



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

Diseño de un Modelo Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y Control para los procesos de Atención al Cliente de una Institución financiera del Ecuador.

AUTOR:

CPA. Mosquera Criollo Mariuxi Leonor

TESIS FINAL:

Previa la obtención del grado de

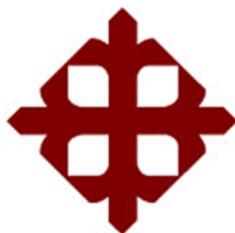
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUTOR:

Econ. Ponce Cedeño, Yovani, MBA

Guayaquil, Ecuador

2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por la **Contador Público Autorizado, Mariuxi Leonor Mosquera Criollo**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de **Master en Administración de Empresas**.

DIRECTOR DE TESIS

Econ. Yovani Ponce Cedeño, MBA

REVISOR(ES)

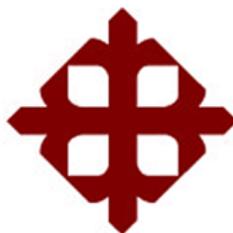
C.P.A. Laura Vera Salas

Ing. Elsie Zerda Barreno.

DIRECTOR DEL PROGRAMA/CARRERA

Maria del Carmen Lapo

Guayaquil, Marzo del año 2015



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Mariuxi Leonor Mosquera Criollo

DECLARO QUE:

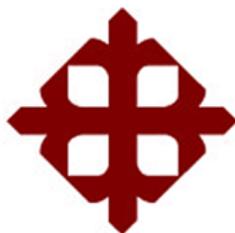
La Tesis “Diseño de un Modelo Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y Control para los procesos de Atención al Cliente de una Institución financiera”, previa a la obtención del **Grado Académico de Master en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis del Grado Académico en mención.

Guayaquil, Marzo del año 2015

EL AUTOR

Mariuxi Leonor Mosquera Criollo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Yo, Mariuxi Leonor Mosquera Criollo

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución de la **Tesis de Maestría de Administración de Empresas** titulada: Diseño de un Modelo Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y Control para los procesos de Atención al Cliente de una Institución financiera, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Marzo del año 2015

EL AUTOR:

Mariuxi Leonor Mosquera Criollo

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme estar en pie día a día y poder culminar con éxito esta carrera, a mis padres, mis hermanos, mi hijo, a mis maestros, mis compañeros de estudio y de trabajo, gracias por su cariño y apoyo incondicional, así también a mi empresa que me dio la oportunidad de desarrollarme profesionalmente.

Mariuxi Leonor Mosquera Criollo

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi querida madre Teresa Criollo Luque, a mi hermoso hijo Andrés Sebastián, como muestra del gran amor que les tengo, por su paciencia y apoyo constante que me han brindado durante este tiempo de clases y desarrollo del presente proyecto y en toda las diferentes etapas de mi vida.

Mariuxi Leonor Mosquera Criollo

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Econ. Yovani Ponce Cedeño, MBA

PROFESOR GUÍA O TUTOR

(NOMBRES Y APELLIDOS)

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO**

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CALIFICACIÓN

Econ. Yovani Ponce Cedeño, MBA

PROFESOR GUÍA O TUTOR

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes de la propuesta.....	1
Problemática.....	2
Justificación	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
CAPITULO 1	6
1.1. Planteamiento del problema	6
1.2. Objeto del estudio	6
1.3. Beneficio del estudio.....	6
1.4. Metodología.....	8
CAPITULO 2	10
Modelo del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard	10
2.1. MARCO TEÓRICO- Definición	10
2.2. Perspectivas.....	13
2.2.1. Perspectiva Financiera	13
2.2.2. Perspectiva del Cliente	14
2.2.2.1. Clientes interno y externo	14
2.2.3. Perspectiva del Proceso	15
2.2.4. Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje	16
2.3. Características del Cuadro de Mando Integral.....	16
2.4. Tipos de Cuadro de Mando.....	17
2.5. Relación Causa y Efecto.....	18
2.6. Indicadores de Gestión	21
2.6.1. Definición	21

2.6.2.	Patrones para la especificación de indicadores	22
2.6.3.	Tipos de indicadores de gestión	25
2.6.4.	Beneficios o Ventajas que tiene contar con indicadores de gestión.....	25
2.6.5.	Metodología para establecer indicadores de gestión	27
2.6.6.	Los indicadores de gestión y la planeación estratégica.	27
2.7.	Gestión del riesgo alineado con la gestión de desempeño.....	28
2.7.1.	Definición de riesgo	28
2.7.2.	Tipos de riesgos.....	28
2.7.3.	Indicadores de riesgo KRI	30
2.7.3.1.	Introducción	30
2.7.3.2.	Definición	31
2.7.3.3.	Definición de Indicadores claves de riesgos	32
2.7.3.4.	Beneficios de los indicadores de riesgo KRI	32
2.7.3.5.	Características	33
2.7.3.6.	Tipos de Indicadores:	33
2.7.3.7.	Clasificación de los indicadores de riesgo.....	34
2.8.	MARCO CONCEPTUAL	36
2.8.1.	Definición de Atención al cliente.....	36
2.8.2.	Definición e importancia de satisfacción al cliente.....	36
2.8.3.	La calidad del servicio como estrategia competitiva.....	37
2.8.4.	Actividades complementarias de las operaciones del giro financiero.-	39
2.8.5.	Administración de la información.....	39
2.8.6.	Calidad de la información.....	39
2.8.7.	Alta gerencia o Alta Administración.....	39
2.8.8.	Documentación	39
2.8.9.	Línea de negocio	40

2.9. MARCO LEGAL - Normas legales ecuatorianas para las instituciones del sistema financiero.	40
CAPITULO 3	42
Situación Actual - Planeación y estrategia de una institución financiera del Ecuador.	42
3.1. De los Productos, servicios, mercado, clientes	42
3.2. Descripción de la misión y visión	43
3.3. Detalle de objetivos estratégicos	44
3.4. Valores Corporativos:.....	46
3.5. Análisis de FODA	47
3.6. Estrategias relativas a ventajas competitivas.	48
3.7. Líneas de Negocio	51
3.8. Cadena de Valor del Banco	55
3.9. Mapa Estratégico de la Institución	57
3.10. Descripción de los Procesos de Servicio al cliente	64
3.10.1. Actividades que se ejecutan en el área de balcón de servicios	64
3.10.2. Estrategias del Banco relacionadas en el área de balcón de servicios.....	68
3.10.3. Estructura Organizacional.....	68
3.10.4. Interacción de servicios al cliente con el resto de áreas.	73
3.10.5. Procesos efectuados por el área de balcón de servicios	75
3.10.6. De los sistemas que se utilizan.....	77
3.10.7. De otras áreas que brindan servicio al cliente en el Banco.....	77
3.11. Procesos en el área de balcón de servicios en relación a la estrategia.	78
CAPITULO 4	82
Marco Metodológico	82
Análisis de necesidades y metodología de la investigación	82
4.1. Hipótesis	82

4.2.	Aspectos Metodológicos.....	82
4.3.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN (Tipo, Método, Técnica)	83
4.3.1.	Tipo de Investigación Exploratoria:	83
4.3.2.	Guía para el desarrollo del grupo focal	83
4.3.3.	Presentación	84
4.3.4.	Descripción de la dinámica de la sesión	84
4.3.5.	Presentación de los participantes	85
4.3.6.	Tipos de Investigación – Concluyente.	85
4.3.7.	Encuestas 1 - Clientes Internos	86
4.3.7.1.	Diseño de la encuesta	86
4.3.8.	Encuestas 2 - Clientes Externos	87
4.3.8.1.	Diseño de la encuesta	87
4.3.8.2.	Población objetivo	88
4.3.9.	Objetivos de las Técnicas de Investigación	91
4.3.9.1.	Técnica de Investigación Exploratoria- Grupo focal	91
4.3.9.2.	Técnica de Investigación Concluyente	91
4.3.9.2.1.	Encuestas 1 – Clientes Internos	91
4.3.9.2.2.	Encuestas 2 – Clientes externos.....	91
4.3.10.	Presentación de los resultados.....	92
4.3.10.1.	Investigación Exploratoria	92
4.3.10.2.	Investigación concluyente.....	94
4.3.10.2.1.	Encuestas 1 – Clientes Internos	94
3.1.1.1.	Encuestas 2 – Clientes Externos.....	110
4.3.11.	Hallazgos de la Investigación	127
CAPITULO 5		130
Estudio del cuadro de manto integral y su aplicación en los procesos de atención al cliente		130

5.1.	Hallazgos	130
5.2.	Objetivos de la propuesta.....	131
5.2.1.	Mapa estratégico de la organización de la institución orientada al área de atención al cliente. 132	
5.2.2.	Relación de los objetivos estratégicos y estrategias del área de atención al cliente. 134	
4.2.3.	Diseño de Indicadores Orientados hacia cada Perspectiva del Cuadro de Mando Integral 140	
5.2.3.	Diseño de Indicadores de desempeño propuesto, variable, meta, frecuencia de actualización y responsable.....	142
5.2.3.1.	Indicadores Perspectiva Financieros	143
5.2.3.2.	Indicadores Perspectiva Cliente	148
5.2.3.3.	Indicadores Perspectiva Procesos.....	154
5.2.3.4.	Indicadores Perspectiva Aprendizaje y crecimiento	163
	CONCLUSIONES.....	168
	RECOMENDACIONES.....	171
	BIBLIOGRAFÍA.....	173
	GLOSARIO	177
	ANEXOS	1
	Anexo “A” Mapa Estratégico de la institución	1
	ANEXOS	2
	Anexo “B” Encuestas a Clientes Internos.....	2
	Anexo “C” Encuestas a Cliente.....	3

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Analizar el Plan estratégico y los proceso actuales de atención al cliente.....	8
Tabla 2 Establecer las necesidades actuales de medidas de control de gestión	8
Tabla 3 Diseñar el Balances Scorecard enfocado a los objetivos estratégicos.	9
Tabla 4: Resumen del Análisis FODA	47
Tabla 5: Niveles de Medición de Calidad del Servicio	64
Tabla 6: Resumen de consultas, reclamos y requerimientos recibidos	67
Tabla 7: Descripción de contenido del cálculo para determinar la muestra	88
Tabla 8: Detalle de las oficinas seleccionadas para las encuestas a clientes externos	90
Tabla 9: Conoce el plan estratégico del Banco?	94
Tabla 10: Conoce el mapa estratégico o BSC general	96
Tabla 11: Recibe de manera clara y efectiva las estrategias y prioridades.....	97
Tabla 12: Conoce su rol en la ejecución de la estrategia	98
Tabla 13: Le ha asignado responsabilidad sobre alguna prioridad estratégica específica.....	100
Tabla 14: Considera que las prioridades estratégicas son comunicadas de manera frecuente y consistente a los niveles de la organización?.....	101
Tabla 15: Le han asignado formalmente a usted y a su área metas y objetivos alineados con la estrategia?	103
Tabla 16: Considera existen procesos formales de seguimiento y retroalimentación de resultados dentro del marco estratégico?.....	104
Tabla 17: Comunica a los miembros de su área/unidad de manera clara y efectiva las estrategias y prioridades ?.....	106
Tabla 18: Comunica a los miembros de su área/unidad las metas y objetivos estratégicos asignados?.....	107

Tabla 19: Retroalimenta a los miembros de su área los resultados de metas y objetivos asignados?	109
Tabla 20: Es cliente del Banco	110
Tabla 21: que producto tiene con el banco	112
Tabla 22: En agencia prefiere ser atendido por una sola persona.	113
Tabla 23: Conoce los medios electrónicos para realizar requerimientos como bloqueos o solicitud de productos.....	114
Tabla 24: Motivo de su última visita a la Agencia.....	115
Tabla 25: Motivo de reclamo en últimos 12 meses.....	117
Tabla 26 : Al pedir un préstamo, antes de firmar el contrato como le han informado detalladamente de las comisiones, gastos, intereses, amortizaciones, etc.	119
Tabla 27: Nivel de satisfacción de los servicios	121
Tabla 28: Hay algún servicio que le gustaría que le proporcionemos y que actualmente no está disponible?	123
Tabla 29: Está satisfecho con la atención recibida en la agencia.....	125
Tabla 30: Conoce programas, planes o medios de seguridad en canales transnacionales que se le hayan sido comunicados por el banco	126
Tabla 31 Objetivos estratégicos por cada perspectiva, estrategias e indicadores de desempeño de procesos de atención al cliente.	141
Tabla 32 Significado de los resultados del indicador de gestión	142
Tabla 33 Parámetros de alarmar inherentes del indicador 1	143
Tabla 34 Niveles de tolerancia del indicador 1.....	144
Tabla 35 Parámetros de alarmar inherentes del indicador 2.....	145
Tabla 36 Niveles de Tolerancia del indicador 2.....	145
Tabla 37 Niveles de Tolerancia del Indicador 3	146

Tabla 38 Parámetros de alarmas inherentes al indicador 4.....	147
Tabla 39 Niveles de Tolerancia del indicador 4.....	148
Tabla 40 Niveles de tolerancia indicador 5	150
Tabla 41 Niveles de Tolerancia del indicador 6.....	151
Tabla 42 Niveles de Tolerancia del indicador 7.....	152
Tabla 43 Nivel de tolerancia indicador 8.....	154
Tabla 44 Nivel de Tolerancia del indicador 9.....	155
Tabla 45 Nivel de tolerancia del indicador 10	156
Tabla 46 Nivel de tolerancia del indicador 11	157
Tabla 47 Niveles de tolerancia del indicador 12.....	158
Tabla 48 Niveles de tolerancia del indicador 13	159
Tabla 49 Niveles de tolerancia del indicador 14.....	160
Tabla 50 Niveles de tolerancia del indicador 15	161
Tabla 51 Niveles de tolerancia del indicador 16.....	164
Tabla 52 Resumen de Costo de inversión para la implementación del Cuadro de Mando Integral.....	166

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Conoce el plan estratégico del Banco?	95
Gráfico 2: Conoce el mapa estratégico o BSC general	96
Gráfico 3: Recibe de manera clara y efectiva las estrategias y prioridades.....	97
Gráfico 4: Conoce su rol en la ejecución de la estrategia.....	99
Gráfico 5: Le ha asignado responsabilidad sobre alguna prioridad estratégica específica.....	100
Gráfico 6: Considera que las prioridades estratégicas son comunicadas de manera frecuente y consistente a los niveles de la organización?.....	102
Gráfico 7: Le han asignado formalmente a usted y a su área metas y objetivos alineados con la estrategia?	103
Gráfico 8: Considera existen procesos formales de seguimiento y retroalimentación de resultados dentro del marco estratégico?	105
Gráfico 9: Comunica a los miembros de su área/unidad de manera clara y efectiva las estrategias y prioridades?.....	106
Gráfico 10: Comunica a los miembros de su área/unidad las metas y objetivos estratégicos asignados?.....	108
Gráfico 11: Retroalimenta a los miembros de su área los resultados de metas y objetivos asignados?.....	109
Gráfico 12: Es cliente del Banco	110
Gráfico 13: que producto tiene con el banco	112
Gráfico 14: En agencia prefiere ser atendido por una sola persona	113
Gráfico 15: Conoce los medios electrónicos para realizar requerimientos como bloqueos o solicitud de productos.....	114
Gráfico 16: Motivo de su última visita a la Agencia.....	116

Gráfico 17: Motivo de reclamo en últimos 12 meses.....	118
Gráfico 18: Al pedir un préstamo, antes de firmar el contrato como le han informado detalladamente de las comisiones, gastos, intereses, amortizaciones, etc.	119
Gráfico 19: Nivel de satisfacción de los servicios	122
Gráfico 20: Hay algún servicio que le gustaría que le proporcionemos y que actualmente no está disponible	123
Gráfico 21: Está satisfecho con la atención recibida en la agencia.....	125
Gráfico 22: Conoce programas, planes o medios de seguridad en canales transnacionales que se le hayan sido comunicados por el banco	126

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Balanced Scorecard de Kaplan y Norton	13
Figura 2 Relación Causa y Efecto	19
Figura 3 Modelo de Cuadro de Mando Integral.....	21
Figura 4 Esquema General de Procesos.....	25
Figura 5 Resumen de Objetivos Estratégicos	45
Figura 6 Detalle de la Cadena de Valor.....	57
Figure 7 Estructura Organizacional Banco de la Ciudad S.A.....	72
Figura 8 Estructura Organizacional del Banco en el área de atención al cliente.	73
Figure 9 Mapa estratégico orientadas al área de atención al cliente y su relación causa y efecto.	133

INDICE DE FOTOGRAFIAS

Fotografía 1: Entrevista de Focus Group-Cliente Interno93

Fotografía 2: encuestas a clientes externos que visitan la oficina 110

RESUMEN

La intermediación financiera es una actividad primordial en el desarrollo económico y social del país, el Banco de la Ciudad S.A., es una de las principales instituciones privadas que se dedica a proveer estos servicios a la ciudadanía en general desde hace más de 90 años.

A pesar de que el Banco de la Ciudad S.A. mantiene muy altas calificaciones de riesgo dentro del mercado, es necesario alcanzar la satisfacción y fidelidad de los clientes para poder mantenerse y superar los estándares actuales.

El cambiante entorno del sistema bancario obliga a ser más competitivo y eficiente, por lo que existe la imperiosa necesidad de desarrollar ventajas competitivas ante los demás bancos; la reducción de costos sin afectar los estándares de atención al cliente es indispensable.

A pesar de existir una planificación estratégica a todo nivel, en ciertas áreas que se han identificado debilidades de que generan dificultades para ejecutar esta planificación con éxito. El establecimiento de acciones estratégicas y sus indicadores de gestión es el principal objetivo del presente trabajo de investigación.

Este objetivo se alcanza a través de focus group y encuestas internas aplicadas a colaboradores del banco que permitirán conocer la situación del conocimiento y cumplimiento del plan estratégico, y las posibles dificultades para su ejecución; así como, encuestas a los clientes externos que proporcionarán la información del nivel en que se encuentra la calidad de atención al cliente percibida por los usuarios de los servicios y beneficios del Banco de la Ciudad S.A. y que se propone para mejorar.

Al final del documento se presenta el diseño del modelo de balancedscorecard que permitirá mejorar la gestión y el control de los procesos del área de atención al cliente.

Palabras Claves: intermediación financiera, satisfacción y fidelidad de los clientes, ventajas competitivas, atención al clientes, planificación estratégica, calidad.

ABSTRACT

Financial Intermediation is a primary activity in the economic and social development of the country, Banco de la Ciudad S. A., is one of the major private institutions dedicated to provide these services to the general public for over 90 years.

Although Banco de la Ciudad S. A. maintains very high risk ratings within the market, it is necessary to reach customer satisfaction and loyalty to meet and exceed current standards.

The changing environment of the banking system makes it mandatory to be more competitive and efficient, thus existing an urgent need to develop competitive advantages in front of the other banks; thus being cost reduction necessary without affecting customer service standards.

Although there is a strategic planning at all levels, weaknesses have been identified in certain areas which generate difficulties to successfully execute the plan. The establishment of strategic actions and its management indicators is the main objective of this research work.

This goal is achieved through the focus group and internal inquiries applied to the bank's employees which will allow to know the level of awareness and compliance with strategic plan, and possible difficulties for its execution; as well as, inquiries with external customers which will provide information corresponding to the level at which the customer service quality perceived by the users of the services and benefits of Banco de la Ciudad S.A. is ranked and which is intended to be improved.

The design of the balanced scorecard model is presented at the end of this document, which would allow improving the management and control of processes of the customer service area.

Key words: Financial intermediary, customer satisfaction and loyalty, competitive advantages, customer service, strategic planning, quality.

INTRODUCCIÓN

Antecedentes de la propuesta

El Banco de la Ciudad S.A., es una institución dedicada a ofrecer productos y servicios de intermediación financiera tales como otorgamiento de préstamos y captación de fondos mediante apertura de cuentas o pólizas de inversión a personas naturales y jurídicas, estos servicios son atendidos en los diferentes canales transaccionales.

El Banco de la Ciudad S.A. empresa financiera con 90 años de servicio según el Informe de Accionistas del 2012, cuya gestión y estrategias le ha permitido incorporar diversidad de productos para alcanzar la satisfacción y fidelidad de sus clientes, manteniéndose en la categoría de Bancos Grandes como el segundo Banco a nivel nacional, así también mantiene una calificación de riesgos AAA, la más alta calificación otorgada para los Bancos privados Nacionales. Esta calificación, es la máxima de la Banca Ecuatoriana concedida al esfuerzo institucional reflejado en su solidez, liquidez y rentabilidad, así como su excelente reputación en el medio financiero. Así mismo en el mercado de valores, con la emisión de obligaciones, tiene la más alta calificación, sobresaliendo los títulos de inversión en el mercado bursátil.

Debido al crecimiento de clientes y canales de atención del Banco de la Ciudad S.A. en los últimos años se ha visto imperiosa la necesidad de estandarizar procesos como objetivo la reducción de costes y el incremento de la productividad mediante la sustitución de la manipulación manual de información, al sistema automático. Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías ofrecen nuevos y mejores servicios a los clientes ya que éstos pueden acudir a cualquier oficina para realizar sus operaciones y cerrar una operación desde un principio, es decir que, administrativamente en el momento en que se realiza una operación queda registrada para efectos contables y no hay un tratamiento posterior a la captura de datos o a

través de canales electrónicos, de este modo se contribuye paralelamente a mejorar la gestión interna y a incrementar sus beneficios que permite brindar un mejor servicio de atención al cliente a nivel nacional.

Así también como estrategia de ventaja competitiva se ha venido incrementando fuertemente el ofrecer los servicios financieros a través de canales electrónicos tales como la Banca Virtual, Banca Electrónica, Banca Telefónica, Banca Celular y Banco del Barrio.

El Banco ha desarrollado un sistema organizacional funcional por áreas de acuerdo a su cadena de valor. El área responsable del proceso de atención al cliente es el área comercial los cargos de esa área son las siguientes:

- Vicepresidente de Banca Personal
- Gerente de Banca Personal
- Jefe de Agencia
- Gestor Gran público

El Banco cuenta con una área de desarrollo organizacional responsable de la documentación y difusión de procesos así también de acuerdo a las necesidades el área responsable directa de los procesos es la que realiza el control y el mejoramiento continuo de los mismos.

Problemática

En los últimos años en el Banco de la Ciudad S.A., ha tenido crecimiento significativo de clientes y de canales de atención debido principalmente a sus estrategias planteadas de liderazgo en costos y ventajas competitivas, sin embargo este incremento transaccional ha originado que existan brechas en los diferentes procesos del Banco, sin embargo el presente

estudio ha sido orientado al área de atención a clientes en la cual se identifican las siguientes deficiencias:

- Ausencia de un modelo de gestión y control que le permita controlar los resultados observando los progresos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos planeados.
- Falta de agilidad en la ejecución de procesos.
- Retrasos en los tiempos de espera planeadas para atención de los clientes.
- Falta de difusión de los procesos de atención al personal responsable
- Falta de capacitación continua al personal responsable de los procesos de atención.

Las herramientas que se utilizan para la ejecución de procesos carecen de mediciones y tiempos así también las mismas no están asociadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo que se crea mucha dificultad en la toma de decisiones así como realizar el control y monitoreo del cumplimiento de procesos de acuerdo a lo establecido por la Gerencia, así también se le agrega la rotación del personal e incorporación del personal sin entrenamiento previo.

La falta de capacitación del personal, involucramiento en la toma de decisiones y cambios estratégicos, han sido causantes de fallas en la atención del servicio generando descontento por ciertos de los clientes al no recibir un servicio de calidad y confiable.

Motivo por el cual es imperioso crear estrategias orientadas a controlar y monitorear los procesos del área de atención al cliente que permita mejorar y presentar incremento en ventas, contratación de productos, colocación de créditos así como la satisfacción y fidelización de los clientes asociadas a la estrategia del negocio.

Justificación

Debido a la problemática anteriormente planteada se evidencia una clara ausencia de un Modelo de Gestión y Control, que le permita mejorar la agilidad del servicio, eliminar tiempos de espera, realizar la difusión de procesos y minimizar posibles pérdidas operacionales, por lo que se decidió el tema de investigación con el propósito de poner en claro cuáles son los factores que están ocasionado esas dificultades, para el desarrollo de esta tesis se apoyará de una fundamentación teórica de modelos de cuadro de mando integral, metodología para la implementación del modelo de cuadro de mando integral en los procesos de servicios al cliente orientadas a la estrategia empresarial, y finalmente se dejará una propuesta de gestión y control que permita beneficiar la calidad de servicios del Banco que ayuden a concentrar los esfuerzos en crear verdadero valor a mediano y largo plazo alineado al plan estratégico del negocio, para así contar con un sistema de monitoreo de forma automática que sea de apoyo en la toma de decisiones, lo cual le permitirá incrementar sus ingresos y utilidades así como una mayor participación de mercado.

Objetivo General

Medir la efectividad de los procesos de atención del cliente de una institución financiera, a través de un modelo de Balanced Scorecard .

Objetivos Específicos

1. Revisar la fundamentación teórica el modelo de Balanced Scorecard para establecer una herramienta de gestión y control para los procesos de atención al cliente.
2. Analizar el plan estratégico y los procesos actuales de servicios al cliente e Identificar los procesos críticos que existen en el área de atención al cliente del Banco de la Ciudad S.A.

3. Establecer las necesidades actuales de medidas de control de gestión y el definir el metodológico de investigación para la implementación del Cuadro de Mando Integral – Balance Scorecard.
4. Diseñar el Cuadro de Mando Integral - Balance Scorecard enfocado a los objetivos estratégicos y factores críticos de éxito, definiendo indicadores claves de desempeño comprensible y aplicable por los profesionales de la organización que permitan mejorar la calidad de servicios del Banco.

CAPITULO 1

En el presente capítulo, se describe el planteamiento del problema y objeto del estudio del proyecto de modelo de Balanced Scorecard, como modelo de gestión y control así como el beneficio potencial para la organización, así también se presenta un resumen de la metodología desarrollada en el presente proyecto.

1.1. Planteamiento del problema

Debido al incremento transaccional en los diferentes procesos del Banco, ha originado que existan brechas de dirección como la ausencia de un modelo de gestión y control que le permita controlar los resultados observando los progresos y el cumplimiento de los objetivos estratégicos planeados.

1.2. Objeto del estudio

Analizar el modelo de gestión de procesos críticos que existen en el área de atención al cliente y su efecto en la eficiencia de los procesos que permita a través de una investigación de campo, diseñar un modelo Balanced Scorecard como un sistema integrado de gestión y control que optimice los tiempos de respuesta en la ejecución de los procesos.

1.3. Beneficio del estudio

- ✓ El Modelo del Balanced Scorecard es una excelente herramienta de gestión de control y monitoreo que permite integrar las diferentes perspectivas del negocio que son Cliente, Procesos, Finanzas, Aprendizaje y Crecimiento, lo cual permite tener una

visión más amplia de control a fin de que los procesos claves sean monitoreados y permitan hacer mejoras y correcciones oportunas agregando valor a la organización.

✓ Los beneficios más importantes y de gran significado para la Institución son los siguientes:

- Comunicación de la Estrategia: A través del Cuadro de Mando se comunica la estrategia a todo el personal que forma parte de la Institución y a su vez, la participación del mismo en la toma de decisiones.
- Retroalimentación: Mediante la implementación del Balanced Scorecard se podrá determinar si las acciones del personal son las más aptas, tomando en cuenta los resultados de los indicadores.
- Alineamiento: A través del Balanced Scorecard se podrá alinear los objetivos de la organización con los de las personas, logrando así un cambio cultural de modo que la visión esté orientada en el cliente y en los resultados, sin excluir a las personas y procesos internos que son de gran importancia para el éxito. Por lo que el personal de la institución se ve comprometido con la Misión y Visión de la misma.
- Equilibrio en Mediciones: Las mediciones realizadas a la Institución a través del desempeño de los indicadores permite conocer que no solo los aspectos financieros miden el desempeño de la compañía sino que existen una gran cantidad de indicadores que pueden medirlo.
- Establecer un control integral a través del monitoreo en las diferentes perspectivas.

1.4. Metodología

El Balanced Scorecard no es una plantilla que puede ser utilizada para cualquier negocio o industria. Debido a las condiciones de mercado y estrategias de productos y competencia, cada Scorecard es único y cada organización lo desarrolla en base a sus objetivos y estrategias propias.

Para el desarrollo del proyecto de tesis se realizara principalmente considerando los siguientes aspectos en función de cada uno de los objetivos específicos que se detallan a continuación:

Tabla 1 Analizar el Plan estratégico y los proceso actuales de atención al cliente

Variable	Fuente	Procedimiento recolección	Estrategia análisis
Tiempo de atención	Muestra Clientes Interno	Encuesta	Análisis estadística descriptivo
Eficacia en la atención			
Calidez en la atención			
Precio de los servicios			
Conocimiento de los procedimientos	Procedimientos de atención	Observación estructurada	
identificación de los procesos criticos en el area			
Percepción de atención del cliente externo	Muestra cliente externo	Encuesta	Análisis estadística descriptivo
Eficacia en la atención			
Tiempo de atención			
Calidez en la atención			
Precio de los servicios			

Tabla 2 Establecer las necesidades actuales de medidas de control de gestión

Variable	Fuente	Procedimiento recolección	Estrategia análisis
Tiempo de atención	Procesos de atención	Grupo Focal	Construcción y análisis de matrices cualitativos y cuantitativos
Eficacia en la atención			
Calidez en la atención			
Comodidad			
Quejas y reclamaciones			
Precio de los servicios	Procesos de atención	Obervación estructurada	Análisis de frecuencias
Percepción de atención del cliente externo			
Eficacia en la atención			
Tiempo de atención			
Calidez en la atención			
Precio de los servicios			

Tabla 3 Diseñar el Balances Scorecard enfocado a los objetivos estratégicos.

Procesos	Apoyo	Producto
Presentación de la visión y misión de la empresa	Tesista, Grupo de usuarios	Borrador
Análisis de la cadena de valor: presentar análisis de tareas y estrategias de los procesos críticos de atención al cliente.	Tesista, Grupo de usuarios	Borrador del modelo de creación de valor
Diagramas de los objetivo estratégicos y factores críticos de éxito de los procesos críticos de atención del cliente	Tesista	Borrador del modelo de creación de valor
Matrices de categorías de tablas de control bajo el análisis de relación causa y efecto	Tesista	Recomendaciones y planes de acción
Identificar los indicadores de desempeño claves	Tesista	Sistema de indicadores de gestión
Proponer herramientas y sistemas de monitoreo	Junta de Directivos	Sistema de indicadores de gestión

CAPITULO 2

Modelo del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)

En el presente capítulo, la cual muestra las principales teorías y fundamentos teórico, conceptual y legal en la cual se presenta basado el tema de estudio lo cual permitirá orientar a la investigación mediante la reformulación de problemas, sugerencias para la recolección de datos, así también sistematizar el conocimiento a través de relaciones lógicas entre los enunciados.

2.1. MARCO TEÓRICO- Definición

El Cuadro de Mando Integral – CMI o (Balanced Scorecard – BSC) Es un método que proporciona a los directivos herramientas que permiten describir y comunicar una estrategia de forma coherente. El CMI presenta una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de los planes estratégicos. Las empresas están compitiendo entornos complejos, y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión y control de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. (Kaplan, Como utilizar el cuadro de mando integral al implementar y gestionar su estrategia , 1996).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de perspectivas las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (Kaplan, Como utilizar el cuadro de mando integral al implementar y gestionar su estrategia , 1996).

El sistema de control y gestión permite controlar los resultados observando los progresos y control de cumplimiento de los objetivos estratégicos planeados, así también permiten que una organización:

- Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y área de mercados nuevos.
- Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por los segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad a bajo costo y con cortos plazos de tiempo.
- Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para la mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta.
- Aplicar la tecnología, base de datos y sistemas de información.

El Cuadro de mando integral expande el conjunto de objetivos de las unidades de negocio más allá de los indicadores financieros, ya que los directivos de la empresa, pueden medir la forma en que sus unidades de negocio crean valor para sus clientes presentes y futuros, y la forma en que deben potenciar las capacidades internas y las inversiones en persona, sistemas y procedimientos que son necesarios para mejorar la actuación futura. (Kaplan, Como utilizar el cuadro de mando integral al implementar y gestionar su estrategia , 1996).

El Cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico y operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Se está utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos con los objetivos a largo plazo y presupuesto anuales
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas
- Aumentar el feedback y formación estratégica para aprender y mejorar la estrategia.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas

El Cuadro de Mando Integral no solo se basa en las medidas financieras que muestra el resultado de acciones realizadas previamente, sino que es necesario para la toma de decisiones a largo plazo incluir otras perspectivas, del cliente, de los procesos, y de crecimiento y aprendizaje, describiendo como elementos claves para medir el cumplimiento de la estrategia de la empresa. (Niven, 2003).

Representación simple del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), se resume en el siguiente figura.

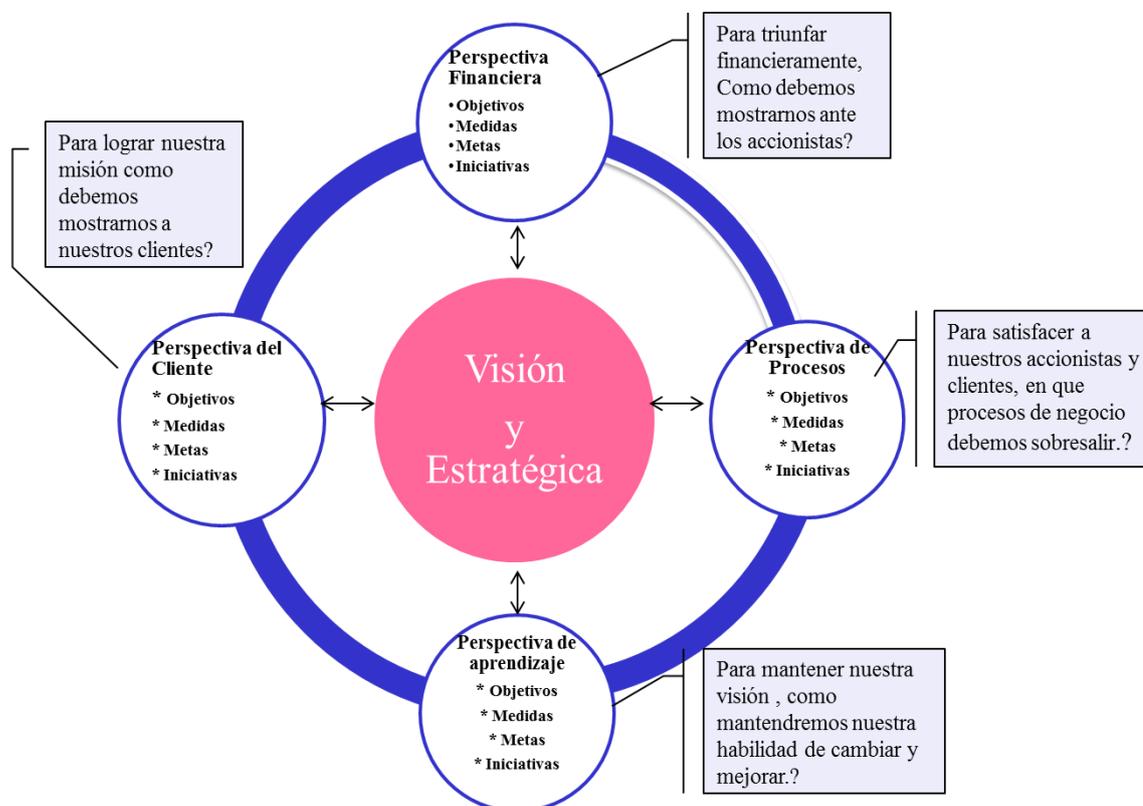


Figura 1 Modelo Balanced Scorecard de Kaplan y Norton

Tomado de: (Kaplan & Norton, Como utilizar el cuadro de mando integral al implementar y gestionar su estrategia, 1996)

2.2. Perspectivas

2.2.1. Perspectiva Financiera

El cuadro de mando integral retiene la perspectiva financiera, son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia, su puesta en práctica y ejecución,

están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable. (Kaplan, Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles., 1996)

Regularmente están basados con la contabilidad de la empresa y muestran hechos anteriores ocurridos ya que los registros contables no corresponden a información inmediata, sin embargo mide información que es necesaria para accionistas y organismos de control ya que se enfoca en los indicadores financieros tradicionales: rentabilidad, aumento de los ingresos, y valor económico añadido. (Niven, 2003)

2.2.2. Perspectiva del Cliente

2.2.2.1. Clientes interno y externo

En la perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral, define la proposición del cliente objetivo, segmentos, del mercado, y las medidas de actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados, las principales medidas para estas perspectivas incluyen, satisfacción del cliente, fidelidad del cliente, cuota del mercado y adquisición de clientes, entre otras (Kaplan, Como utilizar el cuadro de mando integral al implementar y gestionar su estrategia , 1996)

Las perspectivas del cliente permiten a las empresas elegir una de las siguientes disciplinas:

- **Excelencia operativa**, Las empresas que buscan la excelencia operativa se basan en precios bajos
- **Liderazgo del producto**, Los líderes del producto aplican innovaciones constantes y se esfuerzan por ofrecer simplemente el mejor producto en el mercado.
- **Fidelización con el cliente**, Hacer lo que haga falta para proporcionar soluciones a las necesidades exclusivas de los clientes ayuda a definir el concepto de empresa que

tiene intimidad con el cliente, no buscan una transacción sino una relación a largo plazo,

2.2.3. Perspectiva del Proceso

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos que tendrán mayor impacto en la satisfacción al cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. La perspectiva de los procesos internos revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del cuadro de mando integral a las mediciones de la actuación. Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes, sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente (Kaplan, Como utilizar el cuadro de mando integral al implementar y gestionar su estrategia , 1996).

En muchas empresas se hace hincapié en la relación de proveedores y terceros para satisfacer eficazmente al cliente, esos pueden ser medidos de acuerdo a las necesidades de la empresa bajo esta perspectiva que representen los elementos fundamentales de estas relaciones.

2.2.4. Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje

La formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. (Kaplan, Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles., 1996)

La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización, las medidas para este tipo de perspectiva:

- Capacidad y competencia de las personas. Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, entre otros.
- Sistemas que proveen información útil para el trabajo. Indicadores: bases de datos estratégicos, retención, entrenamiento y habilidades de los empleados
- Cultura-clima-motivación para el aprendizaje. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa, entre otros.

2.3. Características del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral permite a las empresas superar dos cuestiones claves: la medición eficaz del trabajo que realiza la empresa y la puesta en marcha o implementación

de la estrategia de manera resumida, se puede destacar las características fundamentales de los cuadros de mando (Sixtina, 2012):

1. Interrelación de los objetivos estratégicos, indicadores, valores y acciones estratégicas, es decir estar estrechamente unidos por la relación causa/efecto. (Partners, 2003)
2. Integración de metas, iniciativas y estrategias de la empresa.
3. Herramienta de información que puede ser claramente transmitida entre los diferentes niveles de la organización..
4. Mantiene una mezcla adecuada de resultados (indicadores históricos) y de inductores de la actuación (indicadores previsionales) de la estrategia de la unidad de negocio.
5. El cuadro de mando integral como herramienta de comunicación de la estrategia que define tanto los objetivos estratégicos a largo plazo como los mecanismos para alcanzar estos objetivos.

En mi opinión, lo importante es establecer un sistema de medidas de control automáticas de alerta en que nos permita monitorear el cumplimiento de la estrategia y su variación de acuerdo a los niveles de tolerancia que permita verdaderamente revisar y establecer las medidas correctivas oportunamente en los casos de desviaciones significativas y mantener un adecuado control del cumplimiento de metas orientadas a los objetivos estratégicos de la organización.

2.4. Tipos de Cuadro de Mando

Dado a que el momento para elaborar el cuadro de mando se pueden tener varios criterios a continuación se presenta los más importantes:

- Situación económica y de tiempo.

- Los niveles de responsabilidad de la compañía
- Las áreas o departamentos de las diferentes líneas de negocio.

Adicionalmente el cuadro de mando puede ser:

1. Operativo: seguimiento diario ligado a las diferentes área de una empresa con la misión de corregir medidas equivocadas.
2. Directivo (corto plazo): permite controlar los resultados de la empresa y está enfocado a realizar el análisis a los indicadores que se hayan definido.
3. Estratégico (largo plazo): permite tener mantener información interna y externa para conocer el estado de la empresa, cumplimiento de objetivos y posicionamiento global.

El cuadro de mando integral comprende los tres anteriores con el objetivo de disponer una visión global e integral de la organización. (Lopez, 2003)

2.5. Relación Causa y Efecto

De acuerdo al estudio de *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia* (Rampersad, 2004) a continuación presenta un resumen de la relación de causa y efecto al elaborar el cuadro de mando:

- El Cuadro de Mando Integral debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas a fin de que puedan ser gestionadas y validadas.
- Los Cuadros de Mando Integral que se han utilizado tradicionalmente carecen de integración, ya que los indicadores no suelen estar relacionados entre sí; lo cual reduce enormemente el valor de análisis de la información. No se reflejan de forma clara las relaciones causa – efecto que existen entre los indicadores

- El Cuadro de Mando Integral, es el establecimiento de relaciones causa-efecto entre las distintas perspectivas.
- Esto significa que los “Inductores de la Gestión u Objetivos Estratégicos” (que permiten obtener una proyección a futuro) de las distintas 5 perspectivas deben tener relación entre ellos. Esto ayudará en el momento de definir y luego validar los correspondientes indicadores según los “Colectivos interesados o stakeholders”.

La creación de valor a partir de los activos intangibles es diferente, los activos intangibles no tienen un impacto directo en los resultados financieros. Por lo general se trata de un impacto de segundo y tercer orden.

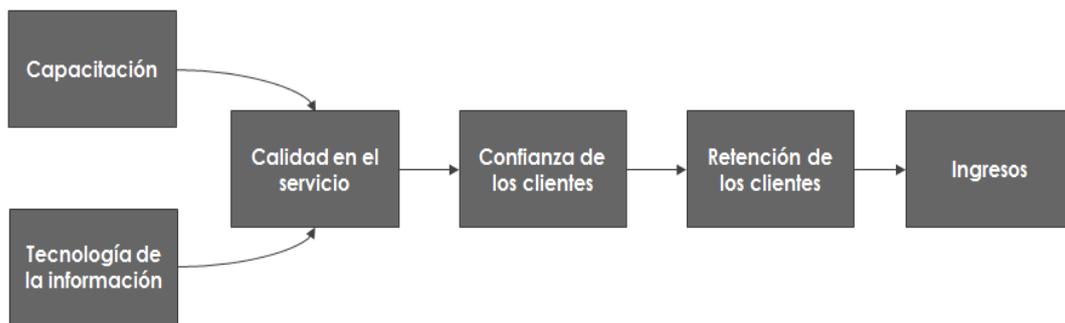


Figura 2 Relación Causa y Efecto

Tomado de: (Antonio, 2006)

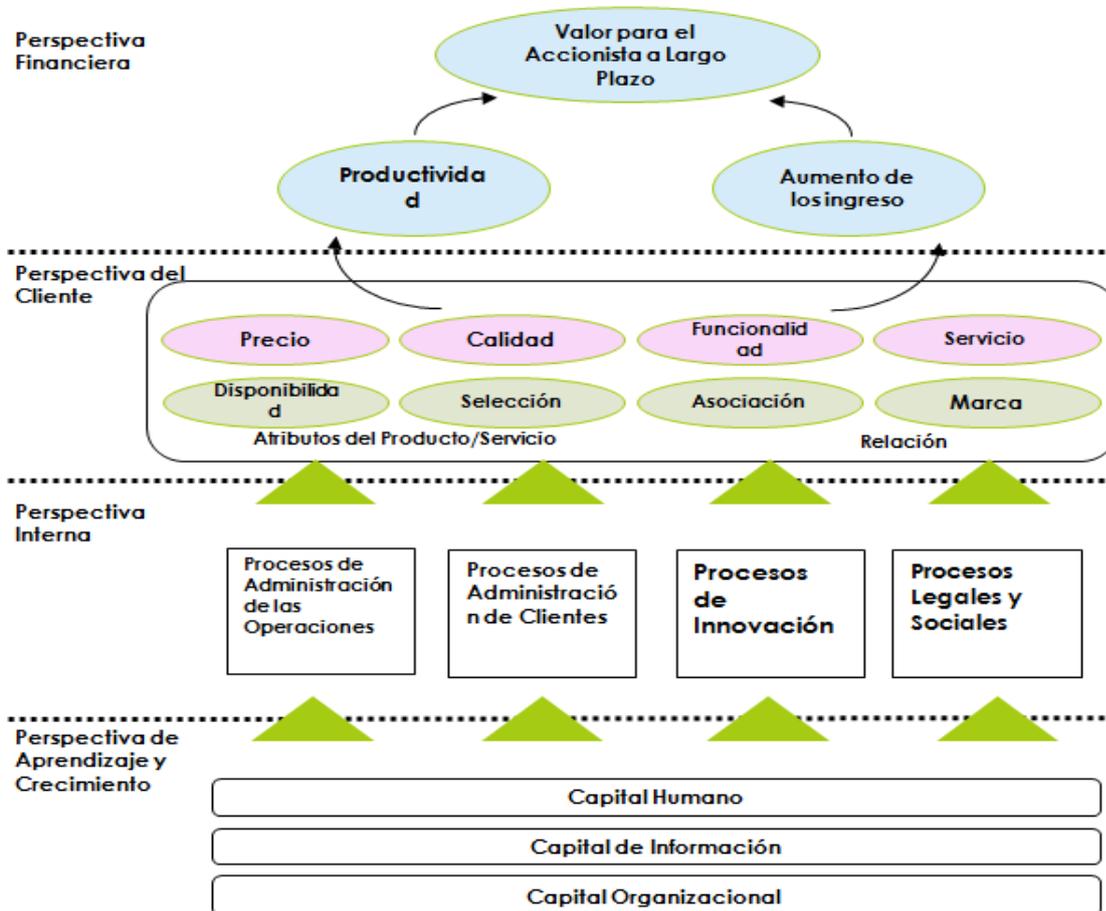
- La lógica de causa-efecto define la manera cómo los activos intangibles se convierten en resultados tangibles
- El valor de un activo intangible es contextual
- La alineación de los activos intangibles con las prioridades estratégicas es la clave para crear valor

En mi opinión el modelo de Balanced scorecard, Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión y análisis que permite a la gerencia monitorear y medir el cumplimiento de sus procesos de acuerdo al plan estratégico del negocio, ampliando sus perspectivas a cuatro áreas de desempeño: finanzas, clientes, procesos internos y recursos de persona, innovación/crecimiento, estableciendo metas medibles para verificar en lo posterior si estas se están cumpliendo de acuerdo al objetivo planteado.

El cuadro de mando integral genera alertas oportunas que permiten establecer medidas de control preventivas y correctivas que minimizan algún evento que impida el cumplimiento de las actividades que trae como consecuencias, desperdicios o pérdidas que afecten al desempeño del negocio, mejorando así la rentabilidad y la creación de valor.

La creación del cuadro de Mando Integral (CMI) se basa en un modelo simple de creación de valor de acuerdo al siguiente modelo:

Figura 3 Modelo de Cuadro de Mando Integral



Tomado de: (Kaplan & Norton, Como utilizar el cuadro de mando integral al implementar y gestionar su estrategia, 1996).

2.6. Indicadores de Gestión

2.6.1. Definición

Se define como un indicador como la relación de variables cuantitativas y cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambios generadas con el objeto observado, respecto a los objetivos, metas previstas e influencias esperadas. Estos indicadores

pueden ser en valores, unidades, índices, series estadísticas etc. Son factores para establecer el logro y cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. Igualmente son parte de dos sistemas de información fundamentales para la gerencia en las organizaciones (Muñiz, 2003):

- a. **Sistemas de Información gerencial:** Proporciona información de apoyo en la toma de decisiones, donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten.
- b. **Sistema de apoyo para la decisión:** Ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores y considerar cual es la información necesaria.

Los indicadores de gestión son, ante todo, información, es decir, agregan valor, no son solo datos, los indicadores de gestión deben tener los atributos de la información, tanto en forma individual como cuando se presentan agrupados. (Salgueiro, 2001)

2.6.2. Patrones para la especificación de indicadores

1. Composición

Según (Salgueiro, 2001), un indicador correctamente compuesto tiene las siguientes características:

1. El indicador se compone de las siguientes:

- **Nombre:** Nombre que se define para que el Indicador, pueda ser fácilmente identificar
- **Forma de cálculo:** Generalmente cuando se trata de indicadores cuantitativos, se debe tener muy claro la fórmula matemática para el cálculo de su valor.

- **Unidades:** La manera como se expresa el valor de determinado indicador está dado por las unidades, las cuales varían de acuerdo con los factores que se relacionan.
- **Glosario:** Es fundamental que el indicador se encuentre documentado en términos de especificar de manera precisa los factores que se relacionan en su cálculo.

A manera de ejemplo, veamos el caso de un indicador típico para un vendedor, suponiendo que distribuye únicamente un artículo:

- **Nombre:** Eficacia mensual en ventas
- **Fórmula**

$$\text{Eficacia mensual en ventas} = \frac{\text{Total clientes que compran} \times 100}{\text{Total clientes visitados}}$$
- **Unidad:** Porcentaje (%)
- **Glosario:** Indicador de eficacia mensual en ventas: Mide porcentualmente la eficacia del vendedor, relacionando el total de clientes que efectúan la compra, con el total de clientes que visitó durante un mes determinado.

2. Naturaleza

En cuanto a su naturaleza se refiere, los indicadores se clasifican según los factores claves de éxito o factores críticos. Así, se encontraran indicadores de efectividad, de eficacia (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto) de eficiencia (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación etc.), de productividad (Beltran, 2003).

Contar con un conjunto de indicadores que abarquen los factores claves descritos es garantizar la integridad de la función de apoyo en la toma de decisiones.

3. Niveles de tolerancia: Umbrales respecto de los cuales se declara niveles de aceptación.

4. **Valor Objetivo:** Nivel adecuado del indicador.
5. **Responsable:** Persona responsable del monitoreo.
6. **Periodicidad:** Permite definir la frecuencia con la que este dato debe ser actualizado.
7. **Vigencia**

Los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

Temporales: Por lo general cuando se asocian al logro de un objetivo a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando se pierda interés por la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.

Permanentes: Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presentes siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

Los indicadores por sí mismo como los valores asociados a él deben ser objeto de constante revisión y comparación con las características cambiantes del entorno de la organización.

8. **Nivel de generación**

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se recoge la información y se consolida el indicador.

9. **Nivel de utilización**

Se refiere al nivel de la organización, estratégico, táctico u operativo, donde se utiliza el indicador como insumo para la toma de decisiones.

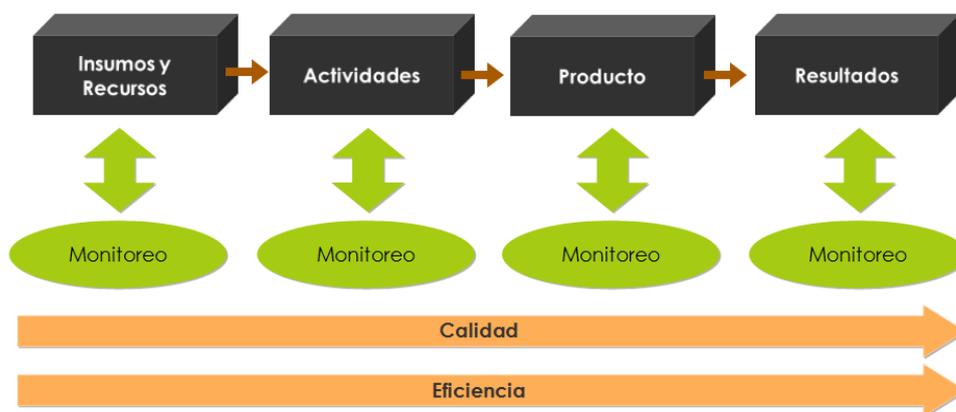
10. Valor agregado

La mejor manera de identificar si un indicador genera o no valor agregado está en relación directa con la calidad y oportunidad de las decisiones que se pueden tomar a partir de la información que esta brinda. Es claro que si un indicador no es útil para tomar decisiones no debe mantenerse. (Pérez, 2012)

2.6.3. Tipos de indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, varían desde muy simples hasta muy complejos, por ello es necesario plantear un modelo que muestre los beneficios deseados a corto, mediano y largo plazo en cada uno de los componentes del proceso en sí y el cual está considerado en el siguiente esquema:

Figura 4 Esquema General de Procesos



Tomado de: (Antonio, 2006)

2.6.4. Beneficios o Ventajas que tiene contar con indicadores de gestión

La ventaja fundamental derivada del uso de indicadores de gestión se resume en la reducción drástica de la incertidumbre, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de los colaboradores, a continuación un resumen de las principales ventajas (Beltran, 2003):

- Motivar a los miembros del equipo para alcanzar metas y generar un proceso de mantenimiento continuo que haga que su proceso sea líder.
- Estimular y promover el trabajo en equipo
- Contribuir al desarrollo y crecimiento tanto personal como el equipo dentro de la organización.
- Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.
- Impulsar la eficiencia, eficacia y productividad de las actividades de cada uno de los negocios.
- Disponer de una herramienta de información sobre la gestión del negocio, para determinar que tan bien se están logrando los objetivos y metas propuestas.
- Identificar oportunidades de mejoramiento en actividades que p su comportamiento requieren reforzar o reorientar esfuerzos.
- Identificar fortalezas en las diferentes actividades, que puedan ser utilizadas para reforzar comportamientos proactivos.
- Contar con información que permita priorizar actividades basadas en las necesidades de cumplimiento, de objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Disponer de información corporativa que permita contar con patrones para establecer prioridades de acuerdo a los factores críticos de éxito, y las necesidades y expectativas de los clientes de la organización.
- Establecer una gerencia basada en datos y hechos.

- Evaluar y visualizar periódicamente el comportamiento de las actividades claves de la organización y la gestión general de las unidades de negocio con respecto al cumplimiento de sus metas.
- Reorientar las políticas y estrategias con respecto a la gestión de la organización.

2.6.5. Metodología para establecer indicadores de gestión

En la metodología para establecer indicadores se podrá considera los siguientes aspectos (Sánchez, 2013):

- i. Contar con objetivos y estrategias.
- ii. Identificar factores críticos de éxito
- iii. Establecer indicadores para cada factor crítico de éxito
- iv. Determinar para cada indicador, estado, umbral y rango de gestión.
- v. Diseñar la medición
- vi. Determinar y asignar recursos
- vii. Medir, probar y ajustar el sistema de indicadores de gestión
- viii. Estandarizar y formalizar
- ix. Mantener y mejorar continuamente

2.6.6. Los indicadores de gestión y la planeación estratégica.

Los indicadores de Gestión están orientados a apoyar la verificación del logro de los objetivos estratégicos de una organización a partir de su Misión y el seguimiento del desarrollo de las estrategias definidas para alcanzarlos. Igualmente, resultan de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa

considerando los diferentes niveles de la organización estratégico, táctico y operacional (Niven, 2003).

2.7. Gestión del riesgo alineado con la gestión de desempeño

2.7.1. Definición de riesgo

De acuerdo a un análisis efectuado de la administración y gestión de riesgos, El riesgo de negocio Es la posibilidad de que se produzca un hecho generador de pérdidas que afecten el valor económico de las instituciones ya que este no le permite el logro de sus objetivos de negocio. (Bancos, De la Gestión Integral de Riesgos, 2002)

2.7.2. Tipos de riesgos

Se deberán establecer esquemas eficientes y efectivos de administración y control de todos los riesgos a los que se encuentran expuestas en el desarrollo de los negocio, conforme su objeto social, sin perjuicio del cumplimiento de las obligaciones que sobre la materia establezcan otras normas especiales y/o particulares (Bancos, De la Gestión Integral de Riesgos, 2002).

De acuerdo a las normas establecidas por la Superintendencia de Bancos, las definiciones de los principales tipos de riesgo son:

Riesgo de crédito.- Es la posibilidad de pérdida debido al incumplimiento del prestatario o la contraparte en operaciones directas, indirectas o de derivados que conlleva el no pago, el pago parcial o la falta de oportunidad en el pago de las obligaciones pactadas.

Riesgo de mercado.- Es la contingencia de que una institución incurra en pérdidas debido a variaciones en el precio de mercado de un activo financiero, como resultado de las posiciones que mantenga dentro y fuera de balance.

Riesgo de tasa de interés.- Es la posibilidad de que las organizaciones asuman pérdidas como consecuencia de movimientos adversos en las tasas de interés pactadas, cuyo efecto dependerá de la estructura de activos, pasivos y contingentes.

Riesgo de tipo de cambio.- Es el impacto sobre las utilidades y el patrimonio de la institución controlada por variaciones en el tipo de cambio y cuyo impacto dependerá de las posiciones netas que mantenga una institución controlada, en cada una de las monedas con las que opera.

Riesgo de liquidez.- Es la contingencia de pérdida que se manifiesta por la incapacidad de la institución para enfrentar una escasez de fondos y cumplir sus obligaciones, y que determina la necesidad de conseguir recursos alternativos, o de realizar activos en condiciones desfavorables

Riesgo operativo.- Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos sistémico y de reputación.

Agrupación una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses. (Bancos, De la Gestión del Riesgo Operativo, 2005).

Riesgo legal.- Es la probabilidad de que una institución d sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas. (Bancos, De la Gestión del Riesgo Operativo, 2005).

Riesgo de reputación.- Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

2.7.3. Indicadores de riesgo KRI

2.7.3.1. Introducción

El Comité de Supervisión Bancaria Basilea (Bancaria., 2003), establece que los indicadores de riesgo permiten conocer la posición de riesgo de la entidad, manteniendo un papel relevante en la gestión y control de riesgo operacional ya que deben estar relacionados con los principios estratégicos del negocio.

Los indicadores de riesgo operacional, tienen un papel esencial en la implantación del sistema de seguimiento de los perfiles de riesgos, porque pueden actuar como predictores de futuras pérdidas y reflejar fuentes potenciales de riesgo operacional.

2.7.3.2. Definición

Los indicadores de riesgo clave (KRI) son variables de carácter financiero u operacional que ofrecen una base razonable para estimar la probabilidad y severidad de uno o más eventos de riesgo. (Risk, 2013)

Se suelen utilizar parámetros como el número de operaciones fallidas, el porcentaje de transacciones que requieren ser ingresadas manualmente, la frecuencia y / o gravedad de los errores u omisiones, etc.

Los KRI pueden ser de carácter cualitativo o cuantitativo, aunque estos últimos suelen ser más objetivos a efectos de ser incorporados a las técnicas de estimación del Riesgo. Pueden ser expresados en porcentajes, cantidades o montos de dinero, pero fundamentalmente deben tener un vínculo con la causa raíz que genera los eventos de pérdida por RO. (Pailhe, 2008)

Los KRI también se pueden segregar según su naturaleza, ya que pueden ser de carácter anticipado, histórico, corriente, o bien una combinación de los tres. Entre los atributos deseables de los KRI se pueden citar:

- Permiten establecer niveles de riesgo actuales, a través de medidas precisas del estado de un riesgo identificado y la efectividad para su control.

- Son útiles para el control del Riesgo Operacional, permitiendo acciones preventivas o que minimicen pérdidas materiales al posibilitar una acción temprana,
- Posibilitan detectar tendencias y cambios en el nivel de riesgo,
- Ofrecen señales de alerta temprana al hacer resaltar los cambios en el entorno,
- Eficiencia de los controles y exposición a riesgos potenciales antes que se materialicen.

2.7.3.3. Definición de Indicadores claves de riesgos

Los indicadores claves de riesgos corresponden a:

- Parámetros correlacionados con la exposición a un determinado riesgo.
- Se calcularán en forma periódica, para alertar a la organización ante cambios que pueden implicar una modificación en su perfil de riesgo, ya sea desde el punto de vista del impacto o probabilidad de materialización.
- Se suelen utilizar parámetros como el número de operaciones fallidas, la tasa de rotación de empleados, el porcentaje de transacciones que requieren ser ingresadas manualmente, la frecuencia y / o gravedad de los errores u omisiones, etc. (Pailhé & Delfiner, 2008)

2.7.3.4. Beneficios de los indicadores de riesgo KRI

De acuerdo a (Fernández, 2007) Los beneficios de los indicadores de riesgo se podrían resumir en los siguientes:

- Detectar la materialización de riesgos por sobre los niveles previamente esperados, y así efectuar las acciones correctivas necesarias para llevar a los niveles aceptables la ocurrencia del riesgo monitoreado.
- Detectar cambios en el ambiente de control relacionado con los riesgos, sobre la base del análisis de las alertas asociadas a los indicadores predictivos. Esto permitiría realizar

acciones correctivas antes que el riesgo comience a materializarse fuera de los niveles tolerables.

- Identificar nuevas debilidades o nuevos riesgos que pudiesen levantar alertas asociadas a los indicadores ya definidos.
- Alinear a la organización en la gestión de riesgo, al incorporar su cumplimiento como parte integral de la evaluación de desempeño de sus colaboradores.
- Evidenciar y comprender dónde existen los riesgos, los controles asociados, y a qué niveles.

2.7.3.5. Características

Como punto de partida, es esencial que los indicadores de riesgo se encuentren vinculados con los principios estratégicos de planificación y control del banco, formando parte de la dirección estratégica.

Cada indicador debe tener un objetivo claro y concreto para que sean útiles en la toma de decisiones por los responsables de cada área y también de la alta dirección.

2.7.3.6. Tipos de Indicadores:

Los indicadores, según su objetivo de monitoreo, se clasifican en:

Predictivos: Aquellos indicadores que apuntan a monitorear la probabilidad de materialización de un riesgo, están enfocados principalmente a monitorear el cumplimiento de los controles claves que permiten mantener en un nivel adecuado el riesgo desde el punto de vista residual. Se recomienda aplicarlo a riesgos potenciales discretos.

Ejemplo. Cuentas monitoreadas

Detectivos: Aquellos indicadores que apuntan a detectar la materialización del riesgo, su foco está en evidenciar la real ocurrencia de los riesgos que se estén monitoreando. Se recomienda aplicarlo a riesgos reales altos, con el fin de conocer si ha disminuido.

Ej. Transacciones fraudulentas en cajeros automáticos

2.7.3.7. Clasificación de los indicadores de riesgo

Existen diversas formas de criterios para clasificar los indicadores de riesgo. Desde un punto de vista general, la clasificación de los indicadores puede ser la siguiente:

- Externos – Internos.
- Cuantitativos – Cualitativos.
- Monetarios – No monetarios.
- Financieros – No financieros.
- De resultado – De proceso.
- Índice – Canasta.
- Informativos – Ejecutivos.
- Tecnológico – Personal.
- Controlable – No controlable.

Según el artículo de (Pailhé & Delfiner, 2008), en el ámbito concreto del riesgo operacional, se pueden identificar tres tipos de indicadores relevantes:

- **Indicadores descriptivos de riesgos (Key Risk Indicators o KRI):** tratan de identificar el nivel de riesgo de la entidad y se suelen configurar en función del grado de relevancia y representatividad a partir de los indicadores de rendimiento y de control. Algunos ejemplos son: número de veces que se cae el sistema, número de reclamos.
- **Indicadores claves de rendimiento o Volumen (“Key performance indicator” o KPI),** son medidas que permiten cuantificar objetivos vinculados al desempeño estratégico de una organización, se utilizan para controlar la eficacia operativa y activa señales de alerta si su valor se mueve dentro del ámbito establecido. Estas variables suelen proporcionar información sobre aspectos claves de la dimensión de la actividad como: tamaño, volumen, importes, etc., que de uno u otro modo tiene una relación directa con evento de pérdidas de riesgo operacional.
- **Indicadores claves de control (“Key control indicator” o KCI).** Se define a los KCI como indicadores que miden la efectividad (de un control específico, de tal manera que un deterioro en un KCI puede indicar un incremento en la probabilidad o impacto de un riesgo residual (p. ejemplo: número de autorizaciones, número de confirmaciones pendientes.

Los indicadores de riesgos contribuyen a la toma de decisiones a través del establecimiento niveles de tolerancia para los diversos riesgos, los que deberían ser definidos por las máximas autoridades. Estos niveles se pueden ajustar posteriormente de acuerdo al

entorno de la empresa, estos permiten diseñar acciones de mitigación específicas cuando los valores de los KRI vayan ingresando en zonas más significativas o de alto riesgo

2.8. MARCO CONCEPTUAL

2.8.1. Definición de Atención al cliente

Se define El servicio al cliente como el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos.

De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (Serna, 2006) Para una buena estrategia de servicio al cliente es necesaria la involucración de la compañía, el liderazgo de la alta gerencia, la satisfacción, productividad y lealtad de los empleados, y conocer el valor del servicio.

Por estos días el servicio de Atención al Cliente es una cuestión y un área recurrente en las empresas, especialmente en aquellas compañías de gran envergadura, como ser las tarjetas de crédito, o bien en aquellas empresas que ofrecen un servicio, tal como la televisión por cable, telefonía móvil, entre otras, en tanto, es frecuente que ante alguna contingencia en el servicio debamos comunicarnos con esta área para procurar soluciones. Y de la respuesta, satisfactoria o no, que tengamos es que nos formaremos la imagen de la compañía o empresa, más allá de si el producto es bueno, nos sirve, es útil o nos interesa. (Serna P. , 2006)

2.8.2. Definición e importancia de satisfacción al cliente

Satisfacción del cliente es un concepto inherente al ámbito del marketing y que implica como su denominación nos lo anticipa ya, a la satisfacción que experimenta un cliente en relación a un producto o servicio que ha adquirido, porque precisamente el mismo ha

cubierto en pleno las expectativas depositadas en el al momento de adquirirlo. Es decir, es la conformidad del cliente con el producto o servicio que compró ya que el mismo cumplió satisfactoriamente con la promesa de venta oportuna. (Larrea, 1991)

2.8.3. La calidad del servicio como estrategia competitiva

En el marketing relacional en las estrategias exigen que se conozca lo que el cliente valora (o podría valorar) y a qué precio, en otras palabras las empresas deben fijar como objetivo el logro de un determinado posicionamiento, de sus mercados con el fin de atraer y retener a sus cliente. El marketing relacional y la calidad, dada a la estrecha relación que existe entre ellos, al actuar como estrategia competitiva procuran siempre crear un nivel de valor en los productos o servicios de venden que induzca a los clientes regresar a comprar una y otra vez. (Payne & Ballantyne, 1994)

Un aspecto a enfatizar es que mientras que el marketing relacional requiere una visión lateral hacia la competencia, también implica una visión hacia adelante, centrada directamente con el cliente y en la consolidación sistemática de las relaciones que se establezcan con él. La calidad es el medio del que disponen las empresas para mantener, durante largos periodos de tiempo, su posición respecto a las ofertas competitivas. La calidad es el atributo que le permite a la oferta ser única desde la perspectiva de los clientes. La calidad es, al mismo tiempo, es el hecho de lograr que la oferta sea diferente y la evaluación que hacen los clientes.

Todas las empresas tienen la oportunidad de diseñar y gestionar un conjunto de soluciones que sea propio, que sea propio y único, con el fin de resolver problemas de los clientes. Para lograrlo, es necesario, estructurar una mezcla de funciones útiles, servicios, apoyo de distintos tipos, información, consejo, y un “servicios” constante. (Payne & Ballantyne, 1994)

Según (Denton, 1991) La calidad en el área de atención al cliente o servicios, se resume en un modelo de cinco dimensiones, esto es:

1. Fiabilidad, habilidad para cumplir el servicio prometido de forma consecuyente, fiable y precisa. Significa hacer las cosas correctamente durante un largo periodo de tiempo.
2. Capacidad de respuesta, servicio rápido y deseo de ayudar a los clientes. Implica los conceptos de rapidez y flexibilidad.
3. Seguridad, conocimiento y cortesía, mostrados por el personal y su habilidad para inspirar fe y confianza.
4. Empatía, cuidado, individualización de la atención al cliente.
5. Elementos tangibles, instalaciones materiales, equipos, apariencia del personal, (es decir las evidencias físicas del servicios, que implican tanto aspectos operativos como resultados simbólicos).

Algunas de estas dimensiones están directamente relacionadas con las actuaciones del personal y los contactos que establece el personal con los clientes, sin duda, en los sectores que existe un alto nivel de contacto con la clientela, los clientes tienden a relacionar el resultado obtenido con las actuaciones percibidas en el personal de las empresas, sin embargo la fiabilidad y capacidad de respuesta de un servicio se fundamentan en la fiabilidad y capacidad de respuesta de los sistemas y procesos de la empresa y en la forma que ha sido diseñado el entorno de trabajo y de su capacidad de facilitar la realización de las tareas.

Lo más representativo en las estrategia empleada por la empresa es la involucramiento de la alta dirección y que esta sea transmitida en toda la organización no solo en las área de ventas o gestión del servicio sino todas aquellas área de soporte u operativas y contar con herramientas así como la tecnología debidamente alineas para lograr productos y servicios de calidad y satisfacción del cliente. (Teruel, 1995)

2.8.4. Actividades complementarias de las operaciones del giro financiero.-

Es el conjunto de actividades o procesos que debe ejecutar la institución del sistema financiero que sin ser propias del giro financiero, son necesarias para el cumplimiento y desarrollo de su objeto social. (Bancos, Código de Transparencia y de Derechos a Usuarios, 2013).

2.8.5. Administración de la información

Es el proceso mediante el cual se captura, procesa, almacena y transmite información, independientemente del medio que se utilice; ya sea impreso, escrito en papel, almacenado electrónicamente, transmitido por correo o por medios electrónicos o presentado en imágenes. (Bancos, De la Gestión del Riesgo Operativo, 2005)

2.8.6. Calidad de la información

Es el resultado de la aplicación de los mecanismos implantados que garantizan la efectividad, eficiencia y confiabilidad de la información y los recursos relacionados con ella.

2.8.7. Alta gerencia o Alta Administración

La integran los presidentes y vicepresidentes ejecutivos, gerentes generales, vicepresidentes o gerentes departamentales, entre otros, responsables de ejecutar las disposiciones del directorio u organismo que haga sus veces, quienes toman decisiones de alto nivel, de acuerdo con las funciones asignadas y la estructura organizacional definida en cada institución controlada. (Bancos, De la Gestión del Riesgo Operativo, 2005)

2.8.8. Documentación

Todo cuanto consta por escrito y que por la institución sea emitido o solicitado a clientes, empleados, accionistas, subcontratistas y terceros, cuya custodia en caso de solicitud sea

responsable el banco a través de file o digitalización; incluye requisitos internos para apertura de productos, comprobantes transaccionales, contratos de clientes, empleados, subcontratistas y terceros, notificaciones o informes a entidades de control, informes de accionistas y publicidad. (Bancos, Código de Transparencia y de Derechos a Usuarios, 2013)

2.8.9. Línea de negocio

Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad. (Bancos, De la Gestión del Riesgo Operativo, 2005)

2.9. MARCO LEGAL - Normas legales ecuatorianas para las instituciones del sistema financiero.

- En Enero del 2013, la Junta Bancaria emitió las resoluciones JB-2939 que en términos generales establece entidades financieras del Ecuador, contar con un servicio de información que permita al público conocer sobre los productos y servicios financieros, así también regular los requisitos y procedimientos que deben cumplir los servicios de atención de reclamos así también asegurarán que sus servicios de atención al usuario financiero se encuentren dotados de los medios humanos, materiales, técnicos y organizativos adecuados para el cumplimiento de sus funciones. (Bancos, Código de Transparencia y de Derechos a Usuarios, 2013)
- El 20 de octubre de 2005 la Superintendencia de Bancos expide la Resolución No. JB-2005-834 “De la gestión y administración del riesgo operacional”, con esta resolución la autoridad da inicio a su supervisión enfocada a “Riesgo Operativo” la misma que contiene aproximadamente 146 controles, estableciendo un detalle

de los Eventos de Riesgo por categoría y niveles de riesgo. Generando directrices para gestionar el riesgo operativo, como elemento fundamental de una administración preventiva, alineado con el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea. El 23 de octubre del 2008 la Junta Bancaria emitió la resolución JB-2008-1202 con el propósito de incluir disposiciones específicas sobre riesgo legal que ayuden a reducir las posibilidades de que se materialicen factores previstos como fuentes de riesgo de la naturaleza aludida. (Bancos, De la Gestión del Riesgo Operativo, 2005)

- Con fecha 26 de Abril del 2012, la Junta Bancaria emitió la resolución JB- 2012-2148 con el propósito de establecer medidas de seguridad en canales electrónicos en la misma se añaden 49 controles con el propósito de garantizar que las transacciones realizadas a través de canales electrónicos cuenten con los controles, medidas y elementos de seguridad para evitar el cometimiento de eventos fraudulentos y garantizar la seguridad y calidad de la información de los usuarios así como los bienes de los clientes a cargo de las instituciones financieras. (Bancos, 2014)

CAPITULO 3

En el presente Capítulo, se describe la situación actual de la institución, a que se dedica sus productos, servicio, mercado, clientes, el mapa y objetivos estratégicos, entre otros aspectos, así también la descripción de los procesos de servicios al cliente que son objeto del estudio de investigación lo cual permita analizar los proceso claves y su efecto en la eficiencia de los procesos.

Situación Actual - Planeación y estrategia de una institución financiera del Ecuador.

3.1. De los Productos, servicios, mercado, clientes

Mercados

A Nivel Nacional

Clientes

Segmentos Corporativos, Pequeñas y medianas empresas, microempresarios, y Personas naturales.

Productos

- Cuentas corrientes y ahorros
- Pólizas de acumulación
- Créditos de consumo
 - Auto fácil
 - Casa fácil
 - Multicredito

- Tarjetas de crédito
- Créditos Corporativos y empresariales
- Comercio exterior

Canales de atención

- Ventanillas
- Servicios al cliente
- Canales electrónicos
 - Banca Virtual
 - Banca Virtual móvil
 - Banca Celular
 - Cajeros automáticos
 - Call center
 - Banca Electrónica

3.2. Descripción de la misión y visión

Visión

Nos vemos como la marca líder de servicios bancarios y financieros de los ecuatorianos. Estamos presentes en todos y cada uno de sus hogares y en todas y cada una de sus empresas. Estén donde estén, vayan donde vayan. (Banco, 1999)

Misión

Crear valor a nuestros clientes, accionistas, colaboradores, y a la sociedad, desarrollando propuestas bancarias y financieras, ejecutadas con calidad. (Banco, 1999)

3.3. Detalle de objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la institución financiera del Ecuador la cual la denominaremos "Banco de la Ciudad" son los siguientes:

1. Consolidar la imagen corporativa ampliando la cobertura a nivel nacional e internacional.
2. Mantener la Gestión Financiera Solida
3. Bancarizar a clientes no bancarizados
4. Incrementar la participación de mercado y uso de productos y servicios
5. Enfatizar logros específicos obtenidos en la calidad del servicio.
6. Desarrollo y retención del Talento humano clave, incentivando la remuneración a las metas y objetivos.
7. Fidelización de los clientes, Sinergia, venta cruzada de productos
8. Revitalización y unificación de las funciones de marketing.
9. Estrategia diferenciada por regiones y conocer el comportamiento y las necesidades del cliente.
10. Calidad del servicio como valor corporativo.
11. Potenciar el funcionamiento multicanal especializando de forma eficiente la relación con el cliente, manteniendo disponibilidad y seguridad en todos los canales.
12. Especialización por líneas de negocio.
13. Asegurar que la tecnología y los procesos sean flexibles y soporte la evolución del negocio y los cambios del mercado, aumentado la velocidad en la ejecución de las operaciones.

Los objetivos estratégicos del Banco están orientados a lograr una rentabilidad sostenible en el tiempo, obteniendo la mayor productividad de sus canales tradicionales y no tradicionales y por ende incrementando la rentabilidad de sus clientes en base a la venta cruzada de productos (cross selling) que le permita obtener mayores ingresos sin aumentar el requerimiento de capital. (Banco, Plan Estratégico, 2005)

Este objetivo de mejora permanente en base a un enfoque de valor agregado hacia el cliente se refleja en los planes de innovación de negocios basada en la tecnología.

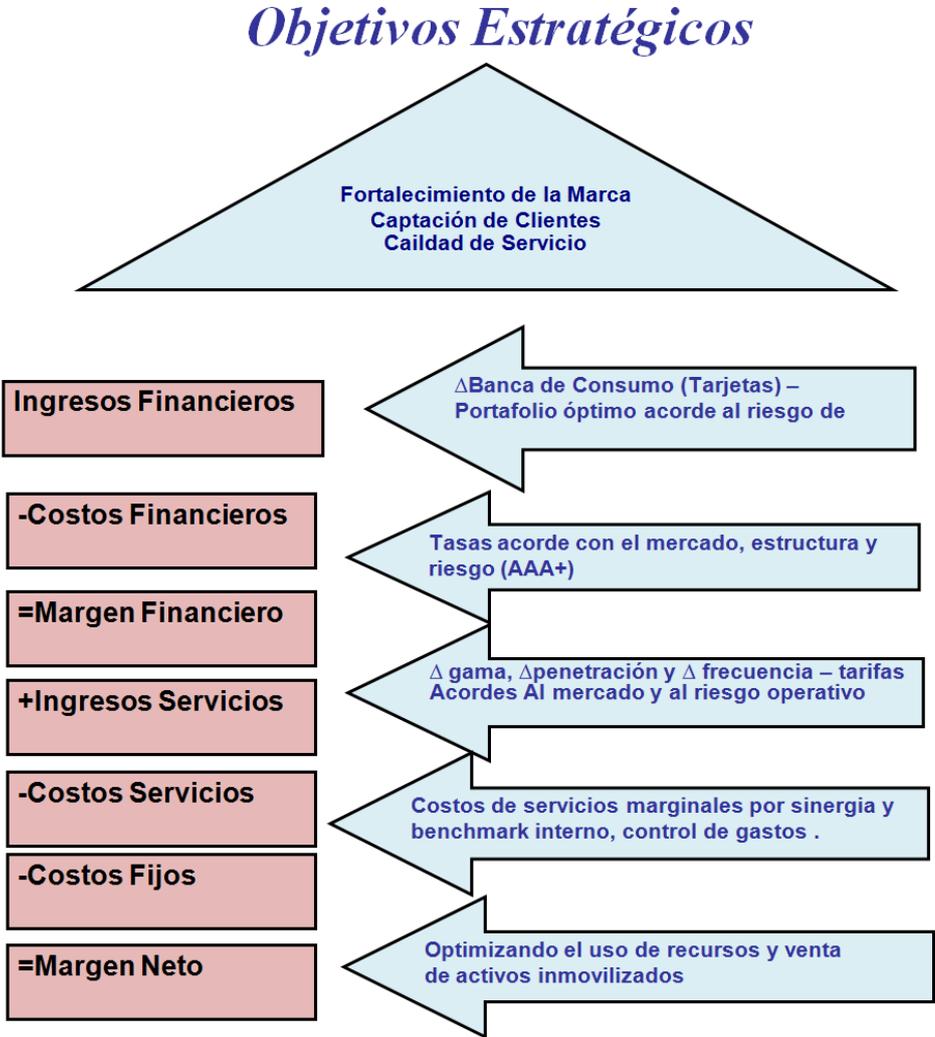


Figura 5 Resumen de Objetivos Estratégicos

Tomado de: (Banco, Plan Estratégico, 2005)

3.4. Valores Corporativos:

Las políticas y valores corporativos que rigen al Banco, están orientadas a cumplir con su misión “Crear valor a nuestros clientes, accionistas, colaboradores, y a la sociedad, desarrollando propuestas bancarias y financieras, ejecutadas con calidad” , estos son:

Conocimiento: El Banco cuenta con personas comprometidas y capacitadas y así alcanzar juntos las metas organizacionales, trabaja en un esquema de formación que le permite certificar que los colaboradores tengan los conocimientos y manejen las herramientas requeridas, de acuerdo a su nivel de cargo y mantenerse como la mejor institución bancaria.

Creatividad: La institución desarrolla productos y servicios de óptima calidad que satisfagan las necesidades de los clientes para que vivan una experiencia memorable cuando tomen contacto con el Banco de la Ciudad.

Ética: Las acciones, decisiones y relaciones con clientes, proveedores, accionistas son transparentes y coherentes con los principios y valores del Código de ética de la Institución

Pertenencia: Los colaboradores del Banco están comprometidos con la institución, preocupándose continuamente en las situaciones adversas que pueden presentarse. Cada uno de los colaboradores son parte vital de la institución por lo que se espera en todo momento que la respeten, preserven su patrimonio y contribuyan a su crecimiento y consolidación.

Rentabilidad: El Banco está orientado a lograr una rentabilidad sostenible en el tiempo, obteniendo la mayor productividad a través de nuestros diferentes canales tradicionales y no tradicionales, generando valor para nuestros clientes, colaboradores, accionistas y para la sociedad ecuatoriana.

Sinergia: En el Banco se realiza las labores con sinergia, obteniendo, óptimos resultados en cada uno de los procesos, con el fin de entregar siempre lo mejor, sin aumentar el requerimiento de capital.

3.5. Análisis de FODA

El Banco ha desarrollado a través de sus objetivos una “Estrategia de Diferenciación, una estrategia de diferenciación se basa con frecuencia en la alta calidad del producto, características innovadoras. Rapidez de mercado o servicio superior. (Bohlander, 2004)

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asesoramiento personalizado de servicios financieros ✓ Diversidad de productos ✓ Diversidad en canales de atención ✓ Recurso humano altamente creativo y capacitado ✓ Gestión financiera sólida. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Servicios conceptualizados a la medida del cliente ✓ Lealtad de clientes ✓ Agilidad en servicios tecnológicos ✓ Clientes no bancarizados
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pocos mercados en la contratación de nuevos servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ingresos de nuevos competidores en la industria ✓ Cambios gubernamentales

Tabla 4: Resumen del Análisis FODA

Tomado de: (Banco, Plan Estratégico, 2005).

3.6. Estrategias relativas a ventajas competitivas.

Innovación

La entidad financiera sustenta su desarrollo en factores como la tecnología, la capacidad financiera, el recurso humano y una visión comercial para ampliar su base de clientes. Uno de los enfoques más dinámicos es la actualización e implementación de tecnologías bancarias. Así mismo la formación de los recursos humanos en la institución es una activada constante. Otro enfoque del banco está en la ampliación de productos y servicios como el crédito educativo o el crédito nómina. Con estas estrategias el Banco se integra a la comunidad llegando con más servicios de diferentes tipos integrando más personas ampliando clientes y manteniendo un desarrollo sostenido en base a esta estrategia. (Banco, Plan Estratégico, 2005)

A continuación se detalla alguno de los logros importantes que la institución ha tenido en relación a la implementación de sus estrategias. (Banco, Informe de Accionistas, 2012)

- **Banca Transaccional**

Existe una marcada tendencia a realizar transacciones fuera de las agencias bancarias, dada la comodidad que ofrecen los servicios electrónicos, a estos se los denomina canales no tradicionales, siendo de preferencia por los clientes tanto por costos, como por tiempo de respuesta

En los últimos años, se ha venido incrementando fuertemente a través de la Banca Virtual, Banca Electrónica, Banca Telefónica, Banca Celular y Banco del Barrio en relación con sus objetivos estratégicos.

Canales No Tradicionales

- **Oficinas y Ventanillas de extensión**

Oficinas y ventanillas cerca de los clientes, para facilitarles el acceso a una amplia gama de servicios, cuenta con 168 oficinas.

- **Cajeros Automáticos (Atm)**

Cuenta con más de 700 Cajeros Automáticos. Estos Cajeros con de última tecnología, ya que no retienen la tarjeta para su operación y poseen mayor rapidez de dispendio de efectivo.

Adicionalmente permite realizar, Retiros, Consultas, Transferencias, Pago de Remesas, Pago de servicios básicos, Compra tiempo aire de celulares, y Avances de efectivo para las tarjetas de crédito American Express, Visa y MasterCard.

- **Banca Virtual**

Brindando el acceso desde cualquier parte del mundo, a través de Internet, para realizar distintos tipos de transacciones en línea. Se puede acceder a:

- Solicitud de Cuenta Corriente, Cuenta de Ahorros, Préstamos, Tarjeta de Débito y Tarjeta de Crédito
- Consulta de Saldos de productos financieros
- Consulta de Servicios Básicos
- Resumen de Movimientos en Cuentas corrientes y Cuentas de Ahorros
- Pago de Servicios Básicos, Tarjetas de Crédito e Impuesto Predial
- Transferencia de Fondos

- **Banca Electrónica**

La Banca Electrónica es un dispositivo ubicado en las agencias o sucursales del Banco de la Ciudad, donde se puede realizar cómodamente todas las consultas, pagos de servicios básicos, agua, energía eléctrica, teléfono, pagos de tarjetas de créditos, transferencias, compra de tiempo aire celular, bloqueo de tarjetas, entre otros servicios.

- **Banca Telefónica (1700-242424)**

A través de este canal, los clientes acceden a una amplia gama de servicios bancarios, tales como consultas, transferencias y pagos de manera automática y además tienen la opción de comunicarse con agentes especializados para realizar consultas o requerimientos sobre sus productos.

- **Banca Celular**

Marcando el número 8080, conecta a sus clientes a los múltiples servicios transaccionales. La Banca Celular, permite consultar saldos, mantener los pagos al día y comunicarse con el Banco de la Ciudad en cualquier momento.

- **Buzón Electrónico**

Permite que nuestros clientes de Banca Empresarial y Corporativa puedan remitir de manera eficiente órdenes de Cobro y Pago, las cuales son cargadas automáticamente al sistema BG para su inmediato procesamiento.

- **Banco del Barrio**

Los Banquero del Barrio ha sido beneficiado en su negocio en vista del aumento del volumen de sus ventas y participación en el ingreso de cada transacción bancaria.

A través de este canal transaccional, se ha permitido llegar a más puntos de atención a clientes así también bancarizar a clientes no bancarizado al ofrecer el producto cuenta electrónica.

3.7. Líneas de Negocio

Las líneas de negocio se conceptualizan como una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad. (Banco, Plan Estratégico, 2005)

De acuerdo a lo establecido por el Comité de Supervisión Bancaria (Basilea., 2003), las Líneas de Negocio y Actividades de negocio asociadas se describen a continuación:

1. Financiación empresarial o corporativa – Corporate finance

- i. Asesoramiento y servicios relacionados con fusiones y adquisiciones de empresas.
- ii. Servicios relacionados con operaciones de underwriting, titularización (actuando como entidad inversora) y privatizaciones.
- iii. Estudios de inversiones y análisis financiero y otras formas de asesorías relacionadas con las operaciones de instrumentos financieros.
- iv. Asesoramiento a empresas en materia de estructura de capital.

2. Negociación y ventas – Trading & sales

- i. Negociación por cuenta propia de instrumentos de renta fija, renta variable, divisas, crédito, financiamiento, posiciones propias en valores, titularizaciones (actuando como entidad originadora), operaciones con pacto de recompra.

- ii. Negociación en nombre de terceros de: instrumentos de renta fija, renta variable, divisas, crédito, financiamiento, operaciones con pacto de recompra.

3. Pagos y liquidación – Payment and settlement

- i. Pagos y recaudaciones.
- ii. Transferencia de fondos.
- iii. Compensación y liquidación.

4. Servicios de agencia – Agency services

- i. Custodia y administración de instrumentos financieros por cuenta de clientes, incluidos el depósito y servicios conexos como la gestión de efectivo y de garantías reales.
- ii. Fideicomisos.

5. Administración de activos – Asset management

- i. Administración de fondos: agrupados, segregados, minoristas, institucionales, cerrados, abiertos, participaciones accionariales. Por ejemplo, fondos de inversión y fondos mutuos.

6. Intermediación minorista – Retail Brokerage

- i. Recepción y ejecución de órdenes de clientes referidas a instrumentos financieros.
- ii. Colocación de instrumentos financieros sin aseguramiento, por ejemplo, acciones, productos derivados, bonos.

7. Banca minorista – Retail banking

- i. Actividades realizadas con personas o Pyme
 - a. Aceptación de depósitos y otros fondos reembolsables del público.
 - b. Préstamos
 - c. Arrendamiento financiero y factoraje
 - d. Servicios bancarios, incluyendo los de fideicomiso y testamentarios y otros servicios bancarios (tarjetas de crédito y débito, transferencia de fondos y otros pagos en nombre de clientes).

8. Banca comercial – Commercial banking

- i. Aceptación de depósitos
- ii. Financiamiento de proyectos, bienes raíces, comercio exterior, comercial.
- iii. Préstamos, garantías y letras de cambio.
- iv. Servicios bancarios y actividades auxiliares como servicios de pagos (tarjetas de crédito y débito, transferencia de fondos y otros pagos en nombre de clientes).
- ii. Ingresos netos en instrumentos de capital que no forman parte de la cartera de negociación ni de las participaciones permanentes.

El Banco adopta la clasificación de las líneas de negocio de acuerdo a lo establecido por el Comité Ejecutivo, las cuales son:

1. Banca Transaccional

- i. Servicios bancarios a través de los diferentes canales transaccionales
- ii. Servicios de recaudaciones y pagos a terceros
- iii. Remesas
- iv. Apertura de cuentas electrónicas

2. Banca Personal

- i. Actividades realizadas con personas naturales
 - a. Aperturas y movimientos de cuentas corrientes o ahorros
 - b. Préstamos
 - c. Servicios bancarios, (tarjetas de crédito y débito, transferencia de fondos y otros pagos en nombre de clientes).

3. Banca Privada y Empresarial

- i. Aceptación de depósitos apertura de pólizas
- ii. Préstamos a pequeñas y medianas empresas

4. Banca Corporativa

- i. Financiamiento de proyectos, bienes raíces, comercio exterior, comercial Arrendamiento financiero y factoraje.

- ii. Préstamos, garantías y letras de cambio.

5. Inversiones y Tesorería

- i. Negociación de compra y venta de títulos y valores a emisores locales o al exterior
- ii. Negociación de compra de divisas

6. Administración de bienes

- i. Administración de bienes en dación en pago

Cabe mencionar que los procesos del área de atención al cliente del presente estudio, están dirigidos a la línea de negocio Banca Personal.

3.8. Cadena de Valor del Banco

Se describe a la cadena de valor como un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. (Porter, 1980) Se dividen en dos amplios tipos:

- **Actividades Primarias:** Implican la creación física del producto, su venta y transferencia al comprador así como la asistencia posterior a la venta..
- **Actividades de Apoyo:** Sostiene a las actividades primarias y se apoyan entre sí, tales como la , tecnología, recursos humanos operaciones, compras, administración

De acuerdo a lo establecido en la Ley de Instituciones del Sistema Financiero, Capítulo V De la Gestión del Riesgo Operativo (Bancos, Superintendencia de Bancos, 2014), ha permitido agrupar los procesos considerando los siguientes aspectos:

1. Procesos gobernantes o estratégicos.-

Se considerarán a aquellos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por el directorio u organismo que haga sus veces y por la alta gerencia para poder cumplir con los objetivos y políticas institucionales. Se refieren a la planificación estratégica, los lineamientos de acción básicos, la estructura organizacional, la administración integral de riesgos, entre otros; (Bancos, De la Gestión del Riesgo Operativo, 2005)

2. Procesos productivos, fundamentales u operativos.-

Son los procesos esenciales de la entidad destinados a llevar a cabo las actividades que permitan ejecutar efectivamente las políticas y estrategias relacionadas con la calidad de los productos o servicios que ofrecen a sus clientes; y, (Bancos, De la Gestión del Riesgo Operativo, 2005).

3. Procesos habilitantes, de soporte o apoyo.-

Son aquellos que apoyan a los procesos gobernantes y productivos, se encargan de proporcionar personal competente, reducir los riesgos del trabajo, preservar la calidad de los materiales, equipos y herramientas, mantener las condiciones de operatividad y funcionamiento, coordinar y controlar la eficacia del desempeño administrativo y la optimización de los recursos. (Bancos, De la Gestión del Riesgo Operativo, 2005).

A continuación, se presenta la cadena de valor del Banco según su estrategia la misma que le permite garantizar la optimización de los recursos y la estandarización según el siguiente gráfico:

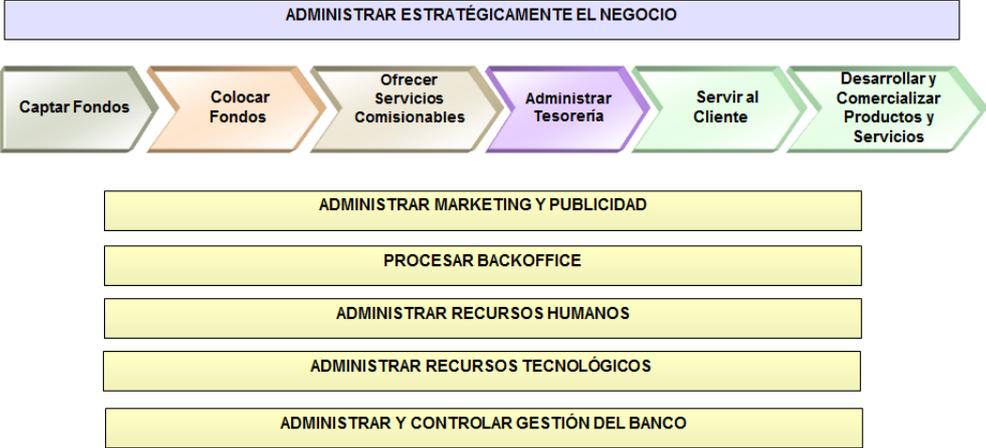


Figura 6 Detalle de la Cadena de Valor

Tomado de: (Banco, Manual de Desarrollo Organizacional y procesos, 2002)

3.9. Mapa Estratégico de la Institución

El Mapa estratégico de la Organización convirtiendo los activos intangibles en tangibles, según (Banco, Plan Estratégico, 2005) ha sido establecido de acuerdo a las cuatro perspectivas de desempeño de la institución relacionadas entre sí, esto es: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento/recursos del personal, cuyos logros son basados conforme los valores corporativos del negocio, el mismo que se describe en el Anexo A.

A continuación se resumen las estrategias planteadas por cada perspectiva orientada a los procesos del área de atención al cliente:

1. Perspectiva Financiera

- **Incrementar Ingresos por Servicios**, lo cual permitirá maximizar la rentabilidad a través de la atención de requerimientos requeridos por el cliente.
- **Maximizar el margen financiero, a través de la colocación de productos.**- De ésta manera se logra incrementar los ingresos y a su vez se mejora la rentabilidad de la Institución Financiera. Al aumentar los ingresos se pueden alcanzar los planes de crecimiento de la Institución, realizar inversiones en tecnologías para que los procesos sean flexibles, ágiles y seguros.

2. Perspectiva del Cliente

Relación con el cliente

- **Una sola parada, Realizar la atención de requerimientos de los diferentes productos y servicios a través de una sola persona.** - De esta manera se logra se ofrecen nuevos y mejores servicios a los clientes ya que éstos pueden acudir a cualquier oficina para realizar sus operaciones y cerrar una operación desde un principio en el mismo lugar y con una misma persona , es decir que, administrativamente en el momento en que se realiza una operación queda registrada y es ejecutada para efectos contables y no hay un tratamiento posterior a la captura de datos o a través de canales electrónicos, de este modo se contribuye paralelamente a mejorar la gestión interna y e incremento de sus beneficios. Lo cual conlleva a mejoramiento y optimización de procesos en toda la cadena de valor y en procesos de soporte y apoyo

- **Fidelización Cumplimiento de especificaciones de productos (Calidad del servicio), lograr la entrega de productos o servicios de acuerdo a lo requerido o solicitado por el cliente.** De esta manera se logra obtener un detalle de las características de los productos y servicios que se ofrece a los cliente, la cual se requiere entender las necesidades de los clientes, implementado el concepto de atención oportuna y calidad de servicio al cliente. En esta plan estratégico está enfocado en cubrir las necesidades clientes y que una vez contratados se mantengan de acuerdo a lo pactado entre la que se encuentran los precios, la documentación, tiempo, imagen relación.
- **Asesor Financiero- Atender las consultas y asesoramientos de productos y servicios, mayor eficiencia y productividad del vendedor**

3. Perspectiva de Procesos.

- **Contar con disponibilidad en todos sus canales, a través de la productividad de sus canales tradicionales y no tradicionales (canales electrónicos).**- Esta estrategia tiene como objetivo el ofrecer a los clientes productos y servicios con mayor rapidez, seguridad y facilidad en la realización de sus transacciones de transferencias, pagos, retiros, entre otros a través de sus canales electrónicos tales como: cajeros automáticos, los puntos electrónicos de ventas, banca virtual, banca virtual móvil, banca telefónica.

Para cumplir con esta estrategia, la institución debe asegurar que la tecnología y los procesos sean flexibles y soporten la evolución del negocio el cual mantienen cambios dinámicos y constantes, por la que muchos bancos para responder a este desafío están utilizando las tecnologías de la información como ventaja competitiva.

- **Realizar campañas publicitarias de seguridad de los canales transaccionales, en los diferentes medios de comunicación.** -De ésta manera se procura dar a conocer el servicio medidas de seguridad que el banco tiene en cada uno de sus canales transaccional y además señalando las acciones preventivas que debe tener el cliente ante eventos externos ajenos al control de la institución a través del enfoque de las técnicas innovadoras en cuanto a prevención y tratamiento se refiere. Todo esto mediante campañas publicitarias que permitan mantener alerta a las medidas de precaución que el cliente debe realizar al acceder a un canal transaccional.

De igual manera que con las campañas publicitarias, se puede tener conocimiento de la Institución de los productos y servicios que se ofrece en los diferentes canales la agilidad y rapidez, exponiendo temas sobre prevención. Logrando además con ésta estrategia captar clientes que requiere el servicio y desconocían las facilidades que se ofrecen en el mismo.

- **Implementar el manejo del riesgo operacional que permita ofrecer productos seguros a los clientes.** - Esta estrategia tiene como objetivo, realizar la administración y gestión de los riesgos operacionales que permitan minimizar eventos que deterioros o afecten la calidad e imagen de los servicios y productos y productos que ofrece el banco.

Las nuevas tecnologías, la optimización de procesos y la agilidad que se den a los mismos, la contratación de personas especializadas se convierte en uno de los mayores riesgos operacionales que las instituciones deben administrar, controlar y mitigar.

Las instituciones financieras se han visto amenazadas al colocar un nuevo canal transaccional a través del internet debido a los principales riesgos a los que se está

expuesto, uno de los principales y más comunes es el “phishing” que es una técnica de captación ilícita de datos personales y de cuentas bancarias a través de enlaces de correos electrónicos o páginas Web, que suplantan la imagen de una entidad financiera. (Banco, Sitio de Seguridad, 2013)

Para minimizar este y otros estos riesgos a través del internet, el Banco ha implementado mecanismos para fortalecer las seguridades la banca virtual o electrónica.

- **Venta cruzada de productos, estableciendo en su proceso la venta de productos a clientes potenciales.** .- Esta estrategia tiene como objetivo, mantener planes para incrementar la venta cruzada de productos a clientes existentes sean personas naturales y empresariales, para ello se revisan y analizan los procesos de gestión de clientes constantemente con la finalidad mantener la fidelización de los clientes, sinergia y venta cruzada de productos.
- **Elaborar un plan para realizar una reingeniería de procesos.** .- Ésta estrategia tiene como objetivo la mejora y estandarización continua de los procesos con la finalidad de brindar servicios de manera ágil y rápida que permita conseguir los objetivos financieros y de los clientes.

La aplicación de mejoramiento y reingeniería es aplicada a los procesos críticos y claves a través de la cadena de valor.

4. **Perspectiva del Desarrollo de las Personas y el Aprendizaje**

- **Gestión de procesos basados en la cadena de valor.-** De esta manera se trata de entrenar al personal en las diferentes políticas y procesos que se realizan en el área de atención al cliente para que estos sean gestionados adecuadamente.
- **Mejorar las capacidades del personal clave. -** De ésta manera se procura dar a conocer que debido a las actividades realizadas por la Institución financiera lo clave es el servicio de atención al cliente, se hace indispensable poseer un grupo de personal conocedores de las nuevas técnicas de atención a clientes existentes a. Para ello se lograra con el desarrollo de ésta estrategia la capacitación continua de los colaboradores
- **Optimizar el capital humano .-** En cualquier institución es necesario que el personal tenga la capacidad de responder ante cualquier situación, para lo cual se deben promover dentro de la misma, proyectos que permitan el progreso de sus empleados a nivel de sus capacidades y actividades. Por lo que con el desarrollo de ésta estrategia se persigue que el personal logre u mayor y mejor desempeño en la realización de sus actividades.

Durante los últimos años una de las principales estrategias entorno al servicios de atención al cliente ha sido mejorar el nivel de calidad de servicio, para lo cual la institución financiera acudió a una de las mejores empresas del mundo que ha desarrollado exitosamente un esquema de calidad de servicio a fin de aplicar la misma metodología ajustado a la realidad y necesidad de los clientes.

Dentro de este plan estratégico orientado a la calidad de servicio se desarrollaron herramientas y técnicas de entrenamiento a los colaboradores como mejores prácticas para el desarrollo de funciones. Esta metodología, llevó a la institución a definir los criterios de servicio lo cual permite tomar las mejores decisiones los cuales son:

CRITERIOS DE SERVICIO

SOLIDEZ: Un Banco solvente, confiable y responsable

EMPATIA: Un Banco con espíritu y vocación de servicio, un respaldo para el cliente.

AGILIDAD: Un Banco eficaz, eficiente y orientado a conseguir los mejores resultados.

ACCESIBILIDAD: Un Banco que brinda una amplia cobertura de canales de atención.

INNOVACION: Un Banco proactivo, creador de nuevos esquemas y desarrollo de soluciones inmediatas.

Con la finalidad de dar seguimiento a la implementación de la estrategia entorno a la calidad de servicio, la institución realiza mediciones de calidad para conocer y entender las necesidades de los clientes, con el propósito de brindarles un servicio de calidad.

La medición de calidad del servicio busca cuantificar el cumplimiento de los estándares de servicio a través de la metodología EPI. En base a esta metodología, se mide las expectativas, percepciones e importancia de ciertos atributos en relación a los criterios de servicio: SOLIDEZ, EMPATIA, AGILIDAD, ACCESIBILIDAD, E INNOVACION. Esta medición se la realiza mediante encuestas aleatorias en las áreas de Cajas y Servicio al cliente de todas las oficinas a nivel nacional. Con los resultados se obtiene el rating de satisfacción de los clientes en relación a la atención que reciben por parte de la institución bancaria.

La calificación que obtiene cada oficina, se mide de acuerdo a la siguiente escala:

Tabla 5: Niveles de Medición de Calidad del Servicio

RANGO DE RESULTADOS	RATING DE SATISFACCIÓN
+ 42 a + 15	Muy Alto
+ 15 a + 9	Alto
+ 9 a + 3	Moderadamente Alto
+ 3 a - 3	Medio/Neutral
- 3 a - 9	Moderadamente Bajo
- 9 a - 15	Bajo
- 15 a -42	Muy Bajo

Tomado de: (Banco, Calidad del Servicio, 2010).

Además, se realiza la medición de ambiente, la cual consiste en una inspección de las oficinas, que permite conocer el estado actual de las mismas. Esta medición se la realiza de forma trimestral. La calificación que obtiene cada oficina va en una escala del 1 al 10, siendo 10 la máxima calificación, es decir, que la oficina ha cumplido con las 10 normas de ambiente.

3.10. Descripción de los Procesos de Servicio al cliente

3.10.1. Actividades que se ejecutan en el área de balcón de servicios

El área de balcón de servicios, es el departamento competente para el ingreso y aprobación de solicitud de productos, atender requerimientos, tramitar y resolver las quejas y reclamaciones presentadas, directamente o mediante representación, por todas las personas naturales o jurídicas, ecuatorianas o extranjeras, que reúnan la condición de usuario de los servicios financieros prestados por la Institución. . (Bancos, Superintendencia de Bancos, 2015)

Para los casos quejas y reclamaciones se refieran a sus intereses y derechos legalmente reconocidos y derivados de contratos, de la normatividad de transparencia y protección de la clientela o de las buenas prácticas y usos financieros y, en particular, del principio de equidad.

Así también en esta área generalmente se hacen consultas de productos y servicios que brinda el Banco.

Es importante mencionar que el organismo de control estableció en las normas generales para la aplicación de la ley general de instituciones del sistema financiero, en el TITULO XIV.- De la Transparencia de la Información, CAPITULO IV.- De los Servicios de Atención al Cliente, disposiciones para regular los requisitos y procedimientos que deben cumplir los servicios de atención al cliente de las instituciones del sistema financiero. Estas normas hacen referencia principalmente a (Bancos, Superintendencia de Bancos, 2013):

- Disponer de un servicio especializado de atención al cliente, que tenga por objeto atender y resolver las quejas y reclamaciones que presenten los clientes.
- Atender y resolver las quejas y reclamaciones que los clientes presenten y que se derivasen de las relaciones contractuales y comerciales.
- Asegurar que los servicios de atención al cliente estén dotados de los medios humanos, materiales, técnicos y organizativos adecuados para el cumplimiento de sus funciones.
- Adoptar las acciones necesarias para que el personal asignado al servicio de atención al cliente disponga de un conocimiento adecuado de la normativa sobre transparencia y protección de los clientes de servicios financieros.
- Atender y resolver las quejas y reclamaciones presentadas por sus clientes en el plazo de hasta quince (15) días tratándose de reclamos originados en el país; y, en el plazo de hasta dos (2) meses, cuando el reclamo se produzca por operaciones relacionadas con transacciones internacionales, desde su presentación en el servicio de atención al cliente.
- Asignar a un funcionario del servicio de atención al cliente designado por el directorio u organismo que haga sus veces de la entidad.

- Poner a disposición de sus clientes referencia que pueden hacer sus reclamos directos al servicio de atención al cliente de la Superintendencia de Bancos y Seguros, con especificación de su dirección postal y electrónica.
- Comunicar a los clientes acerca de la normativa de transparencia y protección del cliente de servicios financieros.

Dentro del primer trimestre de cada año, el titular de los servicios de atención al cliente presentarán ante el directorio u organismo que haga sus veces, un informe explicativo del desarrollo de su función durante el ejercicio precedente, que habrá de tener el contenido mínimo siguiente (Bancos, Superintendencia de Bancos, 2010):

1. Resumen estadístico de las quejas y reclamaciones atendidas, con información sobre su número, admisión a trámite y razones de inadmisión, motivos y cuestiones planteadas en las quejas y reclamaciones y cuantías e importes afectados;
2. Resumen de las resoluciones adoptadas, con indicación del carácter favorable o desfavorable para el reclamante;
3. Criterios generales contenidos en las decisiones; y,
4. Recomendaciones o sugerencias para una mejor consecución de los fines que informan su actuación.
5. Al menos un resumen del informe del servicio de atención al cliente se integrará en la memoria anual de las entidades.

A continuación presentamos un resumen del informe de reclamaciones presentada durante el año 2011:

Tabla 6: Resumen de consultas, reclamos y requerimientos recibidos

Enero - Diciembre 2011		
	Número de Casos	% del total
CONSULTA	569,764	47.39%
REQUERIMIENTO	477,583	39.72%
RECLAMO	154,903	12.88%
TOTAL	1,202,250	100.00%

Tomado de: (Banco, Informe de Accionistas , 2011)

De acuerdo al informe del área de atención al cliente del Banco de la Ciudad presentado en el informe de accionistas del 2011, textualmente menciona, “La institución financiera recibió 1.202.250 trámites admisibles comparados con los 258.8 millones de transacciones procesadas en el mismo periodo de tiempo representa el 0.46%. El 12.88% de los casos corresponden a reclamos representando únicamente el 0.06% en relación las transacciones procesadas.

La atención de reclamos con resultados favorables al cliente, durante el año 2011 presenta un índice del 81.67%, manteniendo la exigencia de buenas prácticas y transparencia.

De acuerdo a lo estipulado en la normativa vigente, las instituciones financieras están obligadas a atender quejas y reclamaciones en un plazo de quince días para los casos originados en el país y dos meses para los países internacionales. En el año 2011 el 88% de los casos se los resolvieron en 1 a 5 días cumpliendo con los objetivos estratégicos del Gobierno Corporativo, la creación de una cultura orientada al servicio que permita la satisfacción de nuestros clientes.” (Bancos, Principios de un Buen Gobierno Corporativo, 2011)

3.10.2. Estrategias del Banco relacionadas en el área de balcón de servicios

El Banco desde hace 4 años ha implementado el concepto de atención oportuna y calidad de servicio al cliente, para lo cual ha modificado continuamente sus procesos y su estructura organizacional desde el front office. Este cambio contribuye principalmente a la ejecución de procesos desde la solicitud y aprobación de los productos bajo el concepto de “una sola parada”, con la finalidad de agilizar los servicios requeridos por el cliente.

Las personas responsables de la ejecución de procesos se los denominan “Gestor de Gran Público” los cuales reportan directamente al área comercial.

Así también debido a la información que se suministra a los clientes se han establecido controles internos que garanticen una adecuada ejecución del proceso.

3.10.3. Estructura Organizacional

Gobierno Corporativo

El Banco cuenta con un Principios de Gobierno Corporativo para que a través de él se desarrollen las actividades con los mejores estándares y prácticas internacionales, fortaleciendo su administración y el control de sus operaciones a través de la estructura de un gobierno corporativo dinámico y eficiente, cumpliendo con un marco de referencia que establece el Comité de Basilea, máximo organismo que regula las actividades de la Banca Internacional. (Bancos, Principios de un Buen Gobierno Corporativo, 2011).

La función del Gobierno Corporativo es la de determinar los objetivos estratégicos y operativos del Banco, orientados a cumplir con los intereses de la institución en sí: entendidos como tales los de sus accionistas, sus colaboradores y de manera especial el interés de sus clientes; creando valor.

Su estructura está conformada por el Directorio, los Comités Normativos, los Comités Gerenciales y la Estructura Administrativa.

A continuación se detalla los objetivos de cada ente del gobierno corporativo:

Directorio

El Directorio es responsable principalmente por:

- Definir la política financiera y crediticia y controlar su ejecución;
- Analizar y pronunciarse sobre los informes de riesgos crediticio y la proporcionalidad y vigencia de las garantías otorgadas;
- Velar por el adecuado funcionamiento de los sistemas de control interno y de información gerencial.
- Examinar los estados financieros e indicar las reformas y medios aconsejables para la mejor dirección y administración de los negocios;
- Resolver sobre el aumento del capital suscrito y pagado del Banco;
- Elegir al Presidente Ejecutivo del Banco;

Comités Normativos

Comité de Administración Integral de Riesgos

Creado por el Directorio, responsable del diseño de las políticas, sistemas, metodologías, modelos y procedimientos para la eficiente gestión integral de riesgos y de manera específica en los identificados en la actividad que efectúa el Banco; y de proponer los límites de exposición a éstos.

Comité de Auditoría

El Comité de Auditoría es una unidad de asesoría y consulta del Directorio que provee un apoyo eficaz a la función de auditoría por parte de todos los integrantes de la institución; asegura el cumplimiento de los objetivos de los controles internos.

Comité de Cumplimiento

Tiene como funciones proponer las políticas generales de prevención de lavado de activos y someter a aprobación del Directorio el manual de control interno, así como recibir, analizar y pronunciarse sobre los informes presentados por el oficial de cumplimiento.

Comité de Calificación de Activos de Riesgo

Su función principal es la evaluación y calificación de los activos de riesgo del Banco y efectuar un seguimiento permanente de los mismos.

Comités Gerenciales

Comité de Creación de Valor

Este comité reúne semestralmente a todos los principales funcionarios del Banco, quienes bajo la dirección del Presidente Ejecutivo monitorean el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el Plan Estratégico, el Plan de Negocios y el Presupuesto General del Banco.

Comité de Sistemas y tecnología

Es el órgano encargado de establecer, conducir y evaluar las políticas internas bajo las cuales se toman las decisiones de inversión y se medirán los resultados de los proyectos de tecnología.

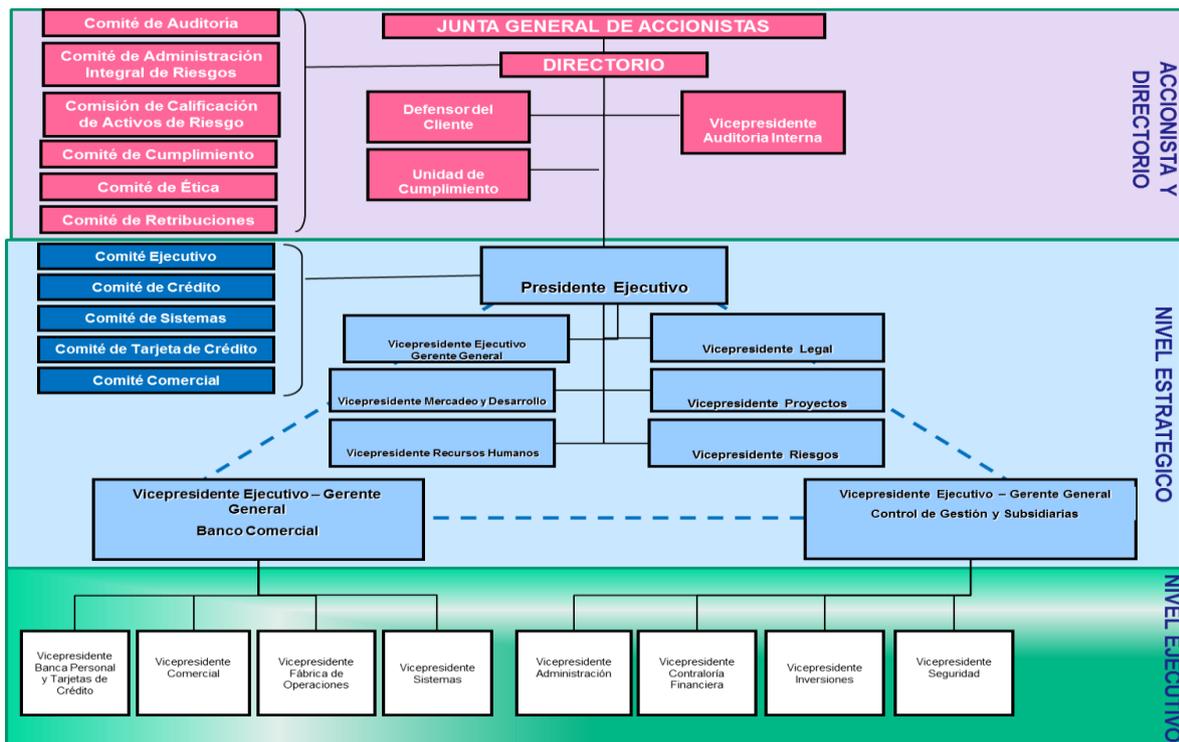
Comité de Crédito e Inversiones

Es un organismo que reúne semanalmente, que aprueba las operaciones de crédito e inversiones en instrumentos financieros, teniendo en consideración los límites de exposición permitidos por las disposiciones legales.

Estructura Directiva y Administrativa del Banco de la Ciudad

La estructura organizacional de la Institución es definida y aprobada por el Presidente Ejecutivo, como máximo funcionario. El organigrama de la Estructura Directiva y Administrativa del Banco de la Ciudad de manera gerencial se resumen:

Figura 7 Estructura Organizacional Banco de la Ciudad S.A.



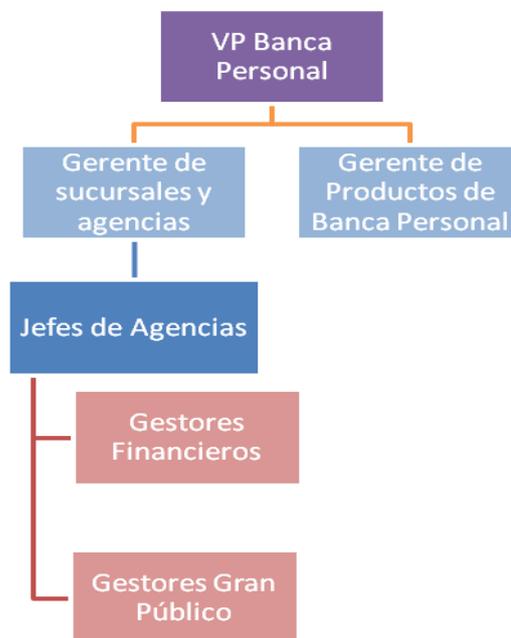
Tomado de: (Banco, Informe de Accionistas , 2011)

La innovación de productos por parte de los competidores y la demanda de los clientes por la comodidad en las transacciones, así como la calidad y garantías en transacciones a través de la web, son fuerzas que hace que la organización responda rápido al cambio, como resultado de esto, todas sus actividades del Banco descansan y son dirigidas por los Vicepresidentes de área, en ellos recae la responsabilidad directa de cada área, además cuenta con comités asesores a nivel estratégico para toma de decisiones.

Los Gestores Financieros y los Gestores de Gran Público, son responsables de la atención de productos y servicios así como consultas y requerimientos realizada por los clientes

Para el caso del área de atención al cliente corresponden a la línea de negocio de Banca Personal y su estructura administrativa considerando la Vicepresidencia del área, se resume a continuación:

Figura 8 Estructura Organizacional del Banco en el área de atención al cliente.



Tomado de: (Banco, Manual de Desarrollo Organizacional y procesos, 2002)

3.10.4. Interacción de servicios al cliente con el resto de áreas.

El área de atención al cliente no puede ser un área de trabajo aislada en una organización. El servicio de atención al cliente requiere contar con información de otras

unidades y a su vez alimenta, con los datos que obtiene del mercado, información útil para otros departamentos.

El área de atención cliente en el Banco, interactúa principalmente con las siguientes áreas:

a. Con el área comercial y marketing.

El departamento de atención al cliente, facilita los datos al área de marketing, relativos de las necesidades y expectativas comerciales manifestadas por los clientes (reales y potenciales) relativos al Banco, sus productos y servicios adicionales. El área comercial que es la línea de reporte a nivel organizacional, la cual es responsable de velar por el cumplimiento de estrategias establecidas por la organización principalmente a lo que se refiere a la maximizar los ingresos por servicios a través de la captación de productos y servicios que permita ofrecer al cliente agilidad, calidad y atención oportuna.

Así también, estos departamentos deben facilitar al servicio de atención al cliente la información necesaria para atender las consultas de los clientes y facilitar la gestión, información actualizada relativa a tarifas, catálogos y referencias disponibles.

b. Con el área de Operaciones

El área de atención al cliente debe suministrar puntualmente a al área de operaciones datos relativos a:

- Solicitudes recibidas, sobre todo si son especiales por alguna característica poco habitual (por ejemplo, débitos en cuenta con emisión de cheques de gerencia, cortes de estados de cuenta de fechas anterior, o copias de cheques girados y pagados);
- Documentación exigible de solicitudes de productos, para continuar con el proceso de revisión y validación en los casos de los procesos que aplique.

Desde operaciones se realiza la revisión y supervisión de los productos o servicios solicitados, así como la atención de ciertos requerimientos o cualquier observación que se produzca o de cualquier incidente que pueda retrasar el proceso es identificado y corregido por las áreas.

c. Con el área financiera.

El área financiera debe facilitar información relativa a los clientes en cuanto a las tarifas de servicios y tasas de interés vigentes de los diferentes productos, posibilidades de modificar las condiciones generales establecidas con los clientes en función de las variables consideradas para tratar individualmente a cada cliente, etc.

d. Con el área de Desarrollo Organizacional, Auditoría Interna y Riesgos

El área de Desarrollo Organizacional, debe facilitar información relativa a los manuales de políticas, procesos y procedimiento que se deben realizar para la colocación de los diferentes productos y servicios que se realizan en el área de atención al cliente, así como los manuales de usuarios para la utilización de los sistemas tecnológicos que soportan los procesos. El área de auditoría interna en la revisión de cumplimiento de los controles internos establecidos en el área y con el área de riesgos en la identificación y mitigación del riesgo operacional y crediticio.

3.10.5. Procesos efectuados por el área de balcón de servicios

En el área de atención al cliente son realizados principalmente los procesos que se detallan a continuación:

1. Actualización de firmas
2. Bloqueo de cuenta

3. Solicitud y entregar tarjetas de coordenadas
4. Autorización de tarjeta de débito
5. Cierre de tarjeta de débito
6. Solicitud de apertura de cuentas
7. Bloqueo / Desbloqueo tarjeta de débito o crédito
8. Cierre de cuenta
9. Solicitud y cancelación de tarjeta de débito nuevas y por reposición
10. Solicitud de chequeras/cheques voucher
11. Solicitud para Emitir cheques del BCE
12. Emitir Cortes de estados de cuenta
13. Revocar cheques
14. Ingreso de solicitudes de crédito
15. Realizar servicio - conciliación de cheque
16. Emitir referencias bancarias
17. Suscribir Débitos Automáticos
18. Atender Requerimiento/Reclamos de clientes
19. Realizar Reposición de Libretas de ahorro por robo o extravió
20. Realizar Contrato de Ahorro Meta
21. Actualizar de datos del cliente
22. Solicitud y entregar de claves de tarjetas
23. Asignar de turnos de atención a los diferentes servicios

24. Autorización de pago de cheques

3.10.6. De los sistemas que se utilizan

Los sistemas utilizados por el rol de Gestor Grand Público/ para la ejecución de procesos son los siguientes:

- CRM (Customer Relation Management)
- Bizagi (Apertura de productos)
- Host (Core Bancario)

Los perfiles de accesos a las herramientas y sistemas tecnológicos, se han establecido de acuerdo a las políticas de seguridad de la información que mantiene el Banco.

3.10.7. De otras áreas que brindan servicio al cliente en el Banco.

El Banco de la Ciudad S.A., con la finalidad de incrementar la productividad ha implementado diferentes canales de atención tanto tradicionales como no tradicionales, entendiéndose este último como canales electrónicos que ofrece a los clientes el cual le permite realizar solicitudes de productos o servicios así como atención de requerimientos.

Para los casos de canales no tradicionales existen procesos que son realizados por el área de call center o banca telefónica, cuyos agentes realizan ciertos procedimientos que también pueden ser atendidos por el front office principalmente los siguientes:

1. Bloquear cuenta
2. Bloquear / Desbloquear tarjeta de débito o crédito
3. Revocar cheques

4. Atender Consultas, Requerimiento/Reclamos de clientes

3.11. Procesos en el área de balcón de servicios en relación a la estrategia.

Detalle y explicación de los procesos en relación a la estrategia

De acuerdo a la observación realizada a los procesos que se realizan en el área de atención al cliente, se logró identificar aquellos que guardan relación con los objetivos estratégicos del negocio y agregan valor a la institución, a continuación presentamos un resumen de los procesos analizados:

- 1. Actualización de registros de firmas**, el cual corresponde a Recepar e ingresar a los sistemas del banco las solicitudes de actualización de registros de firmas en cuentas de clientes personas naturales o jurídicas, sea para agregar o eliminar un firmante individual o conjunta. Se relaciona con la estrategia de Perspectiva del Cliente. Fidelización: Cumplimiento de especificaciones de productos debido a que al realizar el proceso de acuerdo a instrucciones recibidas por el cliente y en el tiempo oportuno garantizamos su lealtad ya que dispone del servicio de según lo esperado.
- 2. Solicitud y entregar tarjetas de coordinadas**, el cual corresponde a procesar solicitudes que corresponden a dispositivo de control para el acceso al canal electrónico banca virtual. Se relaciona con la estrategia de Perspectiva del Cliente: Contar con disponibilidad en todos los canales debido a que al realizar el proceso de entrega de tarjeta coordinada se habilita el acceso a la banca virtual con nuevas medidas de seguridad y cuya tarjeta debe ser utilizada para realizar débitos por transferencias o pagos de servicios a través de este canal
- 3. Autorizar tarjeta de débito**, el cual corresponde a procesar la solicitud del acceso a consumos con tarjetas de débito en otros países. Se relaciona con la estrategia de

Perspectiva del Cliente: Fidelización: Cumplimiento de especificaciones de productos debido a que al realizar el proceso de autorizar retiros y consumos a través de canales electrónicos de acuerdo a lo solicitado por el cliente y en el tiempo oportuno garantizamos su lealtad ya que dispone del servicio, según a lo esperado.

- 4. Apertura de cuentas**, el cual corresponde a realizar la contratación del producto de cuentas corrientes o ahorros a través del ingreso y aprobación de la solicitud de apertura. Se relaciona con la estrategia de Perspectiva del Cliente: Una Sola Parada, y Perspectiva de Procesos - Venta cruzada de productos, debido a que al realizar el ingreso de la solicitud de apertura de la cuenta y si el cliente cumple con las políticas del banco es aprobada la misma inmediatamente, así también si es cliente del banco al realizar el proceso de apertura se le ofrece otros productos.
- 5. Solicitud y cancelar tarjeta de débito nuevas y por reposición**, el cual corresponde a procesar solicitudes de tarjetas de débito para retiros en cajeros automáticos y acceso a canales electrónicos por primera vez o reposición, así también la cancelación de las mismas. Se relaciona con la estrategia de Perspectiva Financiera: Incrementar ingresos por servicios, debido a que los procesos de emisión de tarjetas, agrega valor debido a que este tiene un costo de servicio por mantenimiento.
- 6. Solicitud de chequeras/cheques voucher**, la cual corresponde a procesar solicitudes de chequeras para clientes de cuentas corrientes. Se relaciona con la estrategia de Perspectiva Financiera: Incrementar ingresos por servicio, debido a que tiene un costo de servicio.
- 7. Solicitud para Emitir cheques de gerencia**, la cual corresponden a procesar requerimiento de débitos en cuenta con emisión de cheque de gerencia. Se relaciona con la estrategia de Perspectiva Financiera: Incrementar ingresos por servicios, debido a que tiene un costo de servicio por transacción.

- 8. Emitir Cortes de estados de cuenta**, la cual corresponde a procesar requerimiento de cortes de estados de cuenta. Se relaciona con la estrategia de Perspectiva Financiera: Incrementar ingresos por servicios, debido a que tiene un costo de servicio por transacción.
- 9. Ingresar solicitud de crédito**, la cual corresponde a procesar solicitudes e ingreso de operaciones de crédito de productos de consumo (personas naturales). Se relaciona con la estrategia de Perspectiva Financiera - Maximizar el Margen Financiero y Procesos - Venta cruzada de productos, debido a que al realizar el ingreso de la solicitud de otorgamiento de créditos agrega valor en el incremento de ingresos, así también si es cliente del banco al realizar el proceso se le ofrece otros productos.
- 10. Realizar el servicio - conciliación de cheque**, la cual corresponde a la solicitud y autorización del pago de cheques a futuro. Se relaciona con la estrategia de Perspectiva Financiera: Incrementar ingresos por servicios, debido a que este tiene un costo de servicio por transacción.
- 11. Emitir referencias bancarias**, la cual corresponde procesar solicitudes e ingreso de referencias bancarias en la cual se menciona los productos que el cliente tiene vigente en el banco. Se relaciona con la estrategia de Perspectiva Financiera: Incrementar ingresos por servicios debido a que este tiene un costo de servicio por transacción.
- 12. Solicitar y entregar de claves de tarjetas**, el cual corresponde a Receptar y entregar solicitudes de claves de tarjetas de débito. Se relaciona con la estrategia de Perspectiva del cliente: Contar con disponibilidad en todos los canales, debido a que al proporcionar clave provisional habilita al cliente a tener acceso a los diferentes canales electrónicos una vez que haya sido personalizada a través del cajero automático.

13. Pagar Cheques, corresponde a realizar la autorización de pago de cheques o retiros de ahorros de acuerdo a los límites establecidos en las políticas internas del banco. Se relaciona con la estrategia de Perspectiva del Cliente - Fidelización: Cumplimiento de especificaciones de productos debido a que al realizar el proceso de autorización de pagos de cheques o retiro de ahorros superiores a límites establecidos le damos seguridad al cliente, preservando sus fondos y garantizando su lealtad.

CAPITULO 4

Marco Metodológico

En el presente capítulo, se desarrolla el marco metodológico el cual corresponde al giro de la investigación del presente estudio, en donde se expone la manera como se realizara el estudio, los pasos para realizarlo, su método así como los resultados y hallazgos obtenidos.

Análisis de necesidades y metodología de la investigación

4.1. Hipótesis

De acuerdo al análisis realizado en el sistema actual existen brechas en los procesos de atención al cliente del Banco de la Ciudad que no le permite tener agilidad en la ejecución de los procesos, así como falta de control y medición de la gestión que le permita tomar decisiones oportunas para mejoras de sus procesos, por tal motivo si la gerencia se plante las siguientes preguntas Ho: ¿El tener herramientas que permitan controlar los procesos críticos asociados a la estrategia de la empresa permitirán establecer mejoras, optimizando los tiempos de respuesta y reduciendo riesgos operacionales que agreguen valor a la institución ? H1: ¿El tener herramientas que permitan controlar los procesos críticos asociados a la estrategia de la empresa no lograra establecer mejoras, optimizando los tiempos de respuesta y reduciendo riesgos operacionales que agreguen valor a la institución?

4.2. Aspectos Metodológicos

Con la finalidad de analizar la necesidad de implementar un modelo de Balanced Scorecard como herramienta de control y monitoreo en el área de atención al cliente de Banca Personal, se realizaron dos tipos de investigación (exploratoria y concluyente), debido a que este tipo de modelo es una práctica empresarial interna que favorece el crecimiento y

sostenibilidad agregando valor a los procesos que ejecuta la institución de acuerdo a su plan estratégico, la población para realizar la investigación se determinó a los niveles tácticos del área de atención al cliente de a la organización esto es vicepresidentes, gerente, jefes de agencia que a nivel nacional.

Adicionalmente con la finalidad de determinar la percepción de los clientes acerca de los procesos de servicios de atención al cliente que ofrece la institución, se realizaron encuestas a clientes que se acercan a las diferentes oficinas a nivel nacional, cuyos resultados permitirán establecer mejoras e indicadores de gestión a fin de incluir en el modelo del balance scorecard propuesto.

4.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN (Tipo, Método, Técnica)

4.3.1. Tipo de Investigación Exploratoria:

Se efectuó este tipo de investigación a través de dos grupos focales de las siguientes características:

- **El segmento fue:** Gerentes y Jefes de Agencia que manejan los procesos de atención al cliente
- **Tamaño de grupo focal:** 8 personas
- **Tiempo para el focus group:** 45 minutos

4.3.2. Guía para el desarrollo del grupo focal

El objetivo es recabar e identificar la información directa de los entrevistados obteniendo conclusiones de la experiencias acerca de un sistema de gestión alineado al plan estratégico, que permita monitorear y controlar el cumplimiento de los procesos.

Bajo esta modalidad grupal, fue un interesante intercambio de experiencias y el intercambio de conocimientos acerca de procesos que son efectuados diariamente y las mejoras que se pueden efectuarse. Se realizaron diferentes reuniones individuales u conjuntas en días continuos:

4.3.3. Presentación

El moderador de cada grupo focal, se presenta y saluda a los participantes y manifiesta que interactuando con ellos en esta conversación, agradeciéndoles de antemano por haber aceptado la invitación y aceptación a la reunión.

Se les hace conocer que esta conversación se mantendrá con absoluta reserva y será utilizada únicamente con fines académicos, puesto que es necesario conocer su criterio acerca del conocimiento de herramientas y sistemas de control y monitoreo de procesos.

Como testimonio de este conversatorio, se les anticipó que se tomarán impresiones fotográficas del desarrollo de las reuniones.

4.3.4. Descripción de la dinámica de la sesión

Los diálogos tendrán duraciones entre 30 y 45 minutos, a partir del inicio de cada reunión, dejándoles a todos los participantes la libertad para expresar libremente sus opiniones, recalando que todos sus comentarios son importantes.

La reunión se realizó en una las oficinas de trabajo de cada uno de los Jefes de Agencia y Gerentes. Una vez que se realizó la integración, se procedió al dialogo activo entre moderador y los participantes, dando a conocer ciertas inquietudes aclaratorias con respecto a los temas tratados.

4.3.5. Presentación de los participantes

Se realizó la presentación del moderador en la que se efectuaron las siguientes preguntas:

- Conoce el plan estratégico de la organización?
- Conoce el Balanced Score Card del Banco?
- Conoce cuales son los procesos críticos que se manejan en el área de atención al cliente?
- Conoce cuales son los procesos que se realizan en el área de atención al cliente que estén alineados a la estrategia de la organización?
- Se han diseñado metas de cumplimiento de estos procesos?
- Existen mecanismos de control y monitoreo del cumplimiento de procesos?
- Existen mecanismos de difusión y cumplimiento de procesos?

4.3.6. Tipos de Investigación – Concluyente.

Se realizaron dos tipos de encuestas a clientes internos y externos:

- Encuestas a clientes internos, la población será los gerentes y jefes de agencia a nivel nacional es decir el nivel táctico de la organización cuya gestión es controlar los procesos de atención al cliente, con la finalidad de soportar la necesidad del proyecto.
- Encuestas a clientes externos, la población será los clientes que se acerquen a ciertas oficinas a nivel nacional, cuyos datos serán de apoyo en la metodología de definición de indicadores y recomendaciones

4.3.7. Encuestas 1 - Clientes Internos

4.3.7.1. Diseño de la encuesta

El diseño de la encuesta a clientes internos se la realizó tomando como base al modelo de cuestionario del “Balanced Scorecard Hall of Fame for Executing Strategy” (Palladium, 2013), el cual es utilizado por empresas que desean implementar el modelo de Balanced Scorecard como herramienta de ejecución de la estrategia. La encuesta aplicada contiene 12 preguntas cerradas (Si o No), que permiten conocer y sustentar la necesidad actual de establecer medidas de control de gestión en los procesos críticos del área de atención al cliente. El formato de la encuestas se presenta en el Anexo B..

Debido a que el tema de investigación se refiere al Modelo de gestión a través de Balanced Scorecard de los procesos de atención y el mismo constituye una herramienta de control y monitoreo de procesos asociado a la estrategia de la institución, el cual será ejecutado por los niveles gerenciales de la organización, la población objetivo que se determinó, corresponde a los niveles tácticos que realizan y controlan los procesos de atención al cliente esto es: Vicepresidente, Gerentes, Jefes de Agencia a nivel nacional que representa al 25% de total de personal del área de sucursales y agencias y al 4.36% del total de colaboradores según la siguiente tabla:

Tabla 3 - Resumen de Colaboradores por Cargo área de atención al cliente.

Cargos	Numero de Colaboradores
Vicepresidentes	3
Gerentes de Sucursales y Agencias	12
Jefes de Agencia	84
Gestores Gran Público	104
Gestores Financieros	20
Asistentes	4

Tomado de: (Banco, Resumen de Colaboradores por cargos y áreas, 2013)

Se efectuaron 135 encuestas, este tipo de investigación ayudará a evaluar y seleccionar alternativas de acción en cuanto a los resultados de la necesidad de implementar un modelo de balanced scorecard alineado a la estrategia del negocio en la institución

4.3.8. Encuestas 2 - Clientes Externos

4.3.8.1. Diseño de la encuesta

El diseño de la encuesta fue determinada en base al modelo de cuestionario contenido para empresas que requieran investigar acerca de la satisfacción calidad, preferencias del cliente, En la cual se realizó un resumen de 12 preguntas y se realizó la inclusión de interrogaciones orientadas a reclamos realizados y conocimiento del cliente acerca de los

productos, a fin de identificar indicadores de gestión y de riesgo operacional ya que existe un marco obligatorio que exige a las instituciones financieras mantener un sistema de control los mismos que pueden integrarse a las estrategias del Banco. El formato de las encuestas se puede visualizar en el Anexo C.

4.3.8.2. Población objetivo

Para determinar el tamaño de la muestra de la población objetivo se aplicaron las técnicas estadísticas de muestro proporcional para poblaciones infinitas, debido a que la base de clientes que mantiene el Banco en sus sistemas es superior a 30.000 y es una variable que se modifica diariamente, se utilizara la siguiente:

Fórmula 1: Fórmula para el Cálculo de la muestra

Proporciones

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

Tomado de: (Nicolás & Jany, 2005).

Tabla 7: Descripción de contenido del cálculo para determinar la muestra

Donde:			Valores
Z	=	MARGEN DE CONFIABILIDAD EXPRESADO EN DESVIACIONES ESTANDAR	1.96
P	=	PROBABILIDAD DE QUE EL EVENTO OCURRA EXPRESADO POR UNIDADES	0.5
Q	=	PROBABILIDAD DE QUE UN EVENTO NO OCURRA 1-P	0.5
e	=	ERROR DE ESTIMACION, MAXIMO ERROR PERMISIBLE POR UNIDAD	0.05
N	=	POBLACION UNIVERSO A INVESTIGAR	
N-1	=	FACTOR DE CORRECCION	0

Tomado de: (Nicolás & Jany, 2005).

Fórmula 1: Desarrollo y cálculo de la fórmula para determinar la muestra

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.5)}{(0.05)^2} = \frac{0.9604}{0.0025} = 384.16$$
$$n = 384$$

Tomado de : Resultados de la investigación

De acuerdo al cálculo anteriormente expuesto se efectuaron 384 encuestas, este tipo de investigación nos ayuda conocer la metodología para la definición de indicadores de gestión y de riesgo operacional así como recomendaciones y conclusiones.

Se realizó las encuestas a los clientes que se acerquen a solicitar algún servicio o producto, para lo cual se seleccionaron las principales oficinas de la institución financiera de Banco de la Ciudad en la cual existe una afluencia de clientes para la atención en el front office en las diferentes localidades de Guayaquil, Quito, y Cuenca de acuerdo al siguiente resumen:

Tabla 8: Detalle de las oficinas seleccionadas para las encuestas a clientes externos

Localidad	Oficinas	No. De encuesta a realizar
Guayaquil	Matriz	100
	Policentro	44
	Alborada	40
	Unicentro	20
	Rocafuerte	20
	La Bahía	20
	La Piazza	20
	Babahoyo	10
	Daule	10
Quito	Sucursal Mayor Quito	40
	Quicentro	20
	Amazonas	20
Cuenca	Cuenca	10
	Loja	10
Total		384

Tomado de: (Banco, Calidad del Servicio, 2010)

4.3.9. Objetivos de las Técnicas de Investigación

4.3.9.1. Técnica de Investigación Exploratoria- Grupo focal

El objetivo es recabar e identificar la información directa de los entrevistados obteniendo conclusiones acerca del conocimiento del sistema de control y monitoreo de procesos relacionados a los objetivos estratégicos de la empresa.

4.3.9.2. Técnica de Investigación Concluyente

4.3.9.2.1. Encuestas 1 – Clientes Internos

El objetivo es sustentar la necesidad de establecer las medidas de control de gestión a fin de implementar el balanced scorecard en la institución:

- Identificar la ausencia de un marco o mecanismo general para ejecutar la estratégica en la organización
- Identificar la ausencia de comunicación del plan estratégico a todos los niveles de la organización.
- Identificar la falta de un Sistema de control y monitoreo de los procesos alineados a la estrategia de la empresa.

4.3.9.2.2. Encuestas 2 – Clientes externos

El objetivo es conocer la necesidad para implementar:

- Para determinar mejoras en los procesos de atención a clientes
- Para identificar indicadores de servicio y de riesgo operacional asociados a la estrategia de la institución.

4.3.10. Presentación de los resultados

4.3.10.1. Investigación Exploratoria

Se realizaron reuniones de trabajo con Jefes de Agencia, Gerente de Sucursales y Agencia de la Región Centro (Matriz), lo realizamos individualmente en los días 6 y 8 de Agosto, de acuerdo a lo siguiente:

Tamaño de la muestra 8 personas, 7 hombres y dos mujeres

Tiempo : se realizó en 60 minutos

Moderador: Mariuxi Mosquera

Fotografía 1: Entrevista de Focus Group-Cliente Interno



Tomado de : Resultados de la investigación

Una vez que se realizó la integración, se procedió al dialogo activo entre moderador y el participante.

Los participantes en su mayoría indicaron no conocer el plan estratégico de la organización y que no existe implementado un sistema de gestión de control y monitoreo en los diferentes procesos que realiza la organización, sin embargo los jefes y niveles de supervisión verifican el cumplimiento de procedimientos sea realizado de acuerdo a las políticas y procedimientos de la empresa.

La opinión de ellos es que se deberá implementar un sistema automático de control y monitoreo de los procesos estableciendo metas e indicadores claves de cumplimiento.

4.3.10.2. Investigación concluyente

4.3.10.2.1. Encuestas 1 – Clientes Internos

Pregunta No.1.- Conoce el plan estratégico del Banco?.

- Si
- No

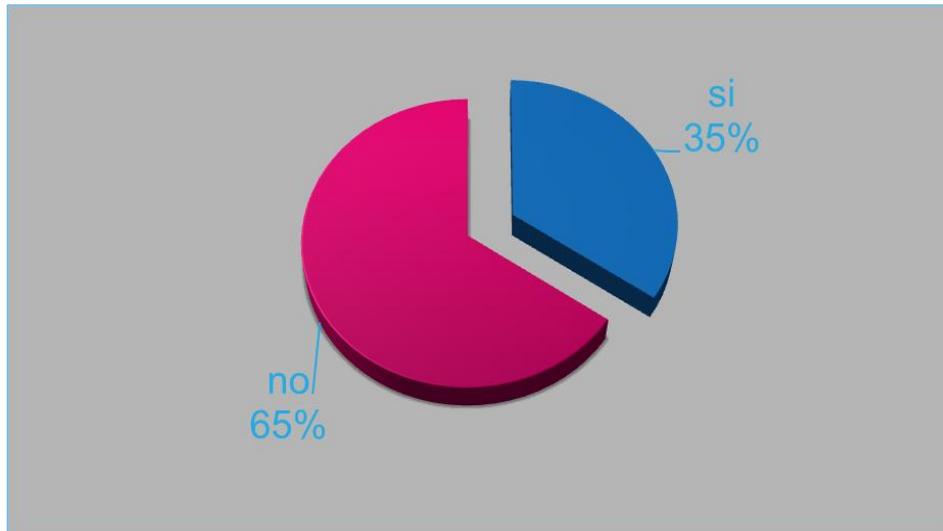
Se obtuvieron 130 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 9: Conoce el plan estratégico del Banco?

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	45	35%
No	85	65%
TOTAL	130	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 1: Conoce el plan estratégico del Banco?



Tomado de : Resultados de la investigación

- **Análisis.-** El 65% de encuestados no conocen el plan estratégico de la institución, 35% respondió que si lo que demuestra que la ausencia de comunicación del mismo. A pesar que no se ha difundido o puesto a conocimiento el plan estrategico, la organización recibe las metas y objetivos bajo una la concepcion de que esta alineado a una estrategico.

Pregunta No.2.- Conoce el mapa estratégico o BSC general

- Si
- No

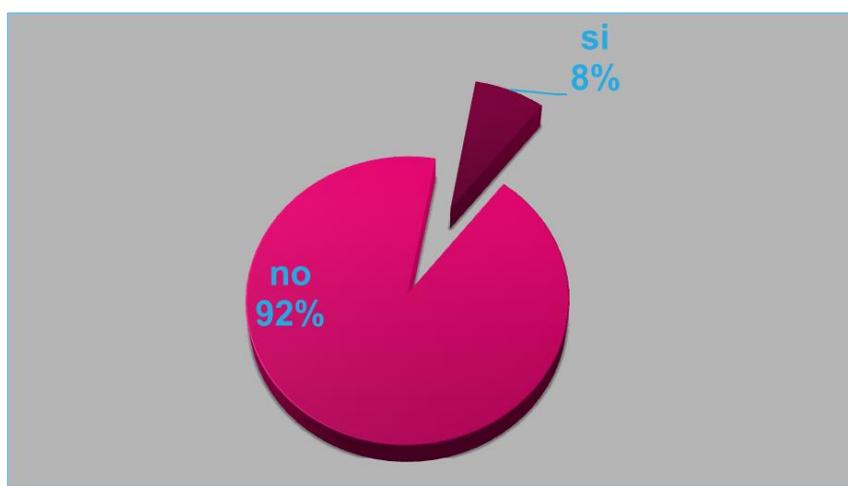
Se obtuvieron 130 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 10: Conoce el mapa estratégico o BSC general

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	10	8%
No	120	92%
TOTAL	130	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 2: Conoce el mapa estratégico o BSC general



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- El 95% de los encuestados no saben acerca del mapa estratégico o balanced scored card de la institución, lo que evidencia la necesidad implementar el sistema en los proceso de atención al cliente y en las diferentes procesos claves que generan y agregan valor a la institucion de acuerdo a sus estrategias planteadas.

Pregunta No.3.- Recibe de manera clara y efectiva las estrategias y prioridades

- Si
- No

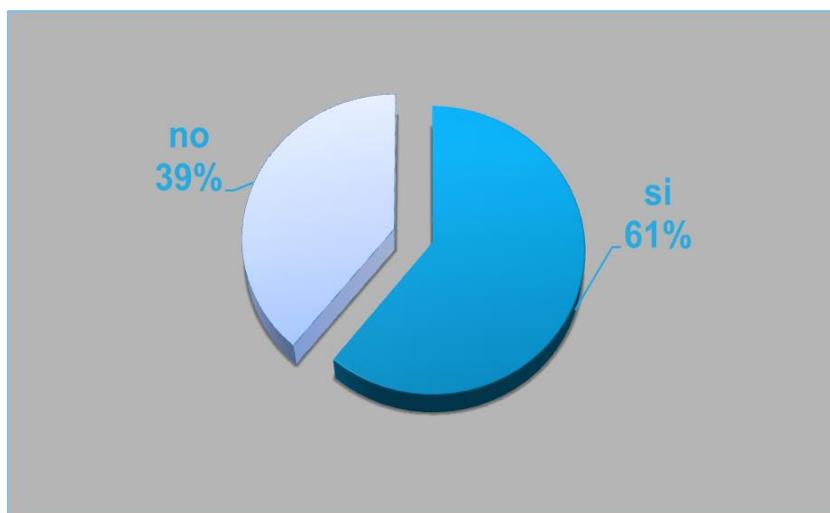
Se obtuvieron 130 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 11: Recibe de manera clara y efectiva las estrategias y prioridades

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	79	61%
No	51	39%
TOTAL	130	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 3: Recibe de manera clara y efectiva las estrategias y prioridades



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- Los procesos y actividades realizadas están relacionadas a los resultados establecidos por el nivel ejecutivo de la institución financiera, debido a esto el 61% contestó que conoce su rol en relación a la ejecución de la estrategia y recibe de manera clara las prioridades para la realización de los procesos las cuales conoce que alguna de ellas está asociada a la estrategia específica.

Pregunta No.4.- Conoce su rol en la ejecución de la estrategia

- Si
- No

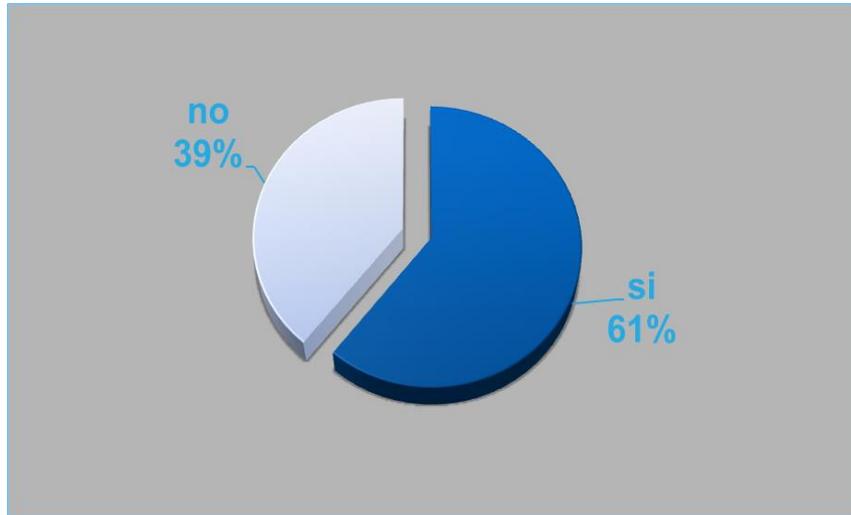
Se obtuvieron 130 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 12: Conoce su rol en la ejecución de la estrategia

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	79	61%
No	51	39%
TOTAL	130	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 4: Conoce su rol en la ejecución de la estrategia



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- Los procesos y actividades realizadas están relacionadas a los resultados establecidos por el nivel ejecutivo de la institución financiera, debido a esto el 61% contestó que conoce su rol en relación a la ejecución de la estrategia y recibe de manera clara las prioridades para la realización de los procesos las cuales conoce que alguna de ellas está asociada a la estrategia específica.

Pregunta No.5.- Le ha asignado responsabilidad sobre alguna prioridad estratégica específica

- Si
- No

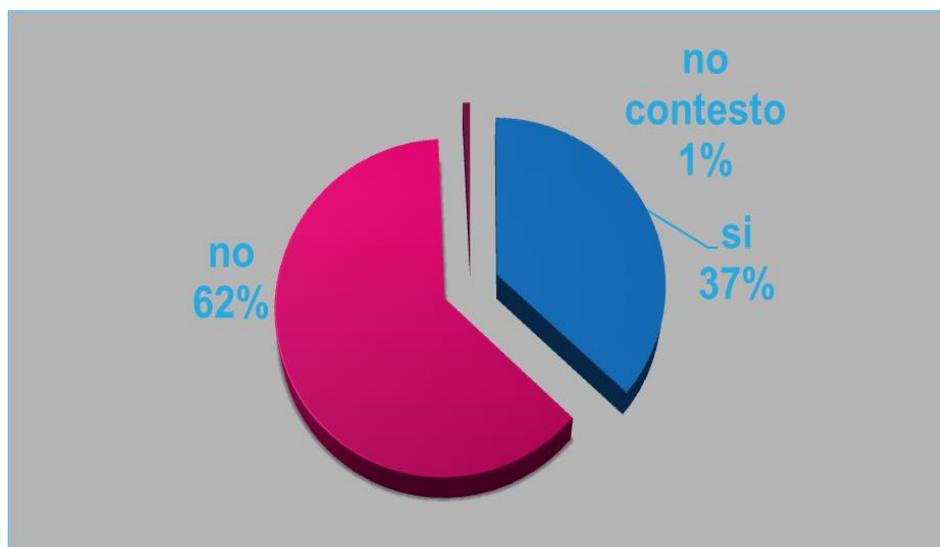
Se obtuvieron 129 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 13: Le ha asignado responsabilidad sobre alguna prioridad estratégica específica

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	48	37%
No	81	63%
TOTAL	129	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 5: Le ha asignado responsabilidad sobre alguna prioridad estratégica específica



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- El 62% de los encuestados respondieron que no le han asignado responsabilidad sobre alguna prioridad estratégica. Las asignaciones de tareas y actividades son revisadas

semanalmente así como el cumplimiento de metas en el área comercial sin embargo se desconoce que las mismas estén asignadas a una prioridad estratégica específica.

Pregunta No.6.- Considera que las prioridades estratégicas son comunicadas de manera frecuente y consistente a los niveles de la organización?

- Si
- No

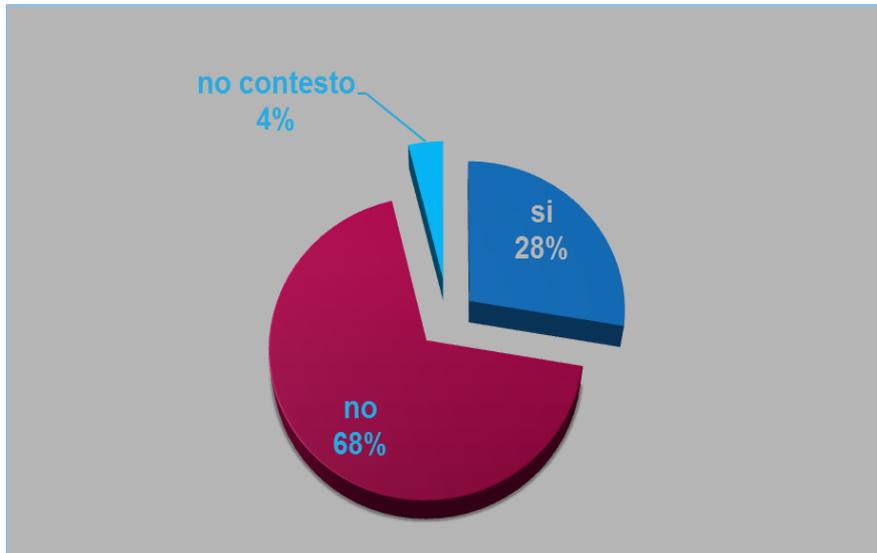
Se obtuvieron 125 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 14: Considera que las prioridades estratégicas son comunicadas de manera frecuente y consistente a los niveles de la organización?

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	36	29%
No	89	71%
TOTAL	125	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 6: Considera que las prioridades estratégicas son comunicadas de manera frecuente y consistente a los niveles de la organización?



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- El 68% de los encuestados considera que las prioridades estratégicas no son comunicadas de manera frecuente y consistente a los diferentes niveles de la organización. Sin embargo la institución mantiene continuos esfuerzos en implementar mecanismos de comunicación e integración de los niveles tácticos y operativos en la cual se realizan reuniones semanales y revisión de tareas, las cuales son difundidas a todos los niveles de la organización por lo que en la pregunta de la 9 al 11 80% de los encuestados si comunica y retroalimenta a sus miembros de las metas, objetivos que se plantea el área sin embargo se desconoce cómo estos están alineados a la estrategia de la organización.

Pregunta No.7.- Le han asignado formalmente a usted y a su área metas y objetivos alineados con la estrategia?

- Si
- No

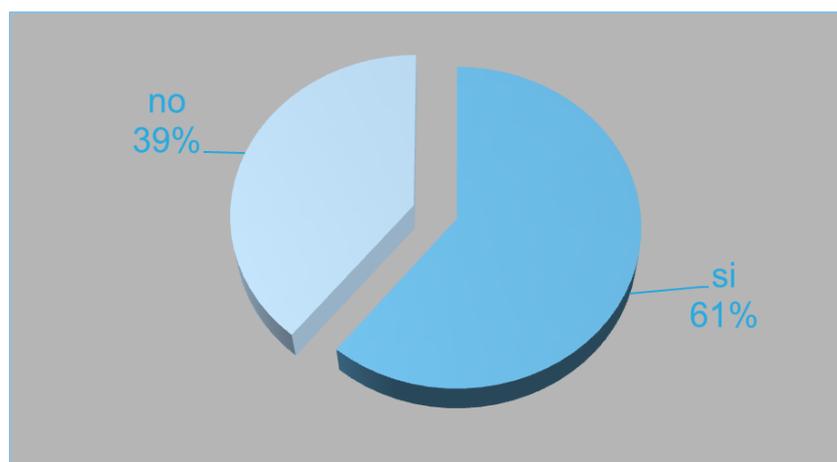
Se obtuvieron 130 repuestas respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 15: Le han asignado formalmente a usted y a su área metas y objetivos alineados con la estrategia?

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	79	61%
No	51	39%
TOTAL	130	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 7: Le han asignado formalmente a usted y a su área metas y objetivos alineados con la estrategia?



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- El 61% de los encuestados indico que si le han asignado formalmente las metas y objetivos alineados con la estrategia, el 39% ante esta pregunta contesto que no.

Pregunta No.8.- Considera existen procesos formales de seguimiento y retroalimentación de resultados dentro del marco estratégico?

- Si
- No

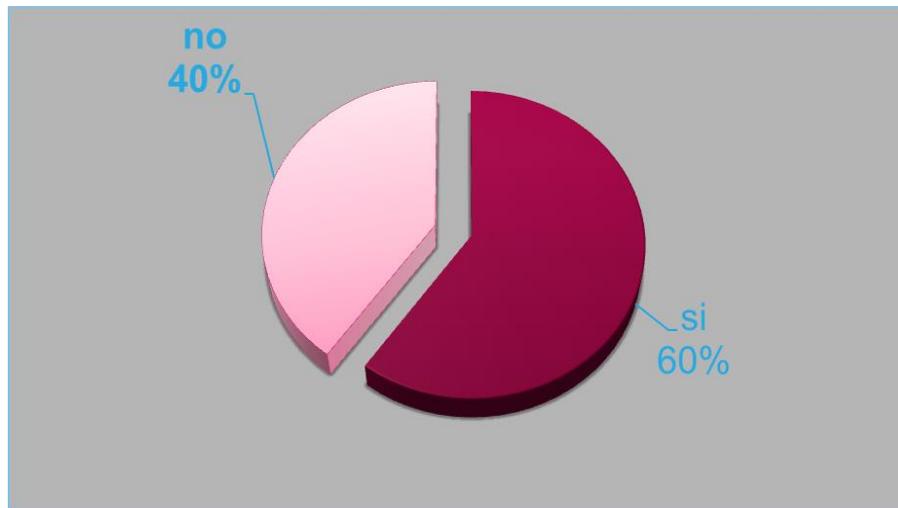
Se obtuvieron 130 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 16: Considera existen procesos formales de seguimiento y retroalimentación de resultados dentro del marco estratégico?

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	78	60%
No	52	40%
TOTAL	130	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 8: Considera existen procesos formales de seguimiento y retroalimentación de resultados dentro del marco estratégico?



Tomado de : Resultados de Encuestas

Análisis.- El 60% de los encuestados considera que no existen procedimientos formales de seguimiento y retroalimentación de los resultados dentro del marco estratégico

Pregunta No.9.- Comunica a los miembros de su área/unidad de manera clara y efectiva las estrategias y prioridades?

- Si
- No

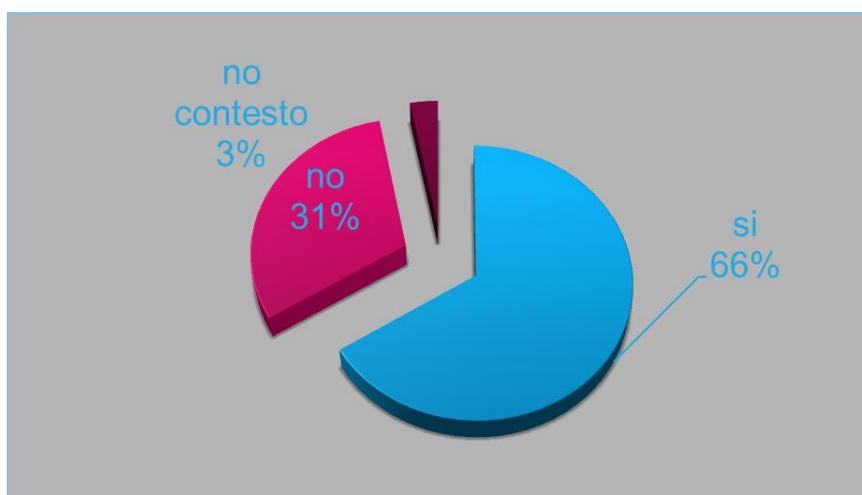
Se obtuvieron 126 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 17: Comunica a los miembros de su área/unidad de manera clara y efectiva las estrategias y prioridades ?

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	86	68%
No	40	32%
TOTAL	126	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 9: Comunica a los miembros de su área/unidad de manera clara y efectiva las estrategias y prioridades?



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- el 66% de los encuestados indica que si comunica a los miembros de su área las estrategias y prioridades el 31% que no.

Pregunta No.10.- Comunica a los miembros de su área/unidad las metas y objetivos estratégicos asignados?

- Si
- No

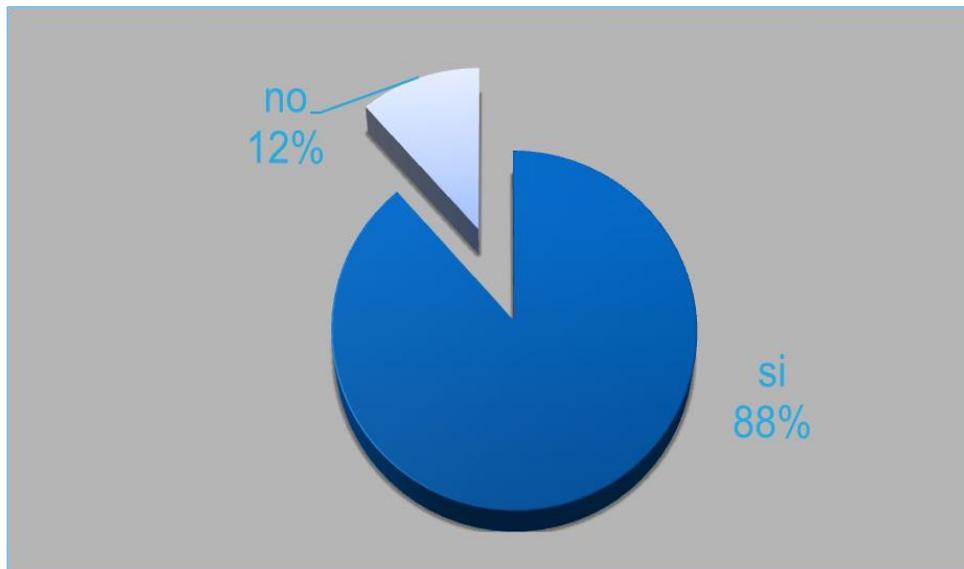
Se obtuvieron 130 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 18: Comunica a los miembros de su área/unidad las metas y objetivos estratégicos asignados?

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	115	88%
No	15	12%
TOTAL	130	100%

Tomado de : Resultados de Encuestas

Gráfico 10: Comunica a los miembros de su área/unidad las metas y objetivos estratégicos asignados?



Tomado de : Resultados de Encuestas

Análisis.- el 88% de los encuestados indica que si comunica a los miembros de su área las metas y objetivos estratégicos. Si bien cierto no ha sido difundido el plan estratégico y se desconoce las que actividades están asociadas a la estrategia, los niveles tácticos comunican al personal asignado las tareas y actividades indicadas por la gerencia las cuales se las revisa en reuniones semanales.

Pregunta No.11.- Retroalimenta a los miembros de su área los resultados de metas y objetivos asignados?

- Si
- No

Se obtuvieron 130 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

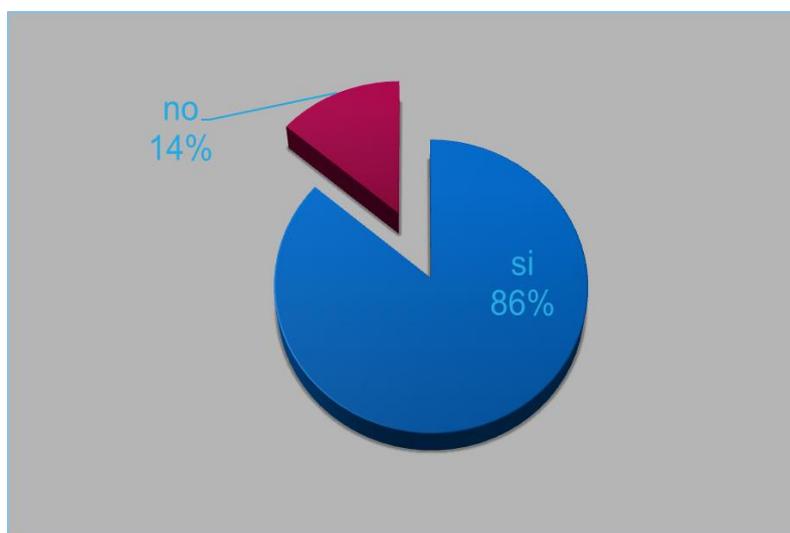
:

Tabla 19: Retroalimenta a los miembros de su área los resultados de metas y objetivos asignados?

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	112	86%
No	18	14%
TOTAL	130	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 11: Retroalimenta a los miembros de su área los resultados de metas y objetivos asignados?



Tomado de : Resultados de Encuestas

Análisis.- el 86% de los encuestados si retroalimenta a su área de los resultados obtenidos en las metas y objetivos asignados.

3.1.1.1. Encuestas 2 – Clientes Externos

Fotografía 2: encuestas a clientes externos que visitan la oficina



Tomado de : Resultados de la investigación

Pregunta No.1.- Es cliente del Banco.

- Si
- No

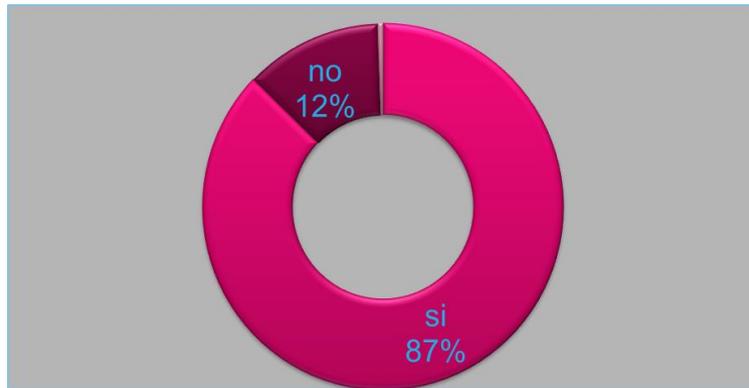
Se obtuvieron 382 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 20: Es cliente del Banco

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	335	88%
No	47	12%
TOTAL	382	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 12: Es cliente del Banco



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- El 85% de los encuestados es cliente del banco y el 15% de encuestados no lo es.

Pregunta No. 2.- Que producto tiene con el banco

- Cuentas
- Créditos
- Pólizas
- Ninguno

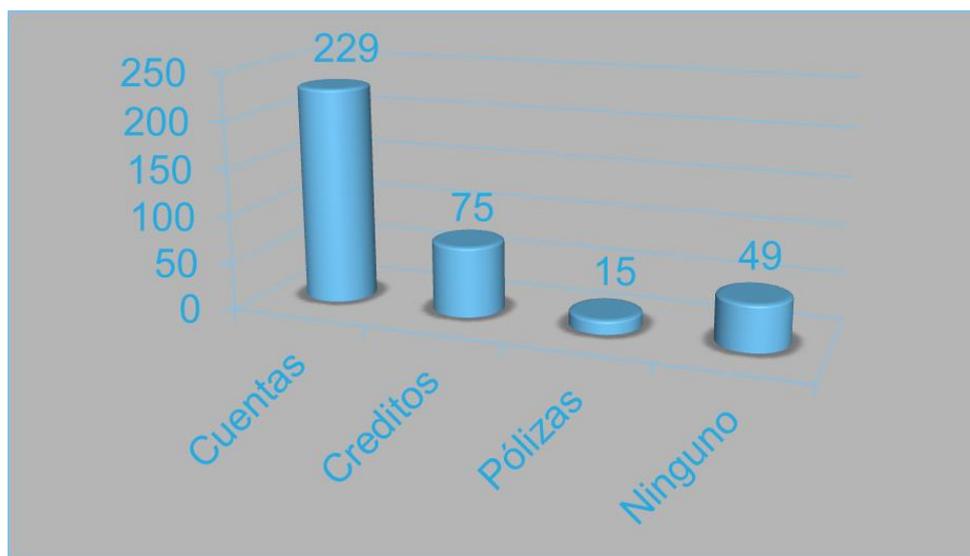
Las respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 21: que producto tiene con el banco

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cuentas	229	62%
Créditos	75	20%
Pólizas	15	4%
Ninguno	49	13%
TOTAL	368	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 13: que producto tiene con el banco



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- el 62% de los encuestados tiene cuentas en el banco, el 22% Créditos, el 15% no posee ningún servicio y el 4% posee pólizas.

Pregunta No. 3.- ¿En agencia prefiere ser atendido por una sola persona?

- si
- no

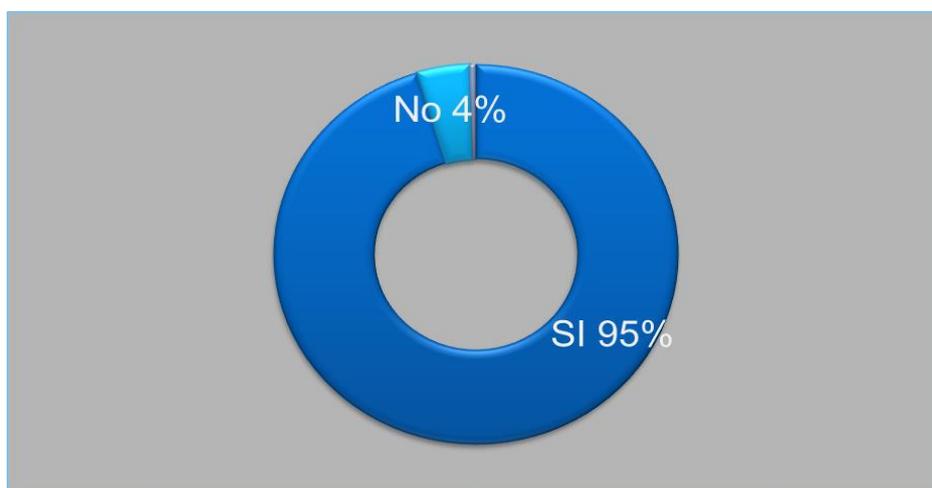
Se obtuvieron 382 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 22: En agencia prefiere ser atendido por una sola persona.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	366	96%
No	16	4%
TOTAL	382	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 14: En agencia prefiere ser atendido por una sola persona



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- El 96% de los encuestados prefieren una atención por una sola persona, el 4% no prefieren la atención de una sola persona.

Pregunta No. 4.- Conoce los medios electrónicos para realizar requerimientos como bloqueos o solicitud de productos

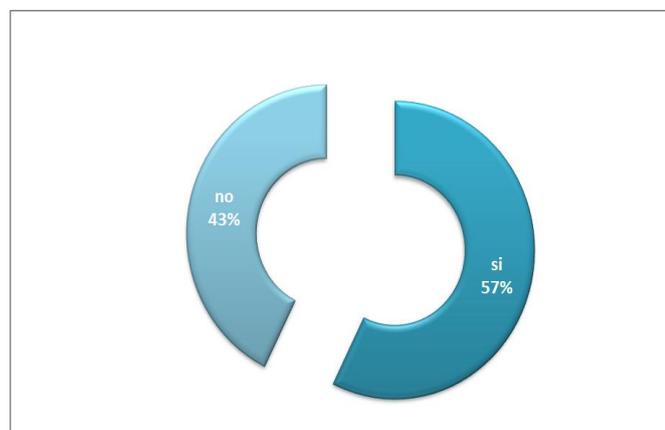
- si
- no

Tabla 23: Conoce los medios electrónicos para realizar requerimientos como bloqueos o solicitud de productos

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	220	57%
No	164	43%
TOTAL	384	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 15: Conoce los medios electrónicos para realizar requerimientos como bloqueos o solicitud de productos



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- El 57% Conoce los medios electrónicos para realizar requerimientos como bloqueos o solicitud de productos y rendimiento; y, el 43% no los conoce.

Pregunta No. 5.- ¿Cuál fue el Motivo de su última visita a la Agencia?

- Realizó un reclamo
- Realizó consultas
- Apertura una cuenta
- Solicitó un préstamo
- Solicitó chequera
- Solicitó una tarjeta de crédito

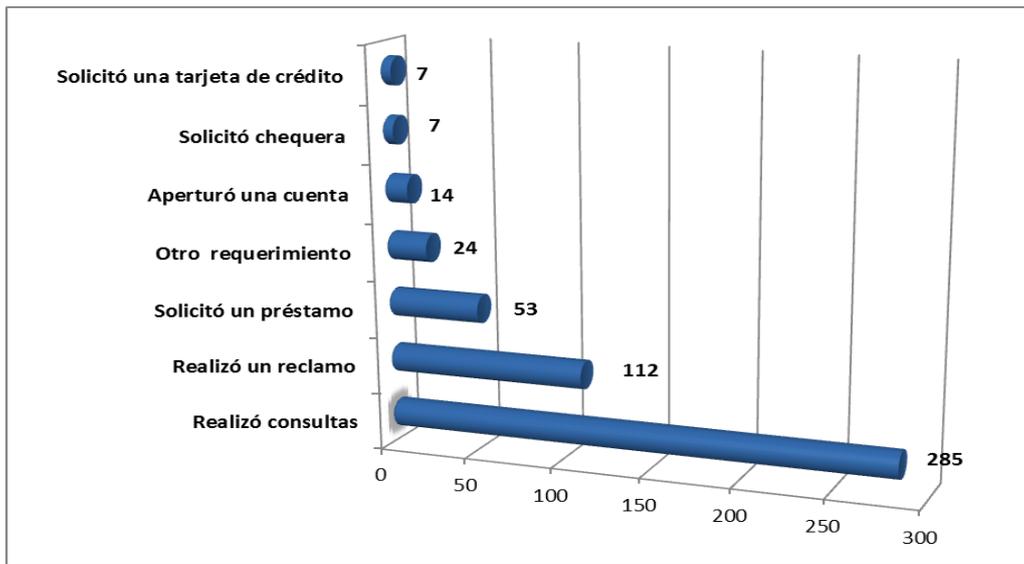
Para esta pregunta se trabajó con 502 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 24: Motivo de su última visita a la Agencia

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Realizó un reclamo	112	22%
Realizó consultas	285	57%
Apertura una cuenta	14	3%
Solicitó un préstamo	53	11%
Solicitó chequera	7	1%
Solicitó una tarjeta de crédito	7	1%
Otro	24	5%
TOTAL	502	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 16: Motivo de su última visita a la Agencia



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- Entre los motivos por los que los encuestados asistieron al banco, los de mayor incidencia son: 57% por realizar consultas, 22% por realizar reclamos, 11% a solicitar un préstamo, 5% otros trámites, 3% para apertura una cuenta y 1% tanto para solicitar chequera como tarjeta de crédito.

Pregunta No. 6.- ¿Qué Motivó algún reclamo en últimos 12 meses?

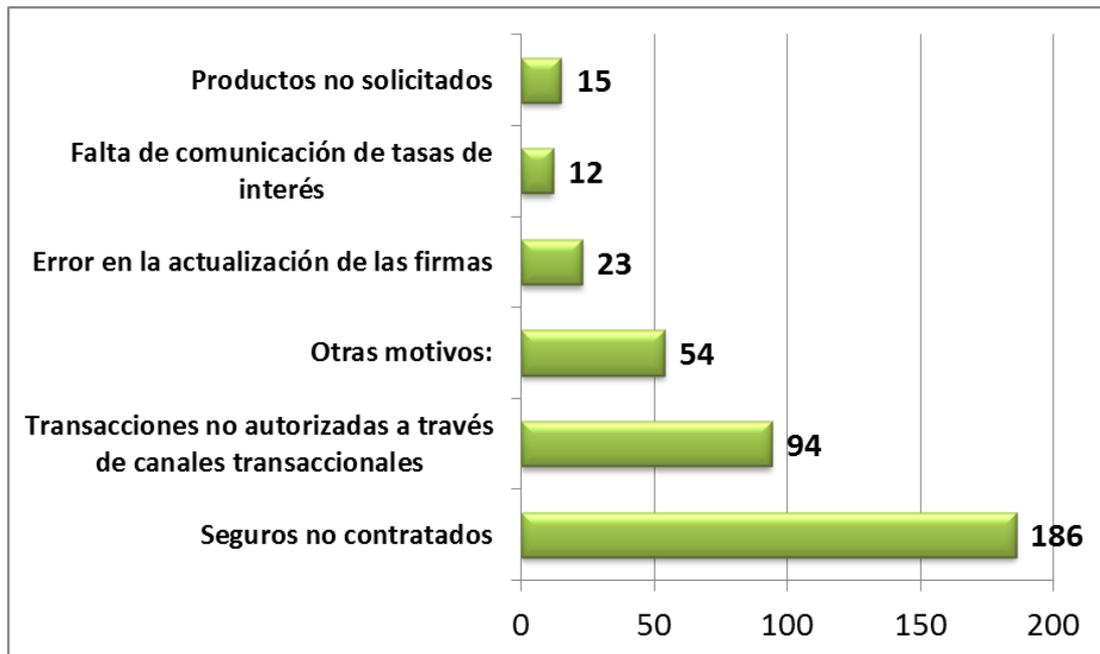
- Error en la actualización de las firmas
- Falta de comunicación de tasas de interés
- Transacciones no autorizadas a través de canales transaccionales
- Productos no solicitados
- Otras

Tabla 25: Motivo de reclamo en últimos 12 meses

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Error en la actualización de las firmas	23	12%
Falta de comunicación de tasas de interés	12	6%
Transacciones no autorizadas a través de canales transaccionales	94	47%
Productos no solicitados	15	8%
Otras	54	27%
TOTAL	198	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 17: Motivo de reclamo en últimos 12 meses



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- los reclamos se presentaron por: El 47% transacciones no autorizadas, 27 % otras causas, el 12% error en actualización de firmas, 8 % productos no solicitados, y el 6% falta de comunicación de la tasa de interés.

Pregunta No. 7.- ¿Al pedir un préstamo, antes de firmar el contrato como le han informado detalladamente de las comisiones, gastos, intereses, amortizaciones, etc.?

- si le informaron
- no le informaron
- nunca ha solicitado

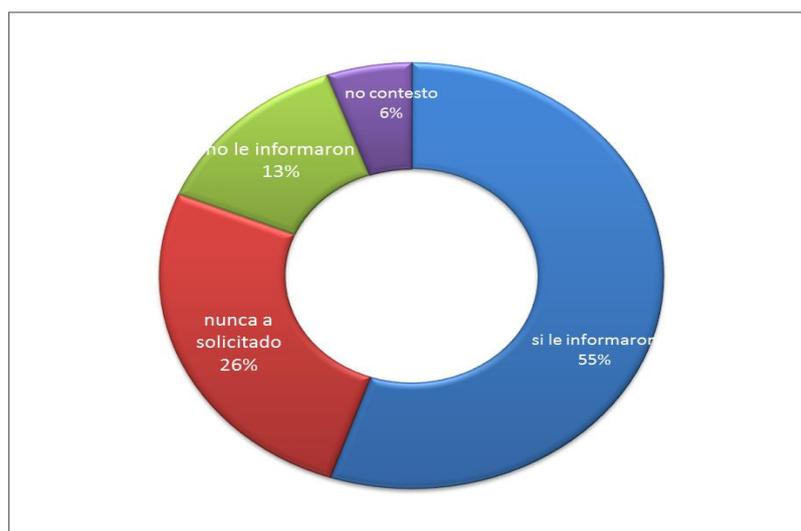
Se obtuvieron 363 respuestas efectivas, que se resume de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 26 : Al pedir un préstamo, antes de firmar el contrato como le han informado detalladamente de las comisiones, gastos, intereses, amortizaciones, etc.

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
si le informaron	212	58%
no le informaron	51	14%
nunca ha solicitado	100	28%
TOTAL	363	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 18: Al pedir un préstamo, antes de firmar el contrato como le han informado detalladamente de las comisiones, gastos, intereses, amortizaciones, etc.



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- El 55% de los encuestados ha recibido información detallada antes de firmar un contrato de préstamo, el 26% nunca ha solicitado un préstamo, y el 13% no recibió o no le informaron sobre los detalles antes de firmar el contrato de préstamo.

Pregunta No. 9.- ¿Nivel de satisfacción de los servicios? Consultado en los siguientes servicios:

- Cuenta corriente
- Cuenta de ahorros
- Préstamo personal
- Préstamo para el negocio
- Depósitos a Plazo
- Cajero automático
- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito
- Banca Virtual

Y las posibles respuestas eran:

- completamente satisfecho
- satisfecho
- insatisfecho
- completamente insatisfecho

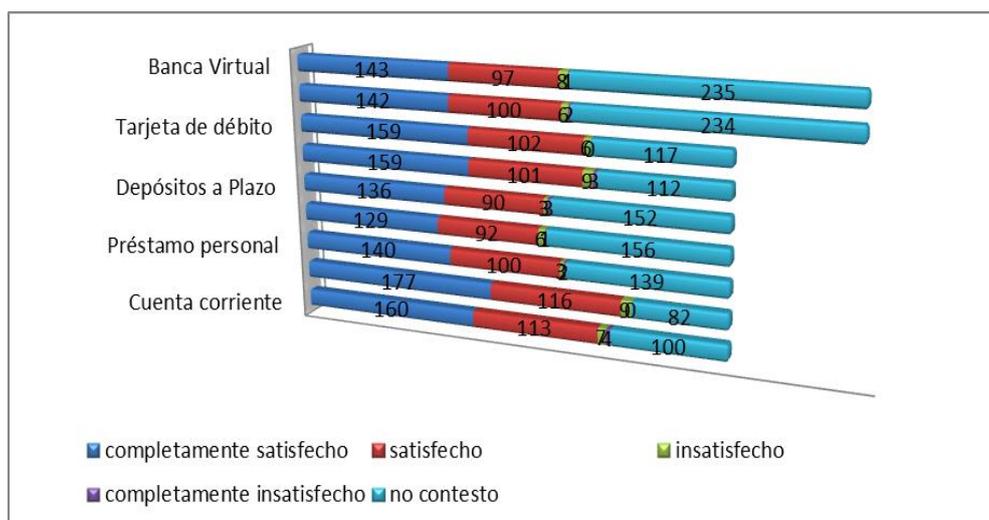
Existen 204 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 27: Nivel de satisfacción de los servicios

SERVICIO	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
Cuenta corriente	42%	29%	2%	1%
Cuenta de ahorros	46%	30%	2%	0%
Préstamo personal	36%	26%	1%	1%
Préstamo para el negocio	34%	24%	2%	0%
Depósitos a Plazo	35%	23%	1%	1%
Cajero automático	41%	26%	3%	1%
Tarjeta de débito	41%	26%	2%	1%
Tarjeta de crédito	37%	26%	2%	1%
Banca Virtual	37%	25%	2%	1%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 19: Nivel de satisfacción de los servicios



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- Con la finalidad de medir la percepción de satisfacción de los clientes en los diferentes productos que ofrece el Banco de la Ciudad, de la base de encuestados se determina como resultado que la cuenta de ahorros es uno de los productos que los clientes indican un grado de satisfacción entre el 46 % y 30 % como completamente satisfecho y satisfecho. Cabe mencionar que la institución financiera implemento mejoras en el formato de libreta por hoja de ahorros, presentándose como un producto más manejable para los cliente.

Como segundo producto se determina a la cuenta corriente ya que los clientes indican un grado de satisfacción entre el 42 % y 29% como completamente satisfecho y satisfecho.

Los productos de tarjetas de débito y el servicio a través del canal electrónico del cajero automático se encuentran en un grado de satisfacción 41% y 26% como completamente satisfecho y satisfecho.

El servicio a través de canales electrónicos como la Banca Virtual, se encuentran en un grado de satisfacción 37% y 25% como completamente satisfecho y satisfecho, sin embargo no todos los clientes acceden al servicio a través del internet. Cabe mencionar que debido a los altos costos operacionales que mantienen las instituciones financieras al realizar la instalación de oficinas para atención en el front office, se ha inclinado a implementar estrategias de servicio y ventas a través de canales electrónicos como la banca virtual, agilizando así los servicios y reduciendo los tiempos de espera al cliente.

Los productos de crédito tales como préstamos para el negocio, préstamos personales, también presenta un alto grado de satisfacción entre el 35% y 23%

Pregunta No. 10.- Hay algún servicio que le gustaría que le proporcionemos y que actualmente no está disponible?

- si
- no

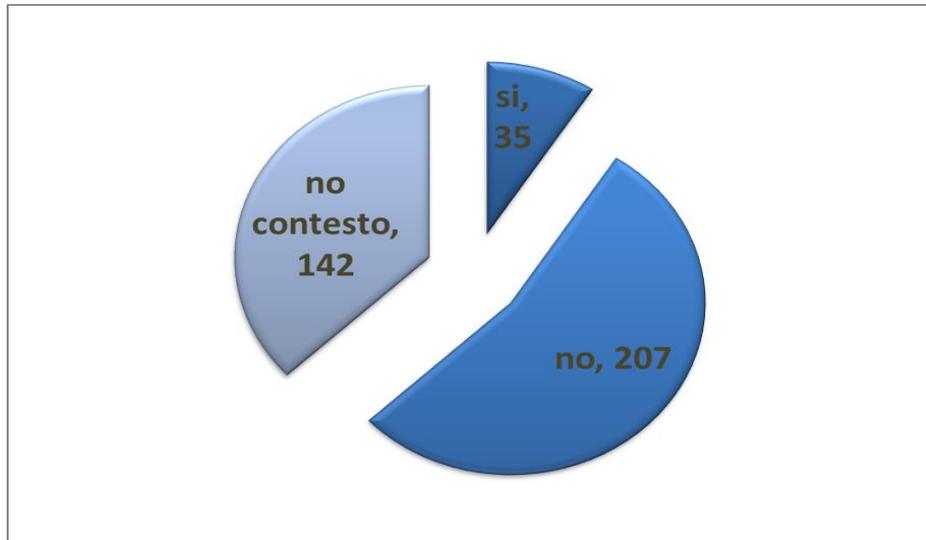
Existen 242 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 28: Hay algún servicio que le gustaría que le proporcionemos y que actualmente no está disponible?

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	35	14%
No	207	86%
TOTAL	242	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 20: Hay algún servicio que le gustaría que le proporcionemos y que actualmente no está disponible



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- El 86% indica que no hay ningún servicio que sería necesario incorporar por parte del banco y el 14% que si lo hay. Actualmente la institución ofrece a sus clientes través del front office principalmente los siguientes servicios: apertura de cuentas, solicitud y entrega de tarjetas de crédito y débito, solicitud y entrega de chequeras, solicitud de claves para utilización de canales electrónicos, atención de referencias bancarias, solicitud de créditos, atención de requerimientos y consultas, entre otros.

Pregunta No. 11.- ¿Está satisfecho con la atención recibida en la agencia?

- muy satisfecho
- satisfecho
- insatisfecho
- muy insatisfecho

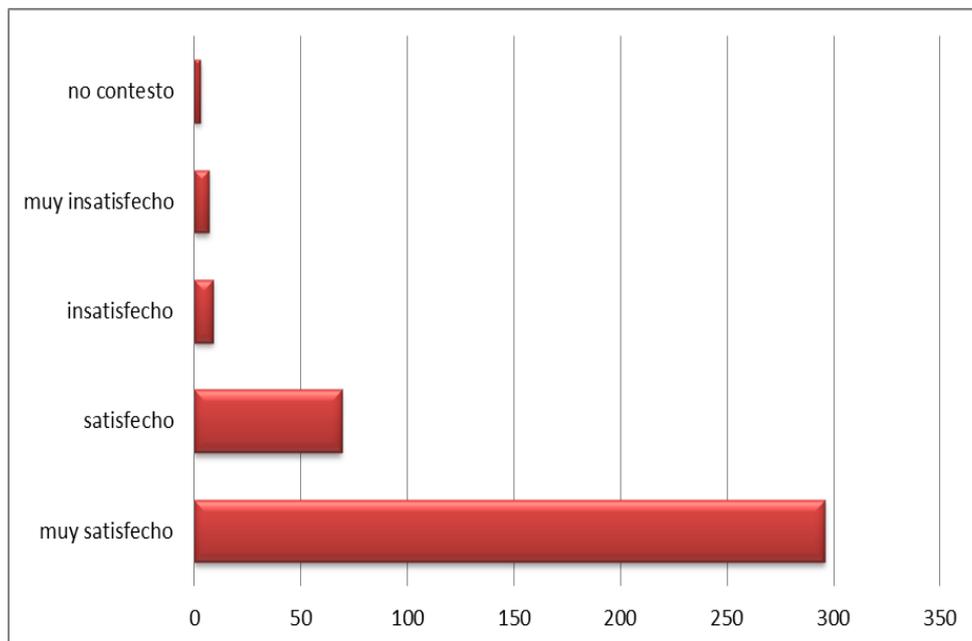
Se obtuvieron 381 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 29: Está satisfecho con la atención recibida en la agencia

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
muy satisfecho	296	78%
Satisfecho	69	18%
Insatisfecho	9	2%
muy insatisfecho	7	2%
TOTAL	381	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 21: Está satisfecho con la atención recibida en la agencia



Tomado de : Resultados de Encuestas

Análisis.- El 78% está muy satisfecho con la atención en agencia, el 18% satisfecho, y el 2% está insatisfecho así como muy insatisfecho.

Pregunta No. 12.- ¿Conoce programas, planes o medios de seguridad en canales transaccionales que se le hayan sido comunicados por el banco?

- si
- no

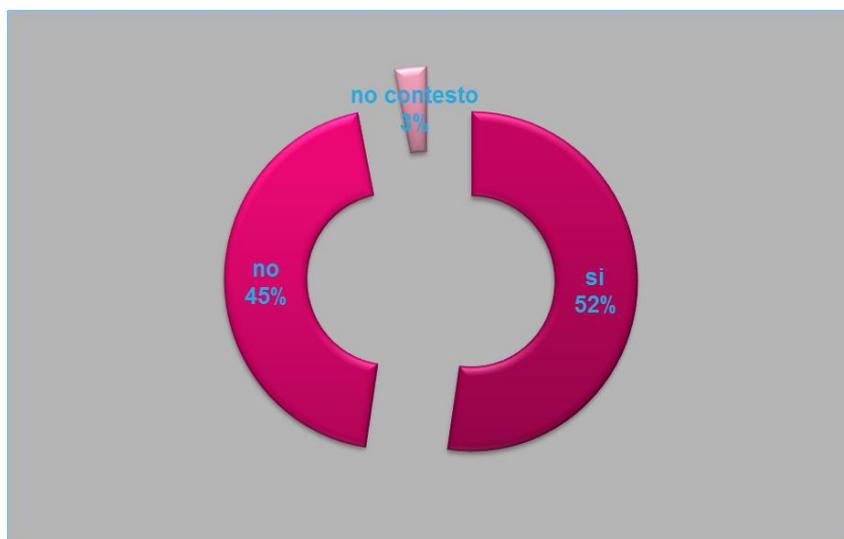
Se obtuvieron 372 respuestas efectivas, que se resumen de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 30: Conoce programas, planes o medios de seguridad en canales transnacionales que se le hayan sido comunicados por el banco

CRITERIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	201	54%
No	171	46%
TOTAL	372	100%

Tomado de : Resultados de la investigación

Gráfico 22: Conoce programas, planes o medios de seguridad en canales transnacionales que se le hayan sido comunicados por el banco



Tomado de : Resultados de la investigación

Análisis.- El 54% de los encuestados conoce programas, planes o medios de seguridad en canales transaccionales que se le hayan sido comunicados por el banco y el 46% no los conoce.

4.3.11. Hallazgos de la Investigación

De acuerdo a las encuestas realizadas a los clientes acerca de los servicios de atención al cliente se ha logrado identificar las siguientes oportunidades de mejoras:

- No todo el personal del Banco, conoce el plan estratégico de la organización así como su cumplimiento a través de sus funciones y actividades por lo que se evidencia la necesidad de implementar un sistema de control y monitoreo que permita mejorar la eficiencia y efectividad de sus procesos logrando verificar el cumplimiento de las

metas y objetivos estrategicos que se plantea la institución financiera, lo cual soporta la teoria del presente proyecto de tesis acerca de implementar el Diseño del Modelo de Balanced Scorecard como herramienta de control y monitoreo en los procesos de atención al cliente

- Los requerimientos y solicitudes de productos sean atendidos por una sola persona, lo cual implica que la institución financiera mantenga técnicas y herramientas tecnológicas para la optimización de proceso para que se inicie y cierre la operación en una sola parada es decir en un mismo momento, lo cual es una ventaja competitiva hacia los otros competidores, a su vez se convierte en un riesgo operacional por la falta de segregación de funciones que las instituciones deben administrar, controlar y mitigar.
- Existe clientes que no conocen o no confían realizar sus transacciones a través de canales transaccionales o electrónicos, lo que evidencia la necesidad de implementar o mejorar el sistema de educación bancaria al cliente interno y externo en la cual se le pueda transmitir periódicamente el funcionamiento, mensajes de seguridad y la agilidad que brindan estos canales.
- Los reclamos realizado por los clientes constituyen principalmente transacciones no autorizadas en canales transaccionales o electrónicos debido a que al canal transaccional a través del internet está expuesto, al riesgo “phishing” que es una técnica de captación ilícita de datos personales y de cuentas bancarias a través de enlaces de correos electrónicos o páginas Web, que suplantan la imagen de una entidad financiera. Así también las clonaciones de tarjetas de débito o crédito a través de los cajeros automáticos. (Banco, Sitio de Seguridad, 2013)

- El principal motivo de la visitas de los cliente a las oficinas corresponden a las consultas y reclamos, sin embargo mismas que pueden ser atendidas por otros canales alternativos a fin de mejorar o reforzar las operaciones de ventas y solicitud de productos y servicio.
- Existen clientes que al requerir un producto no se le informa adecuadamente acerca de los detalles del proceso, por lo no existe un conocimiento estándar del funcionamiento de los mismos.

CAPITULO 5

En el presente capítulo, se desarrolla la propuesta de los indicadores claves en función a los objetivos estratégicos de la organización, tomando como resultado los hallazgos obtenidos en la investigación realizada en el capítulo anterior, así también se describe la metodología y diseño de indicadores como herramienta de control y gestión basado en al diferentes perspectivas del modelo de control de mando integral.

Estudio del cuadro de manto integral y su aplicación en los procesos de atención al cliente

5.1. Hallazgos

Como resultado del proceso de investigación que se describe en el capítulo anterior a continuación resumimos las principales oportunidades de mejoras:

1. Los requerimientos y solicitudes de productos son atendidos por una sola persona, lo cual implica que la institución financiera mantenga técnicas y herramientas tecnológicas para la optimización de proceso para que se inicie y cierre la operación en una sola parada es decir en un mismo momento, lo cual es una ventaja competitiva hacia los otros competidores, sin embargo se convierte en un riesgo operacional identificándose debilidades por falta de segregación de funciones ya que en los procesos de solicitar y activar productos es realizado por una sola persona, así que se puede incurrir en errores en los procesos por la omisión o falta de documentación, causando disminución o incremento por ventas fraudulentas, motivo por el cual las institución debe implementar controles y herramientas de monitoreo que le permita administrar, controlar y mitigar.

2. Existe clientes que no conocen o no confían realizar sus transacciones a través de canales transaccionales o electrónicos, lo que evidencia la necesidad de implementar o mejorar el sistema de educación bancaria al cliente interno y externo.
3. Los reclamos realizado por los clientes constituyen principalmente transacciones no autorizadas en canales transaccionales o electrónicos.
4. El principal motivo de la visitas de los cliente a las oficinas corresponden a las consultas y reclamos, sin embargo mismas que pueden ser atendidas por otros canales alternativos.
5. Existen clientes que al requerir un producto no se le informa adecuadamente acerca de los detalles del proceso, por lo no existe un conocimiento estándar del funcionamiento de los mismos.

Cabe mencionar que adicionalmente se evidencio la necesidad de difundir el plan estratégico dentro de la organización ya que no todo el personal lo conoce por lo que es necesario implementar un sistema de control y monitoreo que permita mejorar la eficiencia y efectividad de sus procesos logrando verificar el cumplimiento de las metas y objetivos estratégicos que se plantea la institución financiera, lo cual soporta la teoria del presente proyecto de tesis acerca de implementar el Diseño del Modelo de Balanced Scorecard como herramienta de control y monitoreo en los procesos de atención al cliente.

5.2. Objetivos de la propuesta

Los principales objetivos del desarrollo del presente capítulo se describen a continuación:

- a) Diagramar el mapa estratégico de la institución, identificando aquellas estrategias orientadas al area de atención al cliente, clasificándolas de acuerdo diferentes

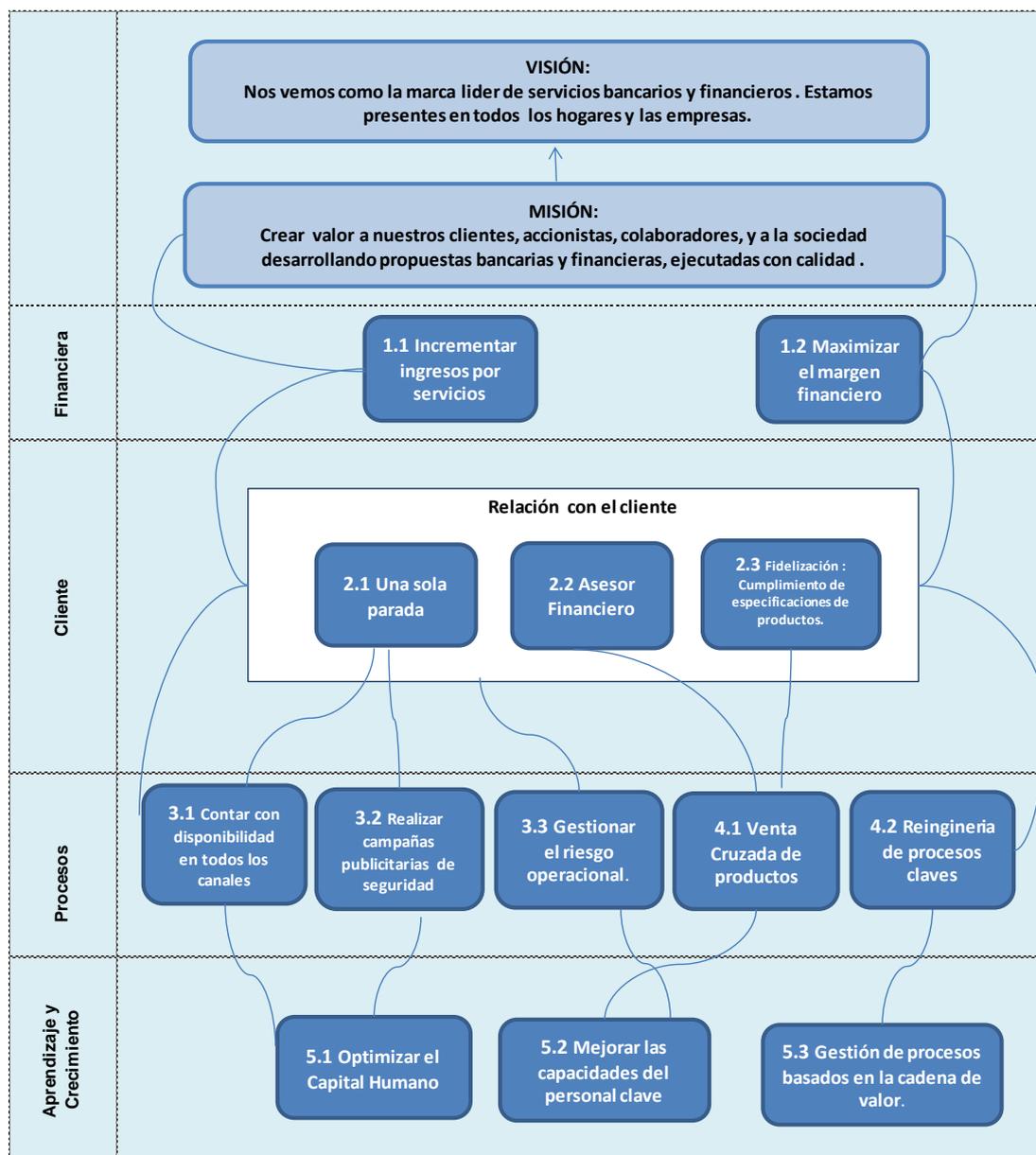
perspectivas Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento y su relación causa y efecto.

- b) Relacionar los objetivos estratégicos a las estrategias orientadas al área de atención al cliente y los hallazgos u oportunidades de mejora establecidos en el marco metodológico de investigación .
- c) Diseñar el Cuadro de Mando integral, estableciendo los indicadores de desempeño propuestos, variables, meta, frecuencia y responsables.

5.2.1. Mapa estratégico de la organización de la institución orientada al área de atención al cliente.

Ésta fase se centra justamente en la comprensión de los temas estratégicos de la organización. Se tomó la misión, visión y valores estratégicos de la institución financiera en la cual se presentan la relación de las diferentes perspectivas Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento, relacionados a los proceso del área de servicios de atención al cliente y se efectuó la relación causa y efecto según lo siguiente:

Figure 9 Mapa estratégico orientadas al área de atención al cliente y su relación causa y efecto.



Tomado de : (Banco, Plan Estratégico, 2005)

5.2.2. Relación de los objetivos estratégicos y estrategias del área de atención al cliente.

Se realizó la interrelación de los objetivos estratégicos, con cada una de las estrategias y metas relacionadas al área de atención al cliente, por cada perspectiva esto es Financiera, del Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento, así también se vinculo los hallazgos de las encuestas realizadas a los clientes externos de acuerdo al proceso de metodología e investigación descrita en el capítulo anterior, así según el siguiente resumen:

Perspectiva Financiera

- **Objetivo estratégico 1**

Incrementar las ventas de productos a clientes personas naturales.

- **Estrategia 1**

1.1 Incrementar ingresos por servicios

1.2 Maximizar el margen Financiero, a través de las ventas directas a nuevos clientes de los productos de crédito y disminución de gastos en el área de atención al cliente.

- **Meta Estratégica**

- i. Incrementar las ventas en un 15% en relación al mes anterior. Este objetivo se encuentra ligado a la Perspectiva Financiera, considerando que para el logro del mismo deben identificarse los gastos realizados para el cumplimiento de cada actividad así como la utilidad bruta que genera, para de ésta manera poder conocer la ganancia que finalmente obtiene la Institución.

- **Hallazgo Relacionado**

No se determinaron hallazgos de las estrategias relacionadas a la perspectiva Financiera

Perspectiva del Cliente

- **Objetivo estratégico 2**

Potenciar el funcionamiento del canal transaccional especializando de forma eficiente la relación con el cliente.

- **Estrategia 2**

2.1 Relación con el cliente - Una sola parada. Realizar la atención de requerimientos de los diferentes productos y servicios a través de una sola persona.

2.2 Asesor Financiero- Atender las consultas y asesoramientos de productos y servicios, mayor eficiencia y productividad del vendedor

2.3 Fidelización: Cumplimiento de especificaciones del producto (Calidad)

- **Meta Estratégica**

- i. La meta primordial de la Institución financiera es receptar requerimientos a la mayor cantidad posible clientes y dar soluciones o realizar aprobaciones que permitan dar al cliente una respuesta oportuna, ubicándose así éste objetivo en la perspectiva de Cliente, ya que con éste se busca mantener clientes leales y satisfechos acorde a las expectativas de los mismos, aumentando la capacidad de servicio, considerando para ello un incremento del personal destinado a ésta labor dentro de la Institución, lo que en consecuencia permita satisfacer las expectativas y requerimientos del cliente.

Hallazgos relacionados

- ✓ Los requerimientos y solicitudes de productos sean atendidos por una sola persona, sin embargo al corresponder una ventaja competitiva y fortalecer la relación con el cliente se crean debilidades en el procesos como falta de segregación de funciones ya que todas las actividades para solicitar y activar un producto o servicio es realizado por una sola persona, así también en incurrir errores en los procesos en la omisión o falta de documentación.

Perspectiva de Proceso

- **Objetivo Estratégico 3**

Implementar un sistema para potenciar el funcionamiento del multicanal especializando de forma eficiente la relación con el cliente, manteniendo la disponibilidad y seguridad en todos los canales.

- **Estrategia 3**

3.1 Contar con disponibilidad en todos los canales

3.2 Realizar campañas publicitarias de seguridad de los canales transaccionales, en los diferentes medios de comunicación, a fin de que los clientes accedan a realizar sus transacciones ágilmente.

3.3 Implementar la gestión del riesgo operacional que permita ofrecer productos seguros a los clientes.

- **Meta Estratégica**

- i. Mantener el 99% de disponibilidad en los canales electrónicos, así también realizar campañas de cultura de administración de riesgos a clientes internos y externos

- ii. Incrementar el número de clientes que acceden a los canales electrónicos mensualmente y fomentar su utilización.
- iii. Realizar planes de educación bancaria (2 veces al año) de los servicios y sistemas de seguridad que ofrece la institución financiera en los diferentes canales electrónicos, así como las medidas de seguridad que debe tener el cliente al acceder a un canal electrónico de modo que los clientes tomen las precauciones y mantengan la confianza al acceder a los mismos de manera segura. Se envían mensajes, folletería, videos que los preparen con las nuevas técnicas de prevención.
- iv. Disminuir los reclamos recibidos en un 25% en relación al mes y resolución oportuna de los mismos.

Hallazgos relacionados

- ✓ Existen clientes que no conocen o no confían realizar sus transacciones a través de canales electrónicos.
- ✓ Los reclamos realizados por los clientes constituyen principalmente transacciones no autorizadas en canales electrónicos
- ✓ El principal motivo de visitas es consultas y reclamos los cuales pueden ser atendidos más ágilmente a través de canales electrónicos.

Objetivo Estratégico 4

Elaborar un programa para incrementar la venta cruzada de productos a clientes existentes sean personas naturales y empresariales.

- **Estrategia 4**

4.1 Implementar la Venta Cruzada de productos a clientes existentes.

4.2 Elaborar un plan para realizar una reingeniería de procesos claves de atención al cliente

- **Meta Estratégica**

- i. En 36 meses mejorar los procesos claves de atención al cliente. Este objetivo está relacionado a la perspectiva de Procesos ya que permitirá analizar la adecuación de los procesos internos de toda la cadena de valor.
- ii. Incrementar la venta cruzada en un 10% en relación al mes anterior a través de campañas comerciales a clientes existentes. Si bien es cierto el área de atención al cliente realiza el ingreso y análisis de solicitudes de crédito existen otras áreas que se integran en el proceso la cual realiza la validación de datos de las solicitudes, aprobación y liquidación del crédito. Cabe mencionar que existen productos que son pre aprobados siempre y cuando se cumpla con las políticas y procedimientos los cuales son liquidados en la misma área de atención al cliente. Este objetivo se encuentra ligado a la Perspectiva Procesos.

Hallazgos relacionados

- ✓ Los requerimientos y solicitudes son atendidos por una sola persona, sin embargo crea debilidades en los procesos por falta de segregación de funciones ya que solicitar y activar productos es realizado por una sola persona, así incurrir en errores en los procesos en la omisión o falta de documentación causando disminución en ventas o incremento por ventas fraudulentas.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- **Objetivo Estratégico 5**

Desarrollo y retención del talento humano clave, incentivando la remuneración a las metas y objetivos.

- **Estrategia 5**

5.1 Optimizar el capital humano

5.2 Diseñar un plan de capacitación que permita Mejorar las capacidades de personas claves

5.3 Gestión de procesos basados en la cadena de valor

- **Meta Estratégica**

Realizar capacitaciones continuas (2 veces al año) de los servicios que ofrece la institución financiera, las políticas y procedimientos que aplican en el área a todas las gestores a nivel nacional, para la mejor capacitación del personal, de modo que el personal ofrezca un servicio de calidad a los clientes pertenecientes a la institución financiera . Se dictan proyectos que los preparen con las nuevas técnicas de prevención, que los ayuden en el buen desenvolvimiento ante cualquier situación y que los capacite para prestar un excelente servicio.

Éste objetivo está asociado a la perspectiva de Desarrollo y Aprendizaje, ya que busca mejorar la calidad del servicio a través de sus empleados que son pieza fundamental en el crecimiento de la Institución Financiera de manera que todas sus funciones se encuentren en la misma dirección con la visión y misión de la Institución.

Hallazgos relacionados

- ✓ Existen clientes que al requerir un producto no se le informa adecuadamente acerca de los detalles del proceso, por lo no existe un conocimiento estándar del funcionamiento de los mismos.

4.2.3. Diseño de Indicadores Orientados hacia cada Perspectiva del Cuadro de Mando Integral

Una vez efectuada la interrelación de los objetivos estratégicos, con cada una de las estrategias se asignaron los indicadores de desempeño correspondiente a cada perspectiva, la cual permitirá determinar en qué medida se van logrando los objetivos estratégicos.

A continuación se muestra el resumen de los indicadores correspondientes a cada perspectiva, asociado a las estrategias por objetivo:

Tabla 31 Objetivos estratégicos por cada perspectiva, estrategias e indicadores de desempeño de procesos de atención al cliente.

Perspectiva	Ref.	Objetivos Estratégicos	Ref.	Estrategias	Nombre del indicador
Financiera	1	Incrementar las ventas de productos a clientes personas naturales.	1.2	Maximizar el margen Financiero, a través de las ventas directas a nuevos clientes de los productos de crédito y disminución de gastos en el área de atención al cliente.	% de crecimiento Ingreso neto por venta mensuales de productos de banca personal (sin clientes nuevos) % de crecimiento de ingresos neto por ventas mensuales de productos de banca personal (nuevos clientes.) % relación de costos de atención al cliente y costos totales.
			1.1	Incrementar ingresos por servicios	% de incremento de ingresos por servicios mensual.
Cliente	2	Potenciar el funcionamiento del canal transaccional especializando de forma eficiente la relación con el cliente	2.1	Relación con el cliente - Una sola parada. Realizar la atención de requerimientos de los diferentes productos y servicios a través de una sola persona.	Medición de Tiempos de atención por tipos de requerimientos. % de devoluciones de solicitudes y requerimientos.
			2.2	Asesor Financiero- Atender las consultas y asesoramientos de productos y servicios, mayor eficiencia y productividad del vendedor	Número de Ventas aprobadas por gestor (productividad) Número de solicitudes cerrados por gestor.
			2.3	Fidelización: Cumplimiento de especificaciones del producto (Calidad)	Índice de calidad del servicio entregado en las agencias Índice de Intención de recompra
	3	Implementar un sistema para potenciar el funcionamiento del multicanal especializando de forma eficiente la relación con el cliente, manteniendo la disponibilidad y seguridad en todos los canales	3.1	Contar con disponibilidad en todos los canales	Comportamiento diario de la disponibilidad de los servicios transaccionales
			3.2	Realizar campañas publicitarias de seguridad de los canales transaccionales, en los diferentes medios de comunicación, a fin de que los clientes accedan a realizar sus transacciones agilmente.	% de clientes activos que accede a los canales electrónicos. % de clientes nuevos que acceden a los canales electrónicos
			3.3	Implementar la gestión del riesgo operacional que permita ofrecer productos seguros a los clientes.	% casos de fraudes por "phishing" procedentes Monto de la cartera vencida y su morosidad de los productos de crédito otorgados en el área de atención al cliente. % de alertas que genera el antiskimmig % casos de fraudes presentados al Banco en los diferentes canales transaccionales.
4	Elaborar un programa para incrementar la venta cruzada de productos a clientes existentes sean personas naturales y empresariales.	4.1	Implementar la Venta Cruzada de productos a clientes existentes.	Cantidad de clientes obtenidos a través de campañas. Monto de la cartera vencida y su morosidad de los productos de crédito otorgados en campañas el área de atención al cliente.	
		4.2	Elaborar un plan para realizar una reingeniería de procesos claves de atención al cliente	Ventas de productos en menor tiempo Número de reclamos recibidos de productos afectados en al reingeniería de procesos	
Aprendizaje y Crecimiento	5	Desarrollo y retención del talento humano clave, incentivando la remuneración a las metas y objetivos	5.1	Optimizar el capital humano	Número de personas del área comercial que asisten a curso del área de atención del cliente
			5.2	Diseñar un plan de capacitación que permita Mejorar las capacidades de personas claves	Número de personal que participa en cursos en materia de prevención de fraudes y especialización de productos del área de atención del cliente.
			5.3	Gestión de procesos basados en la cadena de valor	Número de reclamos recibidos Resolución de requerimientos y reclamos de clientes

Tomado de : Metodología de Investigación de Mercado.

5.2.3. Diseño de Indicadores de desempeño propuesto, variable, meta, frecuencia de actualización y responsable

Para el diseño de los indicadores de desempeño propuestos, estos fueron relacionados a cada estrategia según su perspectiva Financiera, Cliente, Procesos y Aprendizaje y Crecimiento, en la presente propuesta se incluye:

- Nombre del indicador
- Descripción
- Fórmula de cálculo
- Variables
- Meta del indicador
- Parámetros para alertas inherentes del indicador
- Niveles de tolerancia
- Frecuencia de actualización
- Responsable

De acuerdo a los niveles de tolerancia, algunos indicadores serán identificados al final con un color dependiendo de la situación, si es favorable será identificado con el color verde, si el resultados es estable será de color amarillo y de ser una situación desfavorable se identificará con el color rojo, de esta forma se obtiene el control del cumplimiento de las metas lo cual se refleja mejor utilizando la matriz de colores según la siguiente tabla:

Tabla 32 Significado de los resultados del indicador de gestión

Color	Interpretación	% de Cumplimiento de Metas
verde	Optimo	Cumplimiento \geq 100%
amarillo	Se puede Mejorar	Cumplimiento $<$ 50 -90%
rojo	Incumplimiento de Metas	Cumplimiento $<$ 50 %

Tomado de: (Muñiz, 2003)

5.2.3.1. Indicadores Perspectiva Financieros

a. Porcentaje de crecimiento Ingreso neto por venta mensuales de productos de banca personal (sin clientes nuevos).

- **Descripción**

Con este indicador se busca la medida en que ha aumentado o disminuido el ingreso neto por ventas de los productos de banca personal actual con respecto al mes anterior.

- **Fórmula**

Ingresos- Gastos Mes (V) / Ingresos- Gastos por ventas totales (VT) (sin clientes nuevos) (variación).

- **Variables**

Ingresos netos por Ventas Mes: Corresponde a los ingresos netos generados en el mes por cada uno de los productos que ofrece la institución.

Ventas Totales: Corresponde a los Ingresos netos por ventas totales acumuladas en un periodo de tiempo

- **Meta**

Incrementar las ventas en un 15% mensual para productos de créditos de consumo de la Banca Personal.

- **Parámetros de alarmas inherentes del indicador**

Tabla 33 Parámetros de alarmar inherentes del indicador 1

Parametro	Descripción
Si %V < 0	La Institución Financiera esta incurriendo en pérdidas
Si %V=0	No se ha producido ninguna ganancia en el mes.
Si %V > 0	La Institución Financiera incremento sus ganancias en el mes

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 34 Niveles de tolerancia del indicador 1

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	15% - 20%	El porcentaje de Ingresos por ventas alcanzada equivale a 15% acorde a la meta planteada lo que implica que han crecido de manera muy beneficiosa
amarillo	9% - 4%	El porcentaje de Ingresos por ventas alcanzada es menor la meta planteada pero no deja de ser lucrativo
rojo	3% - 0%	El porcentaje de Ingresos por ventas alcanzado es menor a lo esperado . Lo que indica que lo ingresos por ventas no estan aumentado lo suficiente.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Frecuencia de actualización:** Mensual
- **Responsables:** Gerencia Banca Personal, Gerencia Financiera.

b. Porcentaje de crecimiento Ingreso neto por venta mensuales de productos de banca personal (nuevos clientes).

- **Descripción**

Con este indicador se busca la medida en que ha aumentado o disminuido el ingreso neto por ventas de los productos de banca personal de los nuevos clientes.

- **Fórmula**

Ingresos- Gastos Mes (V) clientes nuevos del mes / Ingresos- Gastos por ventas totales (VT) (variación).

- **Variables**

Ingresos netos por Ventas Mes: Corresponde a los ingresos netos generados en el mes por cada uno de los productos que ofrece la institución. De las ventas obtenidas en clientes nuevos

Ventas Totales: Corresponde a los Ingresos netos por ventas totales acumuladas en un periodo de tiempo

- **Meta**

Incrementar las ventas en un 15% mensual para productos de créditos de consumo de la Banca Personal. En ventas de clientes nuevos.

- **Parámetros de alarmas inherentes del indicador**

Tabla 35 Parámetros de alarmar inherentes del indicador 2

Parametro	Descripción
Si %V < 0	La Institución Financiera esta incurriendo en pérdidas
Si %V=0	No se ha producido ninguna ganancia en el mes.
Si %V > 0	La Institución Financiera incremento sus ganancias en el mes

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 36 Niveles de Tolerancia del indicador 2

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	15% - 20%	El porcentaje de Ingresos por ventas alcanzada equivale a 15% acorde a la meta planteada lo que implica que han crecido de manera muy beneficiosa en colocación de clientes nuevos.
amarillo	9% - 4%	El porcentaje de Ingresos por ventas alcanzada es menor la meta planteada pero no deja de ser lucrativo
rojo	3% - 0%	El porcentaje de Ingresos por ventas alcanzado es menor a lo esperado . Lo que indica que lo ingresos por ventas no estan aumentando lo suficiente.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Frecuencia de actualización:** Mensual
- **Responsables:** Gerencia Banca Personal, Gerencia Financiera.

c. Porcentaje de relación de costos de atención al cliente y costos totales.

- **Descripción**

Con este indicador se busca la medida en que ha aumentado o disminuido los costos de atención al cliente con respecto al mes anterior.

- **Formula**

Gasto del área de atención al cliente / Gastos acumulados totales

- **Variables**

Gastos del área de atención al cliente Mes: Corresponde a los gastos generados en el mes por servicios papelería, suministros, movilización que ofrece la institución a través del área de atención al cliente.

Gastos acumulados Totales: Corresponde a los gastos por servicios totales acumuladas en un periodo de tiempo.

- **Meta**

Diminución de los gastos de por servicios en un 35% mensual.

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 37 Niveles de Tolerancia del Indicador 3

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	20% - 35%	El porcentaje de disminución de gastos alcanzada 35% acorde a la meta planteada .
amarillo	10% - 19%	El porcentaje de disminución de gastos alcanzada es menor la meta planteada pero no deja de ser lucrativo
rojo	9 % - 0%	El porcentaje de disminución alcanzado es menor a lo esperado .

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

d. Incremento de ingresos por servicios

- **Descripción**

Con este indicador se busca la medida en que ha aumentado o disminuido los ingresos por servicios de con respecto al mes anterior.

- **Formula**

Ingresos por Servicios Mes(S) / Ingresos por Servicios Totales (ST)

- **Variables**

Ingresos por Servicios Mes: Corresponde a los ingresos generados en el mes por servicios sean esta solicitud de chequeras, referencias bancarias, tarjetas de débito, estados de cuentas que ofrece la institución a través del área de atención al cliente.

Ingresos por servicios Totales: Corresponde a los Ingresos por servicios totales acumuladas en un periodo de tiempo.

- **Meta**

Incrementar los ingresos por servicios en un 10% mensual.

- **Parámetros de alarmas inherentes del indicador**

Tabla 38 Parámetros de alarmas inherentes al indicador 4

Parametro	Descripción
Si %IS < 0	La Institución Financiera esta produciendo pérdidas en los ingresos por servicios.
Si %IS=0	No se ha producido ninguna ingreso en el mes.
Si %IS > 0	La Institución Financiera incremento sus Ingresos por servicios en el mes

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 39 Niveles de Tolerancia del indicador 4

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	10% - 20%	El porcentaje de Ingresos por servicios alcanzada equivale a 10% acorde a la meta planteada lo que implica que han crecido de manera muy beneficiosa.
amarillo	9% - 4%	El porcentaje de Ingresos por servicios alcanzada es menor la meta planteada
rojo	3% - 0%	El porcentaje de Ingresos por servicios alcanzado es menor a lo esperado . Lo que indica que lo ingresos por ventas no estan aumentado lo suficiente.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

5.2.3.2. Indicadores Perspectiva Cliente

a. Medición de Tiempos de atención por tipos de requerimientos.

- **Descripción**

Con este indicador se busca medir los tiempos de atención por tipos de requerimientos. Con la finalidad de determinar aquellos que demandan mayor tiempo para mejorarlos y controlarlos

- **Formula**

Medición de Tiempos de atención por tipos de requerimientos/ total tiempo empleado.

- **Variables:**

Tiempos de atención de requerimiento: Corresponde al detalle de tiempos que toma la atención de los diferentes requerimientos tales como venta de productos, solicitud de chequeras, actualización de firmas, referencias bancarias, tarjetas de débito, estados de cuentas, bloqueo de servicios que ofrece la institución a través del área de atención al cliente.

Total tiempo empleado: Corresponde al detalle del tiempo empleado.

- **Meta**

Reducir tiempos para atender requerimientos a la mayor cantidad de clientes y dar soluciones en un periodo no mayor a 30 días

- **Niveles de Tolerancia**

No aplica.

- **Frecuencia de actualización:** Diaria.

- **Responsables:** Gerencia Banca Personal.

b. Porcentaje de devoluciones de solicitudes y requerimientos.

- **Descripción**

Con este indicador se busca medir si ha aumentado o disminuido la cantidad de devoluciones de solicitudes por servicios sean procesadas. Con la finalidad de determinar que las alertas mayores devoluciones.

- **Formula**

Número de devoluciones de solicitudes y requerimientos/Total de solicitudes procesadas

- **Variables:**

Solicitudes devueltas Mes: Corresponde a las solicitudes de venta de productos que han sido devueltas en el proceso de validación post venta.

Solicitudes Procesadas Totales: Corresponde a cantidad de solicitudes que han sido procesadas en un periodo de tiempo.

- **Meta**

Reducir el 85% de solicitudes devueltas por falta de contactabilidad del cliente o error en el ingreso de información.

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 40 Niveles de tolerancia indicador 5

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	100% - 85%	El porcentaje solicitudes devueltas alcanzada se encuentra acorde a la meta planteada lo que implica que los procesos se están ejecutando oportunamente.
amarillo	84% - 50%	El porcentaje de devoluciones es menor la meta planteada pero no deja de ser una desviación significativa.
rojo	49% - 0%	El porcentaje de devolución alcanzado es menor a lo esperado. Lo que indica que se debe realizar una revisión y corrección inmediata.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Frecuencia de actualización:** Diario
- **Responsables:** Gerencia Banca Personal.

c. Número de Ventas aprobadas por gestor (productividad)

- **Descripción**

Con este indicador se busca medir las ventas aprobadas por gestor a fin de medir la productividad.

- **Formula**

Ventas aprobadas por GGP/Ventas totales

- **Variables**

Ventas aprobadas Mes: Corresponde a la solicitud de apertura de cuentas, tarjetas de crédito o créditos aprobados en el mes, los cuales los ofrece la institución a través del área de atención al cliente.

Ventas totales: Corresponde al total de ventas efectuadas

- **Meta**

Incrementar el 80% de las solicitudes de ventas aprobadas por gestor.

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 41 Niveles de Tolerancia del indicador 6

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	90% - 80%	El porcentaje solicitudes aprobadas alcanzada se encuentra acorde a la meta planteada lo que implica que los procesos se estan ejecutando oportunamente.
amarillo	79% - 50%	El porcentaje de solicitudes es menor la meta planteada pero no deja de ser una desviación significativa
rojo	49% - 0%	El porcentaje de solicitudes aprobadas alcanzado es menor a lo esperado . Lo que indica que se debe realizar una revisión y corrección inmediata.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Frecuencia de actualización:** Mensual
- **Responsables:** Gerencia Banca Personal, Gerencia de Operaciones.

d. Número de solicitudes cerradas por gestor

- **Descripción**

Con este indicador se busca medir las solicitudes recibidas y cerradas por gestor

- **Formula**

Número de solicitudes cerradas/Número de solicitudes recibidas

- **Variables**

Solicitudes cerradas: Corresponde a la solicitud de requerimientos los cuales los ofrece la institución a través del área de atención al cliente, que han sido cerrados satisfactoriamente.

Solicitudes recibidas: Corresponde al número de solicitudes recibidas.

- **Meta**

Incrementar el 80% de las solicitudes recibidas y cerradas por gestor en la misma semana.

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 42 Niveles de Tolerancia del indicador 7

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	100% - 80%	El porcentaje solicitudes cerradas alcanzada se encuentra acorde a la meta planteada lo que implica que los procesos se estan ejecutando oportunamente.
amarillo	79% - 50%	El porcentaje de solicitudes cerradas es menor la meta planteada pero no deja de ser una desviación significativa.
rojo	49% - 0%	El porcentaje de solicitudes cerradas alcanzado es menor a lo esperado . Lo que indica que se debe realizar una revisión y corrección inmediata.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Frecuencia de actualización:** Semanal

- **Responsables:** Gerencia Banca Personal, Gerencia de Operaciones.

e. Índice de calidad del servicio entregado en la agencias

- **Descripción**

Con este indicador se busca medir la calidad de servicio brindado en las agencias

- **Formula**

Informe de Encuestas realizadas a clientes por terceros.

- **Variables**

No aplica

- **Meta**

Incremento del 90% en atenciones satisfactorias a los clientes en las agencias en los próximos 3 meses a través del monitoreo electrónico de declaración de satisfacción.

- **Niveles de Tolerancia**

No aplica

- **Frecuencia de actualización:** Semestral

- **Responsables:** Gerencia Marketing.

f. Índice de Intención de recompra

- **Descripción**

Con este indicador se busca medir el porcentaje de intención de compra que tienen los clientes en el mismo producto o en uno nuevo.

- **Formula**

Informe de Encuestas realizadas a clientes por terceros.

- **Variables**

No aplica

- **Meta**

45 % de incremento en el Índice de Intención de recompra luego de 6 meses de aplicación del programa de mejora.

- **Niveles de Tolerancia**

No aplica

- **Frecuencia de actualización:** Semestral

- **Responsables:** Gerencia Marketing.

5.2.3.3. Indicadores Perspectiva Procesos

a. Comportamiento diario de la disponibilidad de los servicios transaccionales

- **Descripción**

Con este indicador se busca medir los tiempos de caídas de sistemas y disponibilidad de los servicios transaccionales.

- **Formula**

1- (Tiempo total de cortes/tiempo total de operación)

- **Variables**

Tiempo total de cortes: Corresponde al tiempo de cortes o caídas de sistemas que se presentan en los canales transaccionales.

Tiempo total de operación: Corresponde al tiempo total de operación de los canales transaccionales.

- **Meta**

Mantener el 100% disponibilidad de los diferentes canales transaccionales.

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 43 Nivel de tolerancia indicador 8

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	100% - 85%	El porcentaje de disponibilidad de los canales transaccionales se encuentra acorde a la meta planteada lo que implica que los procesos se están ejecutando oportunamente.
amarillo	84% - 80%	El porcentaje de disponibilidad de los canales transaccionales es menor la meta planteada pero no deja de ser una desviación significativa.
rojo	79% - 0%	El porcentaje de devolución alcanzado es menor a lo esperado. Lo que indica que se debe realizar una revisión y corrección inmediata.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Frecuencia de actualización:** Mensual

- **Responsables:** Gerencia Tecnología

b. Número de clientes que nuevos que acceden a la banca virtual.

- **Descripción**

Con este indicador se busca medir si ha aumentado el acceso de clientes nuevos a la banca virtual en relación al total de clientes lo que permite verificar la aceptación de los clientes al canal transaccional.

- **Formula**

Número de clientes nuevos que acceden a canales electrónicos/ número total de clientes activos del banco.

- **Variables**

Número de clientes nuevos que acceden a la banca virtual Mes: Corresponde al número de clientes nuevos que acceden sea para realizar consultas o transacciones en el mes.

Número de clientes Totales: Corresponde a cantidad de clientes de la institución financiera.

- **Meta**

Incrementar el acceso de nuevos clientes a canales electrónico en un 75% mensual.

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 44 Nivel de Tolerancia del indicador 9

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	100% - 75%	El porcentaje de clientes que acceden a canales electrónicos equivale a 75% acorde a la meta planteada lo que implica que han crecido de manera muy beneficiosa.
amarillo	74% - 40%	El porcentaje de clientes que acceden a canales electrónicos es menor a la meta planteada pero no deja de ser una desviación significativo.
rojo	39 % - 0%	El porcentaje de clientes que accede a los canales electrónicos es menor a lo esperado, lo que indica no estan aumentando lo suficiente.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Frecuencia de actualización:** Mensual

- **Responsables:** Gerencia Banca Transaccional, Gerencia de Proyectos.

c. Porcentaje casos de fraudes por "phishing" procedentes

- **Descripción**

Permite conocer el aumento o disminución de ataques externos del fraude conocido como "phishing" en banca virtual, lo cual se materializa en reclamos posteriores y permite identificar nuevas debilidades a fin de implementar nuevas medidas de seguridad.

- **Formula**

Número de casos de fraude / número total de reclamos.

- **Variables**

Número de casos de fraude: número de reclamos presentados en el mes por "phishing"

Número total de reclamos: número de total reclamos presentados en el mes.

- **Meta**

Reducir al 2% de este tipo de fraude

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 45 Nivel de tolerancia del indicador 10

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	0% - 2%	Se presenta una disminución de alertas por ataques externos logrando mantener
amarillo	2% - 5%	Se ha presentado un incremento de alertas
rojo	5 en adelante	El porcentaje de alertas es mayor a lo esperado. Lo que indica que se debe realizar una revisión y corrección inmediata.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Frecuencia de actualización:** Mensual

- **Responsables:** Gerencia de Riesgo, Gerencia de Prevención de fraudes, Gerencia de Banca Personal.

d. Monto de la cartera vencida y su morosidad de los productos de crédito otorgados en el área de atención al cliente.

- **Descripción**

Permite conocer el comportamiento de la cartera colocada y su morosidad de los productos de crédito otorgados en el área de atención al cliente que permita identificar las alertas por fallas en la recuperación.

- **Formula**

Monto de Cartera (cuentas por cobrar) vencida / Monto de cartera (cuentas por cobrar) total

- **Variables**

Monto de Cartera Vencida: Monto de cartera no recuperada en el mes por producto.

Monto de Cartera Total: Monto de la cartera total por producto

- **Meta**

Reducir el 30% de índice de morosidad en las operaciones otorgadas por el área de atención al cliente.

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 46 Nivel de tolerancia del indicador 11

Niveles de tolerancia	Descripción	
verde	0% - 30%	Se presenta una disminución de la cartera vencida mantener la meta planteada
amarillo	31% - 40%	Se ha presenta un incremento de la cartera vencida
rojo	41 % - 100%	El porcentaje de cartera vencida es mayor a lo esperado . Lo que indica que se debe realizar una revisión y corrección inmediata.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Frecuencia de actualización:** Mensual

- **Responsables:** Gerencia de Riesgo, Gerencia de Banca Personal.

e. Porcentaje de alertas que genera el antiskimming

- **Descripción**

Permite conocer el aumento o disminución de ataques externos del fraude conocido como “skimming” en cajeros automáticos, q lo cual se materializa en reclamos posterior y permita identificar nuevas debilidades a fin de implementar nuevas medidas de seguridad.

- **Formula**

Número de alertas que genera el antiskimmig/ número de cajeros.

- **Variables**

Número de alertas que genera el antiskimming: número de alertas que genera el dispositivo que detecta el vandalismo para la clonación de tarjetas.

Número de cajeros: número de total de cajeros automáticos.

- **Meta**

Reducir en 2 % las alertas que generan el antiskimming instalado en los cajeros automáticos.

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 47 Niveles de tolerancia del indicador 12

Niveles de tolerancia	Descripción
verde	0% - 2% Se presenta una disminución de alertas por ataques externos logrando mantener
amarillo	2% - 5% Se ha presenta un incremento de alertas
rojo	5 en adelante El porcentaje de alertas es mayor a lo esperado . Lo que indica que se debe realizar una revisión y corrección inmediata.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Frecuencia de actualización:** Diario,

- **Responsables:** Gerencia de Riesgo, Gerencia de Operaciones

f. Porcentaje de casos de fraude en los diferentes canales transaccionales

- **Descripción**

Permite conocer el aumento o disminución de ataques externos en los canales transaccionales en relación al monto de transacciones procesadas, cuyo comportamiento permite identificar nuevas debilidades a fin de implementar nuevas medidas de seguridad.

- **Formula**

Monto de casos de fraude / Monto total de transacciones.

- **Variables**

Monto de casos de fraude: Monto de casos de fraude clasificados por canal electrónico.

Monto total de transacciones: Monto total de transacciones en las cuales se presentó el fraude.

- **Meta:** Reducir en 2 % del monto de fraude

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 48 Niveles de tolerancia del indicador 13

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	0% - 2%	Se presenta una disminución de alertas por ataques externos logrando mantener
amarillo	2% - 5%	Se ha presenta un incremento de alertas
rojo	5 en adelante	El porcentaje de alertas es mayor a lo esperado . Lo que indica que se debe realizar una revisión y corrección inmediata.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Frecuencia de actualización:** Mensual
- **Responsables:** Gerencia de Riesgo.

g. Cantidad de clientes obtenidos a través de campañas.

- **Descripción:**

Permite conocer la cantidad clientes que se han obtenido a través de las campañas comerciales realizadas.

- **Formula:**

Número de clientes obtenidos por campaña/número total de cliente.

- **Variables:**

Número de clientes obtenidos por campañas Mes: Corresponde al número de clientes que han aceptado la solicitud de apertura de cuentas o créditos, que ofrece la institución a través del área de atención al cliente por medio de campañas.

Número Total de clientes: Corresponde a cantidad de solicitudes que han sido generadas por campañas.

- **Meta:**

10% Crecimiento de las ventas por campañas a clientes existentes.

- **Niveles de Tolerancia:**

Tabla 49 Niveles de tolerancia del indicador 14

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	10% - 20%	El porcentaje de venta cruzada alcanzada equivale a 10% acorde a la meta planteada lo que implica que han crecido de manera muy beneficiosa.
amarillo	9% - 4%	El porcentaje de venta cruzada alcanzada es menor la meta planteada pero no deja de ser lucrativo.
rojo	3% - 0%	El porcentaje de venta cruzada alcanzado es menor a lo esperado . Lo que indica que lo ingresos por ventas no estan aumentado lo suficiente.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Frecuencia de actualización:** Mensual;

- **Responsables:** Gerencia Banca Personal, Gerencia de Inteligencia de Negocios.

h. Monto de la cartera vencida y su morosidad de los productos de crédito otorgados en ventas de campañas

- **Descripción**

Permite conocer el comportamiento de la cartera colocada y su morosidad de los productos de crédito otorgados en campañas por el área de atención al cliente que permita identificar las alertas por fallas en la recuperación.

- **Formula**

Monto de Cartera (cuentas por cobrar) vencida en campañas / Monto de cartera (cuentas por cobrar) total

- **Variables**

Monto de Cartera Vencida: Monto de cartera no recuperada en el mes por producto en campañas.

Monto de Cartera Total: Monto de la cartera total por producto

- **Meta**

Reducir el 30% de índice de morosidad en las operaciones otorgadas por el área de atención al cliente en solicitudes de campañas.

- **Niveles de Tolerancia**

Tabla 50 Niveles de tolerancia del indicador 15

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	0% - 30%	Se presenta una disminución de la cartera vencida mantener la meta planteada
amarillo	31% - 40%	Se ha presenta un incremento de la cartera vencida
rojo	41 % - 100%	El porcentaje de cartera vencida es mayor a lo esperado . Lo que indica que se debe realizar una revisión y corrección inmediata.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Formula:** Monto de Cartera (cuentas por cobrar) vencida en campañas / Monto de cartera (cuentas por cobrar) total
- **Frecuencia de actualización:** Mensual
- **Responsables:** Gerencia de Riesgo, Gerencia de Banca Personal.

i. Venta de productos en menor tiempo

- **Descripción**

Permite conocer el comportamiento de las ventas antes y después de la reingeniería de procesos.

- **Formula**

Ventas aprobadas por GGP antes de los cambios de los procesos/ventas aprobadas después de realizada la reingeniería.

- **Meta**

Reducir el tiempo de procesamiento y validaciones automáticas de mayor seguridad

- **Frecuencia de actualización:** Diaria
- **Responsables:** Gerencia de Desarrollo Organizacional y Proyectos.

j. Número de reclamos recibidos de productos afectados en al reingeniería de procesos

- **Descripción**

Permite conocer los reclamos recibidos antes y después de la reingeniería de procesos.

- **Formula**

Número de reclamos recibidos antes de los cambios de procesos/ Número de reclamos después de realizada la reingeniería.

- **Meta**

Reducir reclamos en los procesos que hayan sido modificados.

- **Frecuencia de actualización:** Diaria

- **Responsables:** Gerencia de Desarrollo Organizacional y Proyectos.

5.2.3.4. **Indicadores Perspectiva Aprendizaje y crecimiento**

a. **Número de personas del área comercial que asisten a curso del área de atención del cliente**

- **Descripción:**

Con éste indicador se persigue contabilizar el porcentaje de empleados de la Institución que han recibido formación actualizada para un mejor desempeño de sus labores, considerando, en especial el área de atención al cliente ya que el personal encargado es el que precisa un contacto más directo con cliente por lo que demanda un amplio conocimiento en cuanto a las nuevas técnicas y demás habilidades y prácticas necesarias para el cumplimiento de sus actividades..

- **Formula:**

La contabilización de los resultados para este indicador se realizará considerando la cantidad total de empleados del área de atención al cliente de la institución, la cual representará un cien por ciento (100%), luego con la cantidad total de empleados que asistieron y recibieron la formación necesaria se obtendrá el porcentaje final total.

- **Variables:**

Cantidad total de empleados del área de atención al cliente: Representa el número total de los empleados que conforman un área funcional determinada.

Cantidad total de empleados que asistieron y recibieron la formación necesaria: Representa el número total de los empleados del área de atención al cliente que asistieron a las actividades de formación.

- **Meta:**

Incrementar el número de colaboradores que recibe charlas de formación bancaria

- **Niveles de Tolerancia:**

Tabla 51 Niveles de tolerancia del indicador 16

Niveles de tolerancia		Descripción
verde	= 80 %	Si el porcentaje final es mayor al 80%, entonces se considera que el proceso de formación para los empleados del área fue exitoso. Por lo que se espera un mejor desempeño en las actividades de cada empleado perteneciente a esa área funcional.
amarillo	> 30%	Si el porcentaje total de las personas que asistieron y recibieron la formación necesaria se ubica dentro de éste rango, se considera que el resultado se encuentra de los valores aceptados, pero se deben proponer y ejecutar mecanismos que logren aumentar los resultados obtenidos.
rojo	≤ 30%	Si el porcentaje final es menor al 30%, entonces se considera que el proceso de formación para los empleados del área no obtuvo el resultado esperado, por lo que será necesario incentivar de algún modo la asistencia a las próximas jornadas.

Adaptado de : (Muñiz, 2003).

- **Frecuencia de actualización:** Semestral
- **Responsables:** Gerencia de Banca Personal, Gerencia de Recursos Humanos

4.6. Plan de acción

Dentro de los principales planes de acción a desarrollar para la implementación del balanced scorecard o cuadro de mando integral.

- 1) Comunicación de la interrelación de los objetivos estratégicos y estrategias a todos los niveles gerenciales dentro de la organización.
- 2) Revisar los indicadores de desempeños propuestos en el presente documento con los niveles gerenciales responsables a fin de evaluar su implementación, evaluando la información necesaria para su construcción en su disponibilidad, confidencialidad e integridad
- 3) Implementar como un proyecto estratégico de la organización el balanced scorecard o cuadro de mando integral, para lo que se deberá realizar la contratación de una consultoría externa cuyo costo de inversión se detalla a continuación:

Objetivos del proyecto

Actualizar el mapa estratégico, que presente los objetivos estratégicos con sus factores críticos, la relación causa y efecto y los indicadores claves de acuerdo a las diferentes perspectivas, necesarios para que una organización logre su visión en el área de atención al cliente, o en las diferentes unidades de la organización. (Romea, 2014)

Tabla 52 Resumen de Costo de inversión para la implementación del Cuadro de Mando

Integral

No.	Descripción	Monto Estimado
1	Alcance de contratación de consultoría externa	
1	Primera Fase	7,000.00
1.1	<p>Diagnóstico</p> <p>Elaborar un diagnóstico de la situación para conocer los problemas y sus causas.</p> <p>Mantener reuniones en la empresa con sus responsables que permita conocer las fortalezas y debilidades</p> <p>1.2 Informe de resultados y plan de acción</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informe de situación actual (causas y consecuencias de lo que ocurre). • Propuesta de valor de la organización a sus clientes actuales y potenciales. • Objetivos estratégicos en las cuatro perspectivas del BSC (Kaplan y Norton) • Factores críticos del éxito con sus respectivos indicadores para cada objetivo estratégico • Responsables para cada acción. 	
2	Segunda Fase	6,000.00
	<p>Implementación de planes de acción</p> <p>Poner en marcha las acciones descritas y aprobadas en el plan de acción y durante el plazo establecido</p>	

3	Tercera Fase	12,000.00
	Capacitación y Certificación Balance Scorecard Hall of fame for Executing Strategic <p>El cual permitirá en un periodo de 3 años incrementar sus ingresos y utilidades así como su participación en el mercado</p>	
4	Cuarta Fase	45,720.00
	Adquisición de un software que soporte el sistema de medición y control (incluye licencias para 15 usuarios) <p>El cual permitirá controlar los resultados de la empresa en las diferentes perspectivas del BSC</p>	
	Costo total del proyecto	70,720.00

Tomado de: (Romea, 2014); (Desinger, 2014), (Palladium, 2013)

CONCLUSIONES

- Se estableció de acuerdo a la fundamentación teórica que el Modelo del Balanced Scorecard es una excelente herramienta de gestión de control y monitoreo que permite integrar las diferentes perspectivas del negocio que son Cliente, Procesos, Finanzas, Aprendizaje y Crecimiento, lo cual permite tener una visión más amplia de control a fin de que los procesos claves sean monitoreados y permitan hacer mejoras y correcciones oportunas agregando valor a la organización.
- De acuerdo análisis del mapa estratégico de la organización en la cual se identificó aquellos que están relacionados al área de atención al cliente, existen una inminente necesidad de comunicación y difusión a los diferentes niveles de la organización de las estrategias de la empresa, lo cual permitirá identificar cuáles de los procesos, actividades y metas agregan valor ya que estén debidamente alineados a la estrategia del negocio y su cumplimiento en controlado y monitoreado a través del cuadro de mando integral.
- ✓ A través del análisis de la situación actual del sistema se pudo conocer con exactitud todos los puntos críticos que afectan a la Institución, como lo es el detectar que no se ha comunicado y difundido el plan estratégico y balanced scorecard de la organización por lo que existen ausencia y claridad en la desarrollo y ejecución de los procesos, actividades y metas que se realizan, falta de integración de las diferentes áreas que conforman la cadena de valor y que estén alineadas a los objetivos estratégicos, ausencia de indicadores que permitan medir el desempeño de la organización.
- ✓ Los resultados obtenidos de la metodología de investigación desarrollada se identificó la necesidad de implementar un modelo de control, gestión u monitoreo de proceso alineados

a la estrategia de la institución, así también en los hallazgos realizados en la encuestas de clientes se determinó la importancia del control en canales electrónicos. Por lo que debe continuar implementando estrategias que le permitan seguir aprovechando las fortalezas y a su vez ir contrarrestando el efecto de las debilidades, para así continuar o mejorar su posición interna y seguir realizando sus actividades de manera eficiente.

- ✓ Se clasificaron los objetivos estratégicos y se ubicaron en las diferentes perspectivas del Balanced Scorecard. Diseñando los indicadores de desempeño necesarios que permitirán medir la efectividad de las estrategias en el logro de los objetivos planteados en la Institución.
- ✓ Se elaboró el Mapa de estrategias el cual permitió tener una visión completa de las cuatro perspectivas de la Institución, sus objetivos, estrategias e interrelaciones que permitirán cumplir con la misión de la institución.
- ✓ La implementación del Sistema Cuadro de Mando Integral a través de un Balanced Scorecard en la Institución aparte de ser factible genera un cambio de gran importancia para el avance de la misma.
- ✓ Se profundizó que los beneficios más importantes y de gran significado para la Institución fueron los siguientes:
 - Comunicación de la Estrategia: A través del Cuadro de Mando se logró comunicar la estrategia a todo el personal que forma parte de la Institución y a su vez se obtuvo,

participación del mismo en la toma de decisiones en

- Relación a las metas de la organización.
- Retroalimentación: Mediante la implementación del Balanced Scorecard se podrá determinar si las acciones del personal son las más aptas, tomando en cuenta los resultados de los indicadores.
- Alineamiento: A través del Balanced Scorecard se podrá alinear los objetivos de la organización con los de las personas, logrando así un cambio cultural de modo que la visión esté orientada en el cliente y en los resultados, sin excluir a las personas y procesos internos que son de gran importancia para el éxito. Por lo que el personal de la institución se ve comprometido con la Misión y Visión de la misma.
- Equilibrio en Mediciones: Las mediciones realizadas a la Institución a través del desempeño de los indicadores permitió conocer que no solo los aspectos financieros miden el desempeño de la compañía sino que existen una gran cantidad de indicadores que pueden medirlo.

RECOMENDACIONES

Para el buen logro de la implementación del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando integral se recomienda las siguientes actividades:

- Asignar un presupuesto económico para las actividades y planes de acción que se desarrollaran para la implementación de proyecto de cuadro de mando integral, considerando el costo de inversión propuesto en el presente documento.
- Asignar una Vicepresidencia responsable para la gestión e implementación del proyecto de cuadro de mando integral.
- Involucrar activamente a la alta dirección, realizando seguimiento de lo que conlleva la implementación del proyecto de cuadro de mando integral.
- Comunicación de la interrelación de los objetivos estratégicos y estrategias a los niveles gerenciales dentro de la organización, integrando el control de gestión y gerencia estratégica en la agenda gerencial de la organización, es decir que sea parte esencial del sistema de gerencia

- Evaluar la implementación del proyecto del cuadro de mando integral, que permita Actualizar el mapa estratégico. El cual permitirá en un periodo de 3 años incrementar sus ingresos y utilidades así como su participación en el mercado.
- Crear un modelo de control y gestión utilizando el cuadro de mando integral en al cual la institución puede completar el cuestionario de empresas que requieran realizar el Balanced Scored card como una herramienta que agrega valor a la institución mejorando la eficiencia y eficacia de los sus procesos en los diferentes perspectivas del negocio.
- Incorporar soluciones tecnológicas para que este sea realizado automáticamente y se permita mantener en un solo repositorio el control y monitoreo de los indicadores de desempeño garantizando así la integridad y confiabilidad de la información.
- Realizar una reingeniería de proceso claves de atención al cliente, los cuales permita reducir los tiempos de atención y errores en la ejecución de los proceso.
- Implementar escuelas de educación bancarias hacia los clientes internos y externos, que permita alertar las nuevas modalidades de fraude en los diferentes procesos y actividades que realiza lo cual permita crear un sistema de prevención proactiva en la institución.

BIBLIOGRAFÍA

Banco, G. (1999). Conociendo a mi Banco. *Mi Banco al dia*, 62.

Banco, G. (2002). Manual de Desarrollo Organizacional y procesos. *Mi Banco al Dia*, 20.

Banco, G. (2005). Plan Estratégico. *Informe de Comité Ejecutivo*, 54.

Banco, G. (2010). Calidad del Servicio. *Mi Compromiso con la Calidad del Servicio* , 30.

Banco, G. (2011). Informe de Accionistas . *Informe de Accionistas*, 120.

Banco, G. (2012). Informe de Accionistas. *Informe de Accionistas*, 120.

Banco, G. (2013). Resumen de Colaboradores por cargos y áreas. *Informe de Gobierno Corporativo*, 15.

Banco, G. (8 de 10 de 2013). *Sitio de Seguridad*. Obtenido de
(<http://www.bancoguayaquil.com/seguridad/>)

Bancos, S. d. (16 de Octubre de 2002). *De la Gestión Integral de Riesgos*. Obtenido de
Superintendencia de Bancos:
http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_I.pdf

Bancos, S. d. (20 de Octubre de 2005). *De la Gestión del Riesgo Operativo*. Obtenido de
Superintendencia de Bancos:
http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_X_cap_V.pdf

Bancos, S. d. (15 de Diciembre de 2011). *Principios de un Buen Gobierno Corporativo*.

Obtenido de Superintendencia de Bancos:

http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_XIV_cap_VIII.pdf

Bancos, S. d. (18 de Marzo de 2013). *Código de Transparencia y de Derechos a Usuarios*.

Obtenido de Superintendencia de Bancos:

http://www.sbs.gob.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/normativa/nueva_codificacion/todos/L1_XIV_cap_V.pdf

Basilea., C. d. (4 de Diciembre de 2003). *Buenas Prácticas para la gestión y supervisión de Riesgo Operacional*. Obtenido de <http://www.bis.org/publ/bcbs96esp.pdf>

Beltran, J. (2003). *Indicadores de Gestión - Herramientas para lograr la competitividad*.

Colombia: 3R Ediciones.

Bohlander, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Denton. (1991). *Calidad de servicio al cliente*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Desinger, B. (11 de Abril de 2014). *Software para Implementar el Modelo Balanced Scorecard*. Obtenido de <http://www.bsdesigner.com>

Fernández. (2007). *La gestión del riesgo operacional: de la teoría a su aplicación*. Madrid: Ediciones 2010.

Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson-Prentice Hall.

- Kaplan, & Norton. (1996). *Como utilizar el cuadro de mando integral al implementar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Kaplan, & Norton. (1996). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Larrea. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Lopez. (2003). *Gestión estratégica y medición de cuadro de mando como un complemento del Balanced scorecard*. Madrid: Ediciones AECA.
- Muñiz, L. (2003). *Como Implantar un sistema de Control y Gestión en la práctica*. Barcelona: Gestión 2000.
- Nicolás, J., & Jany, C. (2005). *Investigación Integral de Mercados*. Madrid: McGraw-Hill.
- Niven. (2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Pailhé, & Delfiner. (2008). Técnicas cualitativas para la gestión de riesgo operacional. *Publicación anual Banco Central*, 38.
- Palladium, G. (22 de Agosto de 2013). *Formulario para realizar la Implementación de BSC en su empresa*. Obtenido de <http://www.thepalladiumgroup.com>
- Partners, & Horváth. (2003). *Dominar el Cuadro de Mando Integral, Manual práctico basado en más de 100 empresas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Payne, & Ballantyne. (1994). *Marketing relacional: integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, . Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

- Pérez. (10 de Abril de 2012). *De los indicadores de gestión*. Obtenido de <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. México: Prentice Hall.
- Rampersad. (2004). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*. Madrid: MacGraw-Hill.
- Risk, B. (4 de 12 de 2013). *KRIex Risk Managment Association*. Obtenido de <http://www.kriex.org>.
- Romea, X. (11 de Marzo de 2014). *Cuento cuesta implementar un plan estratégico*. Obtenido de <http://www.xavierromea.com>
- Salgueiro. (2001). *Indicadores de gestión y Cuadro de Mando*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Sánchez. (2013). *Indicadores de Gestión Empresarial, De la estrategia a los resultados*. México: Ediciones Palibrio.
- Serna, H. (2006). *Conceptos básicos. En Servicio al cliente*. Colombia: Panamericana Editorial.
- Serna, P. (2006). *Del servicio al cliente a la gestión de clientes*. . Colombia : Panamericana Editorial.
- Sixtina, G. (10 de Abril de 2012). *El BSC y las mejores prácticas bancarias*. Obtenido de <http://www.sixtinagroup.com/el-bsc-y-las-mejores-practicas-bancarias/>
- Teruel. (1995). *Marketing Financiero y los servicios de la oficina bancaria*. España: Ediciones Muriel S.A.

GLOSARIO

A

Actividades complementarias de las operaciones del giro financiero.- Es el conjunto de actividades o procesos que debe ejecutar la institución del sistema financiero que sin ser propias del giro financiero, son necesarias para el cumplimiento y desarrollo de su objeto social.

Administración de la información.- Es el proceso mediante el cual se captura, procesa, almacena y transmite información, independientemente del medio que se utilice; ya sea impreso, escrito en papel, almacenado electrónicamente, transmitido por correo o por medios electrónicos o presentado en imágenes.

Alta gerencia o Alta Administración.- La integran los presidentes y vicepresidentes ejecutivos, gerentes generales, vicepresidentes o gerentes departamentales, entre otros, responsables de ejecutar las disposiciones del directorio u organismo que haga sus veces, quienes toman decisiones de alto nivel, de acuerdo con las funciones asignadas y la estructura organizacional definida en cada institución controlada.

Aplicación.- Se refiere a los procedimientos programados a través de alguna herramienta tecnológica, que permiten la administración de la información y la oportuna toma de decisiones.

Asesoría externa.- Servicio proporcionado por tercero, no se vincula necesariamente con outsourcing (por ejemplo: auditoría externa)

Actividad.- Es el conjunto de tareas;

B

Banca electrónica.- Son los servicios suministrados por las instituciones del sistema financiero a los clientes a través de internet en el sitio que corresponda a uno o más dominios de la institución, indistintamente del dispositivo tecnológico a través del cual se acceda; (incluido con resolución No. JB-2012-2148 de 26 de abril del 2012)

Banca móvil.- Son los servicios suministrados por las instituciones del sistema financiero a los clientes a través de equipos celulares mediante los protocolos propios de este tipo de dispositivos; (incluido con resolución No. JB-2012-2148 de 26 de abril del 2012)

C

Confiability.- Es la garantía de que la información es la apropiada para la administración de la entidad, ejecución de transacciones y para el cumplimiento de sus obligaciones

Confidencialidad.- Es la garantía de que sólo el personal autorizado accede a la información preestablecida.

Cumplimiento.- Se refiere a la observancia de las leyes, regulaciones y acuerdos contractuales a los que los procesos de las instituciones controladas están sujetos.

Calidad de la información.- Es el resultado de la aplicación de los mecanismos implantados que garantizan la efectividad, eficiencia y confiabilidad de la información y los recursos relacionados con ella; (incluido con resolución No. JB-2012-2148 de 26 de abril del 2012)

Cumplimiento legal y normativo.- Es el proceso mediante el cual la institución del sistema financiero controla que sus actividades y sus operaciones se ajusten a las disposiciones legales y normativas vigentes, así como la capacidad de adecuarse rápida y efectivamente a nuevas disposiciones legales y normativas.

Canales electrónicos.- Se refiere a todas las vías o formas a través de las cuales los clientes o usuarios pueden efectuar transacciones con las instituciones del sistema financiero, mediante el uso de elementos o dispositivos electrónicos o tecnológicos, utilizando o no tarjetas. Principalmente son canales electrónicos: los cajeros automáticos (ATM), dispositivos de puntos de venta (POS y PIN Pad), sistemas de audio respuesta (IVR), señal telefónica, celular e internet u otro similares; (incluido con resolución No. JB-2012-2148 de 26 de abril del 2012)

D

Datos.- Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético, impreso o en otros medios, susceptible de ser capturado, almacenado, procesado y distribuido.

Debilidades: Son las causas, fallas o insuficiencias que permiten la existencia de los riesgos.

Disponibilidad.- Es la garantía de que los usuarios autorizados tienen acceso a la información cada vez que lo requieran a través de los medios adecuados que satisfagan sus necesidades

Documentación.- Todo cuanto consta por escrito y que por la institución sea emitido o solicitado a clientes, empleados, accionistas, subcontratistas y terceros, cuya custodia en caso de solicitud sea responsable el banco a través de file o digitalización; incluye requisitos internos para apertura de productos, comprobantes transaccionales, contratos de clientes, empleados, subcontratistas y terceros, notificaciones o informes a entidades de control, informes de accionistas y publicidad.

E

Evento de riesgo operativo.- Es el hecho que puede derivar en pérdidas financieras para la institución controlada.

Efectividad.- Es la garantía de que la información es relevante y pertinente y que su entrega es oportuna, correcta y consistente. (Incluido con resolución No. JB-2012-2148 de 26 de abril del 2012)

Eficacia.- Es la capacidad para contribuir al logro de los objetivos institucionales de conformidad con los parámetros establecidos.

Eficiencia.- Es la capacidad para aprovechar racionalmente los recursos disponibles en pro del logro de los objetivos institucionales, procurando la optimización de aquellos y evitando dispendios y errores.

I

Información.- Es cualquier forma de registro electrónico, óptico, magnético o en otros medios, previamente procesado a partir de datos, que puede ser almacenado, distribuido y sirve para análisis, estudios, toma de decisiones, ejecución de una transacción o entrega de un servicio; (reformado con resolución No. JB-2012-2148 de 26 de abril del 2012)

Información crítica.- Es la información considerada esencial para la continuidad del negocio y para la adecuada toma de decisiones;

Instalaciones.- Es la infraestructura que permite alojar los recursos físicos relacionados con la tecnología de información.

Insumo.- Es el conjunto de materiales, datos o información que sirven como entrada a un proceso.

Integridad.- Es la garantía de mantener la totalidad y exactitud de la información y de los métodos de procesamiento.

L

Línea de negocio.- Es una especialización del negocio que agrupa procesos encaminados a generar productos y servicios especializados para atender un segmento del mercado objetivo definido en la planificación estratégica de la entidad.

M

Macroproceso.- Es el nivel 2 de los procesos que permite conocer la cadena de valor del esquema detallado de los procesos que se mantendrán en ese nivel.

Megaproceso.- Son los procesos generales que mantiene el banco, los cuales corresponden al nivel 1 de la cadena de valor y describen de manera general el objetivo de la cadena de valor según el tipo de proceso.

Medios electrónicos.- Son los elementos de la tecnología que tienen características digitales, magnéticas, inalámbricas, ópticas, electromagnéticas u otras similares;

N

Normativa.- Marco regulatorio y leyes complementarias.

O

Operaciones del giro financiero.- Es el conjunto de actividades o procesos que realiza la institución del sistema financiero para la ejecución de operaciones propias del giro financiero, distintas a la gestión de crédito;

P

Políticas.- Aquellas disposiciones que definen las guías generales de acción del Banco, tanto en los aspectos operativos como administrativos y de personal.

Políticas operativas.- Aquellas disposiciones generales que tienen por objeto regular la asistencia que proporciona a sus prestatarios, definir estrategias de desarrollo y proporcionar una guía de alto nivel para la toma de decisiones operativas.

Políticas financieras.- Aquellas que establecen las fuentes de financiamiento de los préstamos, propósito y aplicación de cada uno de los fondos existentes y sus correspondientes términos y condiciones para las operaciones.

Procedimiento.- Es el método que especifica los pasos a seguir para cumplir un propósito determinado.

Proceso.- Es el conjunto de actividades que transforman insumos en productos o servicios con valor para el cliente, sea interno o externo.

Proceso crítico.- Es el indispensable para la continuidad del negocio y las operaciones de la institución controlada, y cuya falta de identificación o aplicación deficiente puede generarle un impacto financiero negativo.

R

Riesgo operativo.- Es la posibilidad de que se produzcan pérdidas debido a eventos originados en fallas o insuficiencia de procesos, personas, sistemas internos, tecnología, y en la presencia de eventos externos imprevistos. Incluye el riesgo legal pero excluye los riesgos por cambios inesperados en el entorno económico, social o político, excluye también el riesgo reputacional.

Agrupar una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses;

Riesgo legal.- Es la probabilidad de que una institución del sistema financiero sufra pérdidas directas o indirectas; de que sus activos se encuentren expuestos a situaciones de mayor vulnerabilidad; de que sus pasivos y contingentes puedan verse incrementados más allá de los niveles esperados, o de que el desarrollo de sus operaciones enfrente la eventualidad de ser

afectado negativamente, debido a error, negligencia, impericia, imprudencia o dolo, que deriven de la inobservancia, incorrecta o inoportuna aplicación de disposiciones legales o normativas, así como de instrucciones de carácter general o particular emanadas de los organismos de control, dentro de sus respectivas competencias; o, en sentencias o resoluciones jurisdiccionales o administrativas adversas; o de la deficiente redacción de los textos, formalización o ejecución de actos, contratos o transacciones, inclusive distintos a los de su giro ordinario de negocio, o porque los derechos de las partes contratantes no han sido claramente estipuladas.

Riesgo de reputación.- Es la posibilidad de afectación del prestigio de una institución del sistema financiero por cualquier evento externo, fallas internas hechas públicas, o al estar involucrada en transacciones o relaciones con negocios ilícitos, que puedan generar pérdidas y ocasionar un deterioro de la situación de la entidad.

Reglamento.- Norma jurídica de carácter general dictada por el poder ejecutivo o un órgano delegado. Su rango en el orden jerárquico es inmediatamente inferior a la ley y, generalmente, la desarrolla.

Responsable de la información.- Es la persona encargada de identificar y definir claramente los diversos recursos y procesos de seguridad lógica relacionados con las aplicaciones;

T

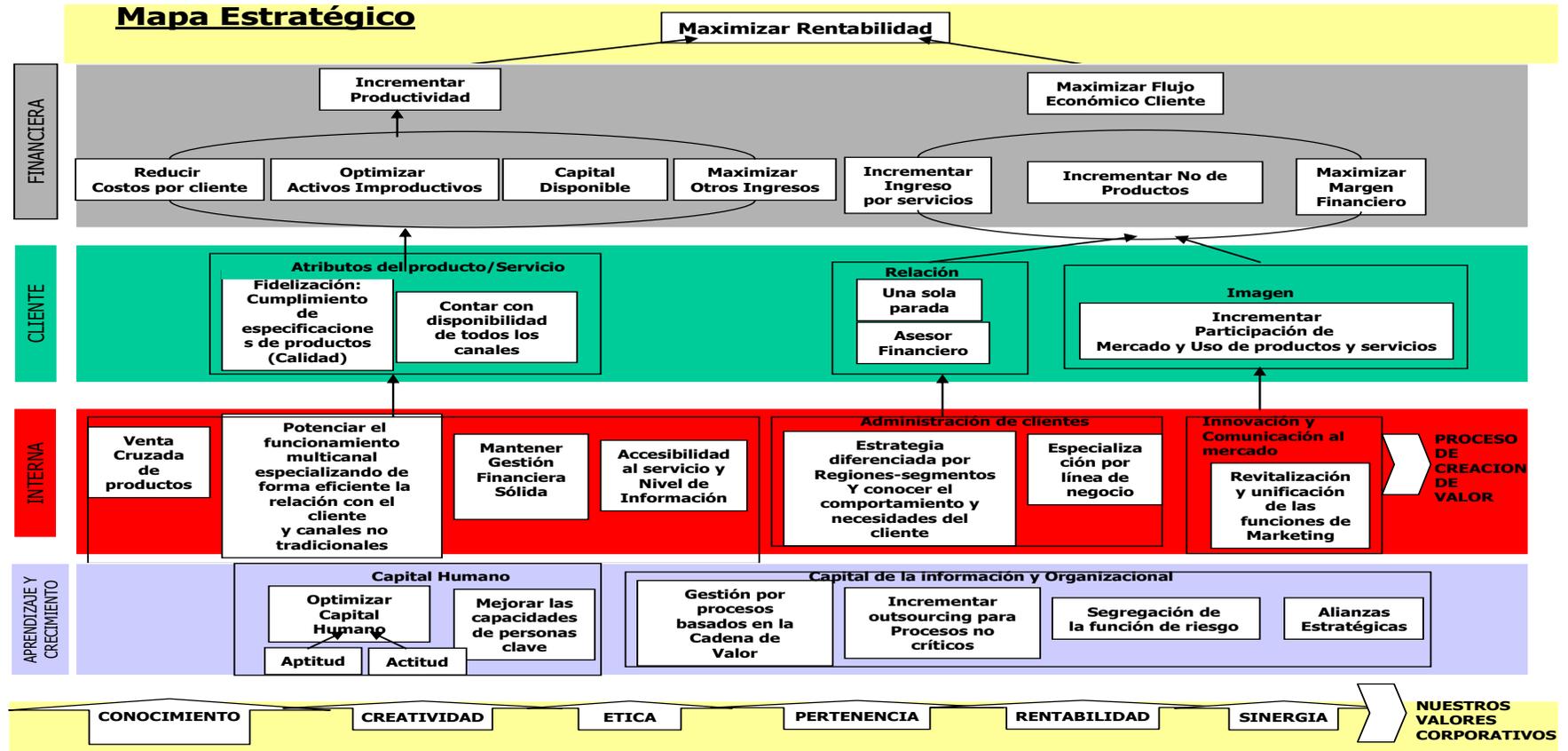
Tecnología de información.- Es el conjunto de herramientas y métodos empleados para llevar a cabo la administración de la información. Incluye el hardware, software, sistemas operativos, sistemas de administración de bases de datos, redes, multimedia, servicios asociados, entre otros;

Tarea.- Es el conjunto de pasos o procedimientos que conducen a un resultado final visible y medible;

Transferencia electrónica de información.- Es la forma de enviar, recibir o transferir en forma electrónica datos, información, archivos, mensajes, entre otros.

ANEXOS

Anexo "A" Mapa Estratégico de la institución



ANEXOS

Anexo “B” Encuestas a Clientes Internos

CUESTIONARIO	
El presente cuestionario es de carácter académico y será utilizado para realizar el análisis de necesidad de medidas de monitoreo y gestión	
Marque con una "X" su respuesta	
1. Conoce usted el plan estratégico del Banco?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
2. Conoce usted el mapa estratégico o Balanced Scorecard general del Banco?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
3. Su jefe inmediato hace conocer de manera clara y efectiva las estrategias y prioridades del banco?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
4. Como responsable de un área/unidad específica conoce o comprende cómo su rol contribuye a la ejecución de la estrategia del banco?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
5. Cómo líder de área/unidad se le ha asignado responsabilidad sobre alguna prioridad estratégica específica?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
Si la respuesta es Si indique cual?	
6. Considera usted que las prioridades estratégicas del banco son comunicadas de manera frecuente y consistente a los diferentes niveles de la organización?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
7. Se le han asignado, mediante un proceso formal, a usted y a su área/unidad metas y objetivos operativos y de negocio alineados con la estrategia del banco?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
8. Considera usted que existen procesos formales de seguimiento y retroalimentación de resultados dentro del marco estratégico del banco?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
9. Comunica usted a los miembros de su área/unidad de manera clara y efectiva las estrategias y prioridades del banco?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
10. Comunica usted a los miembros de su área/unidad las metas y objetivos estratégicos que les han sido asignados?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>
11. ¿Usted da a conocer y retroalimenta a los miembros de su área/unidad los resultados obtenidos en cuanto las metas y objetivos que les han sido asignados?	
Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

Anexo “C” Encuestas a Cliente

CUESTIONARIO

El presente cuestionario será utilizado para medir los procesos de servicios al cliente que ofrece el Banco.

1.- Es cliente del Banco ?

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

si la respuesta es SI que producto tiene con nosotros

Cuentas	<input type="text"/>
Creditos	<input type="text"/>
Pólizas	<input type="text"/>
Ninguno	<input type="text"/>

2.- ¿Cuándo se acerca a la agencia prefiere ser atendido por una sola persona ?

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

3. Conoce ud medios electrónicos para realizar consultas o requerimientos como bloqueos o solicitud de productos?

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>

4. En su última visita a la Agencia, usted : (por favor, marque todas las opciones que procedan)

Realizó un reclamo	<input type="text"/>
Realizó consultas	<input type="text"/>
Aperturó una cuenta	<input type="text"/>
Solicitó un préstamo	<input type="text"/>
Solicitó chequera	<input type="text"/>
Solicitó una tarjeta de crédito	<input type="text"/>
Otro (por favor, especifique)	<input type="text"/>

5. Si ha realizado reclamos en los últimos 12 meses, señale el motivo:

Error en la actualización de las firmas	<input type="text"/>
Falta de comunicación de tasas de interés	<input type="text"/>
Transacciones no autorizadas a través de canales transaccionales	<input type="text"/>
Productos no solicitados	<input type="text"/>
Otras especifique:	<input type="text"/>

6. ¿Si ha pedido un crédito o préstamo,

A. Sí, le han informado detalladamente	<input type="text"/>
B. No, le han informado detalladamente	<input type="text"/>
C. Nunca ha solicitado un crédito préstamo	<input type="text"/>

7. A continuación le presentamos algunos de los servicios que ofrece el BANCO por favor, valore el grado de satisfacción de aquellos de los que haya hecho uso.

	Completamente Satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
Cuenta corriente	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cuenta de ahorros	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Préstamo personal	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Préstamo para el negocio	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Depósitos a Plazo	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Cajero automático	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tarjeta de débito	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tarjeta de crédito	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Banca Virtual	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. ¿Hay algún servicio que le gustaría que le proporcionemos y que actualmente no está disponible? Indique:

9. Está satisfecho con la atención recibida en la agencia?

Muy satisfecho	<input type="text"/>
Satisfecho	<input type="text"/>
Insatisfecho	<input type="text"/>
Muy insatisfecho	<input type="text"/>

10. Conoce programas, planes y/o medidas de seguridad en

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>
Muy satisfecho	<input type="text"/>
Satisfecho	<input type="text"/>
Insatisfecho	<input type="text"/>
Muy insatisfecho	<input type="text"/>

11. Conoce programas, planes y/o medidas de seguridad en canales transaccionales que le hayan sido comunicados por el Banco.

Si	<input type="text"/>
No	<input type="text"/>