



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

**“EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN DE  
CLIENTES QUE REQUIEREN Y/O UTILIZAN LA PLATAFORMA COMERCIAL  
PERSONAS, BANCO ESTADO TEMUCO.”**

---

**TRABAJO DE TITULACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

---

**Profesor Guía: FERNANDO URRRA JARA**

**HERNÁN ARIEL TURRA GUZMÁN**

**-TEMUCO, MARZO, 2012 -**

**Comisión Examinadora**

**“EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN DE  
CLIENTES QUE REQUIEREN Y/O UTILIZAN LA PLATAFORMA COMERCIAL  
PERSONAS, BANCO ESTADO TEMUCO.”**

**HERNÁN ARIEL TURRA GUZMÁN**

**COMISIÓN EXAMINADORA**

**FERNANDO URRRA JARA**

**Profesor Guía**

**SERGIO GALLEGOS S.**

**Profesor Examinador 1**

**MARCELO GARRIDO S.**

**Profesor Examinador 2**

**Nota trabajo escrito:**

**Nota examen:**

**Nota final:**

Mis agradecimientos a mi familia y amigos/as que estuvieron conmigo en todo momento, también a quienes estuvieron al principio, en el medio o sólo en el final.

A todos ustedes muchas gracias por sus distintos apoyos porque gracias a cada una de las experiencias vividas, es que hoy doy por finalizado este proceso.

## **Resumen**

En el marco del trabajo de título, en la modalidad de Práctica Controlada, para optar al Título de Ingeniero Comercial, el presente informe detalla los principales resultados que se obtuvieron al realizar una encuesta anónima a clientes que fueron atendidos en la Plataforma Comercial Personas de la Sucursal de Banco Estado Temuco, denominada Sucursal Temuco 629

Se introduce al tema realizando un análisis y un panorama del mercado en el que se encuentra inserto Banco Estado, para luego exponer las actividades realizadas en la Empresa, en donde se indica además la importancia de cada una de las funciones realizadas en el banco.

Con los antecedentes obtenidos a través de la encuesta es que se logran determinar los factores que tienen mayor o menor incidencia en las distintas percepciones que puedan existir sobre la calidad de atención a los clientes, además se evalúan los factores que llevan hacia una mayor y mejor fidelización de los clientes de Banco Estado, así como también se define una estrategia que logre la mejora en la percepción de la calidad de atención de los clientes que requieren utilizar la Plataforma Comercial Persona en Banco Estado Temuco, sucursal 629.





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

**“EVALUACIÓN DE LA PERCEPCIÓN EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN DE  
CLIENTES QUE REQUIEREN Y/O UTILIZAN LA PLATAFORMA COMERCIAL  
PERSONAS, BANCO ESTADO TEMUCO.”**

**Profesor Guía: FERNANDO URRA JARA**

**HERNÁN ARIEL TURRA GUZMÁN**

2011

# **CAPITULO I**

## **INTRODUCCIÓN**

# 1. CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

---

## 1.1 Introducción

Los bancos son instituciones que tienen como objetivo principal captar dinero del público y otorgar préstamos. La actividad propia de los bancos se conoce comúnmente como intermediación financiera, que en términos más específicos consiste en transformar activos financieros de distinta magnitud, madurez y riesgo.

En Chile, la Ley General de Bancos, define a un banco como toda sociedad anónima especial que, autorizada en la forma indicada por dicho cuerpo legal, se dedique a captar o recibir en forma habitual dinero o fondos del público, con el objeto de darlos en préstamo, descontar documentos, realizar inversiones, proceder a la intermediación financiera, hacer rentar estos dineros y, en general, realizar toda otra operación que la ley le permita (Artículo 40).

Entre los bancos se pueden distinguir cuatro tipos de servicios otorgados por los bancos hacia personas naturales, las cuales son: Cuentas corrientes, Captación de depósitos, Créditos de consumo y Créditos de vivienda.

En Chile la industria bancaria está dominada por cuatro grandes bancos (considerando todos los ingresos generados por éstos), pues la estructura de la industria en Chile se compone de Banco Santander, Banco de Chile, Banco de Crédito e Inversiones y Banco Estado que en total representan el 70% de los ingresos del mercado.

### 1.1.1 Descripción Banco Estado

Banco del Estado de Chile es una empresa autónoma del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio de duración indefinida sometida exclusivamente a la fiscalización de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras que se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda.

El Banco tiene por objetivo prestar servicios bancarios y financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales. La gran meta de Banco Estado es ser un banco universal de todos y para todos con servicios financieros integrales para que cualquier chileno en cualquier lugar pueda emprender y desarrollarse.

Banco Estado prioriza su gestión comercial con impacto social. Es decir, trabaja en función de aquellas acciones que inciden directamente en mejorar las condiciones de vida de millones de chilenos que pueden ingresar al sistema financiero e integrarse a la modernidad mediante la utilización de los servicios de este rubro.

### **1.1.2 Visión**

Ser un banco de excelencia, con una gestión comercial de alto impacto social.

### **1.1.3 Misión**

Existimos para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo General.**

- Evaluar las determinantes que influyen en la percepción de la calidad de atención de clientes que requieren ser atendidos en Banco Estado Temuco.

### **1.2.2 Objetivos específicos:**

- Determinar los factores que tienen mayor incidencia en las distintas percepciones que puedan existir sobre la calidad de atención a los clientes.
- Evaluar los factores que apunten hacia una fidelización de los clientes de Banco Estado Sucursal Temuco.
- Definir una estrategia para lograr una mejora en la percepción de calidad en las personas que requieren ser atendidas en Banco Estado Temuco.

### **1.3 Exposición del problema en el banco.**

Con el paso de los años los clientes han ido cambiando y evolucionando, así como también aumentado sus exigencias, esto debido a diversas situaciones tales como el cambio en sus preferencias, el contar mayor información del mercado, búsqueda de nuevas oportunidades, etc. Es por eso que se hace necesario que las organizaciones y empresas (tales como el banco) vayan cambiando y adaptándose a los nuevos clientes y a sus cada vez más diversas necesidades.

El Banco tiene por objetivo prestar servicios bancarios y financieros con el fin de favorecer el desarrollo de las actividades económicas nacionales. La gran meta que tiene Banco Estado es ser un banco universal de todos y para todos, con servicios financieros integrales para que cualquier chileno en cualquier lugar pueda emprender y desarrollarse, apelando por un lado a la naturaleza de su propiedad estatal y por otro a que está al servicio de todos los sectores de la comunidad donde quiera que estén y cualquiera sea su nivel de ingreso, educación, ideología y religión.

Además de eso, se ha implementado hace unos años una plataforma específica para los clientes llamados “Clásicos Potencial” y “Clientes de Alta Relación”, estos últimos son clientes que representan una cantidad mínima del porcentaje de clientes del Banco, pero que debido a la cantidad de productos, movimientos de dinero y demás atributos, representan cerca del 70% de la rentabilidad total del banco, asimilándose a lo que en la banca se conoce como Banca Preferencial o Banca Prime.

Con el paso del tiempo lo que se está intentando hacer es fidelizar a estos clientes con el Banco, y para eso es importante conocer la percepción que tienen éstos sobre el Banco Estado y sobre la Plataforma Atención Comercial Personas, para así poder corregir y generar mejores instancias que apunten hacia una fidelización

Es por esto que en el centro del Mapa Estratégico 2010 – 2013 diseñado por Banco Estado se halla la oferta de valor para los clientes, orientada a la satisfacción integral y oportuna de sus necesidades financieras. Los atributos centrales en esta oferta son su calidad competitiva, que permite al banco aspirar a tener la mejor calidad de servicio y el más amplio

menú de productos disponibles para atender a los segmentos masivos, la cercanía y estabilidad en la relación con los clientes, así como asegurar un mayor acceso y vinculación de los chilenos con los servicios financieros.

Banco Estado para desarrollar a cabalidad su rol social requiere realizar una gestión bancaria de excelencia, eficiente, moderna y competitiva. En este proceso es clave que exista una modernización continua en la atención de personas, la maximización del retorno para el Estado de Chile, el respeto por el medioambiente y la adecuada comunicación con sus distintos grupos de interés.

En este último punto es donde recae la importancia de desarrollar un plan estratégico que tenga como principal objetivo la orientación al cliente, los procesos internos y activos intangibles (Cambio Cultural). Además se debe tener presente que existe una gran competencia por parte de otros bancos ya sea tanto privados como extranjeros, por lo que Banco Estado ya no sólo debe centrarse en sí mismo como lo venía haciendo desde hace tiempo atrás; sino que debe competir con sus pares, utilizando nuevas herramientas, pero siempre considerando y no perdiendo de vista su objetivo principal y su rol social.

En Banco Estado, durante los años 2004 – 2005 se implementó un modelo denominado MAV (Modelo de Atención y Venta) donde el cliente se centraba al comienzo de la organización, lo que posteriormente derivó aproximadamente en el año 2008 en un proceso que se llamó “Carterización”, que se basaba en cuidar a los clientes de buenos ingresos, ya que son éstos los que proveen la rentabilidad y sustentabilidad del banco; para llegar a lo que se implementa hoy en día y desde el año 2009 – 2010 denominado CRM.

El sistema CRM (Customer Relationship Management, cuyo significado es Gestión de Relaciones con los Clientes) y que hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación. Es frecuente el uso de los términos CRM y marketing relacional como sinónimos

La herramienta CRM comienza a implementarse con la ayuda de un software, este ayuda a tener la información necesaria de los clientes e ir ofreciéndoles y proporcionándoles

los productos y servicios que vayan necesitando, en ocasiones antes de que perciban que les son necesarios, es decir, los productos que el cliente podría necesitar. Se debe tener claridad que el concepto CRM, no acaba en una aplicación informática o un programa de puntos (tarjetas de fidelización), sino que va más allá supone idear una estrategia de negocio en torno al cliente cuyo éxito, no depende de la cantidad de tecnología invertida, sino de la capacidad de una empresa para liderar un proceso de transformación más profundo de lo que inicialmente se supone.

La planificación estratégica en Banco Estado ha sido un proceso evolutivo, participativo y de mejora continua, que se ha ido perfeccionando durante los últimos años a partir de las lecciones extraídas de su propia aplicación práctica. En la actualidad, el modelo de gestión estratégica del banco incluye las siguientes fases:

- Definición y traducción de la estrategia en un mapa estratégico a nivel corporativo.
- Despliegue de la estrategia (alineamiento) en las áreas de negocios a través de los planes comerciales y en las funciones de soporte.
- Desarrollo de los tableros de gestión con indicadores y metas en todas las áreas del banco, desde las gerencias hasta las sucursales y plataformas comerciales.
- Procesos de seguimiento y aprendizajes estratégicos, que incorporan un seguimiento mensual del plan, así como el análisis y evaluación de los proyectos y la retroalimentación necesaria para realizar ajustes continuos

**CAPITULO II**  
**ANTECEDENTES GENERALES**

## 2. CAPÍTULO II: ANTECEDENTES GENERALES

---

### 2.1 Industria Bancaria

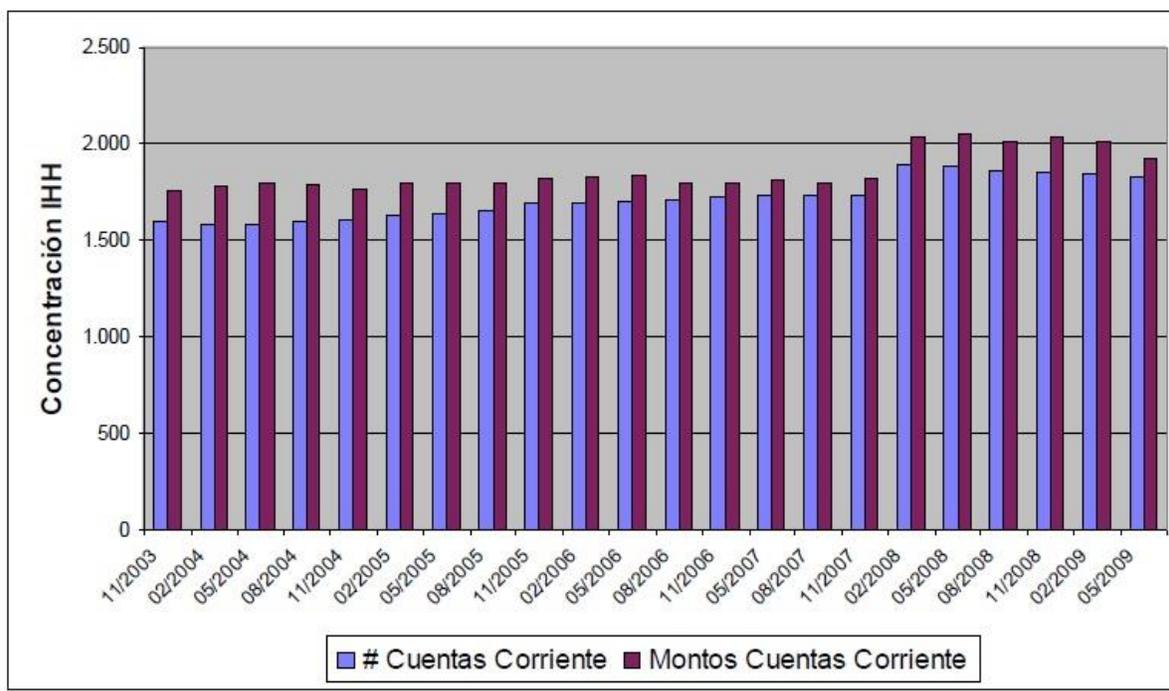
La industria Bancaria en nuestro país se ha desarrollado bastante en las últimas décadas, siempre buscando adecuarse a las necesidades de los consumidores, pues son éstos los que dan vida al mercado y quienes sostienen fuertemente la rentabilidad del negocio. Últimos estudios realizados sostienen que al analizar las estrategias de la industria nacional, se reflejan dos grandes tendencias de largo plazo: “la banca global y los bancos de nicho. La Banca global se caracteriza por una estrategia de negocios y corporativa, de múltiples productos y servicios para diversos mercados nacionales y extranjeros y los Bancos de Nicho se caracterizan por una estrategia de negocios basada en productos y servicios específicos para el sector del mercado que privilegian desarrollar” (Wigodski, 2008). Con esto se define entonces que en Chile existen básicamente dos tipos de Bancos, los cuáles están orientados a áreas generales así como también a áreas específicas.

La banca chilena tuvo un repunte importantísimo en los últimos 20 años, ya que “pasó de la peor depresión de su historia a ser el más robusto de América Latina” (Wigodski, 2008), esto debido a la crisis acontecida a inicios de los años ochenta, la cual afectó a una cantidad importante de países, la llamada crisis de la deuda hizo quebrar a la banca y trajo consigo una serie de efectos negativos, pero a la vez también creó consciencia y gatilló que se tomaran más y mejores normas para evitar un hecho de tal magnitud .

Esta traumática experiencia se tradujo en una legislación y supervisión de mayor calidad, junto con un aprendizaje generalizado de administración, prudencia y buena evaluación de riesgo.

### 2.1.1 Estructura de la Industria

En la actualidad los servicios que ofrecen los bancos son de uso masivo para la población, encontrándose hasta el año 2010 más de 2.200.000 cuenta correntistas (personas naturales que aperturan una cuenta corriente con alguna institución financiera). Por otro lado, “cerca del 54% de los hogares tiene algún tipo de crédito, ya sea con bancos u otro tipo de institución” (Gonzalez, Gómez-Lobo, 2010), lo que nos hace pensar en que más de la mitad de la población nacional se encuentra endeudada de alguna forma, por tanto requieren siempre estar en contacto con las instituciones, oportunidad importante para que los bancos muestren lo mejor de sí en cuanto a la calidad de atención y en cómo el cliente percibe a la institución financiera, vale decir, el momento en que el cliente se acerca al banco, es el momento en donde éste se debe ir con una imagen satisfactoria, con la sensación de que respondieron a todas sus consultas y requerimientos y con una solución a su problema.



**Figura 2.1** Concentración de cuentas corrientes hasta el año 2009

Los bancos son empresas que ofrecen múltiples servicios a los clientes, en el caso de Chile se observa una regularidad en cuanto a la participación que tiene en el mercado cada institución en los cuatro productos bancarios principales señalados en la introducción de este estudio (Cuentas corrientes, Captación de depósitos, Créditos de consumo y Créditos de vivienda).

Se dice además que los clientes tienden a concentrar preferentemente sus operaciones financieras en un solo banco, por lo que cada banco se preocupará de mantener contentos a sus clientes con su calidad de atención, respuesta a las inquietudes, eficiencia en la solución de contingencias y en cuanto a las ofertas del mercado. Por tanto darán mayor énfasis al proceso de fidelización, factor crucial para evitar la fuga de clientes.

Como se señaló en un principio, la estructura de la industria en Chile se compone de Banco Santander, Banco de Chile, Banco de Crédito e Inversiones y Banco Estado que en total representan el 70% de los ingresos del mercado. Además de estos bancos existen otros bancos multiservicios pero de un tamaño mediano, que logran acaparar el 22% de mercado y el restante 8% corresponde a los señalados Bancos de nicho, vale decir aquellos bancos que se dedican y especializan a a cierto tipo de servicio o a algún grupo de clientes específico. Según González y Gómez-Lobo, en cuanto a estos Bancos nicho “En el segmento de crédito de consumo a personas se hallan los bancos Falabella, Paris y Ripley cuya propiedad está ligada a multi-tiendas comerciales” que son bancos más bien ligados al tema del retail, y en cuanto a los segmentados están los bancos Security y Bice, cuyo giro principal apunta al sector corporativo y personas naturales de altos ingresos, teniendo una presencia mínima en el segmento de personas.

En los últimos diez años, la estructura del mercado bancario ha evolucionado hacia una mayor concentración, ya que de nueve bancos equivalentes que existían en 1999 se ha transitado a cinco en la actualidad. Estos cambios en la estructura se deben a fusiones y adquisiciones ocurridas en tal período. Las operaciones más importantes fueron la compra del Banco Santiago por el Banco Santander y la compra del Banco Edwards por el Banco de Chile. Estas fusiones crearon los dos principales bancos del país en la actualidad. Desde la

fecha se puede deducir que no se observan cambios relevantes en la participación de mercado de algún banco que no sea por el proceso de fusión.

### **2.1.2 Indicadores**

“El sector bancario chileno exhibe un margen de tasas de interés relativamente elevado”. (González, Gómez-Lobo, 2010). Con respecto al margen de tasas (medido como la tasa promedio de colocación menos la tasa promedio de captación) en Chile es alto comparado con países de ingresos altos, pero bajo si se compara con el promedio de países de ingresos medios altos y medios bajos, aunque en este punto hay que detenerse un momento y tomar en cuenta que se debe considerar que los márgenes de tasas pueden diferir por muchos y diversos factores. Pueden existir diferencias en las escalas de los mercados, en los riesgos crediticios, así como también los costos operacionales pueden afectar los márgenes entre un país y otro. Por lo mismo, es importante complementar la comparación de tasas con información de rentabilidad, y en particular la rentabilidad sobre patrimonio (ROE) y sobre activos (ROA).

Las rentabilidades sobre patrimonio y activos del sector bancario chileno son menores al promedio de los países de ingresos altos y medios. Aunque si bien los márgenes de las tasas de interés de Chile son altos en comparación a los de los países de ingresos altos (y similares a los de los países de ingresos medio alto), pero que la rentabilidad medida sobre patrimonio o sobre activos resulta ser baja, inclusive si se compara con países de ingresos similares. “Esto implica que los márgenes altos se pueden deber a factores que no tienen relación, al menos directamente, con el nivel de competencia en el sector” (González, Gómez-Lobo, 2010). Por ejemplo, mayores costos, una cartera más riesgosa de clientes o que los niveles promedio de los créditos son menores en un país como Chile en comparación con países desarrollados.

### **2.1.3 Otras instituciones similares**

Además de los Bancos existen otras instituciones que actúan como oferentes de algunos de los servicios comúnmente conocidos como “bancarios”. Las Cajas de Compensación como las Cooperativas de Ahorro y Crédito disponen de créditos y sistemas de

ahorro para las personas. Las Asociaciones de Fondos de Pensión (AFP) ofrecen instrumentos de ahorro aparte del previsional. Las Compañías aseguradoras, cuentan con sistemas de ahorro y además ofrecen créditos hipotecarios. Las principales empresas del sector del retail de consumo (multitiendas y supermercados) son oferentes de crédito de consumo a través de sus tarjetas comerciales. En principio, el hecho que diversas instituciones ofrezcan nominalmente un mismo producto no implica que pertenezcan al mismo mercado relevante desde el punto de vista de la competencia.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito son entidades que tienen por objeto único y exclusivo brindar servicios de intermediación financiera —préstamos y medios de Ahorro— en beneficio de sus socios. En caso de que posean un capital superior a las 400.000 Unidades de Fomento, éstas son supervisadas por la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Mientras que en los bancos los servicios se ofrecen al público en general, las cooperativas están orientadas a prestar servicios a sus socios, que son a su vez los propietarios de la entidad.

Las Cajas de Compensación son corporaciones privadas de seguridad social, sin fines de lucro, creadas para administrar por cuenta del Estado, prestaciones como las asignaciones familiares, los subsidios de cesantía, los subsidios por incapacidad laboral, entre otras. Las cajas, además realizan una serie de prestaciones financieras a sus socios como créditos de consumo e hipotecarios. Tal como lo menciona su asociación gremial, sus servicios financieros están dirigidos principalmente al segmento no bancarizado de la población. En lo que a su giro principal se refiere, las cajas están bajo supervisión de la Superintendencia de Seguridad Social.

## Oferentes de servicios bancarios

PRODUCTO BANCARIO	INSTITUCIONES					
	Banca Tradicional	Cajas Comerciales	Cajas de Compensación	Cooperativas	AFP	Aseguradoras
<b>MEDIOS DE PAGO</b>						
Cuenta corriente	■					
Tarjeta de crédito				■		
Cuenta de depósito vista	■					
Vale vista						
<b>AHORRO</b>						
Cuenta de ahorro a plazo	■		■	■	■	■
Cuenta de ahorro vista	■		■	■	■	■
Cuenta ahorro plazo	■		■	■	■	■
Depósitos a plazo	■		■	■	■	■
APV	■		■	■	■	■
Bono bancario	■		■	■	■	■
Fondos Mutuos	■		■	■	■	■
<b>CREDITO</b>						
Consumo	■	■	■	■	■	■
Hipotecario	■	■	■	■	■	■
<b>OTROS</b>						
Seguros	■	■	■	■	■	■

**Figura 2.2** Tipos de instituciones y productos ofrecidos. Fuente: Gozález, Gómez-Lobo

En la figura se aprecia como la banca tradicional es quién cuenta con la totalidad de los servicios ofrecidos a los clientes, siendo las cooperativas las que más se asemejan a la banca (en términos de cantidad de productos ofrecidos). La diferencia radica en los porcentajes:

<b>Créditos Hipotecarios por tipo de Banco u otra institución</b>	% del total
Tipo de Banco, Financiera u otra institución	
Banco o división especializada de Banco	91,7%
Compañía de seguro	1,8%
Caja de compensación	0,5%
Cooperativa	0,5%
Otra	3,3%
No sabe, no responde	2,2%
Total	100,0%

Fuente: Banco Central de Chile, Encuesta Financiera de Hogares 2007. Ejemplo de diferencia

## **2.2 La competencia**

La economía capitalista convencional u ortodoxa postula que el mercado de competencia perfecta, es el que ofrece la distribución más eficiente entre los distintos factores de producción de bienes y servicios. De acuerdo con esta visión en un mercado de competencia perfecta se maximiza el bienestar de los agentes que participan, ya que llegan a un precio de equilibrio que es el mejor que pueden esperar vendedores y compradores.

La competencia perfecta implica un mercado en que existen numerosos oferentes y demandantes de los mismos productos de manera que ningún consumidor individual puede poner condiciones restrictivas sobre precios y cantidades, y que los demandantes conocen perfectamente las condiciones (precios y cantidades ofertadas) de todo el mercado. No deben existir barreras de entrada al negocio y además el producto de cada empresa tiene que ser un sustituto perfecto del que ofrecen otras empresas del sector (lo que significa que no existen marcas).

Lógicamente este es un modelo ideal que nunca ha existido. La evidencia empírica muestra que la tendencia naturales de todo empresario es tratar de evitar la competencia hasta donde pueda, y que el desarrollo natural de la economía capitalista lleva a la concentración y barreras de entrada crecientes a los negocios. Sin embargo, los economistas convencionales sostienen que mientras más cerca de esas condiciones ideales de competencia perfecta esté un mercado, o sea mientras más competitivo sea, los resultados serán más cercanos al máximo beneficio para todos los participantes. Estos postulados de la economía conocida como ‘neo clásica’, a lo que se aferran los economistas neo liberales, han sido duramente criticados por numerosos economistas desde diferentes perspectivas

## **2.3 Concentración Oligopólica**

La realidad es que los empresarios buscan maximizar la ganancia, y para ello tratan por todos los medios de reducir las ‘incertidumbres’ propias del mercado, por ello los acuerdos para tratar de fijar precios, las combinaciones para establecer monopolios o oligopolios, las colusiones para aumentar los precios... Si esto se cruza con la tendencia a la concentración de la riqueza y de las empresas, que se ha acelerado con la globalización mundial, y las políticas

de desregulación y privatización sistemáticas, de las que Chile fue un adelantado en el mundo ya desde mediados de los años 70, entonces lo que tenemos es una economía crecientemente concentrada, de oligopolios y monopolios.

La banca es una buena muestra del estado de 'competencia' la economía chilena. Cinco grandes bancos (Santander, Chile, Estado, BCI y BBVA) concentran el 74.1% de las colocaciones, Los mismos bancos acumulan el 75% de los depósitos. demanda interna. Además la propiedad de la banca que opera en Chile, hoy es mayoritariamente de propiedad de capitales extranjeros. Entre los bancos solamente el Banco Estado es de propiedad pública, y aunque habitualmente la autoridad económica le exige el mismo comportamiento que un banco privado, en esta coyuntura ha tenido una actividad anti cíclica, positiva para impulsar inversión y la demanda de los consumidores.

## **2.4 Fidelización de Clientes**

Con el paso del tiempo, las empresas han ido modificando sus estrategias para intentar ceñirse a las nuevas y cambiantes características del entorno, pero siempre con el claro objetivo de sobrevivir y si es posible crecer. Con base en esto sus esfuerzos han estado orientados hacia lo que ocurre al interior de la empresa, como a lo que acontece en el exterior. (Parada, 2010)

La calidad de servicio se convierte en uno de los aspectos claves para lograr la fidelidad del cliente. Aunque proporcionar u ofrecer una elevada calidad de servicio no sea suficiente para conseguir clientes fieles, se puede afirmar que aquellas empresas que lo han conseguido han dado ya, sin duda alguna el primer paso hacia el logro de la fidelidad de sus clientes. Aunque la calidad de servicio influye de alguna manera en el desarrollo de las relaciones con los clientes, también se debe señalar que esa relación calidad-fidelidad, en la mayoría de los casos, no es una relación directa e inmediata como se podría esperar, sino que en ella intervienen otras variables.

## 2.5 Banco Estado

### Ficha de Banco Estado

Razón social	: Banco del Estado de Chile
Código SBIF	: 012
RUT	: 97.030.000-7
Dirección de la oficina principal	: Avda. B. O'higgins 1111, Santiago, Chile.
Dirección Web	: <a href="http://www.bancoestado.cl">www.bancoestado.cl</a>
Contacto Atención de Público	: Pilar Flores.
Número de sucursales a Jun. 2011	: 343
Número de empleados a Jun. 2011	: 8.846
Directorio vigente desde	: 01/09/2010
Presidente	: Segismundo Schulín-Zeuthen Serrano
Vicepresidente	: Roberto Palumbo Ossa
Directores	: Juan Carlos Méndez González, Jorge Rodríguez Grossi, Salvador Valdés Prieto, Gabriel Tomic Errázuriz
Director Laboral Titular	: Pablo Silva Manríquez
Director Laboral Suplente	: Ricardo Moreno Díaz
Gerente General Ejecutivo	: Pablo Piñera Echenique

**Figura 2.4** Ficha de Banco Estado de la SBFI (Superintendencia de Bancos)

Como se ha mencionado en la descripción del problema, la gran meta que tiene Banco Estado es ser un banco universal de todos y para todos, con servicios financieros integrales

para que cualquier chileno en cualquier lugar pueda emprender y desarrollarse, esto apelando por un lado a la naturaleza de su propiedad estatal y por otro a que está al servicio de todos los sectores de la comunidad donde quiera que estén y cualquiera sea su nivel de ingreso, educación, ideología y religión.

Banco Estado tiene un compromiso con todos los chilenos, que es realizar una gestión comercial con impacto social. Este mandato pretende llevarse a cabo a través de los siguientes lineamientos:

- **Universal:** Porque cuenta con todos los servicios bancarios.
- **Inclusivo:** Al apuntar a todos los segmentos de la población y con completa cobertura nacional, sin exclusiones.
- **Con alto impacto social:** Privilegiando acciones comerciales que apoyan la bancarización y el emprendimiento.
- **Orientado al cliente:** Entregando una calidad de servicio de excelencia.
- **Promueve la competencia en la industria:** Está presente en todos los segmentos, con una amplia gama de productos y servicios, en condiciones y precios que son competitivos y convenientes para sus clientes.
- **Rentable:** Porque apunta a la rentabilidad promedio del sistema.
- **Eficiente:** Porque controla sus costos y tiende a mejorar el índice de eficiencia
- **Relevante:** Porque aspira a mantener su peso específico en el sistema, manteniendo su participación de mercado.
- **Moderno:** Con gestión, procesos y tecnología de buen nivel.
- **Innovador:** Ya que abre nuevos mercados y busca nuevas soluciones financieras a problemas sociales.
- **Con responsabilidad social:** Porque transmite los valores de la necesidad del ahorro y la previsión, así como del consumo y endeudamiento responsable.
- **Con una gestión ética:** Porque da igualdad de oportunidades y no discrimina por preferencia política, religiosa o de género.

## 2.6 Bancarización

Banco Estado tiene como misión desarrollar una gestión comercial con impacto social, para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse. Su meta es

lograr el mayor impacto social, sujeto a que su rentabilidad sea "razonable" para operaciones en la industria financiera.

Esta misión se manifiesta principalmente a través de la bancarización de los chilenos, es decir, poniendo a su disposición servicios financieros a todos los chilenos en cualquier lugar del país, especialmente a quienes no tienen acceso por razones geográficas o socioeconómicas.

La bancarización supone en su dimensión básica, disponer de un medio de pago sin costos fijos (CuentaRut) y acceder a los servicios de manera simple y cercana, lo que se logra a través de una cobertura extensa, a través de sucursales, oficinas de ServiEstado, locales de Caja Vecina, red de cajeros automáticos, Internet, centro de contactos telefónicos y todos los canales de atención posibles.

También supone profundizar los servicios, ofreciendo productos masivos y de bajo costo, como la tarjeta de crédito "cuota fija"; créditos hipotecarios para viviendas sociales; ahorro e inversión en sus diversas modalidades -libreta de ahorro, APV para todos, depósitos a plazo, fondos mutuos accesibles-; seguros masivos; crédito universitario; y apoyo integral a las empresas de menor tamaño.

Esta es una tarea propia de un banco público, que se inspira en dar acceso a todos, incorporando al mercado financiero a quienes no lo tienen. Es una tarea esencialmente democrática, de igualdad de oportunidades.

Por esta razón, corresponde a BancoEstado ser una fuerza que empuje la competencia en la industria; que empodere a los chilenos con alternativas de financiamiento y de servicios bancarios; que entregue información completa y de manera simple; y que apoye a los consumidores en el ejercicio de la toma de mejores decisiones respecto a productos y servicios. Es tarea de BancoEstado colaborar en la educación financiera de los chilenos.

Banco Estado posee un Mapa Estratégico, en donde se encuentran los lineamientos a seguir, en donde todos los objetivos del Mapa Estratégico apuntan finalmente a concretar la visión y misión de Banco Estado. En el centro del Mapa Estratégico se encuentra la oferta de valor para los clientes de Banco Estado, orientada a la satisfacción integral y oportuna de sus necesidades financieras.

La entrega de la oferta de valor a sus clientes permite a Banco Estado cumplir con sus dos grandes objetivos en este ámbito ser un banco masivo y relevante y lograr la fidelidad de

sus clientes, estableciendo con ellos una relación de largo plazo. El primer objetivo es necesario para que el banco pueda cumplir con su rol social y de apoyo y compromiso con las políticas públicas, mientras que el segundo le permite ser una institución que apoya a sus clientes en todas las etapas del ciclo económico, tanto en los períodos de crisis como en aquellos de expansión o crecimiento.

El cumplimiento de los objetivos de Banco Estado en el ámbito de los clientes es el factor que a su vez está posibilitando el logro de los objetivos estratégicos en materia social (rol de banco público) y financiera. Esto requiere maximizar el impacto económico y social de la gestión del banco de forma tal que contribuya a mejorar la calidad de vida de las personas, principalmente mediante la inclusión financiera (bancarización) y el apoyo al emprendimiento, junto con la consolidación de la institución como un instrumento eficaz de apoyo a las políticas públicas, contribuyendo también a la modernización de la gestión financiera del Estado. El rol público del banco implica también una contribución a la estabilidad económica del país, así como la introducción de más altos niveles de competencia en el sistema financiero.

En el ámbito de los procesos, Banco Estado persigue alcanzar eficiencia y calidad en sus procedimientos críticos de relación con sus clientes. Tales procesos incluyen, además, la integración y aprovechamiento de las sinergias entre los segmentos comerciales.

En la dimensión de los activos intangibles, las personas constituyen el recurso de mayor valor en una industria que es intensiva en el empleo de trabajadores de alta calificación. Por tal razón, el desarrollo de las personas en Banco Estado se focaliza en la mejora continua de la calidad de atención al cliente, en la gestión eficiente de los procesos críticos, en la promoción de un liderazgo comprometido y en el empoderamiento de las jefaturas, junto a la permanente promoción de un clima laboral fraterno y de prácticas de cooperación interna, a fin de potenciar la productividad colectiva y hacer del banco una de las mejores empresas para trabajar en Chile.

Todo lo anterior requiere desarrollar una cultura institucional orientada a la satisfacción de las necesidades de los clientes, profundamente arraigada y con el pleno cumplimiento de los

compromisos contraídos y de la normativa existente, junto con una gestión integral del riesgo. Por otro lado, la mantención de la competitividad del banco en el mediano y largo plazo, en mercados financieros cada vez más integrados con el mundo y de creciente volatilidad, exige aumentar la capacidad de innovación y el desarrollo de procesos y tecnologías que potencien permanentemente la estrategia comercial.

La fidelización de los clientes es la base del éxito de una empresa. Pero la gestión del cliente como activo fundamental de la empresa ha exigido un cambio profundo en las estrategias de marketing, que han pasado de estar dirigidas a la transacción (marketing transaccional) a orientarse hacia la relación (marketing relacional).

Winer (2001) sostiene que la necesidad por comprender mejor el comportamiento del cliente y el interés de numerosos directivos por focalizarse hacia esos clientes, quienes pueden generar beneficios a largo plazo, han modificado la manera como los especialistas en marketing venían concibiendo el mundo.

“Marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario, terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas” Grönroos (1997), además se dice que el valor y rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo, por varias razones compra más cantidad del mismo producto, compra otros productos, compra productos de gama alta y con más margen o disminuye el costo relativo de atenderle y servirle (por ejemplo, si recomienda a la empresa a familiares y amigos mediante procesos). A lo que también se puede sumar que los incrementos relativamente pequeños en el grado de fidelidad de los clientes de una empresa pueden generar importantes mejoras en la cuenta de resultados, Reichheld (1996) en “The Loyalty Effect”.

El paradigma tradicional del marketing que durante varias décadas fue el único imperante, mostró destacadas ineficiencias a medida que el entorno competitivo se empezó a volver más complejo. Es de destacar dos de sus carencias más notorias: está centrado en el producto y no en los consumidores considera que el marketing es responsabilidad única de los especialistas de marketing, esto dificulta la orientación de toda la empresa hacia el mercado (Alet Josep;

1994). Bien lo decía David Packard, cofundador de HP: “el marketing es demasiado importante como para dejarlo únicamente en manos del departamento de marketing”

El marketing relacional es un enfoque que se inicia con las investigaciones del marketing en el sector de servicios y en el sector industrial y que en los últimos años ha tenido un gran impulso en el sector del gran consumo gracias a las posibilidades que las tecnologías de información y la comunicación han aportado, Cobo (2007), Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: Fidelización y mercados ampliados. Por ende aquí radica la importancia del enfoque que se le de.

**CAPITULO III**  
**ACTIVIDADES REALIZADAS**

### **3. CAPÍTULO III ACTIVIDADES REALIZADAS**

---

#### **3.1 Actividades Realizadas en Práctica Profesional Controlada**

Una vez descritos los objetivos contemplados para la Práctica Profesional Controlada, fue necesario realizar una serie de labores y actividades dentro de la sucursal, las que fueron claves para una mejor interiorización sobre el funcionamiento bancario. Esto siempre en concordancia con los requerimientos de Banco Estado y el tiempo con el que se disponía dentro del horario laboral.

Durante la estancia en Banco Estado, se desempeñaron labores en diversas áreas, divididas principalmente en dos plataformas: Plataforma de Alta Relación (Dependiente de la Plataforma Comercial Personas) y Plataforma Atención Clientes.

Plataforma de Alta Relación es una plataforma de Banco Estado, orientada principalmente a clientes cuenta correntistas, que poseen ingresos altos, grandes capacidades de inversión, que cuentan con varios productos ofrecidos por el banco (Créditos, Tarjetas de Crédito, Hipotecarios, Inversiones, etc) y que representan cerca del 70% de la rentabilidad total de la sucursal de Banco Estado.

Plataforma Atención Clientes tiene relación con todo lo que es post-venta, con todo el proceso que se dedica a resolver los problemas que tengan los clientes con sus productos, ya sean emisiones de tarjetas, reposiciones de tarjetas, entrega de claves pre-impresas, entrega de clave de coordenadas, emisión de vales vistas, atención de reclamos y sugerencias, etc.

La Práctica Profesional Controlada fue realizada en la sucursal de Banco Estado Temuco, denominada *Temuco 629*, ubicada en calle Claro Solar N° 931 Temuco. En donde la sección Banca Personas está dividida en dos plataformas, la plataforma Clásico Potencial compuesta por ocho ejecutivos de negocios a cargo de su Jefe de operaciones el Sr. Álvaro Medel Méndez y la plataforma Alta Relación compuesta por tres ejecutivos de negocios a cargo de su jefa la Sra. Mary Espinoza Cid.

La existencia de dos plataformas tiene su explicación en que la plataforma CP (Clásico Potencial) está dirigida a la atención masiva de clientes, no así la plataforma AR (Alta Relación) en donde cada ejecutivo posee una cartera de clientes preferenciales y que son atendidos de manera más exclusiva y personalizada. Los ejecutivos de negocios tienen como objetivo proporcionar una atención preferente al cliente, resolviendo las inquietudes que se les presenten en cualquiera de las áreas del Banco y sus empresas filiales; además de promover los servicios y colocar los productos orientados a personas, trabajando de manera eficiente con sus carteras de clientes.

Las actividades del Trabajo de Título realizadas en la sucursal fueron las siguientes:

- **Inducción en la Plataforma CRM y programas utilizados**
- **Protocolos de atención a clientes**
- **Estudio de la implementación de CRM**
- **Inducción de procedimientos y documentos de apoyo de área comercial banca personas.**
- **Inducción Banco Estado**
- **Elaboración de encuestas y recopilación métricas del sistema**

### **3.1.1 Inducción en la Plataforma CRM**

En lo que se refiere a la familiarización con la plataforma CRM, lectura de manual y los documentos relacionados a la implementación del sistema de CRM en Banco Estado, además de aplicar el uso de la plataforma como manera de buscar información en la base de datos, así como también utilizarla con el cliente de manera presencial y telefónica, logrando obtener información en línea.

En la estancia en la práctica controlada, se utilizaron de manera frecuente los siguientes programas (ordenados en relación a la cantidad de uso):

**Plataforma Universal:** La Plataforma Universal (o más conocida como PU) es una plataforma comercial multicanal, integrada y orientada al cliente, que visualiza todo el ciclo de negocio. Se ingresa el rut o el nombre del cliente en la PU y de manera automática se

despliegan todos sus datos y los productos que posee con Banco Estado. Además de presentar las ofertas vigentes disponibles para el cliente. Mediante esta plataforma se puede tener una visión general o detallada del cliente, según se desee o según la necesidad del caso.

**Pantalla Administrativa:** La pantalla administrativa (o PA) es un programa completo, el cual tiene información de todo ámbito y que muchas veces no aparece en la PU, posee información sobre el estado de las tarjeas, estado de pagos, activaciones de tarjetas, entrega de claves, montos autorizados por cada cuenta, número de tarjetas emitidas para cada cliente, tipos de bloqueos, ingreso de solicitudes de cartolas, etc. Actualmente es la plataforma más completa que posee Banco Estado, pero que no posee una interfaz tan amigable como lo tiene la PU.

**Mercado de Capitales:** Este programa sirve para generar vales vista, boletas de garantía, giros express, además se puede consultar si un cliente posee ciertos documentos como vale vista o depósitos a plazo, de la misma forma se utiliza para vender estos tipos de productos a los clientes.

**Finesse:** Programa que sirve para realizar un sin número de aplicaciones bancarias, desde transferencias entre cuentas, actualizaciones de libretas, búsqueda de saldos, ingreso de folios para vales vista, etc.

**Total Pack:** Programa que sirve para asignar números a los clientes cuando requieren ser atendidos en la sucursal, y que son derivados a cajas y/o atención clientes. Además se pueden realizar derivaciones de una plataforma a otra, así como también realizar atenciones de urgencia.

**Fondos Mutuos:** Este programa sirve para consultar si un cliente posee un fondo mutuo y para realizar la venta de los mismos.

**Cambios Internacionales:** Este programa sirve para consultar los precios de compra y venta de US\$ y € por ejemplo por parte del banco. Además a través de este se realizan las operaciones cambiarias de compra y venta de moneda extranjera.

### **3.1.2 Protocolos de atención a clientes**

Sin duda alguna lo que se busca siempre es la satisfacción del cliente, entregando respuestas oportunas y eficientes, es por esto que se deben conocer con claridad los protocolos de atención al cliente, los cuales tienen por finalidad entregar una mejor calidad de atención y servicio; y que esta sea percibida por los clientes.

Los protocolos de atención consisten en:

Dar la bienvenida al cliente: Prestando una atención proactiva, siendo amable, respetuoso y teniendo buena disposición al recibir al cliente.

Identificar al cliente y su necesidad: Escuchando activamente, actualizando sus datos y detectando oportunidades de negocio.

Resolver la necesidad del cliente: Dando soluciones reales y concretas, siempre siendo claro con la información entregada y explicar paso a paso la solución entregada.

Verificar la satisfacción del cliente: Mostrando interés por la conformidad del cliente, asegurándose que el cliente haya quedado conforme con las respuestas entregadas.

Despedir al cliente: Siendo cordial agradeciendo la visita y quedando a disposición del cliente cuando lo necesite.

Fuente: Circular Banco Estado

Todo este proceso tiene por finalidad orientar a la persona que está recibiendo al cliente, hacia una mejor atención, logrando que el cliente se retire de la sucursal con la percepción de haber sido escuchado y con una solución a su problema.

### **3.1.3 Estudio de la implementación de CRM**

En esta etapa se estudiaron los beneficios que trajo consigo la plataforma de CRM en Banco Estado, en el aspecto presencial y en estudios anteriores realizados en donde se concluye que la idea de utilizar CRM recae en el intento de reforzar la afinidad entre los clientes con marcas particulares o específicas y al mismo tiempo se intenta disminuir el costo de dicha interacción. Como es de conocimiento el valor y rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo, esto por varias razones ya que compra más cantidad del

mismo producto que posee, compra otros productos o disminuye el costo relativo de atenderle (autoservicio), además los clientes están dispuestos a pagar un poco más a cambio de un mejor servicio.

Para la implementación de CRM, se utilizan dos medios que ayudan a la gestión diaria de los ejecutivos de negocios, una de estas son las alertas y otra las acciones comerciales, que en definitiva son ofertas vigentes para los clientes. Se compararán los datos obtenidos del primer y segundo trimestre tanto para las alertas como para las acciones comerciales. Se verá como influye la ejecución de estas en el cumplimiento de las metas de las plataformas durante los dos trimestres cotejados y se compararán los resultados, para así evaluar su implementación y si han arrojado los resultados esperados. Se debe mencionar que el registro de las alertas se lleva para las Plataformas CP, AR e IT; las cuales serán utilizadas, en cuanto a las acciones comerciales estas sólo se registran para la plataforma CP. Por otro lado se tomarán

### **3.1.4 Inducción de procedimientos y documentos de apoyo de área comercial banca personas**

En este punto se realizó una inducción de parte de los ejecutivos, referente a los procedimientos que se realizan en las áreas de negocios, ya sean en las evaluaciones de clientes para otorgamiento de préstamos, documentación requerida y toda la parte operativa que se realiza para poder llevar a cabo una operación.

En este importante punto se estudiaron los procesos internos, vale decir las autorizaciones que se necesitan para procesar una operación, las firmas necesarias para esto, los cursos de las tarjetas, créditos, ventas de seguros, fondos mutuos, los tiempos de curso de productos, el envío de la documentación a la Central Procesos Nacionales (CPN)

### **3.1.5 Inducción Banco Estado**

En el proceso de inducción general de Banco Estado, se analizó la metodología de trabajo de las distintas plataformas existentes en la sucursal, las cuales eran : Plataforma Atención

Comercial Personas (Alta Relación y Clásico Potencial), Plataforma Inversiones, Plataforma IT (Ahorro), Plataforma Atención Clientes.

### **3.1.6 Elaboración de encuestas y recopilación métricas del sistema**

Para poder realizar un estimativo y evaluar la percepción de la calidad de la atención que tienen los clientes que requieren utilizar la plataforma de atención comercial personas de la sucursal de Banco Estado en Temuco, es que se aplicó una encuesta de satisfacción al cliente, que se modificó de una encuesta bancaria que busca conocer la percepción que tienen los clientes sobre la calidad de atención, la encuesta es la siguiente:

#### **Encuesta de percepción de calidad Banco Estado Temuco**

La presente encuesta es de carácter anónima y tiene por finalidad conocer su percepción sobre la calidad de atención de la plataforma de Atención Comercial Personas, Banco Estado Temuco, sucursal 629.

- 1- Motivo de su visita a la plataforma
  - Apertura de cuenta
  - Consultas por créditos de consumo
  - Consultas por créditos hipotecarios
  - Consultas por tarjetas de crédito
  - Estados de cuenta
  - Solución de problemas
  - Otros
- 2- ¿Cuántas veces ha visitado la sucursal en el último mes?
  - Ninguna
  - Entre 1 y 3 veces
  - Entre 4 y 8 veces
  - Más de 8 veces
- 3- ¿Cuánto tiempo esperó para ser atendido?
  - Entre 1 y 10 minutos
  - Entre 10 y 20 minutos
  - Entre 20 y 30 minutos

- Más de 30 minutos
- 4- ¿En qué momento del día acudió a la sucursal?
  - Por la mañana
  - A medio día
  - Por la tarde
- 5- ¿El ejecutivo saludó en tono amable y tratado con respeto?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - No estoy de acuerdo
  - En absoluto desacuerdo
- 6- ¿El ejecutivo se muestra cordial en el trato durante la conversación?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - No estoy de acuerdo
  - En absoluto desacuerdo
- 7- ¿Sus preguntas fueron contestadas puntualmente?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - No estoy de acuerdo
  - En absoluto desacuerdo
- 8- ¿El ejecutivo mostró en todo momento predisposición a ayudar?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - No estoy de acuerdo
  - En absoluto desacuerdo
- 9- ¿Todas sus solicitudes fueron atendidas?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - No estoy de acuerdo
  - En absoluto desacuerdo
- 10- ¿Dispuso de todo el material necesario para llevar a cabo su consulta?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- No estoy de acuerdo
- En absoluto desacuerdo

11-Con relación a la persona que lo atendió favor indicar según escala, el grado de satisfacción en los siguientes aspectos

	1	2	3	4	5
○ Cordialidad en el trato	○	○	○	○	○
○ Disposición a escuchar necesidades	○	○	○	○	○
○ Claridad en las respuestas	○	○	○	○	○
○ Resolución de todas las inquietudes	○	○	○	○	○
○ Tiempo de demora en el momento de la Atención.	○	○	○	○	○

# **CAPITULO IV**

## **RESULTADOS**

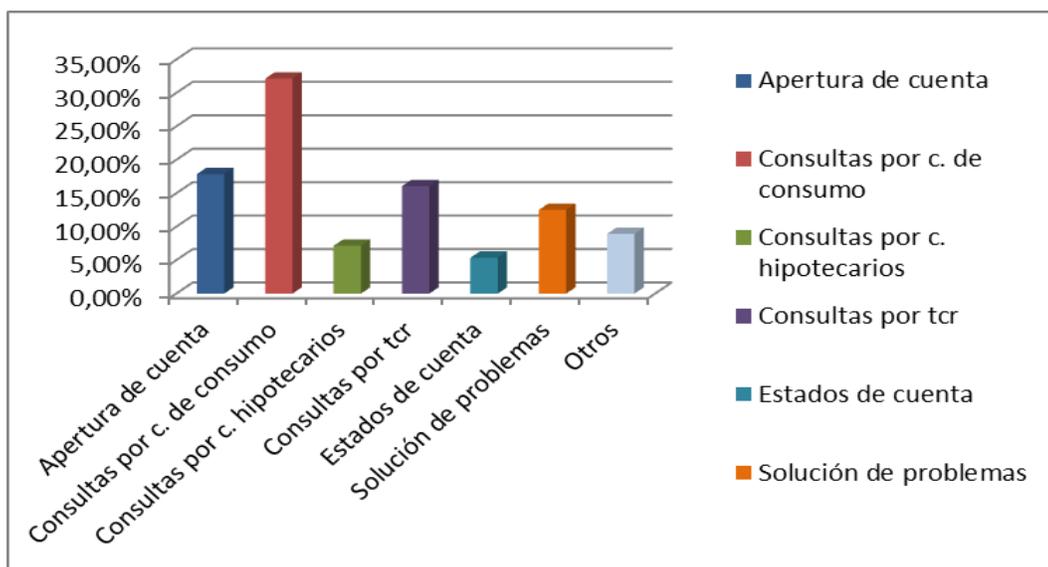
## 4 CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Análisis de datos

Los datos para analizar se obtuvieron a través de una encuesta, en donde se les solicitó de manera presencial y telefónica a clientes que acababan de recibir atención en la plataforma Atención Comercial Personas de la sucursal de Banco Estado Temuco 629, responder una serie de preguntas que permitirían evaluar la percepción en la calidad de atención que tienen estos sobre la sucursal y más aún, sobre los ejecutivos de la plataforma, quiénes son la cara visible de la entidad.

#### 4.1.1 Motivos de visita a la sucursal

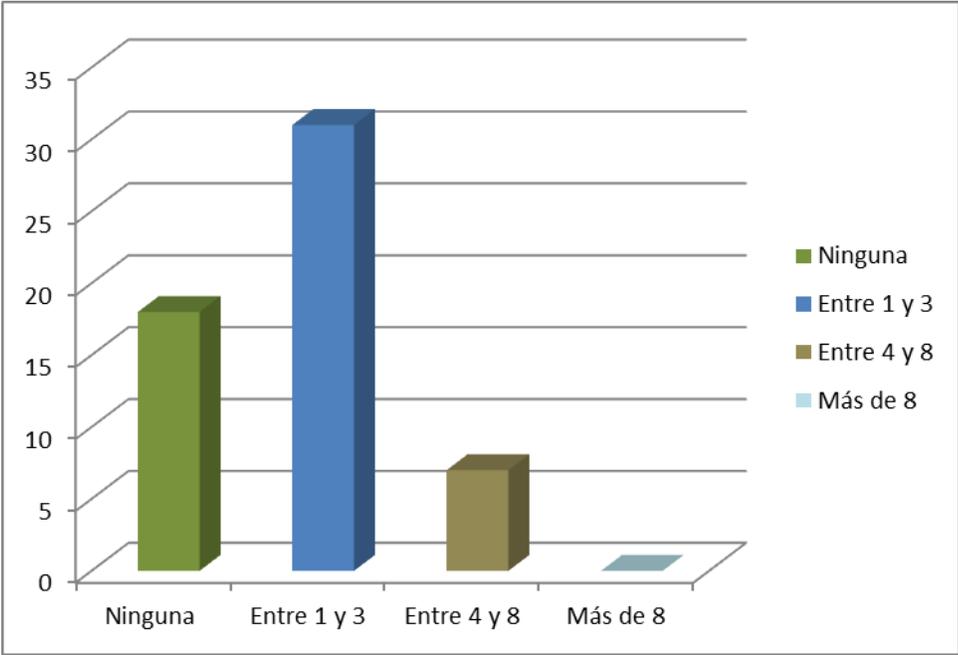
Lo primero que se consulta en la encuesta es el motivo de visita a la sucursal, lo que permite tener una visión global de los verdaderos motivos con los que se dirigen los clientes a la sucursal. Al aplicar la encuesta se estimó que la gran mayoría de las personas que asisten a la plataforma Atención Comercial Personas lo hacen por consultas sobre créditos de consumo (cerca del 33%), lo que indica que en lo que hay que poner mayor énfasis y cuidado al momento de tratar con el cliente es dejar bien en claro las condiciones de los créditos de consumo, en la siguiente tabla se muestran los porcentajes por los que los clientes asisten:



**Figura 4.1** Motivos (en porcentajes) de visita a la sucursal. Fuente, elaboración propia

**4.1.2 Visitas a la sucursal en el último mes**

Así como es importante estimar el porcentaje de clientes que asistía a la sucursal por un motivo u otro, también es importante estimar la cantidad de veces que el público que frecuenta el banco debe asistir, aquí podemos deducir varios factores que hacen que los clientes vayan una o más veces dentro de un mes.



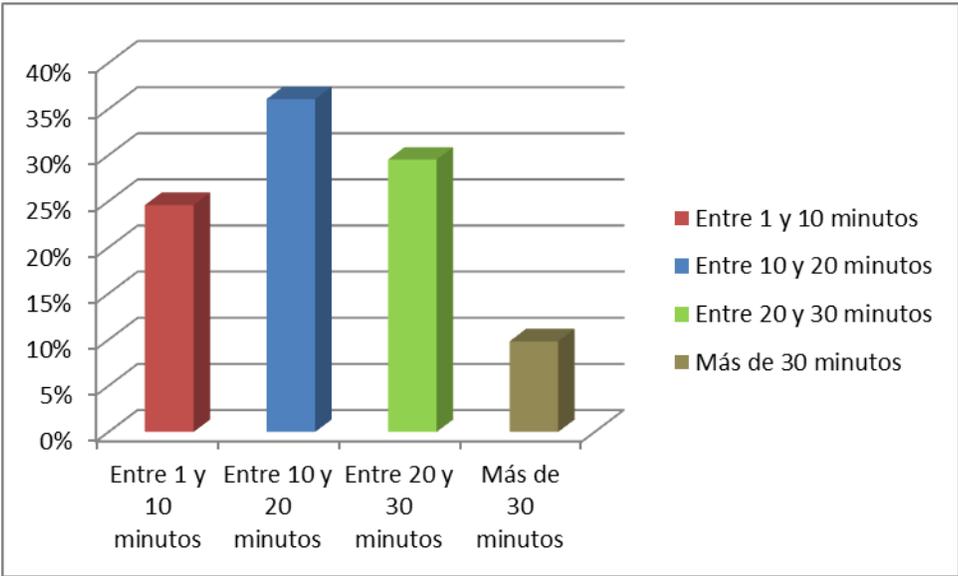
**Figura 4.2** Visitas a la sucursal en el último mes. Fuente, elaboración propia.

En el gráfico se logra apreciar que la mayoría de las personas encuestadas había ya acudido al banco más e una vez y menos de 4 veces en el último mes, en términos porcentuales, esto se traduce a un 55% de los clientes, vale decir, más de la mitad de los clientes debieron acercarse a la sucursal entre una y tres veces para efectuar sus trámites. Aquí se pueden inferir varios teorías de por qué las personas deben acudir más de una vez a la sucursal, siendo en la mayoría de los casos porque la primera vez realizan las consultas y en las siguientes acuden con la documentación solicitada, quienes van más de tres veces generalmente son casos que quedan sujetos a evaluación y que deben anexar información adicional o reiterada falta de documentación y/o acreditación.

La segunda gran mayoría de las personas no había acudido a la sucursal en el último mes, lo que representa cerca de un tercio total de la muestra, quienes generalmente se trataba de personas que realizaban consultas por primera vez o que ya habían realizado operaciones anteriormente y por tanto ya sabían la metodología y documentación necesaria para llevar a cabo sus operaciones.

### 4.1.3 Tiempo de espera para la atención

Otro factor clave a la hora de analizar la percepción que se llevan los clientes sobre la atención de la sucursal, es evaluar los tiempos de espera que deben enfrentar estos al querer realizar un trámite en el banco. En el siguiente gráfico se muestran los porcentajes en los tiempos de espera, segmentados en cuatro bloques:



**Figura 4.3** Tiempos de espera de atención en la sucursal. Fuente elaboración propia

Leyendo el gráfico, éste nos entrega que el 25% de los encuestados tuvo un tiempo de espera de entre 1 y 10 minutos antes de ser atendido, un 36% tuvo un tiempo de espera entre 10 y 20 minutos, un 29% entre 20 y 30 minutos y un 10% debió esperar más de media hora para poder realizar sus trámites en el banco.

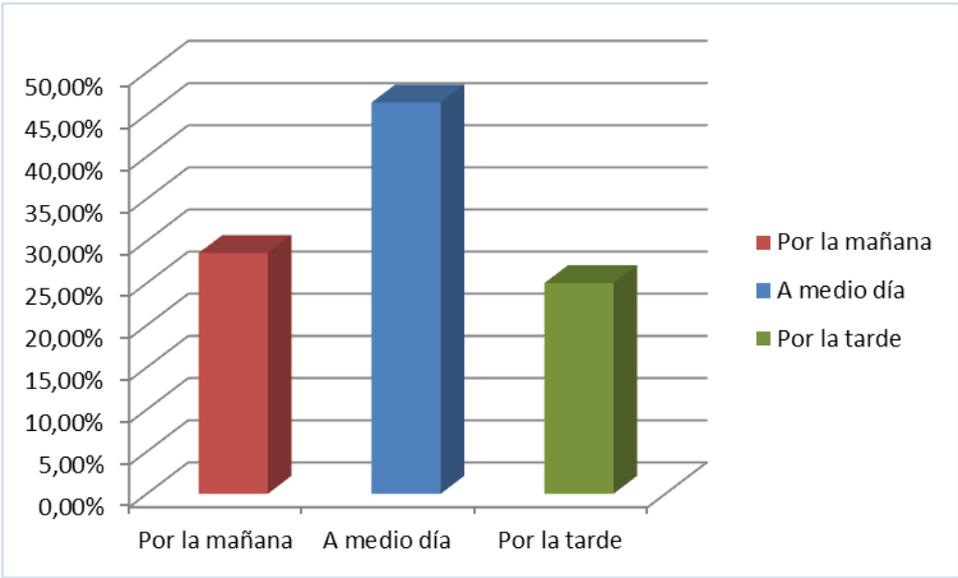
Sin duda alguna aquí nos encontramos antes el punto más débil de la plataforma, puesto que con 7 ejecutivos se hace compleja la atención y acortar los tiempos de espera de los

clientes, sobre todo teniendo en cuenta la importancia de la sucursal en la región, pues es la sucursal más grande y la con mayor afluencia de público.

Deteniéndose en las estadísticas, éstas nos indican que un porcentaje cercano al 40% debió esperar más de 20 minutos para su atención y que cerca del 75% debió esperar en promedio más de 10 minutos para su oportuna atención en la plataforma, un factor bastante inquietante y que hace plantearse la idea de que los tiempos de espera están excedidos

Los tiempos de espera tienen directa relación con el horario en el que se acude a la sucursal, puesto que al realizar la encuesta igual se incorporó la variable “momento del día en el que acude”, para investigar además si es que los tiempos de espera tienen relación directa con la rapidez y eficiencia de los ejecutivos o si es que se debe a un factor de congestión al medio día, que es donde más personas acuden a la sucursal.

Al analizar los datos nos encontramos con que gran parte de los encuestados acudió a la sucursal al medio día, en donde el nivel de personas que requieren atención aumenta considerablemente en comparación a la mañana o a las últimas horas de atención a clientes en el banco. En el siguiente gráfico se muestran los horarios en los que los clientes concurren al banco:

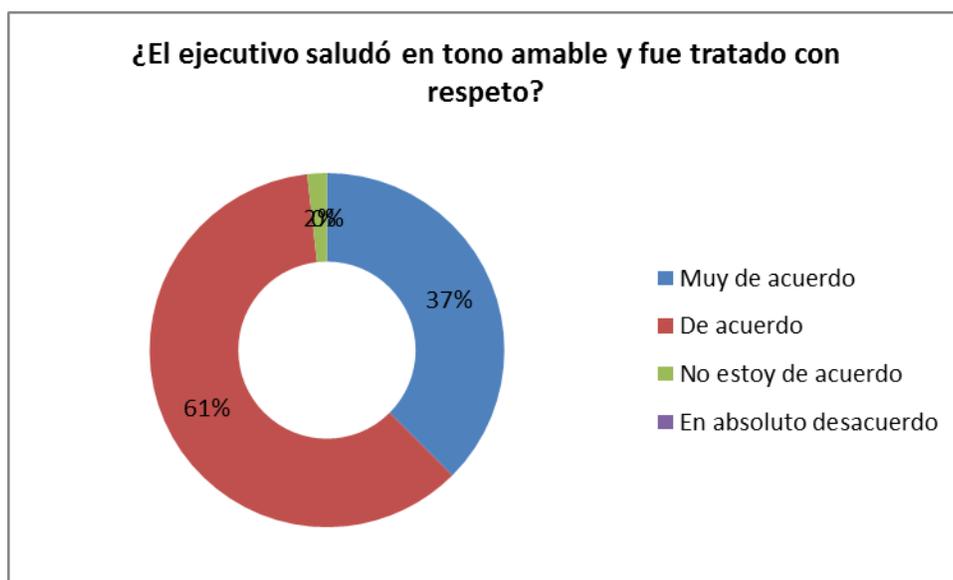


**Figura 4.4** Horarios en que los clientes acuden a la sucursal. Fuente, elaboración propia

#### 4.1.4 Calidad de atención

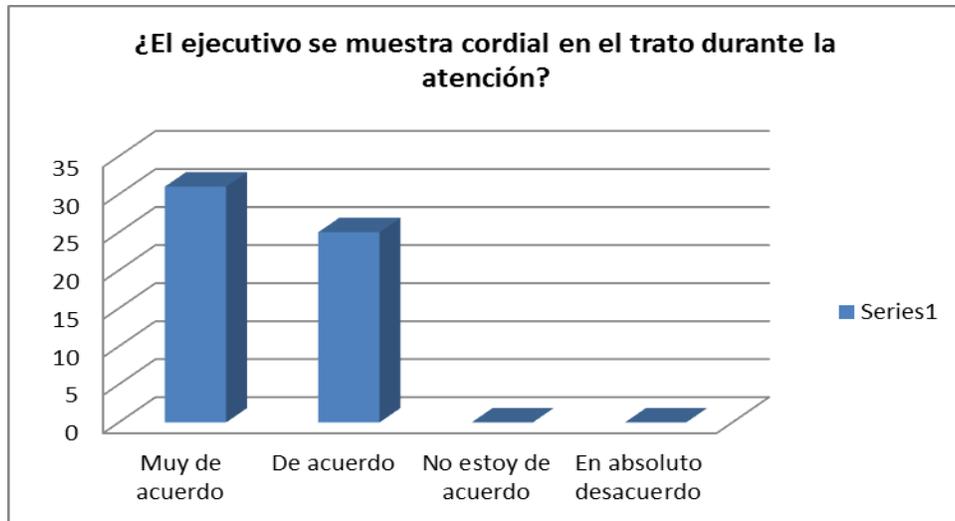
Además de los puntos nombrados anteriormente, una variable importantísima es la consideración del desempeño del ejecutivo a la hora de atender al cliente, por ende se dispuso de una serie de patrones que logran definir si llevó a cabo una buena atención y por ende si es que el cliente logra percibirla.

Se presentan una serie de gráficos referentes a la calidad de atención, obtenidos de las encuestas realizadas a los clientes.



**Figura 4.5.** El ejecutivo saluda en tono amable y trata con respeto. Fuente, elaboración propia.

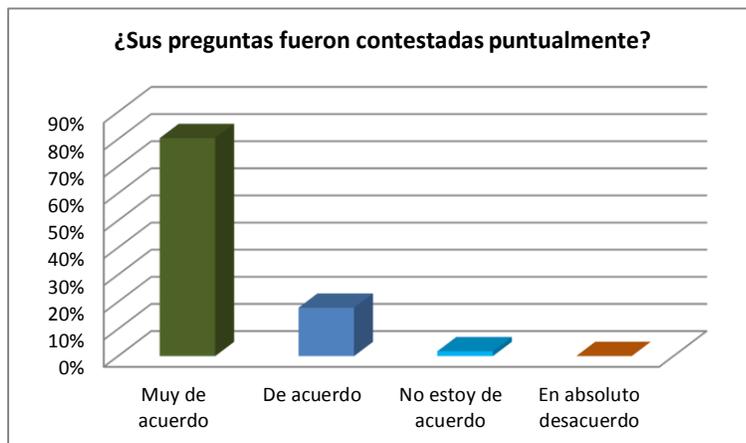
Los clientes en un 36% están muy de acuerdo con que el tono empleado ocupado por el ejecutivo fue amable y además los trató con respeto, así también el 62% de la muestra dice estar de acuerdo con la afirmación, vale decir, que el 98% de los clientes tiene una buena impresión del tono con el que fue recibido al momento de iniciar la atención y sólo un 2% dice no estar de acuerdo con la afirmación, es decir, encuentra que el saludo fue frío o escueto.



**Figura 4.6** Trato del ejecutivo durante la atención

En general los clientes están satisfechos con el trato recibido durante la atención. Ningún cliente se manifiesta descontento con el trato recibido durante su permanencia en la sucursal.

También es necesario conocer si es que las consultas de los clientes fueron respondidas a cabalidad por parte de los ejecutivos



**Figura 4.7** Grado de satisfacción con las respuestas del ejecutivo. Fuente, elaboración propia

La inmensa mayoría de los clientes encuestados, declararon haberse sentido muy satisfechos, pues todas sus respuestas fueron contestadas con claridad y puntualmente, factor que descartaría alguna posibilidad de ineficiencia por parte los ejecutivos a la hora de tratar con el cliente y que éste pudiera ser un factor que tenga relación negativa con la percepción de la calidad de atención, al contrario, es un punto alto dentro de la buena percepción.

**CAPITULO V**  
**CONCLUSIONES**

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES**

Una vez terminada la práctica controlada en la sucursal principal de Banco Estado Temuco y realizados todos los procedimientos necesarios para evaluar la percepción en la calidad de atención de los clientes que requieren ser entendidos en la plataforma atención comercial personas explicados en los capítulos anteriores, podemos argumentar que la gran mayoría de las personas que asisten a la plataforma comercial persona, lo hacen para consultar por varios motivos, siendo los principales: Consultas por créditos de consumo, para solicitar tarjetas de crédito y aperturas de cuentas corrientes.

Varios pueden ser los motivos por los que los clientes se acercan a las sucursales de los bancos, pero hoy en día lo que hace que esos clientes vuelvan, es precisamente lo que se trata en este estudio, la calidad de atención y acorde a esto es que se encontraron falencias referidas principalmente a los tiempos de espera, pues si bien es cierto los clientes evalúan bastante bien el trabajo realizado por los ejecutivos en la atención, también sienten que la espera para su atención es excesiva. Como se analizaba en el capítulo anterior, los tiempos de espera son los que hacen que la excelente atención se vea afectada en la percepción del cliente.

En su gran mayoría los clientes perciben el trato del ejecutivo como un trato de calidad, cordial, que presta atención a sus consultas, que responde a sus inquietudes y que se muestra abierto a toda clase de dudas que tengan sobre los productos que ofrece el banco.

Analizando las encuestas se llega a la conclusión de que los factores de mayor incidencia en las distintas percepciones que tienen los clientes, referidas a la calidad de atención, se encuentran asociadas directamente a los tiempos de espera y en un lejano segundo lugar se podría deducir que la cantidad de veces que deben recurrir a la sucursal para poder concretar una acción en el banco.

Definiendo los factores que apunten hacia una fidelización de los clientes con el Banco, se estima que la institución se encuentra bien encaminada, puesto que el personal es el adecuado para realizar las tareas necesarias para que los clientes se encuentren satisfechos con la calidad de atención entregada en la sucursal Temuco 629, esto debido al minucioso proceso de selección llevado a cabo por el área de recursos humanos y más aún por medio del criterio del propio sub gerente regional, quién se encuentra directamente relacionado con las directrices fijadas por el banco y que apuntan a mejorar la calidad de atención paa lograr una

mayor y mejor fidelización de los clientes a través de ejecutivos más preparados y más capaces.

Al llevar a cabo una evaluación sobre la percepción en la calidad de atención de personas que requieren ser atendidas en la plataforma atención comercial personas Banco Estado Temuco, y definiendo concretamente una estrategia para lograr una mejora en la percepción de la calidad, todo se resume a la necesidad de contar con dos ejecutivos extras para acortar los tiempos de espera de los clientes, quienes se muestran en descontentos sólo con este punto, y que además existe la factibilidad de incorporar dichos ejecutivos gracias a que las instalaciones que así lo permiten y se cuenta con recursos suficientes para implementar la estrategia, todo esto evitaría la conglomeración de clientes en el segundo piso de la sucursal (que es donde se encuentra la plataforma Comercial Personas), aumentando aún más la satisfacción de los clientes, acortando significativamente los largos tiempos de espera provocados por la falta de personal o por la ausencia del mismo, ya sea por licencias, permisos administrativos y/o vacaciones, etc.

# **BIBLIOGRAFÍA**

## BIBLIOGRAFÍA

---

- José Ferrero (2002). *Implementación de Soluciones CRM*
- Teodoro Wigodski (2008) “*Análisis Estratégico de la Industria Bancaria Chilena*”
- González, Gómez-Lobos (2010) “*Competencia en servicios bancarios a personas*”
- Francisco Cobo, Ladislao González (2007) “*Las implicaciones estratégicas del marketing relacional, fidelización y mercados ampliados*”.
- Parada Figueroa (2011), “*Evaluar la implementación de CRM en una institución como Banco Estado, Sucursal Temuco*”.
- Lourdes Rivero Gutiérrez (2003) “*Factores de fidelización de clientes de operadores de telecomunicaciones en España*”
- Alet Josep (2001) “*Marketing Relacional*”.
- Mapa estratégico, Banco Estado de Chile
- *Página web Banco Estado: [www.bancoestado.cl](http://www.bancoestado.cl).*

## INDICE

<b>Capítulo 1</b>	Introducción	1
1.1	Introducción	2
1.1.1	Descripción Banco Estado	2
1.1.2	Visión	3
1.1.3	Misión	3
1.2	Objetivos	3
1.2.1	Objetivo general	3
1.2.2	Objetivos específicos	3
1.3	Exposición del problema en el banco	4
<b>Capítulo 2</b>	Antecedentes generales	7
2.1	La industria Bancaria	8
2.1.1	Estructura de la industria	9
2.1.2	Indicadores	11
2.2	La competencia	14

2.3	Concentración Oligopólica	14
2.4	Fidelización de clientes	15
2.5	Banco Estado	16
2.6	Bancarización	18
<b>Capítulo 3</b>	<b>Acciones Realizadas</b>	<b>22</b>
3.1	Actividades Realizadas en Práctica Profesional Controlada	23
3.1.1	Inducción en la plataforma CRM	24
3.1.2	Protocolos de atención a clientes	26
3.1.3	Estudio de la implementación de CRM	26
3.1.4	Inducción de procedimientos y documentos de apoyo de área comercial banca personas	27
3.1.5	Inducción Banco Estado	28
3.1.6	Elaboración de encuestas y recopilación métricas	28
<b>Capítulo 4</b>	<b>Resultados</b>	<b>31</b>
4.1	Análisis de datos	32
4.1.1	Motivos de visita a la sucursal	32
4.1.2	Visitas a la sucursal en el último mes	33
4.1.3	Tiempo de espera para la atención	34
4.1.4	Calidad de atención	36
<b>Capítulo 5</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>39</b>
5.1	Conclusiones	40
<b>Capítulo 6</b>	<b>Bibliografía</b>	<b>41</b>

