



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA**

DIRECCIÓN DE POSGRADOS

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GESTIÓN DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**TEMA: “DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE AFECTAN
LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO GENERAL
RUMIÑAHUI”**

**AUTORES: NÚÑEZ ALDÁS, SYLVIA HORTENCIA
TORO ARCOS, MÓNICA CECILIA**

DIRECTOR: MAT. ALOMOTO, NELSON

SANGOLQUÍ

2015

CERTIFICADO

Certifico que el presente proyecto titulado: “DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI”, fue desarrollado por Mónica Cecilia Toro Arcos y Sylvia Hortencia Núñez Aldás, alumnas del programa de Maestría de Gestión de Calidad y Productividad, promoción XII; el proyecto en mención fue revisado bajo mi dirección y se encuentra concluido.

Mat. Nelson Alomoto

Director

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

El presente proyecto de grado titulado “DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI”, ha sido desarrollado en base a una investigación de los procesos del banco y respetando los acuerdos de confidencialidad y derechos intelectuales de terceros, conforme a las citas bibliográficas que constan en el documento.

Consecuentemente, el trabajo es de nuestra autoría, por lo cual con esta declaración nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, agosto del 2015

Toro Arcos Mónica Cecilia

Núñez Aldás Sylvia Hortencia

AUTORIZACIÓN

Nosotras, Mónica Cecilia Toro Arcos y Sylvia Hortencia Núñez Aldás, autorizamos a la Universidad de las Fuerzas Armadas “ESPE” a publicar en la biblioteca virtual de la institución el presente trabajo titulado “DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS QUE AFECTAN LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL BANCO GENERAL RUMIÑAHUI”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra autoría y responsabilidad.

Sangolquí, agosto del 2015

Toro Arcos Mónica Cecilia

Núñez Aldás Sylvia Hortencia

DEDICATORIA

Con mi más profunda devoción dedico este logro a Dios, mi Virgencita María y mi Niño Jesús, su bendición, guía y protección están visibles en cada paso de mi vida.

Con todo cariño, respeto y agradecimiento, dedico este logro a mi esposo Jorge por su amor y apoyo incondicional durante toda esta etapa, así como también a mi hija Samantha, mi motivación, por su dulzura, cariño y compañía.

A mis padres Angel y Cecilia, pilares fundamentales de mi vida, por su ejemplo, guía, motivación y constante apoyo.

Con todo cariño, esto es para ustedes!

Mónica

DEDICATORIA

Para mis amados padres, quienes siempre han sido mi apoyo y mi fortaleza, siempre están a mi lado dándome su voz de aliento para no decaer.

Para mis hermanos Eliana y Milton quienes siempre están prestos a brindarme su mano para seguir adelante.

Para Xavier por su apoyo y amor incondicional.

Sylvia

AGRADECIMIENTO

Al creador, dador de vida, por cada despertar y la oportunidad con ello de ser mejores cada día.

A mi esposo e hija por su apoyo incondicional, amistad desinteresada, cómplices de alegrías y tristezas, fuerza motivadora para sacarme adelante en los momentos más difíciles. Gracias!

A la ESPE, por los conocimientos impartidos en sus aulas, la oportunidad brindada para seguirme formando como profesional y el aporte de sus valiosos colaboradores, que tanto desde la administración como en la guía estudiantil, han acertado en la culminación de este trabajo.

Al Matemático Nelson Alomoto, Director de tesis, quien con paciencia, comprensión, completa disponibilidad y su conocimiento guio el desarrollo de este trabajo.

A todas las personas que aportaron en las diferentes etapas del desarrollo de este trabajo, mismas que no nombro por temor a omitir algún nombre, mi agradecimiento infinito.

A Sylvita, por su apoyo, amistad y perseverancia para salir adelante y culminar exitosamente este nuevo reto.

Gracias a todos por su apoyo!

Mónica

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios por permitirme lograr este sueño, por darme la fuerza y el aliento para continuar a pesar de las dificultades presentadas.

A toda mi familia por brindarme su apoyo en todo momento, por su comprensión y cariño.

A mi compañera Mónica por su valiosa ayuda, por su guía, por su conocimiento y por su amistad. Gracias por su aporte para lograr culminar este reto profesional.

Al Director Matemático Nelson Alomoto por su guía y orientación, factor clave para llegar a la culminación de este proyecto

Al Ingeniero Jorge Rodriguez coordinador de este programa por su apoyo y gestión.

A Xavier por su paciencia y comprensión, por estar siempre a mi lado y apoyarme en el cumplimiento de mis sueños.

De todo corazón, muchas gracias.

Sylvia

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICADO	II
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD.....	III
AUTORIZACIÓN.....	IV
DEDICATORIA	V
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO.....	VII
AGRADECIMIENTO.....	VIII
ÍNDICE GENERAL.....	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XII
ÍNDICE DE CUADROS.....	XII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XII
RESUMEN.....	XIV
ABSTRACT.....	XV
CAPÍTULO I.....	1
GENERALIDADES	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	2
1.2.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	3
1.4 OBJETIVO GENERAL	5
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.6 HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	5
CAPÍTULO II	6
MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 PROCESO.....	6
2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS.....	9
2.1.2. JERARQUÍA DE LOS PROCESOS	9
2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS.....	11
2.1.4. MAPA DE PROCESOS.....	11
2.1.5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS.....	13
2.1.6. EFECTIVIDAD DEL PROCESO.....	16
2.1.7. EFICIENCIA DEL PROCESO.....	17
2.1.8. INDICADORES.....	17
2.2. GESTIÓN POR PROCESOS	18

2.2.1. <i>CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS</i>	19
2.3. CALIDAD TOTAL	20
2.3.1. <i>CALIDAD DE SERVICIO</i>	21
2.3.2. <i>CLIENTE</i>	24
2.3.2.1. <i>CULTURA DE SERVICIO</i>	26
2.3.2.2. <i>PROTOCOLO DE SERVICIO</i>	27
2.3.2.3. <i>SERVICIO AL CLIENTE</i>	29
2.3.2.4. <i>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</i>	30
2.1. HERRAMIENTAS DE CALIDAD.....	33
2.1.1. <i>HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS</i>	33
2.1.2. <i>HERRAMIENTAS CLÁSICAS</i>	35
2.1.3. <i>HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS</i>	36
CAPÍTULO III.....	40
CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	40
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	40
3.2. MISIÓN.....	41
3.3. VISIÓN	41
3.4. VALORES INSTITUCIONALES	41
3.5. ESTRATEGIA DE CALIDAD DE SERVICIO	43
3.6. ORGANIGRAMA	43
3.7. MODELO DE NEGOCIO	45
3.8. PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL FRONT OFFICE	45
3.8.1. <i>COLOCACIONES</i>	45
3.8.2. <i>CAPTACIONES</i>	46
3.9. OFERTA DE VALOR.....	47
3.10. RECONOCIMIENTOS.....	47
CAPÍTULO IV.....	49
CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO	49
4.1. ANTECEDENTES.....	49
4.2. SITUACIÓN ACTUAL	50
4.3. INVENTARIO DE PROCESOS	55
4.4. PROCESO SERVICIO AL CLIENTE	57
4.4.1. <i>MACROPROCESO SERVICIO AL CLIENTE</i>	58
4.4.1.1. <i>MACROPROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE POR RED DE OFICINAS</i>	59
4.4.2. <i>SELECCIÓN DE PROCESOS</i>	60
4.4.3. <i>ANÁLISIS DE SUBPROCESOS SELECCIONADOS</i>	62
4.4.3.1. <i>COLOCACIONES</i>	62

4.4.3.2. CAPTACIONES	63
4.4.3.3. PROCESO DE RECLAMOS Y REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES	64
4.5. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	70
4.5.1. VARIABLES	70
4.5.1.1. GRADO DE LEALTAD	70
4.5.1.2. TIEMPO DE RESPUESTA EN ATENCIÓN AL CLIENTE.....	71
4.5.2. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.....	72
4.5.3. ANÁLISIS DE DATOS	72
4.5.3.1. GRADO DE LEALTAD	72
4.5.3.2. TIEMPO DE RESPUESTA EN ATENCIÓN AL CLIENTE.....	73
CAPÍTULO V	74
DIAGNÓSTICO	74
5.1. ANÁLISIS DE CAUSAS	79
5.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	81
CAPÍTULO VI.....	83
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	83
6.1. CONCLUSIONES	83
6.2. RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA.....	85
SIGLAS Y ABREVIATURAS	87

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. INDICADORES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO BGR.....	58
TABLA 2. EVOLUCIÓN DE LA LEALTAD	70

ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 RELACIÓN DE PROCESOS PRINCIPALES CON SUS CRITERIOS	53
CUADRO 2 SELECCIÓN DE PROCESOS SERVICIO AL CLIENTE.....	61
CUADRO 3 FRECUENCIA DE REQUERIMIENTOS DE CLIENTES POR PROCESO.....	67
CUADRO 4 TIEMPOS ESPERADOS DE REQUERIMIENTO EN LA ENTREGA DE DOCUMENTOS (DÍAS CALENDARIO)	68
CUADRO 5 OFERTA DE VALOR DE PRODUCTOS.....	71
CUADRO 6 TIEMPOS DE RESPUESTA SEPTIEMBRE 2014	72
CUADRO 7 BRECHA EN TIEMPOS DE RESPUESTA	73

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. SECUENCIA DE PROCESOS.....	7
FIGURA 2. FACTORES BÁSICOS DE UN PROCESO.....	8
FIGURA 3. COMPOSICIÓN DE LOS MACROPROCESOS	10
FIGURA 4. MAPA DE PROCESOS.....	12
FIGURA 5. CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER.....	13
FIGURA 6. SIMBOLOGÍA NORMA ANSI.....	14
FIGURA 7. SÍMBOLOS COMUNES PARA REPRESENTAR PROCESOS.....	15
FIGURA 8. INTERACCIÓN DE UN PROCESO	15
FIGURA 9. CICLO DE SERVICIO AL CLIENTE.....	28
FIGURA 10. COBERTURA BGR.....	41
FIGURA 11. VALORES CORPORATIVOS BGR.....	42
FIGURA 12. ORGANIGRAMA BGR	44
FIGURA 13. PRODUCTOS Y SERVICIOS COLOCACIONES	46
FIGURA 14. CADENA DE VALOR PROPUESTA PARA BGR.....	51
FIGURA 15. PRIORIZACIÓN DE PROCESOS POR CUADRANTES	54
FIGURA 16. SUBDIVISIONES DE LA CADENA DE VALOR.....	57
FIGURA 17. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DEL SERVICIO AL CLIENTE.....	59
FIGURA 18. MACROPROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE POR RED DE OFICINAS	60
FIGURA 19. DIAGRAMA DE FLUJO MACROACTIVIDADES DE COLOCACIONES.....	62
FIGURA 20. DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO CAPTACIONES A LA VISTA.....	63
FIGURA 21. DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO CAPTACIONES A PLAZO	64

FIGURA 22. REQUISITOS POR TIPOLOGÍA DE RECLAMOS	65
FIGURA 23. DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO RECLAMOS Y REQUERIMIENTOS.....	66
FIGURA 24. REQUISITOS POR REQUERIMIENTOS	69
FIGURA 25. EVOLUCIÓN DE LA LEALTAD.....	71
FIGURA 26. RESULTADOS DE LLUVIA DE IDEAS.....	75
FIGURA 27. DIAGRAMA DE RELACIONES	76
FIGURA 28. MATRIZ DE ENTRADAS Y SALIDAS.....	77
FIGURA 29. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	80

RESUMEN

El Banco General Rumiñahui, considera como uno de sus pilares estratégicos la calidad en el servicio al cliente, con lo cual el presente proyecto tiene como finalidad analizar los procesos recurrentes desarrollados en las áreas de servicio que afectan directamente a la percepción de calidad que tiene el cliente. Con este trabajo se busca identificar oportunidades para mejorar el Índice de Satisfacción al Cliente. Durante el análisis de los procesos, se determinará los principales puntos a ser considerados como oportunidades de mejora, debiendo con ello identificar los problemas existentes, los riesgos y las posibles soluciones a los mismos. Finalmente, se propondrá la alternativa más viable, así como también el plan de implementación, lo que permitirá a Banco General Rumiñahui implementarlo al corto plazo.

PALABRAS CLAVES

- **CALIDAD EN EL SERVICIO**
- **PERCEPCIÓN DE CALIDAD**
- **SATISFACCIÓN AL CLIENTE**
- **OPORTUNIDAD DE MEJORA**
- **PROCESO**

ABSTRACT

General Rumiñahui Bank considers that quality customer service is one of its strategic supports. For this reason, this project seeks to analyze the developed recurrent processes in the areas of customer service. These processes directly affect the customer's perception about the quality. This work also identifies opportunities to improve the Customer Satisfaction Index. In the analysis process, this project will determine the main suggested points, which will be considered as improvement's opportunities. This also involves identifying the problems, risks and their possible solutions. Finally, it will propose the most viable alternative and the implementation plan, which allow the General Rumiñahui Bank, perform it in short term.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1. INTRODUCCIÓN

El Banco General Rumiñahui (BGR) es una entidad financiera que inicia su actividad en octubre de 1988 en el Ecuador. BGR se encuentra entre las instituciones financieras medianas y posee la mejor calificación de riesgo entre las mismas, siendo esta de AA+ (Pacific Credit Rating PCR). En cuanto al clima laboral, “BGR es considerada la Tercera Mejor Empresa y el Mejor Banco para Trabajar según el Instituto Great Place to Work en el ranking de 1 a 500 colaboradores”. (Banco General Rumiñahui, 2013).

Los segmentos fundamentales a los que la institución financiera dirige son: Banca de Personas y Banca Empresarial; en los segmentos mencionados existe una participación importante de militares, tal es así que representan el 56% de su participación y se encuentra conformado por miembros de las tres ramas: Fuerza Aérea, Fuerza Terrestre y Naval. Por el hecho de existir la rotación del personal militar a nivel nacional dentro de los diferentes puestos de cada una de estas ramas, el banco debe garantizar la cobertura y por ende el servicio a los clientes en los distintos lugares del país.

El presente proyecto tiene por objetivo principal elaborar el diagnóstico de los procesos de la red de oficinas del Banco General Rumiñahui para identificar el proceso a intervenir con la finalidad de mejorar la calidad del servicio y de esta manera aportar en la consecución de los objetivos estratégicos del Banco, mismos que apuntan a uno de sus pilares principales la CALIDAD DE SERVICIO.

Una vez identificado el proceso a intervenir, se pueden establecer propuestas de mejoras en el mismo para optimizar los recursos, mejorando los tiempos de respuesta

e influir directamente en la mejora del indicador de satisfacción del cliente. Esta propuesta puede ser considerada como motivo de un nuevo proyecto.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Los resultados obtenidos de las medidas de satisfacción del cliente efectuados a través de consultorías con Proveedores externos (Banco General Rumiñahui, 2013), señalan a un cliente insatisfecho con la atención en el área de servicio; aduciendo como motivo los elevados tiempos de respuesta en los procesos de los diferentes requerimientos que el cliente presenta en ésta área.

Por otra parte, el proceso operativo detrás de la atención del requerimiento del cliente presentado en las áreas de servicio, lleva consigo una serie de tareas operativas manuales o semiautomáticas, que en algunos casos pueden resultar repetitivas e innecesarias.

El mecanismo para registro y control de los requerimientos del cliente se basa, dependiendo del proceso al que haga referencia el requerimiento presentado por el cliente, en controles de gestión manual, hojas de cálculo, herramienta de ingreso de requerimientos o mails.

1.2.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Qué proceso desarrollado en el Front de Servicios debe ser intervenido para mejorar la Calidad de Servicio del Banco General Rumiñahui?

1.3 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

En la economía de los países del mundo, el sistema financiero juega un papel muy importante, al ser a través de éste que se viabilizan todas las actividades que soportan las decisiones financieras requeridas en el desarrollo de las familias, las empresas y su ciclo con proveedores y clientes y por supuesto lo desarrollado por los gobiernos locales y del exterior cuyo resultado de una gestión acertada sobre las mismas, determinará una economía saludable y próspera y por ende un factor predominante en el crecimiento del país.

Entre las actividades financieras que son posibles efectuarse, se tienen desde depósitos y retiros de dinero, pago de cheques a un beneficiario, transferir recursos nacional o internacionalmente, créditos, inversiones entre otras que hacen de las actividades comerciales y productivas más efectivas y con el respaldo de una institución financiera sólida que viabiliza y garantiza los mismos.

En Ecuador, una de las instituciones financieras medianas más sólidas es Banco General Rumiñahui que ha sentado la base de su estrategia de crecimiento en tres pilares fundamentales tales como: Rentabilidad a los accionistas, Bienestar de sus empleados y Servicio al cliente. Los servicios financieros que otorgan las distintas instituciones financieras en el mercado ecuatoriano, ofrecen los mismos productos con determinadas variantes, una de las grandes diferencias que determina la selección entre una u otra está en el servicio que cada una ofrece a sus clientes.

El mundo ha evolucionado en todos los ámbitos y esto ha hecho que las expectativas del servicio que espera un cliente sean más exigentes; tal es así, que en la actualidad no sólo se conforma con productos o servicios accesibles referentes a precios sino que sean de buena calidad, con buen trato y en el tiempo esperado. En la actualidad, el cliente busca que sus expectativas sean superadas, a cambio de la tan esperada lealtad hacia las organizaciones que satisfagan las mismas; esta es una de las razones, por las cuales las organizaciones en general, consideran que la

percepción del cliente es un factor fundamental para su crecimiento y permanencia en los mercados.

En el país, en los últimos años la defensa del consumidor ha adquirido mucha importancia teniendo en forma paralela la reforma de leyes y la inclusión de personal de atención al cliente en todas las instituciones financieras para atender y proteger los derechos de los consumidores. Es así como el Banco General Rumiñahui dentro de su visión ha enfocado como estrategia corporativa mejorar la calidad del servicio, pensando en el bienestar de sus clientes.

El presente estudio será un instrumento para identificar problemas y oportunidades de mejora en los procesos que se manejan en la red de oficinas a nivel nacional relacionados directamente con la percepción del cliente. Su objetivo es determinar las causas que pueden influir en la atención del cliente, y que afecten en su lealtad a la institución. Por lo tanto, se requiere también identificar el proceso a intervenir, de tal manera que contribuya a que las oportunidades de mejora del proceso seleccionado, se impacte positivamente con su implementación.

En el diagnóstico de los procesos del *Front Office* que pueden afectar la calidad del servicio, se busca:

- Identificar el proceso que genera el mayor impacto al sistema.
- Identificar causa y efecto.
- Identificar los riesgos asociados al proceso.
- Cuantificar los problemas vs. los riesgos del proceso.

Finalmente, este proyecto será de utilidad para el banco, ya que permitirá: conocer el estatus actual del proceso que viene desarrollando, identificar factores susceptibles de mejora y emprender acciones entorno a las mismas. Cada emprendimiento generará un proyecto de interés para el banco para mejorar la satisfacción del cliente en respuesta a las principales causas que afectan este pilar estratégico.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Efectuar el diagnóstico de los procesos desarrollados en las áreas de servicio de la red de oficinas del Banco General Rumiñahui, a fin de identificar el proceso que, al intervenirlo, permita mejorar la percepción de Calidad de Servicio de sus clientes.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los procesos que afectan la calidad de servicio en el Banco General Rumiñahui, para identificar el proceso que genera mayor valor agregado en la atención al cliente en el Front de Servicios.
- Identificar la causa principal que impacta directamente en la dinámica del sistema de gestión operativa de la Oficina de manera que permitan proponer alternativas de mejora.
- Identificar las causas que afectan la calidad del servicio y los riesgos existentes en el manejo de los procesos actuales para establecer las oportunidades de mejora.

1.6 HIPÓTESIS Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

La identificación del proceso que impacta en la percepción de calidad del servicio en el Banco General Rumiñahui, permitirá determinar alternativas de solución en el mismo, de manera que influyan en el mejoramiento de la percepción de Calidad de Servicio de sus clientes.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La importancia que tienen los procesos en las empresas radica en que la eficiencia de las mismas puede ser medida por cuán eficientes sean los procesos que desempeñan su actividad. Muchas empresas que han considerado esta aseveración como su bandera, han reaccionado ante la ineficiencia que representa las organizaciones departamentales, con sus principales poderes y resistencia ante los cambios. Esto ha permitido potencializar en las industrias el concepto de proceso posicionándolo como un foco común de mejoramiento y enfocado en un único objetivo: EL CLIENTE.

2.1 PROCESO

Según (Vilar Barrio, 1999), para poder entender qué es un proceso, así como las causas que pueden influir en sus resultados, y como se pueden mejorar, primero se debe entender lo que es un sistema, para lo cual se utilizará las siguientes definiciones:

Sistema es un conjunto de componentes interactivos con un propósito o misión determinados. Un sistema recibe entradas en su entorno, transforma esas entradas en respuestas y entrega estas respuestas de nuevo a su entorno. Por lo tanto el modelo básico de un sistema está compuesto por el entorno (suministradores y clientes), entradas, procesos de transformación y respuestas. (Vilar Barrio, 1999, págs. 11,12)

“Un proceso es una serie de acciones que transforma entradas en respuestas. La función del proceso es producir respuestas añadiendo valor a las entradas. En un sistema no solo existen suministradores o clientes externos, también suministradores y clientes internos” (Vilar Barrio, 1999, pág. 13).

Un proceso es una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto (mercadería o

servicio). El insumo consiste en la información, los materiales y los recursos necesarios para crear productos o servicios. Es el punto inicial del proceso. El resultado consiste en el producto, información o servicio que se brinda a otra persona o grupo de trabajo. Es el punto final del proceso. (Chang, 1996, págs. 8,9).

(Pérez Fernández de Velasco, Enero 2009) Indica que un proceso está conformado de tres elementos que son: entrada, proceso y salida. De donde se desprende que la entrada es un producto que proviene de un suministrador el cual puede ser interno o externo y cumple con características que responden al criterio de aceptación definido, en algunas ocasiones la entrada de un proceso es la salida de otro definido en la cadena de valor. “La existencia del input es lo que justifica la ejecución sistemática del proceso.” (Pérez Fernández de Velasco, Enero 2009, pág. 53). En la figura 1 se puede ver la secuencia de los procesos cuando la salida de un proceso es la entrada del otro.

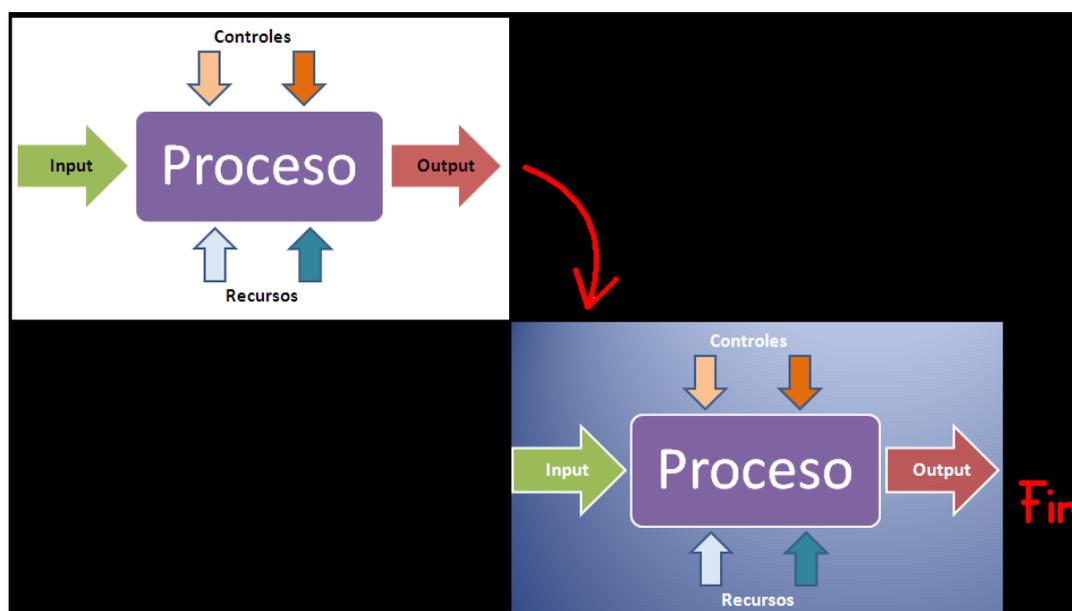


Figura 1. Secuencia de Procesos.

Fuente: Elaboración propia

La salida es el producto con la calidad exigida por el estándar del proceso, va destinado a un usuario o cliente, el mismo puede ser interno o externo. “El output final de los procesos de la cadena de valor es el input o una entrada para un proceso del cliente” (Pérez Fernández de Velasco, Enero 2009, pág. 53). Se entiende por proceso a:

..., la secuencia de actividades propiamente dicha. Unos factores, medios y recursos con determinados requisitos para ejecutarlo siempre bien a la primera: una personal con la competencia y autoridad necesarias para asentar el compromiso de pago, hardware y software para procesar facturas, un método de trabajo (procedimiento), un impreso e información sobre qué procesar y cómo (calidad) y cuando entregar el output al siguiente subproceso del proceso administrativo. (Pérez Fernández de Velasco, Enero 2009, pág. 53)

Basados en las definiciones dadas por los autores señalados se puede entender que un proceso es un conjunto de actividades secuenciales que están relacionadas entre sí para transformar los insumos (entradas) en resultados (salidas). En el proceso de transformación debido a mecanismos, recursos, controles se da un valor agregado a los insumos para proporcionar los resultados deseados al cliente del proceso, el cual puede ser interno o externo. El proceso es parte de un sistema, tal como se indica en la figura 2.

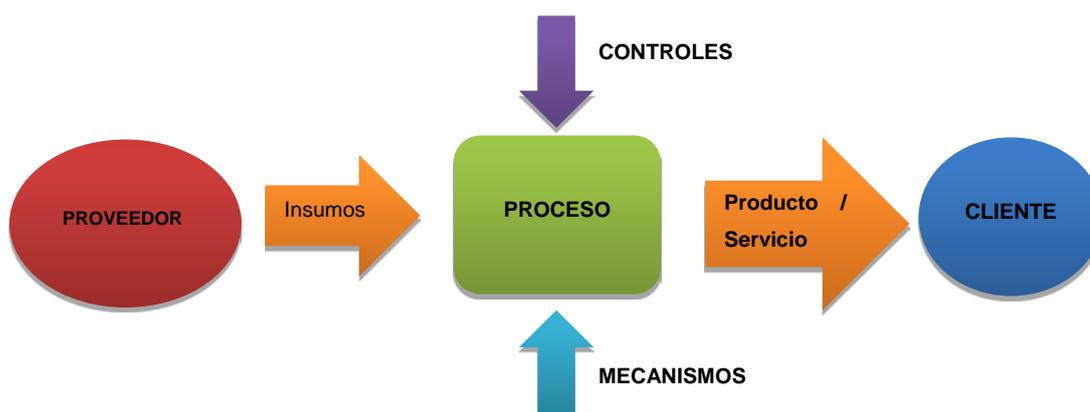


Figura 2. Factores Básicos de un proceso

Fuente: Elaboración propia

2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Basados en la interpretación que los autores José Vilar Barrio, James Harrington, Richard Chang y José Francisco Pérez Fernández de Velasco dan a los procesos, se determina que los procesos tienen las siguientes características:

- **Límites definidos:** El proceso tiene un ciclo de vida en el que se define claramente cuál es el inicio (insumos) y fin del mismo (resultados).
- **Secuencialidad:** El proceso está formado por una secuencia ordenada de pasos o etapas lógicas las cuales pueden ser utilizadas en diferentes funciones o unidades organizacionales.
- **Resultados:** Todo proceso tiene claramente definido cuál es el objetivo deseado ya sea este un producto o un servicio que va a cumplir con las expectativas y requerimientos del cliente.
- **Sistémico:** El proceso agrega valor a las entradas, transformándolas en salidas que a través de los recursos, políticas y estándares se obtiene el bien o servicio.
- **Medible:** Tiene indicadores de desempeño que pueden medir cómo se encuentra el proceso y por ende puede ser mejorado.
- **Fácil interpretación:** Se lo representa en diagramas, que puede ser vistos a nivel general o a nivel de detalle y son de fácil entendimiento para las personas que intervienen en el mismo.

2.1.2. JERARQUÍA DE LOS PROCESOS

Los procesos tienen jerarquía: macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades y tareas, cada uno de los cuales puede ser diferenciado de acuerdo al tamaño, los macroprocesos y subprocesos están compuestos por actividades, cada actividad consta de un determinado número de tareas. (Perugachi, 2004, pág. 18).

- **Macroproceso:** Son procesos globales de gran alcance, pueden ser vistos a nivel general y está conformado por varios procesos relacionados entre sí.
- **Proceso:** Es un conjunto de actividades secuenciales que generan resultados. Puede contener varios subprocesos.
- **Subproceso:** Es parte de un proceso y contiene un conjunto de varias actividades secuenciales.
- **Actividades:** Son parte de un proceso o subproceso que contiene un conjunto de varias tareas.
- **Tareas:** Son parte de una actividad, contiene un conjunto de varios pasos o instrucciones más específicas.

Cada una de las agrupaciones del mapa de procesos o macro procesos suele contener una gran cantidad de subprocesos que se relacionan para conseguir el objetivo fijado. A su vez cada uno de estos subprocesos está constituido por una serie de actividades y/o tareas que se relacionan entre sí. (Alcalde, 2007, pág. 98). La figura 3 indica la composición de los macroprocesos.

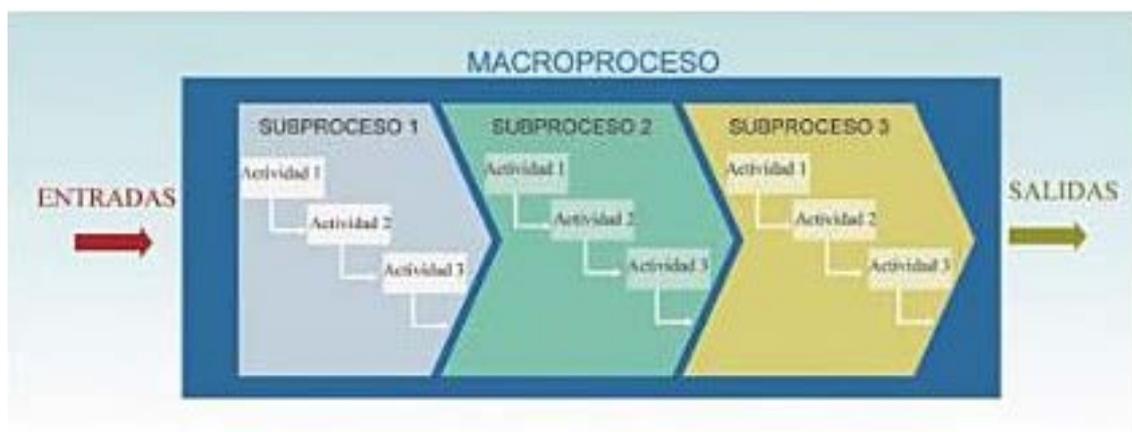


Figura 3. Composición de los macroprocesos

Fuente: (Alcalde, 2007, pág. 98)

2.1.3. CLASIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

Según (Medina, 2005, págs. 171 - 174), los procesos que intervienen en cualquier tipo de organización sea pública o privada son:

- **Procesos de diseño, estratégicos o gobernantes:** Son aquellos que involucran la toma de decisiones a través de los que se definen metas, se elaboran diagnósticos, se asignan recursos y precisan presupuesto. Se expresan en la definición de objetivos, estrategias, metas e indicadores, así como la asignación de recursos económicos.
- **Procesos productivos o principales:** Son aquellos a través de los cuales se produce infraestructura o una amplia variedad de bienes o servicios que materializan la actividad administrativa. Son los procesos que generan el valor agregado para la institución.
- **Procesos de monitoreo y evaluación:** Procesos que permiten aprender y corregir, por una parte se permite realizar el seguimiento a la operación del proceso y por otra se establecen flujos de retroalimentación que permite ajustar los objetivos y estrategias para mantener o incrementar el nivel de eficiencia e impacto.
- **Procesos administrativos:** O procesos de apoyo son los que soportan al resto de procesos a través de los recursos humanos, materiales y financieros.

2.1.4. MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos constituye la identificación del ciclo de actividades principales que desarrolla una organización y que establece los vínculos o conexiones entre los diversos tipos de procesos. “La articulación entre las diversas clases de procesos y su representación gráfica es lo que constituye el mapa de procesos”. (Medina, 2005, pág. 171)

Una vez identificados los procesos principales y organizados de acuerdo a la clasificación de procesos citada anteriormente, se debe proceder a la elaboración del macroproceso que caracterice a la institución en estudio. El mapa de procesos a nivel general se visualiza en la figura 4.

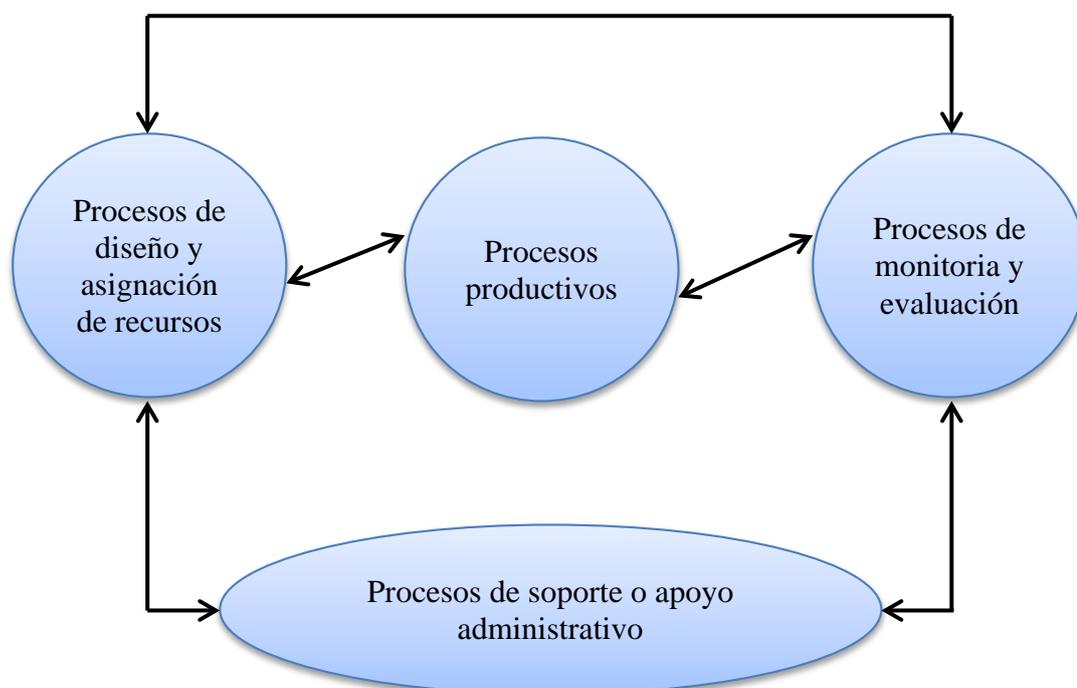


Figura 4. Mapa de procesos

Fuente: (Medina, 2005)

El aspecto más importante en la percepción de una organización como un conjunto de procesos relacionados entre sí es la cadena de valor. Según (Sánchez Gómez, 2008) la cadena de valor es una herramienta principal de análisis estratégico de costos de un negocio, ya que señala las actividades, funciones y procesos de un negocio que se ejecuta durante el diseño, la producción, comercialización y entrega de un producto o servicio. La cadena de valor empieza desde la recopilación de los insumos o materias primas, continúa con las actividades de producción, fabricación y transformación de sus insumos en productos o servicios con un valor agregado para que finalmente sean entregados al consumidor final.

La cadena de valor de una institución señala la evolución de su negocio, de sus operaciones internas, de su estrategia y de la aproximación que está siguiendo para implementar su estrategia. (Sánchez Gómez, 2008).

A través de la noción de la cadena de valor basados en la definición de Michael Porter, la empresa desagrega sus actividades en procesos principales y de apoyo tal como se puede visualizar en la figura 5, cada una de estas actividades se descomponen en procesos relacionados entre sí. Tanto los proveedores como las instituciones definen sus propias cadenas de valor y conforman un sistema. (Medina, 2005)



Figura 5. Cadena de valor de Michael Porter

Fuente: (Medina, 2005)

2.1.5. REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LOS PROCESOS

Los procesos se representan gráficamente a través de los diagramas de flujo, en donde a través de una manera pictórica se visualizan los pasos que determinan cómo funcionan los procesos para conseguir resultados. El resultado puede ser un producto, servicio, información o una combinación de los mismos. Con los diagramas de flujo se ayuda a evidenciar problemas entre procesos (Perugachi, 2004, pág. 18).

Según lo definido por el Instituto Nacional de Estándares (ANSI) fundado el 19 de octubre de 1918; los símbolos que se pueden usar para representar gráficamente un proceso están representados en la figura 6:

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo

Figura 6. Simbología Norma ANSI

Fuente: (Instituto Nacional Americano de Estándares)

Para la representación de este tipo de diagramas, la organización recurre a la utilización de una serie de símbolos que proporcionan un lenguaje común, y facilitan su interpretación. En la figura 7 se encuentran los símbolos más comunes.

Los símbolos indicados en la figura 7 pueden interactuar entre sí de diferentes maneras. Un ejemplo de la interacción de procesos se muestra en la figura 8.

SIMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación / Actividad: Se usa para denotar cualquier clase de actividad.
	Movimiento / transporte: Movimiento del output entre locaciones
	Decisión: Se tiene dos salidas que corresponden a las opciones: SI / NO
	Documentación: La salida de alguna actividad cuando incluye información registrada.
	Dirección de Flujo: Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso
	Conector: Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como input para otro diagrama de flujo
	Límites: Indica el inicio y el fin del proceso

Figura 7. Símbolos comunes para representar procesos

Fuente: (Harrington, 1993, págs. 106-110)

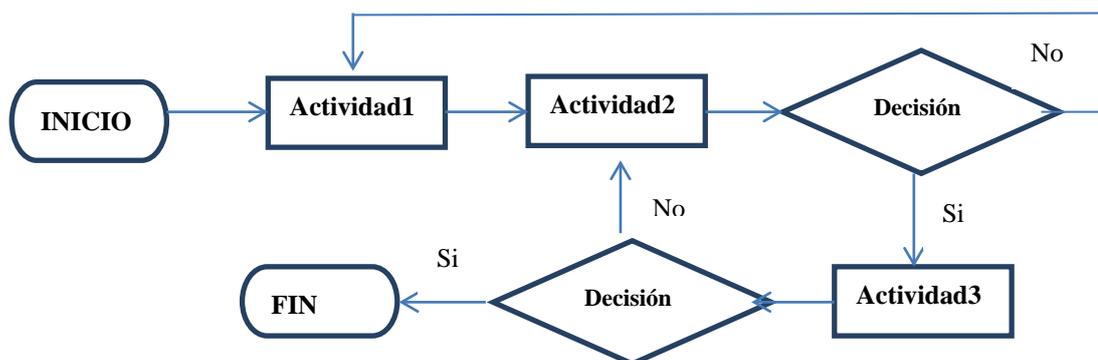


Figura 8. Interacción de un proceso

Fuente: Elaboración propia

2.1.6. EFECTIVIDAD DEL PROCESO

Para el autor James Harrington, la efectividad del proceso se refiere a la forma acertada en que cumple los requerimientos de los clientes finales. La efectividad es la que evalúa la calidad del proceso.

Según (Harrington, 1993, pág. 136) la efectividad se refiere a:

- El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales
- Los outputs de cada subproceso cumplen los requerimientos de input de los clientes internos
- Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso

El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación de mercado. Para identificar oportunidades de mejoramiento se deben seleccionar las características de efectividad más importantes, lo cual se refiere a indicadores que indiquen si el proceso está funcionando eficientemente. La meta es tener la seguridad de que el output satisface los requerimientos del cliente.

Según (Harrington, 1993, pág. 137), los indicadores de falta de efectividad son:

- Producto y/o servicio inaceptables
- Quejas de los clientes
- Altos costos de garantía
- Disminución de la participación en el mercado
- Acumulaciones de trabajo
- Repetición del trabajo terminado
- Rechazo del output
- Output retrasado
- Output incompleto

Posteriormente, se debe reunir información sobre estas características de efectividad. Siendo el propósito de estos datos la revisión metódica de calidad de las actividades involucradas en el proceso y tratar de descubrir las posibles causas que estén afectando al mismo.

2.1.7. EFICIENCIA DEL PROCESO

Para Harrington, la efectividad del proceso representa un beneficio para el cliente, pero alcanzar la eficiencia del mismo representa un beneficio para el responsable del proceso. La eficiencia es el output por unidad de input.

Según (Harrington, 1993, pág. 138), las características de eficiencia son:

- Tiempo del ciclo por unidad o transacción
- Recursos (dólares, personas, espacio) por unidad de output
- Porcentaje del costo del valor agregado real del costo total del proceso
- Costo de la mala calidad por unidad de output
- Tiempo de espera por unidad o transacción

En conclusión, la medida de la productividad de un proceso se lo analiza por la eficiencia y la eficacia que éste puede tener, es decir se determina si los resultados que obtienen los clientes además de satisfacer sus necesidades, fueron obtenidos con la adecuada utilización de los recursos ofreciendo ventajas competitivas a la organización en la generación de los procesos.

2.1.8. INDICADORES

Según (Gutierrez & De la Vara Salazar, 2009, p. 9), las medidas son un medio sistemático para convertir las ideas en acción. Es necesario medir lo que es importante y clave en los procesos, así como los resultados que se quieren mejorar. Es importante que los datos de cualquier indicador clave sean realistas, medibles, procesables, fiables, de rápida actualización y de fácil acceso a quienes lo requieren.

Para (Salgueiro, 2011), un indicador, o una medición, debe tener las características siguientes:

- Se debe poder identificar fácilmente
- Solo se debe medir aquello que es importante
- Se debe comprender muy claramente
- Lo que importa es el paquete de indicadores, no alguno en particular

2.2.GESTIÓN POR PROCESOS

La Gestión por Procesos puede ser conceptualizada como la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos, que busca entre otros aspectos lograr:

- Romper ineficiencias producto de individualidades departamentales y decisiones no coordinadas, beneficio del cliente final
- Incorporar un objetivo común y trabajar con una visión de servicio al cliente
- Cruzar límites funcionales e integrar a la Organización de manera transversal
- Crear eficacia operativa, que si es bien orientada y ajustada a la estrategia pueden crear ventajas competitivas
- Presentar una visión integral de los procesos con el fin de:
 - Generar acciones de mejora continua
 - Eliminar las ineficiencias asociadas a la actividades repetitivas
 - Optimizar el empleo de los recursos

La gestión por procesos supone reordenar flujos de trabajo de toda la empresa, con el fin de dar atención y respuesta única que va dirigida a aumentar la satisfacción de los usuarios como a facilitar las tareas a los recursos humanos y que requiere implicación de todo el personal. La gestión por procesos supone un cambio, pero un cambio que trata de construir una nueva calidad y no de eliminar la anterior. (Rojas Moya, 2007, pág. 5)

Como un sistema de gestión de calidad que es, el principal objetivo de la Gestión por Procesos es aumentar los resultados de la Organización a través de conseguir niveles superiores de satisfacción de sus usuarios. (Rojas Moya, 2007, pág. 11)

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE PROCESOS

Según (Rojas Moya, 2007, págs. 5,6), las características de la gestión de procesos son las siguientes:

- La Gestión por Procesos se enmarca en la Gestión de la Calidad, y constituye una herramienta útil para el desarrollo de una de las estrategias centrales del Plan de Calidad.
- Enfoque centrado en el usuario. Esto supone un cambio cultural en la organización, puesto que se toma en cuenta desde el principio las necesidades y expectativas de los usuarios, y se mide su grado de satisfacción.
- Compromiso del personal, ello obliga a trabajar en equipo, incorporando los esfuerzos de profesionales de diferentes disciplinas.
- Homogeneidad, en cada proceso se recogen con lo que se reduce mucho la variabilidad y heterogeneidad.
- Sistema de información integrado, que permite evaluar las actividades que se realizan.
- Continuidad, es una de las características más importantes y permite eliminar actuaciones inútiles, romper interfaces y rellenar momentos o espacios en blanco en la gestión de los servicios que se ofrecen a los usuarios. A su vez, uno de los factores clave para lograr la continuidad es la coordinación horizontal y vertical en la organización.

2.3. CALIDAD TOTAL

La Calidad Total se define como un proceso de mejora continua como consecuencia de un mejor conocimiento y control de todo el sistema, de forma que el producto recibido por los consumidores esté en condiciones óptimas para su uso.

En esta definición hay que ampliar el objetivo final, para que vaya dirigido no sólo a la búsqueda de un producto correcto sino también a una multitud de aspectos, tal como son: las condiciones de trabajo, el clima laboral, el coste de fabricación, la formación y todo lo que se ofrece al cliente que no es específicamente el producto (precio, plazo de entrega, actitud de los servicios, asistencia post-venta). “La calidad tiene que ver con los requisitos de los consumidores.” (Gutiérrez, 1995)

El enfoque de la Calidad Total, se apoya en la búsqueda del consenso sobre el desarrollo de una cultura común que obliga a cierta coherencia, especialmente sobre ideas que sustentan el proyecto. Cada empresa debe preguntarse sobre los valores implícitos y explícitos que definen su política.

Según la definición ISO, la Calidad Total es: “Un estilo de gestión empresarial, basado en la participación, que atiende a conseguir la rentabilidad a largo plazo, mediante la satisfacción del cliente y proporcionando beneficios a todos los empleados y a la sociedad en general”.

“La Calidad Total se puede definir como el compendio de las mejores prácticas aplicadas a la gestión de organizaciones y suelen denominarse Principios de la Calidad Total - Excelencia o también Conceptos fundamentales de la Excelencia” (Ferrando Sánchez & Granero Castro, 2005, pág. 19)

En las empresas en las que ha triunfado la implantación de la Calidad Total, se ha convertido en la clave del éxito empresarial, utilizándose como un instrumento capaz de garantizar el éxito de la gestión a largo plazo, e incluso, conseguir resultados importantes a medio o corto plazo. El objetivo de la gestión de Calidad es

conseguir, a través de las técnicas de producción, mejorar el ritmo de productividad y, como consecuencia, los beneficios de la compañía, pero una vez conseguido este primer objetivo, se debe conseguir que esta mejora sea continua a lo largo del tiempo.

Según los autores Miguel Ferrando Sánchez y Javier Granero Castro, la Calidad Total se fundamenta en los siguientes principios:

- Orientación hacia resultados
- Orientación o enfoque al cliente
- Liderazgo y coherencia
- Gestión por procesos y hechos
- Desarrollo e implicación de personas
- Proceso continuo de aprendizaje, innovación y mejora continua
- Desarrollo de alianzas
- Responsabilidad social de la Organización
- La Medición y el establecimiento de objetivos

Por tal razón, si se considera la Calidad Total como un principio en la organización, ésta no debe pretender fabricar un producto con el objetivo únicamente de venderlo; sino también atender otros aspectos fundamentales que son las mejoras en las condiciones de trabajo, de sus empleados y la formación académica y personal de los involucrados. Estos pilares fundamentales deben estar arraigados en los valores, misión, visión y formar parte de las estrategias de la organización.

2.3.1. CALIDAD DE SERVICIO

En términos generales, se entiende por calidad de servicio al conjunto de propiedades y características (atributos) que tiene un producto o servicio de una organización y que le confieren la aptitud de satisfacer las demandas, necesidades y expectativas de sus clientes potenciales. (Sandoval, 1995)

El concepto de calidad ha ido variando. Primero tenía una orientación inspectora, centrada en el control y descartar los productos defectuosos en el proceso de producción. Una nueva orientación, vinculada al concepto de calidad total, se centra en la capacidad del sistema para captar la opinión de los clientes y para mejorar de manera permanente. Finalmente, con el concepto de excelencia en la gestión, aborda la globalidad de la organización por medio de una revisión sistemática y la regulación de todos los factores productivos y los resultados alcanzados. En todos los enfoques, la última intencionalidad es generar la percepción positiva que el producto o servicio satisface las demandas, las necesidades y expectativas de los clientes, como se persigue en el desarrollo del proyecto.

Hoy en día, vender servicios o productos es vender confianza, credibilidad y garantía de que el proceso se desarrollará satisfactoriamente. Una actitud negativa de una secretaria, una telefonista, un técnico o un comercial pueden ser determinantes para que un cliente compre o no. Depende del personal si se da una imagen positiva o negativa de la organización.

Tomado en cuenta lo detallado en párrafos anteriores, se puede inferir que la calidad en la atención al cliente, se define como el conjunto de acciones que desarrollan todas las áreas de una organización cuyo objetivo es la satisfacción de las necesidades del cliente. El personal que trata con clientes tanto internos como externos, tiene un valor fundamental y estratégico dentro de una empresa ya que a través de su profesionalización se pueden introducir cambios fundamentales y que agregan valor al negocio.

Una buena atención al cliente no pasa de la sensación de una atención normal, una muy buena atención al cliente es satisfactoria pero si se plantean las bases de superación constante llega a la excelencia. Realizar las actividades de manera excelente significa exceder expectativas del cliente. Para llegar a adquirir una excelencia en la prestación del servicio se precisa por parte de la organización de

promover una cultura de atención al cliente, deseo de exceder las expectativas de los clientes, obsesión por la calidad y permanente estado de alerta.

Al aplicar esta política se busca la constante superación de la organización y del servicio ofrecido. De esta manera una institución con cualquier fin otorga prestigio, reconocimiento, facilita la forma de trabajar y precisa establecer políticas de pro actividad, ciclo de mejora continua y un marco de referencia. La actividad se traduce en la anticipación a los problemas antes de que pasen, implementar soluciones para evitar anomalías de servicio, reducir llamadas de clientes, tiempos y costos.

La manera de obtener la información de los consumidores o usuarios es mediante los mecanismos habituales establecidos normalmente, que se realizan como una rutina en la organización. Normalmente, los departamentos de ventas y de atención al cliente captan estas necesidades, las estructuran y, periódicamente, elaboran informes para determinar cuáles son las propuestas o las críticas de los consumidores hacia las soluciones que en este momento se comercializan.

Para entender las necesidades, a veces es muy recomendable enriquecer la información de manera interna, porque el personal que trabaja en la organización, aunque no sea de marketing, puede tener una visión muy amplia de cómo mejorar el producto o las características que el cliente pide. Pero, a pesar de ser una fuente muy valiosa de información, se suele trabajar directamente sobre soluciones sin entender en profundidad las raíces del problema que se quiere resolver al cliente. El análisis no consiste sólo en hacer una lista con todos y cada uno de los problemas detectados, sino que también intenta deducir cuáles son las necesidades que el cliente pretende satisfacer a partir de los problemas con los que se enfrenta diariamente.

2.3.2. CLIENTE

La empresa necesita información de sus clientes como su comportamiento ante una compra. Basados en (Sandoval, 1995) se determina que para conocer al cliente y analizar las pautas de comportamiento es importante conocer los siguientes aspectos:

- ¿Quién compra? Hay que averiguar qué tipo de cliente es: consumidor, prescriptor, comprador. En muchos casos el comprador no es el mismo que el consumidor.
- ¿Qué compra? ¿Qué productos compra?. El objetivo es saber hasta dónde llega su capacidad de compra. A veces se compra un producto determinado por el prestigio social, como un coche de gama alta.
- ¿Cómo compra? Se trata de una compra impulsiva o racional y meditada.
- ¿Cuándo compra? El consumo varía en función de la época del año. Hay muchos productos y servicios que tienen un consumo estacional y otros son de consumo diario, todas las épocas del año. Por lo tanto, le interesa saber en qué momento del día compra y en qué momento se consume.
- ¿Cuánto compra? Hay que saber la cantidad de producto que compra y consume, en qué formato y en qué frecuencia-cliente de compra frecuente, habitual u ocasional.
- ¿Dónde compra? ¿En qué canales de distribución se hace la compra?, es decir, ¿en qué tipo de establecimiento le gusta comprar más?
- ¿Por qué compra? Se trata de encontrar la necesidad que ha provocado la compra.
- ¿Cuál es el proceso de decisión de compra? Hace referencia a si se trata de una compra de complejidad alta (es primera compra, precio alto, alto riesgo de implicación, etc.) o bien de complejidad baja (es una compra de repetición, frecuente, de baja implicación para el consumidor y bajo precio).
- ¿Cuáles son las variables internas? Se refiere a las variables más cercanas al consumidor y que influyen más directa e inmediatamente, y dentro de ellas las que condicionan al consumidor a actuar en un sentido u otro, son:

1. **Actitud.** Es la predisposición de las personas hacia determinados productos, servicios, situaciones. La actitud puede ser positiva, indiferente o negativa.
2. **Motivación.** Es la causa verdadera y profunda que lleva al consumidor a actuar en un sentido u otro. Las motivaciones son diferentes para cada persona y cambian a lo largo del tiempo.
3. **Percepción.** Se reciben estímulos a través de los sentidos. La percepción es selectiva, es decir, no se percibe todo y, por este motivo, la publicidad intenta destacar sobre los demás.
4. **Aprendizaje.** Es el proceso que se materializa y concreta en una experiencia determinada. Es el aspecto que marca la lealtad hacia una marca y hábito determinado.

Para dar un buen servicio a los clientes hay que tener en cuenta los siguientes elementos:

1. **El entorno.** Es lo primero que percibe el cliente. Son todos y cada uno de los componentes físicos o tangibles del servicio de atención al cliente: desde el acceso, la fachada, y la entrada, comenzando desde fuera hasta dentro, hasta los asientos para los clientes, los rótulos de información, los folletos, los armarios. Del mismo modo se consideran otros factores como la iluminación, la calefacción o el aire acondicionado. La coordinación de todos estos componentes físicos predispone a una relación cliente-empresa y configura la imagen de la empresa. Un entorno desordenado, sucio o con algún elemento de mal gusto genera al cliente un rechazo hacia la empresa que le ofrece un servicio o un producto.
2. **La organización.** Hace referencia a los componentes intangibles que facilitan el funcionamiento de la empresa: horarios de atención al cliente, sistemas informáticos, formación en el conocimiento de los propios productos y servicios, la rapidez de las comunicaciones de la empresa, sus tareas y procedimientos internos dirigidos al cliente.
3. **Los empleados.** La relación de cada empleado con el cliente es la pieza clave de la atención al cliente. Al finalizar la relación con la empresa, el

cliente evalúa internamente su grado de satisfacción respecto a la empresa y hace reflexiones tales como: me han informado como esperaba?, me han aclarado las dudas?, he estado bien atendido en adquirir el producto o servicio? La valoración que hace el cliente depende tanto del grado de la comunicación verbal y no verbal del empleado.

Considerando lo indicado por (Pérez Torres, 2007), el cliente representa el papel más importante en calidad, ya que es el que solicita los productos o servicios que requiere para posteriormente valorar los resultados de los mismos. Se trata de la persona que realiza la compra y recibe los productos o servicios para satisfacer sus necesidades y de cuya aceptación depende la permanencia en el mercado de las organizaciones.

2.3.2.1. CULTURA DE SERVICIO

Los instantes en los que el cliente se pone en contacto con la empresa y determina si fue o no su mejor alternativa con conocidos como: “EL MOMENTO DE VERDAD”. Para lograr un servicio extraordinario es necesario que la mayoría de los momentos de verdad sean una experiencia positiva para los clientes. Este momento es una relación completamente humana con los empleados de la organización. (Piñuela, 2009)

La cultura organizacional es un conjunto de costumbres y tradiciones que desarrolla una empresa en sus actividades diarias. Son elementos que están arraigados dentro de cada uno de los empleados que rotan en esa cultura. El cliente valora los siguientes atributos que son parte fundamental de la cultura de servicio:

- **Personal Competente:** Empleados que tengan educación, formación, habilidades y experiencia para atender al cliente. La organización debe tener la habilidad de seleccionar y encontrar a este personal ya que no todas las personas tienen las actitudes y aptitudes para relacionarse con el cliente.

- **Ágil y puntual:** El tiempo es uno de los factores más valorados por el cliente en la actualidad. Hay que mantener atributos de agilidad y puntualidad dentro de la cultura de servicio.
- **Libre de errores:** La cultura de servicio de la organización debe orientar sus procesos con acciones sin errores, debe ser intolerante ante los reprocesos.
- **Actitud y cortesía:** El cliente valora mucho el trato amable, cortés y cordial. Es imprescindible fomentar estas actitudes en el personal y evaluarlo periódicamente.

La cultura de servicio es el trato humano que el cliente espera recibir de una empresa con la que tiene algún tipo de relación, es el valor agregado que una empresa da a sus clientes y estos agradecen con lealtad y negocios.

La cultura de servicio se muestra a través de la actitud y comportamiento de las distintas personas con las cuales el cliente entra en contacto. Ésta incluye la cortesía general con la que el personal responde a las preguntas, resuelve los problemas, ofrece o amplía la información, provee el servicio y trata a los otros clientes. Esto produce un impacto sobre el nivel de satisfacción de las expectativas del cliente que lo hace valorar si desea volver a nuestra empresa. (Pérez Torres, 2007, pág. 7).

2.3.2.2. PROTOCOLO DE SERVICIO

Es un esquema de trabajo que permite desarrollar la relación con el cliente. Según (Piñuela, 2009) el protocolo de servicio, se describe como un conjunto de reglas a seguir para estandarizar el ciclo de servicio al cliente. El ciclo de servicio se muestra en la figura 9.

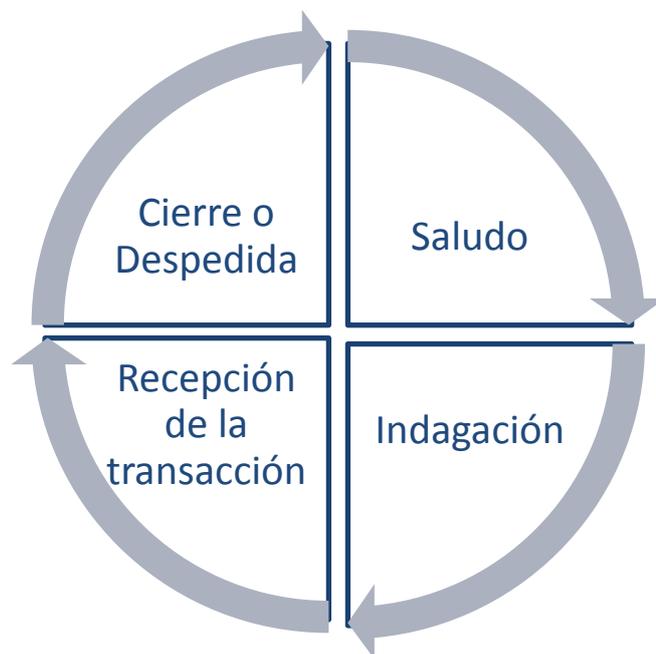


Figura 9. Ciclo de servicio al cliente

Fuente: (Piñuela, 2009)

El ciclo del servicio está compuesto por los siguientes momentos:

- **SALUDO:** Es el primer instante del momento de verdad, el empleado aborda al cliente siempre con un saludo. La comunicación puede ser personalmente, por teléfono o por mail, el saludo debe ser siempre cortés y amable. Se pueden utilizar variables o saludos predefinidos, es importante encontrar la frase adecuada que represente a la organización.
- **INDAGACIÓN:** Es el momento en el que el empleado conoce la necesidad del cliente. Esta indagación de igual manera debe efectuarse con amabilidad, cortesía e interés por lo que el cliente necesita.
- **RECEPCIÓN DE LA TRANSACCIÓN:** En este punto del ciclo se procede con la atención, provisión del servicio, entrega del producto o ejecución de las actividades necesarias para proveer al cliente el elemento que satisfaga su necesidad. En esta etapa se pueden tener varias transacciones y es conveniente realizar otra indagación luego de concluida una transacción, o en su defecto averiguar todas las necesidades

que el cliente tiene. En esta fase del ciclo se entrega al cliente el valor agregado, y es el momento en que se pueden exceder las expectativas a través de la provisión de un servicio diferenciado.

- **CIERRE O DESPEDIDA:** Es el instante en el que concluye el momento de verdad. El trato debe ser amable y cortés, demostrando la importancia que tiene el cliente, para lograr su lealtad.

2.3.2.3. SERVICIO AL CLIENTE

Basados en (Piñuela, 2009), para obtener un servicio extraordinario en las organizaciones, es necesario enfocarse en los siguientes aspectos:

NECESIDADES DEL CLIENTE

Los requerimientos del cliente son de dos tipos:

1. **Necesidades personales:** Son los principios claves requeridos por el cliente, como ser atendido, ser tratado con respeto, ser valorado.
2. **Necesidades prácticas:** Son los requerimientos que el cliente necesita al efectuar una transacción, como comprar un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, obtener servicios, lograr beneficios.

Para lograr un servicio extraordinario es indispensable satisfacer y exceder las necesidades personales y prácticas del cliente, lo cual conlleva a un servicio de calidad.

COMUNICACIÓN

La comunicación con los clientes puede ser verbal o no verbal (a través de gestos y expresiones corporales) (Piñuela, 2009). La comunicación verbal debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Veracidad.** El empleado que atiende al cliente tiene que dar respuesta a la información que éste solicita, con veracidad, precisión y concreción. Las vaguedades, indecisiones o errores suponen una atención inadecuada

que hará que el cliente no mantenga la relación con la empresa. Al finalizar la comunicación, el empleado debe captar si el cliente va satisfecho o no.

- **Interacción.** El empleado debe asegurarse que el cliente ha entendido perfectamente, resumirá brevemente su exposición y así confirmará su interpretación. En caso de duda deberá preguntar al cliente de manera cortés, es fundamental saber escuchar y observar al cliente, para saber interpretar los comentarios y poder ayudarlo.

La persona que atiende al cliente debe tener en cuenta la importancia de la comunicación no verbal para ajustarla a la comunicación verbal, transmitiendo un mensaje global uniforme. La comunicación no verbal se incluye desde la manera de estar sentado, hasta el modo de mirar, de sonreír, de escuchar y de mover las manos.

2.3.2.4. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Los clientes esperan que la atención recibida, el producto o el servicio satisfagan una necesidad; esta satisfacción es tan solo una percepción subjetiva del cliente. De hecho, conseguir mayores y mejores niveles de satisfacción significa para la empresa mayor nivel de rentabilidad; por este motivo, es conveniente conocer cuáles son las necesidades de los usuarios, adaptándose y procediendo después a su gestión (Piñuela, 2009). Una clasificación, en función de las expectativas y el producto o servicio recibido, puede ser el grado de satisfacción de los clientes en los siguientes escenarios:

- **Complacido.** Es el cliente que percibe que la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. El hecho de estar complacido le genera una afinidad emocional y una preferencia racional hacia la marca.
- **Satisfecho.** Es el cliente que percibe que él o ella ha recibido lo que esperaba. Suele mostrarse poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede llegar a hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrece una oferta mejor. El cliente satisfecho es más fiel, compra productos y servicios

adicionales y, normalmente es menos sensible al precio que los otros clientes. Lo más importante para la empresa es conseguir clientes satisfechos.

- **Insatisfecho.** El cliente está insatisfecho o desilusionado con la empresa, con el producto o con el servicio. Las expectativas que el cliente tenía no han sido satisfechas o están por debajo de sus expectativas. Si se quiere recuperar la confianza de estos clientes hay que hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción y corregir lo que sea necesario. Suelen ser acciones costosas porque deben cambiar una percepción que se encuentra muy arraigada en el cliente.

Algunas de las acciones que debe tener en cuenta la organización para satisfacer las exigencias del cliente son:

- Conocer qué hacer para conseguir la satisfacción del cliente.
- Preguntar al cliente si está satisfecho.
- Superar las expectativas del cliente.
- Ajustar los procesos de la organización para lograr satisfacer a los clientes continuamente.

Herramientas como el buzón de sugerencias, el libro de reclamaciones o los cuestionarios que preguntan sobre la calidad del servicio o producto son muy útiles para la empresa, porque le permite conocer los detalles de la insatisfacción de un cliente. Encuestas telefónicas, visitas al cliente, entrevistas, observar al cliente cuando utiliza un producto o servicio, el análisis de las reclamaciones o quejas, el análisis de la competencia, hacer llamadas a un tanto por ciento de la base de clientes cada trimestre o enviar un breve repaso a la factura mensual, son otras de las técnicas para satisfacer las exigencias de los clientes.

Uno de los objetivos del servicio de atención al cliente es la gestión de su insatisfacción. Cuando un cliente no se siente debidamente atendido hay que darle la posibilidad de que exprese su descontento en la empresa e, incluso, animarle a

hacerlo. Así, la empresa podrá conocer en todo momento su opinión sobre el producto o servicio prestado y tener una oportunidad para mejorarlo.

El comportamiento del cliente, cuando interactúa con el servicio de atención al cliente, varía en función de sus circunstancias personales como la cultura y la personalidad, entre otros factores y lo expresará en función de su grado de insatisfacción mediante una sugerencia, queja o reclamación. Es importante señalar que cuando un cliente reclama, su predisposición respecto a la empresa no es neutra o positiva, aunque para la empresa lo pueda ser. El cliente que reclama, en un primer momento se muestra impaciente y ayuda a detectar percepciones que, de otro modo, serían desconocidas y, de un modo u otro, ayuda a mejorar tanto los productos y servicios ofrecidos como la atención al cliente.

Por este motivo, el empleado que acoge al cliente debe darle a esta peculiar relación un tono positivo, saber tranquilizarlo y ayudarlo a explicar el motivo de su reclamación. La comunicación verbal debe ser especialmente interactiva, hasta comprender totalmente al cliente y explicarle, en su caso, la solución a su reclamación. Es importante, evitar que la reclamación siga trascendiendo, y lograr satisfacer al cliente, que en la despedida queden claros todos los compromisos que se han ofrecido en la solución de la reclamación. En caso que el cliente no tenga la razón, se debe explicar razonada y detalladamente los motivos, evitando cualquier tentación de prepotencia. Es importante recordar que lo importante es lo que el cliente percibe. Si no percibe adecuadamente algo que la empresa considera correcto, significa que es necesario mejorar este aspecto en los canales de comunicación habituales de la empresa. (Piñuela, 2009)

Para medir la satisfacción del cliente, las empresas tienen en cuenta variables como: el beneficio percibido por el cliente, las expectativas del cliente y su nivel de satisfacción. Con los datos obtenidos, la empresa hace una valoración del nivel de satisfacción de los clientes en cuanto a la opinión de los mismos sobre la atención recibida, sus productos. Las razones por las que la empresa hace estas valoraciones

son: determinar las causas de la insatisfacción, realizar ajustes a sus acciones sin crear expectativas superiores imposibles de cubrir, y obtener datos fiables para seleccionar a los clientes que serán objeto de acciones puntuales como la fidelización.

Según (Pérez Torres, 2007), la satisfacción del cliente representa la evaluación del consumidor respecto a una transacción específica y a una experiencia de consumo. Este va a ser el resultado de comparar las expectativas del cliente en relación a la percepción del producto o servicio recibido.

2.1. HERRAMIENTAS DE CALIDAD

Para la implementación del control total de calidad, se ha mostrado la necesidad del uso de determinadas herramientas que facilitan las tareas involucradas en la identificación y desarrollo del problema o caso de estudio seleccionado. Según (Malevsi & Rozotto, 1995), existen diferentes tipos de herramientas gerenciales para el manejo la gestión de la Calidad Total. Estas herramientas sirven para la identificación de problemas, estadísticas, administrativas, toma de decisiones, entre otras.

El objetivo de las herramientas de calidad es apoyar al trabajo de los equipos, decidiendo el problema que será tratado, describiendo el por qué del problema, identificando y estableciendo acuerdo sobre sus posibles causas, desarrollando soluciones que pueden ser implementadas para la solución de dichos problemas.

Entre las herramientas más utilizadas, se mencionan las siguientes:

2.1.1. HERRAMIENTAS PARA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Según (Malevsi & Rozotto, 1995), estas herramientas facilitan la recopilación de datos para obtener información de los principales problemas de los diferentes casos a estudiar, citando entre ellas:

1. **Círculos de calidad:** Un grupo de empleados de una misma área de trabajo, se reúnen voluntariamente para identificar problemas y aportar soluciones, o establecer propuestas de nuevos proyectos.
2. **Lluvia de ideas:** También llamada tormenta de ideas. Es un proceso grupal en el que cada uno de los individuos aporta ideas enfocadas hacia la identificación y/o solución de un problema. Al finalizar se evalúan cada una de las ideas y se obtienen conclusiones. Esta técnica busca estimular la creatividad, separando la generación de las ideas de su evaluación y organización. Fue propuesta por Alex F. Osborne con el único propósito de generar una lista extensa de ideas, que ayude al desarrollo de un tema en particular. (Centro de Calidad, 1995).
3. **Encuesta:** Realiza una serie de preguntas dirigidas sobre un tema específico a un grupo de personas. La información se recopila con una serie de preguntas aplicadas a una muestra o a toda la población del caso en estudio.
4. **Entrevista:** Se establece una serie de preguntas abiertas o cerradas dirigidas a un grupo de personas que pueden ser aplicadas de manera individual o colectiva.
5. **Buzón de sugerencias:** Se solicitan a los clientes que anoten las propuestas que tengan para mejorar el servicio o producto que ofrece la empresa. Es importante revisar el buzón diariamente y dar pronta respuesta a las mismas, en caso de ser una respuesta negativa se debe explicar el por qué.
6. **Registro de quejas y problemas:** Lleva un registro de todos los incidentes que se presenten en la empresa respecto a quejas de los clientes, del personal o de los problemas que surgen de manera cotidiana en el trabajo.
7. **Lista de verificación:** Se elabora un lista de las acciones que se deben realizar y enseguida se anota si fueron realizadas o no.

2.1.2. HERRAMIENTAS CLÁSICAS

Basados en (Gutiérrez, 1995), estas herramientas son usadas para el análisis de datos, generalmente son empleadas para el análisis estadístico de los procesos, y se mencionan las siete herramientas a continuación:

1. **Hojas de Verificación:** Herramienta utilizada para la recopilación ordenada y estructurada de la información relevante que se genera en los procesos. Permite la comprobación constante de verificación, si se han efectuado o no los trabajos determinados, o si se ha recopilado o no la información necesaria.
2. **Diagrama de flujo:** Herramientas gráficas que representan los pasos y/o controles de una secuencia de eventos de un proceso. Para este tipo de herramientas se usan símbolos estándares.
3. **Histograma:** Ordena las muestras, tomadas de un conjunto, de tal forma que se vea de inmediato con qué frecuencia ocurren determinadas características que son objeto de observación. Es un gráfico de barras que muestra la distribución de frecuencia de datos cuantitativos de una misma variable. En el control estadístico de calidad, el histograma se usa para visualizar el comportamiento de un proceso con relación a sus límites.
4. **Diagrama de dispersión:** Con el propósito de mejorar el proceso, estos diagramas muestran la forma como se comportan entre si algunas variables, y cómo influye su comportamiento entre sí. Es un gráfico que muestra la existencia o no de la relación entre dos variables.
5. **Diagrama de Pareto:** El gráfico de Pareto indica qué causas crean los mayores problemas en la organización, facilitando la decisión para eliminar las causas y la estimación de los beneficios posibles. Es un gráfico de barras organizado de mayor a menor frecuencia, que compara el nivel de importancia de todos los factores que intervienen en un problema.
6. **Diagrama de Causa – Efecto:** También conocido como diagrama de Ishikawa o esqueleto de pescado. Es una representación gráfica usada

para conocer todas las posibles causas de un problema o efecto determinado. Una vez finalizado el diagrama se presenta las relaciones posibles de causas y efectos del problema. Ayuda en la identificación de los orígenes de los problemas. Es aplicable en cualquier proceso en donde se requiera solucionar un problema o donde se desee implementar una mejora. La relación que se da entre los factores causales y la característica de calidad se expresa por medio de una gráfica integrada por dos secciones: la primera sección está constituida por una flecha principal hacia la que convergen otras flechas, consideradas como ramas del tronco principal, y sobre la que inciden nuevamente flechas más pequeñas, conocidas como subramas. En esta sección quedan organizados los factores causales; la segunda sección está constituida por el nombre de la característica de calidad o problema a solucionar. La flecha principal de la primera sección apunta hacia este nombre, indicando con ello la relación causal que se da entre el conjunto de factores con respecto a la característica de calidad o problema a solucionar. (Gutiérrez, 1995).

7. **Corrida y Gráficas de control:** Representación gráfica de los distintos valores que toma una variable. Permiten evaluar el comportamiento y evolución del proceso a través del tiempo, medir la amplitud de su dispersión y observar su dirección y sus cambios, Las gráficas de control son herramientas más complejas que permiten obtener un conocimiento mejor del comportamiento del proceso a través del tiempo.

2.1.3. HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

Según (Gutiérrez, 1995), estas herramientas se originaron como un conjunto de técnicas que sirven de apoyo a la gestión y planificación de las organizaciones. Estas herramientas, a diferencia de las clásicas que se basan en datos, sirven a los supervisores para dar una idea más amplia y global de una determinada situación. Estas herramientas facilitan la toma de decisiones y se mencionan las siguientes:

1. **Diagrama de Afinidad:** Sirve para sintetizar un conjunto más o menos numeroso de opiniones o ideas, pues las agrupa en pocos apartados o conceptos en función de su afinidad o relación entre sí. Organiza las ideas u opiniones en torno a una serie de ideas principales que las agrupa. Una vez seleccionado el equipo de trabajo e identificado el problema se reúnen todas las opiniones sobre el mismo, se agrupan las ideas similares o que tienen puntos en común y se da un nombre al grupo, se discute y se analizan los resultados. Se aplica en etapas de planificación.
2. **Diagrama de Relaciones:** Permite tener una visión en conjunto de la complejidad de un problema, relacionando las causas con sus resultados mediante flechas que parte de la causa hacia el resultado. Ayuda a identificar la relación lógica que existe entre una serie de problemas encadenados como causas y efectos. Presenta qué causas están en relación con determinados efectos y cómo se relacionan entre sí diferentes conjuntos de causas y efectos. Los elementos de este diagrama se relacionan mediante flechas para indicar su orden causa - efecto. El diagrama de relaciones es un proceso lógico, basado en el conocimiento técnico de la situación. Una vez obtenido el diagrama de relaciones, es necesario construir la matriz de entradas y salidas, que tiene por objetivo mostrar claramente la información contenida en este diagrama. (Centro de Calidad, 1995).

Dentro del diagrama es deseable encontrar patrones de comportamiento como: **Causa Central**, en donde gran cantidad de flechas emergen, ya que tiene influencia sobre un sinnúmero de efectos. Para fines de solución de un problema, significa que eliminando esta causa se elimina gran parte del problema; y **Efecto Secundario**, en donde inciden gran cantidad de flechas. Significa que es susceptible a gran cantidad de factores, por lo que hay que ponerle mucha atención. Se puede considerar como el problema.

3. **Diagrama de árbol:** Se obtiene una visión en conjunto de los medios necesarios para alcanzar una meta o resolver un problema. Ordena de

forma gráfica, las diferentes acciones que deben ser llevadas a cabo para solucionar el problema o el caso en estudio. Partiendo de una información general, como la meta o el problema, se incrementa el grado de detalle sobre los medios necesarios para su consecución. El problema o la meta se representa mediante una estructura que representa el tronco del árbol, y se continúa con la identificación de niveles de acción más precisos que constituyen las ramas del árbol. Las ramas del primer nivel se transforman en niveles intermedios que pueden ser ramificados a mayor detalle y así sucesivamente, hasta encontrar el grado concreción necesario sobre los medios a emplear. Este diagrama permite identificar causas primarias y secundarias de un problema. Identificar soluciones y prioridades.

4. **Diagrama Matricial (Matriz de Decisión):** Facilitan la identificación de la relación que eventualmente puede existir entre los factores de un problema, mediante un sistema de filas y columnas, analizando los diferentes factores o elementos del problema. Esta herramienta ordena gráficamente grupos de datos representando los puntos de conexión lógica existente entre ellos.
5. **Análisis Matricial (Matriz de Priorización):** Herramienta usada para la toma de decisiones en base a la priorización de actividades, temas, características, etc., según criterios de priorización conocidos. Se utiliza una combinación de las técnicas de diagrama de árbol y diagrama matricial. Se usa cuando se tiene una gran cantidad de opciones o una gran lista de problemas, se lo emplea para priorizar y reducir el número de opciones a una lista manejable.
6. **Diagrama de Actividades:** Permite visualizar qué problemas pueden surgir en la realización de un determinado programa de acción, con qué medidas se pueden prevenir dichos problemas, y ver la mejor alternativa de solución. Es similar al diagrama de árbol, tanto en su estructura como en el propósito. Permite tomar contramedidas y planificar su utilización con anticipación suficiente antes de que sucedan los problemas.

- 7. Diagrama de flechas:** Visualiza el tiempo durante el cual deben llevarse a cabo las diferentes actividades que requiere el desarrollo de un plan. Mediante una representación de una red, indica la secuencia y duración de las distintas actividades. Se utiliza para programar actividades requeridas en el cumplimiento de una tarea compleja, controlando el progreso de cada actividad.

A continuación se enlistan el conjunto de herramientas de calidad descritas en los párrafos anteriores y que son utilizadas en el presente estudio:

- Lluvia de ideas (Identificación de problemas)
- Diagramas de flujo (Herramientas clásicas para análisis de datos)
- Diagrama de relaciones - Matriz de entradas y salidas (Herramientas administrativas)
- Diagrama de Ishikawa (Herramientas clásicas para análisis de datos)

CAPÍTULO III

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

El Banco General Rumiñahui (BGR) es una entidad financiera que nace como respuesta de las necesidades de la Fuerzas Armadas del Ecuador y desde 1998 a la fecha se ha convertido en el mejor banco mediano del país. (Banco General Rumiñahui, 2014). Reconoce tres principales segmentos de negocio:

- Banca Minorista: Ofrece productos activos y pasivos. Los productos activos están enfocados a créditos de consumo a través de una aprobación inmediata. Los productos pasivos son cuentas e inversiones.
- Banco Empresarial: Ofrece asesoría especializada a pequeñas y medianas empresas del país.
- Tarjeta de Crédito: Enfocada cubrir las necesidades de los clientes tanto civiles como militares.

En cuanto a la banca minorista, el segmento de clientes más representativo es el militar ya que alcanza aproximadamente el 56%; por la rotación del personal militar en los diferentes puestos de trabajo, el banco requiere tener amplia cobertura a nivel nacional. El Banco General Rumiñahui cuenta con una amplia red de oficinas propias y además, se apalanca mediante convenio con el Banco Pichincha, alcanzando aproximadamente más de 650 puntos de atención en todo el territorio ecuatoriano, garantizando a los clientes el servicio continuo para sus transacciones. Adicionalmente, pone a disponibilidad de sus clientes el acceso a la mayor red de cajeros automáticos del país a través de la Tarjeta Nexo tanto en cajeros propios como en cajeros automáticos del Banco Pichincha y del Banco de Loja. En la figura 10 se visualiza la cobertura que tiene el Banco General Rumiñahui a nivel nacional.

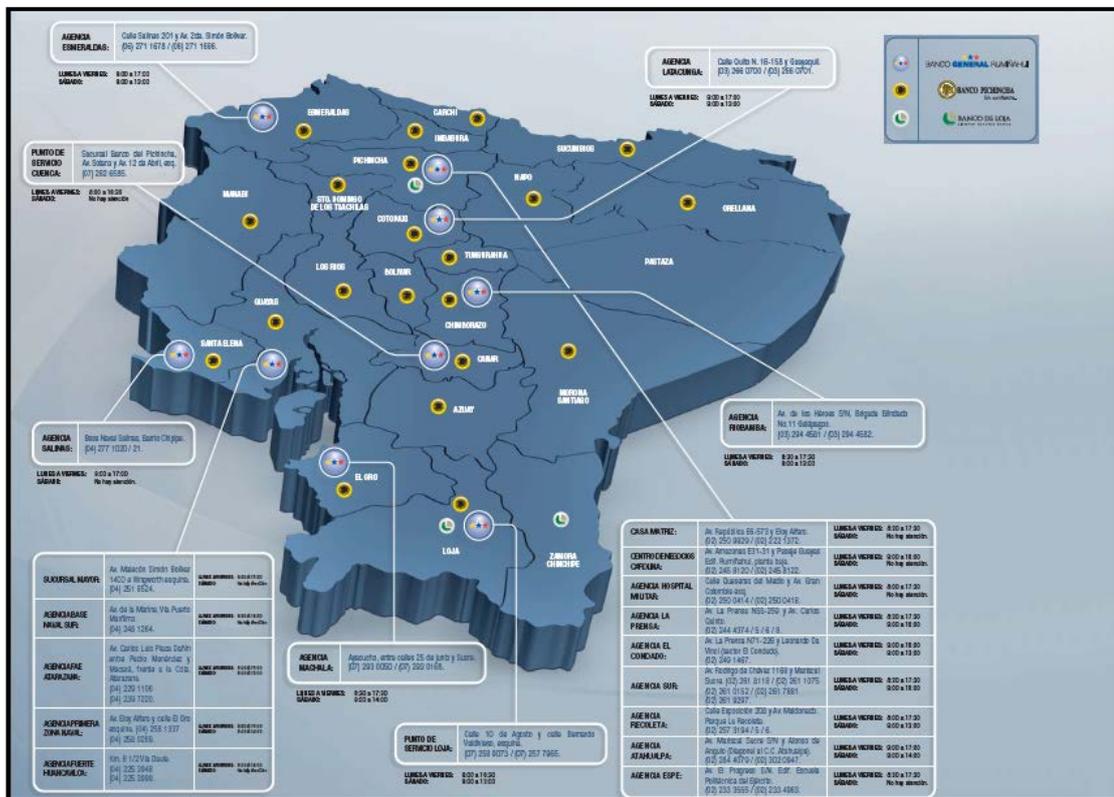


Figura 10. Cobertura BGR

Fuente: (Banco General Rumiñahui, 2013)

3.2.MISIÓN

“Aportamos bienestar a nuestros colaboradores, soluciones financieras de calidad a nuestros clientes y valor a nuestros accionistas y al país”. (Banco General Rumiñahui, 2014)

3.3.VISIÓN

“Ser el mejor banco mediano del país.” (Banco General Rumiñahui, 2014)

3.4.VALORES INSTITUCIONALES

El Banco General Rumiñahui siendo una entidad financiera, cultiva y practica en el día a día entre sus colaboradores valores corporativos que apuntan hacia la excelencia, como se puede apreciar en la figura 11.

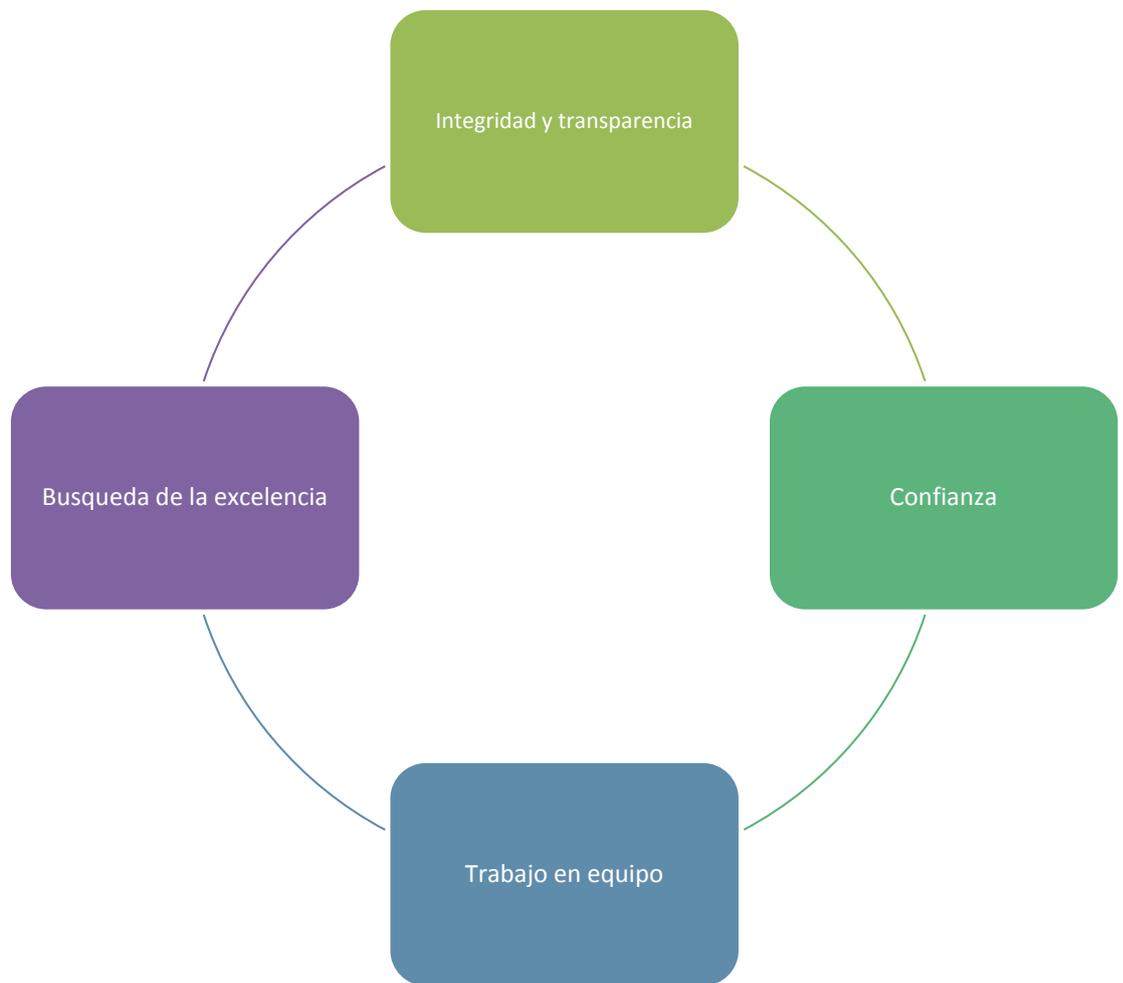


Figura 11. Valores corporativos BGR

Fuente: (Banco General Rumiñahui, 2013)

- Trabajo en Equipo
 - Apoya las decisiones
 - Respeto el trabajo de los demás y lo reconoce
 - Habla positivamente de otros
 - Comparte ideas y opiniones
 - Actitud abierta al aprendizaje
- Búsqueda de la excelencia
 - Calidad de Servicio
 - Buen clima laboral
 - Rentabilidad

- Confianza
 - Es justo y equitativo
 - Genera apertura
 - Brinda accesibilidad
 - Escucha empática
- Integridad y Transparencia
 - Dice la verdad
 - Reconoce equivocaciones
 - Expresa lo que piensa

La misión del Banco General Rumiñahui está alineada dentro de las estrategias para alcanzar la visión en el período establecido. Las estrategias del Banco están sintetizadas en los siguientes pilares:

- Bienestar de los colaboradores
- Servicio al Cliente
- Rentabilidad para los accionistas.

3.5. ESTRATEGIA DE CALIDAD DE SERVICIO

PROMESA

“Generamos soluciones financieras de calidad con respeto, agilidad y trato amable”

PROPÓSITO

“Nos apasionamos por el bienestar y la prosperidad de nuestros clientes”

3.6. ORGANIGRAMA

En la figura 12 se visualiza el organigrama del Banco General Rumiñahui, en donde se pueden identificar las diferentes áreas creadas para el cumplimiento de las estrategias del Banco para lograr sus objetivos.

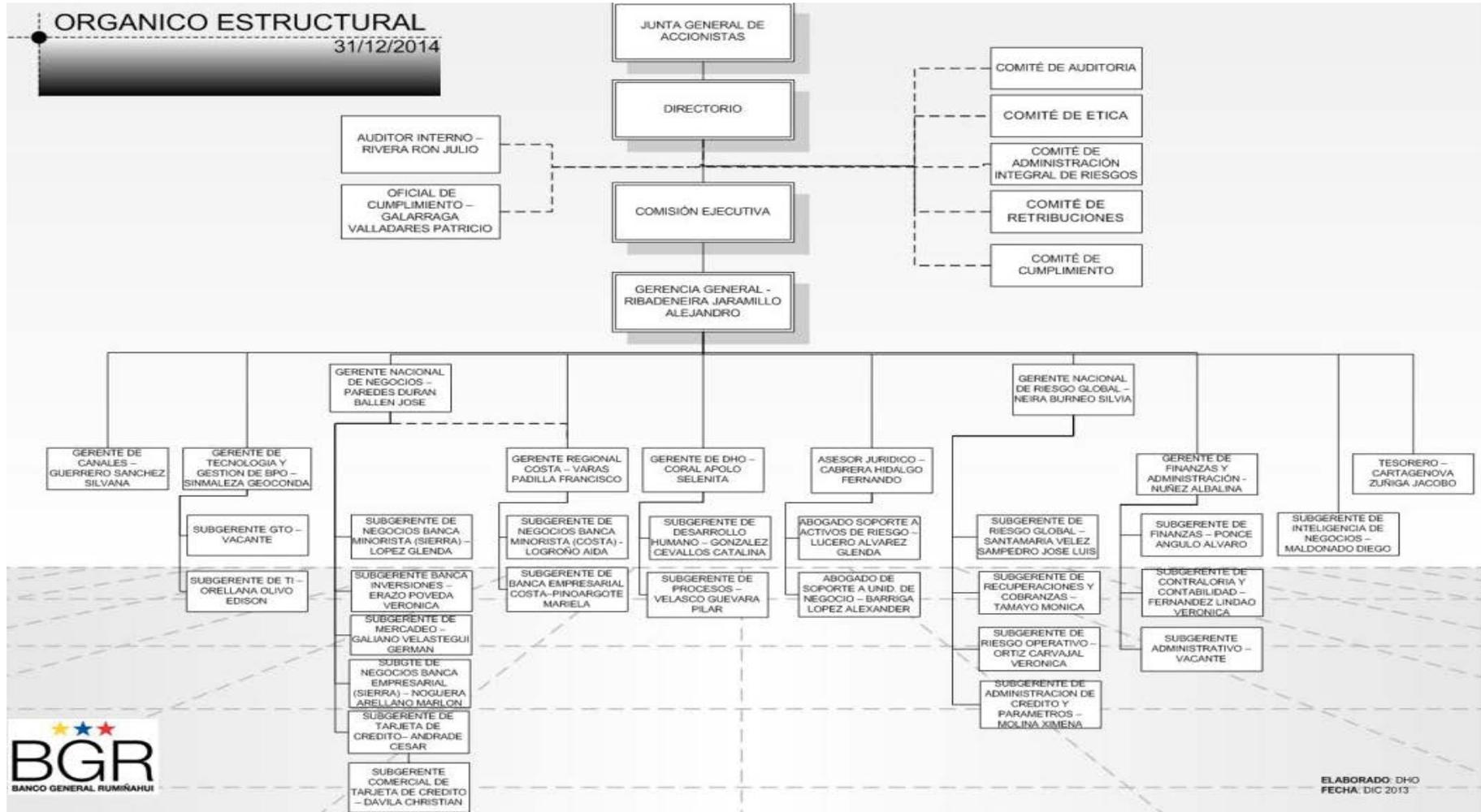


Figura 12. Organigrama BGR
Fuente: (Banco General Rumiñahui, 2014)

3.7. MODELO DE NEGOCIO

El Banco General Rumiñahui reconoce tres principales segmento de negocio (Banco General Rumiñahui, 2014):

- Banca Minorista Activo (Crédito): Está enfocado en créditos de consumo a través de un modelo de aprobación inmediata. Siendo una entidad bancaria ágil que ofrece excelentes tiempos de respuesta.
- Banca Minorista Pasivo (Cuentas e Inversiones): Ofrece soluciones financieras a sus clientes, siendo la calidad de servicio su esencia
- Banca Empresarial: Ofrece asesoría especializada a pequeñas y medianas empresas. Valor el tiempo de sus clientes, ofreciendo un servicio personalizado con agilidad y trato amable.

3.8. PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL FRONT OFFICE

El Banco de acuerdo a su capacidad financiera se enfoca en atender dos líneas principales de negocio: la Banca Minorista y la Banca Empresarial, en donde se ofrece un portafolio de productos y servicios tanto a nivel activo (colocaciones) como pasivo (captaciones). (Banco General Rumiñahui, 2014)

3.8.1. COLOCACIONES

Las colocaciones son los préstamos realizados en la institución a una persona o personas ya sea natural o jurídica, en el que se negocia el tiempo, el monto, y el plazo del préstamo. Estas colocaciones se dividen en dos segmentos como se puede apreciar en la figura 13:

Segmento	Mercado	Productos	Servicios
Banca Minorista	Esta línea atiende a clientes militares y clientes civiles.	<ul style="list-style-type: none"> • Crédito de consumo • Crediflash (crédito de consumo para personal con relación de dependencia) • Tarjeta de Crédito BGR Visa • Financiamiento hipotecario 	<p>A través de la oficina móvil, se ofrecen los siguientes servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Créditos de consumo • Tarjetas de crédito Visa • Tarjetas de débito Nexo • Apertura de cuentas de ahorro • Actualización de datos • Información de diversos productos del Banco
Banca Empresarial	En esta línea, ofrece una amplia gama de productos destinados al sector productivo, comercial y de la construcción	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos para capital de inversión • Préstamos para capital de trabajo • Factoring • Operaciones de comercio exterior • Cartas de crédito de importación y exportación • Garantías bancarias • Cartas de crédito domesticas • Aavales 	

Figura 13. Productos y servicios colocaciones

Fuente: (Banco General Rumiñahui, 2014)

3.8.2. CAPTACIONES

Es el proceso mediante el cual el banco recoge los fondos de sus clientes. Por estas operaciones se paga una tasa de interés, correlacionado con el monto de dinero depositado.

Para el manejo de depósitos, el Banco General Rumiñahui ofrece diversas alternativas de acuerdo a las necesidades del cliente. Los productos que ofrece esta entidad financiera tanto a la banca minorista como a la banca empresarial, son: depósitos en cuentas corrientes, depósitos en cuentas de ahorros y depósitos a plazo fijo. El Banco ofrece una tasa atractiva sin ser la más alta del mercado.

3.9. OFERTA DE VALOR

Los principales factores diferenciadores que forman parte de la oferta de valor son (Banco General Rumiñahui, 2014):

- **Calidad en el servicio:** Proporcionando estándares de atención al cliente que cumpla con sus expectativas y cumpliendo la oferta de valor.
- **Agilidad:** Atención a varios clientes utilizando la velocidad como mecanismo de lealtad, para ello se aprovecha la estructura liviana que permite tener mejores tiempos de respuesta sin afectar la calidad en el servicio.
- **Respeto:** Servicio personalizado, atención y asesoramiento al cliente en sus necesidades, valorar el tiempo del cliente.
- **Trato Amable:** Brindar un trato atento, personal y bien enfocado al cliente, complementando con los principios de servicio del banco que se enmarcan en la cortesía, la sonrisa y actitud positiva de su personal.

3.10. RECONOCIMIENTOS

El Banco General Rumiñahui ha sido reconocida tanto a nivel nacional como internacional como una de las mejores empresas medianas del país, siendo entre sus principales logros los siguientes (Banco General Rumiñahui, 2014):

- **Calificación de Riesgo AA+:** Basado en la información de Pacific Credit Rating PCR, que es una clasificadora de riesgo con cobertura internacional que ofrece servicios de ratings financieros y microfinanzas, además de evaluaciones de gobierno corporativo y responsabilidad fiduciaria, se

indica que el Banco cuenta con una calificación de Riesgos “AA+”. La clasificación de riesgos es una serie de indicadores que se otorga a una institución financiera indicando la solvencia general. La calificación “AA+” es una de las calificaciones que indica que existe un alto grado de seguridad y confiabilidad.

- Great Place to Work Latinoamérica: Es una empresa global de investigación, asesoría y capacitación, especializada en la valoración y transformación del ambiente laboral y cultura organizacional en las compañías, para crear y mantener excelentes lugares de trabajo. A nivel de Latinoamérica, el Banco General Rumiñahui es considerada como la tercera mejor empresa para trabajar en Latinoamérica.
- Great Place to Work Ecuador 2013: El Banco General Rumiñahui es considerada la tercera mejor empresa y el mejor banco para trabajar según el Instituto Great Place to Work en el ranking de 1 a 500 colaboradores.
- World Finance “Mejor Banco Comercial 2012”: El Banco General Rumiñahui fue reconocido por la revista inglesa World Finance como el “Mejor Banco Comercial 2012”.

CAPÍTULO IV

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

4.1. ANTECEDENTES

El Banco General Rumiñahui (BGR) es una entidad financiera mediana que ha puesto a la disposición de las autoras de este proyecto información obtenida de los estudios efectuados por Consultorías Externas y de sus resultados, así como también la información levantada por personal de las diferentes áreas del Banco beneficiarias de este proyecto. Tanto la información generada como los resultados obtenidos e informes son confidenciales y no pueden ser publicados en estricto apego a las políticas internas de riesgo operativo de BGR y de las normas de confidencialidad de la información a las que están sujetos todos los conocedores de dicha información.

Como el servicio al cliente es uno de los tres pilares estratégicos del Banco General Rumiñahui, se realizó en el año 2013 un estudio de mediciones de satisfacción del cliente con respecto a la atención que brindan las diferentes áreas de servicio, a través de una empresa consultora externa de servicios de investigación y mercados.

Las mediciones realizadas por esta consultoría fueron enfocadas a la utilización de metodologías de cliente fantasma, que consiste en el desarrollo de encuestas aplicadas a clientes atendidos en oficinas y filmaciones de la atención brindada por el personal del banco en los diferentes puntos de servicio; de manera que permitan cuantificar el grado de cumplimiento de los protocolos de servicio establecidos.

Producto de este estudio, la empresa consultora determinó que el segmento militar es el que requiere de una mayor atención en tiempos de respuesta, accesibilidad a trámites, cercanía a sus lugares de trabajo, entre otros; una vez realizado el análisis de los resultados de esta consultoría por el área de negocios del Banco, se concluyó que esto obedece a los siguientes aspectos:

- Según el monitoreo a las bases de datos de Clientes BGR efectuados por el área de Inteligencia de Negocios de esta entidad financiera, aproximadamente el 70% de sus clientes son militares.
- El área de servicios y negocios indican que el cliente militar exige un trato diferente al requerido por los clientes civiles, debido a su rango militar.
- La atención que se brinda a los clientes en oficinas debe ser ágil y oportuna en horarios de tiempo específicos, de preferencia en su lugar de trabajo y con flexibilidad para que sus trámites puedan ser delegados a personas de su entera confianza.

4.2. SITUACIÓN ACTUAL

La cadena de valor de BGR está conformada por procesos de diseño o gobernantes, procesos productivos o principales y procesos de soporte o apoyo, priorizados y contemplados en el mapa de procesos conforme el análisis de riesgo operativo efectuado, como sostiene (Medina, 2005) en su definición de mapa de procesos como la identificación del ciclo de actividades principales que desarrolla una organización y que establece vínculos o conexiones entre los diversos tipos de procesos.

Es importante anotar que la cadena de valor como tal, no se encuentra conceptualizada desde el punto de vista del ciclo de vida de un producto o lineamientos propios del negocio u otro enfocado en el usuario, sino como un marco correlacionado de subprocesos que evalúan su accionar al interior de los procesos definidos anteriormente, mediante mecanismos de medición que permita elaborar el respectivo diagnóstico como respuesta al objetivo general de este proyecto. Bajo esta premisa se elaboró la cadena de valor para el Banco General Rumiñahui como se indica en la figura 14.



Figura 14. Cadena de valor propuesta para BGR

Fuente: Elaboración propia

Actualmente, el Banco General Rumiñahui no ha formalizado la cadena de valor, por lo cual fue necesario tomar en consideración su mapa de procesos establecido para el respectivo análisis tanto de los procesos que generan valor a la institución financiera como de los procesos involucrados directamente con los usuarios o clientes, y para efectos del presente estudio se adopta como cadena de valor propuesta la indicada en la figura 14.

Como el presente estudio se encuentra enfocado con el servicio al cliente, la cadena de valor planteada, se operacionalizó mediante la técnica del criterio de concentración (orientado a un segmento especial para su atención, excluyendo a los restantes), a fin de viabilizar los resultados en función de algunos descriptores, que ayuden a superar los obstáculos que dificultan las actividades de desarrollo del

banco. La técnica empleada en el estudio queda a criterio del banco para su aplicación o no, considerando que esta definición puede ser motivo de otro análisis al interior de la entidad financiera.

En esta cadena de valor se puede apreciar las relaciones existentes entre el proceso gobernante con la planeación estratégica, los procesos productivos con el funcionamiento del negocio y sus interrelaciones con la finalidad de generar valor, y finalmente los procesos de soporte que ayudan al funcionamiento de los procesos productivos. De manera conjunta estos procesos viabilizan la operación del banco para entregar productos y servicios a los clientes o consumidores, como lo indica (Sánchez Gómez, 2008).

El análisis de los procesos que cumplen la oferta de valor, se realizó de manera conjunta con personal técnico del área de negocios, con quienes se definió los procesos principales y de éstos se determinó el proceso prioritario que concentre las estrategias del cambio que requiere el banco. Cabe señalar, que al mismo tiempo no se pueden trabajar en todos los procesos a la vez, por lo cual es fundamental identificar el proceso crítico, que según (Medina, 2005) se debe conformar un conjunto de criterios de gestión que permitan identificar el proceso a seleccionar.

Producto de este análisis, conjuntamente con el área de negocios se elaboró la matriz de criterios para ponderar e identificar los principales procesos de la cadena de valor, y que permitan dar atención a los factores diferenciadores que apalancan a la consecución de la Oferta de Valor; por consiguiente, en la matriz, se tomaron en consideración tanto los procesos principales de la cadena de valor de la figura 14 como los criterios de selección propuestos por (Medina, 2005). Se consideraron los siguientes criterios: a) satisfacción del cliente, b) gama de productos y c) calidad de producto que tienen incidencia significativa en el quehacer diario de la entidad financiera. Estos criterios son las variables resultantes de los estudios desarrollados por los proveedores, en los que recomiendan al BGR trabajar para reforzar la satisfacción del cliente. Para realizar la selección del proceso a intervenir se calificó

a cada uno de los procesos principales con un valor entre 1.0 y 5.0. Siendo 1 el de menor incidencia y el 5 de mayor incidencia.

En la cuadro 1, se representa los procesos principales que generan oferta de valor y las variables que miden la acción de cada uno de los procesos. Las valoraciones o ponderaciones de estos criterios en el accionar de estos procesos se procede de acuerdo a la siguiente clasificación: ALTA, corresponde el rango de 3.8 – 5.0; MEDIA, comprende el rango de 2.4 – 3.7 y BAJA comprende el rango de 1.0 – 2.3.

Cuadro 1

Relación de procesos principales con sus criterios

	Procesos Cadena de Valor	Satisfacción del Cliente	Gama de Productos	Calidad Producto	TOTAL
1	Investigación y desarrollo de productos	1	4,5	4	9,5
2	Marketing y Ventas Banca Móvil	2	1	1	4
3	Gestión Tecnológico Operacional	4,6	2	4	10,6
4	Servicio al cliente	4,7	4	4,5	13,2
5	Cobranzas y Recuperación	2,5	1	1	4,5
6	Administración de Portafolio	1	1	1	3

Fuente: Elaboración propia

Una vez tabuladas las calificaciones o ponderaciones de los procesos principales con su interrelación con los criterios establecidos, se consideró que el proceso que genera oferta de valor y que se debe intervenir es el que tiene los valores más altos en los tres criterios, deduciendo entonces que el proceso fue “Servicio al Cliente”.

Posteriormente, se sometió la información recabada a la evaluación gráfica de la misma con el apoyo de una matriz de priorización por cuadrantes como se presenta en la figura 15, que se fundamenta en la selección de proceso en base a criterios (Medina, 2005). En esta gráfica se base en la selección ilustra los criterios: a) “gama de productos” en el eje de ordenadas y b) “satisfacción del cliente” en el eje de

abscisas con valores de 1 – 5, respectivamente correspondientes a la calificación. En cada uno de los ejes se interrelacionan los criterios indicados con los procesos principales los cuales están representados por un número secuencial (1-6) según el cuadro 1.

Al incluir el tercer criterio c) “calidad del producto” se debe considerar aquellos procesos que estén representados por un círculo que corresponden a la calificación ALTA. Para intervenir en el proceso que genera oferta de valor, se consideró el de mayor puntaje, esto es los procesos con calificaciones próximas a 5, como resultado de las interacciones entre estos criterios.

Se puede apreciar en la figura 15 que el secuencial 4 está en el I cuadrante, por lo tanto debe ser intervenido. El proceso que cumple con las calificaciones más alta en los tres criterios es “Servicio al Cliente”, que guarda relación con las estrategias del banco y por ende con el objetivo general de este trabajo.

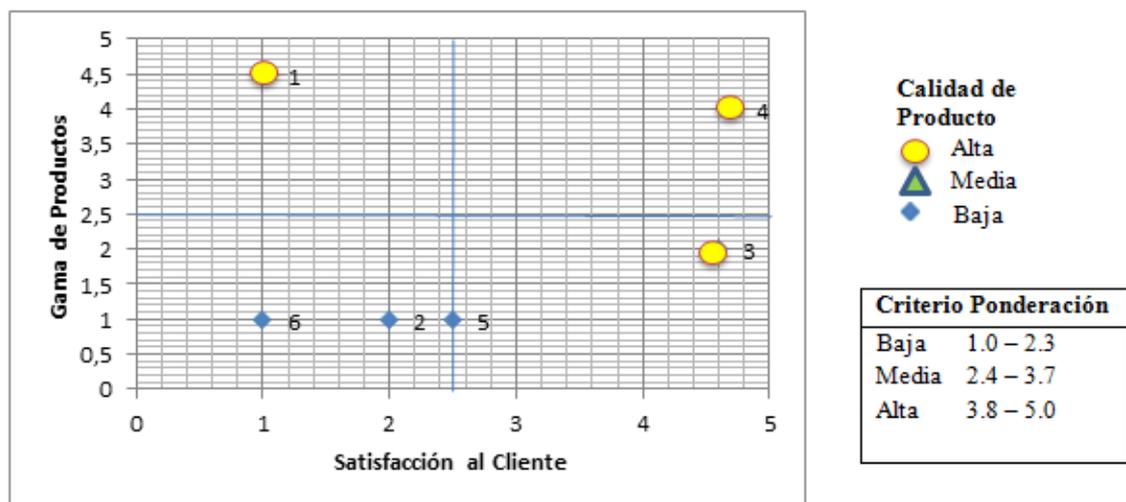


Figura 15. Priorización de procesos por cuadrantes

Fuente: Elaboración propia

De esta manera se muestra claramente que la institución financiera está enfocada prioritariamente al mejoramiento del servicio al cliente, en concordancia con uno de los antecedentes de este proyecto, y en el fortalecimiento del servicio que brinda en los diferentes puntos de atención al cliente en la red de oficinas del Banco a nivel nacional, como acota (Ferrando Sánchez & Granero Castro, 2005) que la calidad total es el compendio de mejores prácticas aplicadas a la gestión de las organizaciones.

El levantamiento de la situación actual se desarrolló con la participación del personal del área de servicios de las oficinas que mantienen contacto directo con el cliente. Para efectos de la investigación del presente proyecto además del apoyo de las áreas involucradas, se contó con la información proporcionada de la medición del Índice de Satisfacción del Cliente y el Turnero disponible en cada oficina. A este conjunto de interventores se conoce como Gestión Operación y Atención (GOA) con el fin de proteger la información del Banco. En el GOA se registran todos los requerimientos atendidos en la Red de oficinas clasificando los mismos por cada proceso asociado a su gestión; es decir, la información que se dispone del mismo corresponde a la transaccionalidad del *Front*. Esta información se presenta más adelante como insumo que permite identificar los procesos más recurrentes en el Front de Servicios.

4.3. INVENTARIO DE PROCESOS

Una vez determinado el proceso de servicio al cliente como proceso a intervenir, se procedió con el listado de macroprocesos, procesos y subprocesos relacionados con este estudio. El inventario de procesos se realizó considerando la cadena de valor de la figura 14, resaltando los procesos de servicio al cliente en red de oficinas.

Procesos Principales

1. Servicio al Cliente
 - 1.1. Front Office
 - 1.1.1. Colocaciones
 - 1.1.2. Captaciones
 - 1.1.3. Reclamos y Requerimientos
 - 1.1.4. Cierre de día
 - 1.2. Cajeros
 - 1.3. Call Center
 - 1.4. Banca electrónica
 - 1.5. Banca Celular
 - 1.6. Notificaciones

Basados en el análisis de la relación de los procesos principales con sus criterios, se realizó subdivisiones a la cadena de valor con el propósito de ampliar el accionamiento de la calidad del proceso “Servicio al Cliente”. Como se presenta en la figura 16, estas subdivisiones realizadas a la cadena de valor, están enfocadas a este proceso de calidad en toda la red de oficinas a nivel del país con el propósito de relacionar con los procesos principales mencionados en este inventario.

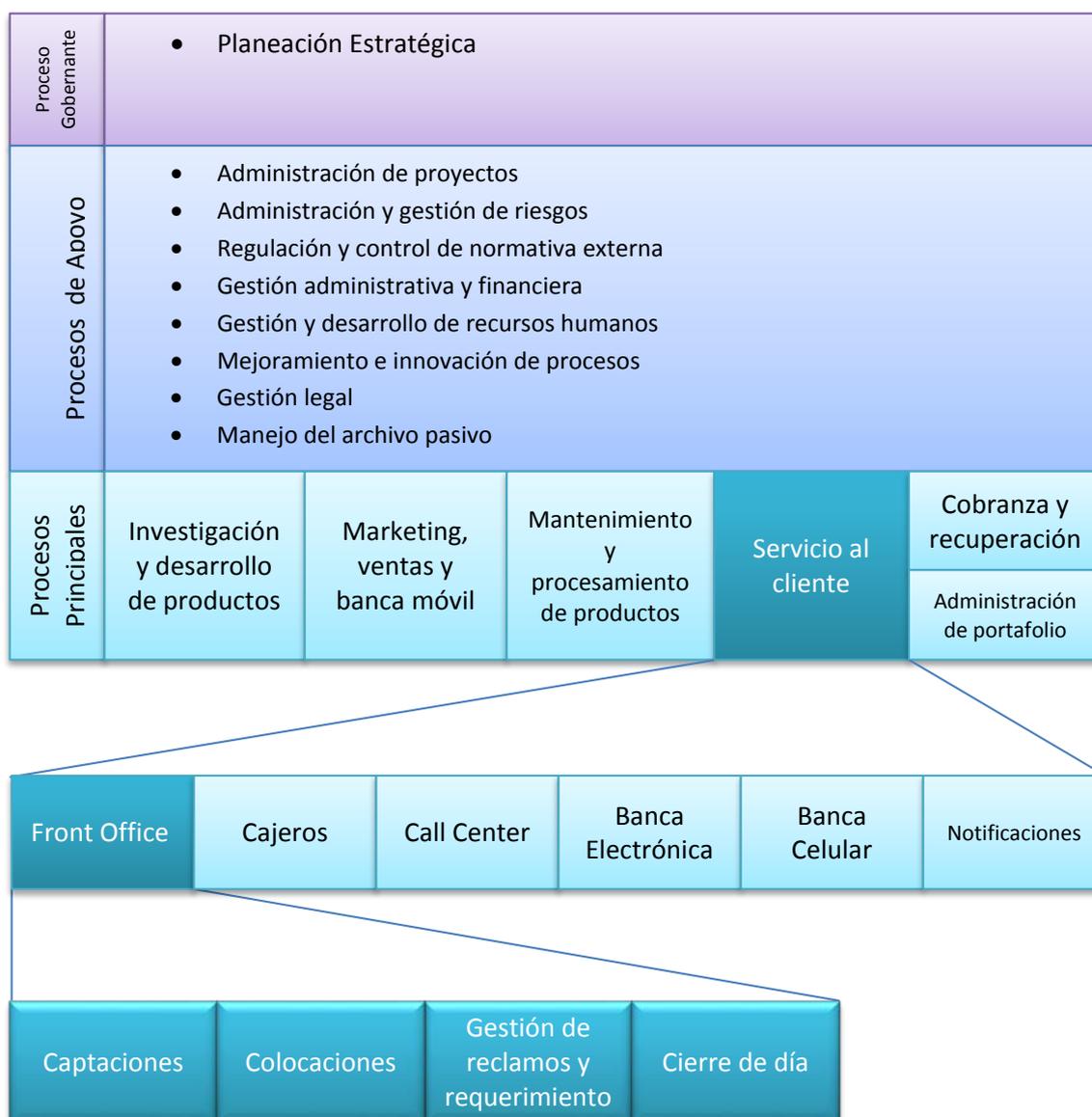


Figura 16. Subdivisiones de la cadena de valor

Fuente: Elaboración propia

4.4. PROCESO SERVICIO AL CLIENTE

Dentro de los procesos principales de la cadena de valor, se analizó el proceso “Servicio al Cliente” con los indicadores que describen la calidad del servicio usado en el Banco, como se indica en la tabla 1. Estos indicadores servirán como referencia dentro de la base de análisis para el mejoramiento del proceso a desarrollarse en el tema 2 del presente estudio.

Tabla 1.*Indicadores de la calidad del servicio BGR*

INDICADORES	2012-II	2013 -I	BRECHA
Satisfacción General (Evaluación Neta)	80.1%	81.0%	0.9%
Percepción de Valor (Evaluación Neta)	42.7%	65.8%	23.1%
Intención de recomendación (Evaluación Neta)	55.7%	63.0%	7.3%
Intención de recompra (Evaluación Neta)	58.5%	68.7%	10.2%
Lealtad (Evaluación Neta)	24.5%	37.4%	12.9%

Fuente: (Banco General Rumiñahui, 2014)

El grado de lealtad en BGR se mide a través de 3 variables: Satisfacción general, intención de recompra e intención de recomendación.

La Planificación Estratégica de BGR contempla, durante los 3 últimos años estrategias enfocadas a la Optimización de Procesos, que entre otros aspectos resalta el incremento del Índice de Satisfacción del Cliente (ISC). El ISC se calcula con base en los aspectos de eficiencia y eficacia en los procesos y excelencia en el servicio; cada uno de estos aspectos están asociados a indicadores con pesos específicos establecidos conforme a lineamientos propios del Banco, y su estructura es parte de la implementación del sistema de calidad de BGR por lo cual se mantiene como información confidencial.

Con el conocimiento de la organización y de las estrategias definidas en su planificación estratégica, se busca dar continuidad a los planes de acción, campañas programadas y en ejecución.

4.4.1. MACROPROCESO SERVICIO AL CLIENTE

En la figura 17 se representa el flujo de las solicitudes que presenta el cliente y la gestión que realiza el personal asignado en los canales: Red de Oficinas (*Front Office*), BGR Fono (*Call Center*), BGR Net (Banca Electrónica), para dar la atención

a las necesidades o resultados finales de los usuarios. En dicho esquema, se visualiza la ejecución del proceso en donde se realizan las actividades que generan valor agregado al cliente y por lo tanto se puedan entregar soluciones satisfactorias a las necesidades del mismo.



Figura 17. Representación gráfica del servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia

Los procesos de atención al cliente por vía telefónica por el momento son realizados por proveedores externos al banco, quienes cumplen parámetros definidos en el contrato y tiempos de respuesta acordados en los acuerdos de nivel de servicios (SLA's); por lo cual estos procesos quedan excluidos del presente estudio, el mismo que se enfoca solamente en el subproceso de atención al cliente en red de oficinas o *front office*.

4.4.1.1. MACROPROCESO ATENCIÓN AL CLIENTE POR RED DE OFICINAS

En la figura 18, se representan gráficamente los subprocesos que forman parte del proceso de atención al cliente desarrollado en red de oficinas; es decir, en la gráfica se visualizan los servicios brindados por el *front* de servicios del Banco al cliente.

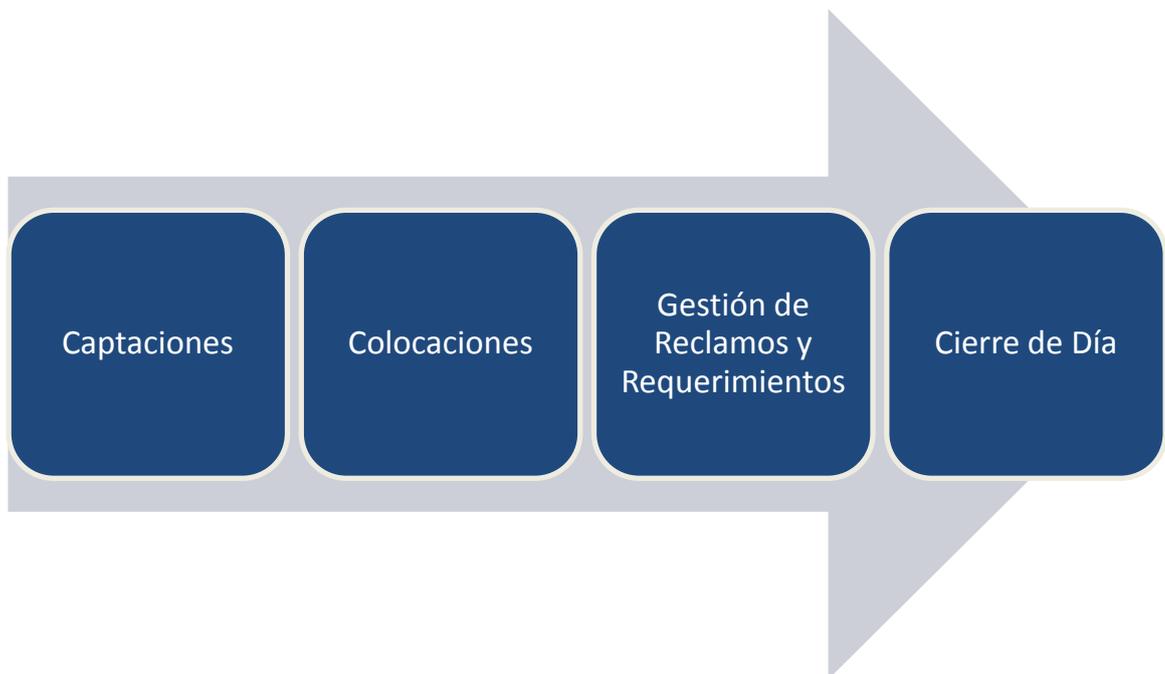


Figura 18. Macroproceso atención al cliente por red de oficinas

Fuente: Elaboración propia

4.4.2. SELECCIÓN DE PROCESOS

Para (Harrington, 1993), la selección de procesos críticos es de gran responsabilidad para la organización, y debe basarse en cinco aspectos:

- 1) Impacto en el cliente,
- 2) Índice del cambio,
- 3) Condición de rendimiento,
- 4) Impacto sobre la empresa,
- 5) Impacto sobre el trabajo.

Una vez identificados los procesos y subprocesos involucrados con el servicio al cliente del Banco General Rumiñahui, y considerando los aspectos citados anteriormente, se aplicó el siguiente cuestionario como método que permita la selección de procesos; este cuestionario fue desarrollado conjuntamente con el equipo del banco y en él se recogen los criterios utilizados por el banco para la

priorización de procesos. Una vez identificadas las preguntas claves, éstas se fueron relacionando con cada uno de los procesos y subprocesos. Las preguntas claves del cuestionario son las siguientes:

- a) ¿Está relacionado directamente con el servicio al cliente?
- b) ¿Mejora la imagen del servicio al cliente?
- c) ¿Permite mejorar las actividades de servicio al cliente?
- d) ¿Este proceso genera valor al cliente?
- e) ¿El proceso permite reducir tiempos y costos?
- f) ¿Existe satisfacción del cliente con este proceso?
- g) ¿El proceso maneja momentos de verdad con el cliente?

Cada una de las preguntas tiene una puntuación de 1 o 0, si cumple se valora con 1, en el caso de no cumplir o no estar relacionado el proceso con la pregunta toma el valor de 0. Al final se consideró que los procesos a analizarse deben ser aquellos que tengan 7 o tengan el mayor puntaje. En el cuadro 2 se visualiza la selección de procesos relacionados con las preguntas claves.

Cuadro 2

Selección de procesos servicio al cliente

TIPO	PROCESOS	PREGUNTAS							TOTAL	PROCESOS SELECCIONADOS
		a	b	c	d	e	f	g		
Apoyo	Administración de Proyectos	0	0	0	0	0	0	0	0	N
	Administración y Gestión de Riesgo	0	0	0	0	0	0	0	0	N
	Regulación y Control de Normativa Externa	0	0	0	1	0	0	0	1	N
	Gestión Administrativa y Financiera	0	0	0	1	0	0	0	1	N
	Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos	0	0	0	0	0	0	0	0	N
	Mejoramiento e Innovación de Procesos	0	0	1	1	1	0	0	3	N
	Gestión Legal	0	0	0	1	0	0	1	2	N
	Manejo del Archivo Pasivo	0	0	1	1	1	0	0	3	N
Principales	Colocaciones	1	1	1	1	1	1	1	7	S
	Captaciones	1	1	1	1	1	1	1	7	S
	Reclamos y Requerimientos de Clientes	1	1	1	1	1	1	1	7	S
	Cierre de Día	1	0	1	0	1	0	0	3	N

Fuente: Elaboración Propia

En base al contenido del cuadro 2, se observa que los procesos que deben ser considerados para establecer oportunidades de mejora, corresponden a 3 procesos principales: Colocaciones, Captaciones y Reclamos y Requerimientos de Clientes.

4.4.3. ANÁLISIS DE SUBPROCESOS SELECCIONADOS

4.4.3.1. COLOCACIONES

El subproceso de colocaciones empieza con la solicitud de crédito que presenta el cliente, posteriormente el analista de crédito recoge toda la documentación solicitada y procede con el análisis y verificación de la información pertinente. A continuación, el supervisor de crédito en base a los resultados del análisis y verificación autoriza o rechaza el desembolso del crédito al cliente. En la figura 19 se puede apreciar el diagrama de flujo de las macroactividades del proceso de colocaciones; cada una de éstas macroactividades llevan consigo actividades y tareas relacionadas para la ejecución de las mismas, más adelante se ampliará información relacionada con la oferta de valor de los créditos.

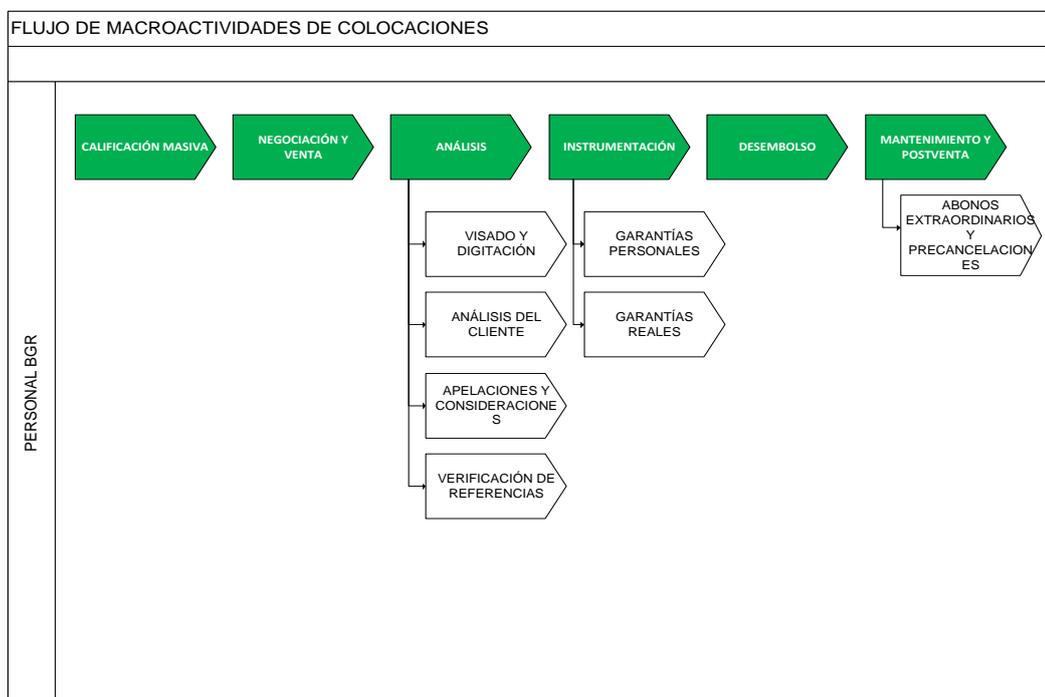


Figura 19. Diagrama de flujo macroactividades de colocaciones

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.2. CAPTACIONES

El proceso de Captaciones comienza con la solicitud de la apertura de cuenta corriente o de ahorro, o de un depósito a plazo fijo que debe hacer el cliente, luego continúa con la validación documentaria y cumplimiento de políticas y procedimientos definidos y finalmente, termina con la entrega de los documentos habilitantes que apliquen conforme a las características del producto colocado. En la figura 20 y figura 21 se observan el flujo de las actividades en los procesos correspondientes a captaciones a la vista y captaciones a plazo, respectivamente.

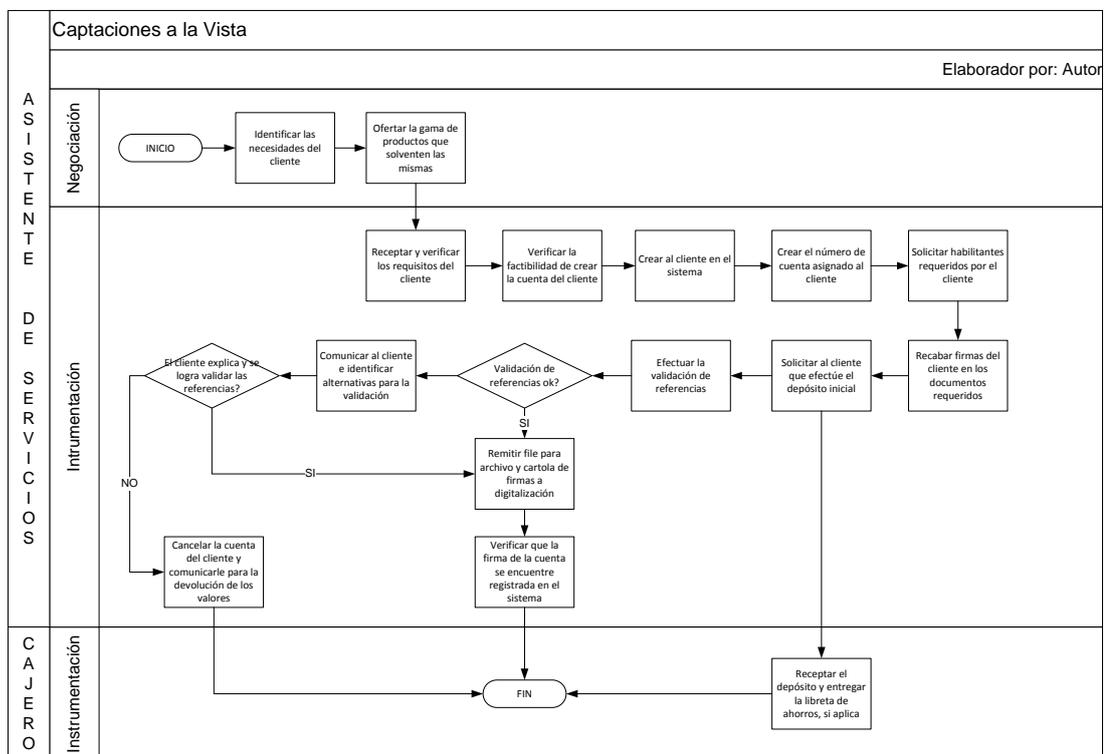


Figura 20. Diagrama de flujo proceso captaciones a la vista

Fuente: Elaboración propia

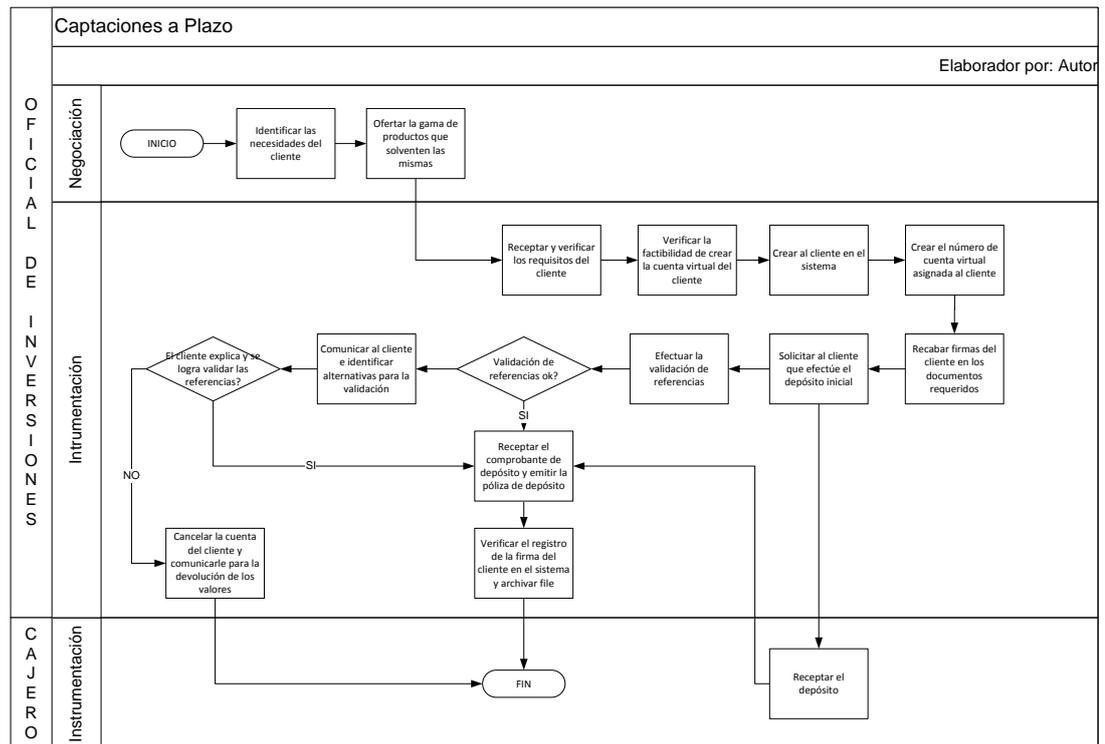


Figura 21. Diagrama de flujo proceso captaciones a plazo

Fuente: Elaboración propia

4.4.3.3. PROCESO DE RECLAMOS Y REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES

Diariamente, el Banco receipta en sus oficinas los reclamos y requerimientos de los clientes por diferentes circunstancias. Todos los reclamos son ingresados en la Herramienta de Reclamos y Requerimientos, y para su tramitación se solicita al cliente la presentación de la documentación pertinente, conforme indica la figura 22; en caso de no disponer de esta documentación el requerimiento del cliente no puede ser atendido, por tal razón se mencionan a continuación.

OFICINA	REQUISITOS	POR	Carta Formulario de Reclamos	Copia de la Cédula	Ticket Herramienta D.E.D	Eventos de la tarjeta cancelada	Movimiento de cuenta	Tarjeta cancelada
	Cajeros				X			
	Débito/ Crédito incorrecto		X	X	X			
	Inconsistencias		X	X	X			
	Cliente no recibe información oportuna COMEX		X	X	X			
	Débito erróneo COMEX		X	X	X			
	Buró de Crédito		X	X	X			
	Casos ATMs		X		X	X	X	X
	Casos de Investigación		X	X	X			

Figura 22. Requisitos por Tipología de Reclamos

Fuente: Elaboración propia

En la figura 23 se visualiza el diagrama de flujo del proceso de requerimientos y reclamos de los clientes empleados por el banco.

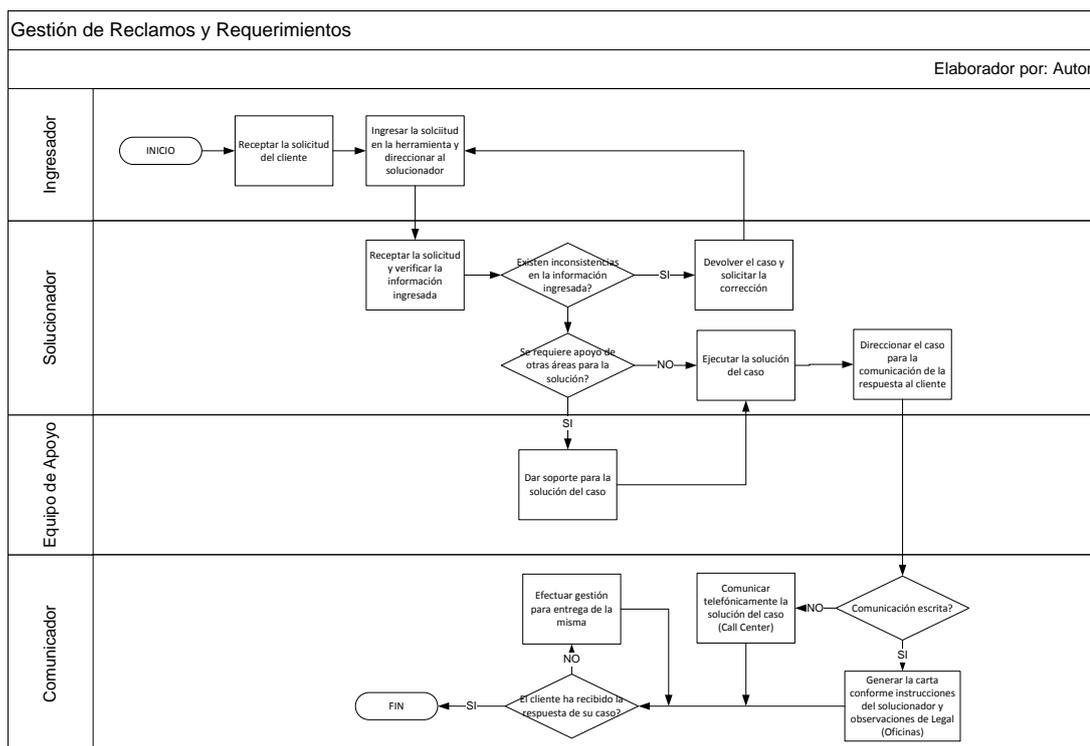


Figura 23. Diagrama de flujo proceso reclamos y requerimientos

Fuente: Elaboración propia

Los diagramas de flujo de los procesos que se citan en este documento fueron levantados por las autoras con la ayuda de la entidad bancaria al proporcionar la información respectiva para el efecto; sin embargo, las cláusulas de confidencialidad a las que están sujetas las personas concededoras del detalle de las mismas, comprometen a que las mismas sean preservadas libres de publicación. La información del detalle de las mismas, no es parte de este estudio; sin embargo, las mismas se encuentran debidamente documentadas por la organización, de tal forma, que se pueda ejecutar sus procesos y se opere con normalidad.

El análisis del tipo de requerimientos frecuentes de los clientes se presenta en el cuadro 3 considerando el período de enero - diciembre 2013. Los requerimientos se encuentran agrupados según los subprocesos definidos al inicio de este análisis.

Cuadro 3*Frecuencia de Requerimientos de clientes por proceso*

Procesos	% Transaccionalidad
Captaciones	2,54
Colocaciones	5,25
Reclamos	0,21
Requerimientos	92,00
TOTAL	100,00

* Periodo Enero – Diciembre 2013

Fuente: GOA - Elaboración propia

La información del cuadro 3 corresponde a una parte de lo gestionado por requerimientos en un proceso semiautomático.

En el cuadro 4 se presenta la matriz de requerimientos que se encuentra automatizada en una herramienta tecnológica, se indican los tiempos esperados en la entrega de documentos en los diferentes tipos de requerimientos. La unidad de medida para estos tiempos son días y se detalla el número de días esperados en cada una de las etapas de los requerimientos. Estas etapas son ingreso del requerimiento, solución y comunicación. Los documentos indicados en el cuadro 4, corresponden a las solicitudes de clientes que se ingresan a través de la herramienta de Matriz de reclamos y requerimientos.

Cuadro 4*Tiempos esperados de requerimiento en la entrega de documentos (días calendario)*

	TIPO DE REQUERIMIENTO	TIPO DE DOCUMENTACIÓN	TOTAL
1	CONFIRMACIONES BANCARIAS	Confirmaciones bancarias	5
2	CARTERA	Solicitud de Liquidaciones	6
3	CARTERA	Solicitud de Liquidaciones históricas (otros sistemas)	6
4	CARTERA	Solicitud de Liquidaciones de detalle de abonos	4
5	CARTERA	Solicitud de Simulación. Reconstrucciones	4
6	CHEQUES FORMATO PROPIO	Solicitud de elaboración de cheques con formato propio por primera vez	3
7	CHEQUES FORMATO PROPIO	Solicitud de elaboración de cheques con formato propio	3
8	CHEQUES FORMATO PROPIO	Solicitud de activación de cheques con formato propio	3
9	COMERCIO EXTERIOR	Solicitud de respaldos COMEX / Copia dcto. x hoja	3
10	COPIAS	Hasta 10 copias de dep. efectivo, dep. en cheques, retiros, cheques, ch. devueltos, ch. protestados	3
11	COPIAS	Copias dep. efectivo y retiros en BGR hasta 3 meses	5
12	COPIAS	Copias dep. efectivo, dep. en cheques, retiros, cheques, ch. devueltos, ch. protestados - Revisión interna	4
13	COPIAS	Más de 10 copias de dep. efectivo, dep. en cheques, retiros, cheques, ch. devueltos, ch. protestados	8
14	COPIAS	Copia de estados de cuenta con imágenes, movimientos de cuenta hasta 27 de marzo del 2006	4
15	DOCUMENTOS EN CUSTODIA DE VALORES	Copias de documentos de Crédito y en Garantía	4
16	DOCUMENTOS EN CUSTODIA DE VALORES	Copias de documentos de Crédito y en Garantía - Revisión Interna	4

Continúa →

17	DOCUMENTOS EN CUSTODIA DE VALORES	Documentos cancelados	4
18	DOCUMENTOS EN CUSTODIA DE VALORES	Documentos de Crédito y Garantía para endoso	4
19	DOCUMENTOS PARA ENTES DE CONTROL	Requerimientos de información	16
20	VIDEOS	Solicitud de videos	9

Fuente: Elaboración propia

Todos los tipos de requerimientos generan documentación de soporte por la atención de los mismos y se archiva en los sobres diarios de trabajo; esta documentación se la puede visualizar en la figura 24.

	SOLICITANTE	Titular	Tercero Autorizado	Apoderado
REQUISITOS				
Solicitud de servicios		X	-	-
Copia de la cédula de ciudadanía o RUC de titular		X	X	X
Nombramiento		X	-	-
Carta de autorización a terceros		-	X	-
Poder		-	-	X

Figura 24. Requisitos por Requerimientos

Fuente: Elaboración propia

Aproximadamente, el 35% de los reclamos recibidos son contestados al cliente de manera escrita y los acuses de recibo de estas respuestas son archivadas en carpetas asignadas para el efecto, conjuntamente con la documentación entregada para el ingreso. Esta documentación se la mantiene en cada oficina y el método de archivo utilizado es en orden cronológico. El porcentaje restante es comunicado al cliente telefónicamente a través del *Call Center* con scripts definidos para el efecto.

4.5. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

4.5.1. VARIABLES

Para el presente estudio se considerarán dos variables fundamentales relacionadas con la percepción del cliente, estas son el grado de lealtad y los tiempos de respuesta en la atención al cliente.

4.5.1.1. GRADO DE LEALTAD

El grado de lealtad considera tres indicadores de calidad: la satisfacción general, la intención de recompra y la intención de recomendación.

Según el Estudio Índice Nacional de Servicio al Cliente, realizado por EKOS en el año 2013, indica que la lealtad del cliente se ha recuperado en el primer semestre del 2013, frente a la baja que tuvo en el segundo semestre del 2012. Esta tendencia es positiva y se estima que en el segundo semestre del 2013 y en transcurso del 2014 este factor siga subiendo acercándose al valor que tiene el sector bancario. En la tabla 2 y figura 25 se puede observar la evolución de la lealtad tanto en el Banco General Rumiñahui como en el sector bancario en general.

Tabla 2.

Evolución de la lealtad

	Semestre I 2010	Semestre II 2010	Semestre I 2011	Semestre II 2011	Semestre I 2012	Semestre II 2012	Semestre I 2013
BGR	23.30%	23%	27.90%	33.40%	37.50%	29.90%	30.90%
Sector	35.50%	43.70%	42.60%	43.50%	41.50%	37.60%	35.10%

Fuente: (Banco General Rumiñahui, 2014)

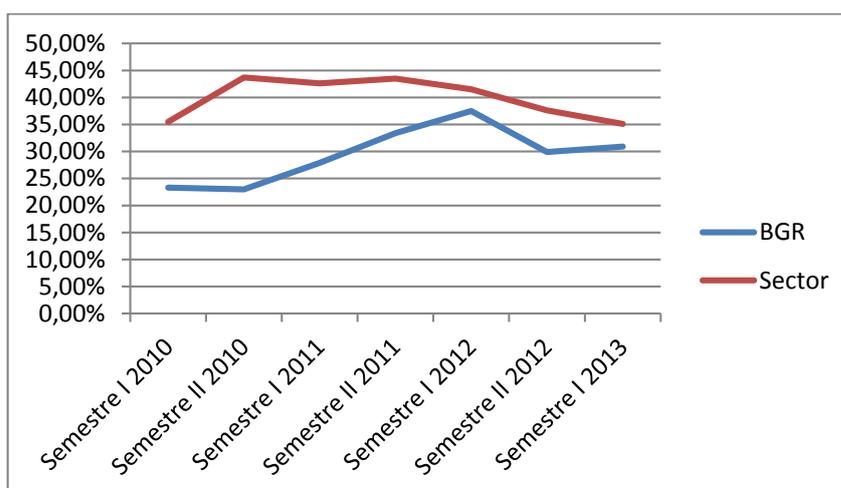


Figura 25. Evolución de la Lealtad

Fuente: (Banco General Rumiñahui, 2014)

4.5.1.2. TIEMPO DE RESPUESTA EN ATENCIÓN AL CLIENTE

Esta variable mide la agilidad con la cual se le responde a un cliente desde el *front office*. Según la oferta de valor los tiempos establecidos en la institución para dar una respuesta a los clientes se detallan en el cuadro 5.

Cuadro 5

Oferta de valor de productos

Proceso	Productos	Tiempo promedio atención
Colocaciones	Créditos Consumo	48 horas
	Créditos Empresariales	1 mes
Captaciones a la Vista	Cuentas Ahorros	30 minutos
	Cuentas Corrientes	30 minutos
Captaciones a Plazo	Inversiones	30 minutos

Fuente: Elaboración propia

4.5.2. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

La recopilación de los datos para el presente estudio se consideró la información correspondiente al año 2013, que fue el período en el que se hizo el levantamiento de la información por parte del proveedor del Banco, a través de encuestas, llamadas telefónicas y de observación. De esta información se obtiene que la variable lealtad del cliente para el primer semestre del 2013 tiene un valor equivalente al 30.90%.

En relación a los tiempos de respuesta se presentan los resultados en el cuadro 6 correspondientes a los tiempos promedios en los que se brinda la atención requerida al cliente. Esta información corresponde al período de septiembre 2014.

Cuadro 6

Tiempos de respuesta septiembre 2014

Proceso	Productos	Tiempo promedio atención
Colocaciones	Créditos Consumo	72 horas
	Cuentas Ahorros	90 minutos
Captaciones a la Vista	Cuentas Corrientes	90 minutos
	Inversiones	90 minutos

Fuente: Elaboración propia

4.5.3. ANÁLISIS DE DATOS

4.5.3.1. GRADO DE LEALTAD

Conforme a los datos obtenidos como resultado del estudio de la satisfacción del cliente, se indica que el valor de la lealtad en BGR corresponde al 30.90%, esta variable en relación al sector bancario tiene un valor de 35.10%, lo cual indica que el Banco si ha logrado recuperar del descenso obtenido en el 2012 y que se está acercando cada vez más al promedio del sistema financiero como se puede apreciar

en la figura 25. Sin embargo, se requiere que este grado de lealtad siga mejorando, en que el cliente se sienta complacido con los productos y servicios ofrecidos por el Banco. Es por esta razón que esta variable debe ser mejorada a la percepción del cliente.

4.5.3.2. TIEMPO DE RESPUESTA EN ATENCIÓN AL CLIENTE

Esta variable está directamente relacionada con el grado de lealtad del cliente, ya que uno de los indicadores de la lealtad como la satisfacción del cliente está vinculado de manera directa con la agilidad en la respuesta; por ende es un factor que afecta notablemente en su satisfacción son los altos tiempos de respuesta. En los resultados obtenidos se observa que los tiempos empleados en la atención al cliente son superiores a los establecidos en la oferta de valor. En el cuadro 7 se puede visualizar la brecha que existe entre lo esperado y lo real.

Cuadro 7

Brecha en tiempos de respuesta

Proceso	Productos	Tiempo esperado promedio atención	Tiempo promedio en atención al cliente (Real)	Brecha
Colocaciones	Créditos Consumo	48 horas	72 horas	24 horas
Captaciones a la Vista	Cuentas Ahorros	30 minutos	90 minutos	60 minutos
	Cuentas Corrientes	30 minutos	90 minutos	60 minutos
Captaciones a Plazo	Inversiones	30 minutos	90 minutos	60 minutos

Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se identificó en orden de importancia los atributos de mejora del servicio a los clientes del BGR: tiempos de respuesta en la atención de requerimientos presentados en las áreas de servicio, rapidez en la concesión de productos e índice de satisfacción del cliente (ISC), conforme a la hipótesis planteada en este estudio.

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO

Para la elaboración del diagnóstico, tema principal de este proyecto, se llevó a cabo varias reuniones de trabajo en forma conjunta con personal calificado de las diferentes áreas que conforman la entidad bancaria, con el propósito de aportar criterios en base a los conocimientos y experiencias en función de módulos afines o áreas específicas que ayudan a describir y definir la situación real de los procesos utilizados en esta institución.

La herramienta utilizada para la recopilación de información provenientes de cada área fue la “lluvia de ideas”, mediante la cual cada uno de los miembros de estas reuniones, aportaron ideas resaltando entre ellas las que provocan mayores afectación en los diferentes procesos, enfocados hacia la identificación del problema, como por ejemplo los tiempos altos de respuesta en atención al cliente, entre otros.

Una vez obtenidas todas las ideas, estas se agruparon por áreas o módulos de afinidad, considerando los siguientes:

- Archivo Pasivo
- Atención al cliente
- Sistema de Procesos
- Espacio Físico
- Tecnología
- Recursos Humanos

Con lo descrito en los párrafos anteriores, se puede decir que cada idea o causa se iba relacionando con el módulo de afinidad correspondiente, como se visualiza de manera resumida en la figura 26.

LLUVIA DE IDEAS	AFINIDAD
<i>Chek List</i> de recepción de documentos	ARCHIVO PASIVO
Documentos Organizados por número de cuentas	ARCHIVO PASIVO
Lugar centralizado de Archivo en cada Agencia	ARCHIVO PASIVO
Archivo virtual	ARCHIVO PASIVO
Documentación Importantes	ARCHIVO PASIVO
Procedimientos de archivos homologado	ARCHIVO PASIVO
Clasificación de Documentos de Cuentas Abiertas y Cerradas	ARCHIVO PASIVO
Codificación interna de control	ARCHIVO PASIVO
Agilidad al trámite	ATENCIÓN AL CLIENTE
Respuesta inmediata	ATENCIÓN AL CLIENTE
Asesoramiento adecuado	ATENCIÓN AL CLIENTE
Solicitar información necesaria	ATENCIÓN AL CLIENTE
Adecuado seguimiento en apertura/actualización de cuentas	ATENCIÓN AL CLIENTE
Procedimiento de recepción de documentación	SISTEMAS DE PROCESOS
Canalización de la documentación	SISTEMAS DE PROCESOS
Almacenaje adecuado de documentación	SISTEMAS DE PROCESOS
Contar con un CRM de Seguimiento	SISTEMAS DE PROCESOS
Inventario de documentación	ESPACIO FÍSICO
Adecuado espacio de archivos físicos en cada sucursal	ESPACIO FÍSICO
Archivos verticales y metálicos	ESPACIO FÍSICO
Solidos sistemas de almacenamiento virtual	TECNOLOGÍA
Firmas electrónicas	TECNOLOGÍA
Inducción al personal nuevo	RECURSO HUMANO
Buena comunicación interna	RECURSO HUMANO
Personal capacitado	RECURSO HUMANO
Organización interna	RECURSO HUMANO

Figura 26. Resultados de lluvia de ideas

Fuente: Elaboración propia

Para dar curso al procesamiento de la relación lógica y causal entre sí (influyentes y que influyen – *stakeholders*), de los diferentes módulos de afinidad considerados en estos talleres, se hizo uso de la herramienta de calidad denominada “Diagrama de Relaciones” que es la relación entre sí de estos módulos afines a estas causas, en la cual se visualiza una red de relaciones como se aprecia en la figura 27.

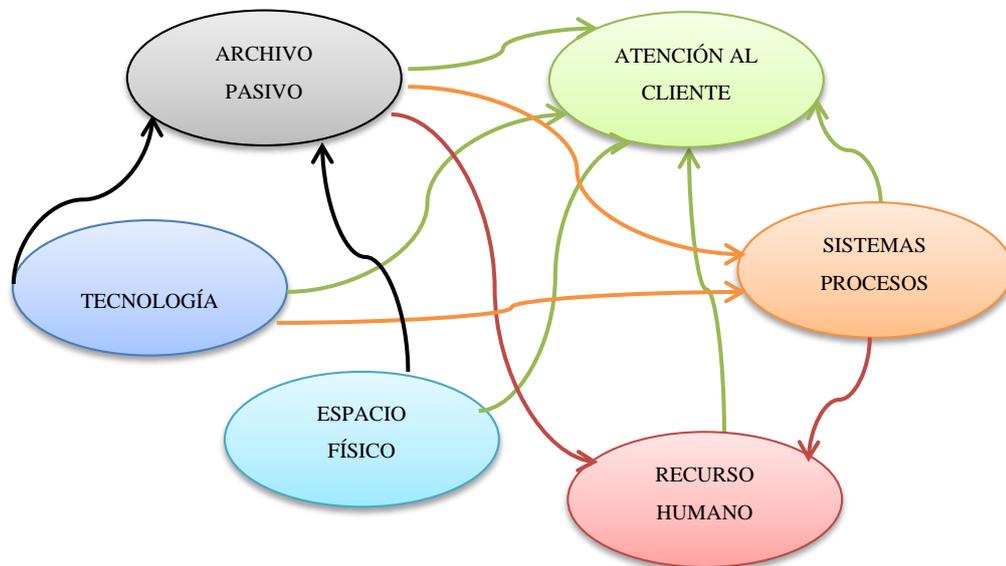


Figura 27. Diagrama de relaciones

Fuente: Elaboración propia

En este diagrama de relaciones de la figura 27, se puede identificar que el efecto secundario que según (Centro de Calidad, 1995) puede considerarse como el tema original o problema, es el elemento en el cual inciden gran cantidad de flechas que para los efectos de este caso de estudio es “Atención al Cliente”. También se establece que la causa central que es el elemento en donde emergen gran cantidad de flechas es “Archivo Pasivo”, el cual es la causa principal que al eliminarlo se soluciona gran parte del problema.

De la situación presentada en el diagrama de relaciones, se procedió a construir la matriz de entradas y salidas, la cual es la herramienta que permite identificar claramente la información contenida en el diagrama de relaciones. (Centro de

Calidad, 1995). En la figura 28 se visualiza la herramienta de calidad “Matriz de Entradas y Salidas”.

ELEMENTO	ARCHIVO PASIVO	ATENCIÓN CLIENTE	SISTEMAS PROCESOS	RRHH	ESPACIO FÍSICO	TECNOLOGÍA	ENTRADA	SALIDA	TOTAL
ARCHIVO PASIVO		↑	↑	↑	←	←	2	3	5
ATENCIÓN CLIENTE	←		←	←	←	←	5	0	5
SISTEMAS PROCESOS	←	↑		↑		←	2	2	4
RRHH	←	↑	←				2	1	3
ESPACIO FÍSICO	↑	↑					0	2	2
TECNOLOGÍA	↑	↑		↑			0	3	3
TOTAL							11	11	22

Figura 28. Matriz de entradas y salidas

Fuente: Elaboración propia

En el desarrollo de la matriz de entradas y salidas de la figura 28, se llegó a la conclusión que el efecto o problema es la atención al cliente y la causa principal es el inadecuado manejo del archivo pasivo. Esta situación ha provocado siempre malestar en los clientes por los tiempos que demanda la localización de los documentos solicitados. Más del 50% de la documentación disponible en los archivos de cada oficina corresponde a años pasados, lo cual demanda de un espacio adicional y limita la libre movilidad de los colaboradores en las áreas de servicio. Por esta razón, se

debe priorizar el tratamiento apropiado del archivo para manejar adecuadamente tanto los espacios como los tiempos de atención al cliente.

Diariamente, con el desarrollo de las actividades de servicio al cliente en cada una de las estaciones de trabajo del Front de Servicios de BGR se genera documentación física que termina reposando en los archivos. La documentación generada proviene de los procesos de apertura, cancelación o cierre de cuentas corrientes y ahorros, concesión de créditos, apertura o cancelación de inversiones, reclamos y requerimientos de los clientes y el proceso de cierre de fin de día, lo cual demanda un espacio físico cada vez más grande.

El Banco General Rumiñahui como política del quehacer diario, mantiene un contrato de servicios con empresas que administran el archivo de documentos valorados y no valorados; sin embargo, este servicio no incluye la digitalización de los mismos. La frecuencia de envíos de documentación a estas empresas para centralización de los mismos, es variable y depende del proceso que haya generado. Para el envío de la documentación al Archivo Pasivo, las oficinas organizan la documentación en cajas, embalan y sellan; luego el proveedor recoge las cajas selladas y las transporta para el respectivo almacenaje. En caso de requerir un documento que se encuentre en estas cajas, la oficina debe solicitar la caja en la que se encuentra el mismo y el proveedor transportará ésta hacia el lugar solicitado. Aquí se genera un retraso enorme en tiempo, requiere de personal para realizar esta tarea y como es obvio dependerá de la distancia a la que se encuentra esta empresa administradora de archivos.

Los documentos valorados son archivados diariamente por el proveedor encargado de esta administración, en este caso no se incluye la digitalización de la misma y en caso de requerir alguno de estos documentos, ya sean copias de Documentos de Crédito y en Garantía, Documentos Cancelados, Documentos para

Endoso, se debe generar una “Orden de Trabajo” y la documentación llegará al solicitante en un plazo máximo de 4 días.

El período de permanencia de los archivos físicos está sujeto a lo dispuesto en el Registro Oficial 352 del jueves 30 de diciembre de 2010 Primer Suplemento en el que indica: “La información se recogerá en expedientes o se registrará en medios magnéticos de fácil acceso y disponibilidad; y, se mantendrá y actualizará durante la vigencia de la relación contractual. Los sujetos obligados del sistema financiero y seguros mantendrán los registros durante los diez años posteriores a la fecha de finalización de la última transacción o relación contractual”.

5.1. ANÁLISIS DE CAUSAS

Para analizar los problemas identificados, se utilizó la herramienta de calidad Diagrama de Ishikawa o también conocido como Esqueleto de Pescado. El diagrama de Ishikawa es una forma fácil y rápida de organizar y representar en forma gráfica las diferentes teorías consideradas como la causa de un determinado problema. Éste facilita el análisis de problemas y permite categorizarlos de acuerdo a su impacto en los recursos humanos, infraestructura, procedimentales, insumos y ambiente. (Falconi Campos, 1994, pág. 17)

Para la aplicación del diagrama de Ishikawa se consideró como factores causales la mano de obra o personal, método, maquinaria y materia prima. Se hizo el análisis de los por qué por cada uno de estos factores, con el fin de identificar causas que inciden en el efecto que es el tiempo elevado en la atención del cliente. El diagrama se visualiza en la figura 29.

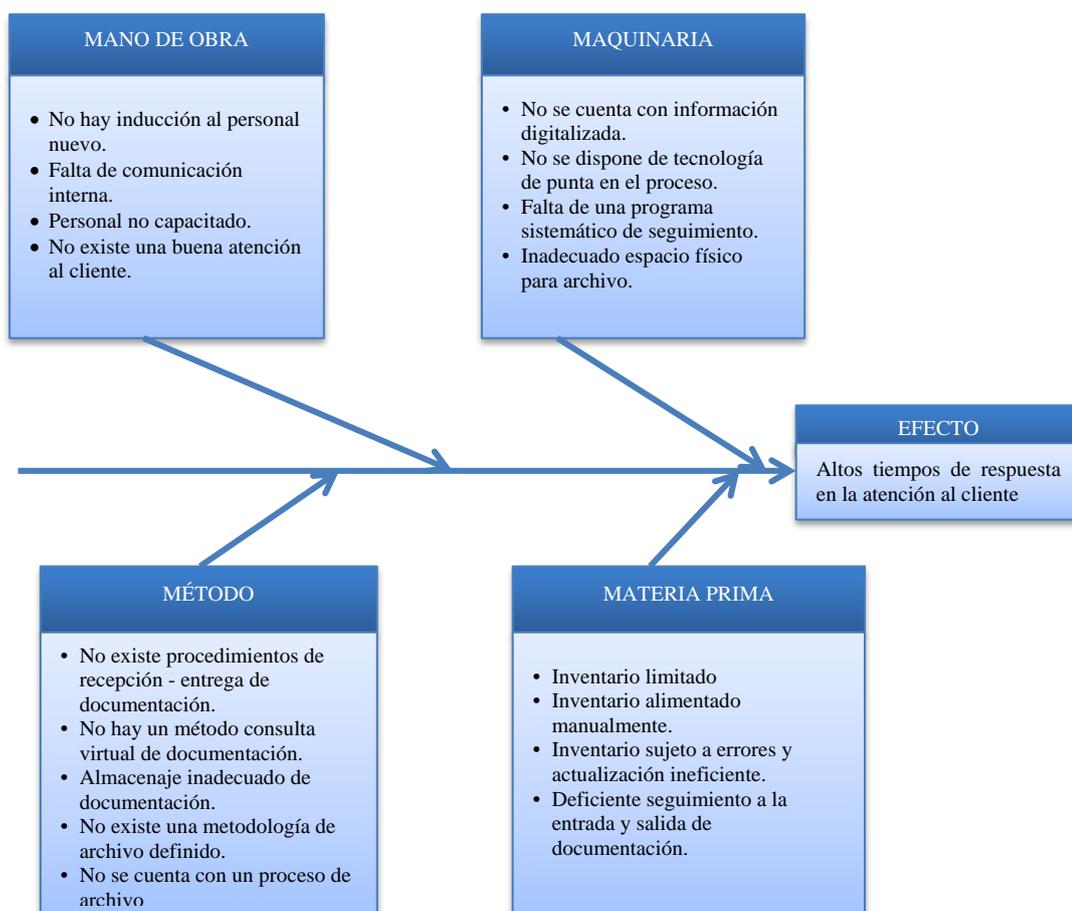


Figura 29. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

Con la herramienta de calidad de la figura 29, se pudo determinar que existen muchas razones por las que los tiempos de respuesta en la atención al cliente no están cumpliendo con los tiempos esperados, por lo tanto, sale de las expectativas de gestión del Banco. Como causas de mayor peso se indican las siguientes, entre otras:

- Personal no capacitado: Este hecho influye directamente con la satisfacción del cliente, y es que no existe una inducción adecuada al momento de contratar a nuevos empleados, especialmente a aquellos que están relacionados con la atención del cliente.
- Falta de definición de un proceso en el manejo del archivo: Actualmente existe mucha documentación en las oficinas del Banco y que no se

encuentran ordenadas; cuando un cliente solicita algún requerimiento o algún producto o servicio, la búsqueda de documentos resulta inmanejable influyendo directamente en los tiempos de respuesta hacia los clientes, siendo altos.

- Documentación repetida: Cuando un cliente maneja una recompra, resulta molesto para el cliente tener que entregar documentación que ya fue solicitado, esto influye directamente en los tiempos de respuesta ya que es un paso que se puede omitir cuando la documentación ya fue entregada en un proceso anterior.
- Inadecuado espacio físico: La mayoría de oficinas del Banco al momento están con un limitado espacio físico por lo cual su atención no resulta eficiente, y mucho más cuando se tiene en las oficinas documentación innecesaria.

5.2. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

Una vez identificado el problema y analizado las causas, se determinó que el principal riesgo frente a la existencia de esta situación adversa, es la insatisfacción del cliente. El Banco constantemente está trabajando por mantener un nivel de satisfacción y un alto grado de lealtad con los clientes a nivel nacional, por lo cual se debe incursionar inmediatamente en la reducción de los tiempos de respuesta en la atención del cliente, a fin de reducir también su riesgo. Adicionalmente, existen también otros riesgos de importancia como los altos costos operativos por efectuar tareas que pueden ser omitidas o mejoradas, entre otros.

El área de Riesgos Operativos de BGR frecuentemente recibe reportes de los riesgos de aquellos procesos que se pueden materializar en pérdidas; es así como se han identificado en relación a un inadecuado manejo del archivo de documentos, los siguientes riesgos:

- Pérdida o tras papeleo de documentos de los archivos de clientes.
- Deterioro de documentos de archivos de clientes o de soporte de transacciones efectuadas por el Front de Servicios.

Entre los hallazgos que tiene el área de Riesgos Operativos dentro de los procesos analizados, se pueden mencionar los siguientes:

- No existe una metodología definida para la administración del archivo de carpetas de los clientes.
- No existen controles de ingreso y egreso de la documentación de archivos de clientes.

En consecuencia, el análisis y diagnóstico realizado en los procesos que afectan la calidad en el servicio, el origen del problema parte del manejo inadecuado de la carpeta de clientes, ya que al no disponer de este instrumento se incurre en procesos repetitivos y molestos para el cliente; es decir, disminuye la gestión de calidad al reducir la satisfacción de los usuarios. Como ejemplo clásico se cita, la solicitud de la copia de cédula de un cliente antiguo para atender un trámite. Todo esto desemboca en un problema administrativo por el incremento de documentación existente en el archivo físico.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

Analizado los contenidos de la caracterización de los procesos y el diagnóstico sobre la problemática existente en el Banco General Rumiñahui ha permitido formular conclusiones que están enmarcadas dentro de la hipótesis planteada en este estudio.

- Para la mayoría de clientes del Banco General Rumiñahui, es importante el servicio, y en su percepción considera que la rapidez en la atención de sus requerimientos brindado en el Front de Servicios es fundamental.
- El principal problema que afecta la percepción es el tiempo elevado en la atención al cliente en la red de oficinas, lo cual incide en la satisfacción del cliente considerada como una de las variables principales en el grado de lealtad.
- Las causas que originan los tiempos altos en la atención al cliente, son la falta de capacitación al personal, un inadecuado manejo del archivo del file de clientes, limitado espacio físico, y generación de documentación innecesaria y repetida, lo cual genera molestias a los clientes.
- Con respecto al análisis de los procesos en el área del Front de servicios, se determinó que el proceso de soporte de Manejo de Archivo es un proceso que influye directamente en la cadena de valor, por lo cual es necesario intervenirlo a fin de evitar posibles pérdidas o traspapeleos de documentos o deterioro que en caso de ocurrir ocasionarían pérdidas para el Banco.
- Para brindar mayor rapidez en la atención de requerimientos, el Banco debe disponer de un esquema ágil que permita obtener la información y documentación actualizada y vigente del cliente al momento de atenderlo en los counters de servicio. De esta forma, documentos tales como: identificaciones, papeletas de votación, servicios básicos, poderes, no serían

necesarios volver a obtenerlos para atender su pedido, optimizando así tiempo para el cliente y recursos humanos y económicos para el Banco.

- Del diagnóstico establecido se considera prioritario realizar el mejoramiento del proceso: “Manejo del archivo del File de clientes”, el mismo que debe desarrollarse como un proyecto para la segunda fase de este estudio.

6.2. RECOMENDACIONES

De acuerdo a ciertos análisis y a las conclusiones establecidas, se recomienda a la Administración del Banco General Rumiñahui realizar gestiones y acciones sobre las siguientes temáticas:

- Realizar el análisis del estudio presentado y concretar la mejora del proceso seleccionado para su mejoramiento de tal manera que se optimicen recursos y se obtengan mejores resultados en los indicadores de satisfacción del cliente conforme a uno de los puntos estratégicos del banco.
- Intervenir en el proceso de soporte de manejo de Archivo, ya que el análisis realizado determina que existen falencias de forma y de fondo que afectan directamente en la calidad del servicio al cliente.
- Identificar las oportunidades de mejora al proceso de soporte de Manejo de Archivo, definir el proceso TO BE e implementarlo a fin de lograr un mejor control del manejo documental del Banco.
- Asignar los recursos necesarios tanto económicos como técnicos para la optimización del proceso de soporte “Manejo de Archivo”.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcalde, P. (2007). *Calidad*. Madrid: Paraninfo.
- Banco General Rumiñahui. (2013). *Manual de Optimización de Procesos* (Vol. 2). Quito: n/a.
- Banco General Rumiñahui. (2014). *BGR*. Obtenido de BGR-MEMORIA: www.bgr.com.ec
- Centro de Calidad. (1995). *Las 7 Herramientas Administrativas*. Monterrey - México: Tecnológico de Monterrey.
- Chang, R. (1996). *Mejora Continua de Procesos*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Falconi Campos, V. (1994). *TQC Control de la Calidad Total (al estilo japones)*. Rio de Janeiro: Bloch.
- Ferrando Sánchez, M., & Granero Castro, J. (2005). *Calidad Total: modelo EFQM de excelencia*. Madrid: FC Editorial.
- Gutierrez, H., & De la Vara Salazar, R. (2009). *Control Estadístico de Calidad y Seos Sigma*. México: McGraw-Hill.
- Gutiérrez, M. (1995). *Administrar para la Calidad. Conceptos administrativos del control total de calidad*. México: Limusa.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional Americano de Estándares. (s.f.).
- Malevsi, Y., & Rozotto, A. (1995). *Manual de Gestión de la Calidad Total a la medida*. Guatemala: Piedra Santa.
- Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. República Dominicana: INTEC.
- Pérez Fernández de Velasco, J. A. (Enero 2009). *Gestión por Procesos* (Vol. 3 era Edición). España: ESIC EDITORIAL.
- Pérez Torres, V. C. (2007). *Calidad Total en la Atención al Cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio*. España: Ideaspropias.
- Perugachi, M. L. (2004). *Optimización de procesos, la conseción de radiofrecuencias en Ecuador* (Vols. Serie magister, volumen 48). Quito: Abya Yala.

- Piñuela, J. (2009). *Gerencia del Servicio, Atención al Cliente*. Obtenido de Centro de Educación Continua: <http://aula.virtualepn.edu.ec/>
- Rojas Moya, J. L. (2007). *Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud*. La Paz: Edición Electrónica gratuita.
- Salgueiro, A. (2011). *Indicadores de Gestión y Cuadros de Mando*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Sánchez Gómez, G. (2008). *Cuantificación de Valor en la Cadena de Suministro Extendida*. León: Del Blanco Editores.
- Sandoval, O. (1995). *Calidad y Participación. Cómo hacer competitiva la empresa/Reingeniería de Procesos*. Ecuador: Corporación EDI-ABACO Cia. Ltda.
- Vilar Barrio, J. F. (1999). *Como mejorar los procesos en su empresa: El Control Estadístico de Procesos, SPC, Herramienta fundamental en el incremento de la competitividad*. FC Editorial.

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ANSI: American National Standards Institute / Instituto Nacional Americano de Estándares

BGR: Banco General Rumiñahui

GOA: Gestión Operacional y Atención

ISC: Índice de satisfacción del cliente

PCR: Pacific Credit Rating

SAB: Sistema de Administración de Balances

SAMME: Seleccionar, Analizar, Medir, Mejorar, Evaluar

SBS: Superintendencia de Bancos y Seguros

SLA: Service level agreement o Acuerdo de nivel de servicio

VPN: Virtual Private Network/ Red Privada Virtual