

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ISRAEL**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACION DE**  
**EMPRESAS**

**Re- ingeniería de de Procesos de Control de Calidad del Servicio al  
Cliente en el Banco Pichincha.**

**Estudiante**  
**Ruth Ximena Abad Abad.**

**Ing. Giovanni Merchán**

**Cuenca- Ecuador**

# **UNIVERSIDAD TECNOLOGICA ISRAEL**

## **FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

### **CERTIFICADO DE AUTORIA**

El documento de tesis con titulo “Re- ingeniería de de Procesos de Control de Calidad del Servicio al Cliente en el Banco Pichincha” ha sido desarrollado por Ruth Ximena Abad Abad con C.C. N° 0105771315 persona que posee los derechos de autoría y responsabilidad, restringiéndose la copia o utilización de cada uno de los productos de esta tesis sin previa autorización.

Ruth Ximena Abad.

## **Acta de Cesión de Derechos**

Yo, Ruth Ximena Abad Abad, declaro conocer y aceptar la disposición de la Normativa de la Universidad Tecnológica Israel que en su parte pertinente textualmente dice: “Forma parte del Patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de las investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

Atentamente;

Ximena Abad

## **AGRADECIMIENTO**

De manera especial a Dios por ser una guía en mi camino por brindarme la dicha de haber cumplido una meta mas en mi vida.

A mi familia que siempre a estado en los buenos y malos momentos demostrando en cada palabra su apoyo condicional.

A la Universidad Israel por darme la oportunidad de haberme formado en conocimientos y crecer como persona.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo a todas las personas que creyeron en mí y me dieron fortaleza para seguir, a mi familia por ser el centro de mi vida y de manera muy especial a mis padres Ángel y Eulalia.

## **RESUMEN**

Hoy en día el servicio es el factor del cual las empresas se diferencian de la competencia, siendo muy importante en todas las áreas de esta forma se a decidido analizar la calidad de servicio en una institución financiera en la que la atención al cliente es lo más importante y para ello la organización, las políticas y procedimientos son tomados muy en cuenta, para mantener fiel al cliente, a pesar de tener una buena estructura en servicio los clientes no se sienten satisfechos por ello mi investigación.

En la presente investigación se pretende analizar la situación actual de la Institución por medio de métodos investigativos los mismos que nos ayudaran, a conocer las necesidades de los clientes como del personal que labora en ventanillas.

Estableciendo una propuesta de cómo se debería llevar a cabo el servicio para los clientes para los cajeros y cuál sería el proceso en cuanto a lo que necesitan para mejorar la calidad de servicio.

## **SUMMARY**

Today the service is the factor which companies differ from the competition, being very important in all areas in this way has decided to analyze the quality of service in a financial institution in which the customer is the most important for this organization, policies and procedures are taken into account in order to keep customers loyal, despite having good customer service structure is not so satisfied my research.

**In the present investigation is to analyze the current situation of the institution by the same research methods help us to meet the needs of customers and staff working in windows.**

**Establishing a proposal on how you should carry out the service to customers for cash and what the process as to what they need to improve the quality of service.**

## **LISTA DE ANEXOS.**

**ANEXO 1 Fórmula de la Muestra para las encuestas**

**ANEXO 2 Encuesta para el servicio al cliente**

**ANEXO 3 Normas ISO 9000**



## **TABLA DE CONTENIDOS**

Introducción.....	1
<b>CAPITULO I ANTECEDENTES</b>	
1.1 Descripción del objeto de estudio.....	2
1.2 Marco Conceptual.....	8
1.3 Metodología.....	10
<b>CAPITULO II SITUACION ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE</b>	
2.1 Evaluación de las políticas y procedimientos: Protocolo de Servicio. ....	10
2.2 Determinación de perfiles del personal: Obligaciones. RRHH.....	16
2.3 Conociendo al Cliente.....	20
<b>CAPITULO III NECESIDADES DE LOS CLIENTES: SERVICIO</b>	
3.1 Definición de las necesidades de los clientes.....	24
3.2 Análisis general de las necesidades de los clientes .....	41
3.3 Estudio del Servicio que se brinda en Ventanillas y necesidades del personal. ....	43
<b>CAPITULO IV PLAN DE PROCESOS SERVICIO AL CLIENTE.</b>	
4.1 Estudio de los conflictos y posibles soluciones en la mejora de servicio en ventanillas .....	47
4.2. Establecimiento de un manual de protocolo de Servicio. ....	49
4.3 Propuesta de Re-ingeniería de procesos de control de servicio. ....	52
<b>CAPITULO V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 CONCLUSIONES.....	55
5.2 RECOMENDACIONES.....	56
BIBLIOGRAFIA.....	57
ANEXOS.....	58

## **CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN**

En la actualidad el cliente es el activo más importante en cualquier organización y sobre todo la que presta un servicio, dependiendo de su nivel de satisfacción la imagen y el desarrollo de la empresa.

Para poder prestar un buen servicio al cliente es necesario visualizar al cliente como el corazón del modelo ideal de servicio, encontrando las piezas claves para su satisfacción: estrategia, sistemas y gente. Cada una de estas partes del rompecabezas debe ser afinada al punto de poseer la estrategia correcta en el tiempo actual, que utilice a la gente correcta para operar el o a los sistemas concebidos para alcanzar la calidad total en el servicio al cliente.

El Banco Pichincha ha direccionado todos sus esfuerzos hacia la satisfacción del cliente siendo primordial en todas sus acciones y para ello tiene un sistema de capacitación para el recurso humano, pero a pesar de todo la inversión que se ha dado en todo el tema de el servicio al cliente sigue siendo ineficiente y de esta manera se ha planteado la investigación para una propuesta de un modelo de servicio al cliente.

Dándose una problemática general de todas las personas que actualmente se encuentran dentro de la institución, a pesar de todos los métodos que se han implementado en la misma para la medición de la calidad del servicio al cliente.

## **1.2 Planteamiento del problema.**

La insatisfacción de los clientes del Banco Pichincha, dado por el mal servicio del personal y la larga espera que se requiere para realizar las transacciones requeridas en las ventanillas, la falta de información y orientación al cliente desde el personal de seguridad hasta el personal de la empresa.

A pesar que el Banco cuenta con varias agencias dentro de la ciudad de Cuenca, no satisface la gran cantidad de clientes que requieren sus servicios pues esto ha dado una mala imagen al banco en cuanto a la espera en las filas y a veces el mal trato de los funcionarios hacia los clientes desde el equipo de seguridad hasta el personal de cajas, ya que son las que tienen más contacto.

La información que a veces por desconocimiento de los clientes en cuanto a que operaciones se puede realizar en diferentes departamentos son preguntadas al personal de seguridad y por la falta de capacitación de los mismos y hasta del mismo personal se da una información errada que molesta a los clientes y están de un lugar a otro sin obtener respuesta alguna, esto incomoda y perjudica a la institución ya que de ellos depende el crecimiento de la misma.

## **1.3 Sistematización**

### **1.3.1 Pronóstico**

En cuanto al pronóstico en la reingeniería del control de calidad de servicio en el Bco. Pichincha se cree que:

1. Mejora en la imagen del Banco hacia sus clientes
2. Cliente satisfecho
3. Disminución de quejas
4. Mayor comunicación entre los departamentos
5. Clientes orientados (información correcta)

### **1.3.2 Control de Pronóstico**

El control se dará directamente por la observación es decir, al laborar en la institución y tener contacto diariamente con los clientes me daré cuenta de si el servicio que se va a dar a mejorado y de cierta forma se notara un cliente relativamente satisfecho y más amables con las personas que laboramos y sobre todo con el tiempo menor al que esperan los clientes y con un personal más motivado.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer una re ingeniería del control de calidad de servicio al cliente en la Sucursal del Banco Pichincha de la Ciudad de Cuenca.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual de la calidad de servicio que se ofrece en el Banco Pichincha.
- Determinar las necesidades de los clientes
- Desarrollar un protocolo de servicio al cliente en el personal.
- Realizar un flujo grama de procesos en el servicio en ventanillas.

## **1.5. Justificación**

### **1.5.1 Justificación Teórica**

Se ha decidido realizar este tema de tesis ya que siendo el Banco Pichincha el lugar en el cual trabajo he visto la necesidad de buscar alternativas en cuanto en el servicio al cliente que se viene dando, al estar en contacto de forma directa con este problema he aprovechado la situación para exponerlo en un

trabajo de grado, en el cual por medio de una investigación se podrá desarrollar alternativas a una problemática y así de esta manera alcanzar una meta mas en lo académico y de esta forma compartiendo con mis compañeros de labores el resultado de la investigación, aportando con la Universidad en cuanto a conocimientos en relación al tema expuesto.

### **1.5.2 Justificación Práctica**

Los requerimientos en cuanto a información y datos son alcanzables mas por el gran aporte que se da entre compañeros de trabajo, en cuanto a la viabilidad económica tan bien es factible porque por estar todo el tiempo en la institución los gastos que pueda tener serán menos así de esta manera asegurándome el costo no alto de la realización de la tesina.

Es conveniente la investigación ya que de esta manera ayudo a mis compañeros en darles un punto de vista diferente en cuanto podríamos mejorar optimizando recursos y sobre todo cumpliendo con nuestro objetivo que es satisfacer la necesidad de nuestros clientes.

Siendo los beneficiados directamente los clientes, nosotros como grupo de trabajo y la institución.

### **1.5.3 Justificación Metodológica**

Para realizar este tema de investigación la forma en que se la va a ir desarrollando es alcanzable ya que todas las herramientas que necesito se encuentran a mi disposición siendo el lugar en el cual trabajo, conociendo directamente el problema y así ser parte de soluciones dentro de la institución.

Aplicando los conocimientos adquiridos en el largo tiempo de aprendizaje que será reforzado en esta investigación preliminar.

Con la utilización de indicadores en el control de calidad de servicio analizando los dos componentes básicos como son:

- Calidad de Recursos Humanos y,
- Calidad de Servicio,

De esta forma evaluando a los indicadores en sus partes y necesariamente realizar la re ingeniería que se puede dar en la institución.

Por medio de las técnicas de:

Observación directa con los problemas que tienen los clientes diariamente y la insatisfacción que se da cuando no reciben un servicio de calidad

## **1.6 ANTECEDENTES**

### **1.6.1 Descripción del objeto de estudio**

Un 11 de abril de 1906, nace en Ecuador la compañía anónima Banco Pichincha.

Constituida entonces como un banco de emisión, circulación y descuento, la entidad fijó desde sus inicios su prioridad: trabajar en el mercado de divisas. Gracias a las gestiones del entonces vicepresidente, la institución consiguió colocar fondos en el extranjero por un capital inicial de 600 mil sucres, lo que marcó el comienzo de la vida legal del Banco Pichincha y el inicio de la presencia mundial que lo caracteriza.

La primera agencia bancaria se estableció en la intersección de las calles Venezuela y Sucre, en la propiedad de Juan Francisco Freile.

El primer directorio estuvo conformado por ilustres ecuatorianos. Manuel Jijón Larrea (presidente fundador), Manuel Freile Donoso e Ignacio Fernández Salvador (gerentes fundadores) fueron algunos de ellos, entre otros hombres de negocios de la época

Reunido en sesión del 4 de junio de 1906, este directorio aprobó el primer pedido de billetes por un valor representativo de un millón de sucres. El dinero llegó en febrero del año siguiente, y comenzó a circular inmediatamente en virtud de las emisiones que se hacían de acuerdo a la ley y las exigencias comerciales vigentes. Junto con los billetes llegaron también títulos de acciones, cheques, letras de cambio, libretas para los estados de cuentas



corrientes, útiles de escritorio, y otras herramientas necesarias para el trabajo bancario.

En los siguientes años, y debido al rápido y creciente desarrollo del país, se comenzó a pensar en un aumento de capital. Este se materializó en 1928, cuando quedó fijado en la considerable suma de 3.200.000 dólares.

Estos pasos iniciales formaron al Banco Pichincha de hoy, y le permitieron alcanzar grandes e importantes metas que lo han convertido en la primera institución bancaria de Ecuador.

#### Misión

“Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo del Ecuador apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas”.

#### Visión

“El Banco Pichincha es el líder de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal y otorgando rentabilidad sostenible a sus acciones.”

## **Lineamientos institucionales.**

**Cumplimiento:** los compromisos se cumplen y las normas se respetan.

**Orientación a Resultados:** fijarse metas retadoras y esforzarse por conseguirlas

**Satisfacer al cliente:** centrarse en descubrir y satisfacer necesidades de los clientes internos o externos.

## **Principios y Valores.**

- Competencia
- Honestidad
- Optimismo
- Permanencia
- Voluntad de servicios
- Solidaridad
- Orden
- Laboriosidad
- Compromiso
- Capacitación
- Austeridad

**Objetivos:**

- Satisfacción al cliente
- Procesos eficientes
- Procesos con precisión
- Actitud/ Cortesía
- Prevención de Riesgos (Banco/Cliente)
- Administración de habilitantes del trabajo
- Imagen física y seguridad

**MISION Y RESPONSABILIDADES DE EL FRONT OPERATIVO:****VISION:**

“Ser el centro de Operaciones bancarias reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, con un personal integro, comprometido con el éxito de sus clientes internos y contribuyendo directamente con el desarrollo y liderazgo de Banco Pichincha.”

**MISION:**

“Procesar los productos y servicios generados por los diferentes segmentos optimizando los recursos disponibles en la cadena de producción, cumpliendo

los acuerdos establecidos e impulsando la calidad en la entrega del servicio enmarcados en la legislación vigente y en las políticas del Banco”.

**De Acuerdo a**

Las directrices y estándares del modelo de atención establecido por marketing para los diferentes segmentos.

**Con el fin de:**

Alcanzar como Organización Bancaria una posición destacada y reconocida en el mercado financiero por su nivel de servicio y productividad, satisfaciendo las expectativas de los Clientes, contando para ello con un Recurso Humano, motivado, integro y comprometido con los principios del Banco.

**RESPONSABILIDADES DE LA UNIDAD**

**Planificación del Front Operativo**

Realizar la planificación Administrativa, presupuestaria. Operativa y de servicio del front operativo a nivel nacional, en función de los objetivos institucionales y a los estándares establecidos; de acuerdo al modelo de atención definido para los segmentos.

**Con el fin de:**

Satisfacer las necesidades del Cliente.

## **ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO DEL FRONT OPERATIVO.**

Administrar el recurso humano del Front operativo, horarios de atención en los puntos de atención y coordinar con Marketing y Recurso Humanos, el número de personas y perfiles requeridos en cada una de las posiciones.

Con el fin de:

- Contar con un personal idóneo y apropiado.
- Garantizar el óptimo desarrollo y coordinación del equipo a su cargo aplicando los diferentes sistemas de administración del personal provisto por Recurso Humanos.
- Elevar los niveles de productividad.

## **ADMINISTRACION DE PRODUCTIVIDAD.**

Controlar los niveles de productividad de los puntos de atención (Cajas), garantizando elevados índices de productividad, calidad en el servicio y estandarización de los procesos; cumpliendo los acuerdos de servicios definidos con los segmentos y marketing.

**Con el fin de:**

- minimizar costos
- brindar atención en horarios definidos para satisfacer las necesidades de los clientes, dentro de los puntos de atención.

## **CORDINACION CON OTROS CANALES DE SERVICIOS AL CLIENTE:**

### **SINERGIAS:**

Coordinar con marketing y los segmentos la implantación y desarrollo de las estrategias multicanal de interacción y servicio al cliente.

Con el fin de:

Garantizar de esta forma la oferta de valor en los productos y servicios ofrecidos a los clientes en los diferentes canales.

### **Mejora Continua:**

Estructurar realizar e implementar propuestas de optimización, mejoramiento e innovación de procesos y servicios en base al análisis de procesos internos y de la competencia con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes.

Con el fin de:

Mejorar el desempeño y los resultados globales del Front Operativo.

### **Estándares de Calidad.**

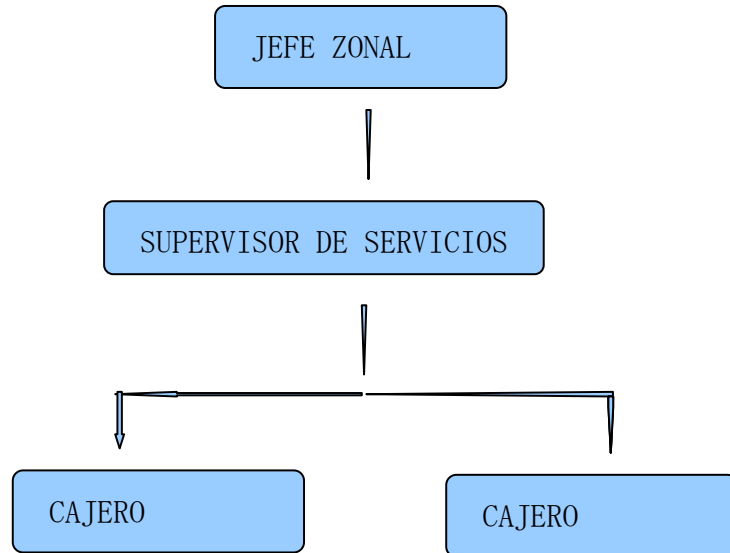
Definir. Implantar y hacer cumplir los estándares aprobados de servicios del Front Operativo.

Con el fin de:

Ejecutar y tomar las acciones necesarias en caso de desviaciones.

## Organigrama Del Front Operativo.

Gráfico N° 1



Fuente: Front Operativo

Elaborado Por: La Autora

### 1.6.2 Marco Conceptual

Insatisfacción de los clientes del Banco Pichincha, dado por el mal trato del personal y la larga espera que se requiere para realizar las transacciones requeridas en las ventanillas, la falta de información y orientación al cliente desde el personal de seguridad hasta el personal de la empresa.

A pesar que el Banco cuenta con varias agencias dentro de la ciudad de Cuenca, no satisface la gran cantidad de clientes que requieren sus servicios pues esto ha dado una mala imagen al banco en cuanto a la espera en las filas y a veces el mal trato de los funcionarios hacia los clientes desde el equipo de

seguridad hasta el personal de cajas, ya que son las que tienen más contacto.

La información que a veces por desconocimiento de los clientes en cuanto a que operaciones se puede realizar en diferentes departamentos son preguntadas al personal de seguridad y por la falta de capacitación de los mismos y hasta del mismo personal se da una información errada que molesta a los clientes y están de un lugar a otro sin obtener respuesta alguna, esto incomoda y perjudica a la institución ya que de ellos depende el crecimiento de la misma.

### **Causas – Efectos**

Para analizar la causa y efectos de la problemática que se da en la calidad de servicio del Banco Pichincha se procede a realizar el diagrama de Ishikawa:

1- RR.HH

1.1 Capacitación al personal de seguridad

1.2 Retroalimentación al personal de cajas en protocolo de servicio.

2- TIEMPO DE ESPERA.

2.1 Falta de personal en las ventanillas para la atención al cliente.

2.2 Información errada por parte del personal.

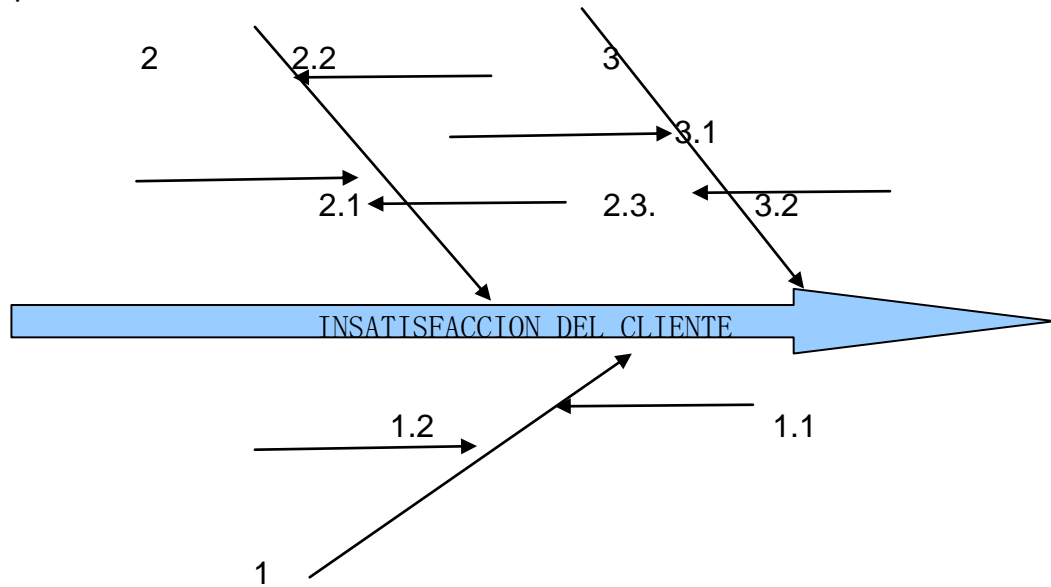
2.3 Falta de empoderamiento



### 3- ORGANIZACIÓN

3.1 Escasa comunicación entre el personal y sobre todo entre departamentos.

3.2 Falta de apropiación de un problema que se dé con un cliente por parte del personal.



#### 1.6.3 Metodología

En el desarrollo de este trabajo de graduación se realizara por medio del método:

Descriptivo:

Cuantitativo: se realizara de forma en la cual se pueda medir la información por medio de técnicas como:

Grupo focal (clientes)

Encuestas (muestra pequeña)

Analítico:

Cualitativo: se recopilara la información por medio de:

Espina de pescado

Investigación participativa

Entrevista

## **CAPITULO II SITUACION ACTUAL DEL SERVICIO AL CLIENTE**

### **2.1 Evaluación de las políticas y procedimientos: Protocolo de Servicio.**

#### **Datos identificativos del Rol:**

##### **Misión**

“Ejecutar las transacciones en caja definidas por el Banco cumpliendo políticas, procedimientos y estándares con especial énfasis en la atención al cliente.”

#### **De acuerdo a:**

Las políticas y Procedimientos Operativos y Normas de Seguridad vigentes.

#### **Con el fin de:**

Ofrecer un Nivel de Servicio superior en todas las transacciones realizadas por los clientes en caja, caracterizado por la agilidad, efectiva y cortesía, contribuyendo de esta forma con la excelencia en el servicio y la productividad requerida.

Para la atención al cliente que brinda el Banco Pichincha es determinado y específico que todo el personal de cajas debe tener en cuenta para cada uno de nuestros clientes:

#### **Saludo cordial y despedida**

- **saludo:** mencionar siempre buenos días. Buenas tardes o buenas noches
- **despedida.** Que tenga un buen día, un gusto servirle, hasta luego etc.

### **Contacto visual**

- mantener contacto visual al dirigirse verbalmente al cliente

### **Gestión operativa**

- Confirmar la transacción es mencionar el nombre apellido del cliente cuando existe documento de identificación en la transacción

### **Atención inmediata**

- Evitar distracciones durante la transacción si se tiene que hacer, pedir disculpas al cliente.

### **Además de ello:**

- imagen personal
- actitud de servicio
- vocalización

Todo este protocolo que se realiza con cada cliente es observado y medido por:

El supervisor de servicios y la jefe zonal observa ligeramente a cada uno de los cajeros en que estén realizando el proceso establecido de atención y de no ser así dicho cajero será llamado la atención de esta forma contribuyendo con los métodos que lleva el Banco que son:

**Ciente fantasma:** el Banco contrato una “x” persona para que realice una transacción cualquiera en una de las ventanillas de forma aleatoria este dicho cliente es informado ya en lo que tiene que hacer y cuáles son los pasos para ser calificados esto se da mayoritariamente una vez por semana es cada agencia y de manera inmediata se dan los resultados al supervisor de operaciones.

**Ciente Misterioso:** es el método que se realiza por medio de una persona que con una filmación realiza una transacción en cualquier caja, esta filmación es revisada en la matriz con el personal de cumplimiento luego, se la entrega a el supervisor de esta forma analizan los puntos y se obtiene dependiendo de su servicio una calificación sobre el 105%.

Todos los pasos del protocolo que se practica en las ventanillas tienen una calificación y de esta forma se evalúa al cajero.

**Internet:** por medio de la pagina web del banco [www.pichincha.com](http://www.pichincha.com), los clientes tienen la opción de aportar con reclamos, sugerencia de un servicio recibido en ventanilla y de forma general del banco, el mismo que puede causar el despido luego de una investigación al mismo.

#### **Políticas y procedimientos:**

Todo empleado y funcionario del Banco, debe respetar, cumplir y hacer cumplir el Reglamento interno fijado por la Institución, con el objeto de normar, actitudes, comportamientos, dentro de la la misma y hacer que su trabajo se

desarrolle en una cultura organizacional de respeto hacia el Banco, usted mismo y sobre todo a nuestra razón de ser con los clientes.

**Generales:**

Realizar con eficiencia y prontitud el trabajo asignado a su puesto de acuerdo con lo que establece el reglamento interno.

- Portar la identificación emitida por el Banco.
- La falta de puntualidad o inasistencia injustificadas, serán sancionadas y podrán lugar a la pérdida de la remuneración correspondiente. Esta puntualidad se la debe aplicar también a los cursos de capacitación a los cuales convoque el Banco.
- Guardar respeto y consideración con el trato a sus superiores y compañeros y subalternos. Mantener con le publico un trato cortés y amable, atención esmerada y pronta tanto en su relación personal como telefónica.
- Proporcionar informes veraces a las autoridades del Banco.
- Cuidar escrupulosamente el dinero, valores y pertenencias del Banco y en el caso de que la Institución lo determine, prestar facilidades a cualquier control o verificación de pertenencias.
- Dar aviso a la línea de supervisión de cualquier irregularidad o incorrección que conozca.

## **Prohibiciones:**

- Cualquier acto que signifique abuso de confianza, fraudes, robos menores u otros que impliquen comisión de delito, constituirse en cómplice o encubridor.
- Promover i participar en cualquier forma, en suspensiones arbitrarias del trabajo.
- Infringir el sigilo Bancario.
- Alterar, suplantar, sustraer o destruir registros, comprobantes y otros documentos del Banco.
- Realizar transferencias contables de cuentas de sus familiares u otros clientes a las propias o efectuar indebidos de cuentas contables de clientes.
- Firmar a nombre del Banco sin autorización.
- Ejecutar cualquier acto que cause daños a las pertenencias del Banco.
- Introducir estupefacientes, consumirlas o presentarse bajo el efecto de las mismas en horas de trabajo.
- Llevar a cabo el efecto de juego de cheques
- Tomar arbitrariamente pertenencias del Banco, sus funcionarios, empleados o sus actividades.
- Servir de intermediarios de los clientes en transacciones del Banco.

- Recibir obsequios u otros servicios prestados
- frecuentar lugares de juegos de azar o casinos.
- Ocupar el tiempo del trabajo en asuntos personales y realizar en las oficinas del Banco ajenos al trabajo sin autorizaciones
- Utilizar el teléfono o cualquier otro medio de comunicación en asuntos no relacionados al trabajo.

## **LOS 10 MANDAMIENTOS DEL CAJERO.**

### **SERVICIO**

- De al cliente un trato cordial recuerde que un gesto amable dice mas que mil palabras.
- Nunca deje a un cliente sin atender recuerde que la linea de supervisión es su apoyo.

### **CONTROLES**

- Cuente el dinero a la vista del cliente, si tiene alguna novedad pida ayuda a su supervisor sin moverse de su sitio de trabajo.
- No abandone su estación de trabajo a menos que sea estrictamente necesario.



- No permita el ingreso de personal no autorizado a su estación de trabajo.
- Mantenga el efectivo seguro, no se exceda de su cupo.
- Cualquier requerimiento de efectivo, realice lo directamente a bóveda.
- Revise y verifique la documentación requerida al realizar transacciones.
- Entregue cartolas de ahorros solamente al titular de la cuenta.

## **2.2 Determinación de perfiles del personal: Obligaciones. RRHH**

Todo nuevo colaborador está comprometido a dar cumplimiento estricto a lo estipulado en el Reglamento Interno de Trabajo aceptando conocer las políticas internas con debida diligencia.

A través de la unidad de cumplimiento del Banco, capacitara en forma continua y permanente, a los colaboradores sobre la legislación vigente, manuales, políticas procedimientos e instructiva sobre todo en el servicio al cliente.

### **Modelo de planeación de Recursos Humanos.**

Para asegurar el cumplimiento de las estrategias y la visión y misión de nuestra organización, el capital humano es clave, porque es el que finalmente ejecuta las acciones tácticas planificadas que nos llevan al logro de los objetivos Institucionales, por eso es muy importante mantener una estrategia que nos

asegura que la organización cuenta con el Recurso Humano en el momento y cantidad que nos demanda.

#### 1. Selección del Personal.

Es el input de recursos que, medidos su perfil duro, sus estilos y habilidades y sus competencias, nos permite incorporar personas a la organización. Tiende a contratar personas con alto potencial para desarrollarse y crecer dentro de la organización en un futuro.

#### 2. Gestión y evaluación del desempeño.

Es muy importante planificar, guiar y dar feed back y medir los resultados del desempeño organizacional a nivel de cada colaborador, para esto funciona en el Banco el esquema denominado EGD Evaluación Global del Desempeño que está compuesto por:

- Resultados Institucionales
- Cumplimiento Presupuestario
- Ranking del Supervisor.
- Gestión por objetivos

Este modelo de medición nos da un resultado individual de los colaboradores que el banco hace parte de su historial y variable para la planeación de carrera y oportunidades de cada persona.

### 3. Reconocimiento y Promoción.

Como resultado de las necesidades de la organización y en relación directa con el desempeño medido y los perfiles, las personas pueden ser promocionadas en una línea de carrera en el área más apropiada.

### 4. Identificación de talento.

A través de herramientas psicométrías que nos permitan determinar al estilo de gestión de las personas un perfil DISC que en conjunto de una evaluación de habilidades intelectivas (capacidad de usar recursos internos para resolver problemas) construyen un pronóstico de potencial de cada colaborador.

### 5. Desarrollo del Talento.

Podemos decir que en el Banco Pichincha se desarrolla un alto nivel de capital humano a través de los EDI (Equipos de Desarrollo de impulso), mediante las técnicas más avanzadas como la programación neurolingüística aprendizaje experiencia y modelos de desarrollo de liderazgo ayudando a que las personas encuentren en su interior todos los recursos que convertidos en planes de desarrollo individual les ayuda a potenciar todas sus capacidades.

### 6. Mapa de posiciones claves y críticas.

Es un ejercicio que nos permite detectar aquellas funciones y cargos que tiene un alto impacto sobre la y/o los resultados, evaluamos a los ocupantes de ese cargo y determinando estrategias de sucesión. Las posiciones críticas son

aquellas que por coyunturas vinculadas a una cierta temporalidad inciden de manera directa en los resultados de corto plazo de nuestra organización.

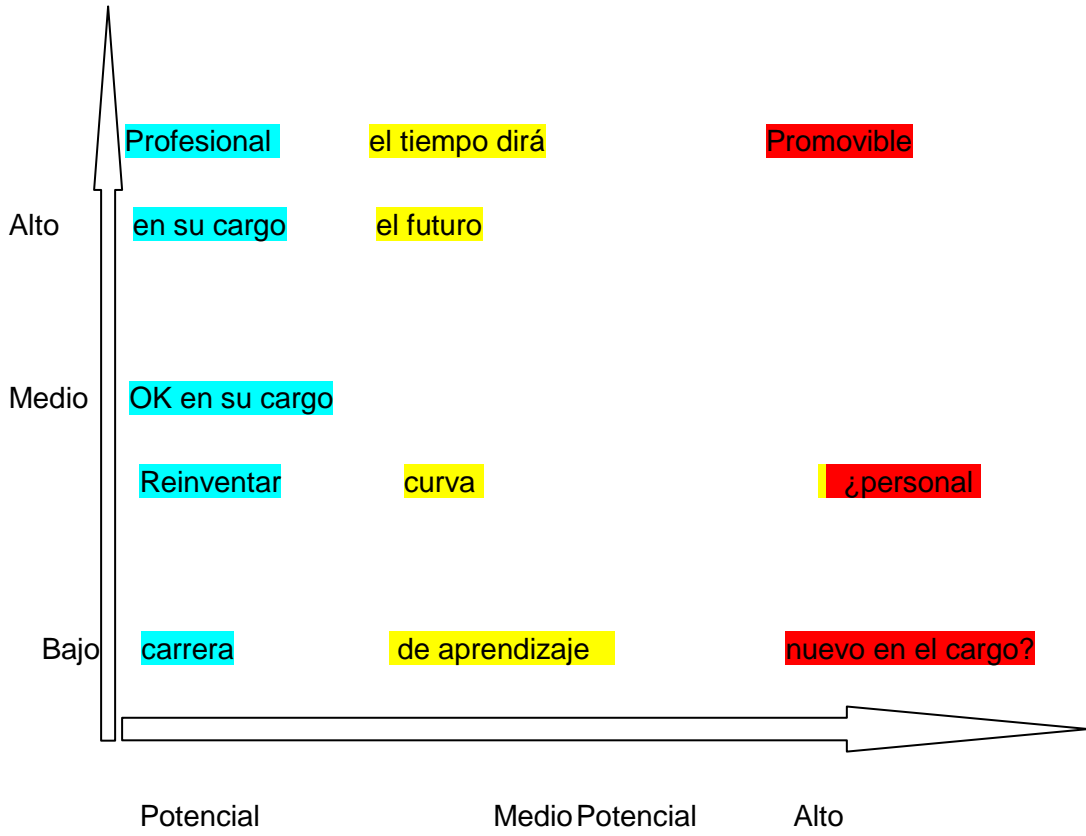
#### 7. Plan de Back ups

Con el mapa de posiciones claves y críticas identificarnos a las personas que tienen el perfil duro (conocimientos y habilidades) y el perfil de potencial (estilo y habilidades intelectuales) para ocupar a futuro esas funciones. Esa comparación nos determina los GAP y permite que las personas trabajen para cerrar dichas brechas.

Esa sucesión planificada permite una movilidad importante cuando los ocupantes actuales son promocionales o asumen otras responsabilidades, y en general, nos ayuda a asegurar la continuidad del negocio por circunstancias y ausencias temporales o definitivas.

Gráfico N°2

Desempeño



Fuente: Recursos Humanos Bco. Pichincha

Realizado Por: La Autora

## **2.3 CONOCIENDO AL CLIENTE.**

### **Aspectos generales.**

La transparencia en las operaciones en las Entidades Financieras, mas que un objetivo, es un estándar en el que se desenvuelven todas las actividades. Dada la naturaleza de los negocios financieros, es necesario conocer la identidad de los clientes con precisión tanto para cumplir con las leyes y regularizaciones de los organismos de Control.

La política de conocer a su cliente, debe cumplirse como una actividad integrante de los objetivos del negocio, que sirve de base para una exitosa gestión comercial y administración de riesgos.

### *Comerciales.*

Permiten identificar las características del cliente como consumidor de servicios financieros, para productos y servicios adicionales. Los retos del mercado actual exigen que las entidades conozcan las preferencias y los hábitos de consumo de sus clientes. Toda esta información, debidamente analizada, permite personalizar y dar un mejor servicio.

### *Preventivos y de Control.*

Ejercer la Política de Conocimiento del cliente previene y controla la ocurrencia de operaciones inusuales, y alerta en caso de delitos contra la entidad, como: fraudes, estafas, uso incorrecto de cuentas o productos.

### **Etapas de conocimiento del cliente:**

El conocimiento del cliente no es simplemente una obligación que se cumpla a completar formularios y documentos es el conocer:

- tiempo que dispone
- antigüedad
- hábitos en transacciones
- gustos y preferencias (dinero)

### **Preparación y diseño**

día a día se conoce al cliente con el dialogo que se entabla en unos minutos en que se tome para realizar las transacciones, de esta forma conociéndolo de forma diaria teniendo como obligación el cajero distinguir sus preferencias y su estado anímico de esta forma tener un trato más personal.

### **Vinculación con el cliente.**

Es la etapa en la que el cliente se muestra con mas confianza y decide su vinculación, y de esta manera para el cliente no va a ser un “sacrificio” estar en el Banco.

### **Prestación del servicio.**

Sirve para establecer de forma más directa las necesidades del cliente y de esta forma anticiparnos, satisfaciéndolo.

## **Clientes permanentes u ocasionales**

Son las personas naturales o jurídicas con las cuales el Banco mantiene relaciones contractuales de manera ocasional o permanente se distinguen a:

Personas Naturales Nacionales:

Son los individuos nacidos en el Ecuador o naturalizados ecuatorianos en pleno uso de las capacidades mentales y derechos civiles.

Personas naturales Extranjeras:

Son individuos nacidos en el exterior, domiciliados en el Ecuador en calidad de asilados o refugiados políticos, siempre y cuando estén registrados en el Registro de extranjeros del departamento consular del ministerio de relaciones exteriores.

En el servicio que debemos brindar tanto como a personas permanentes u ocasionales debemos tener el mismo respeto y educación con todos es decir la *primera impresión es la decisiva*, en las ventanillas la frase anterior es la que manda ya que de esta forma van a saber porque elegir al Banco y de esta forma haciéndolo personal es decir para cada uno de nuestros colaboradores.

### **Orientación a los Clientes.**

Los esfuerzos que a veces resultan incompletos por una mala información realizando un excelente protocolo y una mala orientación puede decepcionar y



borrar todo lo que se realizo dirigiéndolo erróneamente por la falta de información de los funcionarios.

### **Regla de oro conozca a su cliente.**

Este principio consiste en una política estricta de conocimiento de todos los clientes potenciales actuales, permanentes y ocasionales y así de esta forma satisfacer las necesidades de los mismos indistintamente.

Clave: crear relaciones con los clientes a largo plazo para conocerlos, asesorarlos y guiarlos.

Aspectos que implica el conocimiento del cliente.

Conocer al cliente implica observar de forma directa la necesidad del cliente, de esta forma de la manera más educada ayudarlos sin olvidar el protocolo de servicio y el efecto WOW que nos ayuda a querer superar las expectativas de nuestro cliente.

### **No debemos distinguir :**

Para nosotros los funcionarios del banco no debe existir culturas, raza, religión, ideología, etc. Ya que nuestra obligación es brindar un servicio excelente sin distinción alguna.

Y sobre todo sin importar la transacción que se realice ya sea desde un deposito el más mínimo y viceversa, el cliente de nuestro banco son todos.

**Perfil del cliente:**

Es el conjunto de elementos como: Actividad económica, volumen transaccional y de esta forma conocer cómo tratarlo.

**Asignación del perfil.**

El perfil inicial del cliente debe ser capturado al momento en que realiza la primera transacción en su ventanilla de acuerdo a su percepción el trato debe ir mejorando desde el inicio y con el tiempo la confianza ya fidelizar a nuestro cliente.

## CAPITULO III NECESIDADES DE LOS CLIENTES: SERVICIO

### 3.3 Definición de las necesidades de los clientes.

Para establecer las necesidades de los clientes he recurrido a un método de investigación cuantitativo como es la encuesta.

Para ello se requiere determinar la formula de la muestra que nos dará a conocer cuantas encuestas se debe realizar para obtener las respuestas a nuestro objetivo general se direccionara con una encuesta de 11 preguntas cerradas directas y estructuradas, el cuestionario consta en el (Anexo 1), las misma que fueron realizadas de manera personal a cada cliente de la Institución.

#### Diseño de la muestra.

El resultado del número de encuestas será determinado de la siguiente manera:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{(N-1) E^2 + \sigma^2 Z^2}$$

n= tamaño de la muestra

N= tamaño de la población o universo

$\sigma^2$  = varianza

Z<sup>2</sup>= nivel de confianza

E<sup>2</sup>= limite aceptable de error muestra.

Con un estimado de 1040 clientes diarios que se acercan a las ventanillas a realizar sus transacciones por las 14 cajas que existen y están habilitadas para la atención al público, acercándose a los 80 clientes por día a cada una de las cajas.

Al aplicar la formula con un nivel de confianza del 95% con una probabilidad de error de 50% de éxito y 50% de fracaso y con un margen de error del 5% para un universo de 1040 clientes obtenemos un tamaño de la muestra de 220 encuestas en la Agencia Cuenca.( Ver Anexo 1)

### **Análisis de los Resultados.**

#### **6. El tiempo en realizar una transacción en ventanillas es:**

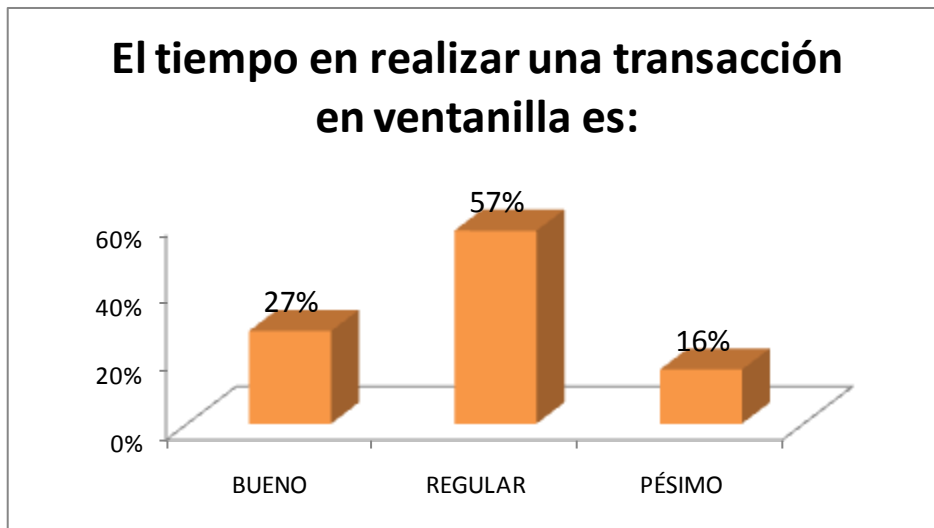
CUADRO N° 3

<b>Variable</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>% de frecuencia</b>
Bueno	60	27%
Regular	125	57%
Pesimo	35	16%
	220	100%

Fuente: Cuestionario de Recolección de Datos

Elaborado por: la Autora

GRÁFICO N° 3



Fuente: Cuadro N° 3

Elaborado por: La Autora

### **Análisis del Grafico N°3**

De acuerdo a lo que se aprecia en el grafico el tiempo que espera el cliente en la fila para ser atendido en ventanillas es regular, a pesar de contar con el sistema de separar a los clientes por transacción es decir; una fila es para clientes que solo tienen una transacción contando con 4 cajeros para ello y la fila de 2 o más transacciones contando de igual forma con 4 cajeros, una ventanilla empresarial para clientes VIP, los mismos que cuentan con una tarjeta que los diferencia, y por supuesto la ventanilla especial que es para tercera edad, discapacitados y personas embarazadas.

Estas filas determinadas ya para cada cliente no son respetadas ya sea por falta de información o simplemente por desobedecer lo que se expone en los letreros, el tiempo que se califica como regular se puede dar por la falta de

personal en las ventanillas, por la falta de capacitación de los colaboradores o simplemente por el número de transacciones y dificultades que puede tener un cajero con un cliente y de esta forma retrasa la fila.

**7. Su prioridad es la rapidez o el trato que recibe del cajero al realizar una transacción:**

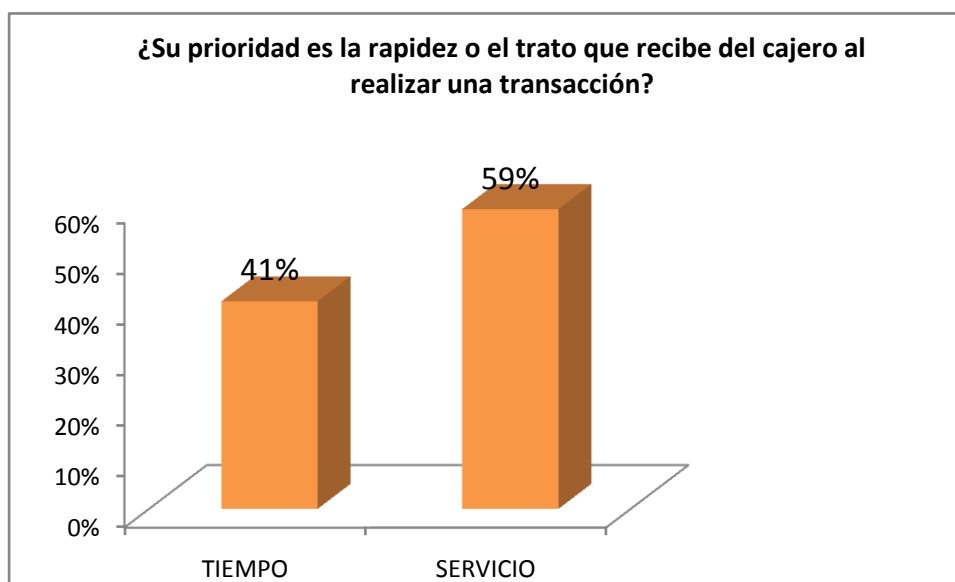
CUADRO N° 4

Variable	Frecuencia	% de frecuencia
Tiempo	90	41%
Servicio	130	59%
	220	100%

Fuente: Cuestionario de Recolección de Datos

Elaborado por: la Autora

GRÁFICO N° 4



Fuente: Cuadro N°4

Elaborado por: la Autora

#### **Análisis del Gráfico N° 4**

Definitivamente el cliente lo que realmente valora en la Institución que es capaz de sobrepasar el tiempo es el trato que recibe en la ventanilla ya que algunos clientes aprecian mas una “sonrisa” de la persona que le atiende que estar esperando unos minutos más.

En este punto Recursos Humanos selecciona muy bien al personal en cuanto a imagen y sobre todo en personalidad, estableciendo para lo mismo políticas y procedimientos.

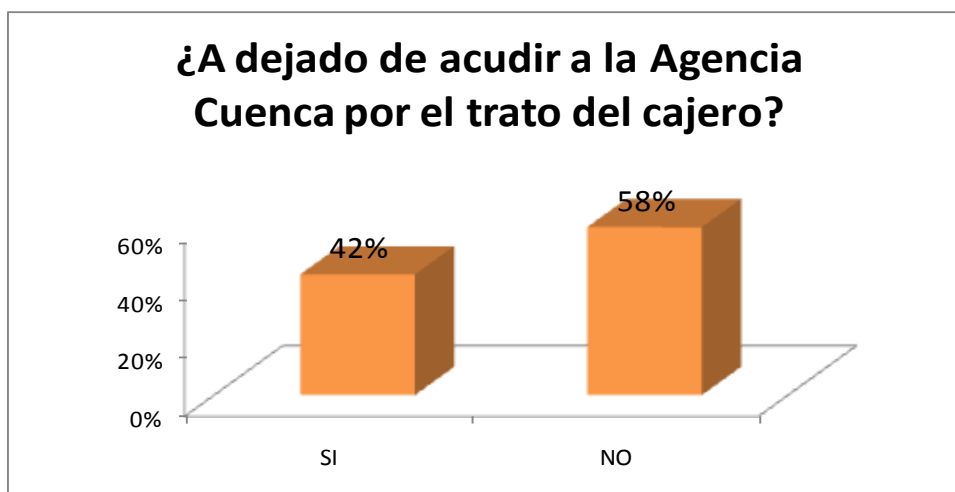
#### **8. A dejado de acudir a la Agencia Cuenca por el trato del cajero:**

CUADRO N° 5

<b>Variable</b>	<b>frecuencia</b>	<b>% de frecuencia</b>
SI	92	42%
NO	128	58%
	220	100%

Fuente: Cuestionario de Recolección de Datos  
Elaborado Por: La Autora

GRÁFICO N° 5



Fuente: Cuadro N°5

Elaborado por: La Autora

### **Análisis del Gráfico 5**

A pesar de un mal trato que se pueda dar por parte de un colaborador en ventanilla los clientes no dejan de acudir a la Agencia ya que la mayoría tienen un cajero en quien confían y hasta se podría decir se conocen relativamente y han formado un lazo de amistad, aunque los porcentajes no están bien marcados si se encuentran clientes en otras agencias que si han obtenido un mal servicio por parte de un cajero. Se puede percibir que también depende de los caracteres de los clientes ya que aprecian de distinta forma la personalidad del cajero y la manera de tratar al cliente es decir; a quien le parece bien la forma de expresarse del cajero a otro cliente le puede parecer de lo peor.

Por ello los resultados no están bien marcados.



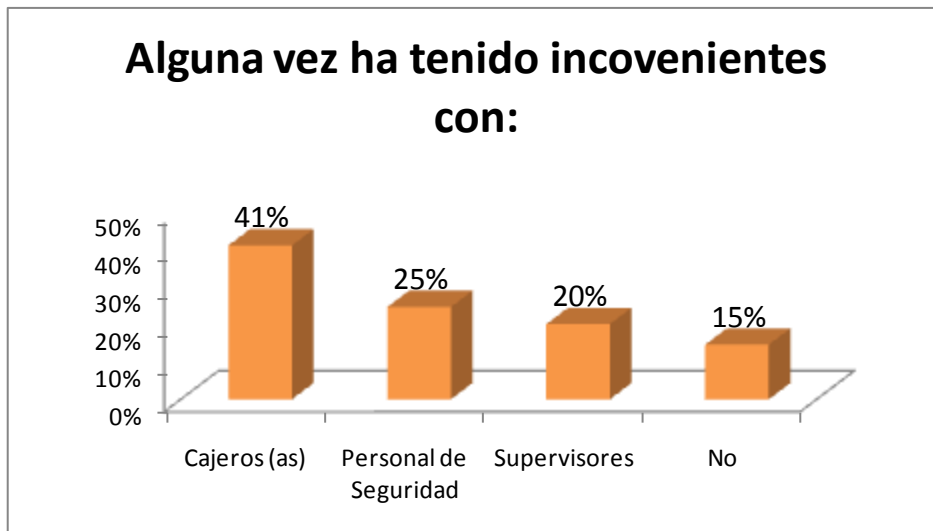
## 9. Alguna vez ha tenido inconvenientes con:

CUADRO N° 6

Variable	frecuencia	% de frecuencia
Cajeros (as)	90	41%
Personal de Seguridad	54	25%
Supervisores	44	20%
No	32	15%
	220	100%

Fuente: Cuestionario de Recolección de Datos  
Elaborado Por: La Autora

GRÁFICO N°6



Fuente: Cuadro N°6

Elaborado por: la Autora

### Análisis del Grafico N° 6

Analizando el grafico los clientes tienen mayores inconvenientes con el personal de seguridad y los cajeros.

El personal de seguridad tiene problemas con los clientes ya que por dar información errada, cuando preguntan en donde y como tienen que hacer una transacción son mal informados y de esta manera pierden tiempo y su mal humor es desatado, y además por las medidas de seguridad que deben tomar el personal de seguridad en cuanto a los clientes como: no llevar gorra y revisar las maletas (mochilas), a todas las personas que ingresen a la Institución, todo esto conlleva a que el cliente llegue al fin a realizar una transacción en ventanillas y se encuentre en mal estado y con las personas que se “desquitan” son con los cajeros y por ello los inconvenientes.

La falta de paciencia de los clientes hace que se dé un ambiente de densidad cuando está al frente en la ventanilla y de esta manera alertando al cajero a ser más formal y simplemente realizar lo que le pide sin llenar las expectativas del cliente y de esta forma buscar el menor inconveniente para que se den problemas con el cajero.

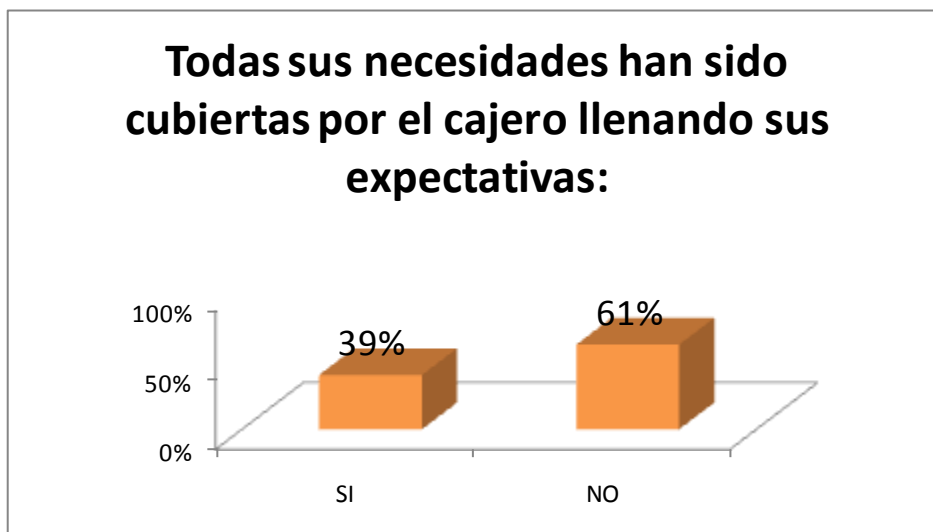
**10. Todas sus necesidades han sido cubiertas por el cajero llenando sus expectativas:**

CUADRO N°7

Variable	frecuencia	% de frecuencia
SI	86	39%
NO	134	61%
	220	100%

Fuente: Cuestionario de Recolección de Datos  
Elaborado Por: La Autora

GRÁFICO N°7



Fuente: Cuadro N°7

Elaborado por: la Autora

### **Análisis del gráfico N° 7.**

Puedo decir de acuerdo a los resultado que los clientes no obtiene la satisfacción que necesitan ya que por la falta de capacitación en temas de otros departamentos y hasta de lo que se puede realizar en ventanillas, hasta por la falta de empoderamiento que puede llegar a tener un colaborador hacia la Institución al cliente le ayudan con lo básico , hasta se podría concluir que por atender más clientes tratamos de realizar las transacciones de manera rápida dejando insatisfecho al cliente por la presión que se tiene como cajero en cuanto a cumplimiento con la institución.

“tiramós la piedra” a otro colaborador sin estar seguros si realmente encuentre lo que busca el cliente de esta forma sin llenar las

expectativas del cliente a pesar de que en el protocolo de servicio existe un punto que se denomina el “efecto wow”, en el que podemos utilizar frases como “en algo más le puedo ayudar”, desea algo más”, etc, pero no se cumple por la falta de compromiso del personal.

**11. Cuando acude a la Agencia lo hace por:**

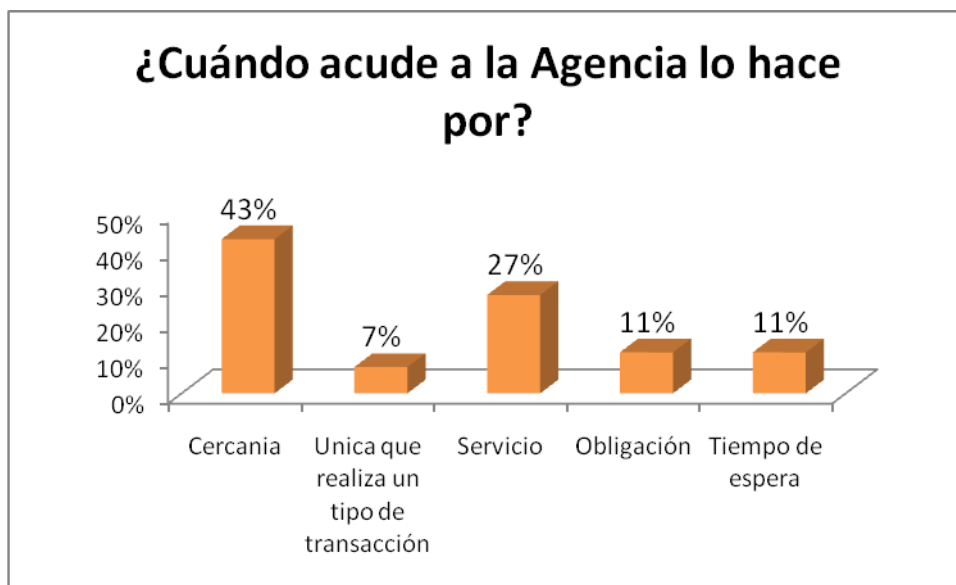
CUADRO N°8

<b>Variable</b>	<b>frecuencia</b>	<b>% de frecuencia</b>
Cercanía	94	43%
Única que realiza un tipo de transacción	16	7%
Servicio	60	27%
Obligación	25	11%
Tiempo de espera	25	11%
	220	100%

Fuente: Cuestionario de Recolección de Datos

Elaborado Por: La Autora

GRÁFICO N°8



Fuente: Cuadro N°8

Elaborado por: la Autora

### **Análisis del Gráfico N° 8.**

Los clientes acuden a la Agencia por que les queda más cerca ya sea de su domicilio o lugar de trabajo, de esta forma no nos diferencia de las demás agencias, y por el servicio que ya cada uno de los clientes se ha familiarizado con los cajeros y de esa manera acuden a la Institución.

El personal de ventanillas somos personas que tenemos un carácter definido es decir con ciertas actitudes parecidas por ello la facilidad de atender a un cliente y obtener una conversación amena, y de esta forma los clientes tienen preferencias con uno de los cajeros y deciden ir por ello a la Agencia.

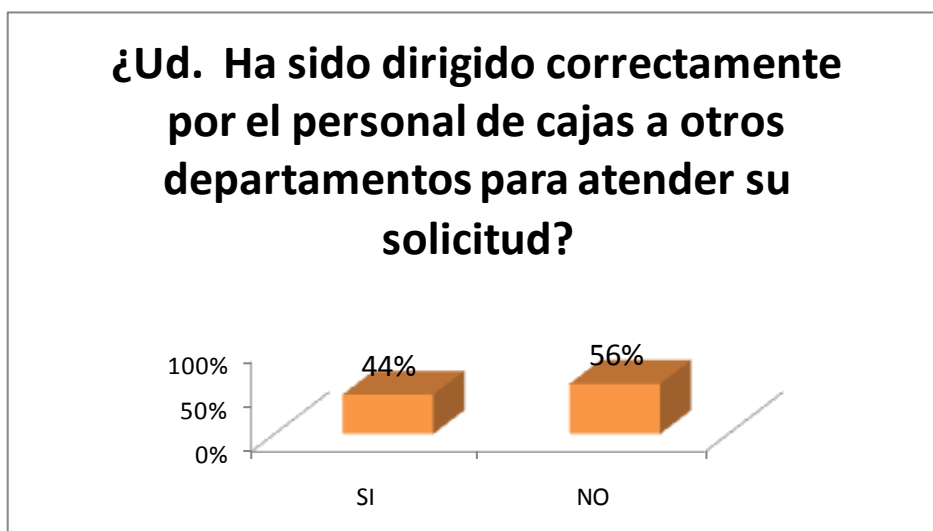
**7. Ud. Ha sido dirigido correctamente por el personal de cajas para atender su solicitud.**

CUADRO N°9

Variable	frecuencia	% de frecuencia
SI	96	44%
NO	124	56%
	220	100%

Fuente: Cuestionario de Recolección de Datos  
Elaborado Por: La Autora

GRÁFICO N° 9



Fuente: Cuadro N°7

Elaborado por: la Autora

**Análisis del Gráfico N°9.**

De manera mayoritaria los clientes no han sido dirigidos correctamente por el personal de ventanillas a otros departamentos ayudando a satisfacer las necesidades de los mismos ya sea por la falta de

conocimiento del personal y de esta forma entregar información errada, se puede dar también por el desinterés del cajero de que pueda pasar con el cliente si no se le entrega una información veraz y de esta forma “lavarse las manos” con el cliente y creer que luego de haber realizado la transacción termino su compromiso, sin entender que en la Institución el trabajo en equipo es primordial y más cuando se trata de un cliente.

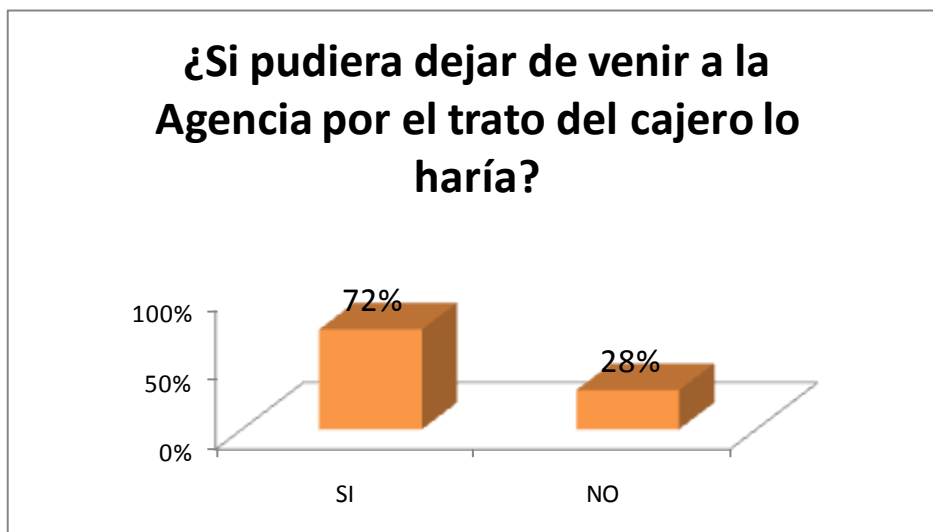
**8. Si pudiera dejar de venir al Banco por el trato del cajero lo haría:**

CUADRO N° 10

<b>Variable</b>	<b>frecuencia</b>	<b>% de frecuencia</b>
SI	158	72%
NO	62	28%
	220	100%

Fuente: Cuestionario de Recolección de Datos  
Elaborado Por: La Autora

GRÁFICO N°10



Fuente: Cuadro N°10

Elaborado por: la Autora

### **Análisis del Gráfico N°10**

Definitivamente el trato del cajero al cliente es primordial de esta forma obligándonos a ser mejor día a día en el servicio brindado, se ha constatado que la Agencia ha perdido clientes ya que ahora realizan sus transacciones en otras agencias y esto se debe al mal servicio brindado por el personal de ventanillas de esta manera enseñándonos en el gráfico que los clientes y no clientes del Banco prefieren dejar de realizar sus transacciones por una mala impresión de servicio que se haya dado, y la minoría son clientes que ya por la confianza que tienen con los cajeros siguen realizando sus transacciones en la Agencia.



Al realizar esta pregunta nos asegura que pudiéramos perder más clientes si no satisfacemos sus necesidades en cuanto a servicio.

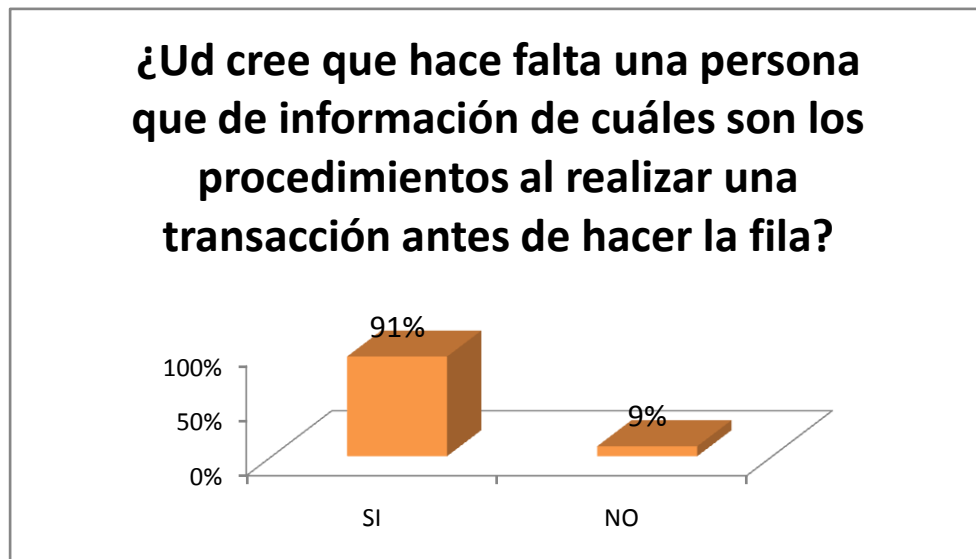
**9. ¿Ud. cree que hace falta una persona que de información de cuáles son los procedimientos al realizar una transacción antes de hacer fila?:**

CUADRO N° 11

Variable	frecuencia	% de frecuencia
SI	200	91%
NO	20	9%
	220	100%

Fuente: Cuestionario de Recolección de Datos  
Elaborado Por: La Autora

GRÁFICO N° 11



Fuente: Cuadro N°11

Elaborado por: la Autora

### **Análisis del Gráfico N° 11.**

Definitivamente con una gran mayoría se necesita en el Banco una azafata en cuanto a información para el asesoramiento de los clientes antes de perder su tiempo haciendo la fila y no tener lo necesario o por un mal procedimiento para realizar la transacción ya que con el personal de seguridad que no conoce del tema no pueden conocer de manera inmediata y veraz para la necesidad que requieran, esto a su vez molesta tanto al cajero como al cliente ya que es realmente tiempo perdido.

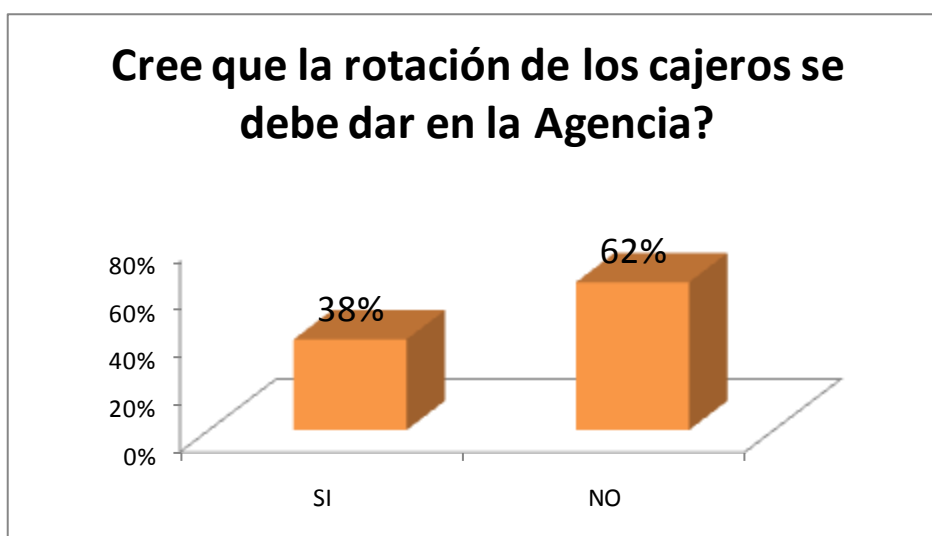
### **10. Cree que la rotación de los cajeros se debería dar en la Agencia:**

CUADRO N° 12

<b>Variable</b>	<b>frecuencia</b>	<b>% de frecuencia</b>
SI	86	38%
NO	134	62%
	220	100%

Fuente: Cuestionario de Recolección de Datos  
Elaborado Por: La Autora

GRÁFICO N° 12



F  
Fuente: Cuadro N°12  
Elaborado por: la Autora

### **Análisis del Gráfico N° 12.**

La rotación de los cajeros para los clientes no es necesaria ya que los mismos se sienten hasta cómodos en la ventanilla cuando aprecia la atención de un determinado cajero de esta manera como es con dinero con el cual uno labora la confianza del cliente acrecienta y realizar una transacción en esa Agencia o ventanilla conociendo que puede encontrarle al cajero y obtener el servicio, por ello se da la fidelidad del cliente.

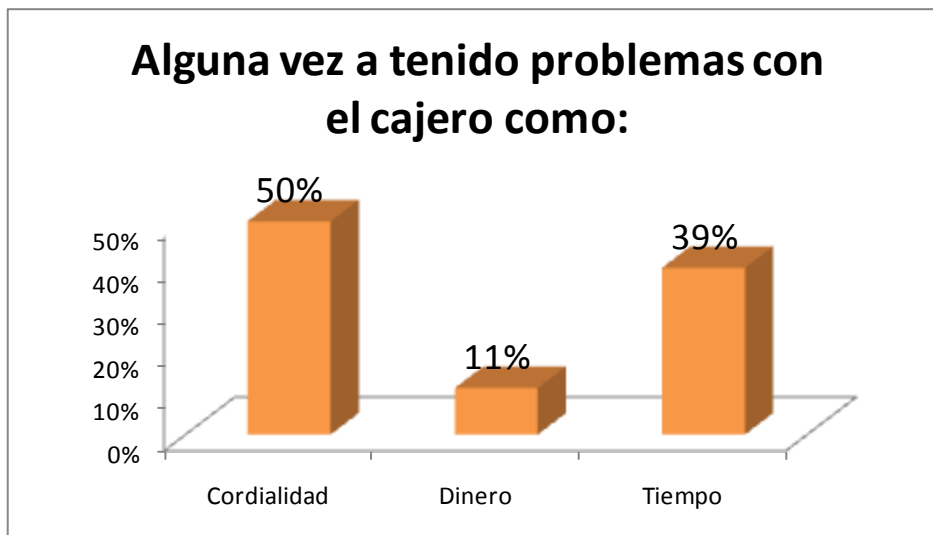
**11. Alguna vez ha tenido problemas con el cajero como:**

CUADRO N°13

Variable	frecuencia	% de frecuencia
Cordialidad	110	50%
Dinero	24	11%
Tiempo	86	39%
	220	100%

Fuente: Cuestionario de Recolección de Datos  
Elaborado Por: La Autora

GRÁFICO N°13



Fuente: Cuadro N°13

Elaborado por: la Autora

**Análisis del Gráfico N° 13.**

La cordialidad y el tiempo no tienen una diferencia marcada de esta forma se evidencia una vez más que el servicio y el tiempo es lo más importante para el cliente, por medio de la convivencia directa con los clientes todos vienen de

una forma apresurada a ser atendidos ya que por el mismo servicio que brinda en sus productos el banco lo visitan porque necesitan de forma inmediata solucionar sus temas financieros sabiendo que es el motor que mueve al mundo.

### **3.4 Análisis general de las necesidades de los clientes.**

Con ayuda del método investigativo y la observación directa las necesidades primordiales del cliente hacia el personal del Banco es:

- Tiempo
- Buen servicio,

De esta forma obligándonos a los colaboradores a realizar los requerimientos de los clientes de una forma más rápida sin dejar de lado la cordialidad con el cliente, como se pudo observar en el punto anterior que a pesar de que se dan en mínima cantidad problemas de información y de un mal direccionamiento del personal al cliente en la ayuda de satisfacer las necesidades por falta de conocimiento o si no simplemente porque no quiso ayudarlo es decir por un falta de actitud de empoderamiento con sus labores.

Los problemas que tienen los clientes aunque en un mínimo porcentaje es el del dinero que a la final genera desconfianza ya sea a nivel general en este caso a la Institución o si no siendo más objetivo con el cajero que fue atendido a pesar de que estos problemas son de una

forma más fácil de ser remendados, es decir por llevar un cuadro de caja ya establecido no se puede dar una pérdida de dinero del cliente en la Institución.

El desconocimiento de los clientes a nivel general es que se subestima a la Agencia Cuenca ya que en años anteriores no se podía poner un pie por la gran cantidad de personas que se encontraban realizando sus gestiones que la mayoría era por servicios que el Banco ha dejado de proporcionar como es el pago del Bono Solidario que ya no se da en ninguna de las agencias y por ello la percepción de los clientes no ha sido cambiada y es por ello que en agencias como las de la Remigio Crespo o la de Totoracocha son filas interminables.

Las necesidades de los clientes no han sido satisfechas en su totalidad ya que al ser una institución amplia el trabajo en equipo es realmente importante ya que por una mala información que se dé por un colaborador, tal vez quiera ser enmendada por el colaborador que fue enviada y de esta manera enmendar un error que surgió antes el cliente se enfurece y definitivamente no va ayudar en nada que sus expectativas no sigan siendo llenadas.

### 3.3 Estudio del Servicio que se brinda en Ventanillas y necesidades del personal.

Para determinar el servicio se realizara un Análisis F.O.D.A

CUADRO N°14

FORTALEZAS	Posicionamiento en el mercado financiero a nivel Nacional
	Mínima rotación del personal
	Proceso de selección del personal estricta
DEBILIDADES	Falta de motivación al personal
	Falta de personal para la atención
	Falta de comunicación interna entre departamentos
	No existe un empoderamiento por parte del personal
OPORTUNIDADES	Fidelización de los clientes
	Mayor numero de servicios que proporciona el Banco
	Sistema de ventanillas estable
	Plan de contingencia
AMENAZAS	Mala referencias por parte de un mal proceso en servicio
	Competencia
	Tecnología

Fuente: Propia

Elaborado por: La autora

Observando el cuadro N° 14 se observa que las debilidades con referencia a las fortalezas son mayoritarias siendo de forma interna en la institución por la falta de compromiso por parte de los colaboradores es decir no se va a realizar un buen trabajo por las políticas y procedimientos que se conoce y que están estipuladas en el Reglamento del Banco y que los empleados conocen.

En cuanto a el análisis externo del servicio las oportunidades que se tiene con relación a las amenazas son en un porcentaje mayoritarias ya que por el alcance que tiene el Banco en cuanto a sus clientes es relativamente mejorable y puede acceder de manera rápida a convencer a sus clientes en cuanto al servicio que se ofrece es superior.

**Grupo Focal.-** Para determinar las necesidades del personal que labora en las ventanillas evaluaremos de forma detallada por medio de un Grupo focal.

**Objetivo:**

Conocer en qué condiciones se encuentra el personal de Ventanillas.

CUADRO N°15

Fecha del Grupo Focal	Lugar del Grupo Focal	Número de participantes	Área a analizar
10 de octubre de 2011	ANGELUS	6	SERVICIO EN VENTANILLAS



## **RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS:**

### **1) Como se siente laborando en ventanilla**

#### Resumen:

A nivel general los colaboradores manifiestan que el ambiente en las ventanillas es bastante estresante debido a la presión que implica el manejo de dinero ya que si hay algún faltante se lo descuenta de su rol, además que cada cliente tiene una personalidad distinta, esto muchas veces influye para que se susciten inconvenientes entre el personal de cajas y el cliente, además de influir en que el personal decida renunciar, generando mucha rotación de personal en esta área además del costo de capacitación que representa para el Banco.

#### Frases notables:

“Presión”

“Inestabilidad”

“clientes difíciles”

“Rotación”.

### **2) ¿Cuáles son los factores que se dan en la institución para no cumplir con el protocolo de servicio?**

Resumen:

A promedio los factores más relevantes son: falta de compañerismo especialmente con los supervisores que como sea de una manera indirecta afecta el estado de ánimo que se presenta al momento de atender a un cliente.

Y la presión que se da para cumplir con los objetivos del Banco sobre todo en productividad. Además de ello los clientes difíciles que se atiende es mucho más difícil satisfacer sus necesidades y realizar un excelente protocolo.

Frases notables:

“Rutinario”

“Exigencias”

“Falta de motivación”

**3) Cree que se exige demasiado en su labor diaria.**

Resumen:

Si fue la palabra que se lo coreo de una forma unánime ya que el hecho de que en cada transacción Ud. Toma decisiones y de esta forma puede afectar en su vida, mas cuando se maneja dinero y toda la responsabilidad esta a “nuestras espaldas”.

Frases notables:

“Responsabilidad”

“Dinero”

“Protocolo”

#### **4) Que cambiaría para tratar de mejorar el servicio**

##### Resumen:

En cierta forma lo que se cambiaria es dejar de pensar en las responsabilidades y la presión que se da en el puesto.

#### **5) Si pudiera cambiara de trabajo**

##### Resumen:

Sin más que decir fue un Si, por la falta de oportunidades de crecimiento laboral, el riesgo que se da en las labores diarias (sobrantes y faltantes).

##### Frases notables:

“Presión”

“Riesgo”

“Falta de oportunidades”

#### **Análisis general del grupo focal.**

El personal se encuentra bastante desmotivado, ya sea por la falta de compañerismo a pesar de que el ambiente laboral es realmente aconsejable para determinar el desempeño en las ventanillas, pero a pesar de aquello la toma de decisiones que se da en cada transacción obtiene mayor peso y más aun la presión del puesto por el manejo de dinero; teniendo conocimiento de que tiene una persona que dejar de pertenecer a la familia del Banco para

obtener un crecimiento dentro de la Institución, a sabiendas de que la rotación del personal es mínimo.

## **CAPÍTULO IV PLAN DE PROCESOS SERVICIO AL CLIENTE.**

### **4.1 Estudio de los conflictos y posibles soluciones en la mejora de servicio en ventanillas**

Al revisar los datos de las encuestas y la observación directa con los clientes se ha determinado que un manual de servicio en las ventanillas seria:

- Establecer una persona para que brinde información, en un gran porcentaje de clientes y no clientes del Banco se puede observar que antes de realizar una transacción necesitan ayuda, es decir información para determinar si lo que necesitan lo pueden encontrar en las ventanillas y sobre todo en lo que necesitan para recibir un servicio, todos los clientes han tenido inconvenientes con algún cajero por haber perdido el tiempo haciendo la fila y no ser atendido por falta de información ya que el Banco no cuenta con ese servicio y así evitar problemas tanto como para los clientes y para el personal que laboran en la Institución.
- **Capacitar al personal de Seguridad.**

El personal de seguridad que labora en la Agencia Cuenca, no pueden dar una información veraz en cuanto a en lo que sí y no se realiza en las ventanillas por el desconocimiento a los clientes le direccionan erradamente hacia lugares dentro de la Institución que no son los adecuados y nuestros clientes se sienten de una forma “burlados”, y se van en contra del personal del Banco y hasta por la pérdida de tiempo y

de realizar de nuevo todos los tramites por una mala información es perjudicial para el Banco ya que hasta se cierran cuentas y por ende malas referencias.

El personal de seguridad tiene que conocer todo referente a lo que se realiza en la Institución, para que no se den problemas y brindar un mejor servicio.

A pesar de que el personal de seguridad dentro de su manual no se encuentra establecido que pueda ayudar a los clientes simplemente en vez de dar una información errada, deberían con toda la amabilidad decirles a los clientes que no se encuentran informados y que no le pueden ayudar, o dirigirles con un colaborador de la Institución.

- **Comunicación entre el personal.**

La comunicación entre departamentos es sumamente necesaria ya que todo sigue un proceso dependemos directa o indirectamente de un asesor de cuentas, como de un ejecutivo de servicios ya que la información es concatenada para un cliente.

Cada uno de los departamentos tiene Messenger y las extensiones, pero a pesar de ello las respuestas y las peticiones son demasiadas lentas para la forma que se debería trabajar y más aun en la zona de cajas ya que el cliente está “parado” esperando alguna respuesta y hasta poder hablar con la persona de el otro departamento pasan minutos que son

valiosos para el cliente que está esperando como para el que está en la fila.

El cajero por tener más conocimiento de la necesidad que tiene el cliente, se debería acceder a un tipo de comunicación directa con el personal que le puede ayudar y de esta forma sin desesperar al cliente con tanta burocracia le ayudaríamos y de esta forma se satisficiera la necesidad del cliente en menor tiempo.

- **La falta de flexibilidad del personal hacia los clientes.**

Ya que por ser un banco las políticas y procedimientos son demasiado tajantes los clientes se molestan con por la demora que se da en cada tramite que se debe realizar para realizar una transacción y esto a su vez les quita el tiempo y ahí es cuando cuestionan la ineficiencia del servicio del Banco ya que por razones de seguridad se las debe realizar.

Luego de haber realizado el grupo focal con el personal de ventanillas se ha determinado los siguientes puntos:

- **La falta de compromiso de la Institución.**

El Banco es determinante en los problemas que pueda tener un cajero con las obligaciones que tiene, ya que simplemente el personal tiene que responderle al Banco en un corto tiempo y atenerse a las consecuencias sin atender sus peticiones o al menos “escuchar “, porque se dio un determinado problema, y más cuando es de dinero, lo que se a podido observar es que el personal deja de laborar por la falta de seguridad que

tiene el cajero en cuanto a sus responsabilidades y más aun sin tener una persona que sea su soporte.

Por ello creemos que se debería dar una oportunidad de dialogo en el caso de que existiera algún problema y de esta forma sentirnos respaldados.

- **Crecimiento laboral.**

Las oportunidades dentro de la Institución son escasas ya que por el bajo nivel de rotación del personal que se da en la Agencia Cuenca y a nivel general en el Banco, la motivación del personal en cuanto a confiar en hacer excelente su trabajo por alcanzar otras metas a nivel profesional son limitadas y simplemente tratamos de cumplir y no dar más de nuestras responsabilidades.

#### **4.2. Establecimiento de un manual de protocolo de Servicio.**

Mi propuesta en cuanto al Protocolo de Servicio es el siguiente:

El Banco cuenta con personal tanto masculino como femenino de entre 20 años a 25 años que es la edad estándar para el puesto.

El protocolo de servicio en el cual nos basamos es de manera general para toda mi propuesta seria:

Establecer un protocolo de servicio de manera distinta para los dos sexos es decir en el manual en el cual se evidencia que hay puntos que



son más fáciles por el carácter para las mujeres como es en este caso sonreír, que para los varones se les hace difícil hacerlo a un cliente del mismo sexo, en cambio las mujeres pueden sonreír ya sea a clientes del mismo o distinto sexo por ello sin perder la cordialidad con el cliente, propongo el siguiente esquema de protocolo de servicio.

### **Propuesta de Protocolo de Servicio:**

#### Mujeres:

- Saludo inicial con una sonrisa
- En que le puedo ayudar
- Confirmar la transacción por seguridad tanto del cliente como la de la cajera.
- Despedirse de una manera cordial deseándole un buen día y un hasta luego, así de esta forma el cliente tenga presente que fue un gusto atenderle y que lo esperamos.
- Tratarlo del apellido si presenta cedula.

#### Hombres:

- Saludo inicial incluida la sonrisa pero a las personas de sexo distinto.
- En que le puedo ayudar

- Confirmar la transacción por seguridad tanto del cliente como del cajero.
- Despedirse de una manera cordial deseándole un buen día y un hasta luego, así de esta forma el cliente tenga presente que fue un gusto atenderle y que lo esperamos
- Tratarlo del apellido si presenta cedula.

Y así de esta forma aseguraremos cumplir con el protocolo y con las mediciones del Banco.

#### **Evitar distracciones.-**

Si un cajero esta distraído no debe de atender al cliente ya que se desconcentra de la responsabilidad para con el cliente.

Para evitar las distracciones que se dan constantemente como:

Si el supervisor u otro compañero necesita hablarle, no es necesario que se acerque a la caja y de esta manera interrumpa el trabajo y desesperarle al cliente siendo una falta de respeto.

- **Solución**

Por medio de el Messenger interno que tiene acceso el supervisor se envía un mensaje al cajero de forma que el sepa que cuando termine de atender deberá acercarse a la oficina del supervisor sin dejar de lado al cliente de esta manera cumpliendo con la forma de atención.

Si un cajero desea decirle o practicar con su compañero deberá esperar a que se desocupe.

### **Tiempo**

El trabajo por ser rutinario se necesita un tiempo ya sea para distraer la mente o tener su break, de esta forma ayudaría al cajero a despejar la mente unos 10 min cada día para que pueda relajarse y tener los mismos ánimos para la atención al cliente, a pesar de que el Banco este lleno con los clientes unos 10 min que pueden ser “recargados”, y de esta forma correrá más rápido la fila al tener una persona laborando cansada que va a brindar una mala atención.

### **4.3 Propuesta de Re-ingeniería de procesos de control de servicio.**

Luego de un análisis del servicio en ventanillas que se brinda en la Agencia Cuenca del Banco Pichincha, esta es mi propuesta:

Basándome en cuatro prioridades fundamentales:

- Plena satisfacción del cliente  
(Como prioridad absoluta)
- La calidad es lo primero  
(Factor estratégico clave)
- Mejora continua de los procesos

(Como prioridad operativa en toda la empresa)

- Compromiso de todos los empleados

(Como única vía posible).

Atributos para mejorar el servicio al cliente:

- Amabilidad
- Explicar denegación
- Personal preparado
- Lenguaje claro
- No cometer errores
- Asesoramiento
- Rapidez en la atención
- Entender las necesidades de los clientes
- No generar interrupciones
- Buena comunicación
- Confidencialidad
- Buena señalización
- Instalaciones

Todo esto lleva a la satisfacción y la insatisfacción del cliente,

## **Sistemas de medición para el servicio al cliente.**

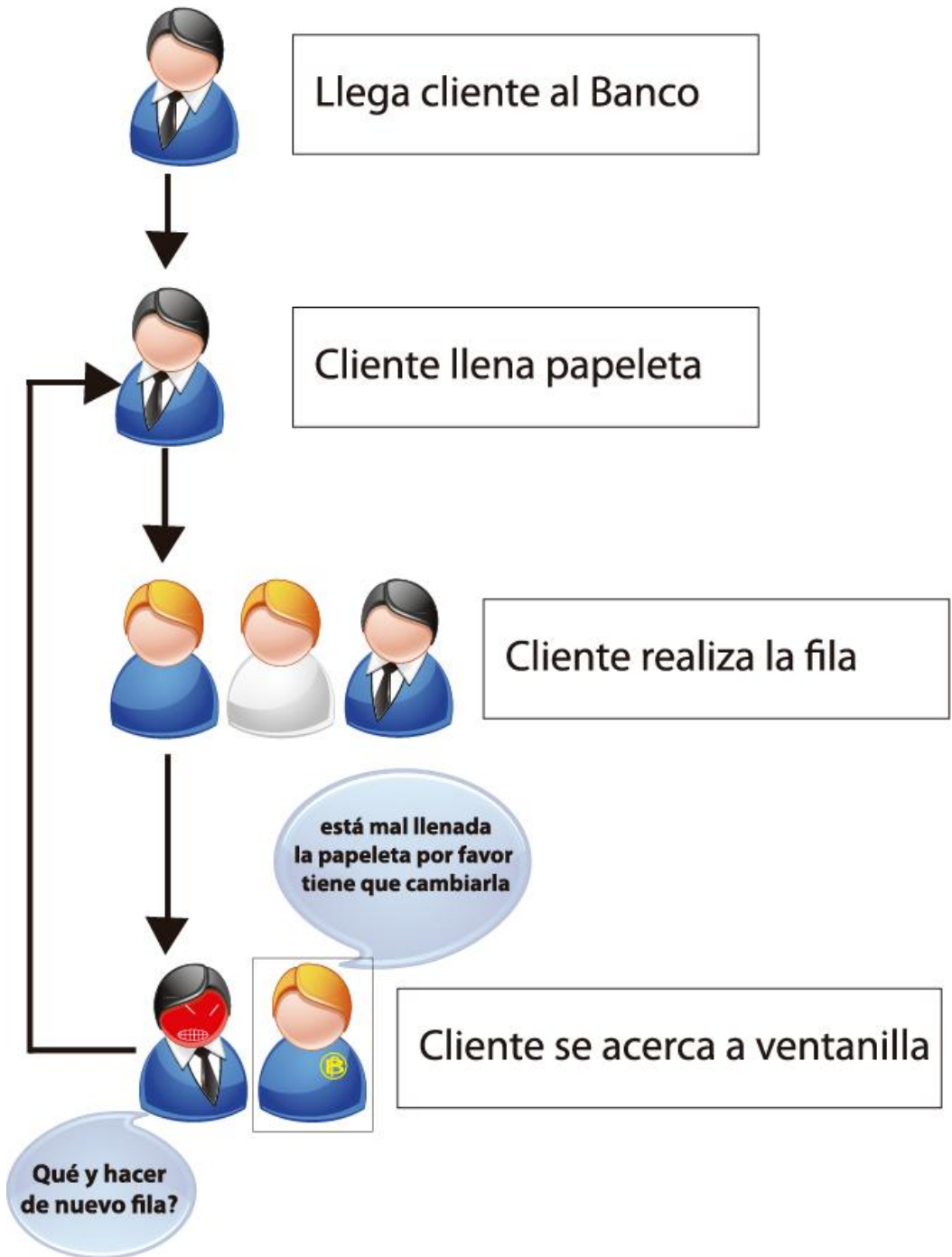
Mecanismos de Medición Indirecta.-

- Sistema de quejas y reclamaciones
- Buzón de sugerencias

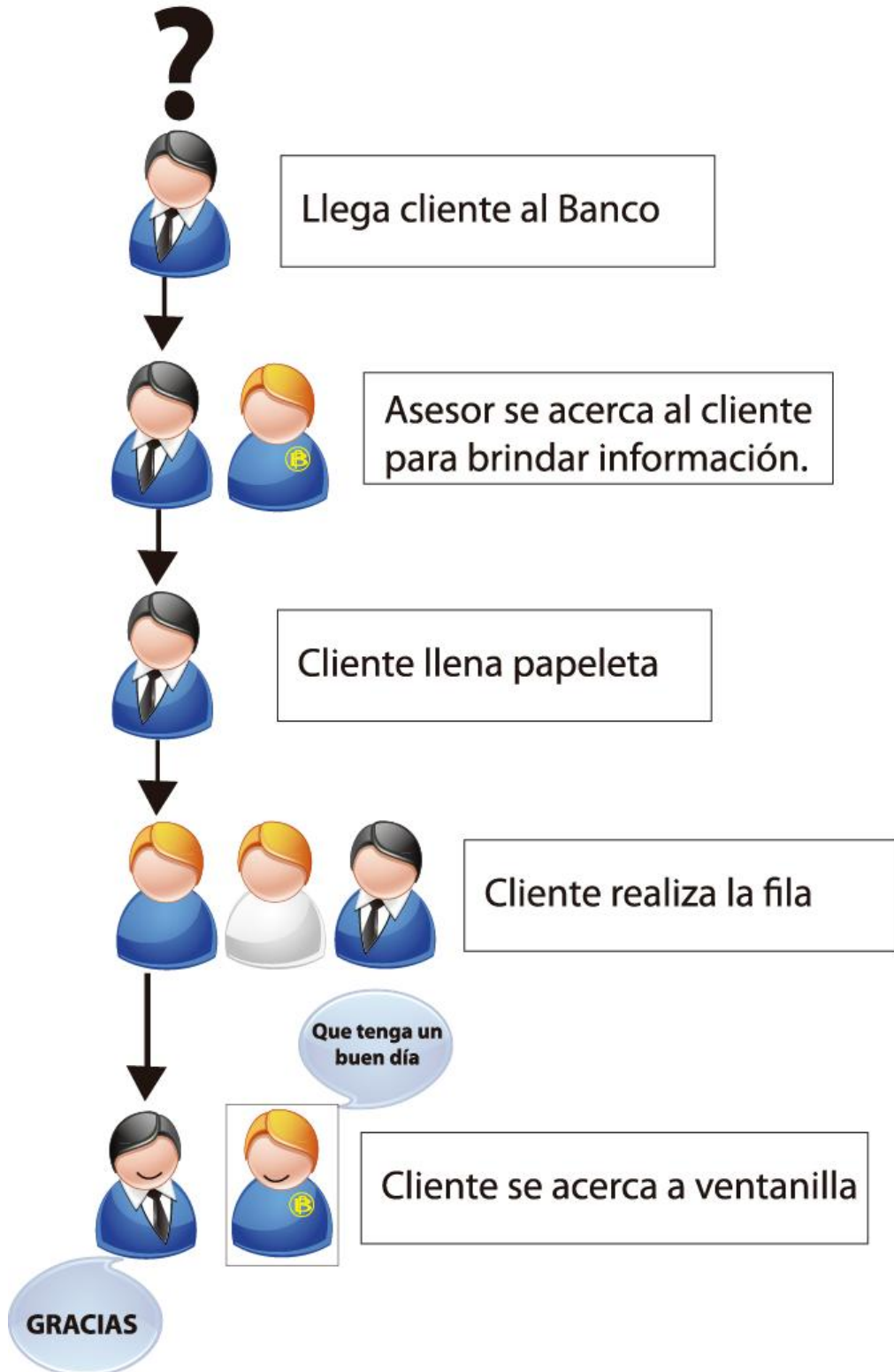
Mecanismos de medición directa.-

- Cliente fantasma
- Cliente misterioso
- Y una forma rápida de un puntaje de Bueno malo regular en las ventanilla.

Situación actual del servicio en ventanillas en el Banco Pichincha



Propuesta de servicio en ventanillas en el Banco Pichincha



#### 4.4 Inversión de la propuesta para el mejoramiento de la calidad en el servicio de ventanillas en la sucursal Cuenca.

**Cuadro N° 15**

DESCRIPCIÓN	INVER. UNIT.	CANT.	INVER. TOTAL
Capacitación	150,00	1	150,00
Teclado para medir el Nivel de Satisfacción	50,00	14	700,00
Sueldo Personal de Información	264,00	1	264,00
Aporte Patronal	32,08	1	32,08
Beneficios sociales (supermaxi + Seguro Privado)	65,00	1	65,00
Equipo de Computación	300,00	1	300,00
Equipo de Muebles y Enseres	150,00	1	150,00
Uniforme	180,00	1	180,00
Alimentación	40,00	1	40,00
<b>TOTAL</b>			<b>1.881,08</b>

Elaborado por: La Autora

El Banco Pichincha necesitará una cantidad de \$1881,08 como inversión inicial para implementar este nuevo servicio, lo que significará una ventaja competitiva con respecto a los demás bancos, siendo la mayor inversión el equipo necesario para medir la satisfacción del en MALO, REGULAR, EXCELENTE, mismo que se ubicará en cada una de las cajas, los resultados serán analizados por el departamento de Cumplimiento quienes darán a conocer los mismos al personal de cajas, incentivando a los cajeros con los mejores puntajes, así como también realizando un llamado de atención al personal que no ha desempeñado correctamente.



Esta inversión según mi criterio es poco representativa respecto a la satisfacción que el cliente podrá lograr con este servicio lo que se verá reflejado en la disminución de tiempo en atención a cada cliente ya que contarán con la información necesaria para realizar la transacción deseada, además de contar con una mayor confianza del cliente lo que puede desembocar en nuevos clientes.

Obteniendo un mayor beneficio que costo.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES.-**

- Al realizar este trabajo de investigación se evidencia que los clientes del Banco, no se encuentran totalmente satisfechos a pesar de todos los procesos implementados en ventanillas, que actualmente existen en dicho departamento.
- La propuesta que se plantea, sería una excelente alternativa para mejorar la imagen que tiene el cliente respecto al servicio prestado por la Institución, además de tener una mínima inversión generando un gran beneficio para el Banco, satisfaciendo las necesidades de los clientes, de esta forma disminuyendo la presión en el personal y tiempo en las transacciones.
- A través de los métodos investigativos utilizados en este trabajo de investigación se ha detectado que la falta de respaldo por parte del Banco con los colaboradores de cajas, cuando se suscita algún inconveniente con el cliente o también si se dan faltantes de efectivo.

- Se ha determinado que la falta de conocimiento de los clientes y la escasa información proporcionada por el Banco, les genera pérdida de tiempo además de un cambio en su estado de ánimo y por ello dándose un enfrentamiento entre cliente y el personal de ventanillas.
- Con los resultados obtenidos se da a conocer que el cliente haría uso de este nuevo servicio, se sentiría más seguro del lugar al cual tiene que dirigirse para realizar sus transacciones optimizando su tiempo dentro del Banco.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- Para que la implementación de este nuevo servicio aporte de mejor manera a la satisfacción del cliente se debe aplicar la normas de certificación ISO 9000 que corresponde a la gestión de la calidad interna en los procesos departamentales en una empresa, y de esta forma alcanzar el mayor cumplimiento en la atención al cliente.( Ver Anexo 3)
- Además de esta implementación el Banco debería proporcionar capacitaciones en temas de Relaciones Humanas a todo el personal involucrado con el cliente, de esta forma evitaríamos conflictos que se puedan suscitar con los diferentes tipos de clientes.
- La Institución debería proporcionar equipos con mejores tecnologías para recontar el dinero, ya que actualmente cuenta con una re-contadora para las catorce cajas habilitadas en la Sucursal Cuenca, lo que muchas veces causa demoras tanto para el cajero como para el cliente.
- El departamento de Marketing debería señalar de mejor manera los distintos departamentos con las que cuenta el Banco y de esta manera evitar que el cliente pierda tiempo al dirigirse al departamento incorrecto.

- Para mejorar la atención al cliente en ventanillas es recomendable que el personal se sienta seguro y respaldado por la Institución demostrando siempre una actitud positiva hacia el cliente, ya que los mismos constituyen la imagen del Banco.

## **BIBLIOGRAFIA**

KARL, Albert 1998 La Revolución del Servicio, Edit Legis, Colombia

QUIJANO, Víctor Calidad en el Servicio, Edit 2003, México

KNIGHT, Christopher Marketing y Calidad en Servicio, Edit 2004, España

SEBO, Dolores, Calidad de Servicio en la Fidelidad de Cliente, Edit 2002, Colombia.

QMINCH, Claudio Procesos de Servicio en organizaciones, Edit 2005, Inglaterra.

DANNATE, Santiago Calidad y Servicio, Edit 2003, Chile.

CAVALTTY, Edison, Procesos de Calidad, Edit 2002, México.

## **INTERNET**

[www.calidadservicio.com](http://www.calidadservicio.com).

[www.normasiso9000.com](http://www.normasiso9000.com)

[www.procesosreingenieria.com](http://www.procesosreingenieria.com)

[www.pag.servicioscultura.com](http://www.pag.servicioscultura.com)

## ANEXOS

### ANEXO 1

n= tamaño de la muestra

n= 1000

P= Probabilidad de que ocurra 50%

Q= Probabilidad de que no ocurra 50%

E= Error muestral

Z= Nivel de Confianza

FORMULA

$$n = \frac{(z^2) * N * P * q}{(E^2) * (n-1) + z^2 * P * q}$$

$$n = \frac{(1.67)^2 * 1040 * 0.50 * 0.50}{(0.05^2) * 1039 + (1.67)^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{697.225}{3.194725}$$

$$n = \frac{725.114}{3.2947} = 220$$

n=220

## **ANEXO 2**

AYUDANOS A MEJORAR.

Agencia Cuenca.

Por favor para conocer más sus necesidades y su nivel de satisfacción en cuanto al servicio brindado por nuestros colaboradores en ventanillas, no le tomara más de 5 min de su valioso tiempo.

Gracias.

1. **El tiempo en realizar una transacción en ventanillas es:**

- a) satisfactorio
- b) Bueno
- c) regular
- d) pésimo

2. **Su prioridad es la rapidez o el trato que recibe del cajero al realizar una transacción:**

- a) Tiempo
- b) Servicio

3. **A dejado de acudir a la Agencia Cuenca por el trato del cajero:**



a) Si

b) No

4. **Alguna vez ha tenido inconvenientes con:**

a) cajeros

b) personal de Seguridad

c) supervisores

d) No

5. **Todas sus necesidades han sido cubiertas por el cajero llenando sus expectativas:**

a) Si

b) No

6. **Cuando acude a la Agencia lo hace por:**

a) cercanía

b) Única que realiza tipo de transacciones

c) Servicio

d) Obligación

7. **Ud. Ha sido dirigido correctamente por el personal de cajas para atender su solicitud.**

a) Si

b) No

8. **Si pudiera dejar de venir al Banco por el trato del cajero lo preferiría:**

a) Si

b) No

9. **Ud. cree que hace falta una persona que de información de que se puede realizar en las ventanillas y cuál debe ser la forma adecuada:**

a) Si

b) No

10. **Cree que la rotación de los cajeros se debería dar en la Agencia:**

a) Si

b) No

11. **Alguna vez ha tenido problemas con el cajero como:**

a) Cordialidad

b) Dinero

c) Tiempo

### **ANEXO 3**

**ISO 9000** es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios. Las normas recogen tanto el contenido mínimo como las guías y herramientas específicas de implantación, como los métodos de auditoría. El ISO 9000 especifica la manera en que una organización opera, sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio. Existen más de 20 elementos en los estándares de este ISO que se relacionan con la manera en que los sistemas operan.

Su implantación, aunque supone un duro trabajo, ofrece numerosas ventajas para las empresas, entre las que se cuentan con:

- Estandarizar las actividades del personal que trabaja dentro de la organización por medio de la documentación
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Medir y monitorizar el desempeño de los procesos
- Disminuir re-procesos
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.
- Reducir las incidencias de producción o prestación de servicios

---