



**UNIVERSIDAD DE LA FRONTERA
FACULTAD DE INGENIERÍA, CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EDUCACIÓN AL CLIENTE PARA OPTIMIZAR
USO DEL SITIO WEB Y LOGRAR MEJORAS EN LOS ESPACIOS DE ATENCIÓN AL
USUARIO EN UNA SUCURSAL BANCARIA”**

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: LUIS REVECO SEPULVEDA

**MARCELO ALEJANDRO RODRIGUEZ ESPARZA
2011**

**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE EDUCACIÓN AL CLIENTE PARA OPTIMIZAR
USO DEL SITIO WEB Y LOGRAR MEJORAS EN LOS ESPACIOS DE ATENCIÓN AL
USUARIO EN UNA SUCURSAL BANCARIA”**

MARCELO ALEJANDRO RODRIGUEZ ESPARZA

COMISIÓN EXAMINADORA

ROBERTO REVECO SEPÚLVEDA

PROFESOR GUÍA

PAULINA SANHUEZA

Profesor Examinador 1

MAURICIO SARAVIA

Profesor Examinador 2

Nota trabajo Escrito:

Nota Examen :

Nota Final :

AGRADECIMIENTOS

Sólo dar gracias a todos y cada uno de los que hicieron posible este sueño,

A mis padres, quienes siempre me han dado su apoyo incondicional,

A mis hermanos, quienes con su alegría y consejos, me dan un motivo por el que seguir adelante

A mi tía Maru, quien siempre creyó en mí y me ha brindado las energías necesarias para no decaer.

A mis amigos, quienes siempre me han apoyado y me han sabido escuchar,

Pero por sobre todo a Dios, quién nunca me ha abandonado...

RESUMEN

El propósito de este trabajo de titulación es el diseño de un sistema de educación al cliente para optimizar el uso del sitio web, y lograr mejoras en los espacios de atención al usuario en una sucursal bancaria. Para poder llevar a cabo este sistema, fue necesario en una primera instancia determinar cuál es el grado de importancia que tienen en cuanto a calidad de servicio y rentabilidad, el hecho de que un cliente sepa exactamente qué información puede obtener de la página en internet www.bancochile.cl

En el capítulo 1, se presenta una descripción acabada de la empresa en cuanto a productos y servicios ofrecidos, misión, visión, valores entre otros, así como la presentación del problema en sí mismo a analizar.

En el capítulo 2, titulado “Marco Teórico”, se exhibe todo lo que en la actualidad la literatura habla sobre los tres elementos principales tomados en este trabajo, es decir sistema de educación, calidad de servicio y mejoras en la rentabilidad a través del uso de la página en internet.

Luego en el capítulo 3 denominado “Metodología”, se analiza el actual proceder tanto del ejecutivo de cuentas, como del banco en sí mismo. Además, se entrega información referente a este último punto y se analiza la evaluación que actualmente los clientes entregan del ejecutivo de cuentas, de la sucursal como un todo y de la página web.

Posteriormente, en el capítulo 4 “Diseño sistema de educación al cliente”, se entregan los elementos principales que debe tener todo sistema de educación, así como la importancia de implementar este sistema dentro de esta institución, enfatizando el hecho de crear conciencia tanto en el ejecutivo como en el cliente, que ambos pueden verse beneficiados con el uso de esta herramienta pedagógica.

Finalmente, en el último capítulo se entregarán las conclusiones obtenidas luego de analizar y estudiar minuciosamente la información obtenida, entregando tips de acción para poder solucionar los problemas que existen dentro de esta institución.

INDICE

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN	2
1.1 Introducción	2
1.2 Descripción General de la Empresa	3
1.3 Historia de la empresa	4
1.4 Misión	5
1.5 Visión	5
1.6 Valores	5
1.7 Estructura organizacional de la empresa	6
1.7.1 Área comercial	8
1.7.2 Área Operativa	9
1.8 Productos y servicios ofrecidos	10
1.8.1 Cuenta Corriente	10
1.8.2 Créditos de Consumo	10
1.8.3 Créditos Hipotecarios	11
1.8.4 Seguros	11
1.9 Instalaciones	11
1.10 Procesos Internos Banco de Chile.	13
1.11 Exposición del problema	15
1.12 Objetivos	16
1.12.1 Objetivo General	16
1.12.2 Objetivos Específicos	16
2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	19
2.1 Fundamentos Teóricos	19
2.1.1 Sistema de Educación	19
2.1.2 Calidad de Servicio	19
2.1.3 Mejoras en la rentabilidad de una empresa vía implementación página web.	23
3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	26
3.1 Metodología de trabajo	26

3.2	Plan de trabajo	27
3.2.1	Revisión de la actual forma de proceder de los distintos ejecutivos y de la composición de las diversas carteras.	27
3.2.2	Recopilación de información.	27
3.2.3	Análisis de datos.	27
3.2.4	Diseño de un plan de educación al cliente.	28
3.2.4.1	Confección sistema de educación sobre el uso de la página web.	28
3.3	Desarrollo actividades descritas	29
3.3.1	Revisión de la actual forma de proceder de los distintos ejecutivos y de la composición de las diversas carteras.	29
3.3.1.1	Número de Clientes por Cartera	30
3.3.1.2	Tiempo promedio de atención a clientes.	31
3.3.1.3	Número de clientes promedio de atención diaria por ejecutivo.	33
3.3.1.4	Principales requerimientos que atienden los ejecutivos diariamente	35
3.3.1.5	Grado de conocimiento del ejecutivo en cuanto a la página web www.bancochile.cl	36
3.3.1.6	Porcentaje de clientes a los cuáles se les enseña a utilizar la página en internet.	36
3.3.1.7	Edad promedio por cartera.	39
3.3.2	Recopilación información adicional	40
3.3.2.1	Evaluación de los clientes a la Sucursal.	40
3.3.2.2	Evaluación clientes a principal sucursal regional	43
3.3.2.3	Evaluación individual por ejecutivo en la sucursal estudiada.	44
3.3.2.4	Resultados Evaluación Plataforma Web	49
4.	CAPITULO IV: DISEÑO SISTEMA DE EDUCACIÓN AL CLIENTE	54
4.1	Importancia de implementar	54
4.2	Sitio Web	55
4.3	Sitio Web www.bancochile.cl	55
4.3.1	Principales páginas	57
4.3.1.1	Página Banca Personas	57
4.3.1.2	Página Banca Preferencial	58
4.3.1.3	Página Banca Pymes	59
4.3.1.4	Página Banca Empresas	60
4.4	Diseño sistema de educación	61
4.5	Propuesta de acción	62
4.5.1	Creación curso de capacitación "Uso Sitio Web Banco de Chile".	62

4.5.2	Creación material de apoyo pedagógico.	63
4.5.3	Creación Página Web del prueba y material de entrega al cliente	64
4.5.4	Check List	69
4.6	Problemas presentes en la sucursal	71
5.	<i>CAPITULO V: CONCLUSIONES</i>	74
6.	<i>BIBLIOGRAFIAS</i>	77
7.	<i>ANEXOS</i>	78

ÍNDICE DE FIGURAS

1.1.	Estructura Organizacional Banco de Chile.	Pág. 6
1.2.	Estructura Organizacional Sucursal Regional.	Pág. 8
1.3.	Frontis casa matriz Banco de Chile, Ahumada 251, Santiago.	Pág. 12
1.4.	Módulos de atención de ejecutivos.	Pág. 13
3.1.	Número de clientes por cartera.	Pág. 31
3.2.	Tiempo promedio atención a clientes	Pág. 32
3.3.	Número promedio de clientes atendidos por día en la sucursal	Pág. 33
3.4.	Principales requerimientos atendidos por ejecutivos	Pág. 35
3.5.	Grado de conocimiento de la página web por parte del ejecutivo	Pág. 36
3.6.	Cantidad de clientes a los que se les enseña a utilizar la plataforma web.	Pág. 37
3.7.	Edad promedio de clientes por cartera	Pág. 39
3.8.	Recomendación Banco de Chile	Pág. 52
4.1.	Página web banca personas Banco de Chile.	Pág. 57
4.3.	Página web banca preferencial Banco de Chile.	Pág. 58
4.4.	Página web banca PYMES Banco de Chile	Pág. 59
4.5.	Página web banca empresa Banco de Chile	Pág. 60
4.5.	Página de inicio www.bancochile.cl	Pág. 65
4.6.	Acceso a banco online.	Pág. 66
4.7.	Ingreso de rut y clave en página web	Pág. 67
4.8.	Página principal cuenta online.	Pág. 67
4.9.	Check List	Pág. 70

INDICE TABLAS

3.1.	Principales requerimientos atendidos por ejecutivo.	Pág. 35
3.2.	Razones del porque no se le explica al cliente cómo usar la página web	Pág. 38
3.3.	Evaluación del cliente a la sucursal	Pág. 41
3.4.	Evaluación del cliente a la principal sucursal regional	Pág. 43
3.5.	Evaluación Ejecutivo N° 2	Pág. 45
3.6.	Evaluación Ejecutivo N° 3	Pág. 46
3.7.	Evaluación Ejecutivo N° 4	Pág. 47
3.8.	Evaluación Ejecutivo N° 5	Pág. 48
3.9.	Evaluación página web abril 2011	Pág. 49
3.10.	Evaluación página web mayo 2011	Pág. 50
3.11.	Evaluación Página web Junio 2011	Pág. 51

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1. CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción

Hoy en día vivimos en un mundo altamente competitivo, que no da pie a errores y que por lo mismo, busca un perfeccionamiento constante de cada uno de nosotros. Chile como país no se ha quedado atrás en este sentido, y es por ello que la gente ha comprendido la importancia de superarse y especializarse. Por lo mismo las empresas en nuestro país, exigen y demandan personas competentes y preparadas que busquen siempre ir más allá, y que contribuyan a lograr mejores condiciones que les permitan mantenerse en el tiempo y no convertirse en un simple proyecto más, que no resultó.

Una de esas condiciones es la Calidad de Servicio, un tema muy importante y al cual se han dedicado muchas empresas que están conscientes del nexo que existe entre este tema y la búsqueda de mejoras en las rentabilidades.

Ahora bien, si se piensa en una empresa que busque altos grados de rentabilidad es imposible no pensar en un banco, ya que si no es el principal tipo de empresa que tiene este fin, sin dudar es uno de los que más compite en este sentido y por lo mismo, es interesante tener una mirada más interna de cómo se ve esto por dentro, y permitirse analizar condiciones que pueden estar chocando con el trabajo diario. Para ello, se recurrió a uno de los principales bancos en nuestro país como lo es Banco de Chile, quienes están conscientes de que ofrecer una buena calidad de servicio a sus clientes, trae consigo una fidelización de los mismos y por ende, la posibilidad de generar negocios que permitan niveles de rentabilidad acordes a los esperados.

A pesar de todo, hay situaciones presentes en los bancos que juegan en contra de la calidad de servicio, ya que inciden directamente con el desempeño que cada ejecutivo de cuentas puede tener, y que por lo mismo en la apreciación que los clientes pueden tener del banco como un todo.

Con el fin de generar mejoras en los espacios de atención al usuario, es que se analizará el diseño de un sistema de educación al cliente para optimizar el uso del sitio

web de una institución bancaria, que conlleve una atención más rápida de ciertos requerimientos propios de esta actividad, y que por otro lado despeje al ejecutivo para que los requerimientos que lleguen a ser de su responsabilidad sean los mínimos posibles, y de esta forma tenga mayores tiempos a destinar para la búsqueda de nuevos negocios.

Es relevante destacar que para este análisis se tomó como referencia una de las principales sucursales de esta institución, pero por petición expresa de la misma, no se dará a conocer cuál de ellas es. Sin embargo, es importante mencionar que si el desarrollo de este trabajo se realizó en dicha sucursal, fue por la importancia que esta tiene en cuanto a Banca de Personas¹ se refiere. Además, se trabajó con los siete ejecutivos que componen este equipo de trabajo, por lo que es un estudio bastante amplio y que puede entregar importantes conclusiones, las cuales serán sólo propuestas a esta institución, para que sean ellos finalmente los que decidan si implementarán las medidas que se ofrecerán o no.

1.2 Descripción General de la Empresa

Banco de Chile es un banco comercial que proporciona una completa gama de productos y servicios financieros a una amplia base de clientes. Abarcan diversos segmentos de público, dentro de los cuales se encuentran grandes corporaciones, pequeñas y medianas empresas y mercado de personas, a través de una red nacional que alcanza 132 sucursales en la región metropolitana y 123 sucursales a lo largo de todo el país, más de 12.000 trabajadores, sobre 1500 cajeros automáticos y otros canales de distribución electrónicos. Adicionalmente, cuenta con empresas filiales que completan la gama de servicios financieros con operaciones de corretajes de valores, inversión y fondos mutuos, seguros, asesoría financiera y factoring, entre otras.

Esta institución financiera cuenta con oficinas de representación en Beijing, Sao Paulo, Miami y New York, proporcionando así servicios y productos internacionales en condiciones competitivas y acordes a las necesidades de sus clientes.

¹ Banca de Personas: Comprende a todos aquellos clientes personas naturales, sin giro comercial.

Capítulo I: Introducción

La casa matriz se encuentra en Santiago de Chile, y es supervisada localmente por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile.

Ahora bien, Banco de Chile con el correr del tiempo y con el fin de mantener el liderazgo que durante el año 2010 alcanzó, al ser la institución bancaria con mayores niveles de rentabilidad en Chile, busca generar mejores condiciones laborales para sus trabajadores, entregándoles así los tiempos necesarios para la creación de nuevas oportunidades de negocios, y permitiendo delegar la mayor cantidad de gestiones operativas a otras áreas especializadas, para de esta manera entregar la mejor calidad de servicio posible a sus clientes. A pesar de lo anterior, aún es posible observar condiciones que van en desmedro de lo que a calidad de servicio corresponde, y de paso a las mejorías en rentabilidad buscadas, lo cual es interesante de poder analizar y corregir mediante la aplicación de proyectos que apunten a cambiar la apreciación que el mercado objetivo tiene sobre esta institución. Es por esto, que mediante esta investigación se analizará cuáles son las condiciones que dentro de una sucursal bancaria generan conflicto con lo que respecta a la calidad de servicio y a rentabilidad se refiere, observándose el modo de operar de cada uno de los siete ejecutivos que componen la banca de personas de dicha sucursal, emplazada en una de las principales arterias de la capital de la Región de la Araucanía, para posteriormente proceder a dar una posible solución al conflicto que se genera, dejando muy en claro que sólo es una propuesta, la cual podría o no ser considerada por esta institución.

1.3 Historia de la empresa

Desde su fundación en el año 1983, este banco ha sido uno de los más grandes y exitosos en términos de retorno de actos y rentabilidades para sus accionistas. Además, se destaca por ser el banco con mayores capitales chilenos y la segunda institución financiera más grande del país.

Por otro lado, se encuentra listada en las Bolsas de Comercio tanto locales como en los principales mercados bursátiles del mundo. En la Bolsa de Comercio de New York, el Banco mantiene un programa ADS (American Depositary Shares) de nivel III, sujeto a las normas más exigentes de supervisión e información pública establecidas

por la Comisión de Valores de los Estados Unidos. Durante 2002, el Banco también se hizo presente en la Bolsa de Madrid y de Londres, con la aprobación de la Comisión Nacional de Mercado de Valores y de la United Kingdom Listing Authority respectivamente.

1.4 Misión

“Somos una corporación líder con una prestigiosa tradición de negocios. Nuestro propósito es proveer servicios financieros de excelencia, con soluciones creativas y efectivas para cada segmento de clientes, que aseguren la permanente creación de valor para nuestros accionistas”. (www.bancochile.cl, 2010)

1.5 Visión

“Ser el mejor banco para nuestros clientes, el mejor lugar para trabajar, la mejor inversión para nuestros accionistas”. (www.bancochile.cl, 2010)

1.6 Valores

- Compromiso con la institución, a fin de contribuir permanente, honesta y lealmente a su desarrollo, prestigio, liderazgo y resultados.
- Actitud de servicio, para buscar siempre la más alta satisfacción de nuestros clientes externos e internos, escuchándolos y respondiendo ágilmente a sus necesidades y expectativas, respetando la confidencialidad y la palabra empeñada. (www.bancochile.cl, 2010)
- Flexibilidad, para estar dispuestos a aprender nuevas maneras de hacer las cosas, para adaptarnos con actitud positiva y proactiva a los cambios y para anticiparnos a ellos. (www.bancochile.cl, 2010)
- Trabajo en Equipo, para promover un buen ambiente de trabajo, basado en relaciones de colaboración, confianza y respeto. (www.bancochile.cl, 2010)

1.7 Estructura organizacional de la empresa

Banco de Chile es una de las principales empresas en nuestro país y por lo mismo requiere de una gran cantidad de personal que logre abarcar las distintas áreas que componen esta institución. Finalmente Banco de Chile como un todo está estructurado tal como se aprecia en la figura 1.1

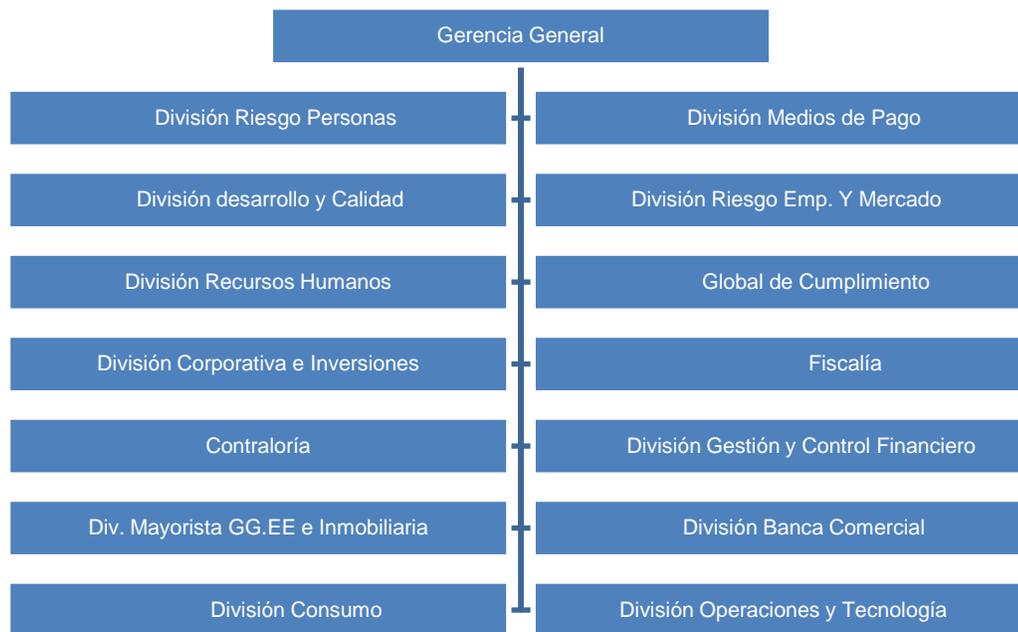


Figura 1.1 Estructura Organizacional Banco de Chile
Fuente: Elaboración propia

De la figura anterior, se observa que bajo la gerencia general se encuentran 14 divisiones que velan por el cumplimiento de todos los procesos necesarios para el funcionamiento del banco. Ahora bien, de todas estas divisiones las dos más importantes en cuanto a este trabajo, son la División Banca Comercial y, Operaciones y Tecnología, ya que estas dos toman los puntos trascendentales tratados.

Ahora bien, como se mencionó anteriormente, la práctica profesional se realizó en una de las sucursales del Banco de Chile en la Región de La Araucanía, por lo cual es de relevancia conocer la estructura organizacional de dicha sucursal, para tener

conocimiento de los niveles jerárquicos y de la forma de manejar una empresa de esta envergadura.

Al igual que todas las sucursales a lo largo del país, esta agencia está compuesta por dos áreas diferentes, las cuales se alinean de tal manera que permiten el curso de todos los productos que son ofrecidos por el banco. Partiendo de esta premisa, podemos decir que las áreas que componen a una sucursal son: área comercial y área operativa. La primera se preocupa de generar los negocios con los clientes, ponerse en contacto con ellos y atender las necesidades de los mismos, aquí se toman los acuerdos en cuanto a plazo, montos, tasas, entre otros, permitiendo las negociaciones entre las partes. La segunda, se preocupa de controlar que los procesos internos del banco sean correctos, y que se cumpla con todo lo necesario para garantizar el fiel cumplimiento de las formalidades. Aquí, se visan los documentos completados por los clientes y ejecutivos, y se comparan estos con las oportunidades generadas en los sistemas informáticos propios del banco (SIEBEL). Por último, esta parte también se preocupa de la formalidad en cuanto a la forma de operar de los cajeros y de los funcionarios encargados del mesón de atención al cliente.

De esta forma, podemos ver que la sucursal cuenta de dos áreas con objetivos muy distintos pero que se complementan. Por lo tanto, la estructura organizacional de esta sucursal del Banco de Chile, queda expresada tal y como se aprecia en la figura 1.2.

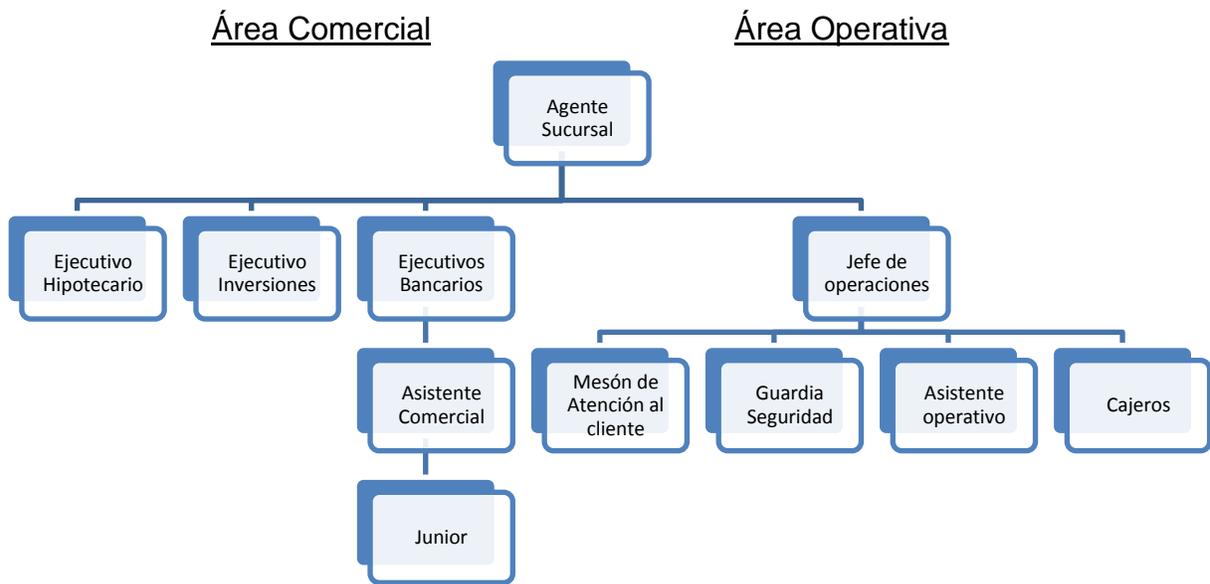


Figura 1.2 Estructura Organizacional Banco de Chile Sucursal Regional
Fuente: Elaboración propia.

1.7.1 Área comercial

- Agente Sucursal: Encargado de la administración completa de la sucursal. Dentro de sus competencias se encuentra apoyar a la gestión de sus ejecutivos para la generación de oportunidades de negocios, contratación y desvinculación de empleados, controlar los gastos que genera la sucursal, atención al público, entre otros.
- Ejecutivos Bancarios: Encargados de la generación de negocios con los diversos clientes que componen las carteras de las cuales son responsables, así como la generación de nuevas posibilidades de negocios con clientes nuevos. Comprenden la venta de cuatro productos, estos son: Cuentas Corrientes, Créditos de Consumo, Créditos Hipotecario y Seguros Generales. Además, es el responsable de atender todos los requerimientos que los clientes solicitan, con el fin de que estos se encuentren totalmente atendidos y conformes en cuanto al banco.

Capítulo I: Introducción

- Ejecutivo Inversiones: Personal altamente especializado en cuanto a inversión se refiere. Dentro de los temas que trata se encuentran Fondos Mutuos, Acciones, Depósitos a Plazo, entre otros.
- Ejecutivo Hipotecario: Personal especializado a la banca hipotecaria. Este sólo cumple metas respecto de este producto. Sólo se preocupa de generar el crédito hipotecario, pero no ve el proceso de post venta, lo cual será de responsabilidad del ejecutivo bancario.
- Asistente Comercial: Su función principal es atender al cliente cuando ingresa a la sucursal, con el fin de filtrar los clientes de modo que cuando sea realmente necesario, el cliente pase a conversar con el ejecutivo, de lo contrario, lo deriva a la unidad competente. Por otra parte, ayuda al ejecutivo bancario a realizar requerimientos básicos de los clientes.
- Junior: Su función es ayudar a los ejecutivos a realizar labores básicas, como fotocopiado de documentos, realizar encargos, mantener el orden de archivadores y documentos en general, entre otros.

1.7.2 Área Operativa

- Jefe Operaciones: Principal responsable de lo referente a transacciones dentro de la sucursal, controlando a los cajeros y personal mesón de atención a clientes. Por otra parte visa la documentación en curso de productos bancarios.
- Guardia de Seguridad: Personal responsable de todo lo referente a la seguridad. Lleva el registro de horarios de apertura y cierre de la sucursal, así como también de aquellos clientes que deben ingresar fuera del horario normal de atención al público. Su función principal es velar por la seguridad de todo aquel que se encuentre dentro de la sucursal.
- Mesón de Atención: Personal que cumple diversas funciones tales como entrega de chequeras, cambios de claves, entrega de vales vista, entrega de tarjetas, solicitud de PAC² o PAT³, entre otros.

² PAC: Pago automático de cuentas con cargo en Cuenta Corriente.

³ PAT: Pago automático de cuentas con cargo a la Tarjeta de Crédito.

- Asistente Operativo: Ayuda en cuanto a control al jefe operativo, este desarrolla una labor de visado durante las tardes y durante las mañanas controla los documentos entregados, packing⁴ entregados, entre otros.
- Cajeros: Su función principal es la recepción de todo tipo de depósitos ya sea en efectivo o documentos, realizan pago de nóminas, compraventa de moneda extranjera, entre otros. Toda transacción monetaria que se produzca en la sucursal es realiza a través de estos funcionarios.

1.8 Productos y servicios ofrecidos

Banco de Chile así como las filiales que lo acompañan, ofrecen una amplia gama de productos y servicios destinados a abarcar la mayor cantidad de necesidades de los clientes y porque no, del público en general. Todos estos han sido modificados con el transcurso del tiempo, debido a que algunos de ellos simple y sencillamente no han tenido el éxito esperado o porque la fuerte competencia que en Chile existe con respecto al ámbito financiero, ha provocado esto. Ahora bien, los principales productos bancarios que hoy en día se ofrecen al público en general son:

1.8.1 Cuenta Corriente

Contrato entre un banco y una persona en virtud del cual, el banco se obliga a cumplir las órdenes de pago de su cliente hasta concurrencia de las cantidades de dinero que hubiere depositado en ella o del crédito que se haya estipulado⁵.

1.8.2 Créditos de Consumo

Préstamo a corto o mediano plazo que se otorga para obtener dinero de libre disposición. Los plazos en general fluctúan entre 1 y 3 años, y el pago se efectúa en cuotas.⁶

⁴ Packing: Set de productos financieros que componen la apertura de una cuenta corriente.

⁵ <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/AtencionPublico?indice=1.2.1.1&idContenido=590>

⁶ <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/AtencionPublico?indice=1.2.1.1&idContenido=596&idCategoria=573>

1.8.3 Créditos Hipotecarios

Préstamo a mediano o largo plazo que se otorga para la compra, ampliación, reparación o construcción de una vivienda, sitios, oficinas o locales comerciales, o para libre disponibilidad.⁷

1.8.4 Seguros

En el anexo 1.1 se encontrará en detalle cada uno de los productos que ofrece esta institución financiera.

1.9 Instalaciones

Banco de Chile a lo largo del país cuenta con más de doscientas sucursales que buscan lograr la mayor cercanía posible con los clientes. La casa central de esta institución se encuentra emplazada en la ciudad de Santiago específicamente en Ahumada 251, y es aquí donde se encuentra la mayor concentración de capital humano y de áreas de trabajo. Podemos encontrar entre otros Capacitaciones, Marketing, Informática, Recursos Humanos, Contraloría, áreas que por cierto en regiones no existen, ya que desde acá se controlan todos los procesos internos de esta institución.

⁷ <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/AtencionPublico?indice=1.2.1.1&idContenido=2886&idCategoria=1412>



Figura 1.3 Frontis casa matriz Banco de Chile, Ahumada 251, Santiago
Fuente: www.wikipedia.org

Ahora bien, como se comentó en un principio el desarrollo de las actividades se realizó en una de las sucursales del Banco de Chile en la Región de La Araucanía, por lo que es importante conocer la presencia de Banco de Chile en la región. Sólo en la capital de La Araucanía, está presente en cuatro puntos, siendo estos:

- Antonio Varas 818
- Avenida Gabriela Mistral 02691
- Avenida Vicuña Mackenna 302
- Avenida Alemania 0818

De estas cuatro sucursales, la más grande de ellas corresponde a la Oficina Temuco, ya que esta cuenta con todas las bancas que existen es decir: banca personas, empresa, pyme y preferencial.



Figura 1.4 Módulos de atención a clientes.
Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, cada ejecutivo cuenta con amplios lugares de atención al público, todos habilitados con su computador personal, impresora y teléfono, permitiendo entregar la mayor cantidad posible de herramientas, que contribuyan al fluido desarrollo de las actividades diarias.

1.10 Procesos Internos Banco de Chile.

Banco de Chile, ha sabido identificar los beneficios antes mencionados, y es por esto que actualmente posee una página web institucional www.bancochile.cl, la cual mantiene una gran cantidad de información actualizada y detallada, que permite promocionar los productos y servicios financieros que entregan a sus clientes, y gestionar gran cantidad de requerimientos que estos mismos pueden solicitar.

Al ingresa al sitio web www.bancochile.cl se puede encontrar:

- Las distintas plataformas que el banco tiene, siendo estas: personas, empresas, preferencial y pyme.
- Productos y servicios ofrecidos.
- Números de atención al cliente para los distintos productos bancarios.
- Simuladores de créditos de consumo, hipotecarios, compra de vehículos y depósitos a plazo.
- Servicios de ayuda en cuanto a la página web.
- Beneficios de Tarjetas de Crédito.
- Campañas y promociones.
- Información sobre los diversos sistemas de seguridad que aplica el banco.
- Inversiones.
- Indicadores económicos.
- Links páginas asociadas (Filiales del Banco).
- Página personal con información en línea de cada cliente, a través de la cual se puede visualizar cartolas, obtener información detallada de todos los productos asociados a un cliente, realizar transferencias electrónicas y tener un historial de transferencias, realizar pagos electrónicos de cuentas e inversiones, solicitar productos, visualizar los cheques cobrados, entre otros.

Banco de Chile tiene un equipo de mantención de dicha plataforma web, el cual se encuentra ubicado en las instalaciones de la casa matriz Ahumada 251, Santiago Centro, Región Metropolitana, y es dirigido por Rodrigo Palma Fanjul, jefe departamento de informática, quien a su vez se encuentra a cargo de la mantención de otras páginas del Banco de Chile situadas en redes sociales tales como Facebook y Twitter, las cuales a diferencia de la página web bancochile.cl, sólo tienen un fin promocional al dar a conocer los productos y servicios destacados, según las campañas creadas por el área de marketing del banco.

1.11 Exposición del problema

Banco de Chile como bien se mencionó, es una empresa que entrega productos y servicios financieros a un amplio espectro de clientes, los cuales se separan entre las bancas empresas, pymes o personas. Ahora bien, como un todo Banco de Chile se posiciona como la segunda mayor empresa a nivel nacional en cuanto a volumen de colocación se refiere (créditos de consumo, cuentas corrientes, hipotecarios y seguros), y en primer lugar en cuanto a rentabilidad, superando a eternos competidores del rubro. Con respecto a este último punto, Banco de Chile tiene totalmente identificado que para poder lograr mantenerse con altos niveles de rentabilidad, es necesario cuidar e inclusive mejorar la percepción que el cliente tiene con respecto de su proceder. Por lo tanto, constantemente se encuentran destinando tiempo e importantes sumas de dinero a calidad de servicio. Lamentablemente y producto de una serie de razones, el tema de la calidad de servicio y por ende la rentabilidad de las sucursales, se ve truncada debido a que el ejecutivo bancario, en ocasiones se ve sobrepasado de trabajo por requerimientos de clientes, que sólo generan una pérdida de tiempo (costo de oportunidad), provocando por un lado baja en la calidad de servicio al no poder atender a todos los requerimientos, y por otra parte baja en la rentabilidad de las sucursales, al no poder generar los negocios necesarios para cumplir las metas establecidas por la empresa.

Todo lo anterior, se produce puntualmente ya que dichas solicitudes podrían ser cubiertas a través de otras vías existentes (como el Contact Center ⁸o internet), pero que por un desconocimiento de los consumidores de productos financieros, deben solucionar los ejecutivos en la misma sucursal, incurriendo no sólo en un costo de oportunidad, sino que también en un costo real tanto por el pago de sueldos, internet, luz, seguridad, entre otros, lo cual va en directo desmedro de la rentabilidad de una oficina bancaria. Parte de este problema, podría tener su raíz en cuanto a que es cierto que existen medios alternativos para la solución de varias dudas o consultas que pueden tener los usuarios, pero no existe una inducción al cliente en ningún momento, en cuanto a enseñar qué información mantiene la página web y cuál podemos descargar de la misma.

⁸ Contact Center: Centro de llamados para soluciones de requerimientos básicos.

Por lo tanto, y en vista de la importancia que tiene este punto con respecto a la calidad de servicio al cliente y a rentabilidad que se puede obtener en una sucursal, es que se hace imperativa la creación de un sistema de educación al cliente, que permita mediante una instancia definida conocer la página web, ya sea en cómo se usa, qué información relevante mantiene, y qué información puede ser extraída de la misma, con el fin de hacer más expedita la atención a clientes y por otro lado, el poder dejar mayor cantidad de tiempo a los ejecutivos bancarios para que generen nuevos negocios que permitan mejores resultados en las oficinas. La idea es poder establecer, cuánto es el tiempo que se destina diariamente a la solución de requerimientos por parte de los ejecutivos, los cuales pudieran ser resueltos por los mismos clientes a través de la página web institucional, y determinar qué impacto tiene este mayor tiempo libre en la creación de más oportunidades de negocios. Además, se podría deducir si el mayor manejo de esta herramienta permite mejorar la visión que las personas tienen en cuanto a calidad de servicio, al tener información más a la mano.

1.12 Objetivos

1.12.1 Objetivo General

- Diseñar un sistema de educación al cliente que optimice el uso de la plataforma web y mejore los espacios de atención al cliente en la sucursal bancaria.

1.12.2 Objetivos Específicos

- Identificar los principales requerimientos de los clientes que son atendidos por los diversos ejecutivos de las sucursales.
- Determinar el número de clientes que se acercan a los ejecutivos de una sucursal bancaria, a solicitar requerimientos que no son de responsabilidad de estos últimos, y que podrían utilizar la plataforma web para solucionarlos.
- Determinar el tiempo promedio de atención al cliente e identificar el tiempo real destinado a la solución de problemas, que pueden ser canalizados a través de la plataforma web.

Capítulo I: Introducción

- Crear un plan de educación que entregue al cliente el conocimiento de la información que se puede obtener de la página en Internet, y cómo lograr obtenerla.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Fundamentos Teóricos

Partiendo de la base que efectivamente una mejora en los espacios de atención al cliente y por ende una mejora en la calidad de servicio, reflejará mejoras en las rentabilidades de un negocio, es importante tener claro conceptos e ideas que son recurrentes dentro de este análisis, por lo que se hace imprescindible buscar información sobre sistema de educación y calidad de servicio, así como analizar lo que actualmente la literatura establece sobre la relación que éstos tienen con la rentabilidad de una empresa, para luego poder llevarlo a un punto más acotado, es decir, ver cómo incide el uso de tecnología (internet) en el desempeño final de una organización.

2.1.1 Sistema de Educación

En la actualidad, podemos encontrar múltiple literatura que habla sobre sistemas educativos, pero si se ha de mencionar una definición más acabada podemos decir que es un “Instrumento curricular donde se organizan las actividades de enseñanza – aprendizaje, que permite orientar al docente en su práctica con respecto a los objetivos a lograr, las conductas que deben manifestar los alumnos, las actividades y contenidos a desarrollar, así como las estrategias y recursos a emplear con este fin”. Con esta definición podemos entender más sobre lo que un sistema de educación comprende, ya que como se ve hay ciertos elementos que deben estar presentes a la hora de diseñar un sistema de educación.

Además, podemos decir que surgen como necesidad de los países modernos de afianzar su poder sobre gran parte de la sociedad, y que es un instrumento de gran importancia.

2.1.2 Calidad de Servicio

Mejorar la calidad de servicio, es un tema que cualquier empresa en nuestro país tiene por objetivo. Sin embargo aún no se tienen referencias explícitas de qué es lo que se quiere decir con calidad de servicio.

Capítulo II: Marco Teórico

Si no se tiene claro cuáles son las bases de lo que a calidad de servicio corresponde, es muy difícil pensar en poder conseguirlo. Basados en una investigación exploratoria para comprender el constructo de la calidad de servicio y sus determinantes, Zeithaml, Parasuraman y Berry en 1985⁹, definieron la calidad de servicio como “El grado de discrepancia entre las expectativas normativas de los consumidores acerca del servicio y sus percepciones acerca del desempeño del servicio”.

Como se puede apreciar de la anterior definición, el cliente debe ser el foco principal, ya que es este el único juez que decide sobre calidad de servicio.

Ahora bien, la idea de que calidad de servicio es una variable multidimensional se ha tornado ampliamente compartida por diversos autores. Las dimensiones de calidad de servicio pueden definirse como factores o criterios en que se apoyan los consumidores para evaluar la calidad de un servicio según lo descrito por Llórens y Fuentes en el año 2000. A pesar de lo anterior, se puede apreciar que las dimensiones atribuidas a este concepto son heterogéneas, por lo que no existe un criterio unificador al respecto.

De todas maneras el planteamiento que ha llamado mayormente la atención y aceptación, ha sido aquel que concluye cinco determinantes del servicio, siendo estas:

- **Confiabilidad:** Aquí se pone en juego la habilidad para realizar el servicio prometido de manera confiable y cuidadosa. Implica mantener y cumplir lo acordado.
- **Capacidad de respuesta:** Disposición para ayudar a los clientes, proporcionándoles un servicio rápido, haciendo sentir al cliente que es apreciado y que sus necesidades son tomadas en cuenta.
- **Seguridad:** En cuanto a los conocimientos y atención mostrados por los empleados, así como para inspirar credibilidad y confianza.

⁹ <http://es.scribd.com/doc/46739583/Paper-Tesis-Calidad-Del-Servicio>

Capítulo II: Marco Teórico

- **Empatía:** Atención individualizada ofrecida por las empresas a sus consumidores. Aquí se busca ir más allá de la cortesía, implicando un compromiso con el cliente para atender sus necesidades precisas y encontrar la respuesta más adecuada. Se entiende como un servicio esmerado, individualizado y que satisface al usuario.
- **Elementos Tangibles:** Esta es la parte visible de la oferta de servicio, lo que se refiere a las instalaciones físicas, equipamiento, personal y materiales de comunicación. Como el servicio forma parte de una realización más que de un objeto, los clientes tienden a buscar cosas tangibles para asociarlas al servicio con el fin de poder juzgarlo. Por lo mismo, es que lo tangible influye en la percepción del servicio dando al cliente un marco y naturaleza de la calidad del servicio, afectando directamente en la percepción que el cliente tendrá del mismo.

Ahora bien, para poder medir la calidad de servicio, lo más importante es conocer al cliente y sus expectativas, ya que esto dará a la organización la idea de qué es lo que debe suministrar y cómo hacerlo, para que sea percibido como excelentes. Si utilizamos nuevamente el concepto entregado por Zeithaml, Berry, Benner y Brown en 1990, podríamos decir que la calidad de servicio puede quedar expresada de la siguiente manera:

Calidad de Servicio = Desempeño Real – Expectativas

Dónde:

- **Desempeño Real:** Equivale al servicio percibido por el cliente.
- **Expectativas:** Tiene relación con el servicio que se pretende recibir.

Finalmente es importante destacar que ya en 1994 Parasuraman, Zeithaml y Berry desarrollaron la construcción de Servqual, una escala de 22 ítems que miden la calidad de servicio en las cinco dimensiones antes señaladas. Este instrumento mide la calidad de servicio mediante la sustracción de puntaje en cuanto a las expectativas de los consumidores y los puntajes obtenidos acerca de las percepciones reales. A pesar de que esta forma de medir la calidad de servicio ha sido revisada y pulida, sigue mostrando validez y confiabilidad, permitiendo que sea considerada de gran valor

psicométrico y diagnóstico en cuanto a calidad de servicio. Es utilizado en una amplia gama de instituciones y contextos, como médicos en prácticas privadas, hospitales, restaurantes, entre otros.

Por otra parte existen otros especialistas como Philip Crosby, W. Edwards Deming, Armand Feigenbaum y Kaoru Ishikawa quienes entregan otros conceptos tales como:

La calidad tiene dos niveles, el nivel uno de calidad es una manera simple de producir bienes y servicios cuyas características medibles satisfacen un determinado set de especificaciones que están numéricamente definidas. Independientemente de cualquier de sus características medibles, el nivel dos en calidad de productos y servicios son simplemente aquellos que satisfacen las necesidades de los clientes para su uso o consumo. En resumen, el nivel uno de calidad significa trabajar en las especificaciones, mientras que el nivel dos significa satisfacer al cliente.¹⁰

A continuación se entregarán definiciones más individuales en cuanto a calidad de servicio respecta.

Según uno de los grandes filósofos en cuanto a este tema como es Crosby, dijo: *"El primer supuesto erróneo, es que calidad significa bueno, lujoso, brillo o peso. La palabra "calidad" es usada para darle el significado relativo a frases como "buena calidad", "mala calidad" y ahora a "calidad de vida". Calidad de vida es un cliché porque cada receptor asume que el orador dice exactamente lo que el(ella) "el receptor", quiere decir. Esa es precisamente la razón por la que definimos calidad como "Conformidad con requerimientos", si así es como lo vamos a manejar....Esto es lo mismo en negocios. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos. Las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos. La no conformidad detectada es una ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de no conformidad y la calidad se convierte en definición."*

¹⁰ <http://www.tegsolutions.com/Que%20es%20la%20Calidad.htm>

Por su parte Mc Graw Hill en el año 1979 entregó una definición del nivel uno, en que la calidad de un producto o servicio, es equivalente a estar seguro de medir todas las características de un producto o servicio que satisfagan los criterios de especificación.

Por último, Deming para dar una definición a este punto señaló: "Los problemas inherentes en tratar de definir la calidad de un producto, casi de cualquier producto, fueron establecidos por el maestro Walter Shewhart. La dificultad en definir calidad es traducir las necesidades futuras de los usuarios en características medibles, solo así un producto puede ser diseñado y fabricado para dar satisfacción a un precio que el cliente pagará. Esto no es fácil, y tan pronto como uno se siente exitoso, encuentra rápidamente que las necesidades del cliente han cambiado y que la competencia ha mejorado, hay nuevos materiales para trabajar, algunos mejores que los anteriores, otros peores, otros más baratos, otros más caros... ¿Qué es calidad? Calidad puede estar definida solamente en términos del agente. ¿Quién es el juez de la calidad? En la mente del operario, produce calidad si toma orgullo en su trabajo. La mala calidad, según este agente, significa la pérdida del negocio o de su trabajo. La buena calidad, piensa, mantendrá a la compañía en el negocio. Todo esto es válido en industrias de bienes y servicios. La calidad para el Gerente de Planta significa obtener las cifras resultantes y conocer las especificaciones. Su trabajo es también el mejoramiento continuo de los procesos y liderazgo.

2.1.3 Mejoras en la rentabilidad de una empresa vía implementación página web.

Diversas publicaciones en los últimos años, aseveran que internet se ha convertido en uno de los medios más elegidos para la publicidad, debido a una serie de factores que lo convierten en una mejor opción en contrapartida a la clásica publicidad gráfica, radial y televisiva.

Además hacen hincapié en destacar las ventajas competitivas que ofrece, resaltando sus bajos costos para las empresas y las inmensas posibilidades que entrega en cuanto a lograr un objetivo. Todo lo anterior, ha llevado a implementar páginas web corporativas que contribuyan con entregar gran cantidad de información (al ser entregada masivamente) y a bajos costos.

Capítulo II: Marco Teórico

El implemento de estas páginas web, ha sido posible gracias al incremento de las conexiones hogareñas, y al aumento de usuarios que utilizan asiduamente la red, exigiendo a las agencias publicitarias a desarrollar planes de publicidad para sus clientes que abarquen el campo de internet.

Ahora bien, en la actualidad internet se ha vuelto parte cotidiana de la vida de la gente, ya que las personas se encuentran expuestas a este medio en el hogar, el trabajo, colegios, y hasta otros tipos de medios de comunicación hablan de eso. Por tal motivo, esta herramienta se ha vuelto una necesidad para quienes desean incrementar las ventas de sus productos, teniendo en cuenta que hoy en día los potenciales clientes son más receptivos a los mensajes multimedia que a los convencionales anuncios radiales o televisivos.

En esta materia, podemos aseverar que internet no sólo es para los anunciantes de productos, sino que para quienes poseen sitios web ya que de esta manera pueden incrementar sus ingresos a través de la publicidad que se puede ofrecer por medio de dichas páginas.

Por ejemplo Noelia Fernández Arroyo, durante el Segundo Congreso Internacional Sobre Medios de Comunicación en Internet, afirma que un 80% de los usuario de internet, recuerdan la publicidad vista a través de este medio, añadiendo que la publicidad en internet comienza a ser rentable para los anunciantes, ya que está comprobado que la gente dedica cada vez menos horas a ver televisión, y reserva ese tiempo para conectarse a la red.¹¹

¹¹ <http://www.elmundo.es/navegante/97/noviembre/03/jcongresonavarra.html>

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3. CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Metodología de trabajo

Para el desarrollo de esta investigación, ya que sólo nos limitaremos al análisis de la situación actual, sin realizar cambios en la forma de trabajo de la sucursal en cuestión, se realizará un trabajo exhaustivo de recopilación de los antecedentes necesarios para realizar aseveraciones finales. Para ello, se trabajará en conjunto con los siete ejecutivos que componen dicha sucursal, quienes llevarán un registro diario de sus atenciones a público, para lograr determinar qué tan eficaces son y si logran el cumplimiento de sus metas mensuales. Además, se podrá conocer cuáles son los principales requerimientos que llegan a estos y que sólo representan una complicación en su labor principal de ventas, y posibles malas prácticas que algunos ejecutivos bancarios pueden realizar dentro de la sucursal.

Por otra parte, se analizará la forma en que el ejecutivo a la hora de aperturar una cuenta corriente con un cliente, entrega la información en cuanto a la página web institucional, verificando qué importancia le otorgan a ésta y determinando si existe una adecuada inducción de la misma.

De igual manera, se realizará un trabajo de recopilación de información referente a la visión que actualmente tienen los clientes en cuanto a lo que banco, ejecutivo y página web se refiere. La idea, es por una parte analizar cómo evalúan los clientes al banco, al verificar si estos lo recomendarían dentro de sus cercanos, a sus ejecutivos en cuanto a la capacidad de estos de resolver requerimientos y qué tan clara es la respuesta que entregan, tratando por otra parte, ver cómo evalúan la actual página web, en cuanto a la información contenida, estabilidad y facilidad de uso, para de esta manera entregar visiones de qué cosas mejorar como un todo.

Finalmente y luego de poder analizar todo lo anterior, se procederá a diseñar un sistema de educación al cliente con respecto del uso de la página web www.bancochile.cl, para lo cual se destinará un tiempo promedio a la explicación de la información que se puede obtener por parte de los clientes a través de dicha página, y la forma de uso de la misma, indicándoles cómo ingresar, donde dirigirse según el tipo

de requerimiento que soliciten, y cómo estar seguros de que el requerimiento efectivamente fue realizado, lo cual se entregará a modo de propuesta, de manera tal que el banco determine si ha de implementarlo o no en un futuro dentro de la sucursal.

3.2 Plan de trabajo

Para la elaboración de este informe, se desarrollarán una serie de actividades las cuales se encuentran demarcadas a continuación:

3.2.1 Revisión de la actual forma de proceder de los distintos ejecutivos y de la composición de las diversas carteras.

En esta etapa del análisis, se trabaja de manera profunda en el qué hacer diario de los ejecutivos de cuenta, ya que de esta manera se genera información que permite establecer la actual manera en que los ejecutivos interactúan con los clientes, determinando el grado de conocimiento que estos manejan de la plataforma web, así como de la atención que brindan a los clientes. Por otra parte se conoce cuánto es lo que se le informa al cliente sobre la página web institucional a la hora de entregar los packing o set de productos a la apertura de la cuenta corriente (por ejemplo, qué información mantiene esta y donde debe dirigirse para conseguirla).

3.2.2 Recopilación de información.

Esta empresa posee un área de calidad de servicio, lo cual hace que constantemente estén realizando encuestas a los clientes, dirigidas principalmente a analizar cómo evalúan tanto al ejecutivo de cuentas como a la sucursal, e inclusive evalúan lo que tiene relación con la página en internet, por lo que es muy interesante analizar el material disponible a fin de conocer a ciencia cierta, el modo de pensar de clientes efectivos de las diversas carteras que componen la sucursal bancaria en análisis.

3.2.3 Análisis de datos.

Luego de obtener la información suficiente para poder generar comparaciones, se procederá al análisis de la información obtenida. Aquí se pretende identificar cuáles

son las falencias que actualmente están provocando problemas a la empresa en cuanto a calidad de servicio y rentabilidad se refiere, pero lo más importante es poder generar una depuración de la información, ya que de esta manera identificaremos reales focos de atención en los cuales se basará los ejes de acción. Dentro de la información necesaria se apura a la búsqueda de aquella que permita entre otras cosas determinar:

- Identificar los principales requerimientos de los clientes.
- Qué facilidad de contacto tiene con su ejecutivo de cuentas.
- Calcular tiempo promedio entregado por un ejecutivo a la atención de un cliente.
- Cómo considera el cliente el desempeño que tiene su ejecutivo de cuentas.
- Cómo evalúa el cliente el desempeño de la página web institucional.
- Entre otros.

3.2.4 Diseño de un plan de educación al cliente.

El cual entregue por una parte una pauta al ejecutivo en cuanto a qué cosas son importantes de explicar al cliente y por otro lado que le aclare al cliente qué información puede obtener desde la página web y cómo puede obtenerla.

3.2.4.1 *Confeción sistema de educación sobre el uso de la página web.*

Luego de diseñar un plan de educación, se generará un manual que contenga entre otras cosas, la forma de enseñar al cliente sobre el uso de la plataforma web, un completo análisis de los requerimientos que se pueden obtener a través de la plataforma (creado para el total dominio por parte de los ejecutivos), los beneficios de generar instancias de educación al cliente, entre otros. Para la confección de este punto, se necesitará de la mirada de un profesional del área de educación, permitiendo de esta manera un actuar pedagógico y de fácil entendimiento.

3.3 Desarrollo actividades descritas

El punto anterior marca una pauta de trabajo a seguir que es importante de tener en mente para el desarrollo de la investigación, por lo mismo aquí se analizará cada uno de los temas propuestos.

3.3.1 Revisión de la actual forma de proceder de los distintos ejecutivos y de la composición de las diversas carteras.

Como bien se sabe, el trabajo que realizan los ejecutivos bancarios hoy en día contempla una serie de actividades, dentro de las que podemos mencionar:

- Resolución de sobregiros¹².
- Atención al público.
- Búsqueda de negocios.
- Ingreso de oportunidades o negocios para su evaluación y/o curse.
- Entrega de productos.
- Solución de diversos requerimientos.

Esta amplia gama de actividades que un ejecutivo lleva a cabo diariamente, debe ser efectuada de manera ágil y oportuna, con el fin de lograr una buena atención al cliente, ítem de importancia dentro de la evaluación que mensualmente Banco de Chile genera a cada uno de sus ejecutivos, todo con el fin de generar una buena relación entre los clientes y el banco. Actualmente el proceso de evaluación que se desarrolla internamente, contempla el cumplimiento de lo que es denominado como Calidad Interna.

Calidad Interna es la fusión de cuatro conceptos básicos, estos son:

- Compromiso: Capacidad del ejecutivo en cuanto a cumplir con los compromisos adquiridos.

¹² Resolución de sobregiros: Análisis de personas con sobregiro en cuenta corriente. Aquí se debe verificar los cobros que producen el sobregiro de modo tal que no se paguen más documentos a aquellos que ya no poseen saldo en su cuenta corriente y en su línea de crédito.

- Competencia: Capacidad de ser ágil y eficiente, con el fin de hacer las cosas bien a la primera.
- Colaboración: Capacidad de asesorar al cliente para la toma de decisiones.
- Calidez: Capacidad de ser amable, cordial y cercano al cliente.

De los cuatro puntos anteriormente mencionados, tanto el primero como el segundo punto, buscan entregar de manera rápida, oportuna y eficiente la información que cada cliente necesita, sin olvidar por supuesto el principal foco que el banco busca en un ejecutivo bancario, esto es la generación de negocios. Banco de Chile está consciente de que una buena atención al cliente, permite que este último mantenga con mayor grado de fuerzas, vínculos comerciales con el banco, generando mejores negocios que entreguen rentabilidades positivas.

Por lo tanto, es importante identificar el modo de operar de cada uno de los 7 ejecutivos que componen el Staff de la sucursal Temuco Torremolinos del Banco de Chile, de manera que se pueda comparar la forma en que cada uno de ellos maneja su cartera¹³.

A continuación se describirá una serie de parámetros que ayudarán a verificar cómo manejan los ejecutivos sus distintas carteras. Para resguardar la privacidad de cada una de las personas que trabajan en esta sucursal, se ha decidido mantener sus nombres en secreto, y se les otorgará un número que los identificará.

3.3.1.1 Número de Clientes por Cartera

La idea de poder abarcar este punto, es para comparar la composición y la carga laboral que cada uno de los ejecutivos tiene, de manera tal, que se pueda obtener alguna relación con respecto a la forma en que son calificados los ejecutivos por los mismos clientes que tienen a su control.

¹³ Cartera: Grupo de clientes que tienen un ejecutivo de control. Este es el responsable de manejar a dicho grupo y procurar mantener en orden todo lo que pase con las cuentas de sus clientes.

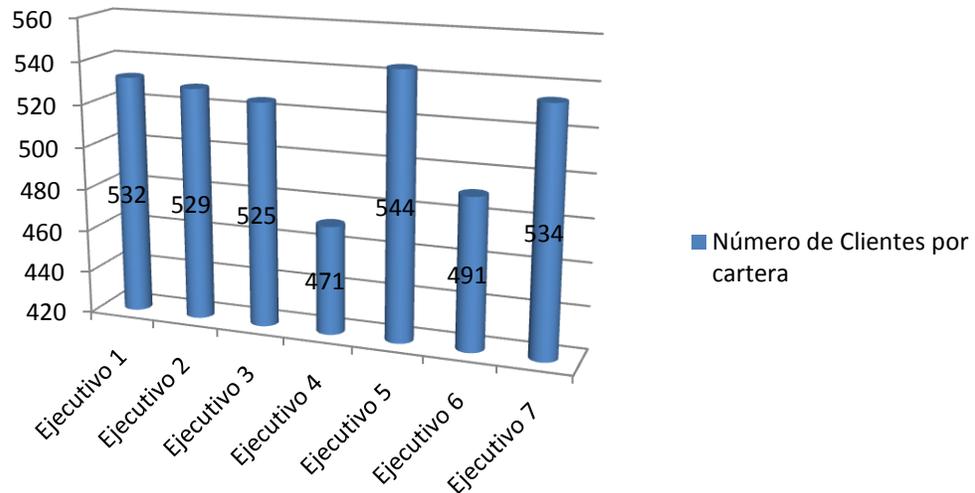


Figura 3.1 Número de clientes por cartera
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, no todas las carteras de clientes tienen igual número de clientes, es más, se aprecia importantes diferencias en cuanto al número de personas bajo el control de uno u otro ejecutivo. La explicación del por qué de estas diferencias, está en que la cartera del ejecutivo 4, es aquella cartera que tiene el mejor perfil de clientes¹⁴, es decir clientes con mejores niveles de renta, y por lo mismo cuidan de no sobrecargar a este ejecutivo, para entregar una mejor atención a este público. Por otro lado, la cartera del ejecutivo 6, fue recientemente creada, específicamente en el mes de mayo de 2011. La razón de esta creación, se generó ya que las demás carteras se encontraban sobrecargas de clientes, por lo que se decidió abrir una nueva cartera que permitiera bajar la carga que traían los ejecutivos.

3.3.1.2 *Tiempo promedio de atención a clientes.*

Otro de los ítems importantes de analizar será el tiempo promedio de atención a cliente por ejecutivo. Éste punto es importante ya que, nos permitirá identificar una serie de relaciones que se detallarán más adelante al cruzar estos resultados con otros indicadores. En la figura 3.2 se refleja el tiempo de atención por ejecutivo. Para resguardar la identidad de las personas, se omitió los nombres verdaderos de cada uno

¹⁴ Los perfiles de clientes se encontrarán en el Anexo 2.

de ellos, sin embargo el orden en que estos serán incorporados dentro de los gráficos, se mantendrá a lo largo de la investigación.

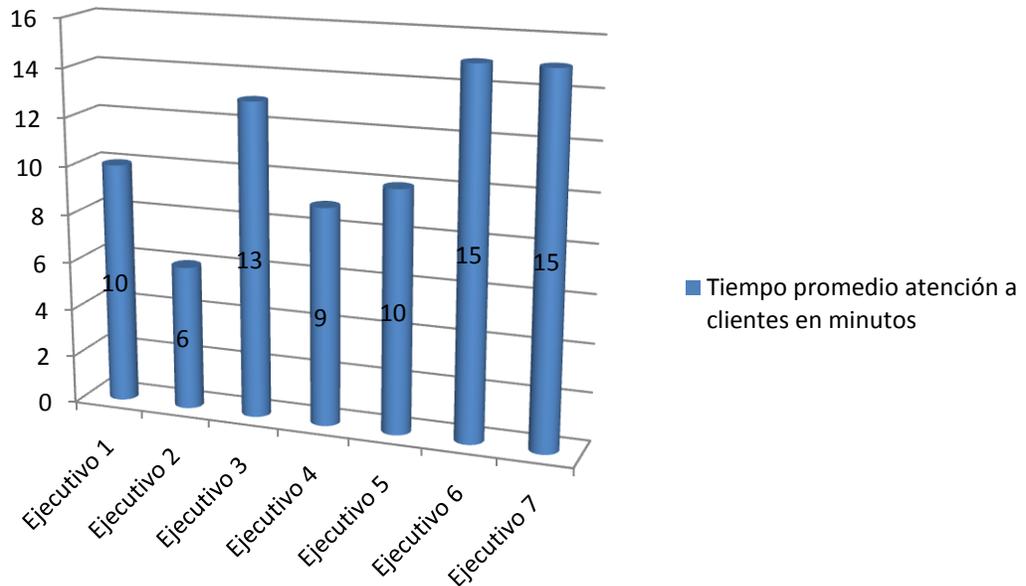


Figura 3.2 Tiempo promedio atención a clientes
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, cada ejecutivo destina diferentes tiempos de atención a sus clientes, por lo tanto de la figura anterior se puede decir que:

- El tiempo promedio de atención al público en esta sucursal del Banco de Chile es de 12 Minutos por cliente.
- Del total de ejecutivos de esta sucursal, 3 de ellos llevan menos de 6 meses dentro de la misma. Estos son Ejecutivo 1, 6 y 7, pudiéndose apreciar que precisamente son estos tres ejecutivos los que declararon tomarse mayor tiempo para atender a los clientes. Los principales motivos que estos señalan del por qué su mayor tiempo de atención son:

- ✓ Menor conocimiento de los productos que se ofrecen en el banco, lo cual conlleva a tener que preguntar más sobre cómo hacer las cosas tanto en sistema, como en el llenado de documentación.
- ✓ La necesidad de conocer a los clientes, por lo que deben presentarse y conversar con cada uno de los que llegan a la sucursal. Todo esto permitirá una mejor conexión con el cliente y esa cercanía permite crear mejores condiciones laborales.
- ✓ Mayor lentitud con el sistema interno y el llenado de documentos.

3.3.1.3 **Número de clientes promedio de atención diaria por ejecutivo.**

Este punto va muy de la mano con el anterior y es importante de tomar en cuenta, con el fin de analizar quienes son los ejecutivos que tienen una mayor atención a público, y posteriormente se deberá identificar, cuáles son los principales requerimientos que deben atender.

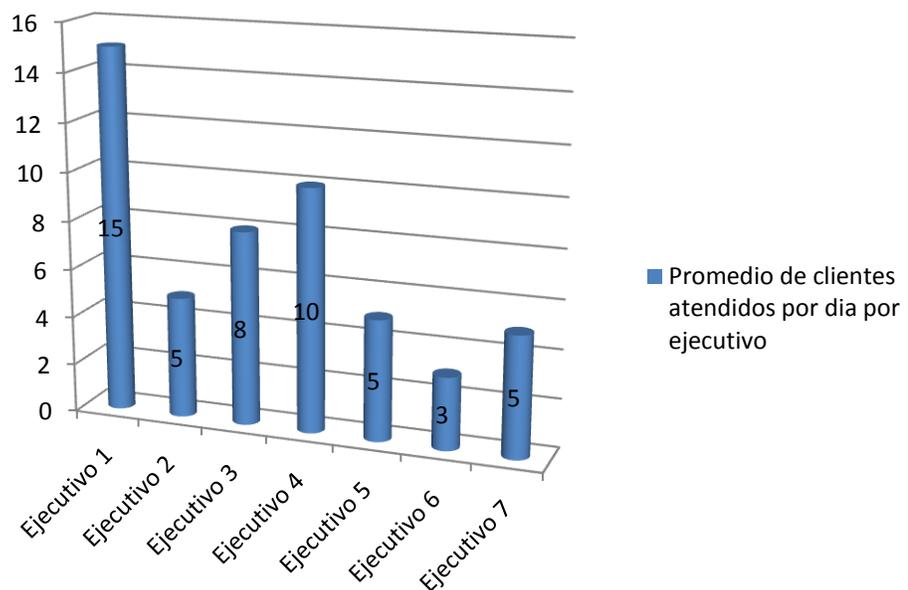


Figura 3.3 Número promedio de clientes atendidos por día en la sucursal.
Fuente: Elaboración propia

Capítulo III: Metodología

Del gráfico anterior, podemos decir que en promedio diariamente los ejecutivos de esta sucursal atienden 7 clientes por día, sólo en cuanto a la atención presencial. Cabe destacar que sólo se analizará este tipo de atención al cliente, ya que es el que demanda mayor cantidad de tiempo debido a que por el hecho de ser presencial no se puede obviar o posponer, situación que si ocurre con los llamados telefónicos o con los email, los cuales si bien es cierto son increíbles herramientas para mantener un contacto más directo con el ejecutivo de cuentas, estos tienen la ventaja (para el ejecutivo) de poder ser atendidos en un momento de menor carga laboral. Por lo general los ejecutivos de esta oficina, a pesar de revisar constantemente el correo electrónico y responder de inmediato al cliente para hacer ver su preocupación ante la inquietud presentada, dejan la solución de este tipo de requerimientos para las tardes, ya que después de las 14 horas, al no atender público presencial, se posee mayor tiempo libre. Incluso en varias ocasiones los ejecutivos de cuenta no contestan los teléfonos dado que indican presentar una gran carga laboral.

3.3.1.4 Principales requerimientos que atienden los ejecutivos diariamente

Ejecutivo 1	Ejecutivo 2	Ejecutivo 3	Ejecutivo 4	Ejecutivo 5	Ejecutivo 6	Ejecutivo 7
Simulación créditos	Simulación créditos	Simulación créditos	Concretar negocios	Concretar negocios	Concretar negocios	Concretar negocios
Reversa comisiones	Desconocimiento cobros	Reversa comisiones	Problema Productos	Reversa comisiones	Desconocimientos cobros	Reversa comisiones
Pagar productos Cliente(*)	Concretar negocios	Renuncia o toma seguros	Consulta Cheques cobrados (*)	Renuncia o toma seguros	Información tarjetas de crédito (*)	Solicitar listado transferencias (*)
Consultar Cheques cobrados (*)	Renuncia o toma de seguros	Pagar productos cliente (*)	Pagar productos cliente (*)	Sacar cartolas (*)	Renegociación deudas	Solicitar Fechas de pago (*)
Solicitar Tarjetas adicionales (**)	Aumentos de cupo en Tarjetas de Crédito (**)	Sacar cartolas (*)	Sacar cartolas (*)	Resúmenes de deuda (*)	Consultar Cheques cobrados (*)	Beneficios y promociones de las Tarjetas de crédito. (*)
Aumentos de cupo en Tarjetas de Crédito (**)	Beneficios y promociones Tarjetas de Crédito (*)	Información Post Venta Hipotecarios	Beneficios y promociones Tarjetas de Crédito. (*)	Desconocimiento cobros	Solicitar Tarjetas adicionales (**)	
		Información tarjetas de crédito (*)				

Tabla 3.1 Principales requerimientos atendidos por ejecutivos
Fuente: Elaboración propia

El cuadro anterior muestra cuáles son los principales requerimientos que cada ejecutivo indica tener que resolver diariamente. Como se puede apreciar, todos aquellos requerimientos que se encuentran acompañados por (*), pueden ser resueltos a través de la página en internet. Por otra parte los que se encuentran acompañados por (**) son requerimientos que tienen solución a través de otros canales de solución como el Contact Center (en el caso de Banco de Chile este número es el 600 637 37 37).

3.3.1.5 Grado de conocimiento del ejecutivo en cuanto a la página web www.bancochile.cl

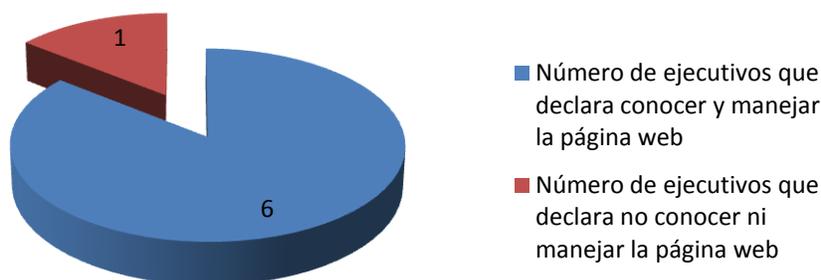


Figura 3.5 Grado de conocimiento de la página por parte del ejecutivo
Fuente: Elaboración propia

Del total de ejecutivos, tan sólo uno reconoció no conocer la página en internet del banco, lo cual implica básicamente no saber cómo ingresar a esta, qué cosas pueden encontrarse en su interior o cómo obtener cierta información contenida en la misma. Si bien es cierto, el resto de los ejecutivos declara conocer la página del banco, al ser más incisivos y solicitar que ingresen a la página, para que se nos muestre el funcionamiento de la misma, algunos no supieron usarla ni tampoco tienen del todo claro cuál es la información que mantiene o cómo conseguirla.

3.3.1.6 Porcentaje de clientes a los cuáles se les enseña a utilizar la página en internet.

Este ítem es importante de analizar puesto que nos puede entregar alguna razón del por qué hoy el ejecutivo de cuentas se encuentra con una carga laboral importante, que lo desvincula de aquello que el banco propiamente tal quiere, por lo que es importante identificar qué sucede con respecto a este tema.

Capítulo III: Metodología

Dentro de las múltiples metas que deben lograr mensualmente los ejecutivos de esta sucursal bancaria, se encuentra el lograr aperturar mensualmente en promedio 4 cuentas corrientes mensuales, por lo que se les preguntó a cuántos de esos nuevos cuentas correntistas, les enseñaban el uso correcto de la página en internet, siendo los resultados los siguientes:

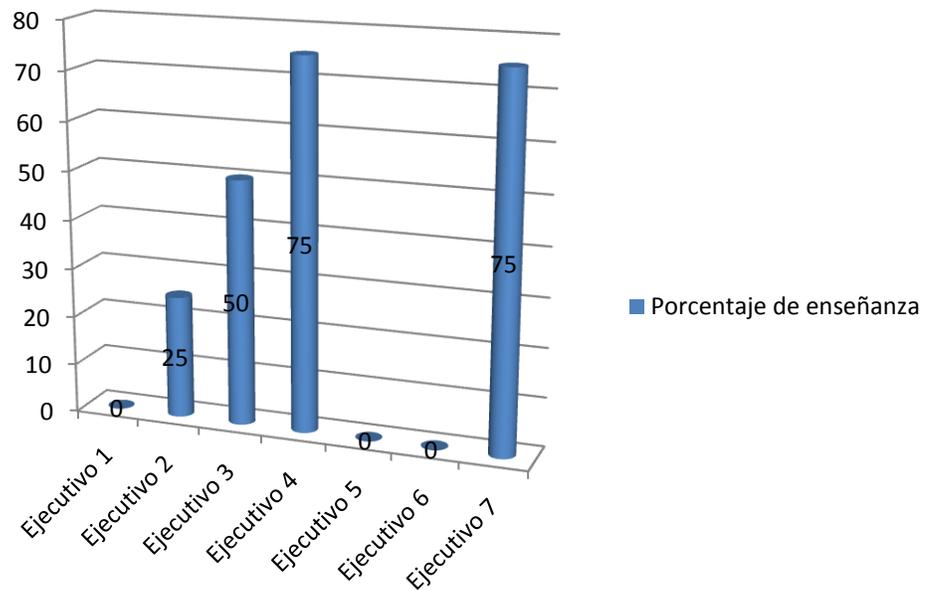


Figura 3.6 Cantidad de clientes a los que se les enseña a utilizar la plataforma web.
Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar a simple vista, tres de los siete ejecutivos indican que simplemente no enseñan a utilizar la página web al momento de entregar los productos bancarios, entregando como principales motivos de esto, los siguientes:

Principales Motivos
Porque no maneja la página web.
Porque el cliente no quiere que se le enseñe.
Por la edad del cliente (Al aperturar cuenta a mayores de 50 años).
Porque hay clientes a los cuales no se les entrega el packing en la sucursal.
Porque no se les puede activar la página de inmediato.
Porque no tiene tiempo.
Entre otros.

Tabla 3.2 Razones del por qué no se explica al cliente cómo usar la página web
Fuente: Elaboración propia

Si nos abocamos a analizar cada una de las razones que los ejecutivos entregan para explicar el por qué de no enseñar el uso de la página en internet, podemos decir que hay algunas que son válidas y aceptadas, como por ejemplo que efectivamente en ocasiones los productos son entregados en lugares diferentes a la sucursal o que por ejemplo el cliente debe esperar a que se activen los productos después de haber retirado estos, para poder activar su clave de internet, lo cuál provoca que no se le pueda explicar completamente el uso de la página personal, entorpeciendo el proceso de enseñanza. Sin embargo hay otras que son totalmente cuestionables, como por ejemplo el

decir que no se enseña producto que no queda tiempo para hacerlo, lo cual analizaremos más adelante.

Finalmente, es importante destacar que ninguno de los ejecutivos declara enseñarles al cien por ciento de los clientes el uso de la página web.

3.3.1.7 Edad promedio por cartera.

Otro de los indicadores trabajados fue la composición de las carteras en cuanto a edad de los clientes. Para esto, se verificó con cada ejecutivo la edad promedio que tienen los clientes que tienen bajo su dirección y se determinó que por cartera se manejan las siguientes edades:

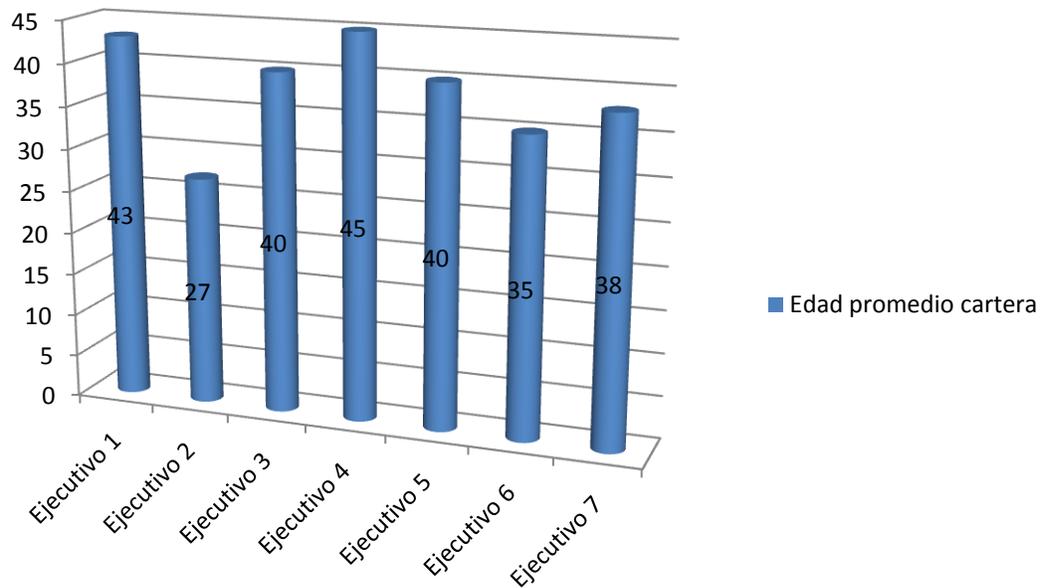


Figura 3.7 Edad promedio de clientes por cartera
Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico anterior podemos decir que la edad promedio de los clientes de esta sucursal es 38 años.

Por otra parte, se distingue claramente que las carteras tienen clientes de edades similares, lo cual se produce y a que a la hora de formarlas, el Agente (responsable de la creación de las mismas) de la sucursal trata de repartir los clientes de tal manera, que todas estas tengan clientes semejantes, o sea de los distintos segmentos que tiene la Banca de Personas.

3.3.2 Recopilación información adicional

Banco de Chile posee equipos de trabajo que constantemente están analizando la situación en que se encuentra la empresa en diversos aspectos, ya que de esta manera pueden generar planes de acción, que les permitan mejorar aspectos que reconocen como primordiales dentro de la corporación. Estas encuestas son desarrolladas por el área de Calidad de Servicio anteriormente mencionada, las cuales contienen información relevante para este estudio, por lo que tomaremos algunas de ellas para sustraer lo que tiene que ver con la evaluación que dan los clientes a la calidad de servicio que ofrece este banco.

3.3.2.1 Evaluación de los clientes a la Sucursal.

La medición de la calidad de servicio de una sucursal como un todo, está sujeto a la suma de las evaluaciones de las tres grandes áreas que componen esta oficina, siendo estas:

- Plataforma Comercial¹⁵.
- Inversiones¹⁶.
- Servicio al Cliente¹⁷.

La evaluación que de manera independiente tenga la plataforma comercial de personas corresponde al 60% de la evaluación final como oficina, inversiones corresponde al 10% del total y el área de Servicio al Cliente comprende el 30% restante, por lo que es de suma importancia en cuanto a Calidad de Servicio, la gestión que el ejecutivo de cuentas tenga, ya que como oficina tiene el mayor peso.

Ahora bien, la última medición que se le practicó a esta sucursal fue realizada durante el mes de marzo de 2011 a través de teléfono y arrojó los siguientes resultados:

¹⁵ Plataforma comercial: comprende a los ejecutivos de cuenta, asistente comercial y agente sucursal.

¹⁶ Inversiones: Comprende al ejecutivo especialista en Fondos Mutuos, Acciones, Depósitos a plazo, entre otros.

¹⁷ Servicio al cliente: Comprende al sector de cajas y mesón de atención al público.

Capítulo III: Metodología

	Eval. Final	Plataforma Com.
% Cumplimiento Evaluación	83,9	93,2

Resultado Evaluación Calidad Plataforma Personas

Peso	Indicador	Meta Neta	Result. Netos	% cumplimiento
60	Satisfacción Ejecutivo	81	75	76
40	Recomendación	69	68	96
65	LEALTAD			84

18	Cierre en plazo requerimientos al ejecutivo	90	87	91
18	Reparos	7	6	130
35	ESTÁNDARES DE VÍNCULO			110

60	% cumplimiento Plataforma Comercial Oficinas			93,2
----	--	--	--	------

Resultado Evaluación Inversiones

Peso	Indicador	Meta Neta	Resultados Neto	% cumplimiento
100	Satisfacción con su ejecutivo (*)	80	70	62,5
	Comunicación			
	Amabilidad y cordialidad			
	Conocimiento			
	Capacidad			
	Conocimiento cliente			
	Asesoría y proactividad			
	Oportunidad devolución de llamados y correos			
	Proactividad del ejecutivo			
	Cumplimiento plazos comprometidos			
	Agilidad en la gestión e interés			

10	% cumplimiento Inversiones			62,5
----	----------------------------	--	--	------

Resultados Servicio al Cliente

Peso	Indicador	Meta Neta	Resultados Neto	% cumplimiento
50	Satisfacción Mesón (*)	86	80	79,1
	Tiempo de espera			
	Efectividad y precisión			
	La amabilidad y actitud			
	Sin interrupciones			
50	Satisfacción Cajas (*)	73	64,7	65,9
	Tiempo de espera			
	Agilidad Cajero			
	Amabilidad Cajero			
	Respeto fila			

30	% cumplimiento Servicio al Cliente			72,9
----	------------------------------------	--	--	------

Tabla 3.3 Evaluación del cliente a la sucursal
Fuente: Banco de Chile

Como se puede apreciar, la evaluación final para esta sucursal fue de tan sólo un 83,9%, cuando la meta establecida era del 93,2%, siendo el principal responsable de esta importante baja, el área de servicio al cliente, los cuales sólo lograron llegar al 72,9% de satisfacción al cliente.

Sin embargo, con respecto a la calidad de servicio entregado por los ejecutivos de cuenta, podemos darnos cuenta que tampoco está generando buenos resultados, al no lograr cumplir la meta establecida de un 81 puntos, alcanzando sólo 75. Es importante destacar que los parámetros que se utilizan para medir al ejecutivo de cuentas son los siguientes:

- **Lealtad:** Este indicador está compuesto por dos sub indicadores, Satisfacción Ejecutivo y Recomendación.
- **Estándares de Vínculo:** Está compuesto por otros dos sub indicadores, Cierre en plazo Req. Solicitudes al Ejecutivo¹⁸ (El plazo establecido para cerrar un requerimiento es de 24 horas) y Reparos¹⁹.

De estos dos indicadores, el más importante de todos es el que respecta a Lealtad llegando a un 65% de importancia. El 35% restante es otorgado a Estándares de Vínculo, por lo que podemos decir que efectivamente el mayor peso en cuanto a la evaluación que una sucursal tiene, se lo lleva la gestión que los ejecutivos tengan. Por lo mismo es muy importante focalizar los esfuerzos en mejorar cada día la labor que estos tengan.

A continuación se mostrarán los resultados de la oficina más grande de la región, con el fin de poder comparar resultados y así tener una mirada más objetiva.

¹⁸ Requerimiento Solicitudes al Ejecutivo: Mensaje de aviso de contacto, que llega al ejecutivo a través del sistema interno del banco (SIEBEL), cada vez que un cliente llama al Contact Center o deja un mensaje a través de internet.

¹⁹ Reparos: Errores cometidos por el ejecutivo, en cuanto a la documentación enviada para el curso de oportunidades de negocios.

3.3.2.2 Evaluación clientes a principal sucursal regional

	Eval. Final	Plataforma Com.
% Cumplimiento Evaluación	103,4	94

Resultado Evaluación Calidad Plataforma Personas

Peso	Indicador	Meta Neta	Result. Netos	% cumplimiento
60	Satisfacción Ejecutivo	81	69	55
40	Recomendación	69	61	86
65	LEALTAD			67

18	Cierre en plazo requerimientos al ejecutivo	90	77	57
18	Reparos	7	6	130
35	ESTÁNDARES DE VÍNCULO			93

60	% cumplimiento Plataforma Comercial Oficinas			76,5
----	--	--	--	------

Resultado Evaluación Inversiones

Peso	Indicador	Meta Neta	Resultados Neto	% cumplimiento
100	Satisfacción con su ejecutivo (*)	80	93,3	130
	Comunicación			
	Amabilidad y cordialidad			
	Conocimiento			
	Capacidad			
	Conocimiento cliente			
	Asesoría y proactividad			
	Oportunidad devolución de llamados y correos			
	Proactividad del ejecutivo			
	Cumplimiento plazos comprometidos			
	Agilidad en la gestión e interés			

10	% cumplimiento Inversiones			130
----	----------------------------	--	--	-----

Resultados Servicio al Cliente

Peso	Indicador	Meta Neta	Resultados Neto	% cumplimiento
50	Satisfacción Mesón (*)	86	100	130
	Tiempo de espera			
	Efectividad y precisión			
	La amabilidad y actitud			
	Sin interrupciones			
50	Satisfacción Cajas (*)	73	91,3	130
	Tiempo de espera			
	Agilidad Cajero			
	Amabilidad Cajero			
	Respeto fila			

30	% cumplimiento Servicio al Cliente			130
----	------------------------------------	--	--	-----

Tabla 3.4 Evaluación del cliente a la principal sucursal regional.
Fuente: Banco de Chile

Capítulo III: Metodología

Al comparar los resultados antes mostrados con los obtenidos por la sucursal estudiada, podemos apreciar que la última de ellas tiene mejores resultados de manera global como oficina llegando a un 108,4% de cumplimiento, es decir superando las expectativas y objetivos propuestos. No ocurre lo mismo en la sucursal donde se realizó el estudio, donde los resultados de manera global mostraron tan sólo un 83,9% de cumplimiento. Aquí es donde el agente de la sucursal debe dar las explicaciones del caso, por lo mismo, para este último la evaluación es sumamente importante ya que como responsable final de la sucursal, es quien debe dar las explicaciones del por qué de dichos resultados. Los principales motivos que generan mayores problemas a la sucursal estudiada son el ejecutivo de inversiones, quien logra sólo cumplir con un 62,5% y la satisfacción en caja donde se alcanza sólo un 65,9%. Sin embargo, la evaluación obtenida por los ejecutivos de cuenta tampoco logra los resultados esperados, ya que estos alcanzan el 76% de cumplimiento en cuanto a satisfacción del cliente se refiere.

A continuación se analizará la evaluación individual de los ejecutivos de cuentas, ya que de esta manera se apreciará cuáles son las principales debilidades de cada uno de ellos. Es importante destacar que sólo se cuenta con la evaluación de 4 de los 7 ejecutivos, ya que durante los meses de enero y abril de 2011, se han incorporado 3 nuevos ejecutivos a la parrilla profesionales, los cuales aún no pasan por este tipo de evaluaciones (se requiere de un mínimo de siete meses para ser evaluado).

3.3.2.3 Evaluación individual por ejecutivo en la sucursal estudiada.

Así como es importante saber la forma en que se desempeña cada uno de los ejecutivos que componen esta sucursal bancaria, también es importante identificar la forma en que los clientes miran a sus ejecutivos. Es por esto que aquí se revisará desde el punto de vista del cliente, el desempeño de cada ejecutivo.

3.3.2.3.1 Ejecutivo N° 2

Peso	Indicador	Meta	Neto	% cumpli.
60	Satisfacción Ejecutivo (*)	81	63	31
	La facilidad de contacto	-	63	-
	Oportuna devolución de llamados y correos	-	75	-
	Proactividad del ejecutivo	-	57	-
	Conocimiento productos/servicios de acuerdo a sus necesidades	-	71	-
	La proactividad y asesoría en productos y servicios	-	-	-
	El conocimiento de la empresa y sus necesidades financieras	-	-	-
	Cumplimiento de plazos comprometidos	-	86	-
40	Recomendación	69	63	72
65	LEALTAD			47,6
50	Cierre en plazo Req. Solicitudes al Ejecutivo	90	96	120
50	Reparos	7	7	112
35	Estándares de Vínculo			116
% Cumplimiento Evaluación Calidad				71,5

Tabla 3.5 Evaluación Ejecutivo N° 2
Fuente: Banco de Chile

En esta evaluación podemos observar que el ejecutivo no entrega la satisfacción necesaria a sus clientes. El mayor de los problemas se observa en la proactividad del ejecutivo, seguido por la facilidad de contacto con el mismo y el conocimiento en productos y servicios de acuerdo a sus necesidades. Por su parte este ejecutivo sí cumple con los plazos entregados en cuanto a respuestas a sus clientes, lo cual queda reflejado en los 86 puntos que obtiene en este ítem.

Con respecto al manejo interno, este ejecutivo muestra solidez ya que por una parte cumple con la cantidad de reparos solicitados al no sobrepasar lo exigido, y por otra parte responde ante el cierre de los requerimientos dentro de los plazos exigidos.

Por último, en cuanto a la recomendación se aprecian niveles inferiores a los propuestos como meta dentro del banco, los cuales debieran de ser a lo menos 69 puntos, llegando sólo a obtener 63, lo cual representa un 72% del cumplimiento. Este tema es importante para el banco, ya que uno de los principales enfoques que durante 2011 Banco de Chile se ha propuesto, se encuentra el crecer como empresa en cuanto

a clientes, y para poder lograrlo es sumamente importante que los clientes recomienden a su ejecutivo (Marketing del Boca a Boca) ²⁰.

3.3.2.3.2 Ejecutivo N° 3

Peso	Indicador	Meta	Neto	% cumpli.
60	Satisfacción Ejecutivo (*)	81	40	0
	La facilidad de contacto	-	-20	-
	Oportuna devolución de llamados y correos	-	0	-
	Proactividad del ejecutivo	-	20	-
	Conocimiento productos/servicios de acuerdo a sus necesidades	-	20	-
	La proactividad y asesoría en productos y servicios	-	-	-
	El conocimiento de la empresa y sus necesidades financieras	-	-	-
	Cumplimiento de plazos comprometidos	-	20	-
40	Recomendación	69	39	0
65	LEALTAD			0
50	Cierre en plazo Req. Solicitudes al Ejecutivo	90	84	80
50	Reparos	7	7	112
35	Estándares de Vínculo			96
% Cumplimiento Evaluación Calidad				33,6

Tabla 3.6 Evaluación Ejecutivo N° 3
Fuente: Banco de Chile

Este fue el ejecutivo más mal evaluado en cuanto a calidad de servicio, ya que sólo alcanza el 33,6% en cuanto a calidad de servicio, teniendo como principales falencias la facilidad de contacto al llegar a -20 puntos, seguido por la oportuna devolución de llamados y correos donde no obtiene puntaje. En general la evaluación entregada a este ejecutivo, presenta deficiencias en todos los ámbitos estudiados y/o encuestados. Proactividad, conocimiento de productos, cumplimientos dentro de los plazos, también fueron mal evaluados. Por último, la recomendación a este ejecutivo también es muy baja llegando sólo a 39 puntos de 69 que son los mínimos exigidos.

En cuanto al manejo interno de este ejecutivo, se puede decir que a pesar de no alcanzar el óptimo, si llega a niveles satisfactorios ya que cumple en cuanto al número de reparos exigidos y al cierre de los requerimientos dentro de los plazos establecidos.

²⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/bocaboca.htm>

3.3.2.3.3 Ejecutivo N° 4

Peso	Indicador	Meta	Neto	% cumpli.
60	Satisfacción Ejecutivo (*)	81	86	117
	La facilidad de contacto	-	50	-
	Oportuna devolución de llamados y correos	-	64	-
	Proactividad del ejecutivo	-	85	-
	Conocimiento productos/servicios de acuerdo a sus necesidades	-	100	-
	La proactividad y asesoría en productos y servicios	-	67	-
	El conocimiento de la empresa y sus necesidades financieras	-	-	-
	Cumplimiento de plazos comprometidos	-	86	-
40	Recomendación	69	83	130
65	LEALTAD			122,5
50	Cierre en plazo Req. Solicitudes al Ejecutivo	90	91	103
50	Reparos	7	8	42
35	Estándares de Vínculo			72,4
% Cumplimiento Evaluación Calidad				104,9

Tabla 3.7 Evaluación Ejecutivo N° 4
Fuente: Banco de Chile

Este ejecutivo fue el mejor evaluado en la última encuesta ya que como se puede apreciar tuvo una evaluación general del 104,9 % de satisfacción al cliente. Los mejores indicadores evaluados fueron el conocimiento de los productos y/o servicios ofrecidos con 100 puntos, así como el cumplimiento de los plazos comprometidos con 86 puntos. Por su parte lo peor evaluado de este ejecutivo por parte de los clientes, fue al igual que otros ejecutivos la facilidad de contacto ya sea a través del teléfono o email, llegando tan sólo a 50 puntos. En cuanto a lo que recomendación respecta, se puede decir que sobrepasa los niveles solicitados, al llegar a 83 puntos, lo cual es muy considerado por esta empresa, ya que indica que es un ejecutivo que logrará mantener a sus clientes y que por otra parte puede ser un aporte en cuanto a la incorporación de nuevos clientes se refiere.

Sin embargo, en cuanto al manejo interno de este ejecutivo, podemos ver que no logra llegar al 100%, debido a que sobrepaso el máximo de reparos estipulados por la empresa como tope máximo. Esto último hace bajar su evaluación final, pero de todos modos logra cumplir con lo establecido.

3.3.2.3.4 Ejecutivo N° 5

Peso	Indicador	Meta	Neto	% cumpli.
60	Satisfacción Ejecutivo (*)	81	77	85
	La facilidad de contacto	-	77	-
	Oportuna devolución de llamados y correos	-	77	-
	Proactividad del ejecutivo	-	75	-
	Conocimiento productos/servicios de acuerdo a sus necesidades	-	77	-
	La proactividad y asesoría en productos y servicios	-	-	-
	El conocimiento de la empresa y sus necesidades financieras	-	-	-
	Cumplimiento de plazos comprometidos	-	77	-
40	Recomendación	69	75	126
65	LEALTAD			101,4
50	Cierre en plazo Req. Solicitudes al Ejecutivo	90	79	64
50	Reparos	7	3	130
35	Estándares de Vínculo			97,2
% Cumplimiento Evaluación Calidad				99,9

Tabla 3.8 Evaluación Ejecutivo N° 5
Fuente: Banco de Chile

Al analizar los resultados del ejecutivo N° 5 se puede observar que a pesar de que en cuanto a satisfacción respecta los resultados obtenidos no fueron lo suficientemente buenos, si existe un ítem que ayuda en gran parte a este ejecutivo. Este ítem corresponde a la recomendación, es decir muchas personas en su cartera se atreverían a recomendar a su ejecutivo entre sus amigos, parejas, familiares, lo cual pesa bastante para el banco, ya que como se dijo está en directa relación con el foco que ha centrado esta empresa que es conseguir más y mejores clientes.

De todas formas, se puede apreciar bajos niveles de evaluación en cuanto a proactividad, facilidad de contacto, conocimiento de productos y oportuna devolución de llamados y correos respecta, ya que aquí sólo alcanza los 77 puntos, bastante más bajo que lo esperado.

Con respecto a su manejo interno, el índice que le favorece de sobremanera es la cantidad de reparos, los cuales sólo llegan a 3. En su contra parte se encuentra el cierre de requerimientos dentro del plazo, siendo este último indicador el que más influye de manera negativa a la evaluación final.

3.3.2.4 Resultados Evaluación Plataforma Web

Finalmente lo más importante para este informe es poder conocer la perspectiva que se tiene de manera general en cuanto a la plataforma de internet. Es necesario conocer el número de transacciones que se realizan diariamente a través de este canal, los principales tipos de transacciones que se generan, los segmentos de público que más utilizan este instrumento, la evaluación que la clientela otorga a este servicio, entre otros, ya que de esta manera dimensionaremos lo importante o no que este sistema puede representar para Banco de Chile.

Primero comenzaremos por analizar la evaluación que los clientes entregaron a la página web durante los últimos tres meses. Las siguientes tablas nos indicarán la evaluación general como empresa y luego como plataforma comercial personas.

Abril 2011

	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Cumplim	Evolución
Página Web	83,9	4,4	79,6	89,1	71,4	↓

Segmento	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Evolución
Total Personas	84,1	4,2	79,9	90,6	↓
Rentas altas	78,9	5,7	73,3	94,7	↓
Preferencial	80,6	5,4	75,2		↓
Privado	74,7	6,3	68,4		↓
Rentas Medias	85,8	3,7	82,1	86,4	↓
Personal	87,9	2,6	85,2		■
Selecto	83,2	5,1	78,1		↓
Rentas Bajas	87,4	3,3	84,1	90,2	↓
Clásico	86,9	3,5	83,4		↓
Clásico - Activo	89,7	1,9	87,8		■
Joven	82,7	8	74,4		↓

Tabla 3.9 Evaluación página web abril 2011
Fuente: Banco de Chile

La primera columna anterior muestra el porcentaje de clientes que califican la página web del Banco de Chile con nota 6 ó 7 (de buena manera), la segunda columna nos muestra el porcentaje de clientes que califican la página web del Banco de Chile con nota entre 1 y 4 (de mala manera), la tercera columna nos muestra la evaluación

Capítulo III: Metodología

que la página web de la competencia tiene y finalmente la última columna indica la evolución que ha experimentado la calificación que entrega el cliente a la página web.

A simple vista se puede apreciar que durante el mes de abril de 2011, la evaluación hecha a la página web www.bancochile.cl no fue de las mejores. Esto tiene su origen en que durante este mes, esta institución puso en marcha la nueva página en internet que crearon, con el fin de mejorar las condiciones que actualmente poseía dicha página. Lamentablemente y debido a una seguidilla de errores, no fue posible seguir con este cambio ya que la página presentaba problemas de estabilidad, con lo cual gran parte del día se encontraba inoperativa, por lo que debido a la gran cantidad de reclamos producidos, se decidió por volver a la página web antigua, dando plazo a la plataforma de informática para que dentro de un mes dejaran solucionados todos los problemas respecto a la estabilidad de la misma.

Mayo 2011

	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Cumplim	Evolución
Página Web	78,7	8,2	70,6	89,8	40,3	↓

Segmento	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Evolución
Total Personas	75,9	9,5	66,4	88,8	↓
Rentas altas	73,6	11,9	61,7	94,7	↓
Preferencial	73,5	13	60,5		↓
Privado	74	9,3	64,7		↓
Rentas Medias	76,7	9	67,7	86,4	↓
Personal	77,6	9,6	67,9		↓
Selecto	75,6	8,1	67,4		↓
Rentas Bajas	76,9	7,1	69,8	90,2	↓
Clásico	77,6	7,5	70,1		↓
Clásico - Activo	76,5	4,9	71,6		↓
Joven	68,5	11,1	57,4		↓

Tabla 3.10 Evaluación página web mayo 2011
Fuente: Banco de Chile

Lamentablemente y como se puede apreciar en la tabla 3.9, durante este mes volvieron a generar pruebas para instalar la nueva página en internet, volviendo a presentar los mismos problemas que la vez anterior, lo que contrajo una serie de inconvenientes y problemas con los clientes, por lo que se decidió luego de dos días

Capítulo III: Metodología

tratando de mantenerla operativa de volver a la página antigua, pero estableciendo como fecha tope para su activación el mes de octubre de 2011, fecha en la cual debiera quedar totalmente operativa y sin problemas. Las principales diferencias entre la página actual y la que se propone, está el que la nueva página tiene aplicaciones inéditas, además de ser una página más amigable en cuanto a su forma de usar.

Junio 2011

	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Cumplim	Evolución
Página Web	80,7	6,7	74	87	52,3	↑

Segmento	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Evolución
Total Persona	80,2	7,2	73	87,9	↑
Rentas altas	72,5	9,6	62,9	82,9	■
Preferencial	73,8	9	64,8		↑
Privado	68,6	11,4	57,1		↓
Rentas Media	83,2	6,2	77	89,3	↑
Personal	83,9	5,7	78,2		↑
Selecto	82,3	6,9	75,4		↑
Rentas Bajas	83,6	6	77,6	89,9	↑
Clásico	82,3	5,8	76,5		↑
Clásico - Activo	89	5,5	83,4		↑
Joven	76,3	11,3	65		↑

Tabla 3.11 Evaluación página web junio 2011
Fuente: Banco de Chile

Ya en el mes de Junio de 2011 se pudo apreciar mejoras en cuanto a la evaluación de los clientes, aunque el segmento privado de la plataforma comercial personas sigue siendo quienes en mayor porcentaje variaron su apreciación con respecto a la página web, bajando desde 74 a 68,6% los que califican la página web del banco con nota 6 ó 7 es decir como una buena página. Por su parte el segmento clásico – activo sigue siendo el segmento que mejor evalúa la gestión de la página web, calificándola con nota 6 ó 7 el 89%.

3.3.2.5.- Recomendación Banco

Como se comentó anteriormente, Banco de Chile para el año 2011 tiene como meta crecer en cuanto a nuevos clientes de manera explosiva, para lo cual está buscando generar mejores condiciones para los actuales y posibles clientes. Para lograr planteárselo hoy como una meta alcanzable es que esta institución ha trabajado arduamente durante el transcurso de los años para mejorar el grado de recomendación del banco como un todo. A continuación se mostrará un gráfico desde febrero de 2010 a la fecha en el cual se apreciará que ha pasado en cuanto a este punto.

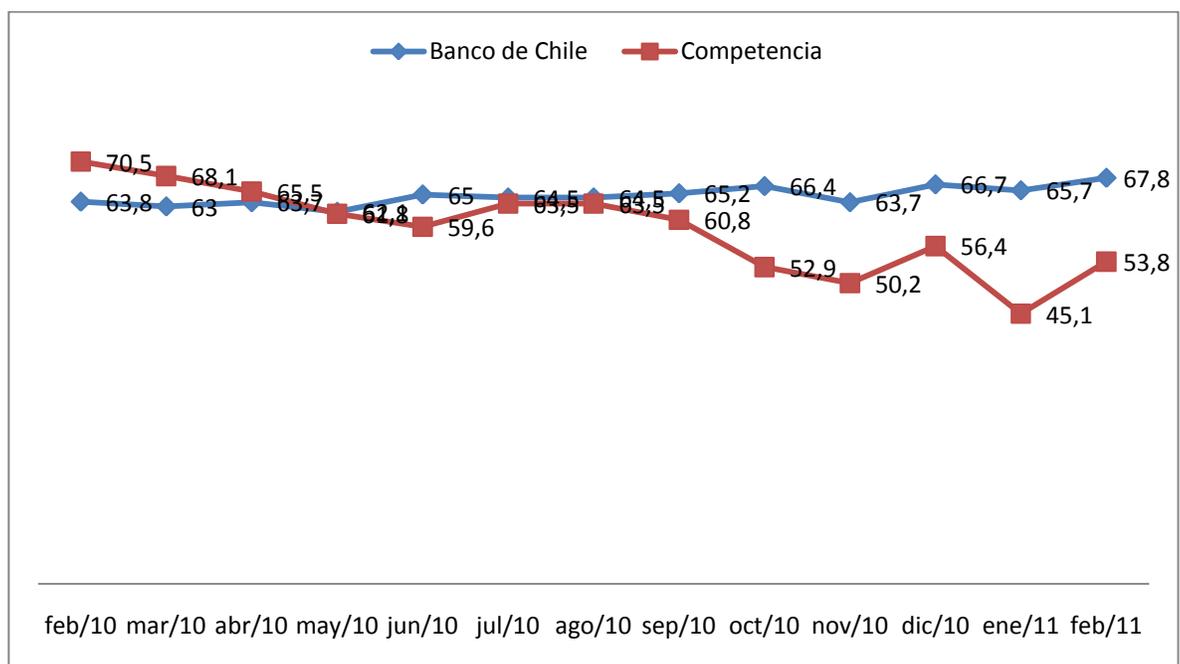


Figura 3.8 Recomendación Banco de Chile
Fuente: Banco de Chile

Como se puede apreciar en la figura anterior, Banco de Chile ha mejorado con el pasar de los meses el grado de recomendación de sus clientes llegando a sobrepasar la meta estipulada para el 2011 que contemplaba alcanzar el 67% de recomendación. Además es posible observar que hasta mayo de 2010 la principal competencia tenía una mejor recomendación, hecho que comenzó a reversarse durante mayo de 2010 pero que se consolidó en el mes de septiembre de 2010 cuando alcanzó los 65,2% de recomendación versus un 60,8% de la competencia. Este punto es muy importante para lograr aumentar además la cantidad de clientes a captar para este año

CAPÍTULO IV
DISEÑO SISTEMA DE EDUCACIÓN AL
CLIENTE

4. CAPITULO IV: DISEÑO SISTEMA DE EDUCACIÓN AL CLIENTE

4.1 Importancia de implementar

Como se pudo apreciar al revisar toda la documentación anterior, a pesar de que Banco de Chile es una de las empresas más grandes a nivel nacional y de que cuenta con un staff de personas que se preocupan diariamente de generar mejores condiciones tanto laborales como comerciales, aún es posible identificar muchas falencias que con el pasar del tiempo, algunas han ido disminuyendo y otras se han ido incrementando, por lo que es realmente importante generar cambios que permitan lograr los objetivos propuestos no tan sólo para 2011, sino que también para los años sucesivos. Uno de los mayores problemas que se presenta en cuanto a calidad de servicio, y que queda completamente reflejado en la evaluación que la misma unidad de calidad de servicio del banco ha generado, es la poca proactividad de los ejecutivos, la inoportuna devolución de llamados telefónicos o correos electrónicos, y la mala o casi nula factibilidad de contacto con el ejecutivo de cuentas, a pesar de haber podido identificar que muchos de los requerimientos por los que los clientes llegan a su ejecutivo de cuentas son solucionables a través de internet. Por lo mismo, es necesario crear un sistema de educación al cliente para optimizar uso del Sitio Web, ya que mejorará la apreciación que los clientes tienen sobre su ejecutivo de cuentas, lo que será posible gracias a dos puntos de vista. El primero de ellos se generará, ya que si el cliente tiene más herramientas para obtener la información que anda buscando, sentirá menos necesidad de recurrir a su ejecutivo de cuentas, por lo que tendrá la sensación de estar más informado y más tranquilo en cuanto a sus productos bancarios, mejorando la apreciación del banco en el que se encuentra y de su ejecutivo.

El segundo punto se generará, ya que el tener que recurrir menos al ejecutivo de cuentas, permitirá que estos últimos tengan mayores tiempos disponibles para la creación de nuevos negocios, con lo que podrán conseguir de manera más rápida cumplir las metas establecidas por su labor de ventas, pudiendo definir horas destinadas ciento por ciento a la solución de requerimientos que no tengan relación con las ventas y que por otra parte sí sea de necesidad contar con el ejecutivo. Lo anterior generará que si el cliente debe llegar hasta su ejecutivo por algún tema en particular,

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

esto sea efectivamente porque no se tiene solución a través de otros medios como Contact Center e Internet y al tener más tiempo el ejecutivo, podrá resolver dichos requerimientos, dentro de los plazos normales y prudentes, generando una mejor sensación de atención al cliente.

4.2 Sitio Web

Si se ha hablar sobre un Sitio Web, es importante poder entender a que se refiere este concepto, por lo que en esta parte de este informe se hará mención de este término ampliamente utilizado.

Es entonces importante tener claro dos conceptos que se utilizarán dentro de este trabajo, estos son Página Web y Sitio Web. Por una parte Página Web es una fuente de información compatible con WWW (World Wide Web²¹), a la que se puede acceder a través de un navegador en internet²². En palabras más simples, se puede decir que una Página Web es un documento o información electrónica adaptada para la World Wide Web, la que generalmente forma parte de un Sitio Web. Aquí es importante recalcar la diferencia entre Sitio Web y Página Web, conceptos que el común de la gente utiliza como sinónimos, pero que en la realidad no lo son. Por lo tanto, la diferencia principal entre Sitio Web y Página Web está en que el primero de ellos es una localización dentro de la World Wide Web, la que contiene documentos (o Páginas Web) organizados jerárquicamente.

4.3 Sitio Web www.bancochile.cl

Banco de Chile al igual que todos los bancos en Chile, presenta un Sitio Web institucional denominado www.bancochile.cl. Este contiene información sobre todos los segmentos que abarca este banco, los cuales como se mencionó anteriormente corresponden a: Banca Personas, Preferencial, Empresas, Pyme, además de

²¹ World Wide Web: Sistema de distribución de información, basado en hipertexto o hipermedios enlazados y accesibles a través de internet.

Hipertexto: Es el nombre que recibe el texto, que en la pantalla de un dispositivo electrónico conduce a otro texto relacionado.

²² Ejemplos de navegadores en internet: Google Chrome, Windows Explorer, Mozilla, entre otros.

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

información propia de esta institución. Por otra parte, contiene descripciones y datos principales de cada uno de los productos y servicios entregados a cada uno de estos segmentos. Por último, es importante destacar la página personal que cada cliente tiene en este Sitio Web. Por lo tanto, se puede decir que en www.bancochile.cl, el cliente podrá encontrar para cada segmento:

- Páginas de ayuda: Donde se encuentra información referente a emergencias bancarias, atención al cliente, sucursales, seguridad del portal.
- Página personal del cliente: Se encuentra toda la información referente a los productos y servicios contratados por lo clientes.
- Página cuentas Banco de Chile: Describe todos los tipos de cuentas existentes como cuenta corriente, cuenta corriente joven, ahorro.
- Página Tarjeta Red Compra ²³y giros.
- Página de créditos: Aquí se explican los tipos de créditos existentes tales como consumo, tu auto, hipotecarios, pregrado, postgrado, contingencia, entre otros.
- Simuladores de créditos: Una de las ventajas que ofrece esta página es que permite a los clientes poder conocer a grandes rasgos los valores a pagar por un crédito de consumo. Esta página solicita ingresar algunos datos como, monto a solicitar, número de cuotas a pagar, seguros asociados a créditos y fecha de primer pago.
- Tasas y comisiones.
- Página tarjetas de crédito: Esta página entrega información relacionada a los tipos de tarjetas existentes así como el uso de ella, al entregar tips de uso a los clientes.
- Beneficios tarjetas de crédito: Importante información con relación a promociones que entregan las tarjetas de crédito como avances de dinero sin intereses, número de compras en cuotas sin intereses, son entregados a través de esta página.

²³ Tarjeta Red Compra: Tarjetas emitidas por bancos, que entregan la opción de pago al contado así como el ingreso a cajeros automáticos. Permite pagar compras en todos los comercios e instituciones identificadas con la marca Redcompra.

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

- Página Servicios: Información referente a los diversos productos y servicios que Banco de Chile entrega a sus clientes como cajeros automáticos, compras seguras por internet, tu banco en tu celular (primeros en Chile en crear una aplicación para utilizar en Iphone y Blackberry), seguro protección bancaria, Fonobank, entre otros.
- Red Internacional: Información referente a órdenes de pago enviadas y recibidas desde el extranjero, compra y venta de moneda extranjera y emisión de documentos valorados en moneda extranjera.
- Links de conexión con filiales del Banco de Chile.

Por último, es importante destacar que este banco al estar presente tanto en Chile como en otros países del mundo a través de la marca Banco de Chile o Citibank, el Sitio Web ha sido configurado para ser utilizado en español e inglés.

4.3.1 Principales páginas

El Sitio Web del Banco de Chile presenta cuatro principales Páginas Web, siendo estas las que se mostrarán a continuación.

4.3.1.1 Página Banca Personas

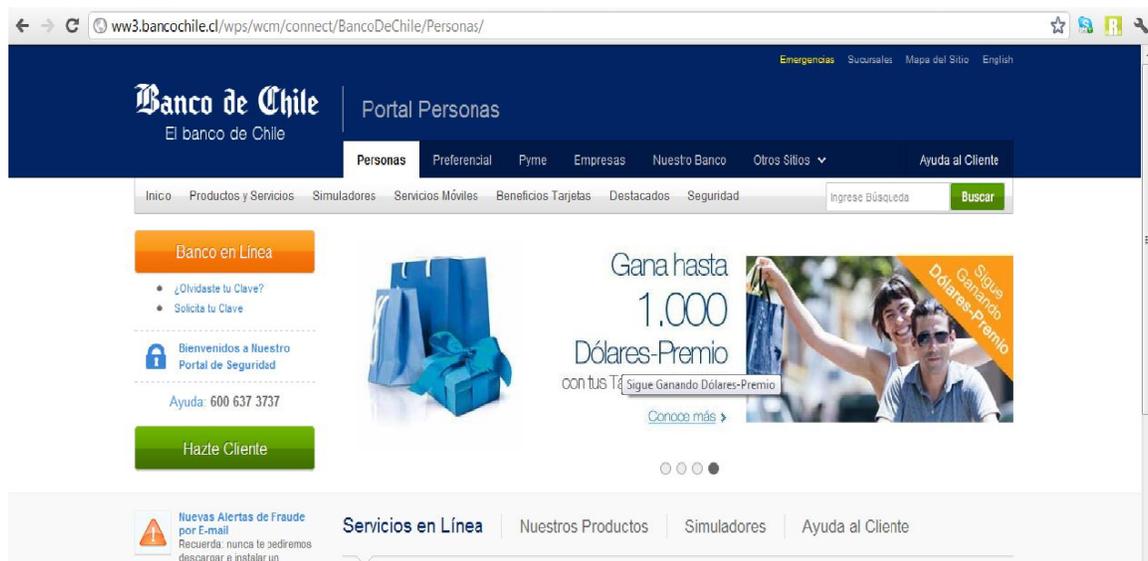


Figura 4.1.- Página web banca personas Banco de Chile
Fuente: www.bancochile.cl

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

En esta página web se encuentra todo lo referente a clientes persona natural sin giro comercial del Banco de Chile. Para obtener la información, sólo se debe pinchar en cada uno de los links que aparecen en esta página. Cabe destacar que esta, se encuentra configurada para ser utilizada con el navegador Internet Explorer, aunque puede ser usada con otros navegadores de igual manera.

Por otra parte, en esta se encuentra un display²⁴ que muestra las principales promociones que mantiene el banco. Estas se mantienen constantemente actualizadas y se enfocan en destacar las campañas y promociones que genera Banco de Chile.

4.3.1.2 Página Banca Preferencial

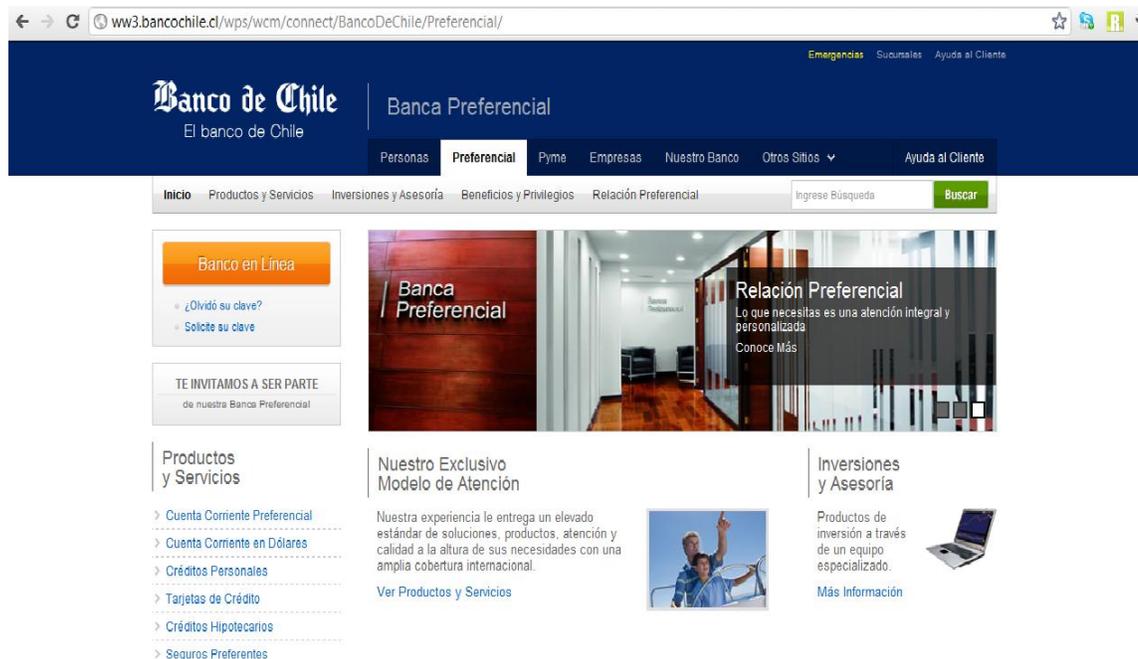


Figura 4.2 Página web banca preferencial Banco de Chile
Fuente: www.bancochile.cl

Esta página muestra al igual que la página anterior, información acerca de todos los productos y servicios que ofrece Banco de Chile a sus clientes pertenecientes a la banca preferente. Sin embargo, aquí se hace un mayor énfasis en lo que respecta a inversiones, entregándose mayor información al respecto.

²⁴ Display: Palabra en inglés que traducida al español significa visualización.

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

Por último es importante destacar que para pertenecer a esta banca, el cliente debe percibir ingresos superiores a los dos millones doscientos mil pesos chilenos²⁵.

4.3.1.3 Página Banca Pymes

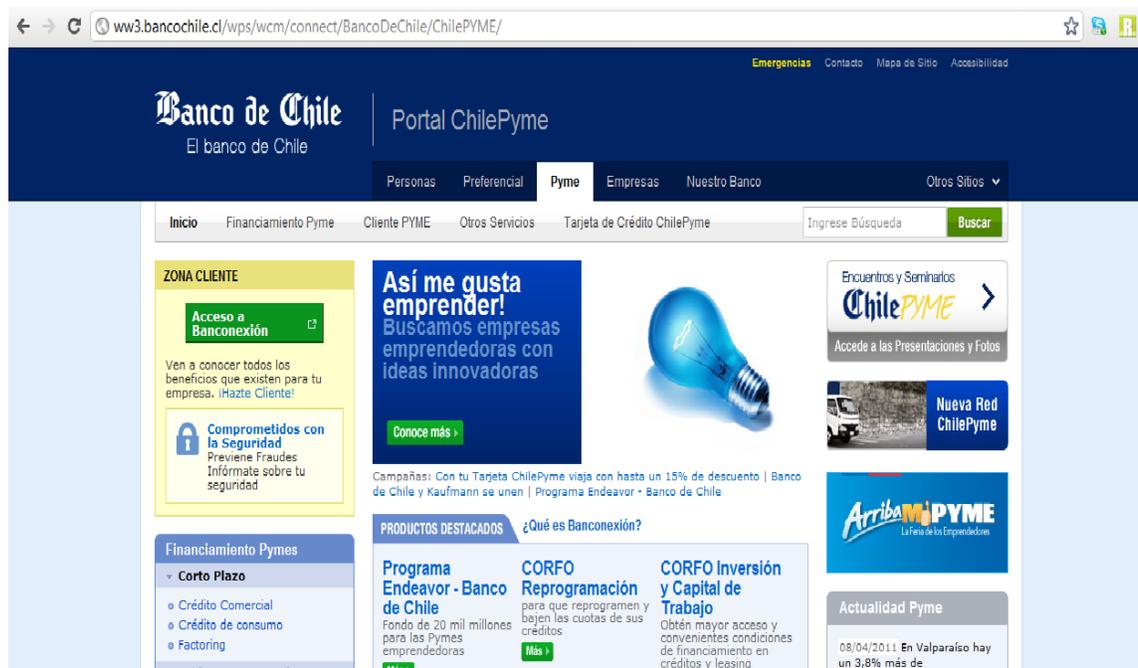


Figura 4.3 Página Web banca PYMES Banco de Chile
Fuente: www.bancochile.cl

En la Página Web de la banca Pymes²⁶ del Banco de Chile, se ofrecen productos y servicios destinados al segmento de pequeñas y medianas empresas, los cuales se enmarcan en ayudar a todas aquellas sociedades al entregarles productos creados para satisfacer las necesidades particulares de este tipo de clientes.

²⁵ Las únicas dos maneras de demostrar ingresos en la banca de personas del Banco de Chile, son a través de liquidaciones de sueldo y certificado cotizaciones previsionales (para personas dependientes), o boletas de honorarios y declaración anual de impuestos (para personas independientes).

²⁶ PYME (pequeñas y medianas empresas): En Chile el Ministerio de Economía define a las PYMES según el nivel de ventas anuales en unidades de fomento ó por la cantidad de empleados.

Pequeña Empresa: desde 10 a 49 trabajadores o entre UF 2400 y 25.000 de ventas.

Mediana Empresa: desde 50 a 199 trabajadores o entre UF 25.000 y 100.000 de ventas.

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

Además, dentro de esta página se encuentran links que llevan a páginas donde los pequeños empresarios pueden optar a programas de ayuda para financiar proyectos de crecimiento.

Por último, dentro de esta página se entrega información sobre inversiones, seguros y convenios para las empresas y sus trabajadores.

4.3.1.4 Página Banca Empresas

Indicadores Económicos	
DÓLAR OBSERVADO	473,38
EURO	671,27
UF	21.958,55
IPC	0,10
Más Indicadores	

4.4 Página web banca empresas Banco de Chile.

Fuente: www.bancochile.cl

Esta página web presenta productos y servicios destinados a satisfacer las necesidades de empresas. Importante es destacar que Banco de Chile solicita que las empresas que ingresen como cuenta correntistas, perciban ingresos superiores a los cuatro millones de pesos mensuales.

Un punto importante de esta página, es que ofrece un portal de acceso a clientes llamado banconexión, al cual para mayor seguridad se ingresa a través de otra página segura y no cuenta con publicidad.

4.4 Diseño sistema de educación

Para poder diseñar un sistema de educación al cliente se contactó al Licenciado en Educación señorita Carolina Contreras Ruiz, quien nos indicó cómo crear un sistema de educación. Haciendo hincapié en factores como la seguridad del tema a tratar, lo que conlleva al manejo del ciento por ciento del mismo, la simpleza en la forma de entregar la información y el asegurarse que el receptor haya entendido el mensaje que se trata de entregar, se definieron cinco elementos básicos en la creación de un sistema de educación, estos son:

- Definir claramente el tema a abordar: En esta oportunidad lo importante es definir que el tema a abordar es el sitio web del Banco de Chile, y más bien el uso de este, identificando exactamente la información que es posible sustraer de dicho sitio y de qué forma se puede obtener.
- Determinar los objetivos que se pretenden lograr con dicha enseñanza. Este punto es de suma importancia, ya que hoy en día la educación tiene un trasfondo, por lo que se debe conseguir un propósito bien establecido. Para este trabajo es importante destacar que el objetivo, es lograr que el cliente por si mismo obtenga información referente a sus productos bancarios, a través del sitio web del Banco de Chile.
- Explicar al cliente el por qué es necesario y prudente que se tome el tema, creando una conciencia en el mismo. Al explicar esto al cliente, éste tomará conciencia de la importancia de aprender a utilizar el sitio web, por lo que tendrá una disposición diferente y más abierta a captar lo que se le enseñe. Aquí, es necesario que el ejecutivo sepa completamente los beneficios que traería al cliente el hecho de que este sepa utilizar el sitio web del banco y que transmita estos al cliente de manera que se cree la conciencia.

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

- **Motivar:** Crear motivación en el cliente es fundamental para que entienda los beneficios que conlleva el aprender a usar el sitio web, haciendo hincapié en el ahorro de tiempo y dinero, recursos que hoy en día son escasos para muchos de los que concurren diariamente a la sucursal. Existen muchas herramientas para motivar a las personas, pero dentro de las fundamentales se encuentra el mostrar interés por ellos, ya que de esta manera el cliente sentirá que el banco se preocupa por mantenerlo informado a toda hora y en todo momento, de lo que ocurre con sus productos. Por otra parte, es fundamental motivar a los trabajadores, ya que estos serán los encargados de entregar los conocimientos a los clientes, por lo que si no se encuentran del todo motivados a realizar el esfuerzo de enseñar el funcionamiento sitio web, no será posible lograr el objetivo final.
- Terminar con algún ejercicio práctico que demuestre que el cliente captó lo que se le trató de enseñar. Un claro ejemplo de este punto, podría ser solicitar al terminar de explicar el uso del sitio web, que el cliente ingrese por sí mismo y logre llegar a algunos de los productos que ha contratando. Con este hecho se comprobará si efectivamente el cliente captó lo que se le explicó, y por otra parte se podrán corregir errores y aclarar dudas que se produzcan al ejercitar.

4.5 Propuesta de acción

La creación del diseño de educación necesitará de la implementación por parte del Banco de Chile, de una serie de medidas y herramientas que logren generar el proceso que se indica por lo tanto, es necesario:

4.5.1 Creación curso de capacitación “Uso Sitio Web Banco de Chile”.

Banco de Chile cuenta en la actualidad con un área de recursos humanos quienes dentro de otras funciones, entregan capacitación a nuevos trabajadores durante su proceso de trainee²⁷ o inducción a la institución. Este proceso de capacitación dura tres semanas y contempla una serie de temáticas dentro de las que

²⁷ Trainee: Palabra en inglés que traducido al español significa entrenamiento.

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

no se contempla el Sitio Web de este banco. Por lo tanto, se debe crear una unidad específica que entregue a los ejecutivos el conocimiento total tanto del Sitio Web como de las diversas Páginas Web que la componen. Esta unidad puede ser enseñada a través de la misma empresa que utilizan en la actualidad (Dialectika²⁸), organización externa contratada por el área de recursos humanos del Banco de Chile, quienes prestan el servicio de docencia. Dentro de esta unidad, también es importante que los relatores comenten y creen conciencia dentro de los futuros ejecutivos de las ventajas que entregará el hecho que ellos enseñen a sus clientes cómo usar el Sitio Web del banco, recalcando entre otros el ahorro de tiempo que tendrán al no tener que responder preguntas referentes a los productos o servicios bancarios.

Para aquellos trabajadores que ya forman parte del Staff de ejecutivos bancarios del Banco de Chile, es necesario entregar una charla en la cual se informe a los ejecutivos, los principales cambios que se han producido dentro del Sitio Web, con el fin de que actualicen el concepto que tienen de este y/o conozcan de mejor forma el mismo. Aquí, será necesario de la participación de funcionarios que recorran las distintas sucursales a lo largo del país, aclarando dudas y entregando información referente al Sitio Web, destacando aquellos puntos por los cuales los clientes recurren a su ejecutivo y que se encuentran disponibles a través de internet. Sería importante realizar a lo menos una charla diaria por comuna en la cual Banco de Chile tenga presencia, por lo tanto y partiendo de la base que esta institución se encuentra en 96 comunas de Chile (31 de ellas se encuentran en la Región Metropolitana y 65 en resto del país), dentro de tres meses se tendría cubierta la capacitación a todos los ejecutivos bancarios de esta institución financiera.

4.5.2 Creación material de apoyo pedagógico.

Es importante para lograr un verdadero aprendizaje, contar con material de apoyo que permita obtener de manera rápida cierta información que se necesite en un momento dado. Por lo mismo, es importante generar un manual de usuario de internet, donde se cada ejecutivo pueda recurrir en caso de olvidar que información se obtiene del Sitio Web o cómo debe obtenerlo. De esta manera, al tener que explicar a un cliente

²⁸ Dialectika: Empresa de capacitación y consultoría.

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

cómo utilizar el sitio, podrá refrescar todos los contenidos existentes en dicho sitio, pudiendo entregar información verídica y completa.

En la actualidad, diverso material es entregado dentro de los cursos que se imparten a los ejecutivos trainee, existiendo específicamente un “Manual Curso Calidad y Excelencia en el Servicio”, en el que podría estar incluido un capítulo destinado a “Uso Sitio Web Banco de Chile”. Este debe explicar paso a paso cómo ingresar dentro del Sitio Web del banco y cómo una vez dentro de este, lograr llegar a cada una de las páginas que lo componen, diciendo dónde se encuentra cada uno de los productos que ofrece Banco de Chile ofrece sus clientes y qué información referente a este puede obtener. Es importante además que cuente con ilustraciones que complementen lo que de manera escrita se va diciendo, permitiendo el entendimiento completo del lector.

4.5.3 Creación Página Web del prueba y material de entrega al cliente

Una vez que se cuente con material de apoyo, es importante poder mostrar de forma real la página web del cliente y para ello, se hace necesaria la creación de una plataforma virtual a la que todos los funcionarios tengan acceso de manera libre. De esta manera se podría mostrar de forma real el acceso al Sitio Web del Banco de Chile, pero por sobre todo a la página personal de cada cliente. Además y con el fin de poder hacer más factible esta idea se presentó la posibilidad de crear un “cliente ficticio” quien cuente con un rut y una clave genérica, permitiendo el acceso a través de la misma plataforma para todos los ejecutivos del banco. Para ver la factibilidad de este proyecto, se puso en contacto con Sebastian Vilensky Bianchi, Gestor de Proyectos en Banco de Chile, quién indicó que es necesaria la presentación de esto ante la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, pero indicó que si es factible la creación de esto y mostró interés en poder desarrollar este plan.

Por otra parte y con el fin de que el cliente pueda realizar sus propios trámites dentro de la página web, se hace imperativa la creación de una herramienta multimedia que sea lúdica, dinámica, sencilla y fácil de entender, para que cualquier persona sin importar su nivel de conocimiento informático. Por lo tanto, se recomienda crear un CD virtual, que permita al cliente, seguir paso a paso el acceso a la plataforma web

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

personal del Banco de Chile, así como a los diferentes productos que el cliente pueda tener. Dichas imágenes pueden ser como las que se muestran a continuación:

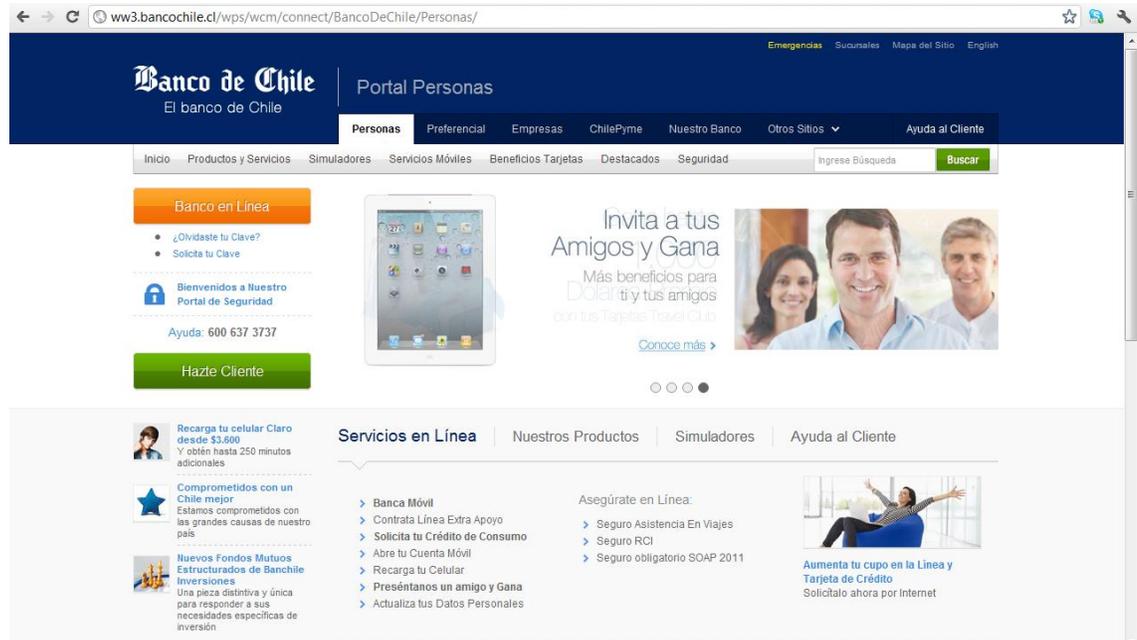


Figura 4.5 Página de Inicio www.bancochile.cl

Fuente: www.bancochile.cl

Es importante indicar que una vez en el Sitio Web del Banco de Chile, el cliente debe hacer click en el link naranja para ingresar a la página personal. Además, señalar que parte de la información se encuentra fuera de la página personal del cliente tal como promociones actuales de las tarjetas de crédito, entre otros.

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

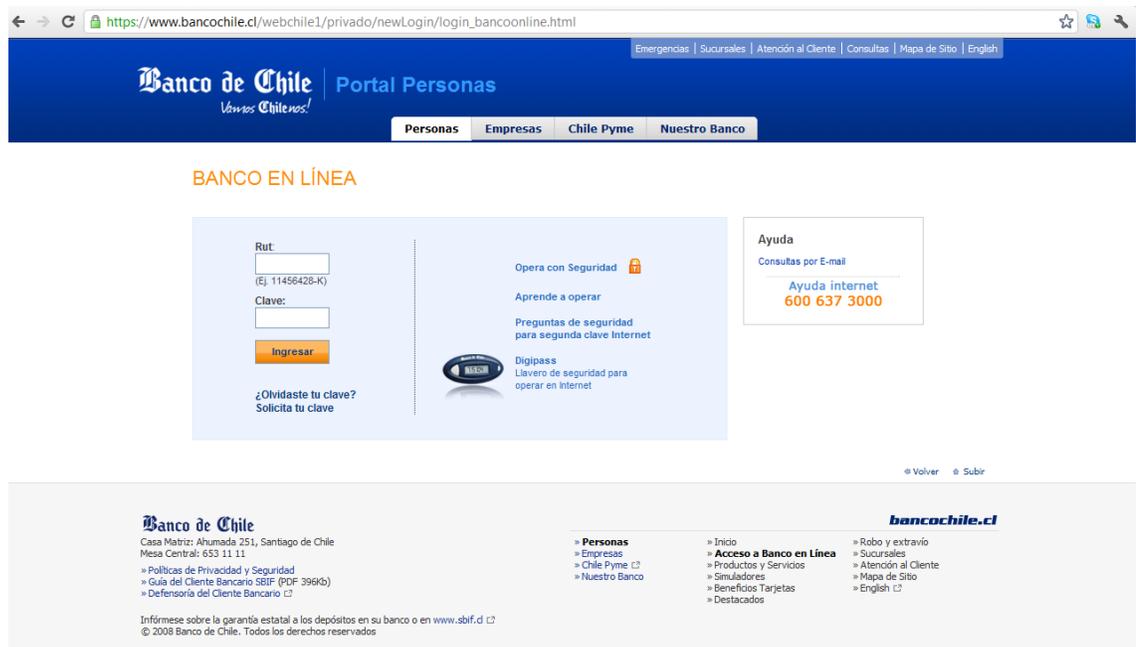


Figura 4.6 Acceso a banco online

Fuente: www.bancochile.cl

Una vez encontrándose en la página de acceso a la cuenta personal, indicar la forma de ingresar Rut (Ejemplo: XXXXXXXX-X) y enseñar que la clave de acceso a la plataforma web, debe ser una clave alfanumérica de a lo menos seis caracteres. También, es importante que el cliente sepa cómo poder recuperar su clave de acceso a la página personal, en caso de olvido.

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

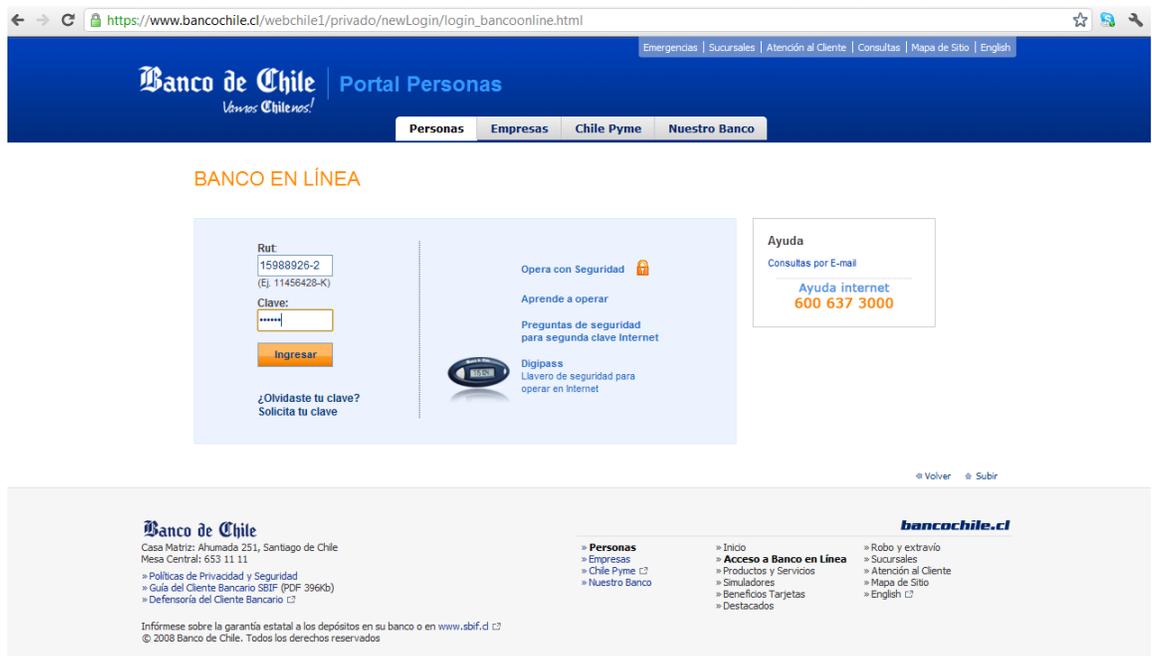


Figura 4.7 Ingreso de rut y clave en página web.

Fuente: www.bancochile.cl

Ya una vez dentro, indicar que en la parte izquierda de la misma se encontrarán todos los productos o servicios a los cuales se puede ingresar, estos son:

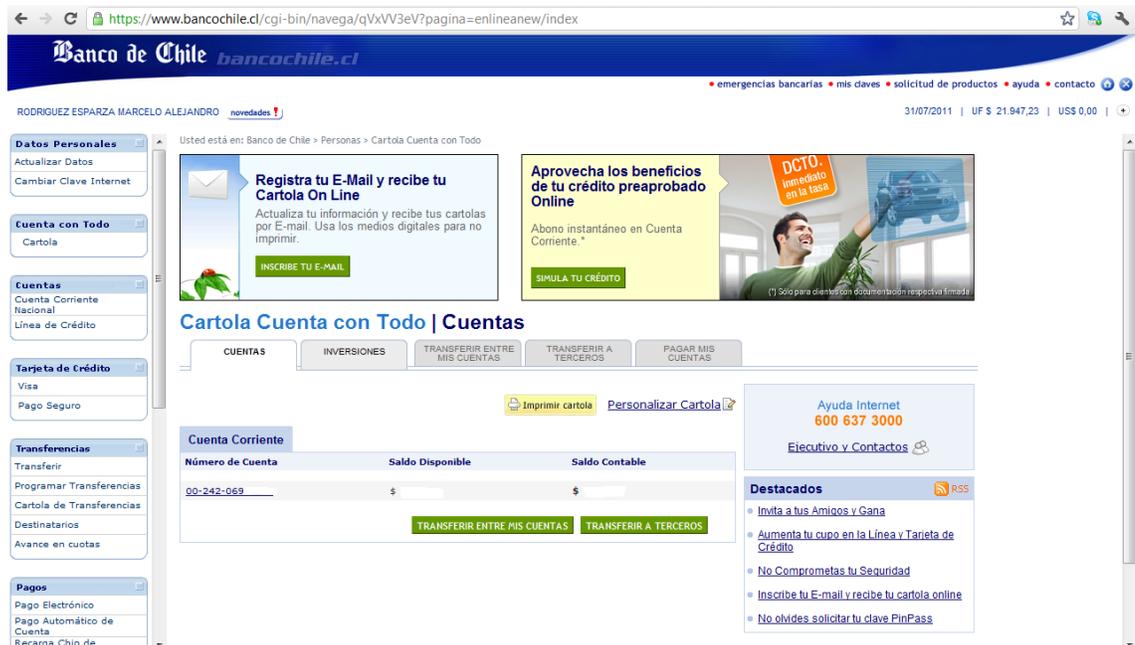


Figura 4.8 Página principal cuenta online.

Fuente: www.bancochile.cl

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

- ✓ Datos personales: Actualización de información de contacto y cambio de clave de acceso.
- ✓ Cuenta con todo: Cartola instantánea donde aparece el saldo actual de la cuenta corriente.
- ✓ Cuentas: Acceso adicional a la cuenta corriente y a la línea de crédito. Debe explicar que al hacer click sobre la cuenta corriente o la línea de crédito, se desplegaran una sería de opciones como acceso a saldo, cartola instantánea, cartolas emitidas, consulta de retenciones, de cheques, cartola de transferencias, resumen de transacciones históricas, cartola de sobregiro pactado, entre otros.
- ✓ Tarjetas de crédito: Al igual que en el ítem anterior, indicar que al hacer click sobre este ícono se desplegará un menú donde consultar saldo, solicitar estado de cuenta, refinanciar deuda, solicitar pinpass²⁹, pagar la tarjeta de crédito, solicitar avances en cuotas, cartola de puntos, entre otros.
- ✓ Transferencias: Indicar que en este punto de la página, se pueden generar transferencias electrónicas, programar transferencias, consultar transferencias históricas, entre otros.
- ✓ Pagos: Indicar que a través de este punto se pueden generar pagos de servicios, pago de impuestos, contribuciones, solicitar cartolas de pagos. Además se pueden solicitar PAC o modificar los que ya se tengan contratados y recargar tarjetas de transporte (Tarjeta BIP).
- ✓ Ahorro e Inversiones: En esta parte de la página indicar que las personas pueden tomar de manera cómoda y tranquila Fondos Mutuos, Depósitos a plazo y comprar o vender Acciones.
- ✓ Simuladores: Ya sean de créditos de consumo o depósitos a plazo.
- ✓ Otros Servicios: En este punto se pueden obtener boletas electrónicas, certificados tributarios, entre otros.
- ✓ Contacto con su banco: Indicar que aquí puede contactar a su ejecutivo para aclarar alguna duda o solicitar algún producto de necesidad.

²⁹ Pinpass: Clave secreta para compras con tarjeta de crédito bancaria.

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

Por último, se propone la creación de trípticos y material de promoción más sencillo, el cual sólo contenga lo más esencial en cuanto al ingreso a la página web personal de cada cliente.

4.5.4 Check List

Para poder asegurar la entrega de la información por parte de los ejecutivos a los diversos clientes que componen las carteras de una sucursal, se sugiere la creación de un Check List donde se repasen cada uno de los puntos que se quieren enseñar, el cual deba ser firmado por el cliente junto con el resto de la documentación que se debe firmar a la hora de retirar los productos bancarios al aperturar una cuenta corriente. Los puntos a incorporar dentro de este check list, deben ser:

- El ejecutivo dio a conocer cuál es el Sitio Web del Banco de Chile.
- Si el ejecutivo entre y muestra el Sitio Web.
- Si enseña el ejecutivo cómo usar dicho sitio.
- Si el ejecutivo permite que el cliente pueda ingresar a su página personal.
- Si el ejecutivo entrega el material de aprendizaje.
- Entre otros.

Ahora se entrega el prototipo de check list a utilizar para asegurar la entrega de información a los clientes, al momento de entregar los productos de una cuenta corriente.



Ccheck List Uso Sitio Web Banco de Chile

Nombre Cliente : XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Rut Cliente : XX.XXX.XXX-X

Nombre Ejecutivo : XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Por medio de la presente, declaro que:

Concepto	Si	No
Conozco cuál es el sitio web del Banco de Chile		
Mi actual ejecutivo ingresó al sitio web del Banco de Chile		
El ejecutivo me enseñó cómo ingresar a mi página personal		
El ejecutivo me indicó qué información puedo obtener del sitio web		
El ejecutivo me indicó cómo ingresar a mis productos contratados		
El ejecutivo realizó un ejemplo de cómo obtener información de mis productos		
El ejecutivo me solicitó ingresar por mi propia cuenta a la sitio web del banco		
El ejecutivo me hizo entrega del manual de usuario sitio web del Banco de Chile		
Considero que la forma de explicar del ejecutivo es la adecuada		

Firma Cliente

Rut Cliente

Fecha

Firma y Timbre Ejecutivo

NOTA: LA INFORMACIÓN DEBE SER LLENADA DE PUÑO Y LETRA DEL CLIENTE

Figura 4.9 Check List

Fuente Elaboración propia

4.6 Problemas presentes en la sucursal

Para poder llevar a cabo este plan de educación, es necesario contar con algunas situaciones puntuales que hasta el día de hoy no se encuentran posicionadas, lo cual hace que este tema no sea abordado en el día a día del quehacer de un ejecutivo. Por lo tanto se debe disponer de:

1. Poca conciencia de los ejecutivos de cuenta sobre la importancia que esta herramienta puede entregar en la gestión futura que deba desarrollar, ya que en la actualidad los ejecutivos de cuenta consideran el hecho de enseñar a los clientes el correcto uso del sitio web como una pérdida de tiempo y no entienden que esto puede ser de gran ayuda para tener más tiempo disponible el día de mañana. Es también importante que el ejecutivo esté consciente que esto además, incide también en su evaluación de calidad de servicio (ítem al cual Banco de Chile le entrega mucha importancia) y en la generación de mejores y/o mayores negocios, que ayuden al quehacer diario del ejecutivo y a la rentabilidad de la sucursal.

Para poder subsanar esto es que se propuso de un curso de capacitación que entregue al ejecutivo dicho conocimiento, ya que este es el pilar fundamental para lograr llevar a cabo el proyecto.

2. Desconocimiento por parte de los ejecutivos bancarios el completo y correcto uso de la plataforma www.bancochile.cl. Como se pudo apreciar durante la recopilación de información, no todos los ejecutivos de cuenta conocen la página web del banco. Inclusive algunos declararon no conocer nada de la misma, lo cual es un grave error que da a entender el por qué muchos de los actuales cliente que Banco de Chile tiene, a pesar de tener conexión a internet y utilizar esta herramienta con otros fines, no utilizan el Sitio Web del banco, ya que no tienen claro por una parte, que se puede obtener y por otra cómo obtenerlo. Es más, en ciertas ocasiones el ejecutivo comenta al cliente qué cosas puede encontrar en el sitio, pero a la hora de que el cliente pregunte cómo encontrarlo, se termina en un problema.

Por lo mismo, es vital que tanto los nuevos ejecutivos como los más antiguos tengan cursos de capacitación, en el cual se les muestre y enseñe todo lo que

Capítulo IV: Diseño sistema de educación al cliente

un cliente puede obtener del Sitio Web, para que el día de mañana si un cliente pregunta cómo encontrar cierta información, este sepa guiarlo.

3. Algunos ejecutivos sólo comentan cual es el Sitio Web del Banco de Chile e ingresa a este sólo por fuera, sin mostrar y enseñar cómo usar la página personal. Por lo tanto, se le debe solicitar al ejecutivo que cada vez que entregue un packing, ingrese al Sitio Web del Banco de Chile y muestre de forma clara, cual es la dirección correcta del banco, como ingresar a la misma y donde puede encontrar cada uno de los diferentes productos del banco.
4. Al entregar en packing de productos al cliente, no es posible activar de forma inmediata la página personal, ya que este queda activado una vez que el resto de productos (línea de crédito, chequera, entre otros) se activan. Por lo que es necesario que la clave de acceso al cliente pueda ser activada al momento de entregar los productos, por lo que sería importante que las páginas personales vinieran listas para ser utilizadas por los clientes.
5. Por otra parte, la actual página en internet posee una gran cantidad de información necesaria, pero se comete el error de crear demasiados links donde obtener lo mismo, provocando por una parte confusión y la sensación de desorden dentro de la misma. Por lo tanto, es importante revisar este punto, para que la página en internet por una parte sea más amigable y fácil de utilizar, y por otra se saque información que se encuentra doblemente entregada, otorgando otras que en la actualidad no es factible de obtener a través de esta, como:
 - ✓ Información sobre hipotecarios. Ya sea cuadros de pago, fecha de pago y situación actual del crédito, preguntas recurrentes por los clientes.
 - ✓ Información sobre créditos de consumo. Ya sea cuadros de pago, fecha de pago y situación actual del crédito, preguntas recurrentes por los clientes.
 - ✓ Entre otros.

CAPÍTULO V
CONCLUSIONES

5. CAPITULO V: CONCLUSIONES

En este apartado, se presentarán conclusiones que se pueden obtener luego de recopilar una serie de información sustraída de diversos canales, la cual posteriormente fue analizada minuciosamente, de manera que las aseveraciones aquí entregadas tengan un respaldo.

Por una parte, al analizar la información referente al proceder actual de los ejecutivos bancarios, se pudo apreciar lo siguiente:

- Los ejecutivos con menor tiempo en la sucursal bancaria (que además son los que menos tiempo llevan en el Banco de Chile), son precisamente quienes declaran tomar mayor tiempo de atención al cliente, ya que deben por una parte conocer a las personas que componen su cartera y por otra, ya que poseen menores conocimientos acerca de los productos y servicios que ofrece el banco. Todo esto implica que si un cliente por desconocimiento del Sitio Web llega a un ejecutivo por algún requerimiento que es posible de solucionar a través de internet, el ejecutivo destinará mayor tiempo a la atención de dicho cliente y menor tiempo a la creación de nuevos negocios, retrasando aún más la posibilidad de ponerse a la par con el resto de ejecutivos, quienes ya tienen una práctica en cuanto a la generación de negocios se trata.
- Además, se pudieron apreciar malas prácticas que realizan los ejecutivos, como por ejemplo el no contestar a los llamados telefónicos, lo cual genera un descontento en el cliente, quienes lo hicieron saber en la última evaluación que se realizó en el mes de marzo de 2011, donde destacaron la poca facilidad de contacto con el ejecutivo bancario. Conjuntamente y con respecto a lo que rentabilidad concierne, algunos de los ejecutivos de cuenta de esta sucursal tienen mal acostumbrados a sus clientes, al entregar de manera mensual todas las cartolas tanto de cuenta corriente como de las tarjetas bancarias, provocando por una parte una pérdida de tiempo que podrían destinar a la creación de nuevos negocios (si es que los clientes no concurrieran a la sucursal por este motivo y lo

Capítulo V: Conclusiones

revisaran a través de internet), como también una pérdida económica, al desaprovechar recursos de manera innecesaria, ya que los clientes podrían obtener dicha información desde sus hogares. Esta práctica está prohibida por el agente de la sucursal, pero a pesar de ello, los ejecutivos continúan con este proceder, provocando un serio daño al banco.

- Más del cincuenta por ciento de los requerimientos que diariamente los ejecutivos de cuenta deben atender en la sucursal, pueden ser resueltos hoy en día por otros medios de atención al cliente Contact Center y por supuesto Internet, lo cual deja muy claro que existe una desinformación del cliente en cuanto a lo que estos canales de atención pueden entregar.
- De mano con lo anterior, se puede aseverar que gran parte de culpa tiene el ejecutivo bancario, que el cliente no sepa cómo solucionar los diversos requerimientos que tiene si no es a través de él, ya que hoy en día, los ejecutivos no explican al cliente la existencia de otros canales de información, y no crean conciencia de la ayuda que estos pueden brindar. Lamentablemente, este hecho puntual da a entrever otro grave problema que ocurre en cuanto al conocimiento del ejecutivo, ya que algunos de ellos declaran no conocer la página web del Banco de Chile, con lo cuál es imposible que los clientes que estén bajo su dirección, tengan claro que información es posible obtener a través del Sitio Web www.bancochile.cl, por lo que se hace de primera necesidad capacitar a los ejecutivos en cuanto a esta plataforma, para que ellos a su vez, puedan hacer llegar esos conocimientos a quienes dirigen.
- Por otra lado, es necesario entender por parte de los altos mandos del banco, que en muchas ocasiones los ejecutivos declaran hacer cosas que en la realidad no se llevan a cabo, como se pudo apreciar cuando se le preguntó a estos si enseñaban a sus clientes a usar la página web personal de cada cliente, a lo cual respondieron que los clientes inclusive se retiraban de la sucursal con su página de internet activada, hecho que hasta el momento no es posible de generar, puesto que se necesita primero activar la plataforma web (se da luego que el cliente recibe todos

Capítulo V: Conclusiones

los productos bancarios) antes de poder ingresar por primera vez y realizar el cambio de clave secreta. Este hecho se puede explicar, ya que el común de la gente no declara cuando hace algo incorrecto, pero al verificar la forma en que estos entregan los productos a los clientes, se puede apreciar la diferencia entre lo que dicen hacer y lo que realmente hacen. Al no enseñar cómo utilizar el sitio web, es imposible que los clientes sepan que existen otros canales que entregan información, y por ende, que no recurran por todo a su ejecutivo de cuentas.

- Para nada es desconocido el hecho de que los ejecutivos hoy en día se encuentran sobrecargados de trabajo operativo, ya que no tan sólo deben dar solución a los requerimientos que los clientes tienen diariamente, sino que además, deben generar negocios que les permitan cumplir con las metas establecidas dentro de la sucursal, lo cual genera que en muchas ocasiones, los ejecutivos dejen de lado los requerimientos que tengan de los clientes y que no aporten en cuanto a la meta de ventas que deben conseguir, afectando directamente a la evaluación que el cliente entregará posteriormente al ser preguntado cómo califica el desempeño de su ejecutivo. Por lo tanto, es importante por un lado crear las condiciones necesarias para que el ejecutivo pueda delegar responsabilidades a terceros, para que sean estos quienes tomen los requerimientos y le den soluciones, y por otra parte, crear la conciencia en el ejecutivo de que si bien es cierto que estos deben generar negocios que les permitan cumplir con lo exigido por el banco, no pueden descuidar al cliente por muy sencilla que sea la inquietud que estos tengan.

Por último, al identificar las deficiencias en cuanto a la calidad de servicio, se reafirma la condición de que es necesario crear un sistema que eduque al cliente en cuanto a los beneficios que le puede brindar el uso del Sitio Web, no pasando por alto que se debe crear de igual manera la conciencia en el ejecutivo, de los beneficios que en un futuro puede brindar el tomar una cierta cantidad de tiempo adicional, al momento de entregar los productos bancarios a los clientes nuevos.

6. BIBLIOGRAFÍAS

- www.bancochile.cl
- <http://www.seguros.banchile.cl/>
- http://www.banchileinversiones.cl/portal/page?_pageid=33,32618&_dad=portal&_schema=PORTAL
- <http://www.gestiopolis.com/canales5/mkt/bocaboca.htm>
- <http://www.elmundo.es/navegante/97/noviembre/03/jcongresonavarra.html>
- <http://www.tegsolutions.com/Que%20es%20la%20Calidad.htm>
- <http://es.scribd.com/doc/46739583/Paper-Tesis-Calidad-Del-Servicio>
- <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/AtencionPublico?indice=1.2.1.1&idContenido=2886&idCategoria=1412>
- <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/AtencionPublico?indice=1.2.1.1&idContenido=596&idCategoria=573>
- <http://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/AtencionPublico?indice=1.2.1.1&idContenido=596&idCategoria=573>
- <http://www.informatica-hoy.com.ar/internet-publicidad-posicionamiento/Rentabilidad-de-un-sitio-web.php>
- <http://estrategias-marketing-online.com/10-grandes-ventajas-de-un-blog-empresas-versus-un-sitio-web-tradicional-%C2%A1crea-un-blog-para-aumentar-las-ventas-de-tu-empresa/>
- <http://www.angelfire.com/ok5/fund.tecnologia/>
- <http://es.scribd.com/doc/46739583/Paper-Tesis-Calidad-Del-Servicio>
- <http://ideas.repec.org/a/elt/journal/v76y2009i301p237-263.html><http://www.dialectika.cl/>
- Mejoras en la gestión financiera de la Universidad Nacional de Ingeniería, análisis, plan de acción e implementación en una universidad pública. Arnao, R. 2007.
- Rentabilidad, Concentración y Eficiencia en el Sistema Bancario Mexicano. Guerrero, R. 2009.

7. ANEXOS

ANEXO 1: Cuadro de productos y servicios ofrecidos por Banco de Chile.

Cuenta Corriente	Tarjetas de Crédito	Crédito Hipotecario	Crédito de Consumo	Ahorro	Productos Banchile	Seguros
Cuenta Corriente con Intereses	Tarjeta de crédito Travel Club	Mutuo Hipotecario con Letras	Crédito Personal	Tarjeta con giro incond.	Acciones	Vida y Accidentes
Cuenta Corriente sin Intereses	A Advantega	Mutuo Hipotecario Endosable	Crédito de Contingencia	Tarjeta con giro diferido	Administración de cartera	Obligación de accidentes personales
Línea de Extra apoyo	La Tercera Visa	Mutuo Hipotecario Plus	Crédito tu auto	Ahorro total nominal	APV	Hogar
Tarjeta Chilecard	MasterCard Black	Mutuo Hipotecario Flexible	Crédito Universitario		Fondos Mutuos	Estudios
Pago Automático de Cuentas	Visa Signature	Mutuo Hipotecario con tasa variable			Inversiones en el exterior	Salud
Línea de crédito	Diners Club International	Crédito para la construcción			Moneda Extranjera	Asistencia en viaje
Banjovent	Global Pass				Renta Fija	Protección
	Pago Automático de Cuentas					Automotriz

Anexo 2: Segmentación clientes Banco de Chile.

Segmento Comercial	Renta
Privado	≥ \$ 4.000.000
Preferencial	≥ \$ 2.200.000 y < \$ 4.000.000
Selecto	≥ \$ 1.300.000 y < \$ 2.200.000
Personal	≥ \$ 650.000 y < \$ 1.300.000
Clásico	≥ \$ 500.000 y < \$ 650.000
Clásico – Activo	≥ \$ 400.000 y < \$ 500.000
Joven	Estudiante de Carrera y Universidad Objetivo

Anexo 3: Evaluación Página Web Enero – Junio 2011

Junio 2011

	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Cumplim	Evolución
Página Web	80,7	6,7	74	87	52,3	↑

Segmento	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Evolución
Total Persona	80,2	7,2	73	87,9	↑
Rentas altas	72,5	9,6	62,9	82,9	■
Preferencial	73,8	9	64,8		↑
Privado	68,6	11,4	57,1		↓
Rentas Media	83,2	6,2	77	89,3	↑
Personal	83,9	5,7	78,2		↑
Selecto	82,3	6,9	75,4		↑
Rentas Bajas	83,6	6	77,6	89,9	↑
Clásico	82,3	5,8	76,5		↑
Clásico - Activo	89	5,5	83,4		↑
Joven	76,3	11,3	65		↑

Mayo 2011

	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Cumplim	Evolución
Página Web	78,7	8,2	70,6	89,8	40,3	↓

Segmento	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Evolución
Total Personas	75,9	9,5	66,4	88,8	↓
Rentas altas	73,6	11,9	61,7	94,7	↓
Preferencial	73,5	13	60,5		↓
Privado	74	9,3	64,7		↓
Rentas Medias	76,7	9	67,7	86,4	↓
Personal	77,6	9,6	67,9		↓
Selecto	75,6	8,1	67,4		↓
Rentas Bajas	76,9	7,1	69,8	90,2	↓
Clásico	77,6	7,5	70,1		↓
Clásico - Activo	76,5	4,9	71,6		↓
Joven	68,5	11,1	57,4		↓

Abril 2011

	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Cumplim	Evolución
Página Web	83,9	4,4	79,6	89,1	71,4	↓

Segmento	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Evolución
Total Personas	84,1	4,2	79,9	90,6	↓
Rentas altas	78,9	5,7	73,3	94,7	↓
Preferencial	80,6	5,4	75,2		↓
Privado	74,7	6,3	68,4		↓
Rentas Medias	85,8	3,7	82,1	86,4	↓
Personal	87,9	2,6	85,2		■
Selecto	83,2	5,1	78,1		↓
Rentas Bajas	87,4	3,3	84,1	90,2	↓
Clásico	86,9	3,5	83,4		↓
Clásico - Activo	89,7	1,9	87,8		■
Joven	82,7	8	74,4		↓

Marzo 2011

	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Cumplim	Evolución
Página Web	85,6	3,9	81,7	90,9	78,5	

Segmento	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Evolución
Total Personas	86,9	3,1	83,9	91	■
Rentas altas	82	4,4	77,6	93,2	■
Preferencial	82,7	4	78,7		■
Privado	80	5,3	74,7		↓
Rentas Medias	88	2,9	85,1	91	■
Personal	87,4	2,5	84,9		■
Selecto	88,7	3,3	85,4		↑
Rentas Bajas	91,8	1,5	90,3	89,1	■
Clásico	92,6	1,2	91,4		■
Clásico - Activo	91,2	2,3	88,9		■
Joven	84,4	2,2	82,2		■

Febrero 2011

	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Cumplim	Evolución
Página Web	87,2	3,7	83,5	88	84,7	■

Segmento	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Evolución
Total Personas	87,3	3,4	83,9	90,1	↑
Rentas altas	84,6	5,7	78,9	90,1	↑
Preferencial	85,4	6,1	79,3		↑
Privado	82,6	4,5	78		↑
Rentas Medias	87,4	2,9	84,5	90,7	■
Personal	88,2	2,8	85,4		■
Selecto	86,3	3	83,3		↑
Rentas Bajas	91,4	1,2	90,2	88,7	■
Clásico	91,8	1,2	90,6		■
Clásico - Activo	91,6	0,9	90,7		■
Joven	85,8	3,3	82,5		↑

Enero 2011

	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Cumplim	Evolución
Página Web	85,8	4,1	81,7	84,9	78,5	■

Segmento	6 + 7	4 - 1	Neto	Comp.	Evolución
Total Personas	85,5	3,8	81,7	84,4	↓
Rentas altas	81,6	5,9	76,6	83,1	↓
Preferencial	82,1	6,4	75,7		↓
Privado	80,2	4,7	75,6		■
Rentas Medias	86	3,4	82,6	84	↓
Personal	86,5	2,8	83,7		↓
Selecto	85,3	4,2	81,1		↓
Rentas Bajas	90,8	1,5	89,3	86,1	■
Clásico	90,7	1,4	89,3		■
Clásico - Activo	93,3	1,2	92		↑
Joven	81	3,6	77,4		↓