



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL GRADO DE:

INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**TEMA: EVALUACIÓN AL SERVICIO DE COURIER EN PRODUBANCO –
GRUPO PROMÉRICA A NIVEL NACIONAL.**

AUTOR/ A: LUIS ALBERTO CABEZAS ÁLVAREZ

TUTOR/ A: PhD. Jesús González Alonso

AÑO: 2016

Agradecimiento

A la Universidad Tecnológica Israel al igual que a mis maestros y compañeros que durante todo el periodo académico que me encuentro estudiando he aprendido mucho de ellos e inclusive me brindaron la confianza que se necesita para desempeñarme a lo largo de mi carrera; agradezco en especial a mi tutor PhD. Jesús González Alonso porque desinteresadamente ha sabido manejar de manera muy profesional el desarrollo de mi trabajo para poder adquirir mi título de Ingeniero en Administración de Empresas.

Dedicatoria

El desarrollo de este trabajo va a dedicado a mi familia en especial a mi esposa Paola y a mi hijo Matías, como también a mi madre Marianita que me dan el apoyo incondicional día a día, es por esta razón que entrego todos mis esfuerzos posibles que se ven reflejados en este largo trabajo para culminar con éxito y sobre todo el triunfo que yo necesito para llegar a ser un profesional de esta prestigiosa institución en la cual me estoy preparando. Y también la bendición de Dios que siempre me acompaña en los momentos buenos y malos.

Resumen

El servicio de courier se ha modernizado a través de los años y actualmente existe una gran competencia en el mercado y un gran despliegue de logística en el proceso de entregas por parte de las empresas que brindan el servicio, con el objetivo de hacerlo en el menor tiempo posible y con una mayor efectividad.

Sin embargo en Produbanco – Grupo Promérica se recibe reclamos de los clientes debido a la insatisfacción del servicio de courier que reciben actualmente, por lo que se pretende realizar un análisis y evaluación al servicio que se ofrece e identificar los factores que generan el mal servicio y elaborar un plan de mejora que permita tener resultados positivos a corto tiempo, con el fin de brindar a los clientes un servicio de courier de calidad.

En el resultado 1 se describe el servicio de courier en Produbanco – Grupo Promérica, partiendo desde los productos que son entregados a los clientes, las empresas proveedoras de motorizados con los que cuenta el banco, además los aspectos que se manejan al momento de brindar el servicio como son: recolección de quejas y reclamos, servicio al cliente; los componentes de calidad y variedad del servicio, tiempos de entrega, gestión telefónica; y finalmente la modalidad de investigación para determinar, sustentar y analizar los problemas detectados.

En el resultado 2 se analiza los resultados obtenidos sobre el servicio de courier que ofrece el banco, los mismos que se obtuvo a través de las encuestas realizadas a los clientes tanto sobre el servicio, como la satisfacción. También se realiza un análisis crítico tomando en cuenta la causa de los problemas y el efecto que estos generan a la hora de brindar el servicio, así como también un pronóstico de lo que pasaría si no se mejora el servicio.

En el resultado 3 se establece una estrategia de mejora para el servicio de courier que ofrece el banco, en la cual se plantea obtener resultados positivos a corto plazo, con una propuesta de valor, un análisis costo beneficio; también se menciona la justificación y se demuestra la factibilidad de la propuesta que permitirá llegar a brindar un servicio de courier de calidad, obteniendo la plena satisfacción del cliente.

Finalmente se determina las conclusiones y recomendaciones.

Courier, servicio bancario, mercado competitivo, clientes.

Summary

Courier service has been modernized through the years and currently there is fierce competition in the market and a large deployment of logistics in the delivery process by the companies that provide the service, with the aim of doing so in the least possible time and most effectively.

However, in Produbanco - Group Promérica customer complaints are received due to dissatisfaction of the courier service they currently receive, that is why it is intended to analyze and evaluate the service offered and identify the factors that create poor service and develop an improvement plan that allows to have positive results in the short time, in order to provide customers with a quality courier service.

In the first result, is described the courier service in Produbanco - Group Promérica, starting from the products that are delivered to customers, suppliers of motorized services with which the Bank also operates, also the bearings that are handled when providing the service such as: collection of complaints, customer service; components of variety and quality service, delivery times, phone management; and finally the kind of research to identify, support and analyze the problems detected.

In the second result, it shows the results obtained about the courier service offered by the bank, which were got through surveys to customers on both the service and satisfaction. Also, a critical analysis is performed, taking into account the cause of the problems and the effect they generate when providing the service, as well as a forecast of what would happen if the service is not improved.

In the third result, it is established a strategy to improve the courier service offered by the bank, which aim is to obtain positive results in the short term, with a value proposal, a cost-benefit analysis; the justification is also mentioned and It demonstrates the feasibility of the proposal which will help achieve to provide a quality courier service, obtaining full customer satisfaction.

Finally, conclusions and recommendations are determined.

Courier, banking service, competitive market, customers.

INDICE GENERAL

Introducción	13
Marco teórico.....	18
Valor y satisfacción del cliente	18
Marketing de servicios	18
La intangibilidad de los servicios	18
La cadena de beneficio del servicio	19
Gestión de la diferenciación del servicio	19
Gestión de la calidad del servicio	20
Marketing global de servicios al consumidor	20
Resolución de situaciones conflictivas originadas como consecuencia de la atención al cliente.....	21
¿Que son los cuestionarios de satisfacción?	22
Empresa.....	23
Los productos bancarios	24
Estrategia.....	25
Tipos de objetivos	26
Definición de los servicios basada en resultados	27
Investigación Exploratoria	28
Investigación Descriptiva	28
Mercado	29
Proyectos de inversión	29
Generación de una propuesta de inversión	30

Estudio de mercado	30
Estudio técnico.....	31
Rivalidad entre competidores existentes.....	32
Propósito del proceso de planificación de la calidad.....	33
¿Qué es cultura organizacional?	34
El diseño de la encuesta	35
¿Qué hace que una estrategia sea ganadora?	37
El servicio de courier.....	39
Cómo funciona el servicio del courier	40
Resultado 1	41
Descripción del servicio que ofrece el courier en Produbanco – Grupo Promérica.....	41
Recolección de quejas y reclamos	42
Atención al cliente	42
Componentes del servicio.....	43
Calidad del servicio	43
Variedad del servicio.....	43
Tiempos de entrega	44
Gestión telefónica.....	44
Modalidad de investigación	44
Niveles o tipos de investigación	45
Población o muestra	45
Procesamiento	46
Resultado 2	47

Análisis e interpretación de resultados	47
Pregunta No. 1	47
Pregunta No. 2.....	48
Pregunta No. 3.....	48
Pregunta No. 4.....	49
Pregunta No. 5.....	50
Pregunta No. 6.....	50
Pregunta No. 7.....	51
Pregunta No. 8.....	52
Pregunta No. 9.....	52
Pregunta No. 10.....	53
Análisis Crítico	55
Pronóstico.....	56
Resultado 3	58
Estrategia de mejora para el servicio de courier que ofrece Produbanco – Grupo Promérica	58
Propuesta de Valor	59
Visión Misión	60
Filosofía.....	61
Beneficiarios:.....	61
Ubicación:	61
Tiempo estimado para la ejecución:.....	61
Equipo técnico responsable:	61
Objetivos de la Propuesta	62

General.....	62
Específico	62
Justificación	62
Metodología y Factibilidad	63
Factibilidad Social	63
Factibilidad Operativa	63
Factibilidad Tecnológica.....	64
Fundamentación científico – técnica	64
Plan de Mejora.....	64
Análisis Costo – Beneficio	65
Modelo Operativo de ejecución de la propuesta	66
Obtener información	66
Analizar la propuesta	66
Planificar los recursos a utilizar.....	66
Entregar de propuesta	67
Seleccionar y capacitar a los recursos	67
Informar internamente al Banco.....	67
Estructura de la Propuesta	68
Procesos Gobernantes.....	68
Procesos Agregadores de Valor	68
Estructura del área de Distribución	68
Funciones	68
Cadena de Valor.....	69
Evaluación del Impacto de la propuesta.....	70

Fuentes de información	70
Indicadores de Gestión.....	71
Conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	73

Introducción

El desarrollo del servicio del correo ha tenido su evolución a través de la historia, hasta llegar a nuestra era, el servicio del correo se caracteriza por la óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados, como son; la rapidez, la seguridad, la efectividad y más facilidades que brinde la empresa para con un usuario.

Puesto que la necesidad de comunicarse, para el ser humano es algo indispensable, este hace nacer al correo, es por eso que en investigaciones que se han realizado, muchos investigadores afirman que los primeros orígenes se da a inicios de la civilización, pero en el siglo XV y XVI, es cuando se puede decir que toma forma el correo.

Las investigaciones realizadas dicen, que los primeros mensajeros que llegaban a tiempo, eran los corredores, las palomas mensajeras y jinetes a caballo. Los corredores quienes recorrían grandes distancias a pie físicamente, para llegar a sus destinos. Ahora en la actualidad con la industrialización del correo, sea hacen verdaderas maratones en la entrega de estos, un verdadero despliegue de logística y una gran masa de individuos relacionados con el objetivo de realizar en el mejor tiempo, con menos cantidad de recursos.

Por las diferentes investigaciones que se hicieron, para tener conocimiento de nuestros antepasados y cuál era la forma de comunicación, se dice que en épocas ancestrales, diferentes culturas que arribaron a nuestro territorio, lo que ahora comprende el Ecuador, también como en el continente europeo, utilizaron el correo como medio de comunicación, por ejemplo para dar órdenes militares, pero además para intercambiar productos agrícolas, especialmente entre las regiones de la Costa y la Sierra.

Como toda cultura organizada, el imperio Inca, también necesito un medio por el cual pudiese dar a conocer las ordenes de sus superiores a los de más baja jerarquía en todo el territorio que abarcaba sus imperios. Para el cumplimiento de esta gran labor existieron, los chasquis eran reclutados desde niños y

adiestrados para ese fin, estos eran escogidos por grandes capacidades de resistencia, excelente memoria y gran velocidad. La edad para realizar este trabajo era entre los 18 y 20 años de edad, la pena de muerte era para ellos en caso de no transmitir bien el mensaje o por revelar a personas que no era dirigido el mensaje.

Los instrumentos que lo caracterizaban a un chasqui, era una mochila conocida también como qëpi, que llevaba a la espalda con objetos que debía que entregar, el khipu este era un sistema nemotécnico de cuerdas de lana o algodón y nudos de uno o varios colores, que servía como un sistema de contabilidad y de escritura donde traían la información, por último un instrumento de viento, una especie de trompeta, hecho con cuero de buey o de una caracola grande, este llevaba el nombre de pututu.

Su vestimenta sobresalía de los demás, dependiendo del tipo de la noticia que debía transmitir, su vestimenta variaba, por ejemplo, épocas de guerra, si se trataba de una victoria, la vestimenta del chasqui era de color blanco, atado el cuello, con cantos de guerra, en cambio, cuando era una derrota, se presentaba con el cabello revuelto y silencioso.

Se tiene conocimiento que en la época de la Colonia, de la Real Audiencia de Quito, se realizó la primera entrega de carta, que se envió de Riobamba hacia Lambayeque (Perú), esto en el sistema de jornadas reglamentarias que se estableció para el servicio de correos.

Con la aprobación del Rey de España, el 8 de junio de 1794, nace el correo del Ecuador. En el régimen de Juan José Flores, mediante decreto, se creó la administración general de correos, bajo la dependencia del Estado, para la necesidad del nuevo Estado, libre y soberano.

En el gobierno de Gabriel García Moreno, se crea por primera vez, lo que es el sello postal hecho en Ecuador, en tanto que en el gobierno de Eloy Alfaro, se introduce a la mujer a las labores de administración del sector público, específicamente en los correos del Ecuador, declarando que la administración

general de correos, sea atendida por mujeres, pero que la administración general seguirá siendo manejada por los hombres.

El hecho de que los avances tecnológicos en mensajes electrónicos, han sido grandes no han podido, suplementar a los correos tanto en el Ecuador como a nivel mundial, dado que la sociedad aun la utiliza para el envío de correspondencia y paquetería.

A nivel nacional y específicamente en la ciudad de Quito el servicio del courier tiene una alta competencia y podemos decir que abarca alrededor del 65% a nivel nacional, tomando en cuenta que Guayaquil es la siguiente con el 25% y las demás ciudades completarían el 10%.

El servicio que ofrece el courier en Produbanco – Grupo Promérica incide en la satisfacción de sus clientes, en el cual se ha podido determinar que existen deficiencias en este servicio siendo uno de los más importantes la baja efectividad de las entregas de documentos de los clientes del banco que en su parte es ocasionada por mala información dada por los propios clientes al momento de abrir una cuenta, además perdidas de documentos por entregas incorrectas, falta de pro actividad para atender los reclamos.

Años atrás el banco Produbanco – Grupo Financiero Producción como se llamaba anteriormente intento manejar temas logísticos de ciertos documentos, pero obviamente ese no era el enfoque del banco y el mismo no fue exitoso pues no tenían el conocimiento y experiencia en el tema de entregas.

Los últimos años el Grupo Financiero Producción ha estado trabajando con varios courier, tanto para los procesos masivos (estados de cuenta) y de valores (tarjetas de crédito, cheques devueltos, liquidaciones y retenciones), se ha cambiado de empresas por varios motivos ya sean estos por costos, coberturas; estos en forma directa han afectado el servicio y ha bajado los estándares de entregas de los documentos.

En el segundo semestre del año 2014 se concretó la consolidación del banco Promérica Ecuador con Produbanco en una sola institución.

Esto, luego de que los organismos de control autorizaron la compra por parte de Promérica del 55% de las acciones de Produbanco y al mismo tiempo se anunció que la estrategia es mantener la razón social del banco de la Producción y su marca Produbanco.

En la información estadística de la Bolsa de Valores de Quito, la cotización por cada acción de Produbanco, al 30 de diciembre del 2013, estaba en \$ 1,04.

Sobre la base de las cifras del balance de los bancos, publicado por la Superintendencia del sector a noviembre del 2013, ambas entidades sumaban activos por \$ 3.664 millones y depósitos por \$ 3.000 millones.

Por su parte, la presencia del Promérica en Ecuador se remonta al año 2000, cuando realiza una inversión de capital en la Sociedad financiera MM Jaramillo Arteaga. En el 2001, esta última institución se constituye en Banco MM Jaramillo Arteaga, luego de una fusión con el Banco GNB del Ecuador (antiguo Banco de Colombia). Es solo hasta el 2009, cuando la razón social e imagen corporativa pasa a llamarse Promérica.

Y desde octubre del 2014 el banco continua sus labores con el nombre de Produbanco – Grupo Promérica desde ese momento la prioridad principal, fue integrar las operaciones Banco Promérica y Produbanco de una manera exitosa, beneficiosa para los clientes y el mercado, velando por mantener los mejores estándares de servicio y administrando adecuadamente la gestión del cambio interno, la consolidación hace que crezca notablemente el número de clientes y se crea la necesidad de satisfacer las necesidades de todos los clientes con un servicio de calidad.

Dado estas circunstancias se hace evidente evaluar el servicio que ofrece el courier en Produbanco – Grupo Promérica a nivel nacional, esto nos ha permitido desarrollar como problema de la investigación. (Ver anexo No. 1)

La competencia en el país avanza constantemente por lo cual Produbanco – Grupo Promérica debe mantener el nivel competitivo y debe satisfacer las necesidades existentes en el mercado. El servicio de courier debe ser una fortaleza que debe ser aprovechada al máximo para estar un paso adelante de

la competencia. Para dar cumplimiento a esta investigación se ha trazado como objetivo general “establecer un análisis y evaluación del servicio que presta el courier, para mejorar la eficiencia y la atención al cliente”. Y como objetivos específicos los siguientes:

- 1.- Describir el servicio que ofrece el courier en Produbanco - Grupo Promérica.
- 2.- Analizar los resultados obtenidos en el servicio del courier que ofrece Produbanco - Grupo Promérica.
- 3.- Establecer una estrategia de mejora para el servicio del courier que ofrece Produbanco - Grupo Promérica.

Con este proyecto se piensa identificar las oportunidades que tiene el mercado, partiendo de la revisión de los procesos internos como también de las necesidades de los clientes.

El alcance debe ser llegar a tener la plena satisfacción del cliente a través de la entrega efectiva de los diferentes productos que ofrece Produbanco – Grupo Promérica, mediante el courier, logrando mantener e incrementar el posicionamiento en el mercado, el nivel competitivo en el país y la captación de nuevos clientes.

Marco teórico

Armstrong/ Gary, Kotler/ Philip, Merino/ María de Jesús, Pintado/ Teresa, Juan/ José María_ Introducción al Marketing_ Pearson Educación S.A_ tercera edición_ Madrid 2011.

Valor y satisfacción del cliente

Los consumidores pueden elegir una amplia gama de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad determinada.

¿Cómo escogen entre tantas ofertas de mercado?

Los clientes toman decisiones de compra de acuerdo con las expectativas que se forman sobre el valor y la satisfacción que las distintas ofertas de mercado les proporcionan.

Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. Los clientes insatisfechos a menudo se van a la competencia y desdeñan los productos ante otras personas.

Marketing de servicios

Los servicios han aumentado de forma impresionante en los últimos años. Los servicios suponen la mayor proporción de la actividad económica en la UE, aunque el porcentaje de actividad económica, medida por la cantidad de trabajadores que emplea, varía considerablemente de un país a otro.

La intangibilidad de los servicios

Significa que los servicios no pueden verse, degustarse, tocarse, oírse ni olerse antes de ser adquiridos. Por ejemplo, quienes quieren una cirugía plástica no

pueden ver el resultado antes de la compra, los pasajeros de una línea aérea no tienen más que un billete (o incluso un billete electrónico) y la promesa de que ellos y su equipaje llegaran a salvo a su destino deseado, y con suerte al mismo tiempo. Para reducir la incertidumbre, los compradores buscan señales de calidad del servicio. Sacan conclusiones acerca de la calidad a partir del lugar, el personal, el precio, el equipo y la comunicación que pueden percibir.

La cadena de beneficio del servicio

Las empresas de servicio de éxito concentran su atención tanto en sus clientes como en sus empleados; entienden la cadena de beneficio del servicio, que vincula el beneficio de una empresa de servicios con la satisfacción de empleados y clientes. Esta cadena consta de cinco eslabones:

- 1.- Calidad interna del servicio: selección y capacitación cuidadosa de los empleados, ambiente de trabajo de calidad, y fuerte apoyo para quienes tratan con los clientes, lo que redundará en...
- 2.- Empleados productivos y satisfechos: empleados más satisfechos leales y trabajadores, lo que redundará en...
- 3.- Mayor valor del servicio: creación del valor para el cliente y entrega del servicio más eficaces y eficientes, lo que redundará en...
- 4.- Clientes satisfechos y leales: clientes satisfechos que se mantienen leales, repiten compras, y recomiendan el servicio, lo que redundará en...
- 5.- Beneficios y crecimiento saludables: un resultado superior de la empresa de servicios.

Gestión de la diferenciación del servicio

En estos días de intensa competencia de precios, en marketing de servicios se quejan de lo difícil que resulta diferenciar sus servicios de los de la

competencia. En la medida en que los clientes consideren similares los servicios de diferentes proveedores, les importará menos el proveedor que el precio.

La solución a la competencia en precios es crear una oferta, una entrega y una imagen diferenciada. La oferta puede incluir características innovadoras que las distingan de la oferta de los competidores. Algunos hoteles ofrecen servicios de alquiler de automóviles, servicios bancarios y centros de negocios, también conexiones a Internet de alta velocidad en las habitaciones.

Gestión de la calidad del servicio

Una de las formas más importantes en que una empresa de servicios puede diferenciarse es mediante la entrega consistente de una calidad más alta que sus competidores. Como hicieron ante los fabricantes, muchas industrias de servicios se han unido al movimiento de calidad enfocada al cliente.

Desafortunadamente la calidad de un servicio resulta más difícil de definir y juzgar que la calidad de un producto. Por ejemplo, es más difícil ponerse de acuerdo con respecto a la calidad de un corte de pelo que en lo relativo a la calidad de un secador de pelo. La retención de clientes quizás sea la mejor medida de la calidad: la capacidad de una empresa de servicio para conservar a sus clientes depende de la consistencia con que les proporciona valor.

Cateora/ Phillip R, Gilly/ Mary C, Graham/ John L_ Marketing Internacional_ Mc Graw – Hill_ Interamericana de editores S.A_ tercera edición_ México 2010.

Marketing global de servicios al consumidor

Como mencionamos al principio del capítulo, gran parte del análisis de la adaptación de los productos para los mercados del consumidor internacionales

también se aplica a la adaptación de los servicios. Más aún, algunos servicios están asociados estrechamente con productos.

Buenos ejemplos son los servicios de apoyo que acabamos de describir o los servicios al cliente asociados con la entrega de una Big Mac a un consumidor en Moscú. Sin embargo, muchos servicios al cliente se distinguen por cuatro características únicas (intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y naturaleza perecedera) y por lo tanto, requieren de una consideración especial.

Los productos a menudo son clasificados como tangibles, mientras que los servicios son intangibles. Los automóviles, computadoras y muebles son ejemplo de productos que tienen una presencia física, son cosas u objetos que pueden ser almacenados o poseídos y sus valores intrínsecos están integrados en su apariencia física.

García/ Enrique_ Tratamiento de quejas y reclamaciones de clientes de servicios financieros_ Ediciones Paraninfo S.A_ Madrid España 2014.

Resolución de situaciones conflictivas originadas como consecuencia de la atención al cliente

En la relación comercial existente entre las entidades financieras y sus clientes es normal que se produzcan situaciones de desencuentro entre ambas partes. Corresponde a las entidades financieras tener presente que además de constituir un derecho de los clientes, la adecuada gestión de las reclamaciones es una forma de fidelizar a los mismos.

En sentido opuesto, a incorrecta gestión de una situación conflictiva puede suponer para la entidad la pérdida del cliente.

Proceso para la resolución de situaciones conflictivas.- Las quejas deben atenderse adecuadamente para así poder afrontarlas adecuadamente. Cuando un cliente expone una queja ello implica que existen unas expectativas con las cuales acudió a la entidad financiera y que no han visto satisfechas.

El objetivo de la empresa es que la suma de las experiencias del conjunto de los clientes sea cada vez más positiva.

Así, cada queja es una posibilidad de mejorar el trato que recibe el cliente, bien porque se modifica una actuación que era incorrecta o bien porque se mejoran las prestaciones de un servicio que si bien no planteaba deficiencias, era mejorable. No se trata de afirmar que el cliente tiene siempre la razón, como comúnmente se escucha, sino que el cliente siempre tiene el derecho de quejarse ante una situación que no cubre sus aspiraciones, la idea clave no es afirmar que resulte agradable recibir las quejas por parte del cliente, pero las posibilidades de que esas quejas ayuden a mejorar la calidad del servicio es lo que ha de hacer entender la queja como algo positivo.

Este concepto es importante para la realización de la investigación a realizarse, es muy importante conocer alternativas para resolver situaciones conflictivas con los clientes en lo que se refiere al servicio.

García/ María José_ Técnicas de información y atención al cliente/ consumidor_ Editorial Innovación y Cualificación, S.L_ primera Edición_ Málaga España 2011.

¿Que son los cuestionarios de satisfacción?

Una de las acciones más importantes para nuestro negocio y para la estrategia de servicio al cliente es conocer la percepción que tiene nuestros clientes

productos y/o servicios. Estos cuestionarios pueden ser utilizados también para saber cómo es valorada la atención recibida por el cliente.

Con la información proporcionada por los cuestionarios de satisfacción, se toman decisiones, se definen y mejoran muchas de las actividades de nuestro negocio, con el único objetivo final de satisfacer a todos nuestros clientes en el mayor número de aspectos posibles.

Acepto este concepto para la realización de la investigación a realizarse ya que es de suma importancia conocer opinión de los clientes.

Iborra/ María, Dasí/ Angels, Dolz/ Consuelo, Ferrer/ Carmen_ Fundamentos de dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas_ Ediciones Paraninfo S.A_ segunda edición_ Madrid España 2014.

Empresa.-Una empresa es algo más que una máquina o que un conjunto de máquinas conectadas.

Una empresa funciona porque en ella trabajan, arriesgan, deciden, y colaboran personas, es decir es una unidad social. Por ello si queremos entender y explicar el funcionamiento de la empresa debemos entender los intereses, comportamientos y motivaciones de las personas y de los grupos que participan en ella y que se relacionan con ella.

Pero, además la empresa es una unidad política, porque las personas, que tienen objetivos propios e intereses propios y en ocasiones, no coinciden con los de la empresa, tienen que conciliar sus objetivos e intereses con los empresariales, para que la empresa funcione como unidad tanto internamente como frente a su entorno. Por eso, las decisiones y objetivos de adoptan mediante procesos políticos, con lo que se intenta lograr esa conciliación.

Acepto este concepto de empresa para la ejecución del presente trabajo de investigación, ya que se debe tener claro que las empresas son creadas con un fin específico que va de acuerdo a su naturaleza.

Igual/ David_ Colección manuales de asesoramiento financiero_ Bresca Editorial, S. L_ Barcelona 2008.

Los productos bancarios.- Los productos bancarios son los instrumentos que las entidades bancarias ponen a disposición de sus clientes para la prestación de sus servicios de intermediación financiera.

De la misma forma y de acuerdo con una visión más próxima a marketing los productos bancarios son los instrumentos que las entidades financieras ofrecen al mercado para satisfacer las necesidades de los consumidores de gestión de la tesorería, inversión, financiación y previsión.

Servicios bancarios.- En este grupo se incluye un amplísimo conjunto de productos destinados a cubrir las necesidades operativas de los clientes, como tarjetas de crédito, tarjetas de débito, etc.

Una clasificación más operativa y actual es considerar los productos en función del grupo de necesidades genéricas que satisface de los clientes, la entidad financiera puede prestar el producto directamente o mediante un agente o empresa filial.

La atención al cliente.- La atención al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes.

La atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe.

Principios de la atención al cliente.- La calidad en la atención al cliente representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen lo competidores y lograr la percepción de diferencias en la oferta global de la empresa.

Esto hace cualquier empresa que posea una política de calidad de servicios que sea competitiva obtenga una clara diferenciación con respecto a lo que hacen otras empresas en el mismo mercado.

Estrategia

La estrategia incluye las políticas o lineamientos generales de la empresa dirigidos hacia el cliente. Generalmente, es diseñada por el departamento de marketing y su principal función es orientar a toda la empresa hacia la calidad de la atención al cliente.

En la estrategia de servicio se define el valor que se desea para los clientes, el valor es el principal motivador de la decisión de compra y por lo tanto como la posición competitiva que se sustentara en el mercado.

La estrategia de orientación al cliente se caracteriza por la preocupación de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades y deseos del cliente, por el esfuerzo en adaptar la oferta a las necesidades y deseos del cliente para satisfacerlos, por el ajuste de los productos para que se adapten o anticipen a las expectativas de los clientes y por obtenerla máxima calidad en la atención

al cliente preocupándose de recibir una retroalimentación constante de los consumidores y usuarios.

Acepto la definición del concepto mercado para la elaboración de la investigación planteada, cuando una institución financiera saca un producto al mercado es con el objetivo de satisfacer una necesidad del cliente y que su producto tenga la aceptación del cliente, esto se complementa utilizando una estrategia de servicio al cliente que nos diferencie de la competencia.

Martínez/ María del Carmen_ La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores_ Ediciones Díaz de Santos, S.A_ España 2013.

Tipos de objetivos

Atendiendo a diferentes criterios, podemos encontrar distintas categorías de objetivos.

Las que presentamos a continuación responden a tipos de objetivos en base a los resultados, la especificidad y el nivel jerárquico.

Según los resultados que persigan, los objetivos pueden ser:

Objetivos financieros.- Están relacionados con el resultado financiero o las metas financieras de la empresa, objetivos de este tipo son los relacionados con la cuantía de los dividendos, la cifra de ingresos, o el margen de beneficios. Los objetivos financieros suelen centrarse en el corto plazo.

Objetivos estratégicos.- Están enfocados a la conservación y mejora de la posición competitiva de la empresa a largo plazo. Por tanto, tienden a centrarse en el exterior de la empresa y en su posición competitiva.

Objetivos de este tipo son los relacionados con la calidad del producto, el nivel de costos con relación a los competidores clave su reputación con los clientes, el liderazgo en tecnología e innovación de productos.

Objetivos generales.- Deben expresar las metas que se propone alcanzar la empresa en el ámbito global y a largo plazo. Por tanto, un objetivo general es una meta para toda la empresa a largo plazo.

Se definen en función de su misión, pero también en función de la situación actual del entorno y, sobre todo, de su evolución futura y de las oportunidades o amenazas que este presenta para la empresa.

Asimismo, tiene en consideración la propia situación interna de la compañía, es decir, sus fortalezas y debilidades y su capacidad actual y potencial en relación con su entorno.

Martínez/ Pedros Daniel, Milla/ Artemia_ Elección de estrategias_ Editorial Díaz de Santos_ Madrid 2012.

Definición de los servicios basada en resultados

Una definición de servicios basada en resultados garantiza que los responsables planifican y ejecutan todos los aspectos de la gestión del servicio únicamente desde la perspectiva de lo que es valioso para el cliente. Tal método garantiza que los servicios no solo creen valor para los clientes, sino que también capturen valor para el proveedor del servicio.

Los servicios son un medio de entrega de valor a los clientes facilitando los resultados que los clientes necesitan para lograr sin la responsabilidad de costos y riesgos específicos.

Acepto estos conceptos para la realización de la investigación a realizarse, teniendo en claro el servicio basado en resultados.

Merino Sanz/ María Jesús, Pintado/ Teresa, Sánchez/ Joaquín, Grande/ Esteban_ Introducción a la investigación de Mercados_ segunda edición 2015.

Investigación Exploratoria.- Esta investigación tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualice cuál de esas posibilidades tiene la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos presupuestarios de la empresa.

En pocas palabras, la finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos en una situación. Es un tipo de investigación extremadamente útil como paso inicial en los procesos de investigación.

Investigación Descriptiva.- Los estudios descriptivos exigen que el investigador identifique de antemano las preguntas específicas que desea contestar, cómo las responderá y las implicaciones que posiblemente tengan para el gerente de mercadotecnia.

Es preciso que se fije una finalidad bien definida. Es probable que la investigación descriptiva proporcione resultados que dan origen a otros trabajos de la misma índole.

Estos conceptos ayudan para el desarrollo de la investigación, ya que se pretende obtener resultados inmediatos a través de la investigación.

O.C. Ferrell/ Michael_ Estrategia de marketing_ Cengage Learning Editores S.A_ quinta edición_ México 2012.

Mercado.- En su nivel más básico, un mercado es un conjunto de compradores y vendedores, tendemos a pensar en un mercado como un grupo de individuos o instituciones con necesidades similares que pueden ser satisfechas por un producto en particular. Las empresas o los vendedores tienden a usar la palabra mercado para describir solo a los compradores.

Este entendimiento no ha cambiado en mucho tiempo. Sin embargo, lo que ha cambiado no es tanto el “que” sino el “donde” de un mercado; es decir, la ubicación de compradores y vendedores.

Acepto la definición del concepto mercado para la elaboración de la investigación planteada ya que es importante saber cuál es el mercado al cual se dirige la empresa y su mercado objetivo.

Ochoa/ Guadalupe_ Administración Financiera_ Mc Graw_ Interamericana de editores S.A_ segunda edición_ México 2009.

Proyectos de inversión

La evaluación económica de un proyecto de inversión es solo una etapa del proceso. Presupuesto del capital es el término con el que se conoce a la función financiera relacionada con la toma de decisiones de inversión.

Las etapas por las que atraviesa el proceso de toda propuesta de inversión son las siguientes:

- 1.- Generación de una propuesta de inversión.
- 2.- Estudio de mercado.
- 3.- Estudio técnico.
- 4.- Evaluación económica o financiera.

5.- Implementación.

6.- Control o seguimiento.

Generación de una propuesta de inversión

Un proyecto de inversión es cualquier alternativa de las empresas para generar beneficios económicos en un futuro, a través de un periodo relativamente largo, mediante el desembolso en el presente de una gran cantidad de recursos.

Todos los días, las empresas enfrentan situaciones que las lleva a replantear, o plantear por primera vez sus objetivos.

Por ejemplo, conseguir una mayor eficiencia, obtener una mejor calidad, crecer, adaptarse, sobrevivir, estos objetivos se traducen en propósitos específicos, como reducir devoluciones, tener personal más capacitado, reforzar la venta de un producto, lograr una mayor participación en el mercado, reducir la contaminación, dar un mejor servicio, reducir gastos de almacenaje, etc.

A su vez los propósitos específicos suelen implicar una decisión de inversión: comprar equipo para obtener un mejor acabado, llevar a cabo un proyecto de capacitación, hacer una campaña publicitaria, abrir una sucursal, sustituir una máquina, comprar equipo de transporte para hacer entregas directas o constituir una bodega.

Las responsables de generar dichas propuestas suelen ser las áreas involucradas: producción, calidad, personal, mercadotecnia, investigación y desarrollo, entre otras. En ellas se genera la mayor parte de la información que requiere el proceso de evaluación.

Estudio de mercado

Con este estudio se obtiene la información que permitirá calcular los beneficios de la inversión: un incremento en venta, un mejor aprovechamiento de

recursos, una disminución en gastos, etc., que se traducirán en mayores utilidades.

Proyectos como el lanzamiento de un producto nuevo, la consolidación de un producto existente, el mejoramiento de la calidad de servicio e incluso la creación de una nueva empresa exigen la realización de un estudio de mercado. Sin embargo, cuando se trata de proyectos como iniciar un programa de capacitación o sustituir una máquina de tecnología obsoleta, es difícil pensar directamente en el mercado porque quizá lo que se espera no sea un incremento en las ventas sino un ahorro en gastos debido a menos desperdicios, menos rotación de personal o menos gastos de mantenimiento.

En este contexto, cuando el mercado es el público consumidor, primero se debe tener muy claro cuál es el producto o servicio que la empresa desea vender, lo mismo que sus características básicas; en segundo lugar, es importante determinar la demanda actual y potencial para ese producto a partir de indicadores como el crecimiento de la población, su poder económico, la etapa del ciclo de vida del producto, en tercer lugar, es indispensable conocer la oferta actual y potencial y también la identidad de los competidores, su capacidad de oferta, su participación en el mercado, etc.

Todo esto favorecerá un pronóstico aproximado del volumen de las ventas y con ello, las necesidades de producción.

Estudio técnico

El estudio técnico da a conocer las necesidades específicas para la operación y los costos en que se incurrirá para cubrir esas necesidades. Visto de manera general, mientras el estudio de mercado genera información de los posibles beneficios de la inversión, el estudio técnico genera información de los costos de la misma.

Cuando el producto o servicio es nuevo, es necesario determinar cómo se va a producir o proporcionar. Si el negocio es nuevo, el estudio debe incluir la consideración de los diferentes lugares donde se puede ubicar, dadas sus características y necesidades.

Esta información, junto con la del mercado determinará el tamaño de las instalaciones y las características de la maquinaria y el equipo necesario. Esto también llevará a definir necesidades específicas de instalaciones, materia prima, mano de obra, entre otras, que se traducen en costos.

Si se trata de renovar o sustituir equipo o instalaciones, es probable que en la evaluación del proyecto no se requiera definir un nuevo proceso ni una ubicación, pero quizá si instalaciones especiales, cierta capacitación, materia prima diferente o mano de obra más calificada.

Aun si el proyecto no está relacionado con procesos tecnológicos específicos, como pudiera ser un programa de capacitación, de todos modos es necesaria su factibilidad técnica.

Porter/ Michael_ Ventaja Competitiva _ Alay ediciones, S.L_ México2002.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria.

El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con las que las empresas compiten y segundo, de la base sobre la que están compitiendo.

La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si tiende solo hacia el precio, porque la competitividad en los precios traslada los beneficios directamente de una industria a sus clientes.

Los recortes en los precios suelen ser sencillos de ver y equiparar, y por ello cabe esperar sucesivas rondas de represalias.

La competencia sostenida en los precios también enseña a los clientes aprestar menos atención a las características y el servicio que ofrece el producto.

Rivera/ Francisco, Hernández/ Gisel_ Administración de Proyectos_ Pearson Educación_ primera edición_ México 2010.

Propósito del proceso de planificación de la calidad

Con la planificación de la calidad se pretende identificar los estándares más relevantes aplicables al proyecto y cómo se concretarán en un programa de actividades, en el cual se definirá quién, cómo y cuándo las realizará y con qué técnicas y herramientas se llevarán a cabo.

Luego, durante la fase de ejecución y con base en el plan de calidad, se realizarán las tareas de aseguramiento de la calidad – enfocadas en los procesos, mientras que durante la fase de seguimiento y control del proyecto se efectuarán las tareas de control de calidad del proyecto encauzadas al producto.

De esa manera, al final de cuentas y mediante la suma de planificación, aseguramiento y control de la calidad, se tendrá una mayor probabilidad de satisfacer los requisitos del cliente o destinatario del esfuerzo.

Robbins/ Stephen, Coulter/ Mary_ Administración_ Pearson Educación_ décima edición_ México 2010.

¿Qué es cultura organizacional?

La cultura organizacional se ha descrito como los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.

En la mayoría de las organizaciones, estos valores y prácticas compartidos han evolucionado con el tiempo y determinan en gran medida cómo se hacen las cosas en la organización.

Nuestra definición de cultura implica tres cosas. Primero, es una percepción. No es algo que pueda tocarse o verse físicamente, pero los empleados la perciben según lo que experimentan dentro de la organización. Segundo la cultura organizacional es descriptiva.

Tiene que ver con cómo perciben los miembros la cultura, no con si les gusta. Por último aunque los individuos pueden tener distintas experiencias o trabajar en niveles diferentes de la organización, tienden a describir la cultura de la organización en términos similares.

Culturas fuertes

Todas las organizaciones tienen culturas, pero no todas las culturas influyen en el comportamiento y acciones de los empleados. Las culturas fuertes, aquellas en las que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son muy compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados que las culturas débiles.

Rivera/ Jaime, Mencía de Garcillan_ Markwting Sectorial Principios y aplicaciones_ Editorial Esic_ primera edición_ Madrid 2014.

El diseño de la encuesta

La encuesta o cuestionario es una herramienta para obtener información a través de las respuestas que brindan los entrevistados a las preguntas elegidas por el entrevistador.

Antes de redactar las preguntas se debe elaborar un diseño que contemple los siguientes puntos:

1.- Planteamiento de objetivos

Donde se debe considerar cuál es la información necesaria para resolver el problema del directivo. Por ejemplo ¿Se evaluará una actitud? ¿La cantidad de devoluciones?

2.- Formulación de preguntas y escalas

En esta parte, primero se deben considerar las características del colectivo a entrevistar (tiempo disponible, accesibilidad, tipo de lenguaje), y luego elegir el tipo de preguntas y el tipo de escalas con que serán evaluadas las preguntas.

En cuanto al tipo de preguntas, se pueden considerar los siguientes:

Abiertas: donde el entrevistado posee libertad absoluta para contestar con sus propias palabras las ideas que considera adecuadas a la pregunta. Por ejemplo: ¿Qué opina de los hombres que usan cosméticos?

Cerradas: son aquellas en las que se obliga al entrevistado a contestar entre un conjunto de alternativas.

Sciarroni/ Roberto, Rico/ Ruben, Stern/ Jorge_ Marketing y Competitividad Nuevos enfoques para nuevas realidades_ Prentice Hall Pearson educación_ primera edición_ Buenos Aires 2009.

Cadena de valor

La organización es un conjunto de actividades y operaciones con particularidades definidas, desde la óptica del cliente. Es la acumulación de pequeñas fracciones de valor que se suman en forma progresiva desde el origen de la materia prima hasta el consumidor final. La empresa añade valor al diseñar, fabricar, vender y distribuir sus productos o servicios. Añade valor cuando vende los inputs que compra a fuentes exteriores, a un precio mayor que el de la compra, como producto de haber aplicado parte de sus recursos y habilidades a potencializar, según la percepción del cliente, la combinación de factores aplicados.

Los competidores suelen destacarse en el mercado y obtener una posición fuerte cuando son capaces de diseñar una cadena de valor singular. Cuando éste incluye múltiples factores que se refuerzan mutuamente. Esta secuencia se despliega desde la forma de comprar hasta la forma de atender al cliente en la etapa de posventa, pasando por el diseño de los productos, la facilidad para llegar a ellos, la disponibilidad de stocks y las propuestas únicas de venta.

La cadena de valor es una combinación de atributos funcionales, simbólicos e institucionales y como resultado de su sinergia se crea una ventaja competitiva única y diferente. Es una estructura compleja que acumula distintas porciones de diferenciación. Se convierte en un desafío a la creatividad e innovación que genera propuestas difíciles de imitar.

Asimismo, la cadena de valor debe trabajar en forma unida y en función de la propuesta de valor diseñada. Para ello es indispensable que cuente con un encaje perfecto entre sus diferentes eslabones. Se hace necesario tomar

decisiones para que cada una de las partes aporte a la solidez del sistema y se oriente hacia los mismos objetivos.

Cuando la cadena cuenta con eslabones valiosos para el cliente y el encaje es adecuado, resulta muy dificultoso para los competidores copiar sólo parte de la misma; por tanto, hay que imitarla en su totalidad, porque lo relevante es el ajuste y no sus actividades independientes.

Thompson/ Arthur, Peteraf/ Margaret, Gamble/ John, Strickland III A. J_ Administración Estratégica Teoría y Casos_, Mc Graw– HILL_ Interamericana de editores S.A_ decima octava edición_ México 2012.

¿Qué hace que una estrategia sea ganadora?

Se pueden aplicar tres pruebas para determinar si una estrategia es una estrategia ganadora:

1.- La prueba de ajuste:

¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la empresa?

Para calificar una estrategia como ganadora, debe ajustarse bien a la industria y a las condiciones competitivas, a las mejores oportunidades de mercado y a otros aspectos pertinentes del ambiente externo de la empresa. Ninguna estrategia funciona bien a menos que tenga un buen ajuste externo y se sincronice con las condiciones prevalecientes en el mercado.

Al mismo tiempo, una estrategia ganadora debe acoplarse a los recursos y capacidades competitivas de la empresa, y apoyarse en un conjunto

complementario de actividades funcionales (como administración de la cadena de suministros, operaciones, ventas y marketing, etc.).

2.- La prueba de la ventaja competitiva:

¿La estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva sustentable?

No es probable que las estrategias que no procuren una ventaja competitiva duradera sobre sus rivales arrojen un desempeño superior que dure más de un periodo breve.

Las estrategias exitosas permiten que una empresa consiga una ventaja competitiva perdurable. Mientras mayor y más duradera sea la ventaja competitiva, más poderosa será.

3.- La prueba del desempeño:

¿La estrategia genera un buen desempeño?

La señal de una estrategia ganadora es un desempeño sólido de la compañía. Dos clases de indicadores de desempeño son los que más revelan respecto del alcance de la estrategia de una compañía:

1.-La rentabilidad y la fortaleza financiera.

2.- Su fuerza competitiva y su posición en el mercado.

Un desempeño o ganancias superiores al promedio, y mejor participación en el mercado, posición competitiva o rentabilidad son síntomas de una estrategia ganadora.

<http://servicio-de-courier-pits.com/>

El servicio de courier

El servicio de courier se encarga de realizar envíos de documentos o paquetes de un tamaño y/o peso limitado a un determinado costo, los cuales pueden ser distribuidos a nivel nacional e internacional según el cliente o solicite.

La velocidad, seguridad, especialización y personalización de los servicios valorados en el proceso y ejecución del reparto son características que resaltan y garantizan al cliente un buen servicio de courier que cumple con el estándar premium en servicios de correo postal o paquetería que lo respalda.

Además, su fácil acceso permite que no solo el público en general pueda hacer uso de este servicio, sino también tengan acceso las instituciones del Estado y entidades privadas que quieran realizar envíos de forma rápida, segura y efectividad en el desempeño de sus funciones.

El servicio de courier y la sociedad

El servicio de courier tiene la función de realiza envíos de documentos o paquetes de un peso y tamaño determinado de manera rápida y segura a nivel nacional e internacional a un determinado costo.

Este servicio se caracteriza por realizar envíos a una velocidad mayor que un envío postal común, también le brindar seguridad, especialización y personalización de los servicios valorados durante el proceso y ejecución del reparto.

Es importante destacar, que la gran mayoría de empresa que brinda el servicio de courier opera bajo el estándar Premium en servicios de correo postal o paquetería, garantizando a nuestros clientes un óptimo servicio, el cual puede ser usado justificando el costo a pagar por este servicio de courier.

No solos el público en general puede contar con este servicio, también las entidades públicas y privadas pueden hacer uso de este servicio y realizar sus envíos de forma rápida y segura con una empresa que les garantice un óptimo servicio de calidad y efectiva durante el desarrollo de sus funciones.

Cómo funciona el servicio del courier

El servicio de courier se encarga realizar envíos de documentos o paquetes de un tamaño y peso limitado a un determinado costo. Este tipo de envío puede ser distribuido a nivel nacional e internacional según lo indique el cliente.

Lo que caracteriza a este servicio es la rapidez y velocidad con la que realiza sus envíos, no obstante esta rapidez dependerá de la accesibilidad que tenga el agente de courier al lugar y de la distancia que haya hacia el destino final.

También, el servicio de courier se caracteriza por brindar seguridad y personalización de los servicios valorados durante el proceso y ejecución del reparto.

Es importante destacar, que la mayoría de empresas que ofrecen el servicio de courier trabajan bajo el estándar Premium en servicio de correos postales y paquetería.

Estás empresas que cuentan con este respaldo de calidad tienen mayor demanda por el público, por lo tanto los usuario realizan sus envíos justificando el costo a pagar por dicho servicio.

El servicio de courier no solo es requerido por el público en general, también es solicitado por empresas del sector público y privado con la finalidad de realizar envíos de forma rápida y segura.

Resultado 1

Descripción del servicio que ofrece el courier en Produbanco – Grupo Promérica

Produbanco – Grupo Promérica ha estado trabajando en los últimos años con varios courier, tanto para los procesos masivos (estados de cuenta) y de valores (tarjetas de crédito, cheques devueltos, liquidaciones), se ha cambiado de empresas por varios motivos ya sean estos por costos, coberturas; estos en forma directa han afectado el servicio y han bajado los estándares de entregas de los documentos.

El aumento notable de clientes debido a la consolidación con el banco Promérica en el año 2014 ha hecho que se aumente el volumen en los procesos, por este motivo ha sido necesario contar con más personal en el courier, para brindar un servicio de entregas eficiente.

Por las características que posee el giro del negocio en este caso servicio bancario, Produbanco – Grupo Promérica actualmente tiene contratado los servicios de las siguientes empresas:

“Servientrega Ecuador S.A.” es reconocida como líder en el servicio de courier nacional, ha logrado el posicionamiento de la marca gracias al compromiso con Ecuador, generando empleo, con personal capacitado para convertirse en un soporte logístico, tecnológico y administrativo, buscando siempre la satisfacción de sus clientes.

“Urbano” nació como una empresa de distribución postal y hoy se ha convertido en una empresa integral de Soluciones Logísticas y de Inteligencia de Mercado que lidera el mercado por su cobertura y portafolio de soluciones.

Estas 2 empresas muy reconocidas en nuestro país, son las encargadas de realizar las entregas de los diferentes documentos o productos que maneja Produbanco – Grupo Promérica a nivel nacional, al contar con este servicio se busca tener la satisfacción de sus clientes mediante un servicio que intenta brindar: la velocidad en la entrega, la seguridad suficiente, rapidez en el tiempo de respuesta, efectividad en la entrega, etc.

Recolección de quejas y reclamos

Produbanco – Grupo Promérica cuenta con un departamento especializado en recolección de quejas y reclamos el mismo que está disponible las 24 horas y todos los días de año, el mismo que recibe el reclamo por parte del cliente, genera el flujo al área o departamento involucrado y al mismo tiempo se encarga de asesorar al cliente.

Este departamento cuenta con empleados plenamente capacitados para dar una respuesta inmediata al cliente y al mismo tiempo realizar un análisis y una clasificación según el tipo de reclamo que hace el cliente, en lo que se refiere a los problemas con la entregas de documentos el flujo es dirigido al Departamento de Distribución quien se encarga de solucionar el inconveniente al cliente a través del proceso de gestión.

Atención al cliente

Quienes manejan la información confidencial de los clientes son solamente los empleados del banco y son quienes tienen el primer contacto con el cliente.

El ejecutivo de Produbanco – Grupo Promérica se encarga de manejar la relación con el cliente.

Luego de haber realizado la respectiva coordinación con los clientes, el courier recibe la documentación y se dirige a realizar la entrega.

El courier es el encargado de entregar la correspondencia y también del contacto cara a cara con el cliente.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Por ello Produbanco – Grupo Promérica tiene presente los siguientes aspectos.

Componentes del servicio

Calidad del servicio

Los paquetes que están para ser enviados o entregados, son manejados con toda la confidencialidad que se debe dar a los diferentes documentos o productos que son manejados en el banco.

Variedad del servicio

Produbanco – Grupo Promérica brinda el servicio de courier a los clientes en las ciudades de Quito con 9 motorizados, Guayaquil con 5 motorizados; Cuenca, Ibarra y Ambato con 1 motorizado respectivamente ya que son las ciudades en donde existen gran cantidad de clientes y alto volumen en los procesos.

En las otras ciudades donde Produbanco – Grupo Promérica también cuenta con oficinas, el servicio de entrega de documentos o productos es directamente en las agencias debido a que el número de clientes no es muy alto.

Tiempos de entrega

El tiempo que se maneja para la entrega va de acuerdo al tipo de documento o productos y dependiendo el lugar.

Si el producto se necesita que sea entregado dentro de la ciudad el plazo máximo es 12 de horas.

Si el producto se necesita que sea entregado en otra ciudad el plazo máximo es de 24 horas, tomando en cuenta que las oficinas principales de Produbanco – Grupo Promérica son en Quito y Guayaquil y desde estas se distribuye a las demás sucursales los diferentes productos que se ofrece al cliente.

Gestión telefónica

Una vez que se receipta el reclamo Distribución el departamento encargado del manejo del courier cuenta con ejecutivos que se encuentran divididos por secciones de acuerdo al tipo de documentos o productos como: cheques devueltos, tarjetas de crédito, estados de cuenta, etc.

Los ejecutivos se encargan de realizar la llamada al cliente para buscar la solución inmediata al cliente y a su vez enviar de inmediato el documento o producto con el courier a la dirección solicitada por el cliente.

Modalidad de investigación

La modalidad de la investigación para este trabajo es de campo ya que se sustentada básicamente en la cuantificación de los resultados de las respuestas realizadas a través de encuestas a los clientes de Produbanco – Grupo Promérica y de esta manera poder conocer la apreciación que tiene la gente sobre la calidad de servicio de courier, para de esta manera poder

determinar los temas a trabajar y de mejora con el objetivo de obtener un proceso de entregas de documentos eficaz y eficiente.

Las encuestas son un medio directo de llegar a los usuarios a través de varias preguntas sobre el tema específico planteado.

Niveles o tipos de investigación

El tipo de investigación es descriptiva ya que a través de una encuesta podemos tener la percepción del tema a ser investigado a través de los resultados obtenidos en las encuestas sobre la calidad del servicio del courier, se podrá crear un plan de mejora con el objetivo de brindar promesas de valor a los clientes tanto personas naturales como jurídicas.

Población o muestra

Se trabajara con el personal de servicio al cliente de Produbanco – Grupo Promérica de la ciudad de Quito que recibe los reclamos por servicios de courier y se encuentran respectivamente en las 46 agencias que están divididas de acuerdo a su volumen transaccional en grandes, medianas y pequeñas, a quienes se les entregará la encuesta y estos a su vez harán llenar a los clientes, siendo un total de 1200 personas encuestadas es decir 25 personas por agencia y en el caso de Matriz por ser el mayor volumen se realizará a 75 personas.

Se toma a la ciudad de Quito como referencia ya que de acuerdo al número de agencias representa el 42% para Produbanco – Grupo Promérica y también es en donde se da el mayor volumen de transacciones. Se puede verificar en el gráfico. (Ver anexo No. 2)

Procesamiento

Se trabajará conjuntamente con las personas de servicio al cliente de Produbanco – Grupo Promérica que utilizan el servicio de courier y con el área de Distribución quienes tienen toda la información para poder determinar la efectividad real, tiempos de respuesta a reclamos recibidos, entregas realizadas y lo más importante la experiencia en el manejo del tema logístico a nivel nacional.

Además a través de encuestas, análisis estadísticos de la calidad de servicio, motivos de devoluciones de documentos.

En base a esto tendremos respuestas claras para mejorar este proceso y enfocarse en solucionar los problemas internos del banco y con el proveedor.
(Ver anexo No. 4)

Es por este motivo que se detalla a continuación una encuesta realizada a clientes de Produbanco – Grupo Promérica y el análisis de las preguntas realizadas.

Resultado 2

Análisis e interpretación de resultados

Para poder desarrollar este capítulo se realizó una encuesta tanto sobre el servicio de courier como la satisfacción de los usuarios, las mismas fueron realizadas a los clientes en la ciudad de Quito por el personal de servicio al cliente de Produbanco – Grupo Promérica. (Ver anexo No. 3)

Pregunta No. 1

¿Cree usted que los diferentes productos que son entregados directamente por el courier están dentro del tiempo adecuado?

Análisis

En la pregunta No. 1 se puede indicar que 542 de los 1200 encuestados que representan el 45% indican que el tiempo de entrega de los procesos que son manejados por el courier cumplen con los parámetros solicitados por el banco, mientras que los otros 658 encuestados que representan el 55% indican que el tiempo de entrega no cumple con los parámetros solicitados por el banco.

Interpretación

El tiempo en las entregas es un factor importante a ser mejorado a través de propuestas de mejora en los tiempos de entrega que tiene el banco, vs lo esperado por los clientes. Ya que claramente se puede reconocer que más de la mitad de los encuestados indican que no reciben sus documentos o productos a tiempo.

Pregunta No. 2

¿Usted está satisfecho/a con la calidad de servicio del courier?

Análisis

En la pregunta No. 2 se puede indicar que 298 de los 1200 encuestados que representan el 25% de los encuestados indican que si están satisfechos la calidad del servicio del courier, mientras que los otros 902 de los encuestados que representan el 75% indican no estar satisfechos con la calidad del servicio del courier.

Interpretación

Se debe hacer énfasis en la mejora de la calidad del servicio por parte del courier ya que solamente una pequeña parte de los clientes están satisfechos y la gran mayoría está insatisfecha, lo que quiere decir que también se está afectando la imagen del banco.

Pregunta No. 3

¿La cobertura del courier cumple con sus necesidades?

Análisis

En la pregunta 3 se puede indicar que 983 de los 1200 que representan el 82% de los encuestados indican el courier si tiene la cobertura que necesitan los clientes, mientras que los otros 217 encuestados que representan el 18% indican que la cobertura del courier no cumple con sus necesidades y no reciben sus documentos o productos según lo solicitado.

Interpretación

No se debe descuidar del 18% ya que en el futuro podría aumentar el porcentaje, por lo que se debe analizar los motivos de la no entrega tomando en cuenta que la oferta de valor de las empresas de courier es a nivel nacional.

Pregunta No. 4

¿Usted recibe un servicio diferenciado por parte del courier?

Análisis

En la pregunta 4 se puede indicar que 117 de los 1200 encuestados que representan el 10% indican que el courier da un servicio diferenciado a los clientes del banco, mientras que 1083 encuestados que representan el 90% indican que no reciben un servicio diferenciado los clientes del banco.

Interpretación

La mayor parte de los encuestados indican que no reciben un servicio diferenciado y es ahí donde se debe atacar tomando en cuenta que el segmento de mercado de Produbanco – Grupo Promérica tiene muy buenos clientes que merecen ser tratados de manera diferente.

Es por esto que la idea de mejorar la entrega de documentos puede ser una propuesta atractiva internamente con un proceso controlado directamente desde el banco.

Pregunta No. 5

¿Los reclamos y requerimientos son atendidos a tiempo?

Análisis

En la pregunta 5 se puede indicar que 529 de los 1200 encuestados que representan el 44% indican que si son atendidos los reclamos a tiempo, mientras que 671 encuestados que representan el 56% indican los reclamos y requerimientos no son atendidos a tiempo.

Interpretación

Menos de la mitad de los clientes son atendidos a tiempo en sus reclamos, esto ocasiona molestias e insatisfacción en la calidad del servicio, siendo sin duda un factor crítico que perjudica interna y externamente la imagen del banco, es importante mantener el porcentaje de clientes satisfechos y poder identificar por qué ellos si han tenido un servicio diferente en la gestión de sus reclamos.

Pregunta No. 6

¿El servicio que recibe del courier, le ha llevado a pensar en dejar Produbanco – Grupo Promérica?

Análisis

En la pregunta 6 se puede indicar que 118 de los 1200 encuestados que representan el 10% indican que por el servicio de courier si han pensado en dejar Produbanco – Grupo Promérica, mientras que 1082 encuestados que

representan el 90% indican que no han pensado en dejar Produbanco – Grupo Promérica.

Interpretación

Existe un porcentaje muy bajo de clientes que han pensado en dejar Produbanco – Grupo Promérica debido al mal servicio que reciben por parte del courier, es importante que el banco tome decisiones y se enfoque en identificar cuáles son las molestias de estos clientes y realizar estrategias para mejorar el servicio, porque si bien es cierto que Produbanco – Grupo Promérica está posicionado en el mercado la pérdida de este porcentaje de clientes representaría grandes pérdidas.

Pregunta No. 7

¿El servicio que recibe del courier ha incidido para que usted ingrese reclamos al banco?

Análisis

En la pregunta 7 se puede indicar que 426 de los 1200 encuestados que representan el 36% indican que si han ingresado reclamos por el servicio que recibe del courier, mientras que 774 encuestados que representan el 65% indican que no han ingresado reclamos.

Interpretación

Sin duda es un factor importante que debe tomar en cuenta Produbanco – Grupo Promérica, ya que se evidencia que existe un porcentaje considerable

de clientes que no han recibido un servicio de calidad, por tal motivo se recibe gran cantidad de reclamos diariamente a causa del mal servicio, rápidamente se debe aplicar planes de mejora y poco a poco ir mejorando la calidad de este servicio que depende de un tercero y es difícil de controlar pues no se tiene las herramientas necesarias para solucionar los mismos.

Pregunta No. 8

¿Usted piensa que la forma que utiliza el courier en la entrega de los productos es la correcta?

Análisis

En la pregunta 8 se puede indicar que 507 de los 1200 encuestados que representan el 42% indican que el courier si utiliza la forma correcta de realizar las entregas, mientras que 693 encuestados que representan el 58% indican que piensan que el courier no utiliza la forma correcta para las entregas.

Interpretación

Actualmente el manejo del proceso de entregas que utiliza el banco a través del courier genera molestias en los clientes, por lo tanto se debe aplicar un plan de mejora que brinde un buen servicio que brinde comodidad y por ende la satisfacción de los clientes.

Pregunta No. 9

¿Considera que el servicio del courier debe mejorar?

Análisis

En la pregunta 9 se puede indicar que 732 de los 1200 encuestados que representan el 61% indican que si debe mejorar el servicio de courier, mientras que 468 encuestados que representan el 39% indican que están satisfechos con el servicio de courier.

Interpretación

Existe un porcentaje considerable de clientes que consideran que el servicio de courier debe mejorar ya que por algún motivo no han recibido un buen servicio del courier, esto puede generar pérdida de clientes y una mala imagen a Produbanco – Grupo Promérica.

Por lo tanto se debe brindar un servicio de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Pregunta No. 10

¿Cree que si el banco controla directamente el servicio de distribución mejore la calidad del servicio y por ende la efectividad de las entregas?

Análisis

En la pregunta 10 se puede indicar que 854 de los 1200 encuestados que representan el 71% indican que si el banco controla directamente el servicio de distribución mejorara el servicio de entregas y por ende mejorara la efectividad del mismo, mientras que 346 encuestados que representan el 29% de los encuestados indican que no mejorara este servicio si el banco tiene el control directo de la distribución y entrega de documentos.

Interpretación

Si Produbanco – Grupo Promérica se hace cargo de todo el tema que es manejado por el courier es posible obtener buenos resultados y así mejorar la percepción interna y externa de los usuarios de este servicio y por lo tanto mejorar la imagen que tiene en el mercado.

De acuerdo a los resultados de las encuestas realizadas se puede determinar que el servicio de courier no cumple con las expectativas de los usuarios en lo que se refiere tiempo de entrega de los documentos, pues existe demora en la recepción o entregas a personas no autorizadas ocasionando pérdidas incluso económicas.

La calidad del servicio es medianamente eficiente pues en su mayoría los usuarios indican que no sienten que el courier brinde un servicio diferenciado y además no brinda los soportes necesarios para solventar las inquietudes de las personas al momento que se requiere, además indican que la cobertura no siempre cumple las expectativas de los clientes ya que no todos cuentan con la logística adecuada para brindar un servicio completo.

En resumen los encuestados consideran que debe mejorar el servicio del courier y piensan que si el banco toma este proceso mejorara el servicio pues se tendrá a disposición la información para poder gestionar en forma rápida y adecuada los reclamos o requerimientos recibidos y el poder controlar a los recursos que realizan las entregas será un factor clave de éxito para este proceso.

Es importante que se observe esta propuesta como una mejora a los procesos actuales de distribución que en la actualidad limitan a quienes buscan utilizar este servicio, pues la falta de conocimiento y no contar con las herramientas

necesarias hace que sin duda se siga manteniendo las relaciones con las empresas de courier que tienen la experiencia en este campo.

Análisis Crítico

Se analiza la causa – efecto del impacto que tiene el servicio de courier en Produbanco – Grupo Promérica, determinando a través de cada una de ellas el origen de los problemas y el resultado de los mismos. (Ver anexo No. 5)

Se puede determinar que el servicio de courier tiene varias deficiencias en todos los sectores que se enfoca, uno de ellos es el sector financiero donde tiene una baja efectividad por varios factores, el más importante la falta de datos de los clientes en las direcciones pues no están completas las direcciones, teléfonos errados, lo que dificulta la entrega de los documentos, por ende existe demora en la recepción de los mismos; o si no fue efectiva se devuelven los mismos al banco para que se haga una nueva gestión y poder ubicar al cliente, existen casos que se pierde o no llega al destinatario la correspondencia lo que ocasiona reclamos e incluso puede la entidad financiera ser multada, pues las personas que realizan las entregas en ocasiones falsifican la firma o ponen el nombre de la persona que supuestamente recibió y no es real.

Los reclamos recibidos en Produbanco – Grupo Promérica por el servicio de courier se da por la demora en la recepción de los documentos, el incumplimiento de las fechas ofrecidas, causando molestias a los clientes ya que no siempre son contestados y gestionados en forma favorable, además el tiempo de respuesta de los casos enviados no siempre es el esperado pues realizan investigaciones internas en las empresas de courier afectando la calidad del servicio y tiempos de respuesta al cliente, además el poco acceso a

la información del proveedor no permite al banco visualizar las imágenes de entrega de los documentos en las páginas web del mismo.

La demora en el envío de los reportes por parte del courier afecta al momento de analizar el cumplimiento de los indicadores ya que, al depender totalmente del proveedor y al ser ellos quienes indican lo entregado dentro, fuera de tiempo y lo devuelto, la información proporcionada no podrá ser garantizada por el banco y se evidenciará el cumplimiento a través de reclamos recibidos, o auditorias de campo para poder garantizar la calidad del servicio.

Al ser un trabajo ejecutado por personas de un nivel académico bajo ocasiona problemas pues no realizan el mismo en forma consciente y acorde a las necesidades de las entidades financieras, es por esto que existe rotación del personal siendo un factor que afecta directamente a los clientes que utilizan este servicio pues los motorizados llegan a tener un conocimiento casi exacto de donde deben realizar las entregas de la correspondencia y al rotar o cambiar de recursos demora el proceso de adaptación y ubicación de los clientes; sin duda esto se verá reflejado en la cantidad de las entregas realizadas por este recurso vs lo esperado.

Pronóstico

Si el tema de reclamos por servicios de distribución que es manejado actualmente por el courier en Produbanco – Grupo Promérica continua, se podrá perder clientes pues con el nivel competitivo y personalizado que ofrecen otras instituciones financieras el banco no puede quedar atrás en temas de calidad de servicio, la imagen y prestigio que ha ganado durante su trayectoria no sería suficiente para los clientes nuevos y antiguos; ya que es importante contar con un servicio de entregas eficiente.

Por esto es importante innovar y arriesgar en cierta forma con el fin de mejorar el servicio, hoy en día se está segmentando a los clientes por el tipo de ingresos y productos que tiene en el banco, lo que diferencia unos de otros y da un trato personalizado con personal capacitado, eficiente y dispuesto a ayudar a solventar sus dudas y necesidades, con el único objetivo de satisfacer las necesidades.

Internamente Produbanco – Grupo Promérica ha realizado reuniones para mejorar tanto en procesos internos como con los proveedores para de esta manera obtener buenos resultados en las entregas, pero mientras dependa de un tercero no podrá dar soluciones rápidas y eficientes a sus clientes, ya que no se puede realizar una gestión adecuada para atender los reclamos y tendría que como banco asumir ciertas responsabilidades que no son de su enfoque, como realizar visitas, auditorías de campo para garantizar la eficiencia del courier.

La tecnología hoy en día es un gran apoyo para los usuarios de diferentes servicios pues a través de sus páginas web, correos electrónicos se puede tener en forma fácil y rápida la información solicitada, pero de la misma manera esto debe ser un factor muy importante en las empresas de courier ya que al contar con esta herramienta algo se puede mejorar la calidad del servicio de los clientes pues pueden tener acceso a validar el resultado de las entregas y con fundamentos poder indicar al cliente el estado de su reclamo, pero al no tener la misma actualizada se debe recurrir a los ejecutivos de estas empresas de mensajería para que entreguen la información solicitada.

Resultado 3

Estrategia de mejora para el servicio de courier que ofrece Produbanco – Grupo Promérica

Produbanco – Grupo Promérica actualmente consolidado con el banco Promérica ha realizado una base consolidada de todos sus clientes, de los diferentes productos que ofrece y los correspondientes registros del nivel de efectividad que tiene el courier en sus entregas, esta información permite realizar un análisis y a su vez proponer un plan de mejora aplicado a los clientes preferentes en la ciudad de Quito que brinde un servicio eficiente, a tiempo y de satisfacción para la entrega de correspondencia en forma personalizada.

Por lo tanto al realizar un Plan de Mejora en el proceso de distribución se podrá obtener mejores resultados y sobre todo la satisfacción de los clientes.

De acuerdo al análisis realizado en la Matriz de la Propuesta en el Anexo No.6 Se puede determinar que será necesario desarrollar algunas etapas para cumplir con las metas propuestas, aplicando las actividades indicadas, contando con los recursos, presupuesto y el tiempo necesario para en un corto tiempo ejecutar la misma.

Datos informativos

A continuación se detalla los datos de la empresa a constituir con el objetivo de brindar un servicio de courier diferenciado en las entidades financieras u otros clientes que requieran este servicio.

Nombre Comercial: Produbanco – Grupo Promérica

Logotipo:



Página web: www.produbanco.com

Emprendimiento: Servicio de Distribución

Características del emprendimiento

El tipo de servicio que se ofrecerá es diferenciado y no tiene mucha competencia en Quito, pues se va a realizar entregas de documentos a cierto tipo de clientes considerados preferentes a través de un courier interno manejado por el área de Distribución de Produbanco – Grupo Promérica.

Propuesta de Valor

Servicio Personalizado, asignar de un ejecutivo en el área de Distribución para de esta manera tener una relación de empatía e ir alineados a los objetivos de Produbanco – Grupo Promérica de esta manera se hará sentir importantes a los clientes, tomando en cuenta la retroalimentación a través de encuestas sobre el servicio y posibilidades de mejora, con el objetivo de cumplir los acuerdos de servicio designados para cada producto.

Optimización de tiempo, gestionar previamente las bases de clientes a través de llamadas vía call center realizado por el personal del área de Distribución y coordinar de la misma manera con los ejecutivos de cuenta para así evitar devoluciones de documentos, que pudieron ser gestionados en forma anticipada, de esta forma se podrá disminuir los tiempos de entrega de

documentos, trabajando en forma conjunta con información que será compartida para que internamente mejoren las bases de datos.

Cobertura, inicialmente se va a ofrecer entregas en toda la ciudad de Quito y Valles en forma diaria y permanente, además dependiendo del tipo de cliente pueden acercarse directamente al Edificio América de Produbanco – Grupo Promérica (Área de Distribución).

Es importante buscar a los mejores recursos con experiencia en temas logísticos, pues es importante conozcan la ciudad, sepan zonificar y repartir el trabajo en forma equitativa en base a la sectorización de la ciudad; además capacitar en forma permanente a cada recurso dependiendo de su área para que de esta manera pueda ofrecer un servicio de calidad, seguro, y confiable para los clientes.

Garantía de Satisfacción, enfocarse principalmente en el cumplimiento los acuerdos de servicio ofrecidos a los clientes, además garantizar la satisfacción realizando auditorias de campo a nuestros motorizados para garantizar la calidad de servicio que recibió el tercero que en este caso es considerado el cliente preferentes de Produbanco – Grupo Promérica.

Visión Misión

Produbanco – Grupo Promérica produce servicios de calidad para satisfacer todas las necesidades financieras de sus clientes. La ética en los negocios y el trabajo eficiente son principios fundamentales que guían su actividad.

Produbanco – Grupo Promérica quiere ser reconocido por la sociedad por la solidez de sus resultados y por apoyar al desarrollo económico del país a través de una administración financiera segura y eficiente.

Filosofía

La razón de ser de Produbanco – Grupo Promérica es atender todas las necesidades financieras de sus clientes buscando la excelencia en el servicio. Gracias a nuestra actividad Produbanco – Grupo Promérica genera una rentabilidad atractiva para sus accionistas, fuentes de trabajo dignas a sus colaboradores y apoya a la comunidad.

Beneficiarios:

Clientes de Produbanco – Grupo Promérica.

Ubicación:

América y Villalengua Oficinas de Produbanco – Grupo Promérica

Tiempo estimado para la ejecución:

La ejecución de este proceso lleva 3 meses

Equipo técnico responsable:

Áreas de:

Distribución

Servicio al cliente

Negocio

Contrataciones

Objetivos de la Propuesta

General

Diseñar un plan de mejora en el proceso de distribución de documentos a clientes de Produbanco – Grupo Promérica en la ciudad de Quito.

Específico

Realizar un análisis costo – beneficio para garantizar la factibilidad del manejo interno del proceso de distribución en Produbanco – Grupo Promérica.

Justificación

Hoy en día se puede verificar que la efectividad del courier no es la indicada, pues realizan entregas fuera de tiempo, adicional existen perdidas de documentos debido a varios factores, no se encuentran a los clientes, direcciones desactualizadas, equivocaciones por parte del personal del courier.

Eso ocasiona molestias y quejas en los clientes del banco pues en muchos de los casos indican que por estos inconvenientes específicamente en el caso de estados de cuenta de tarjetas de crédito Panamá no pagan a tiempo pues desconocen el valor del pago, en el caso de cheques devueltos no recuperan el dinero o tienen pérdidas económicas que les afecta, en el caso de liquidaciones necesitan para sus registros contables y en tarjetas de crédito han ocurrido casos puntuales de mal uso por parte de los motorizados.

Como punto importante se debe trabajar con el personal del Negocio de Produbanco – Grupo Promérica pues se ha demostrado que existen

deficiencias y estas deben ser gestionadas en primera instancia por los ejecutivos de la cuenta, pues ellos tienen como inicio al cliente y de esta manera deben generar e ingresar información correcta al sistema.

Se debe tomar en cuenta que el servicio de entregas es un punto muy importante en el nivel financiero, pues mucho de esto depende la imagen del banco; se puede indicar que no a todos los clientes les afecta o no la recepción de estos documentos, pero en el caso de empresas si les perjudica pues realizan cierres mensuales y en base a la información que entrega el banco ellos pueden cuadrar sus cuentas, declarar impuestos, cerrar nóminas, etc.

Al hacerse cargo el banco se podrá gestionar, hacer seguimientos en forma rápida a los reclamos y a todo el proceso de entrega, el mismo que será máximo gestionado dentro de 48 horas y en muchos de los casos se podrá solucionar el mismo día; pues se tendrá en poder interno toda la documentación y no estará en la espera de la respuesta de un proveedor externo.

Metodología y Factibilidad

Factibilidad Social

Es factible socialmente pues se enfocara en mejorar la calidad del servicio a clientes de la ciudad de Quito de Produbanco – Grupo Promérica.

Factibilidad Operativa

Al tener personal altamente capacitado de acuerdo a las posiciones de trabajo, sean están operativas, administrativas y logísticas; así se lograra tener un

servicio de calidad eficiente y alineado en los objetivos de Produbanco – Grupo Promérica y así satisfacer las necesidades de sus clientes.

Factibilidad Tecnológica

La modernización con la que en forma permanente está Produbanco – Grupo Promérica permitirá contar con las herramientas internas necesarias para que los usuarios puedan conocer donde se encuentran los documentos y el estado de los mismos.

Fundamentación científico – técnica

Soportes teóricos de la propuesta, en el análisis efectuado a través de varias matrices del plan de mejora se puede determinar que es necesario trabajar en este campo.

Se elaborara un plan de mejora de los procesos a través de nuevos procedimientos que será atractivo para Produbanco – Grupo Promérica ya que se contará con ofertas de valor real, medible y alcanzable.

Metodología

La metodología a ser aplicada se demuestra en las siguientes Tablas:

Plan de Mejora

El presente plan de mejora tiene 3 meses para llevarse a cabo, tiempo en el cual se deben cumplir cada una de las etapas planteadas con sus respectivas actividades, el cumplimiento de las mismas permitirá obtener los resultados

deseados llegando a obtener la plena satisfacción de los clientes, mediante un proceso de entregas eficiente. (Ver anexo No. 6)

Análisis Costo – Beneficio

Hoy en día el sector financiero cuenta con bancos a nivel nacional, los cuales tratan de llegar a los clientes mediante los diferentes productos que ofrece cada uno de ellos, por lo que el mercado es muy competitivo, las instituciones bancarias son reguladas por la Superintendencia de Bancos, por ello actualmente no se compite por precios sino más bien por la diferenciación en el servicio.

Es por eso que Produbanco – Grupo Promérica busca brindar un servicio de courier de calidad a sus clientes.

Ejecución del presupuesto

Mensualmente Produbanco – Grupo Promérica cancela el valor de \$ 7658 .67 a Urbano por la entrega de los diferentes productos que brinda el banco.

Al llegar a un acuerdo entre las dos partes se cancelará el valor de \$ 8215.20 por los motorizados que brindaran el servicio de courier a los clientes de Produbanco – Grupo Promérica.

Costo – beneficio

Se puede evidenciar que el mismo tendría un costo adicional de \$ 556.53 más de lo que en la actualidad paga el banco a los diferentes proveedores, pero comparado con la calidad del servicio que se tiene en la actualidad es un valor mínimo el que debería asumir, tomando en cuenta la mejora en el servicio y el control interno del proceso de entregas de los diferentes productos que ofrece

el banco, que permitiría solucionar en forma proactiva los reclamos de los clientes. (Ver anexo No. 7)

Es decir es una inversión que le permitirá al banco mejorar su imagen y mantenerse en un mercado competitivo como uno de los bancos más grandes y un paso delante de la competencia en lo que se refiere a servicio.

Modelo Operativo de ejecución de la propuesta

De acuerdo a la matriz detallada en el Anexo No. 6 se indica los pasos a seguir para el cumplimiento de esta propuesta, los cuales se detalla a continuación:

Obtener información

Es importante contar con información de datos históricos y compararla con la realidad para en base eso poder analizar la propuesta a ser realizada.

Analizar la propuesta

En base a los resultados que se obtendrán con la información proporcionada por el área de Distribución se podrá determinar la necesidad de aplicar un nuevo proceso estandarizado y efectivo con el objetivo de cumplir con los Acuerdos de Servicio ofrecidos a los clientes.

Planificar los recursos a utilizar

En base al análisis es importante realizar una medición de los recursos necesarios sean estos humanos, técnicos, tecnológicos, a ser utilizados para aplicar esta mejora.

Entregar de propuesta

Inicialmente se debe realizar la propuesta a las personas involucradas en las diferentes áreas con las cuales se deberá trabajar en caso de ser aprobada la misma, para en base a ideas crear objetivos y metas acorde a las necesidades del banco, tomando en cuenta indicadores de efectividad y nivel de reclamos.

Seleccionar y capacitar a los recursos

Una vez aprobada la propuesta se realiza la selección de los recursos en base al perfil requerido y a su vez la capacitación interna de los productos y servicios con los que van a trabajar.

Informar internamente al Banco

Una vez que estén los recursos contratados, capacitados y cuenten con todos los materiales necesarios para realizar sus funciones es importante comunicar a los funcionarios del banco el cambio a realizarse, con el fin de obtener mejores resultados y evitar reprocesos a futuro.

Los cambios a realizarse serán dados a conocer mediante circulares que serán enviados a los respectivos correos electrónicos.

Administración de la propuesta

La propuesta se desarrollara en el departamento de Distribución de Produbanco – Grupo Promérica ya que actualmente es quien maneja el proceso de entregas a través el courier.

Estructura de la Propuesta

Para que la propuesta cumpla con su correcto funcionamiento contara con la siguiente estructura de procesos:

Procesos Gobernantes

Operaciones - Distribución

Procesos Agregadores de Valor

Negocio

Servicio al cliente

Procesos de Apoyo

Contrataciones

Estructura del área de Distribución

Produbanco – Grupo Promérica actualmente tiene claramente una estructura en lo que respecta al área de Operaciones y específicamente al departamento de Distribución. (Ver anexo No. 8)

Funciones

Las funciones de la Vicepresidencia de Servicios Operacionales es velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos de las siguientes áreas: Operaciones Tarjeta de Crédito, Operaciones Canales (Tecnológicos, Presenciales, Alternos), Servicio al cliente, Operaciones Produbank, Productos y Procesos.

Las Funciones de la Vicepresidencia de Productos y Procesos es velar por el cumplimiento de las siguientes áreas: Cartera, Compensaciones, Transferencias, Pagaduría y Facturación, Distribución, Operaciones Produbank.

La función de la Subgerencia de Distribución está a cargo de la Logística y Procesos de todos los temas que están relacionados con servicio al cliente, estados de cuenta, tarjetas de crédito, cheques devueltos y liquidaciones; adicional de los procesos como ingresos de firmas en el sistema, modificaciones de firmas, emisión de copias de microfilm, manejo de servicios de débitos con empresas públicas y privadas, activación de chequeras de formato propio, custodia y manejo de tarjetas de crédito vírgenes , etc.

La función del Ejecutivo de Distribución es velar por el cumplimiento de los diferentes procesos de entregas de: tarjetas de crédito, creación y actualización de Manuales de Procedimientos del área, manejo de inventarios de tarjetas de crédito vírgenes o embozadas, etc.

La función del Asistente de Distribución es realizar seguimientos de los productos que manejan el courier (estados de cuenta, cheques devueltos, tarjetas de crédito), los mismos se validan cerrando los ciclos en base a esto se revisa los cumplimientos e incumplimientos para poder aplicar las multas

Cadena de Valor

Toda empresa siempre trabaja en equipo y en forma conjunta con varias áreas o departamentos, mucho depende de que todos estén alineados a los objetivos empresariales para que los procesos fluyan con el único objetivo de la satisfacción del cliente y buena imagen de la empresa.

Trabjará con las siguientes áreas, contando también con una infraestructura y un software adecuado para su funcionamiento.

Operaciones (Distribución) quién será la encargada de la entrega de documentos, que llevarán los motorizados.

Operaciones (Servicio al cliente) quién será la encargada de atender los reclamos y requerimientos de los clientes.

Evaluación del Impacto de la propuesta

¿Qué evaluar? Se va a evaluar el servicio de entregas que tiene hoy Produbanco –Grupo Promérica, con los courier contratados.

¿Por qué evaluar? Al estar enfocado en la calidad del servicio es importante evaluar la percepción de los clientes sobre este servicio.

¿Para qué evaluar? Es importante evaluar este tema pues mediante los resultados de este análisis Produbanco – Grupo Promérica puede determinar si les conviene o no tener un trato diferenciado hacia sus clientes.

¿Con qué criterio evaluar? El criterio a evaluar se va a basar en la efectividad obtenida en el proceso anterior sobre la actual, en base a esos indicadores se podrá tomar definiciones sobre si es o no factible esta propuesta.

Fuentes de información

Las fuentes de información serán entregadas por personal del banco a través de archivos históricos que tiene el área de distribución.

¿Con qué evaluar?

Se hará una evaluación con archivos de excel de información entregada por Produbanco – Grupo Promérica.

Indicadores de Gestión

Los indicadores son una forma clave retroalimentar un proceso, de monitorear el avance o la ejecución de un proyecto; es por esto que para esta propuesta está relacionándose con el número de entregas efectivas/ entregas programadas, los mismos deben cumplirse en base a los siguientes estándares definidos por el banco. (Ver anexo No. 9)

Estos indicadores se basan en los objetivos que quiere alcanzar Produbanco – Grupo Promérica tomando en cuenta los productos y la importancia que tienen los mismos; teniendo por su categoría las entregas de cheques devueltos y tarjetas de crédito, estos productos pueden generar pérdidas para el banco en el caso de una mala entrega o incluso perjudicar a los clientes en forma directa por hacer uso indebido de los mismos.

Sin dejar de ser importantes también las entregas de estados de cuenta y liquidaciones, estos documentos son importantes y de uso contable en las empresas por lo que es necesario que sean entregados dentro de los tiempos ofrecidos por el banco.

Con estos indicadores y analizando los resultados obtenidos obviamente no se cumple con lo requerido por el banco ya que la efectividad está muy por debajo, pero sin duda con la propuesta planteada la efectividad va a mejorar notablemente y por ende el servicio de courier será de calidad.

Conclusiones

1.- Si bien es cierto Produbanco y Grupo Promérica luego de su consolidación se ha hecho más fuerte económicamente, ha incrementado notablemente el número de sus clientes y el volumen de transacciones procesadas se ha elevado considerablemente, pero actualmente no brinda al cliente un servicio adecuado en lo que se refiere al servicio de courier.

2.- De acuerdo al análisis al no manejar completamente el proceso de entregas, sucede que en ciertas etapas se generen inconvenientes tanto para el cliente que es quien recibe el servicio y para Produbanco – Grupo Promérica que se ve afectado con la pérdida de clientes, la mala imagen que se genera y por ende la baja efectividad.

3.- La relación costo beneficio no genera ingresos al banco pero el nivel de gasto es menor comparado con la mejora de la calidad del servicio que se ha tenido con esta mejora al proceso.

Recomendaciones

1.- Produbanco – Grupo Promérica debe utilizar de una mejor manera sus recursos humanos y materiales y financieros con los que cuenta actualmente, es decir trabajar de manera estratégica y en forma conjunta entre las áreas involucradas con el proceso de entregas de productos a los clientes a través del courier, cumpliendo cada una de sus funciones establecidas haciendo un trabajo en equipo y así lograr ofrecer al cliente un servicio de courier de calidad.

2.- Con el objetivo de lograr un servicio eficiente a los reclamos y requerimientos personalizados se recomienda que el proceso de entregas sea manejado por el área de Distribución con personal directo del banco ya que tienen la experiencia y conocimiento en el tema en los diferentes productos y procesos que maneja Produbanco – Grupo Promérica.

3.- Se recomienda aplicar esta propuesta tomando en cuenta que el valor de pérdida inicialmente es menor comparado con los ingresos del banco, es decir será una inversión que va a generar resultados positivos a corto y mediano plazo llegando a ofrecer un servicio de courier de calidad obteniendo la plena satisfacción de los clientes, lo que permitirá mantenerse a Produbanco – Grupo Promérica como uno de los bancos más grandes y mejores a nivel nacional en un mercado que actualmente es muy competitivo.

Bibliografía

Armstrong/ Gary, Kotler/ Philip, Merino/ María de Jesús, Pintado/ Teresa, Juan/ José María_ Introducción al Marketing_ Pearson Educación S.A_ tercera edición_ Madrid 2011

Cateora/ Phillip R, Gilly/ Mary C, Graham/ John L_ Marketing Internacional_ Mc Graw – Hill_ Interamericana de editores S.A_ tercera edición_ México 2010

García/ Enrique_ Tratamiento de quejas y reclamaciones de clientes de servicios financieros_ Ediciones Paraninfo S.A_ Madrid España 2014

García/ María José_ Técnicas de información y atención al cliente/ consumidor_ Editorial Innovación y Cualificación, S.L_ primera Edición_ Málaga España 2011

Iborra/ Juan Maria, Dasí/ Angels, Dolz/ Consuelo, Ferrer/ Carmen_ Fundamentos de dirección de Empresas. Conceptos y habilidades directivas_ Ediciones Paraninfo S.A_ segunda edición_ Madrid España 2014

Igual/ David_ Colección manuales de asesoramiento financiero_ Bresca Editorial, S. L_ Barcelona 2008.

Martínez/ María del Carmen_ La gestión empresarial equilibrando objetivos y valores_ Ediciones Díaz de Santos_ España 2013

Martínez/ Pedros Daniel, Milla/ Artemia_ Elección de estrategias_ Editorial Díaz de Santos_ Madrid 2012

Merino Sanz/ María Jesús, Pintado/ Teresa, Sánchez/ Joaquín, Grande/ Esteban_ Introducción a la investigación de Mercados_ segunda edición 2015
O.C. Ferrell/ Michael_ Estrategia de marketing_ Cengage Learning Editores, S.A_ quinta edición_ México 2012

Ochoa/ Guadalupe_ Administración Financiera_ Mc Graw_ Interamericana de editores S.A_ segunda edición_ México 2009

Porter/ Michael_ Ventaja Competitiva _ Alay ediciones, S.L_ México 2002

Robbins/ Stephen, Coulter/ Mary_ Administración_ Pearson Educación_ décima edición_ México 2010

Rivera/ Francisco, Hernández/ Gisel_ Administración de Proyectos_ Pearson Educación_ primera edición_ México 2010

Rivera/ Jaime, Mencía de Garcillan_ Marketing Sectorial Principios y aplicaciones_ Editorial Esic_ primera edición_ Madrid 2014

Sciarroni/ Roberto, Rico/ Rubén, Stern/ Jorge_ Marketing y Competitividad Nuevos enfoques para nuevas realidades_ Prentice Hall Pearson educación_ primera edición_ Buenos Aires 2009

Thompson/ Arthur, Peteraf/ Margaret, Gamble/ John, Strickland III A. J_ Administración Estratégica Teoría y Casos_, Mc Graw– HILL_ Interamericana de editores S.A_ decima octava edición_ México 2012

<http://servicio-de-courier-pits.blogspot.com/>

<http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/grupo-promerica-concreto-compra-del.html>.

<https://www.produbanco.com/GFPNet/>

<https://www.google.com.ec/#q=produbanco+agencias>

<https://www.google.com.ec/#q=servientrega%20quito>

<https://www.google.com.ec/#q=urbano%20express>

Anexo No. 1

SERVICIO DE COURIER - EL PROBLEMA

DIAGNÓSTICO

- 1.- Entregas erróneas
- 2.- Demora en las entregas
- 3.- Demora en las respuestas a los reclamos
- 4.- Proveedor no tiene acceso a la información del cliente
- 5.- Desconocimiento de quien tiene los documentos, en caso de necesitar una entrega urgente
- 6.- Demora en envío de los reportes diarios
- 7.- Documentación alterada
- 8.- Demora en envío de los reportes mensuales
- 9.- Rotación del personal
- 10.- Personal desmotivado
- 11.- Falta de pro actividad de los proveedores
- 12.- Capacidad instalada
- 13.- Desconocimiento de los productos del banco
- 14.- Pérdidas de documentos
- 15.- Reclamos y requerimientos fuera de tiempo
- 16.- Información incorrecta de direcciones para realizar las entregas de los documentos
- 17.- No realizan actualizaciones en el sistema del banco

CONSECUENCIA

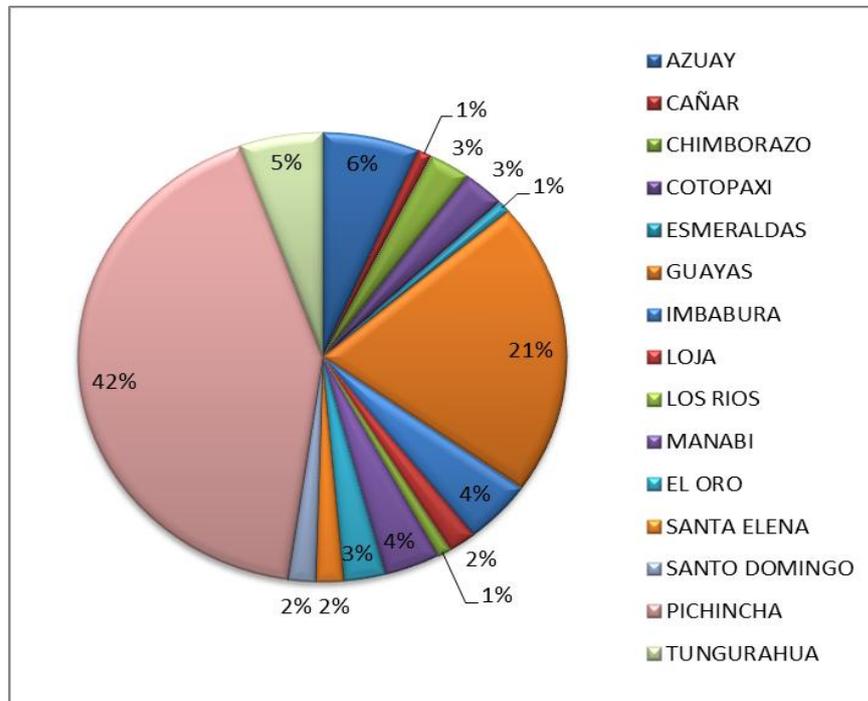
- 1.- Pérdida de documentos
- 2.- El cliente justifica sus pagos atrasados de TC, por que no le entregan a tiempo los documentos
- 3.- Al depender de un tercero no se puede realizar la restión y dar una respuesta unmediata al cliente
- 4.- El proceso queda estancado por la poca información del cliente que tiene el proveedor
- 5.- No se puede ayudar al cliente rapidamente por no tener el producto a la mano
- 6.- No se tiene información sobre el proceso total de entregas y devoluciones
- 7.- Cliente puede demandar al banco por falsificación de firmas
- 8.- No se puede realizar los pagos de las facturas
- 9.- Se genera reprocesos en las entregas, pues no existe una planificación adecuada del proveedor
- 10.- Trabajo poco eficiente
- 11.- No se tiene las respuestas esperadas en el caso de los reclamos
- 12.- No cuenta el proveedor con las seguridades necesarias para custodiar los documentos sensibles
- 13.- El courier no puede solventar alguna duda del cliente, pues desconocen los productos del banco
- 14.- No notifican al banco de forma inmediata y se afecta la relación del banco con el cliente
- 15.- Multas al proveedor
- 16.- Documentos que no pueden ser entregados y/o gestionados por el personal del courier
- 17.- Se vuelven a repetir los rezagos mes a mes

SOLUCIÓN PROPUESTA

- 1.- Realizar seguimientos de las entregas a cada recurso, de los documentos vs lo entregado
- 2.- Disminuir los tiempos de entrega a 72 horas, pues los mismos saldrían directo del área de Distribución
- 3.- Manejar los reclamos directo y bajo responsabilidad del área de distribución, dentro de 48 horas
- 4.- Al ser manejado el proceso por el banco, se tendrá acceso a la información necesaria del cliente
- 5.- Tener registros diarios ya bases actualizadas para realizar la entrega inmediata en caso de necesario
- 6.- Los reportes estaría a cargo del personal del banco en forma diaria
- 7.- Se evidenciará al spot las entregas realizando llamadas telefónicas a los cliente para confirmar las mismas
- 8.- Al ser manejado el proceso por personal del banco, este reporte ya no es necesario
- 9.- El banco en caso de cambio de recurso solicitará al proveedor de acuerdo a las necesidades
- 10.- El proceso mejoraría notablemente, pues el personal de Produbanco tiene otra mentalidad
- 11.- Al manejar el banco los reclamos hará que los casos se gestionen siempre con satisfacción al cliente
- 12.- Al tener el banco en custodia estos documentos se guardaran con las debidas seguridades
- 13.- El personal será capacitado constantemente para satisfacer las inquietudes de los clientes
- 14.- El banco haría inmediatamente las gestiones necesarias para regularizar y solucionar el problema
- 15.- No aplicaría este punto pues el banco tendría a cargo el proceso
- 16.- Trabajar en forma conjunta con el área del negocio para por medio de ellos poder contactar a los clientes
- 17.- Realizar actualizaciones en forma diaria y conjunta con los ejecutivos de cuenta del banco

Anexo No. 2 Población o muestra

PRODUBANCO - GRUPO PROMERICA	
CIUDAD	No. AGENCIAS
AZUAY	7
CAÑAR	1
CHIMBORAZO	3
COTOPAXI	3
ESMERALDAS	1
GUAYAS	23
IMBABURA	5
LOJA	2
LOS RIOS	1
MANABI	4
EL ORO	3
SANTA ELENA	2
SANTO DOMINGO	2
PICHINCHA	46
TUNGURAHUA	6
TOTAL AGENCIAS A NIVEL NACIONAL	109



Elaborado por: Luis Cabezas

Encuesta



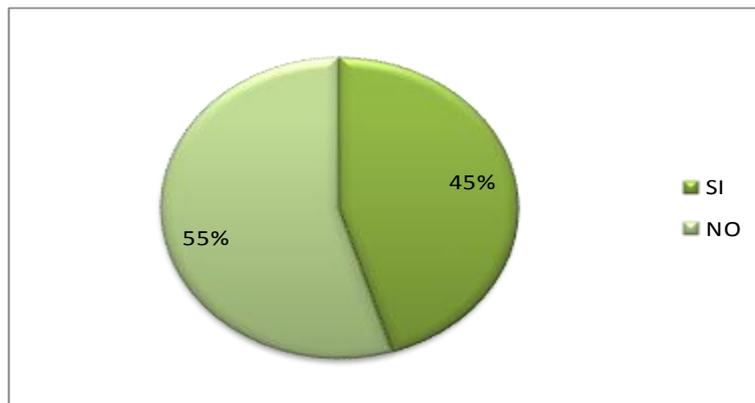
La presente encuesta tiene como objetivo realizar un análisis al servicio de courier, por lo cual se necesita de su colaboración.

- 1.- ¿Cree usted que los diferentes productos que son entregados directamente por el Courier están dentro del tiempo adecuado?
- 2.- ¿Usted está satisfecho/a con la calidad de servicio del courier?
- 3.- ¿La cobertura del courier cumple con sus necesidades?
- 4.- ¿Usted recibe un servicio diferenciado por parte del courier?
- 5.- ¿Los reclamos y requerimientos son atendidos a tiempo?
- 6.- ¿El servicio que recibe del courier, le ha llevado a pensar en dejar Produbanco?
- 7.- ¿El servicio que recibe del courier ha incidido para que usted ingrese reclamos al banco?
- 8.- ¿Usted piensa que la forma que utiliza el courier en la entrega de los productos es la correcta?
- 9.- ¿Considera que el servicio del courier debe mejorar?
- 10.- ¿Cree que si el banco controla directamente el servicio de distribución mejore la calidad del servicio y por ende la efectividad de las entregas?

Elaborado por: Luis Cabezas

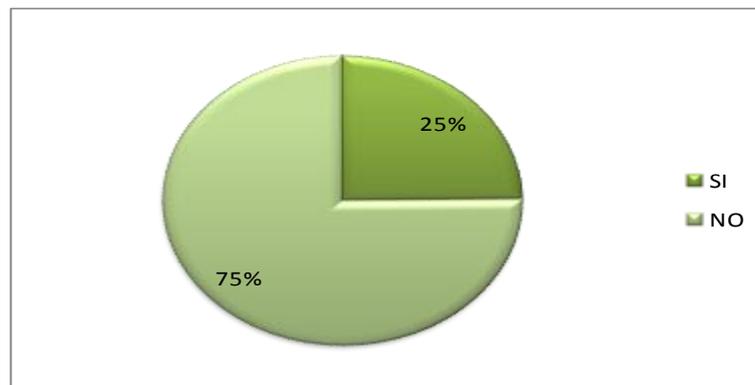
Anexo No. 4 Resultados, Tabulación

Pregunta No. 1		
VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
SI	542	45%
NO	658	55%
TOTAL UNIVERSO	1200	100%



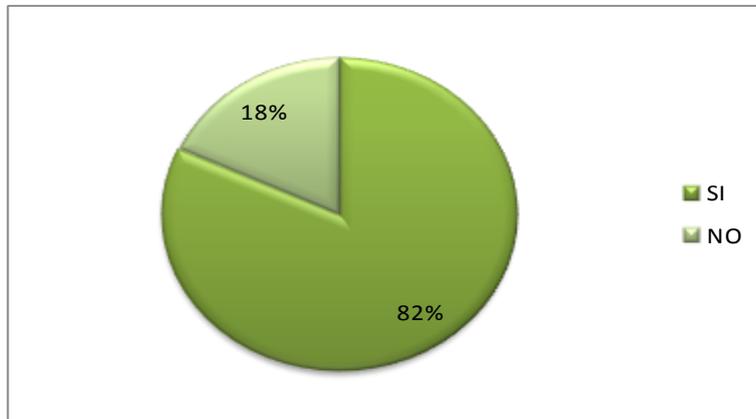
Elaborado por: Luis Cabezas

Pregunta No. 2		
VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
SI	298	25%
NO	902	75%
TOTAL UNIVERSO	1200	100%



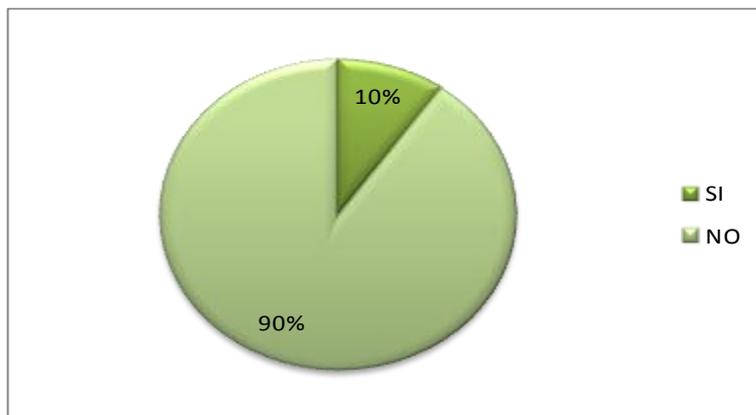
Elaborado por: Luis Cabezas

Pregunta No. 3		
VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
SI	983	82%
NO	217	18%
TOTAL UNIVERSO	1200	100%



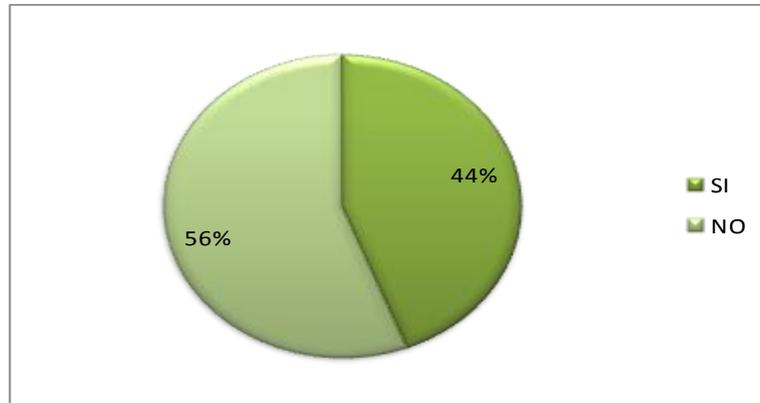
Elaborado por: Luis Cabezas

Pregunta No. 4		
VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
SI	117	10%
NO	1083	90%
TOTAL UNIVERSO	1200	100%



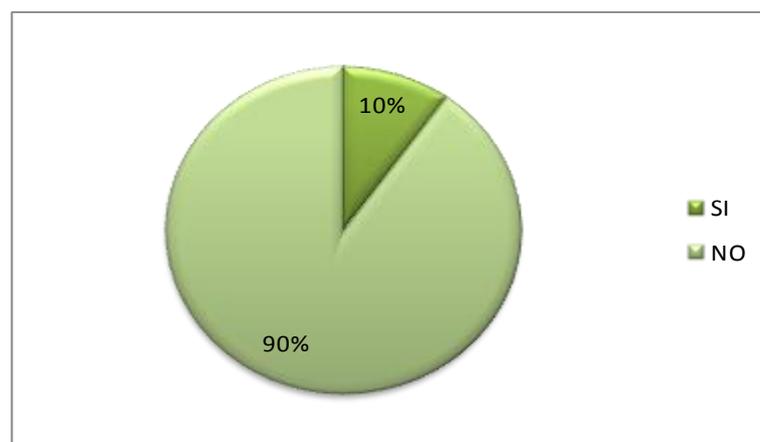
Elaborado por: Luis Cabezas

Pregunta No. 5		
VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
SI	529	44%
NO	671	56%
TOTAL UNIVERSO	1200	100%



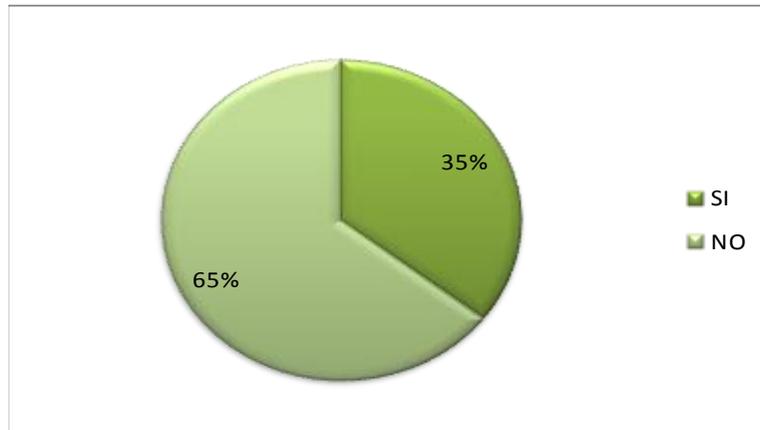
Elaborado por: Luis Cabezas

Pregunta No. 6		
VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
SI	118	10%
NO	1082	90%
TOTAL UNIVERSO	1200	100%



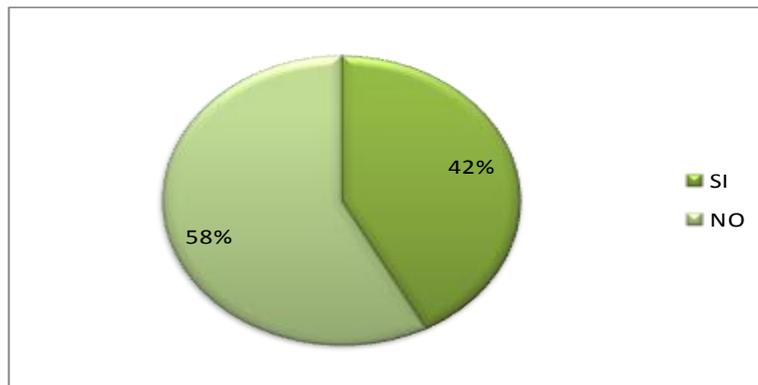
Elaborado por: Luis Cabezas

Pregunta No. 7		
VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
SI	426	36%
NO	774	65%
TOTAL UNIVERSO	1200	100%



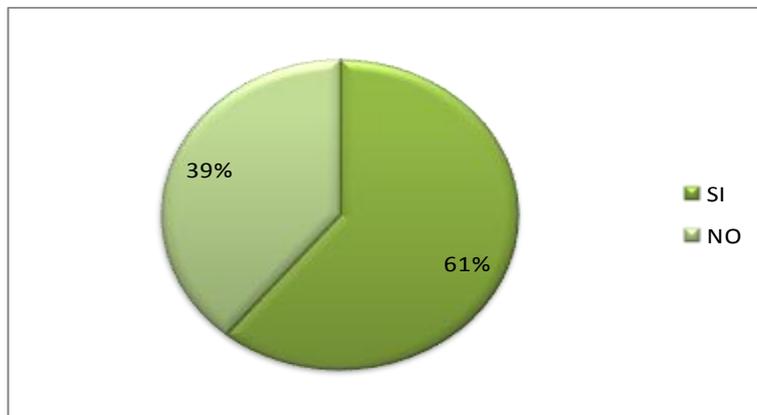
Elaborado por: Luis Cabezas

Pregunta No. 8		
VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
SI	507	42%
NO	693	58%
TOTAL UNIVERSO	1200	100%



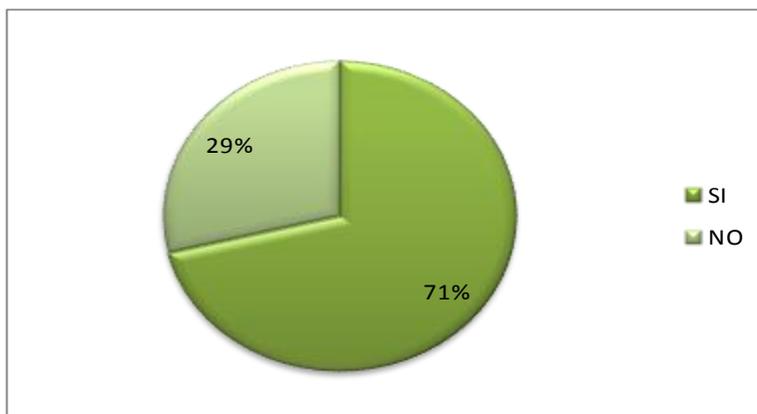
Elaborado por: Luis Cabezas

Pregunta No. 9		
VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
SI	732	61%
NO	468	39%
TOTAL UNIVERSO	1200	100%



Elaborado por: Luis Cabezas

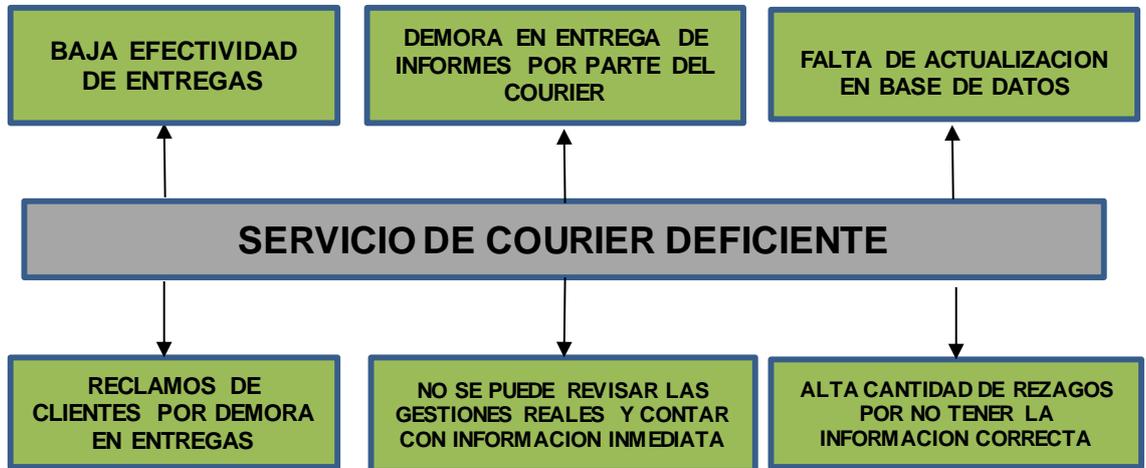
Pregunta No. 10		
VALORACION	TOTAL	PORCENTAJE
SI	854	71%
NO	346	29%
TOTAL UNIVERSO	1200	100%



Elaborado por: Luis Cabezas

Anexo No. 5 Análisis causa – efecto

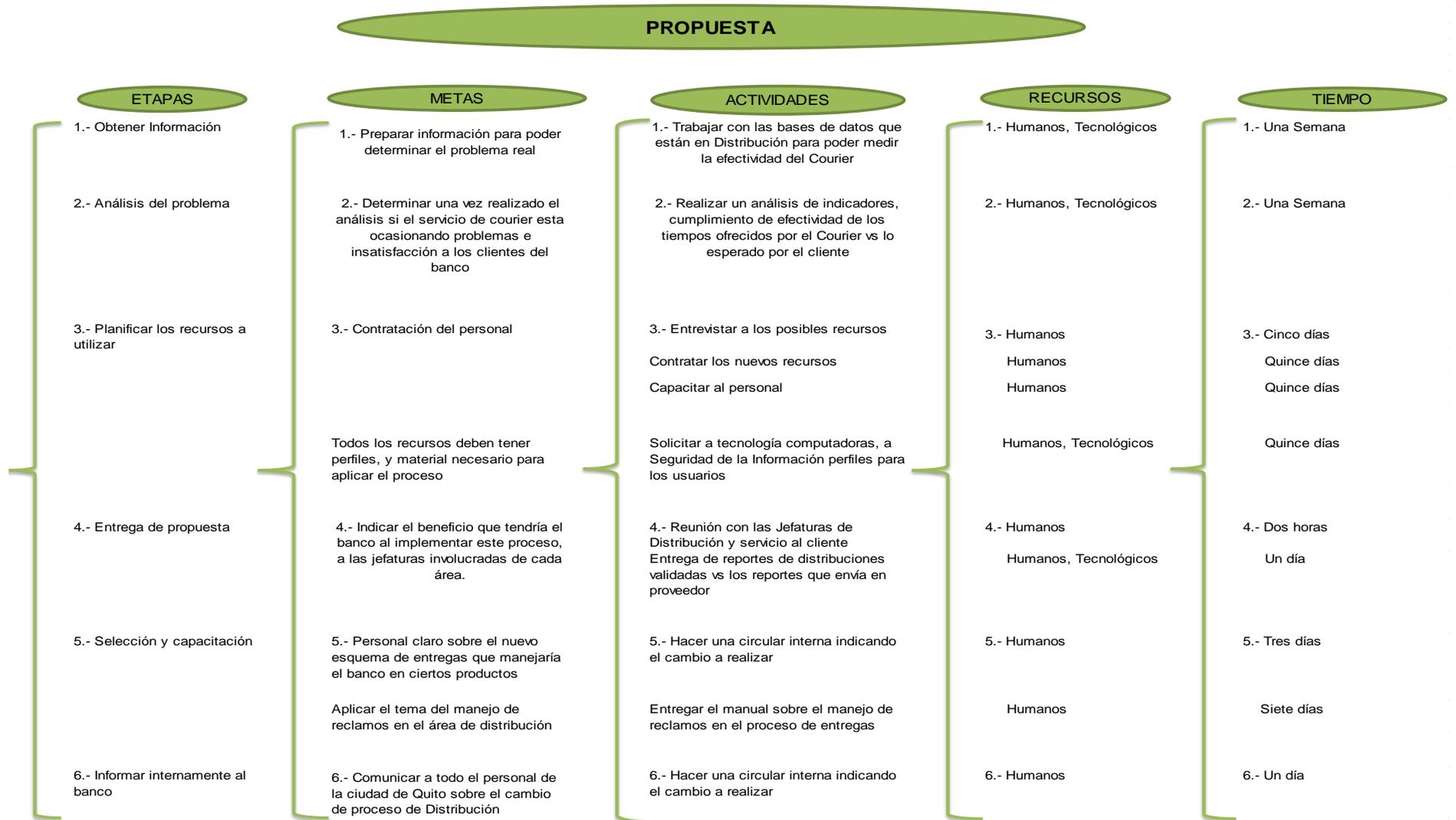
CAUSA



EFECTO

Elaborado por: Luis Cabezas

Anexo No. 6



Elaborado por: Luis Cabezas

Anexo No. 7

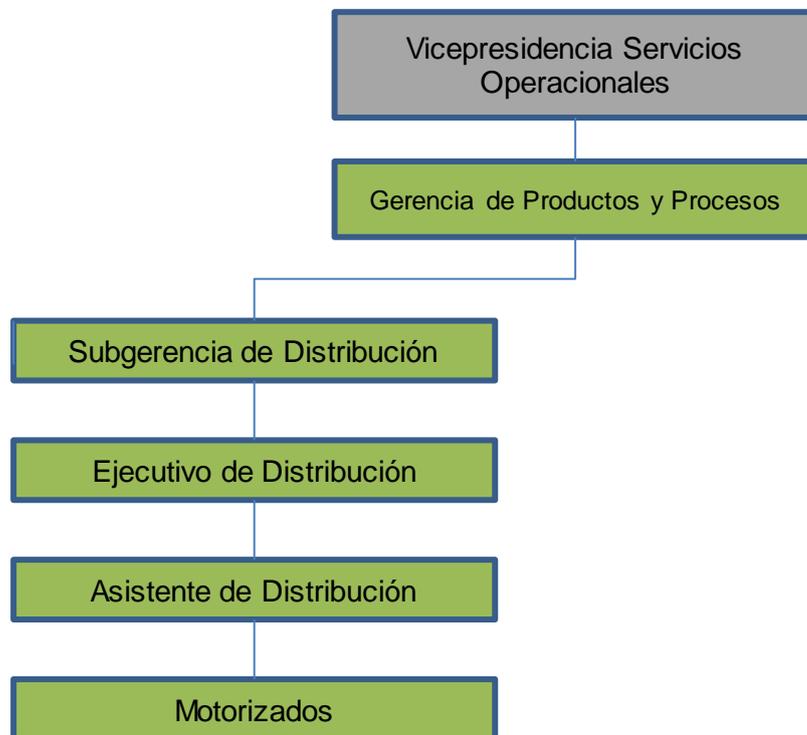
COSTO ANÁLISIS

PROCESO ACTUAL						
	PROVEEDOR	PRODUCTO	DOCUMENTOS ENTREGADOS	COSTO UNITARIO	COSTO GENERAL	COSTO TOTAL
CHEQUES DEVUELTOS	Urbano	Cheques devueltos	8110	\$ 0,59	\$ 4.784,90	\$ 7658,67
TARJETAS DE CREDITO	Urbano	TC entregadas	690	\$ 1,30	\$ 897,00	
	Urbano	TC rezagadas	98	\$ 0,96	\$ 94,08	
ENTREGA DOCUMENTOS	Urbano	Liquidaciones	2312	\$ 0,44	\$ 1.017,28	
	Servientrega	Estados de cuenta	2219	\$ 0,39	\$ 865,41	

PROPUESTA								
TIPO DE ENTREGA	PRODUCTO	PROMEDIO DOCUMENTOS ENTREGADOS	COSTO UNITARIO URBANO	COSTO UNITARIO SERVIENTREGA	COSTO URBANO	COSTO SERVIENTREGA	COSTO TOTAL COURIER	DIFERENCIA
Propuesta mejora clientes	Cheques devueltos	8110	\$ -	\$ -	\$ 8.215,20	\$ -	\$ 8.215,20	\$ (556,53)
	Tarjetas de Crédito entregadas	690	\$ -	\$ -				
	Tarjetas de Crédito rezagadas	98	\$ -	\$ -				
	Liquidaciones	2312	\$ -	\$ -				
	Estados de cuenta	2219	\$ -	\$ -				

OBSERVACIÓN: Se puede determinar que el banco invertiría inicialmente \$ 556.53 dólares en forma mensual; mismo que no es mayor comparado con la calidad del servicio.
Elaborado por: Luis Cabezas

Anexo No. 8 Organigrama Produbanco – Grupo Promérica, área Operaciones



Elaborado por: Luis Cabezas

Anexo No. 9

INDICADORES DE GESTIÓN

CHEQUES DEVUELTOS

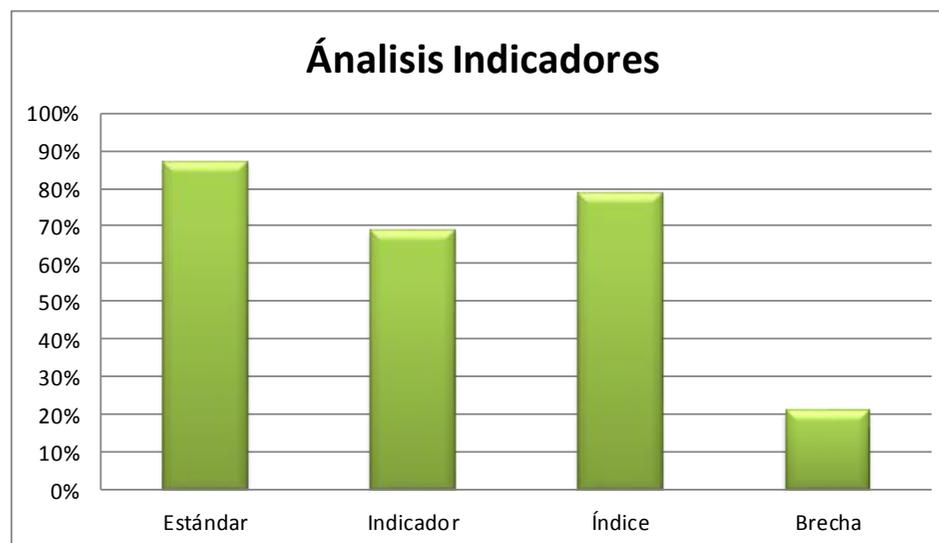
Objetivo Operativo Lograr un nivel de entregas del 87% de cheques devueltos a través del courier a los clientes de Produbanco - Grupo Promérica

Total cheques devueltos 8110

Entregados 5596

Nombre del indicador	Estándar o Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis Resultados
Porcentaje de entregas de cheques devueltos a través del courier a clientes de Produbanco - Grupo Promérica	87% Rango ±13%	Mensual	Cheques devueltos entregados _____ x 100 Total cheques 5596 / 8110 x 100 = 69%	%	INDICE= indicador / estandar INDICE= 69 / 87 x 100 INDICE= 79% BRECHA DESFAVORABLE 21%

Estándar	87%
Indicador	69%
Índice	79%
Brecha	21%



NIVEL DE CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	COLOR
DEL 80% AL 100%	VERDE
DEL 50% AL 79%	AMARILLO
DEL 0% AL 49%	ROJO

VERDE: OK  CONTINUAR

AMARILLO: ALERTA  REVISAR QUE SUCEDE?

ROJO: PELIGRO  DETENERSE

TARJETAS DE CREDITO

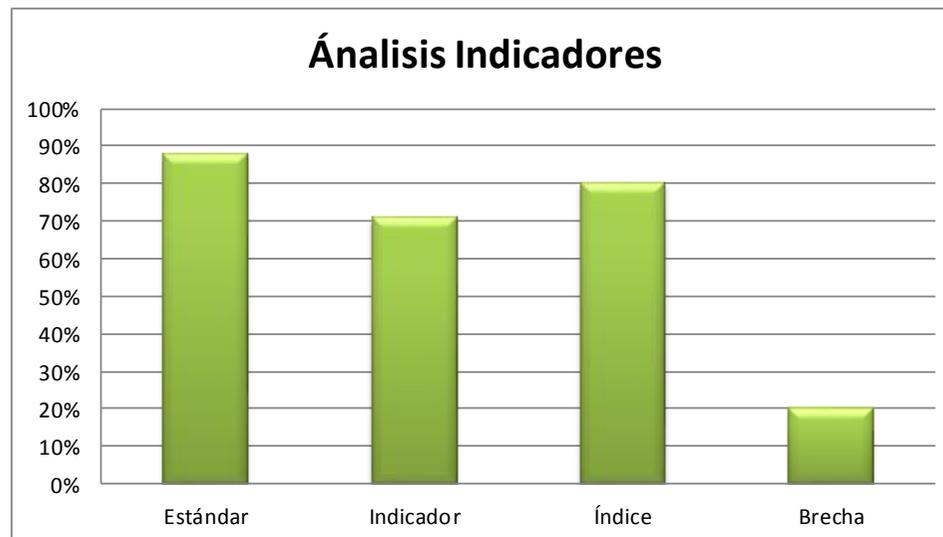
Objetivo Operativo Lograr un nivel de entregas del 88% de tarjetas de crédito a través del courier a los clientes de Produbanco - Grupo Promérica

Total tarjetas de crédito 788

Entregados 559

Nombre del indicador	Estándar o Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis Resultados
Porcentaje de entregas de tarjetas de crédito a través del courier a clientes de Produbanco - Grupo Promérica	88% Rango ± 12%	Mensual	Tarjetas de crédito entregadas _____x 100 Total tarjetas 559 / 788 x 100 = 70.93%	%	INDICE= indicador / estandar INDICE=70.93 / 88 x 100 INDICE= 80% BRECHA DESFAVORABLE 20%

Estándar	88%
Indicador	70,93%
Índice	80%
Brecha	20%



NIVEL DE CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	COLOR
DEL 80% AL 100%	VERDE
DEL 50% AL 79%	AMARILLO
DEL 0% AL 49%	ROJO

VERDE: OK  CONTINUAR

AMARILLO: ALERTA  REVISAR QUE SUCEDE?

ROJO: PELIGRO  DETENERSE

LIQUIDACIONES

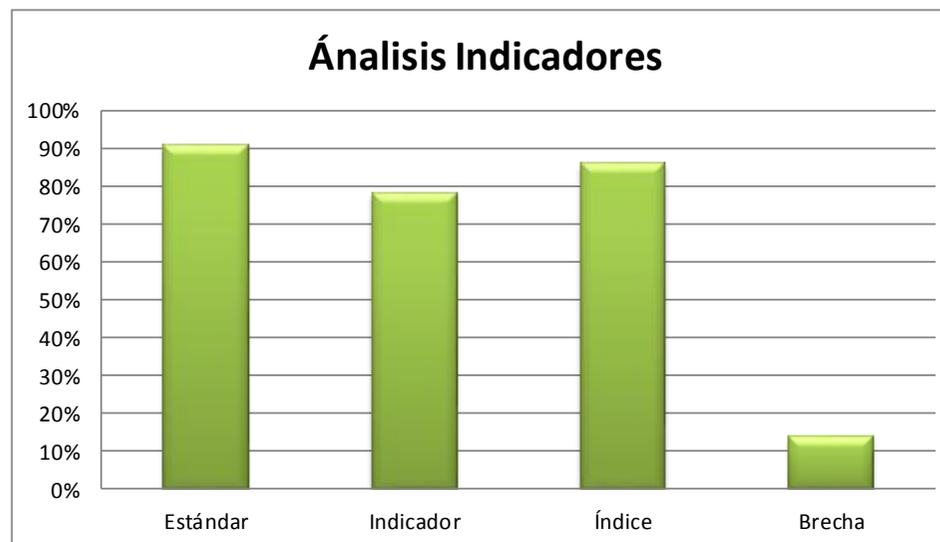
Objetivo Operativo Lograr un nivel de entregas del 91% de Liquidaciones a través del courier a los clientes de Produbanco - Grupo Promérica

Total Liquidaciones 2312

Entregados 1803

Nombre del indicador	Estándar o Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis Resultados
Porcentaje de entregas de Liquidaciones a través del courier a clientes de Produbanco - Grupo Promérica	91% Rango ± 9%	Mensual	Liquidaciones entregadas _____x 100 Total Liquidaciones 1803 / 2312 x 100 = 77.98%	%	INDICE= indicador / estandar INDICE= 77.98 / 91 x 100 INDICE= 86% BRECHA DESFAVORABLE 14%

Estándar	91%
Indicador	77,98%
Índice	86%
Brecha	14%



NIVEL DE CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	COLOR
DEL 80% AL 100%	VERDE
DEL 50% AL 79%	AMARILLO
DEL 0% AL 49%	ROJO

VERDE: OK  CONTINUAR

AMARILLO: ALERTA  REVISAR QUE SUCEDE?

ROJO: PELIGRO  DETENERSE

ESTADOS DE CUENTA

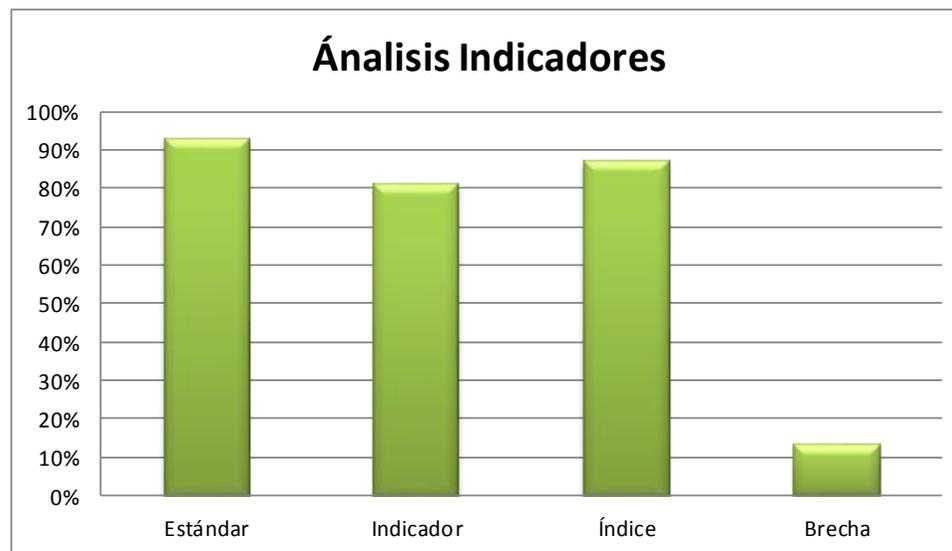
Objetivo Operativo Lograr un nivel de entregas del 93% de Estados de cuenta a través del courier a los clientes de Produbanco - Grupo Promérica

Total Estados de cuenta 2219

Entregados 1797

Nombre del indicador	Estándar o Rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis Resultados
Porcentaje de entregas de Estados de cuenta a través del courier a clientes de Produbanco - Grupo Promérica	93% Rango ± 7%	Mensual	Estados de cuenta entregados _____x 100 Total Est. Cuenta 1797 / 2219 x 100 = 80.98%	%	INDICE= indicador / estandar INDICE=80.98 / 93 x 100 INDICE= 87% BRECHA DESFAVORABLE 13%

Estándar	93%
Indicador	80,98%
Índice	87%
Brecha	13%



NIVEL DE CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	COLOR
DEL 80% AL 100%	VERDE
DEL 50% AL 79%	AMARILLO
DEL 0% AL 49%	ROJO

VERDE: OK  CONTINUAR

AMARILLO: ALERTA  REVISAR QUE SUCEDE?

ROJO: PELIGRO  DETENERSE