



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

**“ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN PLATAFORMA PEQUEÑA
EMPRESA BANCOESTADO SUCURSAL CENTRO TEMUCO”**

MERYS ELIZABETH KABA GARRIDO

– 2012 –



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

**“ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN PLATAFORMA PEQUEÑA
EMPRESA BANCOESTADO SUCURSAL CENTRO TEMUCO”**

TRABAJO DE TITULACIÓN PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

Profesor Guía: SERGIO OMAR GALLEGOS SOTO

MERYS ELIZABETH KABA GARRIDO

– 2012 –

COMISIÓN EXAMINADORA

**“ANÁLISIS DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN PLATAFORMA PEQUEÑA
EMPRESA BANCOESTADO SUCURSAL CENTRO TEMUCO”**

MERYS ELIZABETH KABA GARRIDO

COMISIÓN EXAMINADORA

SERGIO OMAR GALLEGOS SOTO

Profesor Guía

GUILLERMO ALFREDO GODOY IBAÑEZ

Profesor Examinador 1

NANCY IVETTE TRONCOSO SOTO

Profesor Examinador 2

Nota trabajo escrito:

Nota examen:

Nota final:

*Dedicada a todas las personas que hicieron
posible la realización de este Trabajo
de Título, a mi familia por confiar en mí
y en especial a mis padres por
su gran amor y apoyo incondicional.
A Ricardo por ser un pilar fundamental
en este proceso de mi vida.
A todos ellos gracias por ayudarme a cumplir
uno de mis grandes sueños.*

RESUMEN

La movilidad y el modelo del mercado actual han provocado cambios en la estructura de las empresas. Donde el cliente se está ubicando en el centro de las estrategias, con sus gustos, preferencias y satisfacciones. Comportándose como el corazón que guía y mueve sus objetivos.

La abundante competencia entre instituciones financieras es cada día mayor, debido a la gran exigencia de sus clientes por recibir un servicio de mejor calidad con respuesta de sus inquietudes con mayor rapidez, es por ello que la institución financiera BancoEstado ha tenido que poner énfasis en la calidad de atención y en la velocidad de respuesta en que los ejecutivos responden frente a diferentes procesos, BancoEstado ha tenido que desarrollar una nueva manera de operar, y así además mejorar la eficiencia de sus procesos, disminuyendo tiempos de espera con una mejorada calidad de atención para así poder subsistir frente a otras instituciones financieras

BancoEstado tiene como objetivo estudiar cada uno de los productos y procesos principales que se atienden en las distintas plataformas que en él operan, identificando en ellos principalmente la calidad de servicio a sus clientes.

Para el siguiente estudio se analizarán los procesos que influyen considerablemente en la calidad del servicio entregado por la Plataforma Pequeña Empresa del BancoEstado de la sucursal Centro de Temuco, detectando en ella las falencias y debilidades que existen en el proceso de atención a sus clientes. Para poder llevar a cabo este análisis es necesario conocer la amplia gama de procesos que se generan a diario, y cómo es entregado el servicio a los distintos clientes, lo cual es la primera actividad que se realizará en terreno.

Luego de conocer los procesos y las inquietudes que se quieren solucionar, se procederá a la búsqueda de bibliografía referente a las herramientas de calidad para poder llevar a cabo el estudio. Se revisaron las principales metodologías para el análisis de la calidad de servicio, como la TQM (Administración de la Calidad Total) y diagrama de causa y efecto.

Gracias a los datos y los diagramas utilizados se detectaron las principales fallas de la calidad de servicio, entre las más destacadas se encuentran la demora en la respuesta a las solicitudes de los clientes, lentitud en los procesos operativos y centralización en la aprobación de las operaciones.

Luego de la detección de las fallas, la institución podrá a futuro llevar a cabo las sugerencias que se entregan en el capítulo 4, para así disminuir tiempos de espera a las solicitudes de los clientes, y poder competir con otras entidades financieras que entregan procesos muy parecidos, y con ello mejorar la satisfacción de los clientes que a diario recurren al banco.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 EXPOSICIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2 OBJETIVOS	3
1.2.1 Objetivo General	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES GENERALES	5
2.1 HISTORIA DEL BANCOESTADO	5
2.2 PLATAFORMA PEQUEÑA EMPRESA	6
2.2.1 Organigrama de Pequeña Empresa	8
2.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	10
2.4 PLAN ESTRATÉGICO	11
2.4.1 Mapa Estratégico 2010-2013	12
2.5 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS	16
2.5.1 Calidad	17
2.6 FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA: CALIDAD	18
2.6.1 Definiciones de calidad centradas en el cliente	18
2.6.2 Participación del empleado	20
2.6.3 Mejoramiento continuo en una empresa o institución	22
2.6.4 Proceso de resolución del problema	23
2.6.5 Mejoramiento de la calidad a través de la administración de la calidad total	24
2.6.6 Herramientas para mejorar la calidad y el rendimiento	26
2.6.7 Inspección del proceso	30
2.6.8 Gestión de calidad total en servicios	32
2.6.9 Proceso de inspección	34
2.6.10 Análisis y Diseño de procesos	35
CAPÍTULO 3. DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS	38
3.1 SOFTWARE Y SISTEMA BANCARIO DE LA PLATAFORMA DE PEQUEÑA EMPRESA	38
3.1.1 Pantalla Universal (PU)	39
3.1.2 Pantalla Administrativa	40
3.1.3 Mercado Capital	40
3.1.4 Cobranzas	40
3.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DE LOS INTEGRANTES DE PLATAFORMA	40

3.2.1	Actividades del Jefe de Plataforma	41
3.2.2	Actividades del Ejecutivo de Negocios (EDN)	41
3.2.3	Actividades del Asistente Comercial	42
3.3	ANÁLISIS EN TERRENO	45
3.4	ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES	45
 CAPÍTULO 4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN		48
4.1	RESULTADOS EN ANÁLISIS DEL SOFTWARE Y SISTEMA BANCARIO	48
4.2	RESULTADO ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DE LOS INTEGRANTES DE PLATAFORMA	48
4.3	RESULTADOS DE ANÁLISIS EN TERRENO	49
4.4	RESULTADO DE ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES	50
4.4.1	Resultados Encuesta de Calidad de Servicio a Pequeña Empresa	50
4.4.2	Resultados Encuesta de Calidad de Servicio por Ejecutivo y su contactabilidad	52
4.4.3	Justificación de los clientes	58
4.5	ANÁLISIS DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA	58
 CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES		68
ANEXOS		70
Anexo A: Encuesta Calidad de Servicio Plataforma Pequeña Empresa		70
Anexo B: Ejemplo de chek list para envío de documentos		71
 BIBLIOGRAFÍA		72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultados Medición Pequeña Empresa Temuco, Julio 2011.	50
Gráfico 2: Resultados Medición Pequeña Empresa Temuco, Agosto 2011.	51
Gráfico 3: Resultados Medición Pequeña Empresa Temuco, Septiembre 2011	51
Gráfico 4: Resultados Evaluación por Ejecutivo, Julio 2011	52
Gráfico 5: Resultados Evaluación por contactabilidad, Julio 2011	53
Gráfico 6: Resultados Evaluación por Ejecutivo, Agosto 2011	53
Gráfico 7: Resultados Evaluación por contactabilidad, Agosto 2011	54
Gráfico 8: Resultados Evaluación por Ejecutivo, Septiembre 2011	55
Gráfico 9: Resultados Evaluación por contactabilidad, Septiembre 2011	55
Gráfico 10: Resultados Evaluación Promedio por Ejecutivo, Julio 2011	56
Gráfico 11: Resultados Evaluación Promedio por Ejecutivo, Agosto 2011	57
Gráfico 12: Resultados Evaluación Promedio por Ejecutivo, Septiembre 2012	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1 Organigrama Pequeña Empresa	9
Figura 2.2 Ejes centrales para la formación de los lineamientos y focos estratégicos	11
Figura 2.3 Mapa estratégico BancoEstado	13
Figura 3.1 Portada Pantalla Universal BancoEstado	39
Figura 3.2 Metas Comerciales año 2011 Plataforma Pequeña Empresa	46
Figura 4.1 Diagrama de Ishikawa	60

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1 INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, y como consecuencia de la puesta en marcha de políticas sobre globalización y liberación de los mercados, los clientes son cada vez más críticos con la calidad de servicio. Es por ello, que las entidades del sector bancario, han tomado un nuevo camino para enfrentar el entorno competitivo, y así, reorientar su filosofía para enfocarse en el servicio al cliente, con el fin de introducir el concepto de calidad del servicio a su trabajo diario y en la mente de sus clientes.

Como entidad pública, de todos y para todos los chilenos, BancoEstado 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.

El cumplimiento del rol social de BancoEstado se concreta en su responsabilidad social empresarial, enfocada a mejorar la calidad de vida de las personas a través de la inclusión de todos los sectores sociales en el sistema financiero.

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

El BancoEstado trabaja en distintos ámbitos, en los que se destaca la bancarización, la generación de servicios financieros con gran cobertura nacional, y la elaboración de proyectos emblemáticos que permiten a las personas contar con un mejor banco. Cuando se habla de bancarización quiere decir, que cada chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollar la misión del banco, además BancoEstado posee la red más extensa de cobertura a lo largo del país, para lograrlo ha sido esencialmente el

esfuerzo de los funcionarios, para llegar con calidad a todos los clientes. El BancoEstado tiene un compromiso con todos los chilenos y todas las chilenas y que es realizar una gestión comercial con impacto social, lo cual debe llevar los siguientes lineamientos: universal, inclusivo (completa cobertura nacional), con alto impacto social, orientado al cliente, rentable, eficiente, relevante, moderno, innovador, con responsabilidad social, con una gestión ética y responde a políticas de estado.

BancoEstado está compuesto por variadas plataformas, en este caso se estudiará la Banca Empresa “Pequeña Empresa”, la cual está segmentada a través de los ingresos que tengan los clientes, tanto como persona natural o persona jurídica.

1.1 EXPOSICIÓN DEL PROBLEMA

El gran objetivo de una empresa es alcanzar rentabilidad, por ello esta entidad bancaria desea tener un mayor impacto social con una rentabilidad razonable, realizando una modernización continua en la atención de personas y empresas. Para ello, la banca Pequeña Empresa ofrece muchos productos y servicios que benefician a sus clientes, en los cuales, por lo general, se deben recorrer muchos caminos para la adquisición de dichas transacciones. Es en este transcurso donde ocurren diferentes inconvenientes que intervienen en el proceso de curso de los créditos y en la atención de las distintas consultas de los clientes, tanto vía directa (atención presencial en la sucursal) e indirecta (teléfono o correo electrónico). Por lo cual, y a fin de mejorar la calidad de servicio de dicha plataforma, se analizarán las falencias que existen en la comunicación entre el ejecutivo y el cliente, y las dificultades en los procesos bancarios.

La problemática que existe en la entrega de servicio en la plataforma, se debe a los continuos reclamos por parte de los clientes, quienes se ven afectados en cuanto a la calidad de atención que reciben por parte de los ejecutivos, dificultades en la comunicación con ellos, poca información entregada de los productos y servicios, escasa gestión para ofrecer nuevos productos; también existen inconvenientes en la atención que reciben por parte de los demás integrantes de la plataforma, en los cuales

los clientes se ven afectados por los tiempos muy largos de espera y en la respuesta a solicitudes, falta de conocimientos de los beneficios del servicio y de la existencia de nuevos productos; otro disgusto de los clientes es el servicio de post venta, principalmente del Banco, en el cual no existe atención preferencial para ellos, y deben esperar tiempos prolongados para su atención; además de los continuos reclamos por las deficiencias de la infraestructura del Banco. Lo anterior mencionado, es el motivo por el cual se analizará la calidad de servicio en la Plataforma Pequeña Empresa, de la sucursal Centro de BancoEstado Temuco, con el fin de dar soluciones a las falencias que existen en ella.

En el presente informe se dará a conocer la problemática detectada en la calidad de servicio que se desarrollará durante el período de práctica y que tienen relación con el objetivo general y los objetivos específicos propuestos para la realización del trabajo de título.

1.2 OBJETIVOS

1.3 Objetivo General

- Analizar la calidad de servicio de Plataforma Pequeña Empresa, del BancoEstado sucursal Centro de Temuco.

1.3.1 Objetivos Específicos

- Analizar las falencias y debilidades que existen durante el proceso de atención al cliente en la Plataforma Pequeña Empresa.
- Realizar encuestas a clientes de acuerdo a la percepción de la calidad de servicio, y cuantificar los resultados.
- Generar estrategias para la mejora en la entrega del servicio.

CAPÍTULO 2

ANTECEDENTES GENERALES

2 ANTECEDENTES GENERALES

2.1 HISTORIA DEL BANCOESTADO

El Banco del Estado de Chile tuvo su origen con la fusión de la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario, la Caja de Crédito Hipotecario y el Instituto de Crédito Industrial.

El crecimiento prosiguió sin pausas. El Consejo de la Caja de Crédito Hipotecario integró en 1927 la Caja de Santiago a la Caja Nacional de Ahorros. Chile tenía entonces 4,0 millones de habitantes y la Caja Nacional de Ahorros manejaba 1,4 millones de cuentas y operaba en 147 oficinas en el país. Un año antes, en 1926, se abrió la Caja de Crédito Agrario, y en 1928 se creó el Instituto de Crédito Industrial.

El rol social, un valor que se remonta a los orígenes de este banco, se hizo presente para el terremoto de Chillán, en 1939, que dejó más de 30.000 muertos. La Caja Nacional de Ahorros contribuyó activamente a la reconstrucción del área devastada y adoptó una política generosa de créditos con los damnificados.

Once años después, el 24 de julio de 1953, el Presidente Carlos Ibáñez del Campo fusionó la Caja de Crédito Hipotecario, la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial dando origen al Banco del Estado de Chile, hoy BancoEstado. El 1 de Septiembre de 1953 comenzó sus operaciones como una empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Actualmente BancoEstado prioriza su gestión comercial con impacto social al ser la única entidad bancaria pública en Chile. Se caracteriza y diferencia por el rol social que posee, teniendo como desafío generar una banca cada vez más cercana, mediante la innovación y la aplicación de tecnología, obteniendo costos cada vez más bajos que permitan llegar a mayor número de chilenos, en condiciones ventajosas de precio y calidad. Significando innovar no sólo en productos y servicios, sino también en los modos de producción.

Para lograr desarrollar su rol social el Banco necesita una gestión bancaria que sea excelente, eficiente, moderna y competitiva. Realizando una modernización continua en la atención de personas y en la estrategia que guía a la familia BancoEstado, mirando siempre la misión y visión que posee esta institución, las cuales poseen como eje central permitir entregar a las personas de su país acceso al mundo financiero para aportar al crecimiento de ellos.

La declaración de misión y visión de BancoEstado junto con la turbulencia que se está generando en la economía actual, ha provocado que la entidad bancaria efectuara una revisión y un reenfoque comercial. Donde se ubica al cliente en el centro de los objetivos y estrategias planteadas.

2.2 PLATAFORMA PEQUEÑA EMPRESA

Pequeña Empresa se creó en el año 2002, y fue la plataforma piloto del país, conformada por un Jefe de Plataforma, cinco Ejecutivos de Negocios y un Asistente Comercial.

Actualmente el servicio que se entrega en la plataforma “Pequeña Empresa”, es principalmente atender a clientes que tienen promedio de ventas anuales de los dos últimos años entre UF 2.401 a UF 25.000, otorgándoles distintos tipos de financiamiento y asesoramiento para el crecimiento de sus empresas. Estos clientes pueden ser Persona Natural con Giro Comercial ó Persona Jurídica.

Este segmento de clientes de crédito corresponde a unidades económicas que contratan recursos en el mercado, agregan valor y producen bienes y servicios en condiciones de competencia en los mercados de factores y de productos. Por lo tanto, el crédito que se otorgue a estos clientes debe estar fundamentado en una apreciación de la capacidad de estos clientes para competir con éxito en sus mercados.

El segmento Pequeña Empresa ha sido definido como un mercado objetivo prioritario y

de interés estratégico para el cumplimiento de la misión y el rol social de BancoEstado. Pero ello no significa desconocer los factores de riesgo específicos del segmento. Al contrario, sólo desarrollando productos y prácticas comerciales que tengan un marco de criterios de riesgo técnicamente fundamentados, se podrá desarrollar una acción y presencia comercial significativa, exitosa y de largo plazo en este segmento.

BancoEstado es un banco de giro comercial de propiedad pública. Como corresponde a la exigencia de su giro bancario, su misión es seleccionar riesgos y financiar sólo las empresas cuyas probabilidades de éxito sean superiores a las probabilidades de fracaso. En un banco, la tarea de aprobar los proyectos buenos y de bajo riesgo es tan relevante como la de rechazar los malos proyectos. Sólo de esta manera se genera crecimiento macroeconómico y resultados capaces de cubrir los costos del Banco.

En el segmento de Pequeñas Empresas, BancoEstado desea contactar comercialmente, evaluar, y cuando esa evaluación indique niveles de riesgo aceptables, otorgar créditos a clientes a los que pueda llegar utilizando su red nacional de sucursales, en especial aquellas en que desarrolle plataformas especializadas.

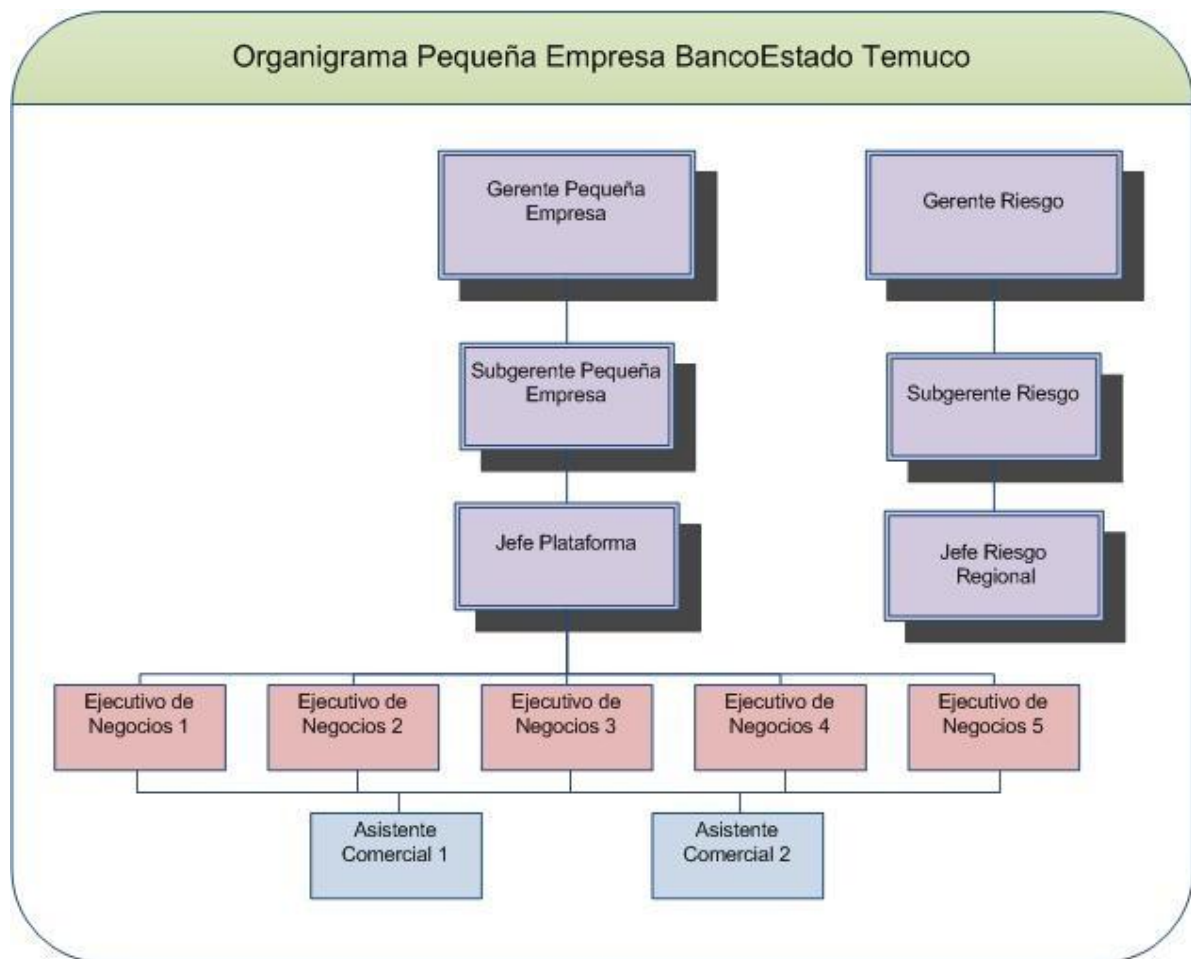
Muchos son los productos que ofrece la plataforma a sus clientes, entre los más importantes que tiene a disposición se encuentran:

- Cuentas Corrientes.
- Líneas de Crédito.
- Líneas Multiproducto.
- Chequera Electrónica.
- Tarjetas de Crédito.
- Financiamientos Agrícolas.
- Financiamiento Forestal.
- Financiamiento Ganadero.
- Financiamiento Obras de Riego y Drenaje.

- Financiamiento Pequeño Empresario.
- Financiamiento Sostenedores Educativos.
- Leasing Empresas.
- Entre otros.

2.2.1 Organigrama de Pequeña Empresa

El organigrama de Pequeña Empresa está representado por la siguiente figura:



Fuente: Información entregada por Jefe Plataforma. Elaboración propia.

Figura 2.1 Organigrama Pequeña Empresa.

Como muestra la figura 2.1 la plataforma Pequeña Empresa está compuesta por la Gerencia ubicada en Santiago, Subgerencia que se encuentra en Concepción y ocho integrantes en Temuco, los cuales participan en el análisis en estudio. Estos integrantes son: un Jefe de Plataforma (JP), cinco Ejecutivos de Negocios (EDN) y dos Asistentes Comerciales (AC).

2.3 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

BancoEstado para el logro de sus compromisos con los chilenos posee los siguientes lineamientos estratégicos: ser universal, inclusivo, con alto impacto social, orientado al cliente, promover la competencia en la industria, rentable, eficiente, relevante, moderno, innovador, con responsabilidad social, con gestión ética y responder a políticas de estado. Todos ellos se guían para el logro de su visión, misión y el posicionamiento esperado. Lo cual se grafica en la Figura 2.2.

Para el logro de lo anterior y los objetivos estratégicos BancoEstado planteó sus lineamientos estratégicos de la siguiente manera:

- Ser un banco masivo y relevante, líder en número de clientes, generando un impacto social sustentable.
- Liderar el apoyo al emprendimiento, que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los micro y pequeños empresarios.
- Ser un instrumento eficaz de apoyo a las políticas públicas y contribuir a la modernización de la gestión del estado.
- Mejorar la oferta de valor por segmentos para fidelizar y lograr una relación de largo plazo con sus clientes.
- Alcanzar una gestión de calidad competitiva a través de mejoras en la eficiencia y calidad de los productos.
- Obtener un desarrollo integral de las personas para alcanzar un clima laboral de tal modo que el Banco sea una de las 10 mejores empresas para trabajar en Chile.

A continuación se señalan los ejes centrales para la formación de los lineamientos y focos estratégicos:



Fuente: www.bancoestado.cl. Elaboración propia

Figura 2.2 Ejes centrales para la formación de los lineamientos y focos estratégicos.

2.4 PLAN ESTRATÉGICO

Sobre la base de su misión, visión y posicionamiento, BancoEstado cuenta con un instrumento que contribuye a orientar su quehacer durante los próximos años: el Plan Estratégico.

La planificación es una actividad esencial en toda organización que tiene objetivos de largo plazo. En el caso de BancoEstado, la ha impulsado de forma participativa, con la colaboración de todas las áreas de la institución, y estrechamente relacionada con la necesidad de instalar una cultura orientada al cliente.

El Banco aspira a que el proceso de planificación permita mejorar el alineamiento entre las áreas de apoyo y las de negocios, así como la focalización mediante una nítida identificación de las prioridades en función de su impacto en la generación de valor para los clientes y el establecimiento de compromisos mutuos, a fin de que existan objetivos y metas compartidas.

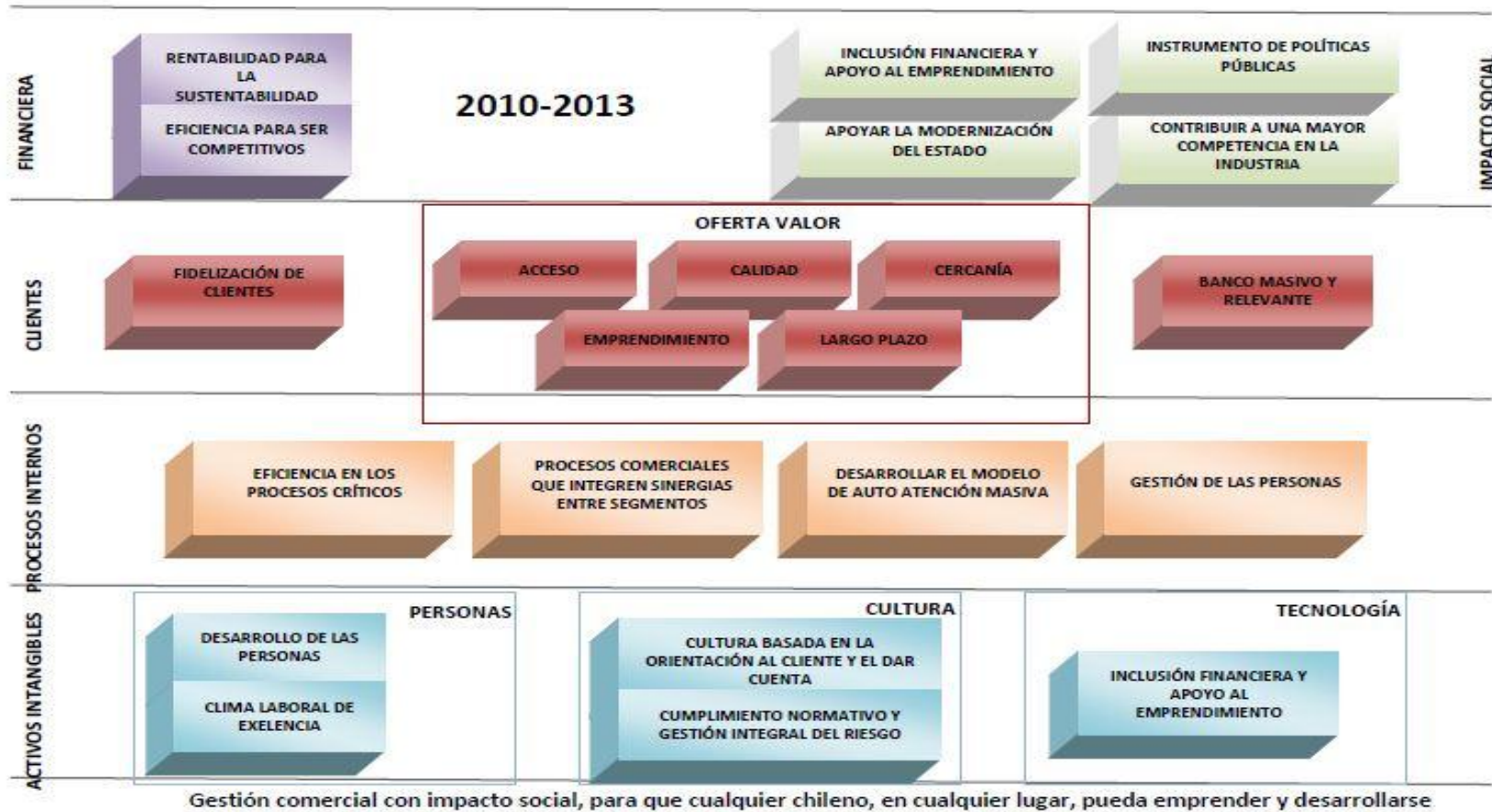
La planificación estratégica en BancoEstado ha sido un proceso evolutivo, participativo y de mejora continua, que se ha ido perfeccionando durante los últimos años a partir de las lecciones extraídas de su propia aplicación práctica. En la actualidad, el modelo de gestión estratégica del Banco incluye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

2.4.1 Mapa Estratégico 2010-2013

El mapa estratégico entrega a la entidad bancaria junto con el cuadro de mando las pautas de cómo se va avanzando y como se debe seguir para cumplir los objetivos, estableciendo los indicadores y las metas que se deben ir cumpliendo para alcanzar los objetivos estratégicos.

En la Figura 2.3 se esquematiza el mapa estratégico del BancoEstado.



Fuente: www.bancoestado.cl

Figura 2.3 Mapa Estratégico BancoEstado.

Como muestra la figura 2.3, los objetivos definidos en la estrategia del Banco están clasificados en cinco dimensiones: social, financiera, clientes, procesos y activos intangibles.

El corazón del mapa estratégico es la oferta de valor que tiene el Banco para sus clientes, la cual está orientada a la satisfacción integral y oportuna de sus necesidades financieras. El cumplir en forma impecable con la entrega de esta oferta de valor permite a la entidad lograr sus dos grandes objetivos en este ámbito, que son:

- **Ser un banco masivo y relevante:** Este objetivo le permite cumplir con su rol social de apoyo y compromiso con las políticas públicas.
- **Fidelidad de sus clientes:** Este objetivo busca tener una relación de largo plazo con sus clientes. Permitiendo apoyarlos en todas las etapas del ciclo económico, ya sea en crisis como crecimiento.

La base del mapa estratégico es la dimensión de los activos intangibles. Donde las personas, la cultura y la tecnología forman los recursos de mayor valor.

- **Persona:** Este ámbito se preocupa de la mejora continua de la calidad de atención al cliente, gestión eficiente de los recursos humanos y la promoción de un liderazgo comprometido junto a la permanente promoción de un buen clima laboral.
- **Cultura:** Este ámbito se preocupa de instalar una cultura basada en la orientación al cliente y de tener una gestión integral de los riesgos.
- **Tecnología:** Este ámbito se preocupa de promover la innovación y el uso de tecnologías modernas y de bajo costo que permitan un mayor y mejor acceso de los segmentos masivos y empresas de menor tamaño al mundo financiero.

La perspectiva correspondiente a los procesos internos, es donde el Banco debe resaltar para lograr cumplir con objetivos propuestos para sus clientes. Persiguiendo BancoEstado en este nivel lo siguiente:

- Alcanzar una eficiencia y calidad en los procesos, específicamente aquellos que impactan a sus clientes.
- Integración y aprovechamiento de las sinergias entre los segmentos comerciales.
- Desarrollo de un modelo de auto atención masiva, que entregue una dinámica de oferta de canales con costos eficientes y adecuada gestión de información.
- Una gestión de personas que permita una administración descentralizada de los recursos humanos disponibles, basada en una estructura de incentivos alineados con la estrategia y que cuenten con productividad objetivas y precisas.

El impacto social, que es la característica diferenciadora que posee el Banco, se encuentra dentro de los objetivos superiores del mapa estratégico, junto con la dimensión financiera. Ambas se retroalimentan y van de la mano, permitiendo a BancoEstado cumplir con su misión de gestión comercial con impacto social. Los objetivos que posee este mapa dentro de la dimensión social son los siguientes:

- Inclusión financiera y apoyo al emprendimiento.
- Apoyo a la modernización de la gestión financiera del Estado.
- Contribuir a una mayor competencia en la industria.
- Contar con un instrumento de apoyo a las políticas públicas

El ámbito financiero, el cual está junto al rol social, posee como objetivo alcanzar una adecuada combinación de rentabilidad y riesgo necesario para asegurar la sustentabilidad y solvencia institucional, relacionada con la obtención de niveles de eficiencia operacional competitivos.

Estos cinco ámbitos forman el nuevo mapa estratégico del periodo 2010-2013. Donde se refleja que BancoEstado continúa con la misma esencia en sus pilares estratégicos, que es entregar al cliente una atención adecuada para lograr una relación de largo plazo con él y a la vez apoyar al crecimiento de los habitantes de Chile y así lograr la gestión comercial con impacto social.

2.5 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS

Es una realidad del mercado actual, el incremento de la presión competitiva, el tema de la globalización del negocio bancario, la innovación tecnológica y financiera, la aparición de nuevos competidores y clientes más exigentes, es por ello que la respuesta de la banca, debe ser la entrega de un servicio de calidad total, motivo por el cual, es de real importancia analizar la calidad de servicio en estas empresas.

El avance de las nuevas tecnologías ejerce influencia, aunque pequeña, en la percepción de calidad, lo que se justifica por el impacto obtenido por los medios virtuales en los últimos tiempos que facilitan la relación de las entidades con los clientes, y se vuelven rápidas las transacciones, como la consulta de saldo por teléfono o transferencias por medio de la banca on-line. Esta menor influencia se justifica en un estudio realizado en España el 2008, el cual consistía en identificar los factores que determinan la calidad del servicio que perciben los clientes de las entidades bancarias de Castilla y León, y de cómo la calidad influye en su satisfacción. El estudio concluye que muchos de los encuestados manifiestan desconfianza o desconocimiento de estos medios, por lo que a pesar del impacto obtenido por los medios virtuales en los últimos tiempos, muchos prefieren seguir utilizando las sucursales tradicionales, lejos de obtener las ventajas de los medios virtuales, como la más importante: el ahorro de tiempo. (“Calidad del Servicio percibida por clientes de entidades Bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma”; José Miguel Dávil, Marcela Flórez-Romero, España, 2008).

La satisfacción del cliente es una de los factores más importantes de ver a la hora de estudiar la calidad de servicio, es por ello que resulta estratégico fortalecer las acciones de capacitación y desarrollo de habilidades relacionadas con la atención al cliente para lograr afianzar la imagen que se tiene de dichos indicadores, los cuales resultan de vital importancia para el servicio que se presta en el área. (Rolando Marcial, Pavel Bndoyro y Odalis Gómez, 2006).

2.5.1 Calidad

La calidad es un concepto de estrategia de mercado, es un conjunto de características que confieren satisfacer las necesidades expresadas y las explícitas, de tal manera que es el cliente quien califica y las acciones están dirigidas a la satisfacción del cliente.

A continuación se muestran los autores más relevantes en el estudio de la calidad y sus definiciones más importantes:

- **Juran:** Plantea dos definiciones de calidad, una de ellas se refiere al producto el cual es, calidad es el conjunto de caracteres de un producto, es decir, *“Calidad es el conjunto de características de un producto y que satisfacer las necesidades de los clientes y en consecuencia, hacen satisfactorio el producto (servicio)”* y la otra se refiere a *“la calidad consiste en no tener deficiencia”*.
- **Ishikawa:** Él manifiesta que *“la calidad es aquella que cumple todos los requisitos de los consumidores”* e incluye el costo entre estos requisitos.
- **Deming:** Define calidad como *“predecible grado de uniformidad, a bajo costo y útil para el mercado”*. Tratando siempre de cerrar las tolerancias de los procesos buscando una mayor uniformidad del proceso.
- **Crosby:** Definió calidad como *“conformidad a los requerimientos”*, y añade que sólo puede ser medida por el costo de la no conformidad. Esta definición está limitada, ya que depende de los requerimientos que se hayan considerado, si son los de los clientes o los de los productores. Años más tarde Crosby puntualizó que la calidad es *“entregar a los clientes y a nuestros compañeros de trabajo productos y servicios sin defectos y hacerlo a tiempo”*. En este caso se consideran los clientes internos y externos.

2.6 FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA: CALIDAD

El desafío que se enfrenta hoy en los negocios consiste principalmente en elaborar productos o servicios de calidad con mayor eficiencia. Se explorarán las consecuencias competitivas de la calidad, enfocándose principalmente en la administración de la calidad total que muchas empresas e instituciones han adoptado.

La administración de la calidad total (TQM), insiste en tres principios:

- Satisfacer al cliente.
- Involucramiento del empleado.
- Mejoramiento continuo de la calidad.

La TQM también incluye Benchmarking, diseño de productos y servicios, diseños de procesos y herramientas para la resolución de problemas. Además se aborda el control estadístico de procesos, el cual consiste en técnicas útiles para evaluar y vigilar la calidad de los sistemas en operación.

La calidad es una filosofía de administración, desde hace muchos años el consumidor demanda productos y servicios de calidad, y la necesidad de que las empresas e instituciones mejoren sus operaciones para hacer que la calidad sea prioridad competitiva. La filosofía de Deming era que la calidad es una responsabilidad de la gerencia, no del trabajador, y que la dirección debe fomentar un ambiente en el cual los problemas referentes a la calidad sean detectados y resueltos. Juran creía que el mejoramiento continuo, la administración dirigente y la capacitación son fundamentales para alcanzar la excelencia en la calidad.

2.6.1 Definiciones de calidad centradas en el cliente

Los consumidores definen la calidad en varias formas. En términos generales, la calidad se entiende como la satisfacción o incluso superación de las expectativas del cliente. La

calidad tiene múltiples dimensiones en la mente del consumidor, una o varias de las siguientes definiciones pueden aplicarse en cada ocasión.

- **Conformidad con las especificaciones:** Los clientes esperan que los productos o servicios que compran satisfagan los niveles de rendimientos anunciados. En los sistemas de servicios también es importante el cumplimiento de las especificaciones, aunque no se produzcan mercancías tangibles. Las especificaciones de una operación de servicios se relacionan con la puntualidad en la entrega o con el tiempo de respuesta.
- **Valor:** Otra de las formas mediante la cual los consumidores definen la calidad se refiere al valor de utilidad, es decir, la medida en que un producto o servicio cumple su propósito, a un precio que los clientes estén dispuesto a pagar.
- **Conveniencia de uso:** Al evaluar la conveniencia de uso, o sea, la medida en la cual el producto o servicio cumple su propósito, el cliente puede considerar las características mecánicas de un producto o la comodidad de un servicio.
- **Soporte:** Con frecuencia, el soporte que proporciona la compañía para sus productos o servicios es tan importante para los clientes como la calidad del producto o servicio mismo. Los consumidores se inquietan con una compañía que presenta declaraciones financieras incorrectas, no atiende con prontitud los reclamos sobre garantías o tiene publicidad desorientada.
- **Impresiones psicológicas:** Es frecuente que la gente evalúe la calidad de un producto o servicio tomando como base sus impresiones psicológicas: atmósfera, imagen o estética. En el suministro de servicios en los cuales el cliente está en estrecho contacto con el proveedor, la apariencia personal y los actos de él son muy importantes. Por lo general, los empleados bien vestidos, corteses, amables y simpáticos influyen favorablemente en la percepción del cliente acerca de la calidad de servicio.

2.6.2 Participación del empleado

Uno de los elementos importantes en la administración de la calidad total (TQM) es la participación del empleado, es decir, potenciar a los empleados, lo cual significa involucrarlo en todos los pasos del proceso de producción. Normalmente, las publicaciones de negocios indican que un 85% de los problemas de calidad están relacionados con los materiales y los procesos que produzcan la calidad deseada.

Se pueden organizar en equipos para solucionar los problemas, más conocidos como círculo de calidad, los miembros reciben formación sobre planificación en grupo, resolución de problemas y control estadístico de calidad, estos círculos de calidad ayudan considerablemente en aumentar la productividad y la calidad.

Un programa completo de participación del empleado incluye entre sus propósitos:

- Modificar la cultura organizacional.
- Fomentar el desarrollo individual por medio de la capacitación.
- Instituir premios e incentivos.
- Mejoramiento continuo.

Modificar la cultura organizacional

El gran desafío que implica TQM consiste en hacer que todos los empleados estén conscientes de la importancia de la calidad y motivarlos para que ésta mejore en cada producto o servicio. Con la TQM se espera que todos contribuyan al mejoramiento general de la calidad, desde el jefe que toma medidas para disminuir costos, hasta el ejecutivo o vendedor que descubra una nueva necesidad del cliente, y desde el ingeniero que diseña un producto con menos partes o un proceso con menos operaciones, hasta el gerente que se comunica claramente con otros jefes de departamento. En otras palabras, la administración de la calidad total abarca todas las funciones relacionadas con un producto o servicio.

Los principales desafíos al desarrollar la cultura adecuada, consisten en definir al cliente a cada empleado. En general, los clientes son internos o externos. En este sentido los clientes externos son las personas o empresas que compran el producto o servicio, en este caso la compañía o institución es una sola, y se debe esforzar al máximo para satisfacer a sus clientes externos. Es difícil comunicar todos los intereses de los clientes a toda la empresa o la organización, y los empleados que tienen poco contacto con clientes externos, es más difícil que puedan entender lo que necesita el cliente. El empleado puede tener uno o más clientes internos, es decir, que cada empleado depende de la producción de otros empleados. El concepto de clientes internos funciona si cada uno de ellos exige solo actividades de valor agregado a sus proveedores internos, es decir, las actividades que el cliente externo puede reconocer y por las cuales paga.

En la TQM, todos los miembros de la organización deben compartir la opinión de que el control de calidad es un fin en sí misma. Es preciso que los errores y defectos sean detectados y corregidos en la fuente, y que no sean transmitidos a un cliente interno. Esto se llama calidad en la fuente.

Fomentar el desarrollo individual por medio de la capacitación

Las capacitaciones durante el trabajo ayudan a mejorar la calidad. La enseñanza de nuevos métodos a empleados con experiencia o la capacitación de nuevos trabajadores en las prácticas actuales suele aumentar la productividad y reducir el número de productos defectuosos. Algunas instituciones capacitan a los trabajadores para que se desempeñen de buena forma, para que ayuden a entender como las deficiencias de calidad de su propio trabajo pueden ocasionar problemas a otros trabajadores. También los gerentes necesitan desarrollar nuevas habilidades, y no sólo las que se relacionan con sus responsabilidades, sino las que tendrán que enseñar a sus subordinados para mejorar la calidad de los productos o servicios.

Premios e incentivos

El empleado al recibir pagas y bonificaciones por méritos, suele dar un incentivo para mejorar la calidad. Las recompensas de carácter no económico, como el reconocimiento frente a los compañeros, también son formas de motivación con miras a mejorar la calidad, es por ello que algunas empresas eligen al empleado del mes, al empleado que demostró su buena calidad en su trabajo y le otorgan algún reconocimiento especial.

Mejoramiento continuo

Este tipo de mejoramiento está basado en *Kaizen*, el cual consiste en la búsqueda continua de mejorar operaciones. No sólo se refiere a la calidad, sino que es aplicado al mejoramiento de los procesos. El mejoramiento implica identificar los modelos que hayan sido excelentes en la práctica, además hay que inculcarle al empleado que el proceso en su totalidad le pertenece. El objetivo de todo esto es tratar de disminuir tiempos necesarios para la tramitación de algunas solicitudes. El mejoramiento continuo también suele enfocarse en los problemas que surgen con los clientes o proveedores. La filosofía del mejoramiento continuo es que cualquier aspecto puede mejorar y que las personas que están cerca en una operación están en la mejor situación para identificar qué cambios se deben hacer en ella, la idea de todo esto es no esperar hasta que se produzca un gran problema para decidirse a actuar.

2.6.3 Mejoramiento continuo en una empresa o institución

Para poner en marcha e inculcar en una empresa el mejoramiento continuo, es un proceso largo, varios son los pasos para obtener éxito final, los cuales se mencionan a continuación:

- Capacitar a los empleados en los métodos de control estadístico de procesos (SPC) y otras herramientas para mejorar la calidad y el rendimiento.

- Lograr que los métodos del control estadístico de procesos se conviertan en un aspecto normal de las operaciones diarias.
- Integrar equipos de trabajo y propiciar la participación del empleado.
- Utilizar herramientas para la resolución de problemas, dentro de los equipos de trabajo.
- Desarrollar en cada operario el sentimiento de que el proceso que realiza le pertenece.

La resolución de problemas aborda los aspectos de las operaciones que requieren mejoras y evalúa para lograr las mejoras. La participación en equipo de trabajo y en actividades de resolución de problemas, hace que los empleados tengan la sensación de que tienen control sobre el centro de trabajo.

2.6.4 Proceso de resolución del problema

Para poder obtener un mejoramiento continuo hay que capacitar al equipo de trabajo en el uso de la Rueda de Deming, o conocido como ciclo planear-hacer-comprobar-actuar para la resolución de problemas, es la parte medular del mejoramiento continuo, a continuación se describirán los pasos:

- **Planear:** Se selecciona un proceso que sea necesario mejorar, se documenta el proceso, se analizan datos, se establecen metas para el mejoramiento y se discuten alternativas de mejora, para alcanzar metas. Después de evaluar costos y beneficios de las distintas alternativas de mejora, el equipo elabora un plan de mejoramiento con mediciones cuantificables.
- **Hacer:** Se aplica el plan y se observa de cerca los progresos. Los datos se toman en forma continua para medir los avances del proceso, y así se van documentando los cambios.

- **Comprobar:** Se analizan los datos tomados en el proceso anterior y se observan hasta que los datos coinciden con las metas establecidas en el primer paso. Si en algún caso las limitaciones son graves, es posible que se suspenda el proyecto.
- **Actuar:** Si los resultados son exitosos, se documenta y se convierte en procedimiento normal para todos los que deseen usarlo.

2.6.5 Mejoramiento de la calidad a través de la administración de la calidad total

La participación del empleado y el mejoramiento continuo tienen la finalidad de mejorar la calidad en términos generales. En cambio la administración de la calidad total se enfoca principalmente en el benchmarking, el diseño de productos y servicios, el diseño de procesos y las compras.

- **Benchmarking:** Es un proceso continuo y sistemático para medir la calidad de los servicios y productos comparándolas con la competencia. Se utiliza este método para así poder entender cómo lo hacen las empresas destacadas, y con ello, poder solucionar sus operaciones. Las mediciones típicas en este procedimiento son: perturbaciones del servicio por cliente, tiempo de procesamiento, tasas de retención de clientes, ingresos por unidad y niveles de satisfacción por clientes. Los que participan en el mejoramiento continuo recurren a este método, para formular metas y objetivos, se realizan pasos para desarrollar un punto de referencia, éstos son los siguientes:
 - Determinar a qué área se va a aplicar el punto de referencia.
 - Formar un equipo de toma de referencia.
 - Identificar socios del equipo de benchmarking.
 - Reunir y analizar información sobre el punto de referencia.
 - Realizar las acciones precisas para alcanzar o lograr el punto de referencia.

En una situación ideal, se pueden encontrar instituciones o empresas parecidas a la

propia. No es necesario que sean del mismo sector.

A continuación se hace una referencia de las mejores prácticas para resolver las quejas de los clientes:

- Facilitar a los clientes la posibilidad de quejarse.
 - Contestar rápidamente a las quejas, esto ayuda a aumentar el número de clientes y su fidelidad.
 - Resolver las quejas a la primera oportunidad: reduce los costos.
 - Utilizar computadores para solucionar las quejas, para así poder descubrir tendencias, compartirlas y ajustar a ellas sus servicios.
 - Reclutar a los mejores para las tareas de servicio a los clientes, debería constituir parte de una formación seria y una progresión en su carrera profesional.
-
- **Diseño de productos y servicios:** Es posible que los cambios de diseño eleven el nivel de defectos, ya que imponen la necesidad de hacer cambios en los métodos, materiales y especificaciones. Como las modificaciones la mayoría de las veces aumentan el riesgo de cometer errores, la estabilidad de los diseños de servicios y productos generalmente ayudan a reducir los problemas de calidad en el ámbito interno. Si una institución o empresa desea modificar sus diseños para seguir siendo competitiva, tiene que someter los nuevos diseños a minuciosas pruebas y crear nuevamente el servicio o producto, o su proceso, con el propósito de mantenerlo en el mercado.
La aplicación de ambas estrategias eleva la calidad y la competitividad, a expensas del tiempo y costo adicional.
 - **Diseño de procesos:** El diseño de proceso es utilizado para la elaboración de un producto o servicio, ya que influye mucho en la calidad de éste. Una de las claves para alcanzar una alta calidad es la ingeniería concurrente, en la cual los gerentes de operaciones y los diseñadores trabajan en estrecha proximidad durante las fases iniciales del diseño del servicio o producto, para así poder garantizar que los

requisitos de producción y las capacidades de proceso estén sincronizados. El resultado es una calidad mucho mejor a menos tiempo de desarrollo.

- **Despliegue de la función de calidad:** La mejor clave para mejorar la calidad mediante la administración de la calidad total, es vincular el diseño de productos o servicios con sus respectivos procesos de elaboración. El despliegue de la función de calidad (QFD), ayuda a traducir los requisitos de los clientes. En este enfoque se intenta responder seis preguntas:
 1. Voz del cliente: ¿Qué necesitan y desean los clientes?
 2. Análisis competitivo: En lo que se refiere a nuestros clientes, ¿en qué medida somos competentes en relación con nuestros competidores?
 3. Voz del ingeniero: ¿Qué medidas técnicas están asociadas con las necesidades de nuestros clientes?
 4. Correlaciones: ¿Cuáles son las relaciones entre la voz del cliente y la voz del ingeniero?
 5. Comparación técnica: ¿Cómo es el rendimiento de nuestro servicio o producto respecto a la competencia?
 6. Trueques de ventajas: ¿Cuáles son los posibles trueques de ventajas de carácter técnico?

Este enfoque ayuda a definir objetivos y así poder discutir los viables efectos sobre la calidad del producto y servicio.

2.6.6 Herramientas para mejorar la calidad y el rendimiento

Para mejorar la calidad de un servicio, lo primero que se debe hacer es una recolección de datos. Estos datos ayudan para descubrir cuáles son las operaciones que requieren mejoras, para dar mejora a las operaciones existen siete herramientas que ayudarán a ordenar los datos y descubrir cuáles son las operaciones que realmente necesitan ayuda para mejorarlas, las herramientas son las siguientes:

- Listas de verificación.
- Histogramas y gráficas de barras.
- Gráficas de Pareto.
- Diagramas de dispersión.
- Diagramas de causa y efecto.
- Diagramas de flujo.
- Gráficas de control.

Algunas de estas herramientas se pueden utilizar en forma conjunta, para así enfocar las causas de un problema de calidad específico y sus posibles soluciones.

Listas de verificación

Es lo más conveniente para el primer paso, así se pueden analizar los problemas de calidad del producto o servicio. Es un formulario que se utiliza para registrar la frecuencia con que se presentan las características de cierto producto o servicio relacionadas con la calidad, estas características se medirán en unidades, o bien, por medio de un Sí o un No. Esta lista de verificación ayudará a encontrar los hechos, que pueden facilitar los análisis posteriores.

Histogramas y gráficas de barras

Los datos obtenidos en la lista de verificación, más conocida como hoja de control, se pueden presentar de forma clara en histogramas. Un histograma resume datos medidos sobre una escala continua, mostrando la distribución de frecuencia de alguna característica de calidad, para así poder apreciar la tendencia central y la dispersión de los datos. El histograma muestra la media de los datos, lo que grafica es una serie de rectángulos que representan las características de los datos, la altura de las barras indican el número de veces que una característica de calidad en particular fue observada.

Gráficas de Pareto

Las gráficas de Pareto se clasifican en errores, problemas o defectos, para así poder dirigir los esfuerzos a la resolución de los problemas, esta herramienta es utilizada generalmente cuando se descubren varios problemas de calidad que es necesario atacar. El concepto de Pareto, conocido como la regla 80-20, sostiene que el 80% de la actividad es causada por el 20% de los factores. Con sólo concentrarse en el 20% de los factores, se pueden atacar el 80% de los problemas de calidad. Si se quieren conocer esos pocos factores suelen identificarse en el diagrama de Pareto, es decir, en una gráfica de barras en el cual los factores están representados a lo largo del eje horizontal, por orden decreciente de frecuencia, esta gráfica tiene dos ejes, uno a la derecha y otro a la izquierda, el de la izquierda muestra la frecuencia, al igual que en un histograma y el de la derecha ilustra el porcentaje acumulado de esta frecuencia, en la curva de frecuencia acumulada podemos identificar los factores vitales que requieren atención inmediata para mejorarlas.

Diagramas de dispersión

Estos diagramas muestran la relación entre dos medidas. Si los dos elementos están estrechamente relacionados, los puntos informativos formarán una banda estrecha. El diagrama de dispersión es una representación gráfica de dos variables que muestran cómo se relacionan entre sí. Cada punto de diagrama de dispersión representa la observación de datos.

Diagrama de causa y efecto

Otra de las herramientas muy utilizadas para poder localizar los lugares del proceso donde surgen problemas de calidad o dónde colocar puntos de inspección, es el diagrama de causa y efecto, o también llamado diagrama de Ishikawa o gráfico espina de pez.

Un aspecto importante de la administración de la calidad total, consiste en examinar cada uno de los aspectos de calidad apreciados por el cliente y vincularlos con los insumos, métodos y los pasos del proceso que le confiere un atributo, sea a un producto o a un servicio.

Una forma de identificar algún problema de diseño que requiere alguna corrección, es desarrollando el diagrama de causa y efecto, en el cual se muestra la relación entre el problema de calidad y sus posibles causas.

Este tipo de diagrama ayuda a la gerencia a visualizar las quejas de los clientes, así como las operaciones involucradas en cada proceso, las operaciones que no posean relación con un defecto en particular no aparecerán en el diagrama que se trata el defecto.

Este diagrama de causa efecto es conocido como la espina de pescado, en la cabeza de la espina de pescado se rotula la problemática, las categorías más importantes de causas potenciales se representan en el diagrama como espinas estructurales, y las causas específicas probables se agregan al diagrama como las espinas menores. Al llevar a cabo este tipo de diagrama, se pueden identificar todas las categorías importantes de causas potenciales que se están estudiando para establecer las causas del problema de calidad que surgen en las operaciones de cada proceso. La lluvia de ideas también ayuda a identificar y clasificar las causas mencionadas sospechosas. El proceso de generar un diagrama de estas características obliga a enfocarse en los principales factores que afectan la calidad del servicio o producto en cuestión.

Las gráficas representan datos que se ven visualizados en diversos formatos, se pueden visualizar en gráficas de línea y gráficas circulares. En las gráficas de línea, los datos están en forma secuencial, conectados los datos por líneas rectas, para así poder visualizar de mejor forma la tendencia de éstos. Las gráficas circulares representan los factores de calidad en forma de rebanadas, el tamaño de cada rebanada es proporcional al número de veces que se repite un factor determinado, la suma total de

todos los trozos o rebanadas será el 100% de los factores de calidad analizados.

Diagrama de flujo

Este tipo de diagrama se representa a través de gráficos de un proceso o sistema, recurriendo a recuadros con anotaciones y líneas interconectadas. Es una herramienta sencilla para poder explicar un proceso, describe un flujo de información, clientes, empleados, equipos y materiales, a través de un proceso. No existe un formato preciso, por lo cual es posible dibujar el diagrama con cuadros, líneas y flechas. Este tipo de información es valiosa, en particular, para las operaciones de servicio que implica un contacto con el cliente, lo más común es considerar e identificar las operaciones que son esenciales para el éxito y aquellas que hay que mejorar, ya que producen fallas con frecuencia.

Algunas veces, estos tipos de diagrama se suelen dibujar sobre una distribución general de la instalación. Para poder llevar a cabo este tipo especial de diagrama, se bosqueja el área en la cual se desarrolla el proceso.

Gráficas de control

Estas gráficas son representaciones de los datos en el tiempo, que muestran los límites superiores e inferiores del proceso que se quiere controlar. Las gráficas se elaboran de manera que los nuevos datos sean rápidamente comparables con los anteriores. Se toman muestras de los rendimientos y se coloca la media de la muestra en un gráfico que contenga los límites.

2.6.7 Inspección del proceso

La inspección o control del proceso es necesario cuando se quiere asegurar que el sistema está produciendo al nivel de calidad esperado. Claramente que los mejores procesos muestran ligeras variaciones con respecto al estándar esperado. El

responsable de la calidad en las operaciones tiene como tarea, poner a punto dichos sistemas, y comprobar a menudo, mediante una inspección que las operaciones se encuentren bajo los estándares establecidos. El objetivo es detectar un mal producto o servicio en forma inmediata. La inspección no corrige las deficiencias del sistema o los defectos de los productos o de los servicios, sólo detecta deficiencias y defectos.

Para este tipo de inspección son necesarias auditorías, y también se debe saber dónde y cuándo auditar. Es por ello que existen dos puntos importantes relativos a la inspección, las cuales son:

- ¿Cuándo inspeccionar?
- ¿Dónde inspeccionar?

¿Cuándo y Dónde inspeccionar?

Este procedimiento de Cuándo y Dónde inspeccionar depende del proceso y del valor añadido en cada tarea, se puede llevar a cabo una inspección en cualquier momento del proceso.

Las herramientas de gestión de calidad total ayudan a determinar “Cuándo y Dónde debe efectuarse una inspección”.

Inspección en la fuente del proceso

Una de las mejores inspecciones son las que no resultan necesario realizarlas debido a que se realiza el trabajo correctamente desde sus inicios, es por ello que se llama inspección en la fuente, este tipo de inspección es compatible con el concepto de potenciación de empleados, ya que los operarios inspeccionan su propio trabajo. La idea de esto, es que cada empleador vea al proceso siguiente como un cliente, asegurándose que el servicio o el producto entregado sean perfectos, este tipo de inspección se pueden potenciar mediante comprobaciones y controles especiales,

tales como los poka-yoke, el cual es un instrumento que garantiza la producción continua de servicios o productos sin defecto.

La finalidad de la inspección en origen es asegurarse de que se proporciona un producto o servicio de calidad superior en toda la fase del proceso.

Inspección en el sector de servicios

En las instituciones u organizaciones que están dedicadas solamente al servicio, se pueden situar puntos de inspección en una amplia gama de lugares. La persona encargada de las operaciones tiene que determinar en qué sitios están justificadas las inspecciones y dónde se deben encontrar las herramientas de gestión de calidad total para realizar valoraciones.

Inspección de atributos e inspección de variables

Cuando se realizan las inspecciones de calidad, las características se pueden medir como atributos y como variables. Las inspecciones de atributos los califica de buenos o defectuosos y en las inspecciones de variables, se realizan mediciones para ver si el artículo se encuentra dentro de los límites de tolerancia.

El hecho que se inspeccionen atributos o variables ayuda a decidir qué tipo de control estadístico se va a utilizar.

2.6.8 Gestión de calidad total en servicios

Medir la calidad de los servicios es más difícil que medir la calidad de un producto manufacturero. Generalmente el usuario de un servicio, tiene en mente unas características para comparar distintas alternativas, la ausencia de una de las características, puede llevar al usuario a eliminar el servicio que tenía en mente. La calidad puede percibirse como un conjunto de atributos que resultan superiores a la de

la competencia. En la elección de servicios no hay buena definición de las diferencias intangibles de los productos, y las expectativas intangibles de los clientes con respecto a los productos.

Es por ello, que la persona encargada de las operaciones de una organización juega un papel muy importante cuando se ocupa de aspectos relativos a la calidad del servicio. En primer lugar, la importancia del componente tangible de muchos servicios. En segundo lugar, el aspecto del servicio y la calidad del servicio constituye el proceso.

Aspectos determinantes de la calidad del servicio están en relación al proceso del servicio. El gerente de operaciones puede diseñar procesos que posean atributos y garantizar su calidad mediante técnicas de gestión de calidad total. A continuación se nombran los determinantes de la calidad de servicio, los cuales son:

- Fiabilidad.
- Atención.
- Competencia.
- Accesibilidad.
- Cortesía.
- Comunicación.
- Credibilidad.
- Seguridad.
- Entender y conocer al cliente.
- Tangibles.

En tercer lugar el gerente de operaciones debe tener en cuenta las expectativas de los clientes y la opinión de ellos, sobre la calidad del servicio. En la calidad del servicio se comprueba que se cumplan las expectativas prometidas.

En cuarto lugar hay que estar consciente que exista la posibilidad de que ocurran excepciones. Existe un nivel estándar de calidad de los servicios que se suelen

presentar excepciones o problemas, los cuales son creados por los clientes por condiciones del servicio que no son las mejores, es por eso que se debe tener un plan alternativo para cuando las condiciones operativas no sean óptimas.

2.6.9 Proceso de inspección

Hay algunas organizaciones o empresas que utilizan la inspección para entresacar unidades defectuosas antes que lleguen a su fin, el consumidor. Al contrario, hay compañías u organizaciones que utilizan la inspección precoz en conjunto con el control estadístico de procesos, para así poder detectar a tiempo anomalías de los procesos. Algunos procesos de inspección se mencionan a continuación:

- **Mediciones de la calidad:** Para detectar anomalías del producto o servicio, los inspectores deben medir rasgos característicos de la calidad. Se pueden medir de dos formas, medir variables o atributos. Medir las variables consiste en medir las características de un producto o servicio que puedan ser medidas, las ventajas de medir estas características es que si ocurren insatisfacción de las características de calidad, el inspector ya sabe cuál es la discrepancia, la única desventaja es tener ciertas destrezas por parte de los empleados, tiempo, procedimientos rigurosos y esfuerzos.

Otra de las formas de medir la calidad, es midiendo los atributos, es decir, medir las características de un producto o servicio, para saber si la calidad es aceptable, sólo se toma una decisión simple Sí o No, cumple con las especificaciones.

- **Muestras:** En una inspección, para que sea completa hay que revisar la calidad de todos los procesos de los productos o servicios, en cada una de las etapas. El procedimiento de inspección completa se realiza cuando los costos de pasar los defectos a la siguiente estación o a los clientes son mayores que los costos de inspección. Este tipo de inspección garantiza que no pasarán defectos a la siguiente operación o a los clientes.

El plan de muestreo proporciona la misma protección que una inspección completa, en él se determina el tamaño de la muestra. El muestreo es apropiado cuando los costos de inspección son altos, ya que para realizarlas se requieren conocimientos, habilidades o equipo costoso.

2.6.10 Análisis y Diseño de procesos

Cuando se analizan o se diseñan procesos para transformar bienes o servicios, se utilizan algunas herramientas que ayudan a comprender las complejidades del diseño y rediseño del proceso. Son formas sencillas de dar sentido a lo que pasa o lo que debe pasar en un proceso, cuatro herramientas son las más utilizadas, éstas son:

- Diagramas de flujo.
- Mapas en función del tiempo.
- Gráficos de procesos.
- Procesos del servicio.

Diagramas de flujo

Es un esquema o dibujo, en el cual se refleja el movimiento de personas, material o el producto. Este tipo de diagrama ayuda a la comprensión, análisis y comunicación de un proceso.

Mapas en función del tiempo

Una segunda herramienta para el análisis y diseño del proceso es un diagrama de flujo pero con tiempo añadido en el eje horizontal. Estos gráficos son denominados mapas en función del tiempo o mapas de procesos. En los mapas en función del tiempo los nodos indican las actividades, y las flechas indican la dirección del flujo, con el tiempo en el eje horizontal. Este tipo de análisis permite al usuario identificar y eliminar pérdidas tales como pasos extras, duplicaciones y demoras.

Gráficos de procesos

Es la tercera herramienta utilizada, estos gráficos utilizan símbolos, tiempos y distancias para proporcionar un objetivo, y un camino estructurado para analizar y registrar las actividades que constituyen el proceso. Permite centrarse en actividades de valor añadido.

Proceso del servicio

Los productos con un alto contenido de servicio pueden justificar el uso de esta cuarta herramienta, es una técnica de análisis de procesos que se centra en el cliente y en la interacción del proveedor con el cliente. Esta herramienta se divide en tres partes, la primera parte plantea la necesidad de educar al cliente o modificar las expectativas, mientras que el segundo nivel requiere un enfoque en la selección del personal y entrenamiento, finalmente, el tercer lugar implica a las innovaciones de procesos más típicos.

Cada una de las cuatro herramientas nombradas anteriormente tiene su peso. Los diagramas de flujo son uno de los métodos más rápidos para ver el diseño completo e intentar dar sentido a la totalidad del sistema. Los mapas en función del tiempo, añaden el elemento tiempo, al análisis macro. Los gráficos de procesos están diseñados para poder obtener una visión más detallada del proceso, y se añaden otros elementos tales como valor añadido, retraso, distancia, almacenamiento, etc. El proceso del servicio, está diseñado para ayudar a centrarse en la interacción con el cliente como parte del proceso. Como la interacción con el cliente es una variable importante en el diseño del proceso se examinan aspectos adicionales en relación con el diseño del proceso del servicio.

CAPÍTULO 3
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES
REALIZADAS

3 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES REALIZADAS

Uno de los lineamientos estratégicos para la Pequeña Empresa es la Calidad de Servicio, ya que es uno de los atributos diferenciadores que es necesario mejorar. Mantener y mejorar Estándares de Calidad de Servicio es parte de la Gestión Comercial para el 2012.

Por tanto, para analizar la calidad de servicio, se debió conocer en primer lugar el funcionamiento de la plataforma, donde se identificaron cada uno de los productos disponibles al cliente, para conocer el abanico de posibilidades de atención dentro de la sucursal, es por ello que se estudió el software y el sistema bancario. A continuación, se hizo absolutamente necesario identificar los procesos de las operaciones en cada producto, para encontrar la causa de algunos efectos de falla que puedan desencadenar demoras en los procesos de entrega de los servicios, y por último la ejecución de las tareas de los ejecutivos, frente a la atención y solicitud de los clientes.

Luego de adquirir los conocimientos antes mencionados, se analizaron las distintas actividades que realizan los integrantes de la plataforma, ya que ellos son los principales protagonistas de una buena ejecución y entrega del servicio, además del trabajo en terreno que se realizó durante la estadía en el banco.

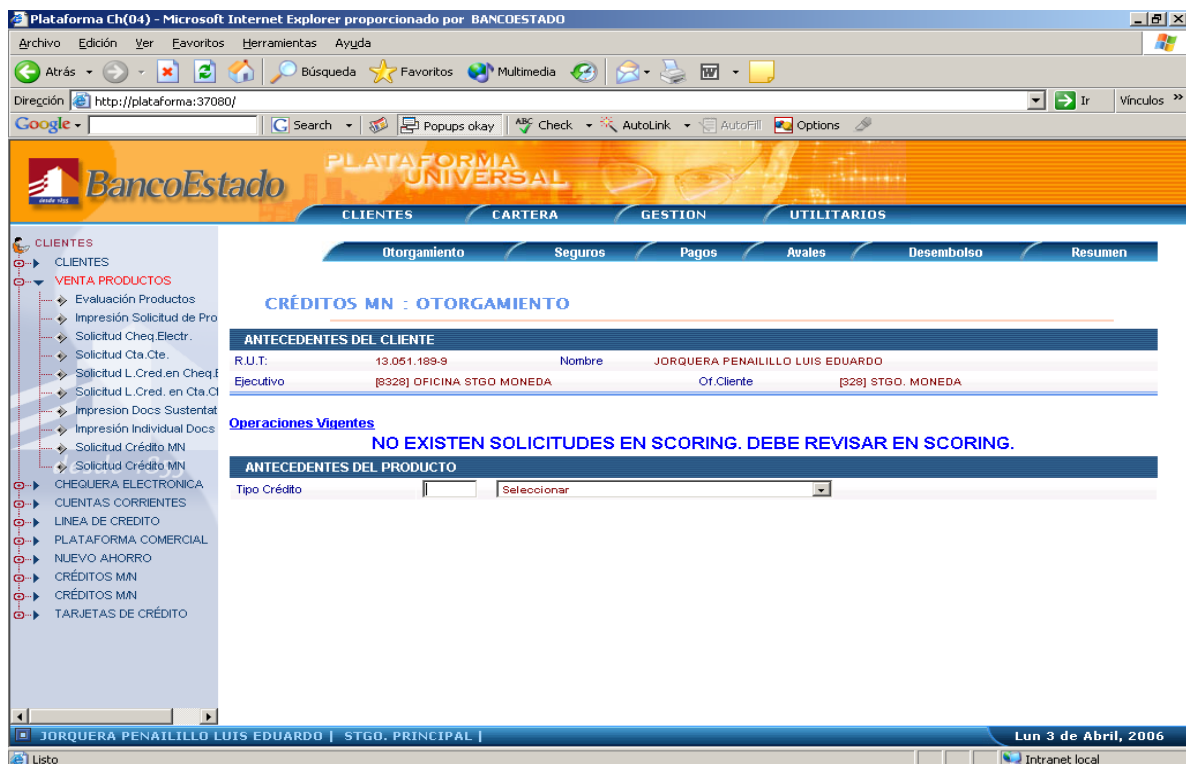
3.1 SOFTWARE Y SISTEMA BANCARIO DE LA PLATAFORMA DE PEQUEÑA EMPRESA

Para el funcionamiento de la plataforma se trabaja en distintos software, para solucionar las necesidades de los clientes, al menos son cuatro programas que utilizan los Asistentes Comerciales diariamente, los programas utilizados en la Plataforma de Pequeña Empresa son:

3.1.1 Pantalla Universal (PU)

Es la pantalla que recibe en primera instancia al cliente, ingresando su rut, para actualizar sus datos y luego generar una solución si está permitida dentro de las facultades del programa. Siendo su función principal verificar el estado de vigencia de su cédula de identidad, para poder continuar con el servicio solicitado, aquí se pueden hacer todos los cambios que el cliente requiera en el momento de presentarse como cliente en la plataforma, se utiliza mediante ciertos códigos o módulos, por el cual el Asistente tiene que tener conocimientos de las operaciones que se pueden hacer mediante este sistema.

En la PU, además de mostrar los antecedentes personales y legales del cliente, se ven sus créditos actuales, garantías y productos en el banco, también, se realizan las presentaciones de crédito efectuados por cada Ejecutivo.



Fuente: www.BancoEstado.cl

Figura 3.1 Portada Pantalla Universal BancoEstado.

**“Análisis de la Calidad de Servicio en Plataforma Pequeña Empresa BancoEstado
Sucursal Centro Temuco”**

3.1.2 Pantalla Administrativa

Programa que entrega al usuario información sobre el estado interno de sus cuentas, tarjetas, claves y pago judicial. Permite realizar cambios inmediatos dentro del sistema de cada producto nombrado o generar una solución si posee un problema interno. Este programa trabaja con códigos binarios, que permiten ejecutar las diferentes acciones que se realizan, las cuales quedan registradas en el sistema y son revisadas por los Ejecutivos de Negocios, Asistentes Comerciales y Jefe de Plataforma.

3.1.3 Mercado Capital

Programa que permite verificar la existencia de un vale vista, giro express o boleta de garantía. También admite que el cliente pueda tomar uno de los productos mencionados, cumpliendo en primera instancia con los requisitos que exige el Banco para cada uno de ellos.

3.1.4 Cobranzas

Se emplea para visualizar letras de créditos, cuotas impagas y todos los clientes que estén en normalización de créditos, los cuales pasan a otra área del Banco que es Normalización.

3.2 ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DE LOS INTEGRANTES DE PLATAFORMA

Como se mencionó anteriormente, la plataforma está compuesta por el Jefe de Plataforma, cinco Ejecutivos de Negocios y dos Asistentes Comerciales, los cuales realizan distintas actividades que se mencionarán a continuación.

3.2.1 Actividades del Jefe de Plataforma

Las actividades que el Jefe de Plataforma debe desarrollar, son las siguientes:

- Tiene la misión de velar por el cumplimiento de metas, rentabilización de cartera y logro de resultados definidos por la Gerencia de Pequeñas Empresas, con el fin de entregar una atención personalizada, segmentada y con una alta calidad de servicio al cliente.
- Participar de los acuerdos de la oficina que involucren a la plataforma de Pequeñas Empresas y verificar su adecuada implementación.
- Es el responsable de firmar los alzamientos y constituciones de garantías para clientes de la plataforma.
- Controlar el uso eficiente de los recursos de la sucursal.
- Es el encargado de comunicar a la jefatura zonal las fechas de realización de las reuniones de gestión o comerciales, instancia que convoca a la totalidad del personal de la plataforma a su cargo. Estas reuniones se realizan con la periodicidad y horario de acuerdo a las necesidades de cada Plataforma y/o Región.

3.2.2 Actividades del Ejecutivo de Negocios (EDN)

Los cinco ejecutivos que conforman la plataforma, realizan las siguientes actividades:

- Gestionar y administrar una cartera de clientes a través de un óptimo nivel de asesoría, realizar la captación de nuevos clientes, negociar y comercializar todos los productos bancarios y realización de visitas personalizadas para satisfacer las necesidades de los clientes.
- El Ejecutivo de Negocios es el responsable del otorgamiento y administración de cada producto otorgado al cliente (persona natural o persona jurídica).
- Este EDN debe ejercer las acciones pertinentes para mantener la vigencia de los productos otorgados bajo las normas vigentes, ésto es, todo lo referido al seguimiento, análisis del comportamiento comercial del cliente, y gestión para la

colocación de nuevos productos y servicios.

- Alcanzar la mayor fidelización posible de los clientes pertenecientes al segmento Pequeña Empresa como consecuencia de la profundización de la relación y cercanía entre EDN y el cliente, ya que es el responsable de mejorar los canales de comunicación.
- Mantener una atención ágil, integral y en el mismo lugar, y debe ser el mismo EDN que mantiene relación con el cliente.
- Agendar las visitas a terreno, además de realizar dichas visitas en la hora y fecha que se acordaron en conjunto con los clientes del segmento.
- Llevar un orden del tubo de negocios (cursaciones diarias), indicando las posibles colocaciones que se están generando, los plazos posibles de curse, el monto de la colocación, la etapa en la cual se encuentra las gestiones realizadas, etc.
- Es el pilar fundamental de la Plataforma de Pequeñas Empresas ya que es él, el responsable de vender los productos que ofrecen en esta plataforma y el encargado de buscar nuevos negocios que ayuden a mejorar la rentabilidad del Banco y el cumplimiento de las metas comerciales.

3.2.3 Actividades del Asistente Comercial

El Asistente Comercial de la plataforma Pequeña Empresa está encargado de realizar todas las actividades operacionales que se presentan y es un apoyo constante para los Ejecutivos de Negocios.

Entre las actividades diarias de un asistente comercial se pueden mencionar las siguientes:

- Control y distribución de correspondencia interna o externa de esta unidad.
- Disponer diariamente la actualización de calendarios, relojes, pizarra y pendones de información financiera y de productos ofrecidos por el banco.
- Revisar diariamente listados morosos y cartera crítica, con informe de acciones a seguir por el ejecutivo (bloqueo de cuentas corriente, acelerar cobro judicial, pedir

informes escritos del abogado, entre otras).

- Todo cliente que necesite atención de la plataforma debe ser atendido en primer lugar por el Asistente Comercial, el cual cumple la función del primer filtro, tratando de solucionar personalmente la necesidad del cliente.
- Preparación de antecedentes para evaluación de nuevos clientes entregando requisitos y realizando los correspondientes filtros de acuerdo a los requerimientos de los ejecutivos.
- Resolver consultas de los clientes respecto de cargos en sus cuentas corrientes, ahorro y chequeras electrónicas, calendarios de pagos, certificados, vencimientos y solicitud de antecedentes para renovaciones.
- Liquidar créditos de los clientes.
- Semanalmente enviar archivo con vencimiento de líneas para informar a los ejecutivos.
- Otra parte de su tiempo la dedican a resolver consultas de clientes internos (curse de operaciones, consultas de sistemas, traspasos, etc.).
- Mantención y orden de folletería y pendones publicitarios, en estaciones de trabajo coordinadamente con el Jefe de Plataforma.
- Promover e instruir a los clientes en el uso de equipos de autoservicio, mantención de claves pre impresas, para entregar a clientes.
- Atender a clientes de fondos mutuos, moneda extranjera, depósitos, seguros, PAC, activación de tarjetas de créditos, etc., asignados por Jefe de Plataforma.
- Revisión y control de antecedentes de carpetas enviadas a procesos internos para scanner y envío a centro de procesos nacionales (CPN).
- Confección, preparación y actualización de carpetas de clientes, archivo diario de comprobantes de pago y cualquier documento económico o financiero.
- Durante la visita a terreno de los ejecutivos, preocuparse que se le realice la derivación del teléfono, para su atención y solución de las necesidades de los clientes.
- Control, manejo y custodia de carpetas de clientes por ejecutivo, ordenadas alfabéticamente.

- Control devoluciones de CPN con planilla excel por ejecutivo, indicando motivos de devolución, la cual debe informar en reunión de gestión semanalmente al equipo.
- Confección de traspasos, abonos y pagos de los clientes.
- Confección de boletas de gastos de tasaciones y conservador de bienes raíces, notificaciones de receptor, gastos de abogados, control y manejo de cuenta créditos por liquidar y control de pagos por concepto de notarios.
- Actualización de garantías, tasaciones, seguros, solicitud de informes al abogado y tasadores.
- Solicitar y controlar tiempos de respuesta según normativa vigente de trámites de los abogados, de informes legales para la actualización de antecedentes de sociedades, constituciones de garantía, clientes nuevos o antiguos de esta plataforma, informando por escrito a Jefe Plataforma para su gestión.
- Despacho y control de los créditos al CPN, y cualquier tipo de correspondencia.
- Actualizar BCC (base de datos del banco), cambios de segmentos y de ejecutivos, registros de ventas, vaciados de balances, revisión de cartera para evitar que otras áreas realicen traspasos no autorizados de clientes de Pequeña Empresa.
- Recopilación de información entregada por ejecutivos para la confección del tubo de negocios, semanal y mensual, enviando información al Jefe de Plataforma para su revisión y envío a unidad de control.
- Recopilación de información entregada por ejecutivos, para confección de estadísticas individuales de metas de plataforma, informando semanalmente a Jefe de Plataforma en reunión de gestión.
- Participar con el equipo de trabajo, en el desarrollo de las estrategias para mejorar la atención de los clientes y lograr las metas propuestas.
- Realizar cualquier actividad que su Jefe directo o los Ejecutivos, crean necesaria para la obtención de los resultados propuestos.

Fuente: Actividades de los integrantes de la Plataforma. Información entregada por Jefe Plataforma.

3.3 ANÁLISIS EN TERRENO

Tomando en consideración las actividades anteriores se analizaron también las siguientes actividades en terreno durante la estadía en el Banco, tanto de la institución, como del Ejecutivo de Negocios hacia los clientes:

- Atención vía telefónica y correo electrónico del ejecutivo hacia su cliente.
- Atención presencial en sucursal.
- Tiempo de respuesta a solicitudes de los clientes.
- Tiempo en los procesos de ejecución de productos.
- Tiempo en el proceso de curse.
- Seguimiento al cliente durante la permanencia en el Banco.
- Entrevista a clientes en sucursal.

3.4 ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES

Para el análisis, se tomaron en consideración los resultados que se entregan trimestralmente al Jefe de Plataforma y a los Ejecutivos de Negocios, de una encuesta vía telefónica (ver Anexo A), realizada a través de una base de datos de clientes proporcionados por la Gerencia Pequeña Empresa. Esta evaluación refleja la satisfacción de los clientes con el servicio percibido, en el cual califican y entregan su respuesta de acuerdo al servicio entregado por el Banco y por su Ejecutivo. Esta calificación llega vía correo a cada ejecutivo con su nota respectiva y la cual es considerada en un 10% del total de las metas comerciales en las cuales el ejecutivo debe cumplir.

En la figura 3.2 se muestran las actividades en las cuales debe cumplir cada ejecutivo, y el porcentaje de cada indicador.

Indicadores	Detalle	Ponderador
Saldo de activos	Saldo Comercial Saldo No Comercial Saldo Activo Total	30%
Ingreso Operacional Neto	Ingreso Operacional Gasto en Riesgo	20%
N° Clientes Activos Netos	N° Clientes Activos	15%
Cumplimiento por Acciones de productos	Factoring Leasing Créditos COMEX Convenios de Servicios (Pago de Proveedores, pago de remuneraciones y recaudación)	15%
Calidad de Servicio	Resultado encuesta a clientes	10%
Impecabilidad en la Gestión	Devoluciones de operaciones Justificaciones Garantías Estatales Saldo Impago (mora > a 30 días)	10%

Fuente: Información entregada por Jefe de Plataforma. Elaboración propia.

Figura 3.2 Metas Comerciales año 2011 Plataforma Pequeña Empresa.

En la encuesta queda reflejada la percepción del cliente en cuanto a la calidad de servicio, entregada por el Ejecutivo y por el Banco, calificando cada una de ella y añadiendo un comentario acerca de lo que favorece o desfavorece el servicio entregado.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con el objetivo de ver los resultados y analizar las fallas en la calidad de servicio, se mencionarán los problemas observados en las distintas actividades realizadas en el capítulo 3, además de un diagrama de Ishikawa que refleja la causa y efectos del tema estudiado.

4.1 RESULTADOS EN ANÁLISIS DEL SOFTWARE Y SISTEMA BANCARIO

El software y sistema bancario utilizado en cada proceso es bastante completo y no tiene mayor dificultad en su acceso. El único inconveniente que se pudo observar, es que al estar conectado a una red de internet, en algunos momentos la conexión era lenta y no se podía trabajar continuamente en uno de los sistemas. Cabe destacar, que esto ocurrió en muy pocas ocasiones.

4.2 RESULTADO ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DE LOS INTEGRANTES DE PLATAFORMA

De acuerdo a lo mencionado en el capítulo 2, uno de los principios de la TQM, menciona la importancia de la participación del empleado, es por ello que en el transcurso del estudio se observaron algunas fallas que se mencionarán a continuación:

- Poca información entregada a los clientes de los productos disponibles en la plataforma, de parte de los Ejecutivos y Asistentes, ya que los clientes al momento de solicitar algún producto no conocen las posibilidades que tienen de optar a otro producto y los beneficios que tienen de éstos.
- Falta de capacitación para los integrantes de la plataforma, tanto de los servicios disponibles (especialmente productos nuevos), como de la importancia de las metas comerciales.
- Falta de información específica acerca de los documentos que se deben enviar para el curso de créditos, ya que la devolución por falta de algún documento o

información errónea dentro de ellos, retrasa el curse, y posteriormente la molestia del cliente.

- Motivación desigual en los integrantes de la plataforma, ya que tienen poca proyección profesional (a corto plazo) dentro del Banco, diferencias en salarios de Ejecutivos que llevan años en la institución y de los que llegan de bancas privadas (salarios más altos). Además, del bajo reconocimiento frente a la calidad del trabajo realizado y pocos incentivos económicos.

4.3 RESULTADOS DE ANÁLISIS EN TERRENO

De acuerdo a lo observado en terreno durante la práctica profesional, se logró verificar los resultados obtenidos de la encuesta que se realiza a los clientes del Banco. Dentro de los resultados más significativos se encuentran:

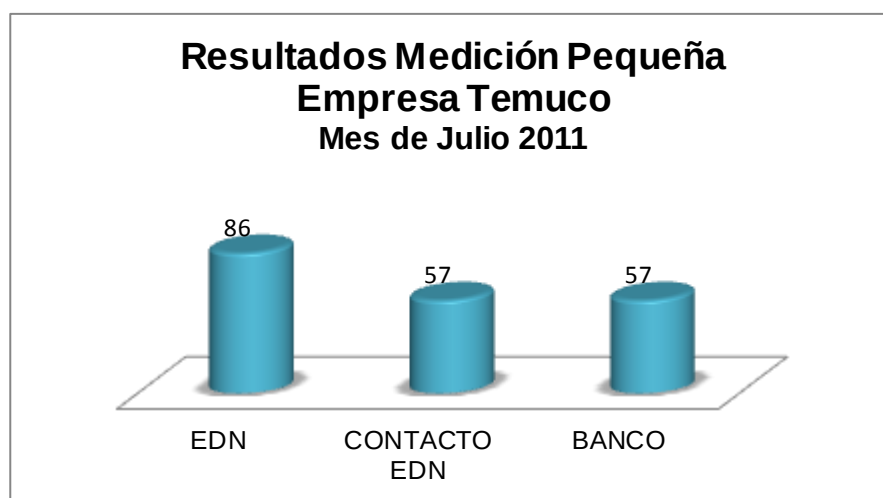
- Pocas atribuciones del Jefe de Plataforma a la hora de la aprobación del comité de crédito. Debido a esto se envía el comité electrónico a subgerencia (Concepción) y luego a gerencia (Santiago), lo que provoca demora en respuesta de aprobación.
- Demora en los procesos post al curse de crédito, ya que para activar las garantías, constituir hipotecas, justificación de recursos, se deben enviar los documentos a los Departamentos de Garantías del Banco en Santiago, lo que produce demoras en los días en llegar la respuesta, que en muchos casos son devoluciones, por falta de algún documento o algún dato erróneo.
- Falta de equipos suficientes para el proceso de entrega del servicio, como es el caso de un scanner para toda la plataforma, lo que retrasa el curse de los créditos, ya que toda la documentación deber ser enviada por imagen para la aprobación.
- Falta de materiales de oficina (hojas, huellero, cartola de firmas, claves de internet, entre otras), lo que produce demoras en la atención de los clientes.
- Mucha documentación solicitada al cliente, para poder cursar los créditos, lo que produce molestia en los clientes.

4.4 RESULTADO DE ANÁLISIS DE ENCUESTA A CLIENTES

Según la encuesta realizada a los clientes de la plataforma Pequeña Empresa, se obtuvieron variados resultados de acuerdo a tres indicadores: la calificación al Ejecutivo, a la contactabilidad con el Ejecutivo y al Banco; además de la justificación de éstas calificaciones. Se especificarán cada una a continuación:

4.4.1 Resultados Encuesta de Calidad de Servicio a Pequeña Empresa

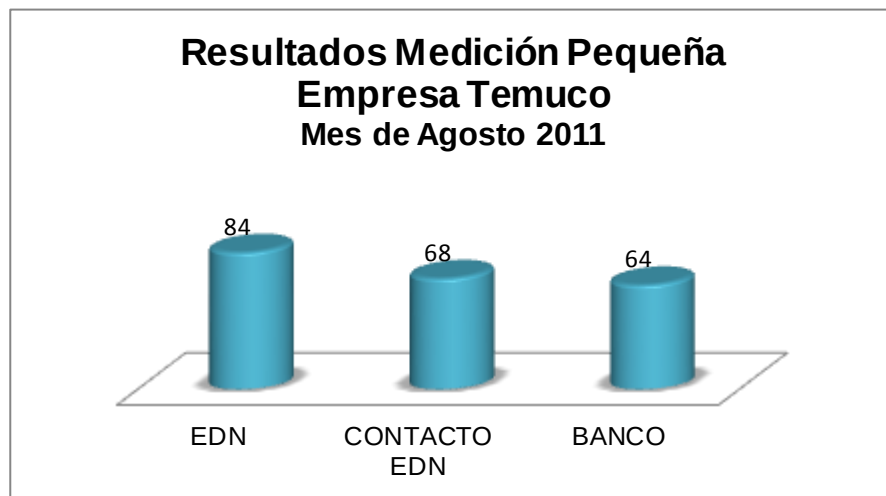
De acuerdo a los resultados del período trimestral Julio-Septiembre 2011, se obtuvieron los siguientes datos de acuerdo a la satisfacción del cliente:



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1 Resultados Medición Pequeña Empresa Temuco, Julio 2011.

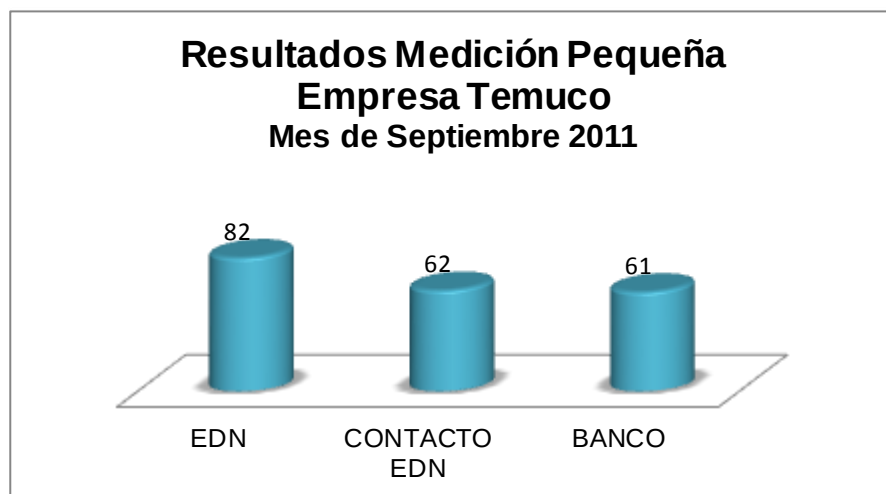
En el gráfico 1 se muestra el porcentaje total de la plataforma, el total en el indicador EDN fue de 86%, contactabilidad con EDN un 57% y Banco un 57%. Cabe mencionar, que el porcentaje de aprobación es de 65%, por lo que la meta estaría solo en la calificación al EDN.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2 Resultados Medición Pequeña Empresa Temuco, Agosto 2011.

Como muestra el gráfico 2, la aprobación del EDN bajó a 84%, el contacto a EDN aumentó a 68%, al igual que el Banco en 64%. Este aumento se debe a que se reemplazó la encuesta grabada (a prueba), por una encuesta directa con un telefonista, la que fue aceptada positivamente por los clientes.



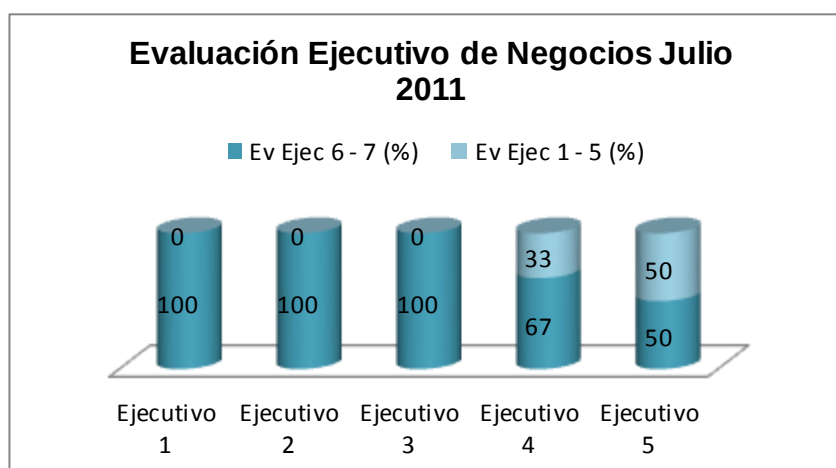
Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 3 Resultados Medición Pequeña Empresa Temuco, Septiembre 2011
“Análisis de la Calidad de Servicio en Plataforma Pequeña Empresa BancoEstado
Sucursal Centro Temuco”

En el gráfico 3, la aprobación del EDN bajó nuevamente a 82%, el contacto a EDN disminuyó a 62%, al igual que el Banco en 61%. Además de la insatisfacción del cliente, se volvió a la encuesta anterior (grabación).

4.4.2 Resultados Encuesta de Calidad de Servicio por Ejecutivo y su contactabilidad

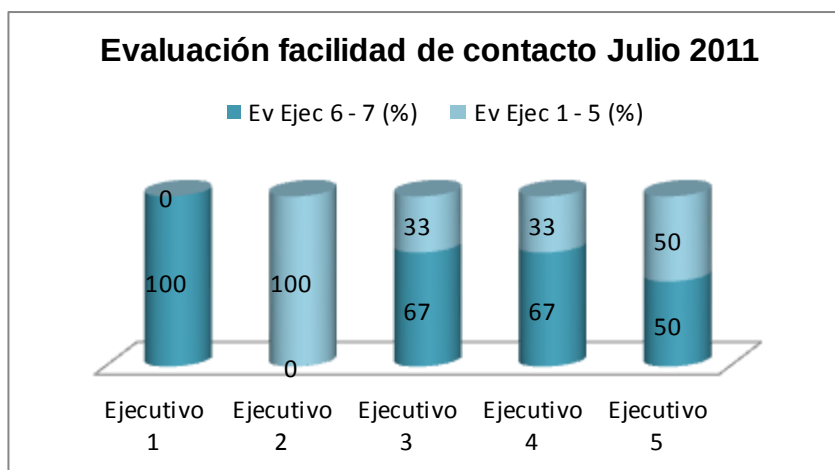
Los resultados según ejecutivo corresponden al período trimestral Julio-Septiembre 2011, y refleja la calificación obtenida por la nota de satisfacción 6-7 y de insatisfacción 1-5, tanto al Ejecutivo, como a la contactabilidad con él.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 4 Resultados Evaluación por Ejecutivo, Julio 2011.

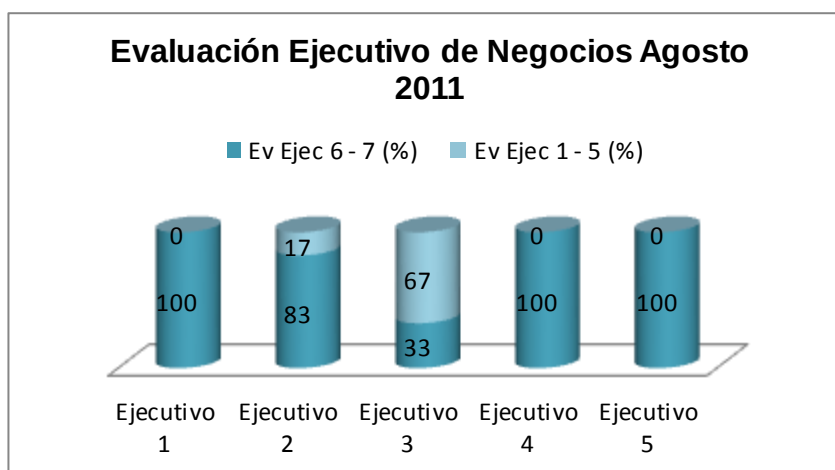
Los resultados que refleja el gráfico 4, es la satisfacción e insatisfacción de los clientes hacia su ejecutivo. En el mes de Julio la mayoría de los Ejecutivos cumplió con la aprobación (65%), EDN 1 con un 100%, EDN 2 con un 100%, EDN 3 con un 100%, EDN 4 con un 67%, y sólo el quinto Ejecutivo con desaprobación, EDN 5 con un 50%.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 5 Resultados Evaluación por contactabilidad, Julio 2011.

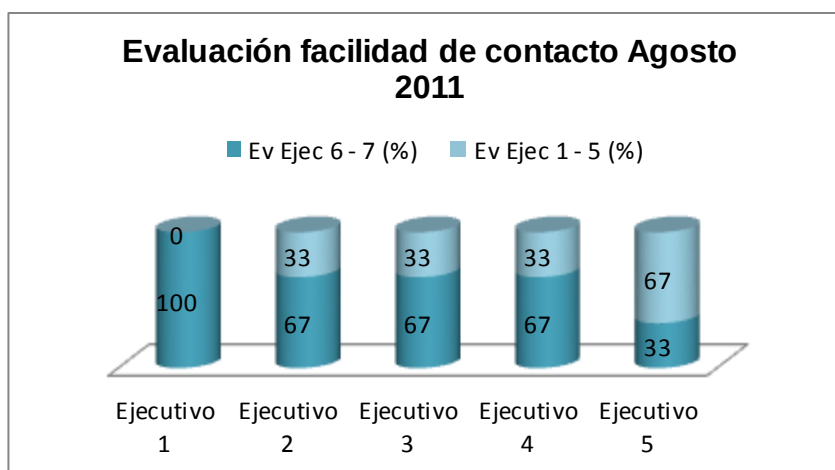
En cuanto a los resultados de contactabilidad que muestra el gráfico 5, se observa la satisfacción e insatisfacción de los clientes hacia su Ejecutivo. En el mes de Julio tres ejecutivos cumplió con la aprobación (65%), EDN 1 con un 100%, EDN 3 con un 67%, EDN 4 con un 67%, y dos Ejecutivos con desaprobación, EDN 2 con un 0% y EDN 5 con un 50%.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6 Resultados Evaluación por Ejecutivo, Agosto 2011.
**“Análisis de la Calidad de Servicio en Plataforma Pequeña Empresa BancoEstado
 Sucursal Centro Temuco”**

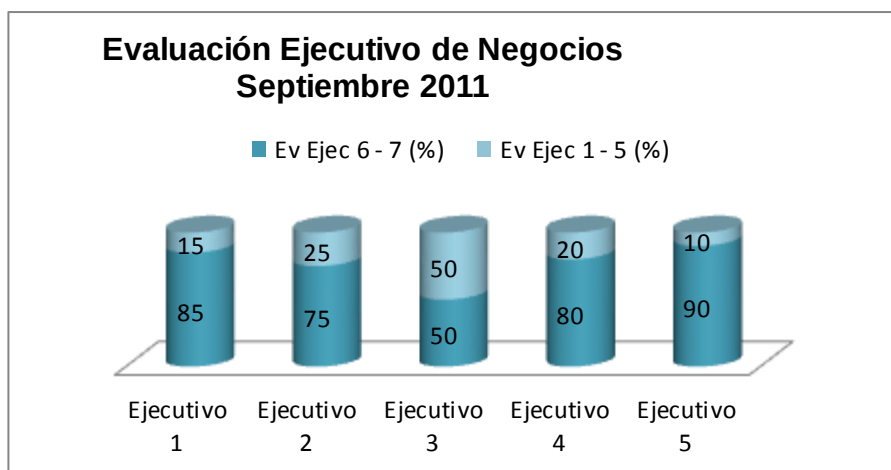
Los resultados del gráfico 6, muestra la satisfacción e insatisfacción del mes de Agosto de los clientes hacia su Ejecutivo. La aprobación (65%) la obtuvieron: EDN 1 con un 100%, EDN 2 con un 83%, EDN 4 con un 100%, EDN 5 con un 100%, y sólo el tercer Ejecutivo con desaprobación, EDN 3 con un 33%.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7 Resultados Evaluación por contactabilidad, Agosto 2011.

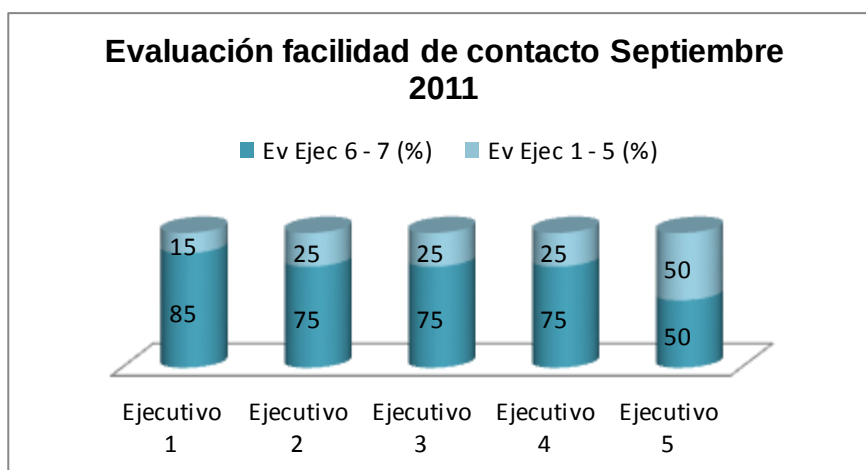
Los resultados de contactabilidad que muestra el gráfico 7, se observa la satisfacción e insatisfacción de los clientes hacia su Ejecutivo. En el mes de Agosto cuatro Ejecutivos cumplieron con la aprobación (65%), EDN 1 con un 100%, EDN 2 con un 67%, EDN 3 con un 67%, EDN 4 con un 67% y un Ejecutivo con desaprobación, EDN 5 con un 33%.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 8 Resultados Evaluación por Ejecutivo, Septiembre 2011.

Los resultados de la figura 4.9, muestra la satisfacción e insatisfacción del mes de Septiembre de los clientes hacia su Ejecutivo. La aprobación (65%) la obtuvieron: EDN 1 con un 85%, EDN 2 con un 75%, EDN 4 con un 80%, EDN 5 con un 90%, y sólo el tercer Ejecutivo con desaprobación, EDN 3 con un 50%.

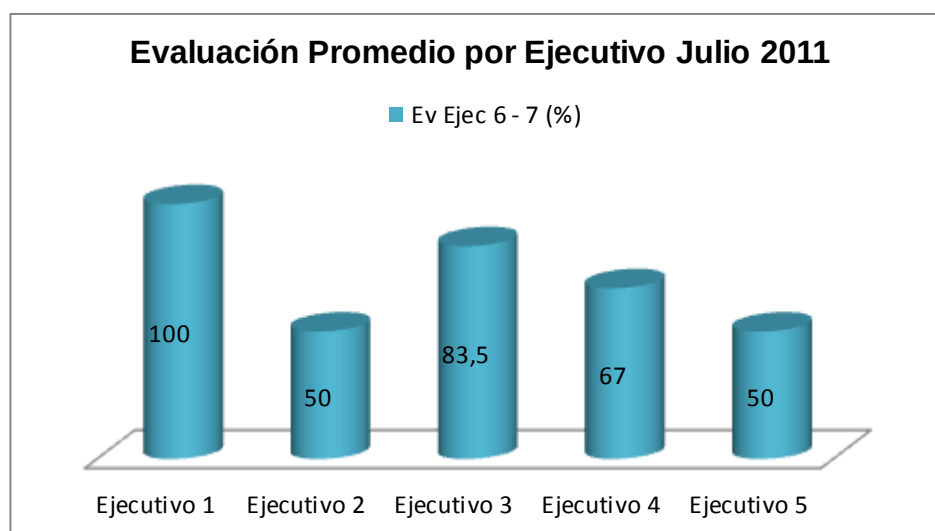


Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 9 Resultados Evaluación por contactabilidad, Septiembre 2011

Los resultados de contactabilidad que muestra el gráfico 9, se observa la satisfacción e insatisfacción de los clientes hacia su Ejecutivo. En el mes de Septiembre cuatro ejecutivos cumplieron con la aprobación (65%), EDN 1 con un 85%, EDN 2 con un 75%, EDN 3 con un 75%, EDN 4 con un 75% y un Ejecutivos con desaprobación, EDN 5 con un 50%.

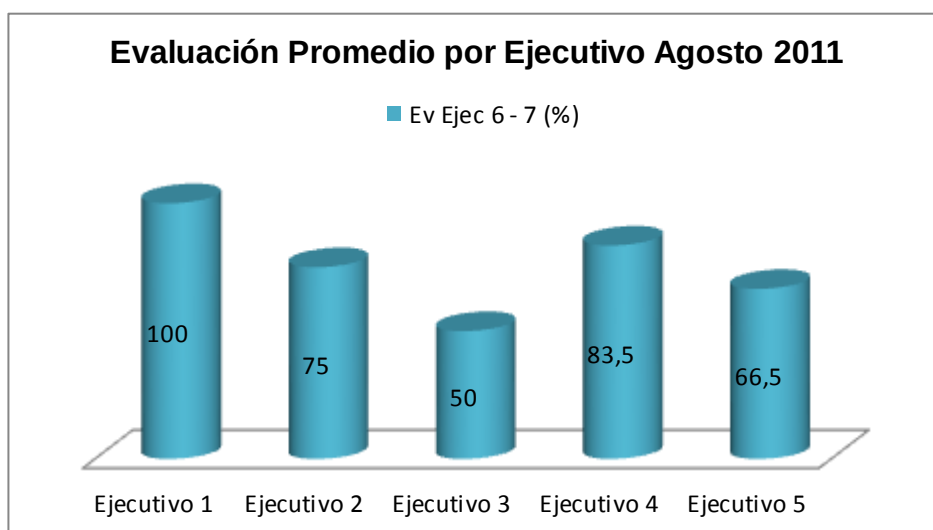
Como la calificación total del ejecutivo que influye en la meta de calidad y servicio es el promedio de su calificación directa y la de contactabilidad, su porcentaje final queda expresado en los siguientes gráficos:



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 10 Resultados Evaluación Promedio por Ejecutivo, Julio 2011

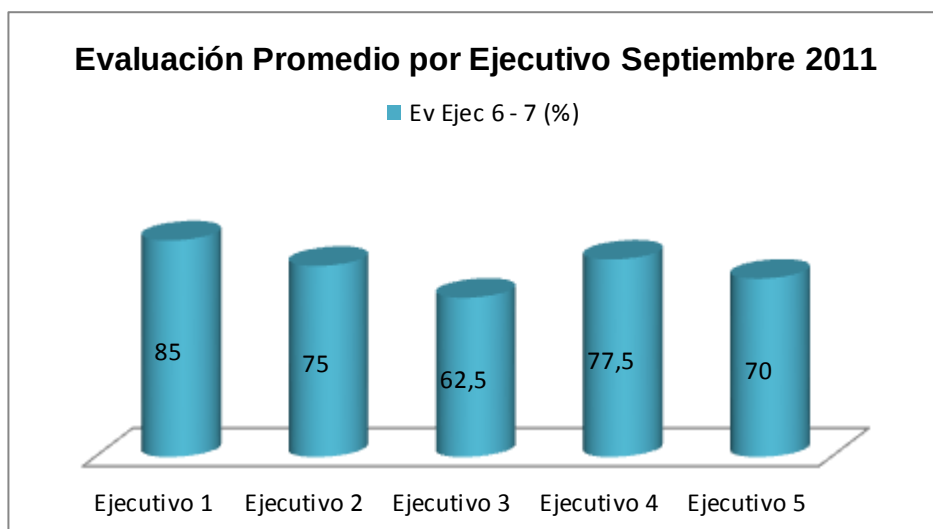
Como se puede observar en el gráfico 10 en el mes de Julio 2011, existen tres Ejecutivos que cumplen con la aprobación, EDN 1 con 100%, EDN 3 con 83,5%, EDN 4 con 67%, y dos Ejecutivos que no aprueban, EDN 2 con 50% y EDN 5 con 50%.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 11 Resultados Evaluación Promedio por Ejecutivo, Agosto 2011.

En el gráfico 11, que corresponde al mes de Agosto 2011, existen cuatro Ejecutivos que cumplen con la aprobación, EDN 1 con 100%, EDN 2 con 75%, EDN 4 con 83,5%, EDN 5 con 66,5%, y un Ejecutivos que no aprueba, EDN 3 con 50%.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 12 Resultados Evaluación Promedio por Ejecutivo, Septiembre 2011.

Por último, en el mes de Septiembre 2011, el gráfico 12 muestra que cuatro Ejecutivos cumplen con la aprobación, EDN 1 con 85%, EDN 2 con 75%, EDN 4 con 77,5% y EDN 5 con 70%. Luego un Ejecutivo no cumple con la aprobación, EDN 3 con 62,5%,

4.4.3 Justificación de los clientes

Finalmente, se describen las justificaciones de los clientes, indicando el por qué de su calificación. Entre las respuestas más importantes destacan:

- Falta de información de productos disponibles.
- Mala calidad de servicio de post venta.
- Solicitud excesiva de documentos.
- Falla en la contactabilidad con el Ejecutivo.
- Poca claridad en la información de los productos ofrecidos.
- Dificultad a la hora de pedir créditos (estrictos en la evaluación).
- Demora en respuesta a las solicitudes de crédito.
- Mucha burocracia para aprobación de créditos.

4.5 ANÁLISIS DE DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Durante la estadía en el Banco se llevó a cabo una constante inspección de las operaciones, durante la cual ocurrieron en repetidas oportunidades las causantes del problema, como las que se mencionaron recientemente en los puntos antes descritos, las cuales se fueron registrando a medida que iban ocurriendo. Para esto se diseñó un diagrama de Ishikawa, debido a que se desarrollarán una serie de puntos muy importantes que se visualizarán mediante este modelo de causa-efecto, el cual ayuda satisfactoriamente a estudiar, analizar y resolver los problemas que se presentaron durante la práctica controlada.

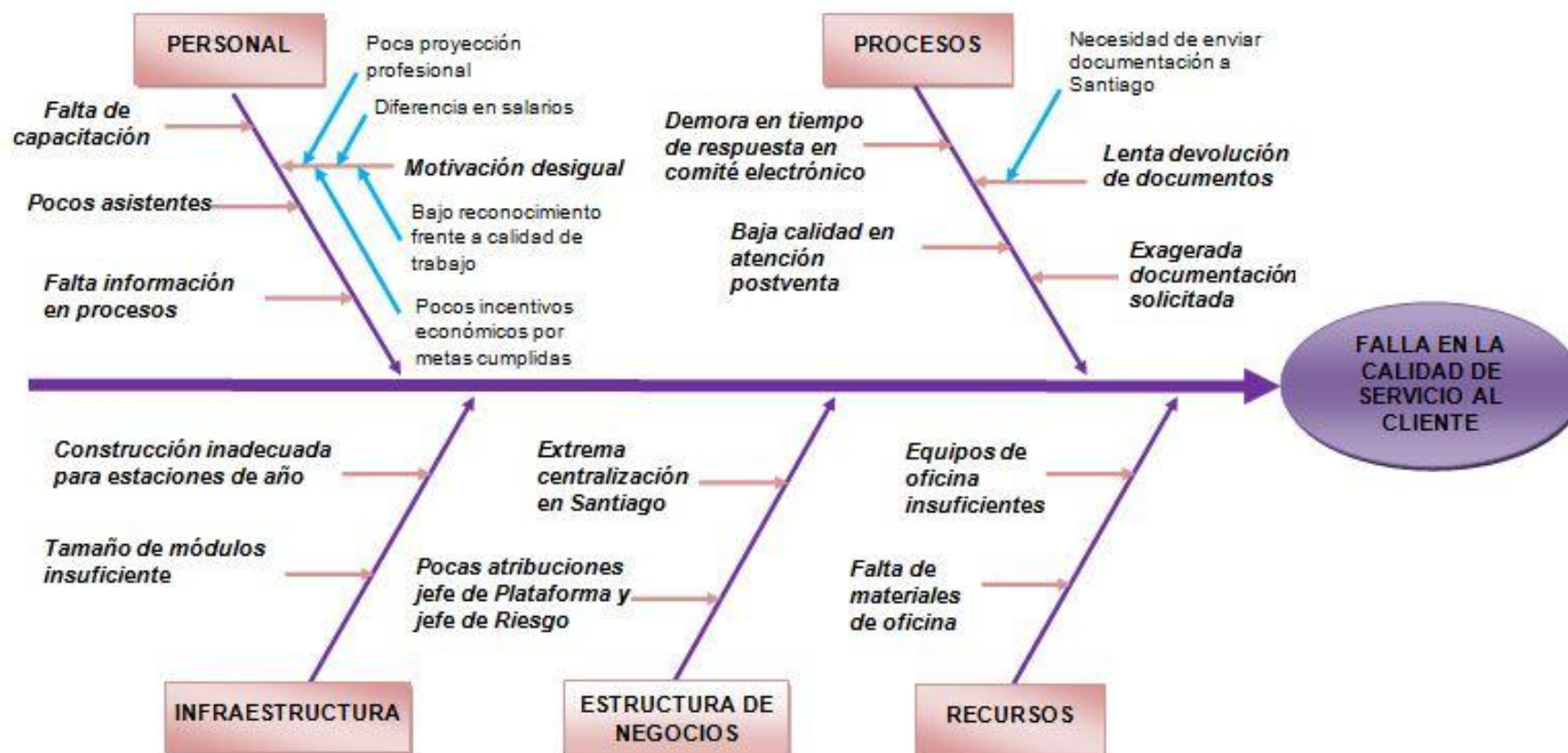
Este diagrama ayuda a pensar en todas las causas reales y potenciales de un problema, es apto para causar el análisis y ayuda ampliar la comprensión del problema,

y poder establecer las razones, motivos o factores principales y secundarios, y así poder conocer posibles soluciones, e instaurar algunos planes de acción.

El problema principal o efecto que se desea analizar, se sitúa en el extremo derecho del diagrama, y las causas principales son las que han originado el problema, en este caso son las fallas en la calidad de servicio al cliente.

Representativamente se constituye por eje central horizontal conocida con el nombre de “espina central”, la cual posee espigas inclinadas que se sitúan desde la parte inferior y superior, las cuales se van descomponiendo de las causas que generan el problema principal. Cada una de las flechas secundarias representa a un grupo de causas que generan el problema principal, cada una de estas flechas, son interceptadas por flechas más pequeñas, las cuales representan las causas de las causas del problema principal.

A continuación se muestra el diagrama descrito y su interpretación:



Fuente: Elaboración propia.

Figura 4.1 Diagrama de Ishikawa.

“Análisis de la Calidad de Servicio en Plataforma Pequeña Empresa BancoEstado Sucursal Centro Temuco”

Como se ve representado en el diagrama el gran problema en la calidad de servicio al cliente en Plataforma Pequeña Empresa, son por variadas causas secundarias que son las flechas que llegan tanto de la parte superior como la parte inferior, las cuales se identifican como: Personal, Procesos, Infraestructura, Estructura de Negocios y Recursos. Cada uno de estos grupos se generan por causas secundarias, las que se pueden generar por causas operativas o causas sistemáticas.

Este diagrama ayuda a ordenar, de una forma muy concentrada, las causas que contribuyen al efecto que es la falla en la calidad de servicio al cliente. Esta herramienta ayuda a lograr un conocimiento común de un problema complejo.

Se analizarán las cinco causas primarias, mencionadas anteriormente, que son las causales más importantes y generales que generan fluctuaciones en la calidad de servicio. En cada rama se agregaron mas flechas que detallan el por qué de esa causa, para llegar a estas decisiones, se tomaron en cuenta los análisis y resultados obtenidos del estudio del software y sistema operativo, actividades realizadas por los integrantes de la plataforma, análisis en terreno y encuesta a clientes.

A continuación se analizará de forma más profunda cada rama o cada espina la situación del por qué se genera cada causa, además de algunas sugerencias a implementar.

Espina secundaria: Personal

- **Falta de capacitación:** Esta causa operativa que ocurre en la plataforma se debe a que continuamente aparecen productos y servicios nuevos, los cuales no se dan a conocer a los clientes por falta de conocimiento y funcionamiento de dichos productos. Además, cuando se comienzan a utilizar, hay muchos errores en el momento de presentar y cursar las operaciones, ya que se desconocen los documentos que se deben enviar y el proceso que se debe seguir, lo que provoca demora a la solicitud del cliente.

Para que esta rama se elimine se deben realizar continuamente capacitaciones acerca de los nuevos productos y servicios a los integrantes de la plataforma, y así prepararlos para una efectiva atención a sus clientes.

- **Pocos Asistentes:** En la plataforma existen dos asistentes para cinco ejecutivos, los cuales necesitan la ayuda constante de los asistentes para el proceso de atención y venta de los clientes. En muchas oportunidades quedaban operaciones detenidas por falta de tiempo de los asistentes en realizar dichas actividades, o demora en la gestión de alguna solicitud, lo cual provocaba la molestia en los clientes, por no dar a tiempo la respuesta y solución a sus peticiones.

Para eliminar esta rama, y dar una solución, se debería integrar un asistente más a la plataforma y de ésta manera disminuir los reclamos de los clientes por la tardanza a sus solicitudes.

- **Falta de Información en Procesos:** En el curso de las operaciones hay variadas fallas que provocan el mal funcionamiento de dichas tareas, una de ellas es la poca información de los documentos requeridos que se deben enviar a Santiago para su aprobación, por lo que a menudo se devuelven las operaciones de créditos, los seguros que contrata el cliente, las tasaciones, garantías, entre otros, y que deben ser reenviados.

Para dar solución a este problema, se deben crear “check list” para todas las operaciones, enumerando en ellas cada documento y sus respectivos datos que deben llevar para su aprobación, con el fin de ser una guía para los ejecutivos y los asistentes al momento de realizar las operaciones. (Ver Anexo B).

- **Motivación Desigual:** Entre las conversaciones con los integrantes de la plataforma se concluyó que existe desmotivación por su trabajo debido a varios factores: poca proyección profesional, ya que son pocos los que pueden optar a puestos más altos dentro del Banco; diferencia en salarios, ya que al tener el mismo puesto reciben distintos salarios por motivos que se desconocen; bajo reconocimiento frente a la calidad de trabajo entregado y pocos incentivos

económicos por metas cumplidas, ya que cuando un ejecutivo llega o supera sus metas no es reconocido ni gratificado por dicho logro, o premiado por haber sido bien evaluado por la calificación entregada por sus clientes.

Esta rama debería ser eliminada a través de incentivos, como premios monetarios y de reconocimiento a los integrantes de la plataforma, ya que así su motivación puede ser positiva hacia su trabajo.

Espina Secundaria: Procesos

- **Demora en tiempo de respuesta en comité electrónico:** El proceso de aprobación es de acuerdo a las atribuciones de los jefes de Pequeña Empresa, cuando está fuera de atribuciones el Jefe de Plataforma de Temuco, tiene que aprobar el Subgerente, el cual se encuentra en Concepción, y si no es así, aprueba el Gerente, ubicado en Santiago. Lo que provoca esta burocracia en el proceso y la demora en la aprobación y con ello la tardía respuesta a los clientes.

Para dar solución a esta causa, se debería aumentar las atribuciones al Jefe de Plataforma en Temuco, o integrar a un segundo Jefe, el cual pueda aprobar operaciones de más alto valor.

- **Baja Calidad en Post Venta:** Muchos son los reclamos por la calidad de servicio de post venta, ya que cuando los clientes deben cancelar algún producto, solicitar talonarios de cheque, pedir algún documento, entre otros, debe realizarlo en el mesón y en las cajas de atención al cliente, en las cuales pueden tardar 2 horas en dar solución a sus requerimientos, ya que no existen cajas preferenciales para clientes.

Con el fin de solucionar esta problemática, se debería implementar un sistema de atención preferencial a sus clientes, y con ello mejorar la calidad de post venta.

- **Lenta devolución de documentos:** Las distintas operaciones que se devuelven, son por falta de documentos o por información errónea, lo que tarda entre tres días a dos semanas en ser devueltos, considerando que hay que rectificarlos y

reenviarlos; prolongando el tiempo aprobación.

Una propuesta a este equívoco proceso, es tener el personal necesario en la sucursal de Temuco, que estén capacitados para aprobar las operaciones que son enviadas diariamente a Santiago, y así sería rápida la respuesta a los procesos.

- **Exagerada documentación solicitada:** Muchos son los documentos que se deben enviar junto a las operaciones, lo que provoca tardanza en el envío, ya que los clientes muchas veces no tiene los papeles y deben solicitarlos al registro civil, al notario, al abogado o al conservador de bienes raíces, lo que en muchas ocasiones tardan en entregarlos, y con ello el proceso de curse.

Con el fin de agilizar este proceso, se deberían solicitar menos documentos a clientes que ya son antiguos, y sólo ir actualizando la información en el sistema.

Espina Secundaria: Infraestructura

- **Construcción Inadecuada:** En el lugar físico donde está ubicada la plataforma es en el centro del segundo piso del edificio, el cual no tiene calefacción para la época de invierno, y no llega el aire acondicionado en épocas de verano, ante lo cual muchos son los reclamos tanto de los trabajadores como de los clientes.

Por lo tanto, se deben realizar modificaciones dentro del edificio, con instalaciones necesarias para las distintas épocas del año.

- **Tamaño de módulos insuficientes:** Los módulos en los cuales trabajan los ejecutivos son insuficientes para los equipos (impresora) y documentación (carpetas), que deben tener a su disposición, por lo que deben enviar a imprimir a los módulos de los asistentes e ir a buscar las carpetas a la bodega. Es en éste transcurso donde pierden tiempo para seguir atendiendo a sus clientes y en la demora de la documentación.

Para la eliminación de esta rama se deberían ampliar los módulos y equipar con todo lo necesario para el trabajo de los ejecutivos.

Espina Secundaria: Estructura de Negocios

- **Extrema Centralización en Santiago:** Como se mencionó en algunos puntos anteriores, la aprobación de los créditos se hace desde Santiago, los documentos como tasaciones, garantías, seguros, etc, se deben enviar para su revisión y posteriormente aprobación. Se pierden muchos días en este proceso, en el que el cliente debe esperar una respuesta por parte de su ejecutivo.
Para ello, se debieran tener las personas capacitadas para cumplir tales labores y así agilizar el proceso.
- **Pocas atribuciones de los Jefes:** Los jefes de Temuco, tanto el de Plataforma como el de Riesgo, tienen pocas atribuciones, por lo que también se derivan las aprobaciones a los Jefes de Subgerencia de Concepción y luego a Gerencia de Santiago, lo que nuevamente retrasa los procesos.
Para disminuir esta demora en los procesos, debieran entregar más atribuciones a los jefes de Temuco o incorporar a más personas idóneas para el cargo en los comités electrónicos.

Espina Secundaria: Recursos

- **Equipos de Oficina insuficientes:** La escasez de algunos equipos dificulta el buen funcionamiento en la plataforma, tal es el caso del scanner, sólo existe uno para toda la plataforma y está ligado al computador de uno de los asistentes. Esto provoca una demora en el curso de los créditos, que deben ser enviados por imagen en un comienzo y luego físicamente, además, cuando cualquier integrante necesita scanear algún documento debe interrumpir al asistente y utilizar el scanner, lo que provoca tanto molestia en el asistente como en el ejecutivo.
Como medida de solución, se debería incorporar a lo menos un scanner más en la plataforma y que éste permita enviar la información directa vía mail, ya que de esta manera se evitarían molestias que tarde o temprano llegan a los clientes.

- **Falta de materiales de oficina:** En muchas oportunidades ha ocurrido que faltan materiales importantes para la labor de los integrantes en la plataforma, ya que algunos días se han acabado las hojas, sobres para envío de correspondencia, toner para la fotocopidora, cartridge para las impresoras, entre otras, lo que paraliza el normal funcionamiento de los procesos, por lo que se debe recurrir a las otras plataformas del Banco, provocando demora en el servicio y molestia en los clientes.

Para el buen funcionamiento de esta causa se debería tener un listado mensual de materiales, y así asegurarse que el próximo mes no faltará algún material para la entrega del servicio.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES

5 **CONCLUSIONES**

La práctica controlada permitió desarrollar en conjunto con los integrantes de la plataforma, un seguimiento a las falencias y debilidades que tiene dicha área con respecto a la calidad de servicio que se entrega a diario. Además de la colaboración de los clientes y del material entregado por el Jefe de Plataforma. Todo el trabajo se realizó con el fin de mejorar la calidad de servicio y aplicar algunas técnicas para el mejoramiento del servicio.

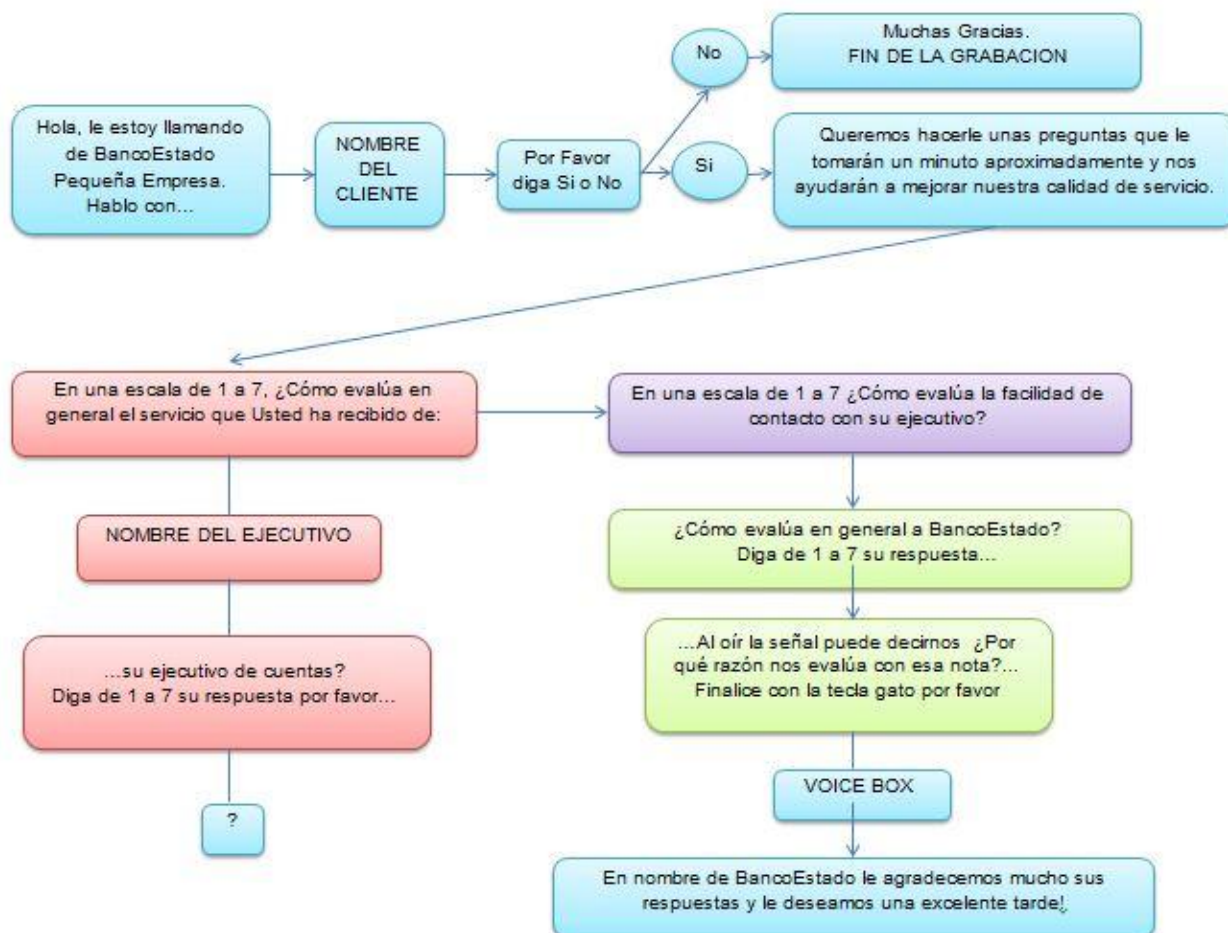
A continuación se mencionarán las principales falencias detectadas en el proceso de estudio:

- Mediante el estudio realizado se detectaron las principales causas que afectan la calidad de servicio que es entregada en la plataforma Pequeña Empresa. Estas causas estuvieron referidas al servicio que entregan principalmente los integrantes de la plataforma y la institución financiera.
- En cuanto a los integrantes de la plataforma, las principales fallas se encuentran en el trabajo que realizan los Ejecutivos. Las más destacadas fueron, la desmotivación que existe frente a su trabajo, debido a la ausencia de incentivos y reconocimientos; falta de capacitaciones necesarias para la entrega de información a los clientes y del funcionamiento de los procesos bancarios; además de la falta de asistentes de apoyo en su labor diaria.
- De acuerdo a la encuesta que se realiza trimestralmente a los clientes, la desaprobación en la calificación de algunos Ejecutivos de Negocios, influye en que la encuesta se realiza a través de una grabación, lo que causa molestia y desmotivación por parte de los clientes al momento de contestar las preguntas; es una encuesta aleatoria y no califican la misma cantidad de clientes todos los meses por ejecutivo.

- Los constantes reclamos por parte de los clientes fueron principalmente hacia los temas operativos, ya que aquellos estaban referidos a la demora en los tiempos de respuesta a sus solicitudes, lentitud en la devolución de documentos, demora en tiempo de respuesta ante los procesos operativos y exagerada documentación solicitada, por lo que los clientes preferían trasladarse a otras bancas.
- Los resultados detectados a través del diagrama de Ishikawa, reflejaron las principales causas que afectan a la calidad de servicio. Estas causas fueron detectadas en las áreas de Personal, Procesos, Infraestructura, Estructura de Negocios y Recursos. En ellas se encontraron, la falta de capacitación de los integrantes en estudio, demoras en tiempo de respuesta, baja calidad en atención de post venta, problemas en los documentos enviados a aprobación, centralización, pocas atribuciones en la sucursal, construcción inadecuada y falta de algunos materiales para el proceso diario de las operaciones.
- Finalmente se puede concluir que las principales falencias que se detectaron en el estudio coinciden en las actividades realizadas por los integrantes de la plataforma, la encuesta entregada por el Jefe de Plataforma, el análisis en terreno y el diagrama de Ishikawa. Donde los resultados fueron, la desmotivación de los Ejecutivos y la falta de capacitación; demoras en tiempo de respuesta a los solicitudes debido a la centralización, pocas atribuciones en la sucursal y trámites de documentos con lenta respuesta; baja calidad en atención de post venta, y molestias en la infraestructura del Banco.

ANEXOS

Anexo A: Encuesta Calidad de Servicio Plataforma Pequeña Empresa



Anexo B: Ejemplo de check list para envío de documentos.

APERTURA CUENTA CORRIENTE - PERSONA JURIDICA					
Documentos Requeridos		Contenido		Check List	
		Imagen	Físico	Rev. 1	Rev. 2
Documentación	Control CPN	GDI	CFD	✓	✓
Estado de Situacion Sociedad y Socios	- Nombre, Rut, y datos de contacto del Cliente.	No	Si		
	- Persona jurídica registrar con Nombre y C.I. a los representantes legales de la empresa.				
	- Fecha de escritura de constitución de la sociedad				
	- Nombre de los socios o accionistas principales, indicando su % de participación.				
	- Declaración de los activos y pasivos				
	- Declaración del patrimonio, justificando con documentos legales el dominio vigente.				
Fotocopia Cédula de Identidad y Rol Unico Tributario	- Fecha y firma de cliente o representante legal de la empresa	No	Si		
	- Por ambos lados rut de Empresa				
	- Por ambos lados C.I representante(s) legal(es) de la empresa y apoderado(s) con atribuciones para actuar en cuenta corriente según SYP				
	- Firma y timbre de EDN por cada documento (en señal de conformidad con el original)				
Informe Bancario Sinacofi	- De la Empresa	No	Si		
	- Con firma y timbre del EDN				
Informe Legal	- Registrado en sistema de sociedad y poderes (SYP)	No	Si		
Acreditación de Solvencia					
Patente Municipal o (*)	- Fotocopia de la patente municipal, con firma y timbre del EDN	No	Si		
Balance Tributario o (*)	- Balance tributario del periodo anterior original o fotocopia con firma y timbre del EDN	No	Si		
Ivas o (*)	- Documento de pago de los últimos 12 Ivas o compilado de Ivas del SII (autorización del cliente), original o fotocopia con firma y timbre EDN	No	Si		
Declaración de Impuesto a la Renta o (*)	- Declaración anual de impuesto a la renta (formulario 22) original o fotocopia con firma y timbre EDN	No	Si		

BIBLIOGRAFÍA

- Datos Entregados por la Plataforma Pequeña Empresa.
- Datos obtenidos de la PU (plataforma universal, intranet banco).
- Dávil, J.M., Flores, M., (2008). “Calidad del Servicio percibida por clientes de entidades Bancarias de Castilla y León y su repercusión en la satisfacción y la lealtad a la misma”.
- Hall, P., Heizer, J., (2002). Dirección de la producción: “Decisiones Estratégicas”. 6ª edición, Madrid.
- Llanquitruf, M., (2010). “Seguimiento de las acciones reactivas implantadas por el modelo CRM y el resultado de estas en las metas comerciales de la sucursal BancoEstado Torremolinos”. Trabajo para optar al Título de Ingeniero Civil Industrial mención Bioprocesos. Universidad de la Frontera, Temuco.
- Marcial, R., Bendoyro, P., Gómez, O.,(2006). Calidad del Servicio Bancario: “Dime cómo la controlas y te diré quién eres”.
- Montgomery, D.C. Control estadístico de la calidad, México, Grupo Editorial Iberoamérica.
- Página del BancoEstado (www.bancoestado.cl).