



UNIDAD ACADÉMICA:

DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

TEMA:

MODELO DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS INTERNOS DE GESTIÓN CREDITICIA PARA PRODUBANCO GRUPO PROMERICA ZONA SIERRA CENTRO

Diseño de un proyecto de investigación y desarrollo previo a la obtención del título de

Magister en Administración de Empresas, Mención Planeación

Línea de Investigación, Innovación y Desarrollo principal:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Caracterización técnica del trabajo:

Desarrollo

Autor:

Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Director:

Jorge Vladimir Nuñez Grijalva, Mba

Ambato – Ecuador

Julio 2016

Modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro

Informe de Trabajo de Titulación presentado
ante la Pontificia Universidad Católica del
Ecuador Sede Ambato por

Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

En cumplimiento parcial de
los requisitos para el Grado de
Magister en Administración de
Empresas, Mención Planificación



Departamento de Investigación y Postgrados
Julio 2016

Modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro

Aprobado por:

Varna Hernández Junco, PhD
Presidenta del Comité Calificador
Directora DIP

Mario Alberto Moreno Mejia, Mba
Miembro Calificador

Jorge Vladimir Nuñez Grijalva, Mba
Miembro Calificador
Director de Proyecto

Dr. Hugo Altamirano Villarroel
Secretario General

Andrea del Carmen Gonzalez Buchelli, Mba
Miembro Calificador

Fecha de aprobación:
Julio 2016

Ficha Técnica

Programa: Magister en Administración de Empresas, Mención Planificación

Tema: Modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Autor: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Director: Jorge Vladimir Nuñez Grijalva, Mba

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas.

Resumen Ejecutivo

Brindar un servicio de calidad es estrechar la relación de los clientes y poner cimientos de fidelidad en la economía financiera; Produbanco Grupo Promerica es un banco sólido dentro de los bancos más grandes del Ecuador; su meta llegar a ser el primer banco a nivel nacional; la imagen que transmite Produbanco es otorgar un servicio de calidad como su slogan lo dice: Ser el Mejor de los Mejores, y su crecimiento se da gracias a la confianza y a la trayectoria que tiene dentro de la banca.

Para Produbanco Grupo Promerica la mejora continua y la eficacia van de la mano con la satisfacción, lealtad de los clientes y el pronto retorno para sus requerimientos económicos, razón por la cual el proceso de aprobación para los servicios con el que han venido trabajando se ha visto desactualizado conllevando a pérdida de tiempo para el cliente, como también la pérdida de negocios para el área comercial, acarreando un desgaste en procesos que pueden ser mejorados.

El modelo de mejoramiento en los procesos de gestión crediticia para Produbanco Grupo Promerica zona sierra centro, brinda una particularidad que es el dar la amplitud necesaria para que los ejecutivos que forman parte del área comercial se dediquen netamente a cerrar negocios y ofertar los servicios que el banco mantiene, esto permite que se optimice de mejor manera los métodos de respuesta y el tiempo dedicado sea más eficaz así lograr que la distribución de procesos que son fuera de la atención del cliente se los maneje por un staff de personas de diferentes aéreas similar a un proceso continua crediticio.

Declaración de Originalidad y Responsabilidad

Yo, Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila, portador de la cédula de ciudadanía y/o pasaporte No. 180321780-9, declaro que los resultados obtenidos en el proyecto de titulación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Magister en Administración de Empresas, Mención Planificación, son absolutamente originales y personales. En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila
1803217809

Dedicatoria

A Dios y la Virgen María ya que son mi faro, mi camino y sabiduría. A mi hijo Joaquín que fue mi compañero de aula durante mi proceso de gestación, a mi esposo y padres que me han apoyado y me han brindado su amor invaluable y desinteresado, y que me han demostrado el verdadero sentido de la vida y a quienes les debo lo que soy; y a este anhelo profesional para se haga realidad.

Jazz

Reconocimientos

A Produbanco que ha sido mi segundo hogar, por brindarme la satisfacción de laborar en la mejor de las entidades bancarias y donde encontré personas muy gratas y alentadoras, a mis jefes y colegas de jornada que con sus aportes y enseñanzas han permitido lograr que mi propósito sea cumplido; y hoy son parte fundamental de mi vida. A Dios por darme la fuerza para aceptar las cosas y la sabiduría para guiar mi camino; y sobre todo por tener a seres tan excepcionales junto a mí como es mi familia.

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar un modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para el área comercial de banca de personas de Produbanco Grupo Promerica zona Sierra Centro.

Este proyecto permitirá mejorar los tiempos de respuesta en los servicios financieros que ofrece y cubrir con las necesidades de sus clientes, entregando un servicio de calidad y con la agilidad que amerita. Con esta mejora interna en los procesos de crédito se busca generar una expectativa más segura y firme para los clientes, con resultados inmediatos a sus requerimientos en el menor tiempo posible, utilizando la menor cantidad de recursos y cumpliendo puntualmente con los objetivos marcados, estos esfuerzos se verán reflejados en la confianza y fidelidad de los clientes.

La presente investigación está apoyada en la metodología cualitativa y cuantitativa con las herramientas de cuestionario y entrevista, y buscará definir la propuesta que tenga como resultado un modelo de mejora y dinamismo en los procesos internos, optimizando de mejor manera la carga operativa de los oficiales de crédito para que sean productivos.

La parte esencial de este trabajo es el resultado de la implementación de una unidad operativa crediticia para Produbanco Grupo Promerica en la que permitirá producir servicios de calidad para satisfacer las necesidades financieras.

Finalmente, esta investigación busca establecer y determinar el cómo lograr una ventaja diferenciadora para Produbanco Grupo Promerica zona Sierra Centro del Ecuador, con la promesa de un servicio acertado, oportuno y de calidad para sus de clientes.

Palabras Claves. Proceso crediticio, banca ecuatoriana, mejora continua.

Abstract

This research aims to develop an improvement model for internal processes of credit management for the commercial area of retail banking at Produbanco, Promerica Group, Sierra Central zone.

This project would improve response times in financial services that are offered, fulfilling the needs of its customers by delivering quality service and agility accordingly. With this internal improvement in credit processes, safe and solid expectations for the customers are sought, with immediate response to their requirements in the shortest time possible by using the least amount of resources and complying promptly with the objectives; these efforts would be reflected in the trust and loyalty of existing customers.

This research is supported by the qualitative and quantitative methodology, which uses field questionnaire and interview tools in order to seek and define a proposal that results in an improved model, as well as, dynamism in internal processes by optimizing the operational burden of credit offices to be productive.

The essential part of this work would result in the implementation of a credit operating unit for Produbanco, Promerica Group, in which, quality services can be produced in order to meet financial needs.

Finally, this research seeks to establish and determine how to achieve a distinctive advantage for Produbanco Promerica Group, Sierra Central zone, with the promise of a timely, reliable, and personalized service to its customers.

Keywords: credit process, Ecuadorian banking, continuous improvement.

Tabla de contenidos

Ficha Técnica	iii
Declaración de Originalidad y Responsabilidad	iv
Reconocimientos	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
Tabla de contenidos.....	ix
Lista de Tablas.....	xii
Lista de Figuras	xiii
CAPITULOS	1
1. Introducción	1
1.1. Presentación del trabajo.....	2
1.2. Descripción del documento.....	2
2. Planteamiento de la Propuesta de Trabajo	4
2.1. Información técnica básica	4
2.3. Preguntas básicas	5
2.4. Formulación de meta.....	6
2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación	6
2.6. Variable(s).....	6
2.7. Objetivos	6
2.8. Delimitación funcional.....	7
3. Marco Teórico	8
3.1. Definiciones y conceptos	8
3.1.1 Teoría de Procesos.....	8

3.1.1. Administración por procesos	10
3.1.2. Mejoramiento Continuo	10
3.1.3. Importancia de la mejora continua	10
3.1.4. Procesos de mejoramiento	11
3.1.5. Productos Bancarios.....	11
3.1.5.1 Productos del Pasivo	11
3.1.5.2 Productos de Crédito	12
3.1.5.3 Calidad de Servicios	14
3.1.5.4 Aspectos Importantes sobre los productos bancarios	14
3.1.5.4 Efectividad en los procesos bancarios	14
3.2. Estado del Arte	15
4. Metodología.....	23
4.1. Diagnóstico	23
4.2. Métodos aplicados.....	23
4.3. Población y muestra	24
5. Resultados	25
5.1. Producto final del proyecto de titulación.....	25
5.2. Evaluación preliminar.....	36
5.3. Prueba(s) de hipótesis.....	39
5.4. Análisis de resultados	39
5.4.1 Análisis de resultados a Ejecutivos.....	39
5.4.2 Análisis de resultados a Clientes de la banca de personas.....	44
5.4.3 Análisis a la entrevista realizada al Arq. Juan Ignacio Gortaire Holguin Gerente Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro.....	51

5.4.4	Análisis a la entrevista realizada a Doris Lorena Fiallos Mariño, Ejecutiva de Negocios de Banca Personas clientes Preferentes Plus de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro.....	53
5.4.5	Análisis a la entrevista realizada a Soraya de Lourdes Vasconez Avalos, Subgerente Ejecutivo Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro	54
6.	Conclusiones y Recomendaciones.....	57
6.1.	Conclusiones	57
6.2.	Recomendaciones	59
APÉNDICES		
	Apéndices A. Modelo Encuesta Ejecutivos.....	60
	Apéndices B. Modelo Encuesta Clientes	60
	Apéndices C. Modelo de entrevista	60
	Apéndices D. Nuevo proceso productos crediticios	60
	REFERENCIAS.....	67

Lista de Tablas

1. Clasificación de Documentos	31
2. Seguimiento de Correspondencia y destinatario	32
3. Formato de regularización de documentos	34
4. Optimización de tiempos de respuestas	57

Lista de Figuras

1. Mapa de Procesos del Banco de Crédito del Perú	17
2. Mapa de Procesos del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros Mexico.....	21
3. Proceso de análisis.....	26
4. Operatividad de Proceso Crediticio.....	27
5. Recepción de documentos.....	28
6. Proceso visado de documentos	29
7. Proceso de Criterios de Visado.....	30
8. Proceso de Criterios de Visado - Activos.....	30
9. Ingreso y verificación de datos: Cuentas.....	32
10. Ingreso, verificación y análisis de datos: créditos y tarjetas	33
11. Proceso de rutina de devolución desde visado.....	34
12. Proceso Actual Productos Banca de Personas	38
13. Segmentación jornada laboral	39
14. Tiempos de aprobación productos o servicios	40
15. Tiempos de aprobación productos o servicios	40
16. Saturación otras áreas de procesos	41
17. Grado de relación con otros departamentos	42
18. Carga operativa que usted recibe permite mejorar su productividad.....	42
19. Grado de aceptación de las funciones que desempeña actualmente.....	43
20. Su horario de trabajo supera las 8 horas diarias	43
21. Relación tiempo analizar solicitudes.....	44
22. Características que usted más valora al elegir una institución financiera.....	45
23. Canales de atención prefiere usted como cliente	45
24. Características que busca en la atención a través de canales alternativos	46
25. Sugerencias para mejorar la calidad en el servicio.....	47
26. Grado de satisfacción que aprecian los clientes.....	48
27. Razones para mantenerse como cliente	49
28. Que cambiara usted a Produbanco	50
29. Cual es el medio de respuestas a sus solicitudes.....	50
30. Grado de satisfacción que aprecian los clientes.....	51

Capítulo 1

Introducción

Las instituciones financieras ecuatorianas y en especial aquellas que brindan el servicio bancario a la comunidad, necesitan prometer una oferta de atención diferenciada que esté acorde y supere las expectativas y las necesidades de sus clientes. Al no referir con servicios diferenciados de tales características, los bancos generan vinculación de sus clientes con otras instituciones de la competencia donde de alguna manera se les brinda una mejor atención con el menor tiempo de espera. Al no tener claro todos los requerimientos del cliente de banca de personas, es difícil que una institución logre ajustar su sistema de gestión por procesos adecuadamente para servirlo como desea.

La presente investigación tiene como objetivo fundamental el establecer un Modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro, aplicable en instituciones financieras en el área de banca de personas que represente una alternativa que permita ajustarse a las exigencias del mercado y las necesidades del cliente.

El objetivo metodológico de esta investigación está sustentado en la experiencia de los clientes internos y los clientes externos, quienes manifestaron mediante la técnica de un cuestionario todas sus expectativas acerca del modelo de atención en el área comercial de banca de personas; se indica que se ha obtenido como piloto de aplicación a Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro y que a su vez podrá ser replicado en todo el grupo. Este trabajo estará orientado hacia mejorar los tiempos de respuesta en los requerimientos de los clientes y a su vez optimizar tanto las cargas de trabajo como el tiempo de los ejecutivos comerciales que a pesar de contar con toda la ayuda necesaria siempre se depende de un tercero para poder cumplir con todos los procesos establecidos, lo que ha provocado que sus jornadas laborales aumente considerablemente.

1.1. Presentación del trabajo

Con el apoyo del mejoramiento continuo, las empresas logran ser competitivas, eficientes y eficaces, es por ello que resulta de vital importancia efectuar mejoras en los procesos de servicio y atención a los clientes de la banca de personas, a fin de evitar desperdicios y pérdidas, tanto en tiempo de los clientes como de los ejecutivos del área comercial, de manera que se obtenga un producto y resultados de calidad que cumplan con las especificaciones requeridas y que llegue al consumidor en el momento oportuno y adecuado.

Para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro, es indispensable generar un cambio en su manera como están establecidos sus procesos ya que como toda empresa tiene que estar dispuestas a dicha permuta, ya que de ello depende que subsista en un mercado financiero competitivo, es de ahí donde nace la necesidad de plantear un Modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro, con el principal objetivo de mejorar los niveles de respuesta y de productividad, para lo cual se hace desarrollado un análisis de los procesos que actualmente son ejecutados en la Banca de Personas.

1.2. Descripción del documento

El trabajo de investigación consta de los siguientes capítulos:

En el CAPÍTULO I: se indica la presentación del trabajo que se va a realizar, y finalmente, se realiza una descripción amplia y detallada del documento que proporciona al lector, claridad sobre lo realizado en este Proyecto de Investigación y Desarrollo que tiene como clasificación técnica al progreso.

Para el CAPÍTULO II: se lo ha denominado como el planteamiento de la propuesta de trabajo, en cual se tiene: la información técnica del trabajo, se definen claramente cuáles son las preguntas que motivan la presente investigación, también la meta del trabajo la formulación de hipótesis y las variables de estudio que para la presente investigación no se las considera: y, finalmente tenemos los objetivos tanto en general como específicos y la delimitación de la funcionalidad del proyecto.

Así mismo, en el CAPÍTULO III: contiene todas las definiciones, conceptos y criterios que ayudan a sustentar la investigación, en este capítulo también contamos con el Estado de Arte, que ayuda a

comprender y orientar de mejor manera el trabajo con estudios y publicaciones relevantes realizadas por otros investigadores que se parecen a la investigación planteada en este informe final de titulación.

En el CAPÍTULO IV: se tiene la metodología utilizada para la obtención de la información que sustenta la presente investigación, en la cual se describe los métodos aplicados y se limita claramente a la población y a la muestra seleccionada, adicionalmente se define las técnicas e instrumentos utilizados para la recolección de la información

Parte medular de esta investigación se tiene en el CAPÍTULO V: en el que se desarrolla el producto final del proyecto de titulación así mismo la evaluación preliminar, el análisis de todos los resultados obtenidos con la aplicación de lo definido en el capítulo anterior.

Y finalmente tenemos al CAPÍTULO VI: se establecen las conclusiones de la investigación y se recomienda conforme a la investigación realizada, en donde se plasma la importancia del estudio y, además lo que se podría hacer para solucionar el problema planteado.

Finalmente se indican los apéndices las referencias y el resumen final para esta investigación.

Capítulo 2

Planteamiento de la Propuesta de Trabajo

2.1. Información técnica básica

Tema: Modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro.

Tipo de trabajo: Proyecto de Investigación y Desarrollo

Clasificación técnica del trabajo: Desarrollo

Líneas de Investigación, Innovación y Desarrollo

Principal: Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

2.2. Descripción del problema

El problema ha sido identificado en Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro en el área comercial con los ejecutivos de banca de personas, quienes actualmente experimentan la saturación de carga operativa¹ que tienen en las posiciones de trabajo, las causas se concentran en el excesivo número de reprocesos para aprobación de productos bancarios, como el tiempo que toma la evaluación de estos, adicionalmente como la carencia de personal calificado y conocedores del manejo de clientes, además de la falta de una posición back operativo², para poder cubrir estas funciones que son netamente operacionales.

¹ Carga operativa. - Son las actividades y funciones no comerciales de atención al cliente que no se las realiza con la presencia de un cliente, es decir la verificación, validación e ingreso de datos al sistema, así como el archivo digital de documentos.

² Back operativo. - Ejecutivo responsable del manejo, verificación, comprobación y tramitología de toda la documentación proporcionada por los ejecutivos comerciales de banca de personas.

Con todas estas causas expuestas, se han generado efectos negativos de apreciación tanto al cliente interno como externo donde se ha visto afectada la imagen de la institución, dando como resultado el tener clientes insatisfechos, pérdida de negocios, esfuerzo laboral innecesario del personal, demora en la entrega de respuestas a requerimientos, incumplimiento de objetivos propuestos, entregando una mala atención a sus asiduos.

Los ejecutivos comerciales actualmente realizan todo el proceso operativo desde la recepción de documentos hasta el archivo digital de los mismos, lo que les impide centrarse en actividades netamente comerciales y llegar a sus metas de gestión de venta, dejando de ser productivos comercialmente; su tiempo se encuentra saturado con labores que no son rentables para los objetivos de la organización.

Con el desarrollo de la propuesta se pretende evitar la saturación de carga operativa, de estrés y esfuerzo laboral más del horario normal de trabajo del personal del área comercial, se permitirá cubrir tiempos de respuestas óptimos para los clientes, y con ello permitir que los oficiales de venta no realicen procesos operativos lo que les hará más productivos en su gestión comercial, sus resultados serán más óptimos como vendedores y sobre todo la atención al cliente será más efectiva.

2.3. Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Con el malestar de los clientes y la falta de cumplimientos en objetivos de los oficiales de crédito.

¿Por qué se origina?

Por la carga operativa de los oficiales de crédito quienes no disponen del suficiente tiempo para atender a su gestión de venta.

¿Qué lo origina?

Inadecuada visión administrativa, adicionalmente los ejecutivos tienen funciones operativas sobrecargadas por ejecutar lo que es poco rentable, además de la falta de personal que se encargue de ese tipo de procesos, las actividades operacionales que los oficiales comerciales realizan resta su desempeño de colocación.

¿Cuándo se origina?

No aplica

¿Dónde se origina?

No aplica

¿Dónde se detecta?

En las evaluaciones mensuales de cada oficial, y en la inconformidad de los clientes internos y externos. Al no cumplir tiempos de respuestas de operaciones crediticias para los clientes hablamos de aprobaciones de cuentas y créditos, así como el incumplimiento de objetivos.

2.4. Formulación de meta

Contar con un modelo de procesos internos de gestión crediticia para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro, que permita reducir tiempos de respuesta en los servicios que se ofrecen.

2.5. Formulación de hipótesis y/o pregunta de investigación

No aplica

2.6. Variable(s)

No aplica

2.7. Objetivos**Objetivo general. -**

- Desarrollar un modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para el área de banca de personas de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro, que permita mejorar tiempos de respuesta y satisfacción en los servicios financieros de sus clientes.

Objetivos específicos. -

- Sustentar teóricamente la investigación sobre la mejora de los procesos internos de gestión crediticia.
- Describir las diferentes cargas operativas que tienen actualmente los oficiales de crédito del área de banca de personas.
- Especificar tiempos de respuesta para los requerimientos solicitados por los clientes, que permitan la reducción de los mismos en su ejecución.
- Proponer el modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para el área de banca de personas de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro.

2.8. Delimitación funcional

Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- Definir los parámetros en los cuales se crearía un modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia dentro del área de banca de personas, permitiendo mejorar los tiempos de respuesta a sus clientes.

Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del trabajo de titulación?

- No aplica.

Capítulo 3

Marco Teórico

El marco teórico, consiste al conjunto de teorías y conocimientos existentes que tienen entorno y relación al problema a ser solucionado, permitiendo establecer la base teórica y los resultados que se obtienen de la investigación determinando una coherencia de la conceptualización con la proposición del diseño y mejoramiento de los procesos en las entidades crediticias del país.

Para Briones, Guillermo (1998), "el marco teórico a niveles más específicos y concretos, comprende la ubicación del problema en una determinada situación histórico - social, sus relaciones con otros fenómenos, definiciones de nuevos conceptos" (p.125)

Con este antecedente se presenta el desarrollo del marco teórico y se detalla las definiciones y conceptos respectivos.

3.1. Definiciones y conceptos

3.1.1 Teoría de Procesos

- Para País-Curto, José Ramón (2013), define a:

“Proceso es: Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos” (p.49)”

- Para Jesús Araujo Montahud, Ignasi Brunet Icart (2011), definen a:

“Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso. (p.116)

Sistema: Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene

como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos. (p.116)

Procedimiento: forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse. (p.116)

Actividad: es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función. (p.116)

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.” (p.116)

- Para Pérez Fernández de Velasco, José Antonio (2010), se define como:

“**Indicador:** es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad.” (p.332)

- Adicionalmente para Franklin F., Enrique Benjamín (2010), se define como

“**Indicadores de gestión.** Los indicadores son instrumentos que nos permiten medir, evaluar y comprobar, cuantitativamente las variables asociadas a las metas y objetivos, en el tiempo, su propio comportamiento y su posición relativa a sus similares de otras realidades.”

Para que el producto sea elaborado o se pueda brindar un servicio, se debe cumplir con un proceso de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto o servicio a un cliente externo o interno. Al comprobar un requerimiento o una necesidad, se desarrollará un proceso apropiado que permita lograr los niveles de satisfacción establecidos, lo que motiva al cumplimiento de los objetivos organizacionales, caso contrario, provoca que exista errores, desperdicios, ineficiencias y problemas que dificulten el normal funcionamiento de la organización.

- Para Sánchez Estella, Óscar (2013) tenemos que:

Indicadores. Los indicadores de calidad son instrumentos de medida cuantitativa que reflejan la cantidad de calidad que posee una actividad o servicio. (p.30)

Es importante conocer los indicadores que se disponen para medir el servicio y rendimiento de la empresa, ya que estos son necesarios para poder gestionar el desarrollo de la misma.

Como se menciona anteriormente los indicadores de cumplimiento se refiere a la medición de la conclusión de una tarea, esto es importante, porque permite a la organización conocer si se está cumpliendo con lo programado, caso contrario ayuda a detectar en donde existe el retraso en la prestación del servicio.

3.1.1. Administración por procesos

Citado por Gudiño Carvajal – Rodriguez Herrera (2007) para Henry Fayol (1916) se define como “Una metodología que permite en forma sistemática enfocar, analizar y mejorar los procesos con el propósito de aumentar la satisfacción de los usuarios. Esta herramienta puede ser, en el futuro, muy valiosa para el mejoramiento de procesos, ya que permite separar, identificar y, en ocasiones, cuantificar las distintas partes de un proceso. (p.212)”

Podemos determinar con el concepto anterior que la administración por procesos a pesar de ser una definición relativamente antigua, en la actualidad se la sigue manejando y aplicándola totalmente ya que define de manera clara y objetiva cómo manejar la administración identificando las partes de un proceso para realizarlo de mejor manera.

3.1.2. Mejoramiento Continuo

Para James Harrington (1993): mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable; qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso. (p.45)

Con esta referencia se determina que el Mejoramiento Continuo es un proceso donde la perfección nunca termina, representa de manera perfecta lo que es la particularidad de la calidad y muestra el camino que las empresas necesitan tomar si buscan ser competitivas a largo de tiempo dentro de los mercados.

3.1.3. Sistema de Gestión de Calidad. - Importancia de la mejora continua

Para Jose Antonio Perez (1993)” Un sistema de gestión de la calidad que persigue la satisfacción total de los clientes a través de la mejora continua de la calidad de todos los métodos y procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal en grupos de mejora y círculos de calidad que previamente han recibido formación y enteramiento.” (p.159)

La importancia de la mejora continua está en que siempre será una técnica que permita establecer mediante el uso de la técnica FODA el camino para ser más productivos y competitivos en un mercado financiero que cambia día a día con las necesidades de los clientes, del mercado y del estado regulador.

3.1.4. Procesos de mejoramiento

Para James Harrington (1987): "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto, merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. (p.45)

3.1.5. Productos Bancarios

3.1.5.1 Productos del Pasivo

- **Cuenta Corriente**

Según la Superintendencia de Bancos, (2015): "Es un contrato (escrito) por el cual un banco se obliga a cumplir las órdenes de pago que emite el cuenta-correntista (cliente o titular de la cuenta corriente), en forma de cheques (documentos que constituyen un medio de pago) u otros mecanismos de pago y de registro, hasta el límite de la cantidad de dinero que tal cliente haya depositado en dicha cuenta, o del crédito que se haya estipulado entre las partes. También es denominada cuenta de depósitos monetarios." (p. 11)

Según Grupo Proamerica Produbanco (2015). - "Es una cuenta mediante la cual se pueden realizar transacciones de manera muy ágil, con el giro de cheques, y contar con sobregiros para cubrir posibles faltantes de liquidez de manera ocasional o bien contratar un sobregiro que permitirá sobregirar la cuenta por un plazo no mayor a 90 días y un monto que estará definido por un análisis realizado a cada cliente. Esta cuenta además podrá contar con una tarjeta de débito con la cual se podrán realizar pagos en establecimientos a nivel nacional y retiros en ATM's.

- **Cuenta de Ahorro**

Para la Superintendencia de Bancos, (2015) "El Contrato de la cuenta de ahorros es similar al de la cuenta corriente, pero con la diferencia que los depositantes (cuenta-ahorristas) no pueden utilizar cheques". (p. 11)

Según Grupo Proamerica Produbanco (2015), "Son cuentas mediante las cuales los clientes tienen acceso a las transacciones del sistema financiero, como transferencias a cuentas de terceros en el banco, a bancos locales, pagos de servicios básicos etc. Las cuentas de ahorro ganan a fin de mes un interés que se calcula en base al saldo diario. La cuenta de ahorros tiene una libreta física de ahorros que permite realizar depósitos y retiros en ventanillas. También incluye una tarjeta de débito con la cual se podrá realizar consumos en establecimientos y retiros en los ATM's."

- **Flexiahorro**

Según Grupo Proamerica Produbanco (2015), “Es una cuenta de ahorros con pagos programados que no permite retiros, puede ser parametrizada de manera flexible en cuanto al plazo y al monto de aporte. Podrá tener un plazo desde 6 meses hasta 5 años, el aporte mensual puede ser desde USD 10 y no necesita un depósito inicial. Esta cuenta recibe el pago de interés de 2 tasas distintas: la primera correspondiente a una tasa mensual y la segunda tasa bonifícale que se acredita semestralmente, la misma que incrementa cada 6 meses.

- **Ahorro Meta**

Según Grupo Proamerica Produbanco (2015) “Es un producto dirigido a las personas naturales que deseen ahorrar de manera programada mes a mes. Se divide en 3 subproductos, que poseen condiciones únicas cada uno. Estos son:”

- Ahorro Meta Bienestar
- Ahorro Meta Disponible
- Ahorro Meta Décimos

- **Póliza de Acumulación**

Según Grupo Proamerica Produbanco (2015): “Las pólizas son depósitos a plazo fijo, que ganan un interés en función al plazo concedido y este podrá ser pagado periódicamente o al vencimiento de la póliza. Este producto puede actuar como garantía en operaciones de crédito.”

Para la Superintendencia de Bancos, (2015) “Aquellos que sólo pueden ser exigidos luego de un período especificado de por lo menos mayor a treinta días; ganan un interés mayor que el de las cuentas de ahorro debido a que quedan inmovilizados para el depositante durante el plazo fijado. Para la institución financiera, constituyen obligaciones que se esperan sean requeridas en un plazo medio o largo. Los fondos bajo esta figura pueden instrumentarse en un título valor, nominativo, a la orden o al portador. Aunque son depósitos que pueden ser pagados antes del vencimiento del plazo, previo acuerdo entre el acreedor (institución financiera) y el deudor (titular de cuenta). (p. 11)

- **Certificado de Depósito Pre cancelado**

Para el Grupo Proamerica Produbanco (2015): “Es un producto dirigido a las personas naturales que requieren invertir un excedente de liquidez a un plazo fijo y tener la opción de liquidez, la principal característica es que permite al cliente tener la posibilidad de pre cancelar en fechas establecidas al momento de la apertura”

3.1.5.2 Productos de Crédito

- Para Grupo Proamerica Produbanco (2015), se tiene a:

Créditos de Consumo. - Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por este el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales obtenidos de fuentes estables como: sueldos, salarios, honorarios, remesas y/o renta promedios.

Créditos de Consumo sin garante. - Son créditos otorgados a personas naturales destinados al pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva, cuya fuente de pago es el ingreso neto mensual promedio del deudor, entendiéndose por este el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales obtenidos de fuentes estables como: sueldos, salarios, honorarios, remesas y/o renta promedios.

Crédito para empleados. - Se entiende por Créditos para Empleados a las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales asalariadas quienes prestan sus servicios en empresas que han suscrito el convenio para la acreditación de roles de pago con Produbanco, los mismos que pueden ser utilizados para el pago de bienes, servicios o gastos no relacionados con una actividad productiva.

Crédito Comercial. -Es un producto creado para atender a personas naturales independientes cuya necesidad es el financiamiento de actividades comerciales a corto y mediano plazo.

Crédito Hipotecario.- Se entiende por créditos de vivienda a las operaciones de crédito otorgadas a personas naturales para la adquisición, construcción, reparación, remodelación y mejoramiento de vivienda propia, siempre que se encuentren respaldados con garantía hipotecaria (del bien a adquirir), que abarca a la hipoteca directa a favor de una institución del sistema financiero y a los fideicomisos mercantiles de garantía de vivienda propia; y, que hayan sido otorgados al usuario final del inmueble, independientemente de la fuente de pago del deudor; caso contrario, se considerará como créditos comerciales, consumo o microcrédito, según las características del sujeto y su actividad.

También se incluyen en este grupo los créditos otorgados para la adquisición de terrenos, siempre y cuando sea para la construcción de vivienda propia y para el usuario final de inmueble con garantía hipotecaria del bien a adquirir.

Para la **Superintendencia de Bancos, (2015)** “Aquel en el que el deudor cuenta con el respaldo de una garantía de un bien inmueble hipotecado a la institución financiera. Por lo general, es de mediano o largo plazo y se otorga para la compra, ampliación, reparación o construcción de una vivienda, compra de sitios, oficinas o locales comerciales, o para libre disponibilidad; tales propiedades quedan como garantía del préstamo, a favor de la institución financiera que lo otorga, para asegurar el cumplimiento de su pago.” (p. 11)

- **Crédito de Vivienda Interés Publico**

Grupo Proamerica Produbanco (2015) “Se considera como crédito de vivienda de interés público, el otorgado con garantía hipotecaria a personas naturales para la adquisición de vivienda ÚNICA y DE PRIMER USO, con un valor comercial menor o igual a US\$70.000 y cuyo valor por metro cuadrado sea menor o igual a US\$890. No es necesario que el bien a adquirir se encuentre ubicado en la provincia de residencia del solicitante.”

- **Tarjetas de Crédito**

Para (O Greco 2004) es: “Documento nominativo legítimamente intransferible, cuya finalidad es permitir al usuario beneficiarse con las facilidades de pago pactadas con el emisor y las resultantes del contrato celebrado entre este y el proveedor del bien o servicio requerido por aquel. La tarjeta de crédito es emitida a favor del usuario y el documento indispensable para ejecutar el haz de derecho que surge de la relación trilateral conformada sobre la base de la celebración de dos contratos:

- a) Entre la emisora con la persona a quien se le entregue la tarjeta de crédito; y,
- b) Entre la emisora y el comerciante. (p. 32)

3.1.5.3 Calidad de Servicios

Para Publicaciones-Vértice (2008) indica que: “La calidad puede definirse como el conjunto de aspectos y características de un producto o servicio que guardan relación con su capacidad para satisfacer las necesidades expresadas o latentes de los clientes. Una empresa proporciona calidad cuando su producto o servicio iguala o supera las expectativas de los consumidores. La calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave o público objetivo, representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad.” (Págs. 2-3.)

3.1.5.4 Aspectos Importantes sobre los productos bancarios

Según Valarie A. Zeithaml (1988), la calidad de servicio es “percibida por el cliente es definida como la valoración que hace de la excelencia o superioridad del servicio. Se puede definir la calidad de servicio como la comparación entre lo que el cliente espera recibir, es decir sus expectativas, y lo que realmente recibe o percibe que recibió, desempeño o percepción del resultado de servicio.” (p. 16)

Conocer cuáles son las principales dimensiones o factores que el cliente tiene en cuenta cuando evalúa la calidad de un servicio es muy importante para la empresa ya que puede ser utilizado como instrumento de gestión y podrá canalizar sus esfuerzos en esa dirección, de ese modo podría mejorar el nivel de calidad de servicio percibido por el cliente.

3.1.5.4 Efectividad en los procesos bancarios

Según Christian Grönroos (1984). - “El desarrolló un modelo de calidad de servicio en el que los consumidores hacen una comparación del servicio esperado con el servicio recibido. La calidad de servicio tienes dos componentes o dimensiones 1) la calidad técnica que se centra en lo que el cliente recibe, es decir el resultado del proceso; 2) la calidad funcional que se centra en cómo el servicio es

entregado, es decir, en el propio proceso. Cuando el cliente evalúa el servicio recibido también tendrá en cuenta la forma en la que el resultado del proceso le es transmitido.” (p. 18)

La forma en la que el personal de contacto realiza sus tareas, lo que dice y cómo lo dice son aspectos que también influyen en la percepción del cliente en el servicio.

3.2. Estado del Arte

La importancia de los procesos bancarios, exigen una revisión continua, como consecuencia de un entorno competitivo y demandante, tanto en la prestación de servicios y el ofrecimiento de productos bancarios de calidad. Los procesos tienen que ser eficientes, efectivos y simultáneamente asegurar la aplicación de controles internos acordes con el volumen y complejidad de las operaciones que el banco y su equipo de trabajo llevan a cabo.

Para el autor Máximo Raúl Moquillaza Soller (2002) concluye en su tesis que: “La globalización, la desregulación y la liberalización de los mercados, vienen presionando a la banca para reducir costos, brindar mejores servicios y hacer más eficiente la actividad bancaria. Las tecnologías están ayudando eficientemente a implementar los cambios pertinentes en esta actividad considerada tradicionalmente conservadora.” (p.25),”

En el caso de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro el cambio de administradores ha traído consigo la evolución en los servicios tecnológicos que ayudan en gran parte a mejorar los niveles de satisfacción de los clientes.

En la tesis “Calidad de Servicio Bancario”; cuyo autor es José Santiago Merino (1997) concluye que “La forma más sencilla y parsimoniosa Calidad de Servicio Bancario es la basada solo en la percepción del desempeño y del resultado (obtiene mejor ajuste, fiabilidad, validez convergente y predictiva) razón por la que se hace recomendable”.

Para la presente investigación se utiliza la medición de los niveles de satisfacción de los clientes del Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro y su grado de congraciamiento con el mismo.

Para Cristian Grönroos (1994) menciona que el servicio es “una actividad o una serie de actividades, con más o menos naturaleza intangible, que generalmente, aunque no siempre necesariamente, es generada mediante la interacción producida entre cliente y los empleados que proporcionan el servicio y/o los sistemas del proveedor del servicio que son puestos a disposición como la solución a los problemas de los clientes”. (p.45).”

El minimizar la sensación de problemas por la no efectiva atención por parte del personal de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro, es parte de la meta de la presente investigación.

Adicionalmente se tiene los resultados de la tesis desarrollada por los autores Gudiño y Rodríguez (2007), con el tema “Propuesta de mejoramiento de procesos internos del área de crédito y cobranzas para la cooperativa previsión ahorro y desarrollo Coopad”, que indican que:

“Los datos obtenidos durante el desarrollo del proyecto, se encontró demasiada burocratización dentro de los procesos del área de Cobranzas, resaltando la relación interdepartamental entre Crédito y Cobranzas, en lo que respecta a cruces de información de ubicación y montos solicitados por los socios, que ingresan a proceso de recuperación”. (p.65)

Se tiene como aporte la “Tesis de grado previa a la obtención del título de Ingeniera en Administración en Banca Y Finanzas, de la Universidad Técnica Particular de Loja, elaborado por Mariana Collaguazo Agila (2009), donde se concluye que:

“La investigación para la Ingeniería de Procesos Operativos de la Cooperativa San Vicente del Sur, en relación con las tendencias de comercialización, se ha desarrollado mediante la información disponible que ha presentado la entidad, aunque hayan mejorado o empeorado las condiciones, han servido de base para una buena interpretación de sus resultados, adicionalmente se obtiene que la institución a pesar de mantenerse en el mercado por diez años, no ha logrado establecer un marco de procesos que ayuden a la capacitación de los recursos humanos, cabe resaltar que en toda entidad por muy pequeña que esta sea, debe existir la debida orientación y capacitación para el bien de la entidad“(p.36)”

Adicionalmente tenemos la investigación realizada por el Departamento de Economía Universidad de Chile (2010), elaborado por Aldo González Andrés Gómez-Lobo, cuyo tema “Competencia en Servicios Bancarios a Personas” donde se han planteado los siguientes objetivos:

“El presente estudio denominado "Competencia en Servicios Bancarios a Personas" tiene por objetivo analizar el estado de competencia en la industria de servicios bancarios dirigidos a personas naturales. Según la información y antecedentes que se hayan recogido, se propone medidas que permitan mejorar la competencia en el sector y evitar acciones abusivas hacia los clientes de servicios financieros.

Las principales fuentes de información empleadas han sido la literatura económica especializada en banca, los reportes de agencias regulatorias del sector financiero a personas y de organismos internacionales, y las estadísticas públicas de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Si bien los datos disponibles nos permiten tener un panorama global sobre el funcionamiento del mercado bancario en Chile, no es posible testear hipótesis más concretas respecto al grado de competencia existente o al nivel de sustitución entre oferentes de servicios bancarios.

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

Se distinguen cuatro tipos de servicios provistos por los bancos hacia personas naturales:

- (i) Cuentas corrientes,
- (ii) Captación de depósitos,
- (iii) Créditos de consumo y
- (iv) Créditos de vivienda.

Existen otras instituciones financieras que participan en algunos de estos mercados, sobre todo en el de crédito de consumo, como son las casas comerciales, cooperativas de ahorro y crédito, compañías de seguros, cajas de compensación, entre otras. Sin embargo, los bancos poseen ventajas para operar en el negocio financiero, sobre todo en la captación de fondos desde el público y del fisco.

La legislación bancaria otorga una protección especial a los depositantes y cuenta correntistas ante un evento de insolvencia de los bancos. Así mismo, los bancos son las únicas instituciones que pueden acceder a la liquidez provista por el Banco Central en sus operaciones de política monetaria.

Gráfico1. Mapa de Procesos del Banco de Crédito del Perú



Fuente: Recuperado de <https://www.viabcp.com/wps/portal/viabcpp/personas>

Análisis de Productos Bancarios

En esta sección se identifican las principales compañías y se presentan los indicadores de concentración para los principales servicios bancarios. Se incluyen en el análisis

preferentemente las entidades bancarias, para las cuales se dispone información de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF).

Se incluyen las Cooperativas y casas comerciales para los productos que corresponda. Por falta de información, no se incorporan estadísticas de otras instituciones como empresas aseguradoras, administradoras de fondos de pensión y cajas de compensación. Se incluye un análisis de la importancia de las empresas aseguradoras y cajas de compensación en el mercado de créditos hipotecarios.

Los productos bancarios a personas que se examinan son aquellos que recomiendan la literatura y la práctica especializada. Estos productos son: Cuenta Corriente, Depósito a Plazo, Crédito de Consumo y Créditos Hipotecario.

La Cuenta Corriente es el medio de pago de más amplio uso y permite que los clientes administren sus ingresos y gastos corrientes en forma continua y segura. Este servicio incluye sistemas de pagos físicos —cheques— y electrónicos como tarjeta de débito. Esta última se utiliza además para retirar dinero de cajeros automáticos. En Chile, la cuenta corriente se utiliza en forma complementaria con la tarjeta de crédito y la línea de crédito.

Los Depósitos a Plazo son sumas de dinero entregada a una institución financiera, con el propósito de generar intereses. El tipo de depósito más empleado es el de plazo fijo, el cual se pacta a un cierto interés determinado y plazo de retiro.

El Crédito de Consumo es un préstamo otorgado a personas naturales que tiene fines generales y no exige garantía. Usualmente involucra montos de hasta \$10.000.000 y tiene un plazo máximo de pago de 5 años.

El Crédito Hipotecario, es un Crédito de largo plazo, que se utiliza para la compra de un bien raíz sobre el cual se establece la cláusula de hipoteca a favor del prestatario. El crédito de consumo se considera un producto distinto del crédito hipotecario. El primero es de menor madurez y monto y no exige garantía. Un crédito hipotecario, por su parte, es de un monto cercano al valor de una vivienda, tiene una madurez de hasta 30 años y exige dejar la vivienda como garantía.

Para medir el grado de concentración que presentan los productos, se emplean los indicadores que son de común uso en este tipo de estudios. Estos son el Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) y los índices C”

Como se puede determinar la actual legislación chilena ha definido claramente las principales fuentes de información financiera utilizando literatura económica especializada en banca, apoyándose también en los reportes de agencias regulatorias del sector financiero lo cual hace indicar que el manejo de la información y los estándares de calidad en relación al servicio son de manera compartida es decir la parte formal por del ente regulador y la parte informal definido y manejado por cada institución financiera.

En la investigación realizada por la Universidad de León, para la revista Asturiana de Economía - RAE nº 38(2007), titulado “Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad” desarrollado por Laura Valdunciel Bustos Marcela Flórez Romero José-Ángel Miguel Dávila, se ha podido determinar que:

El objetivo de la investigación se encuadra en determinar las percepciones de calidad que tienen los clientes sobre su entidad bancaria. Para ello, para contrastar el modelo se han utilizado ecuaciones estructurales por medio de mínimos cuadrados parciales conocido como PLS (Partial Least Square).

El objetivo concreto ha sido analizar los factores que determinan la calidad del servicio que perciben los clientes de las entidades bancarias, entre los que se encuentran:

- i) aspecto operativo,
- ii) aspecto físico,
- iii) nuevas tecnologías, y
- iv) aspecto humano.

Una vez determinada la fiabilidad y validez de la escala, se procedió a verificar las tres hipótesis de la investigación. La primera hipótesis del modelo examina cada una de las relaciones de estos factores con la calidad del servicio, del que se resalta la gran influencia de los aspectos operativos en la percepción de la calidad. La segunda hipótesis demuestra que la calidad del servicio es un antecedente de la satisfacción del cliente. Y una tercera hipótesis verifica que la satisfacción del cliente tiene influencia en la lealtad del cliente hacia la entidad.

Se explica la utilización de modelos matemáticos para determinar las percepciones que tienen los clientes sobre su satisfacción con las entidades bancarias, a razón que nuestra investigación está enfocada a mejorar la percepción del servicio y atención a los clientes será de una buena guía relacionar el modelo español con la actualidad ecuatoriana bancaria.

Como análisis final, hemos extraído las conclusiones y recomendaciones del Banco Central De Costa Rica y su Departamento de Análisis y Asesoría Económica con la investigación “Análisis de la Competitividad del Sistema Financiero Costarricense”, elaborado por Durán Víquez Juan Carlos Quirós Solano Mario A. Rojas Sánchez (2009), se señala que:

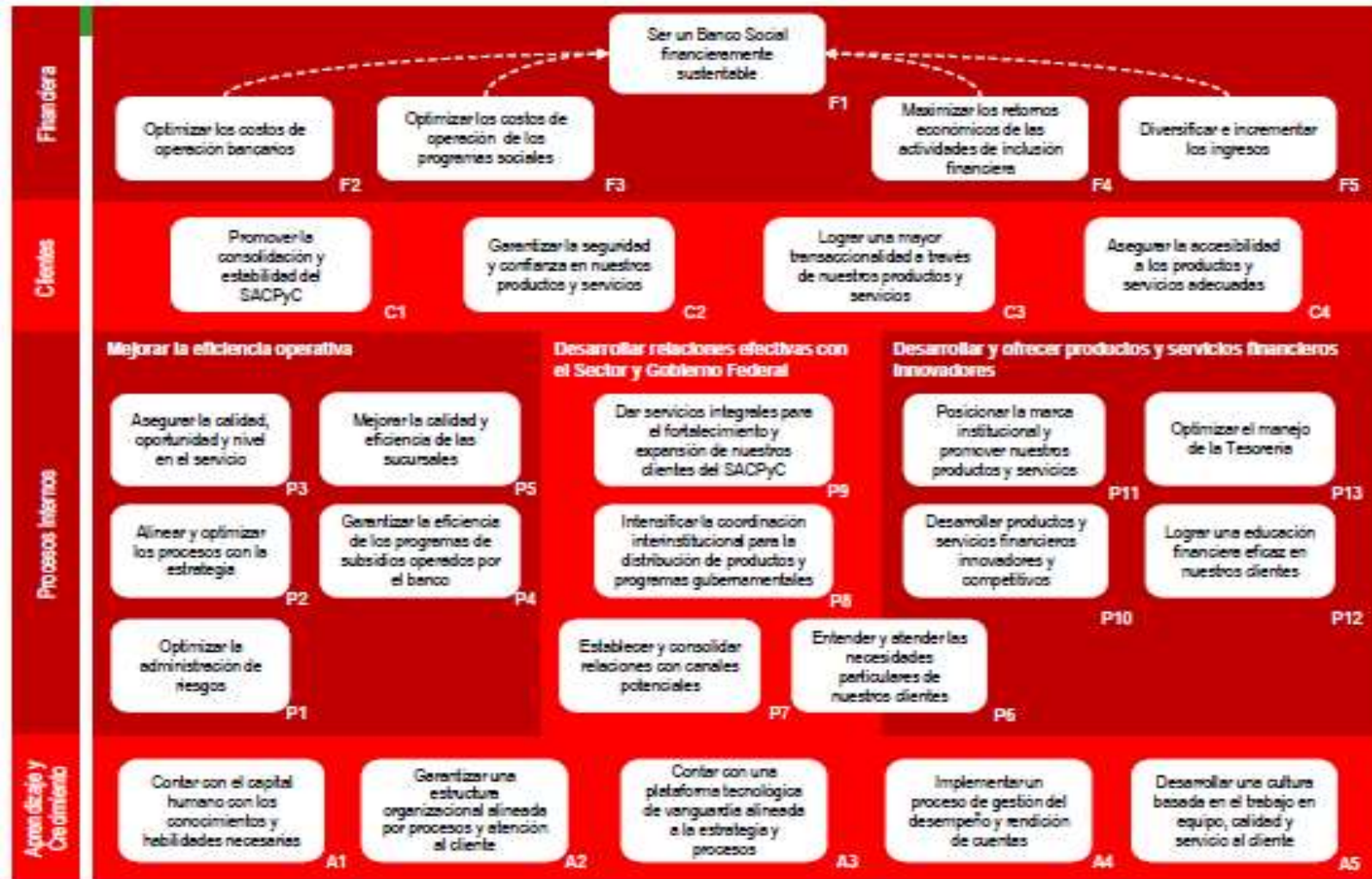
Entre las principales conclusiones y recomendaciones que se derivan de este estudio y otros, se encuentran:

- La estructura del mercado financiero ha tendido a cambiar a través del tiempo debido a los procesos y tendencias de internacionalización, armonización, desregulación, progreso tecnológico, desintermediación, competencia extranjera, impugnabilidad y concentración, que se han venido gestando en los sistemas financieros a nivel mundial.
- Las estrategias que han venido siguiendo los intermediarios privados en particular, en cuanto a los procesos de fusiones y adquisiciones han implicado una reducción del número de participantes del mercado y hasta cierto punto un aumento en el poder de mercado.
- En general, las entidades bancarias costarricenses aglomeran los créditos con otros productos financieros como: cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, débito, entre otros;

lo cual dificulta al cliente determinar el costo real del préstamo y así compararlo con otras alternativas. Por ejemplo, el Banco Central de México, con el fin de solventar este tipo de situaciones, ha impulsado una serie de medidas con el fin de promover la competencia, la transparencia en la prestación de servicios financieros y la protección de los consumidores.

Como se determina del presente análisis se determina que el manejo de los productos y servicios bancarios en la legislación costarricense parte del organismo regulador, también la metodología para la mejora de procesos y alinearlos a la tendencia mundial, en este caso el banco está atravesando por un proceso de función y adquisición. Lo que lleva a un proceso de adaptación.

Gráfico 2. Mapa de Procesos del Banco del Ahorro Nacional y Servicios Financieros México



Fuente: Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5342536&fecha=29/04/2014

En relación a la política económica bancaria del Ecuador, la implementación innovadora de una unidad operativa crediticia en Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro requiere de un modelo de procesos para establecer mejores tiempos de respuestas en productos; la carencia de esta unidad genera malestar y demora en procesos de aprobaciones provocando inconformidad por parte de los clientes, la aplicación de esta estrategia permitirá ajustarse a las necesidades de cliente que buscan respuestas oportunas y sin demoras en sus requerimientos bancarios. Al diseñar una estrategia está permite orientar de mejor manera a los departamentos involucrados a tener una mejor visión del proceso y trabajar con claridad y creatividad en la fluidez de información mejorando el tiempo de coordinación y la gestión de atención para clientes frecuentes como también nuevos.

Las investigaciones que se indican, demuestran que actualmente existen varias formas de cuantificar y mediar la satisfacción de los clientes en todos los productos y servicios bancarios. Sin importar el país o la región geográfica las mediciones de satisfacción se podrán aplicar de igual manera tanto en Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro como en cualquier otro banco del sector.

Capítulo 4

Metodología

4.1. Diagnóstico

Como primer paso, se solicita al Gerente Zonal de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro la autorización respectiva para desarrollar el presente trabajo de investigación.

- Una vez obtenida la autorización procederé con la técnica de entrevistas al personal involucrado como son los Jefes de Agencia y oficiales de crédito, para evaluar la carga operativa que actualmente realizan.
- Se identifica y evalúa el proceso operativo que actualmente desarrollan los oficiales de crédito en Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro.
- Se aplica la investigación bibliográfica documental, con la finalidad de sustentar la investigación, y a su vez conocer las falencias que existan.
- Teniendo claro el punto anterior, se determina la propuesta estratégica que se adapte de mejor manera para corregir el problema detectado en el Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro.

4.2. Métodos aplicados

Se aplicará la Metodología:

Deductiva, teniendo como objetivo la captación y recopilación de datos mediante la observación, la entrevista. Tiene como procedimiento la inducción.

Inductiva, utilizando como fuente de validación de la información estadísticamente, apoyándose en técnicas de muestreo y fórmulas.

4.3. Población y muestra

Para la selección de la muestra correspondiente se tomó como referencia a la población de clientes de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro. Por motivos de confidencialidad no se expresa el tamaño total de clientes a nivel nacional, únicamente se basará a la población de la zona sierra centro. Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(k^2 * p * q * N)}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra

k=nivel de confianza

p= probabilidad de un suceso

q= probabilidad de un suceso -p

N= número de valores en población finita.

e= error muestral permitido.

Con lo cual se obtiene:

$$n = \frac{(1,96^2 * 0.50 * 0.50 * 37200)}{(0,075^2 * (37200 - 1)) + 1,96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = 170$$

El tamaño de la muestra a encuestar es de 170 clientes, que utilizan los servicios de los ejecutivos de la banca de personas de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro.

Capítulo 5

Resultados

5.1.Producto final del proyecto de titulación

PROPUESTA DEL NUEVO PROCESO DE GESTIÓN CREDITICIA PARA PRODUBANCO GRUPO PROMERICA ZONA SIERRA CENTRO

A continuación, se presenta la propuesta de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro, con la implementación del back operativo, que es un grupo de trabajo cuya función principal será la de ayudar a mejorar los niveles de respuesta a los clientes como la mejora de procesos internos de Produbanco Grupo Promerica:

- **OPERATIVIDAD DE PROCESO CREDITICIO**

Dentro de las actividades a realizar en el proceso crediticio, tenemos:

1. Procedimiento de revisión
2. Procedimiento de ingreso de datos
3. Procedimiento de Análisis
4. Procedimiento de Reconsideración/Notificación al negocio

Gráfico 3. Proceso de análisis



Fuente: Observación directa

Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Dentro de esta nueva estructura de proceso crediticio que se desea plantear debemos indicar que se contará con un líder o jefe a cargo que se encargará de gestionar los procesos de inicio a fin, eso quiere decir este proceso de operatividad estaría desde la revisión de documentos, el ingreso de datos en el sistema, análisis de perfil de cliente, personal aprobador de créditos, desembolso/activación, control posterior y archivo digital.

Dentro de este proceso de trabajo, su estudio a detalle será conformado con un grupo de trabajo multitarea con una co-ubicación física de los participantes de este proceso donde la infraestructura es sin paredes divisorias que ayuden al trabajo en equipo y permita que los procesos e inventarios sean visibles es decir pocos cajones, armarios, etc., lo que genera una gran utilización de medios visuales de gestión y potencial segmentación por canal, producto o cliente.

Gráfico 4. Operatividad de Proceso Crediticio



Fuente: Observación directa

Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

1. Procedimiento de revisión o visado de documentos

Inicia con el ejecutivo comercial de banca de personas, quien es el primer contacto con el cliente y quien dará toda la información a requerir, posterior a esto cuando el cliente presente su solicitud de crédito, se envía toda la documentación a la unidad de procesos crediticia previa primera revisión del ejecutivo que valida si el cliente es apto para continuar el proceso, continuamos con la recepción de dicha documentación aquí tenemos dos vías a continuar que son la revisión de documentos y el registro de reprocesos (errores a rectificar), para que se proceda con el ingreso de datos y actualización de información; el punto siguiente es, el análisis correspondiente de verificación y validación de datos proporcionados en documentación para que sean transmitidos al ejecutivo que recibió originalmente el trámite de crédito de inicio vía correo electrónico.

1.1 Recepción de Documentos

Aquí tenemos toda la recepción de documentos físicos enviados por los ejecutivos comerciales de área de banca de personas zona sierra-centro; donde *pool* de mensajería realiza la entrega de los sobres que contengan las solicitudes de crédito de cada cliente con su debida documentación a justificar para su requerimiento financiero junto con un acta de recepción a la persona encargada de

revisión (semanero). La persona encargada de revisar esto debe clasificar dichos sobres en: Originación, desembolsos y archivo digital.

El semanero en cada uno de los sobres procederá conforme al acta de recepción y será firmada para la recepción de la misma; con esto se dará el siguiente paso que es abrir los sobres verificando que la guía de envío corresponda al número de trámite recibido y se sellará cada trámite. El semanero se encargará de contar, clasificar y despachar tramites en igual proporción, de acuerdo a la prioridad respectiva.

Gráfico 5. Recepción de documentos

Recepción de documentos



Fuente: Observación directa

Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

1.2 Revisión de Documentos

El visado o revisión de documentos permite minimizar los reprocesos (errores) este procedimiento consiste en tomar trámites en orden asignado por el semanero, visarlos en base a *checklist* y observaciones, políticas y criterios de devolución, se validará filtros duros (buró interno) para el caso de créditos y tarjetas de créditos y será sellado; continuando con este proceso se ingresa a la base de datos del cliente con el resultado obtenido, y remitimos un correo electrónico al ejecutivo que remitió la documentación.

Gráfico 6. Proceso visado de documentos

El visado de los documentos permite minimizar los errores



Fuente: Observación directa

Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

1.3 Criterios de Revisión

- a) Los ejecutivos que estén a cargo de este proceso deben verificar que se encuentren completos todos los documentos del *checklist*.
- b) La identificación del cliente si es de nacionalidad ecuatoriana debe presentar cédulas de identidad y papeleta de votación; en caso de ser extranjero pasaporte, censo y visa.
- c) La telefonía en domicilio en caso de no poseer verificar con la planilla de servicios básicos máximo de un mes atrás de antigüedad.
- d) El formulario de crédito, debe presentar legibilidad y campos correctamente llenos y registrar la firma igual que la cédula de identidad.
- e) Los certificados de cuenta o de tarjeta de crédito se presentarán originales y a la fecha.
- f) Certificado de ingresos para personas dependientes original, para personas independientes copia del RUC con estabilidad de dos años como mínimo.
- g) Respaldos patrimoniales

Gráfico 7. Proceso de Criterios de Visado



Fuente: Observación directa

Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Gráfico 8. Proceso de Criterios de Visado - Activos



Fuente: Observación directa

Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

2. Procedimiento Ingreso de Datos y repartición de trámites

Para el procedimiento de la repartición de trámites para ingreso de datos se considera de la siguiente manera dando siempre la prioridad de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 1. Clasificación de Documentos

CLASIFICACIÓN DE DOCUMENTOS			
PRIMERA PRIORIDAD		SEGUNDA PRIORIDAD	
Segmento		Cuentas	Roles
			Ahorros
			Corrientes
	Preferentes Plus	Créditos - Tarjetas	Con garantía auto-liquidable
	Preferentes		Con garantía de empresa ej. Supermaxi
	Masivos		Tarjetas de crédito
			Tarjetas de crédito pre aprobadas
		Reconsideración y/o recomendaciones	

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Para esto el revisor o visador al momento que tenga el visto de la documentación, procede a ingresar en el sistema todos los datos proporcionados por el cliente en el formulario entregado por el banco, validando la información con la página del registro civil nombres, apellidos, estado civil. Actualiza completamente la pesquisa de direcciones validando contra la planilla de servicios básicos y verifica telefónicamente con el cliente la geo-referencia para el caso de apertura de cuentas, para cuentas corrientes se adiciona la verificación bancaria y si esta es exitosa se procede con la aprobación.

Gráfico 9. Ingreso y verificación de datos: Cuentas

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

En el caso de operaciones crediticias se crea trámite en sistema, valida los documentos con *checklist* y entrega al analista asignado. Esta distribución será en forma proporcional de acuerdo al segmento de cada cliente y prioridad de producto solicitado. Se pone a consideración un prototipo de seguimiento de correspondencia y destinatario, en la siguiente tabla:

Tabla 2. Seguimiento de Correspondencia y destinatario

# CASO	PRODUCTO	RESPONSABLE
1980	Crédito para Empleados	Nombre Apellido
1981	Directo Tabla Amortización	Nombre Apellido
1982	Directo Tabla Amortización	Nombre Apellido
214	Tarjeta de Crédito	Nombre Apellido
2310	Tarjeta de Crédito	Nombre Apellido
9875	Directo Tabla amortización sin garante consumo	Nombre Apellido

Fuente: Observación directa
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

3. Procedimiento de Análisis

Contiene el análisis minucioso y a detalle de todos los riesgos de crédito y tarjeta que posee el cliente, como el cumplimiento de políticas y procedimientos internos de cada producto a aplicar en la institución y sobre todo la confirmación viable de la capacidad de endeudamiento del cliente.

Es responsabilidad del visado receptor la documentación del cliente y analizar la completitud de documentos. Si es cliente del banco, se procede a realizar actualización de datos; se debe ratificar que las verificaciones de información serán realizadas por el Analista de Riesgos dentro de las políticas y procedimientos internos mencionados anteriormente, en caso de existir duda para el analista se puede validar la información vía telefónica.

Cuando todas las condiciones sean cumplidas se notificará al ejecutivo que originó la aprobación definitiva de crédito o de tarjeta de crédito para gestionar el respectivo desembolso o la emisión de la tarjeta de crédito según corresponda.

Gráfico 10. Ingreso, verificación y análisis de datos: créditos y tarjetas



Fuente: Observación directa

Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

3.1 Devolución de trámites

La regularización de un trámite se puede dar desde la revisión/visado de documentos y desde el ingreso de datos. En estos dos casos podemos encontrar que un trámite no cumplió los requisitos para el ingreso al proceso crediticio y puede ser por los siguientes casos:

3.1.1 Devolución de trámites desde Revisión/Visado de Documentos

Se da en los siguientes casos:

- Si los documentos físicos fueron devueltos desde el visado, la regularización se ingresa como un nuevo trámite al proceso de revisión o visado.
- Si los documentos físicos no fueron devueltos en el visado, el ejecutivo debe enviar el documento adjuntando el formato anexo. Cuando se completa la documentación el visador o revisor debe unir con la documentación retenida, e ingresar el caso en base Excel como un nuevo caso.

Para estos dos casos se procederá con un esquema para su regularización como se indica en la siguiente gráfica:

Gráfico 11. Proceso de rutina de devolución desde visado



Fuente: Observación directa

Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Formato de regularización:

Tabla 3. Formato de regularización de documentos

Persona que solicitó el documento	
Nombre del cliente	
Cédula de identidad de cliente	
Número de trámite	
Número de caso o envío	
Ejecutivos solicitantes (código y nombre)	
Oficina o agencia que envía	

Fuente: Observación directa

Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

3.1.2 Devolución de Trámites desde Ingreso de Datos

Se colocará un sello de devolución junto con los motivos, para continuar con él envío de un mail al ejecutivo especificando las razones de devolución para que pueda ser despachado por valija interna.

3.2 Procedimiento de Regularizaciones

Si un trámite fue rechazado en la base de ingreso y el ejecutivo regulariza la novedad, se procede de la siguiente manera:

- Se recibe el trámite que incluye el documento que sustente la regularización de la novedad, el mismo debe llegar directamente al ingresado en máximo de un día subsiguientes de la devolución, si no llegan en ese plazo se devolverán los documentos.
- La persona que ingrese debe revisar si la regularización es acorde la observación indicada, si no procede devuelve el trámite indicando las novedades.
 - Si la regularización es correcta, se procederá con el ingreso/actualización del trámite sin necesidad de que se haya generado un nuevo caso.
 - En las observaciones de ingreso en la base de Excel debe registrar la fecha de regularización de documentos, el registro se realiza sobre el mismo caso si los documentos fueron devueltos.

4. Procedimiento de Reconsideración y Comunicado al Negocio

Dentro de esta actividad en el proceso crediticio propuesto se da una alternativa de poder reconsiderar una operación que fue rechazada y la misma que sí amerite ser apelada dentro de un comité de crédito a nivel nacional, siempre y cuando se justifique documentalmente el motivo por el cual se rechazó la continuidad de la gestión de crédito.

Esta notificación será vía correo electrónico a la persona que originó el mismo y quien deberá proceder en forma inmediata a la convocatoria de su petición.

5.2. Evaluación preliminar

Para empezar la evaluación preliminar, indicaremos que PRODUBANCO inició sus actividades en noviembre de 1978, con un grupo de 150 accionistas fundadores liderados por el señor Rodrigo Paz.

Inicialmente PRODUBANCO atendió al sector corporativo, enfocando sus negocios de crédito y captaciones a empresas grandes y medianas. Posteriormente, las operaciones se ampliaron para atender las necesidades financieras de un público más amplio y se inició el proceso de crecimiento de la red de oficinas. Al finalizar la primera década de operaciones a finales de los años 80, se habían creado ocho agencias para atender la creciente clientela de Quito y se habían iniciado las operaciones de la subsidiaria en el exterior *Produbank Cayman*.

El 21 de septiembre del 2006 PRODUBANCO desinvirtió del capital de *Produbank Cayman* mediante la venta de la totalidad de las acciones de *Produbank Cayman* a terceros independientes. Debidamente autorizado por la Superintendencia de Bancos del Ecuador, PRODUBANCO invirtió en el capital de un banco operativo con licencia general otorgada por la Superintendencia de Bancos de Panamá. Dicho banco, *Produbank Panamá S.A.*, inició sus operaciones en abril del año 2006.

Con fecha 26 de diciembre del 2013, *Promerica Financial Corporation*, compañía domiciliada en Panamá, comunica a Produbanco su oferta de adquisición de un paquete mayoritario de acciones. El 12 de marzo de 2014 se cerró la compra del 56% de las acciones de Banco de la Producción S.A Produbanco por parte de *Promerica Financial Corporation*, con lo que el banco pasó a formar parte de éste grupo financiero.

Actualmente PRODUBANCO es uno de los principales bancos del país por su amplia cartera de crédito, cuenta con una red de 109 oficinas a nivel nacional y opera con las oficinas de Servipagos, ofrece canales transaccionales alternativos a través de su página web www.produbanco.com, 276 cajeros automáticos a nivel nacional, su contac center y servicio automático de telefonía; atiende a todos los segmentos del negocio financiero. Es además considerado como uno de los bancos más sólidos y eficientes en el Ecuador, como lo confirma la calificación de riesgos AAA otorgada por *Bankwatch Ratings* desde el año 2001 y de AAA- otorgada por *Pacific Credit Ratings* desde el 2006; así como importantes reconocimientos nacionales e internacionales que le han sido otorgados como por

ejemplo la designación como “Banco del Año 2011 del Ecuador”. Por parte de la revista especializada en banca y finanzas “*The Banker*”, perteneciente al grupo inglés *Financial Times*.

Podemos indicar que Produbanco ha obtenido importantes reconocimientos nacionales e internacionales y actualmente es la estrella principal de Grupo Promerica, el brindar servicios de calidad es concentrarse en llegar a ser el mejor de los mejores, y liderar el mercado, ese es su objetivo principal; es por esto que desea centrarse en el cliente en entender, atraer y conservar a los actuales y futuros clientes valorar y diseñar estrategias que permitan ofrecer un importe superior a nuestros asiduos, manteniendo esta estrategia en consonancia con las necesidades cambiantes del mercado.

Podemos indicar que a raíz de la fusión de Produbanco con Grupo Financiero Proamerica, tanto los procesos como los programas informáticos utilizados a la fecha de la fusión por Proamerica (Sistema Cobis 1995) fueron descartados por ser obsoletos a relación de Produbanco que maneja un sistema de punta (Prometheus ,2007).

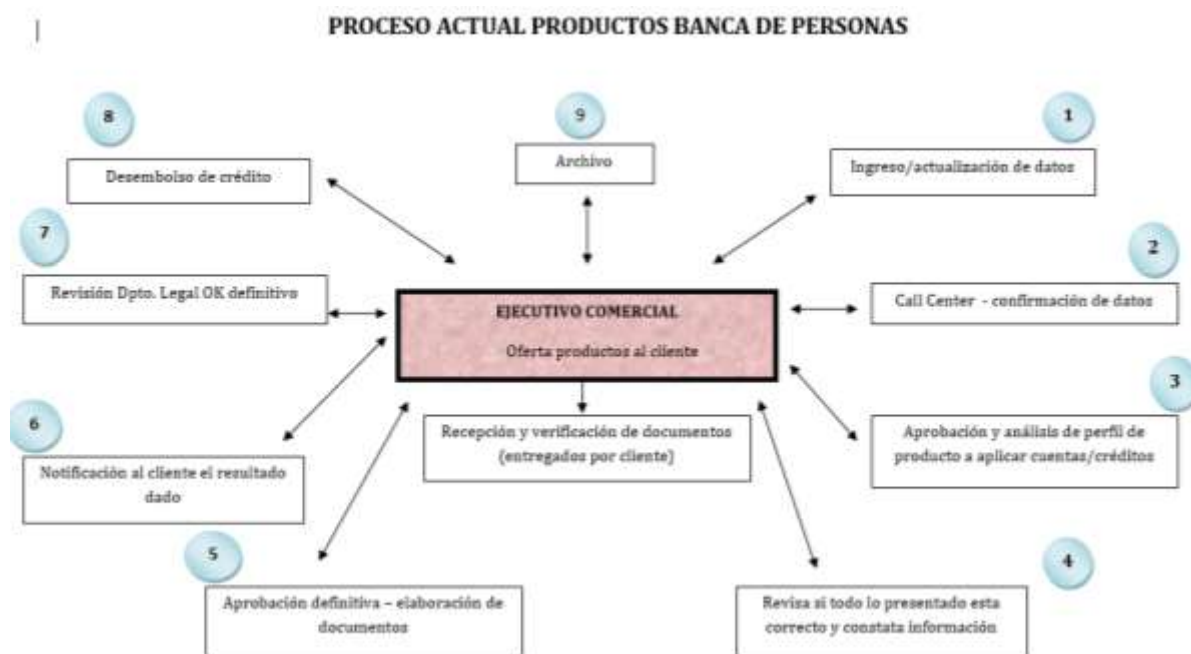
Tener una mejora continua proveerá de un impacto sostenible que transforme las operaciones en ventaja competitiva, al eliminar los desperdicios, variabilidad, inflexibilidad en las cadenas de valor de punta a punta se pondrá en práctica un sistema y una mentalidad robusta de mejora continua.

Produbanco Grupo Promerica es una Organización enfocada en el cliente, la calidad de Servicio constituye un elemento diferenciador de la competencia, la participación de todos los colaboradores es imprescindible para la consecución de los objetivos. Concientizar de la importancia que tiene la calidad de servicio en su gestión diaria y el impacto en la satisfacción del cliente

El control y el monitoreo de los procesos internos de gestión comercial se lo podrá validar por expertos previa la autorización de Gerencia General, generando un plan piloto de mejoramiento en Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro, lo cual permitirá ser replicado en las demás Zonas con lo que se pueda definir como parte del proceso bancario a nivel nacional.

Podemos demostrar como es el proceso actual que lleva un ejecutivo comercial de banca de personas, donde todo el proceso operativo se encuentra a su cargo y la congestión de departamentos es un vaivén de documentos donde se embotella los procesos y el tiempo de resultados no el óptimo.

Gráfico 12. Proceso Actual Productos Banca de Personas



Fuente: Observación directa

Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Actualmente cuentan con un proceso obsoleto que dificulta la agilidad de las diferentes actividades en el área comercial, como se observa en el gráfico expuesto viene a ser un cuello de botella que no se encuentra la coordinación de procesos y que el ejecutivo lo maneje absolutamente solo y en su integridad. Los principales problemas que podemos resaltar es que el ejecutivo comercial realiza completamente todo el proceso operativo como actualización de datos y la confirmación de datos, este último es una actividad duplicada (paso 4) con el personal que se encuentra a cargo de revisar como es departamento de validación, como también el constante viaje de documentación a cada área aquí es un punto débil donde la documentación es muy sensible y expuesta a pérdidas de papeles.

En el mismo se detecta las siguientes falencias principales:

- Pérdida de tiempo
- Carencia de una organización para procesos a realizar.
- Demasiado tiempo
- Carga operativa
- Extravío de expedientes
- Poca gestión comercial para ejecutivo de ventas
- Excesivo tiempo de respuesta para cualquier requerimiento de cliente

5.3. Prueba(s) de hipótesis

No aplica

5.4. Análisis de resultados

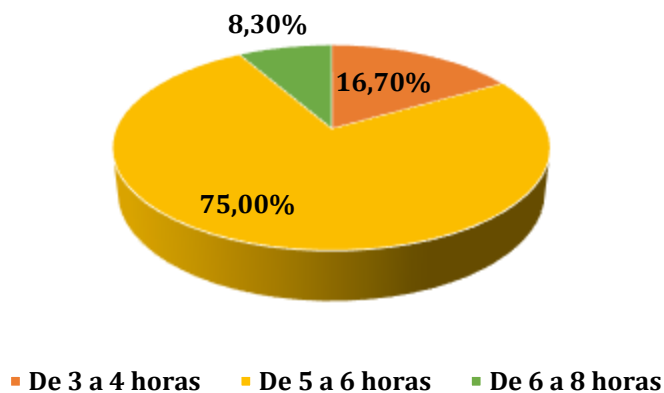
Una vez aplicada la encuesta y la entrevista tanto a los clientes, empleados y personal directivo se pone a consideración los resultados de la investigación que fueron:

5.4.1 Análisis de resultados a Ejecutivos

A continuación, detallamos el análisis a las preguntas del cuestionario que se agrega como Anexo A, en la presente investigación. Así tenemos:

Gráfico 13. Segmentación jornada laboral

Del tiempo de su jornada laboral (8 Horas), segmento que tiempo destina usted llevar procesos operativos a su cargo frente la gestión comercial.

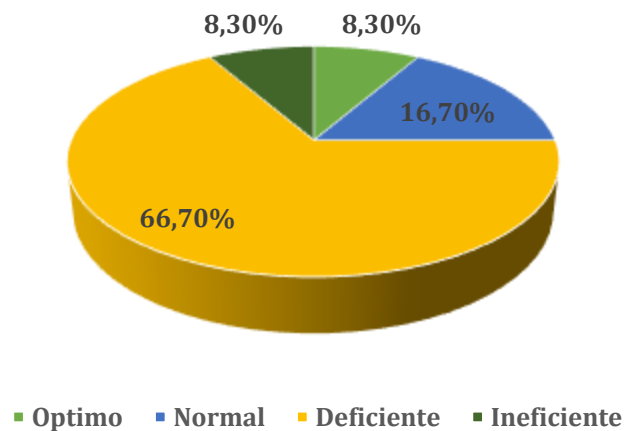


Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

En relación al Gráfico 13, podemos apreciar que más de las tres cuartas partes de los horarios laborales de los ejecutivos de banca de personas lo dedican a actividades de procesos operativos es decir tareas netamente administrativas sin la atención al cliente (carga operativa).

Gráfico 14. Tiempos de aprobación productos o servicios

Considera usted que los tiempos establecidos para la aprobación de productos o servicios bancarios es:

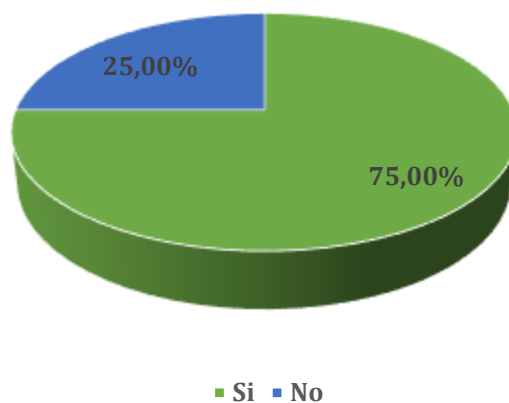


Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Respecto al Gráfico 14, la apreciación por parte de los ejecutivos de la banca de personas considera que el tiempo para la aprobación de servicios bancarios es deficiente, ya que todas las actividades concernientes a la aprobación de trámites son realizadas desde la Matriz en la ciudad de Quito.

Gráfico 15. Tiempos de aprobación productos o servicios

Ha tenido inconvenientes con pérdidas o traspapelado de documentos por terceras personas

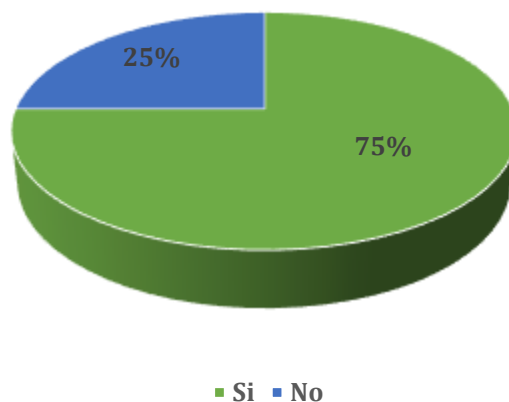


Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

En el gráfico 15, se puede observar el malestar de los ejecutivos ya que el traslapar documentos o aún más grave perder documentación de nuestros clientes genera malestar e inconformidad con el servicio que se brinda, adicionalmente se complica la manera de trabajar ya que no existe la misma preocupación por parte de los ejecutivos encargados de continuar con el proceso.

Gráfico 16. Saturación otras áreas de procesos

Considera usted que otras áreas de las que usted depende para realizar sus procesos se encuentran saturadas de trabajo

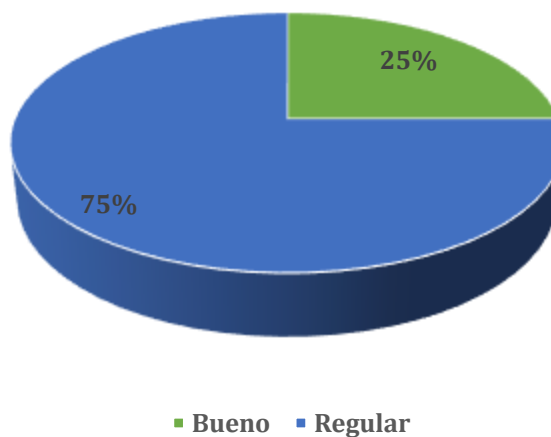


Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Al igual que el gráfico anterior, en el gráfico 16, se aprecia que el depender de terceras personas para dar una respuesta al cliente en tiempos de respuestas, ya que siempre existirá otra carga de trabajo más importante por atender antes que los procesos generados por los ejecutivos en las sucursales.

Gráfico 17. Grado de relación con otros departamentos

El grado de relación entre otros departamentos es:

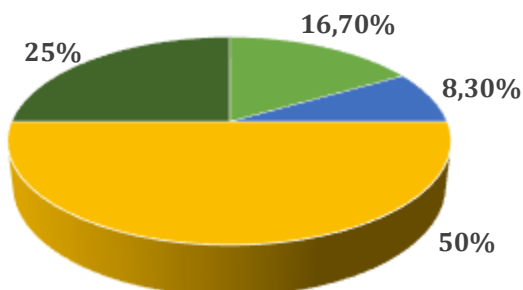


Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Como se aprecia en el gráfico 17, las relaciones interdepartamentales no son las mejores ya que la mayoría de ocasiones son ejecutivos que la única relación que existe es vía formal de comunicación, muchas de las veces no existen la interrelación personal lo que también perjudica al momento de brindar un servicio oportuno y con ayuda efectiva al cliente.

Gráfico 18. Carga operativa que usted recibe permite mejorar su productividad

La carga operativa que usted recibe permite mejorar su productividad laboral

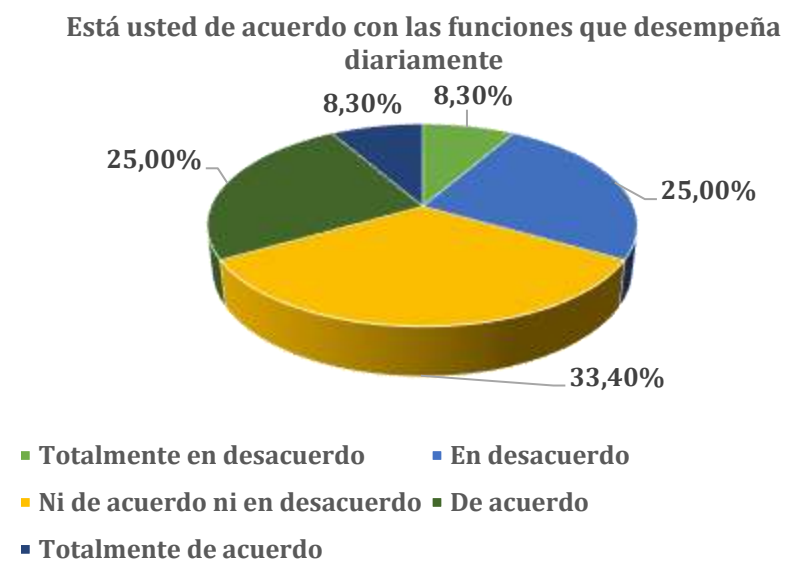


■ Algo de acuerdo ■ Ni de acuerdo -ni en desacuerdo
■ Algo en desacuerdo ■ Muy en desacuerdo

Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

El establecer de mejor manera las cargas operativas, ayudará a mejorar los niveles de aceptación y clima laboral, ya que al equilibrar de mejor manera el trabajo con los ejecutivos se ayudará a reducir tiempos de trabajo adicionales como se lo puede observar en el gráfico 18.

Gráfico 19. Grado de aceptación de las funciones que desempeña actualmente

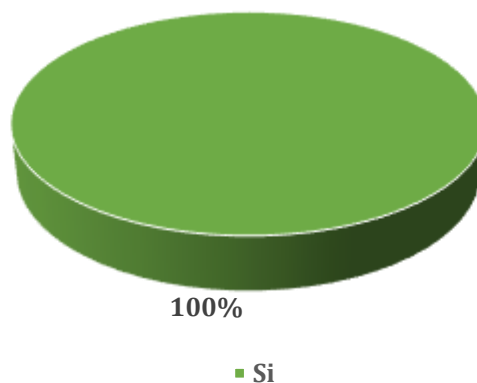


Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

El 50% de los ejecutivos se encuentra en total agrado con sus funciones que realizan en el Banco, como se indica en el gráfico 19, lo que evita que la rotación del personal sea mayor y exista un compromiso con los objetivos institucionales.

Gráfico 20. Su horario de trabajo supera las 8 horas diarias

Su horario de trabajo supera las 8 horas laborales diarias?



Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

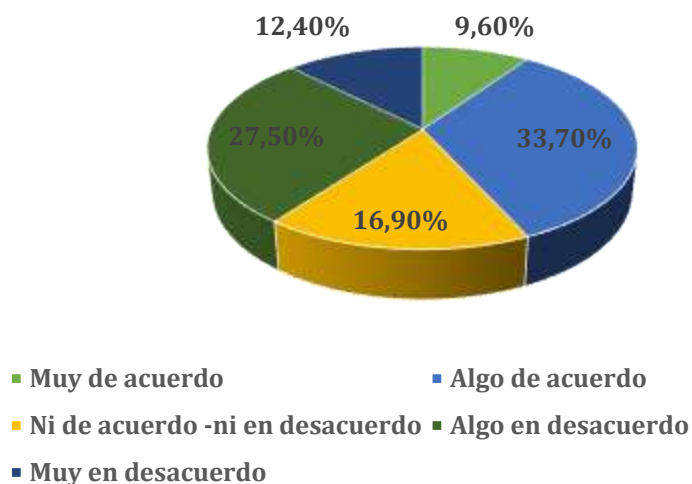
Se debe de tener presente que el cumplir con todos los requerimientos en procesos y con las expectativas de los clientes obliga a los ejecutivos a prolongar sus jornadas de trabajo en más de 8 horas diarias, como se aprecia en el gráfico 20.

5.4.2 Análisis de resultados a Clientes de la banca de personas

Se realiza la presente investigación a los clientes de las agencias donde existe un ejecutivo de atención de banca de personas quien recogió toda la información y tuvo la interacción con el cliente.

Gráfico 21. Relación tiempo analizar solicitudes

¿Cuál es su percepción en relación al tiempo que el banco toma al analizar sus solicitudes de crédito?

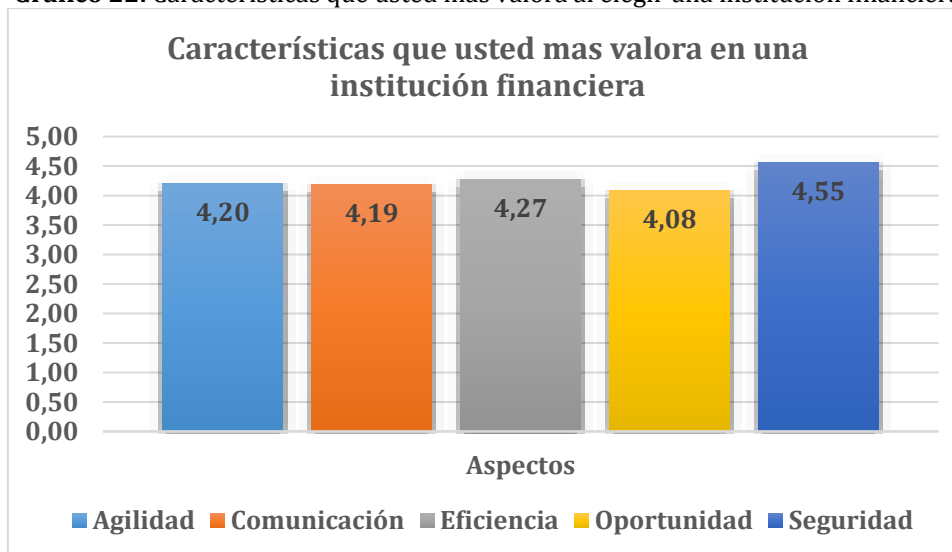


Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

En relación al gráfico 21, se aprecia que más del 50% de los clientes encuestados se encuentran desconformes con el servicio que les brinda el banco al momento de ellos solicitarlo, lo cual genera una oportunidad para aplicar la propuesta definida en el capítulo 5.

¿Cuáles son las características que usted más valora al elegir una institución financiera?

Gráfico 22. Características que usted más valora al elegir una institución financiera

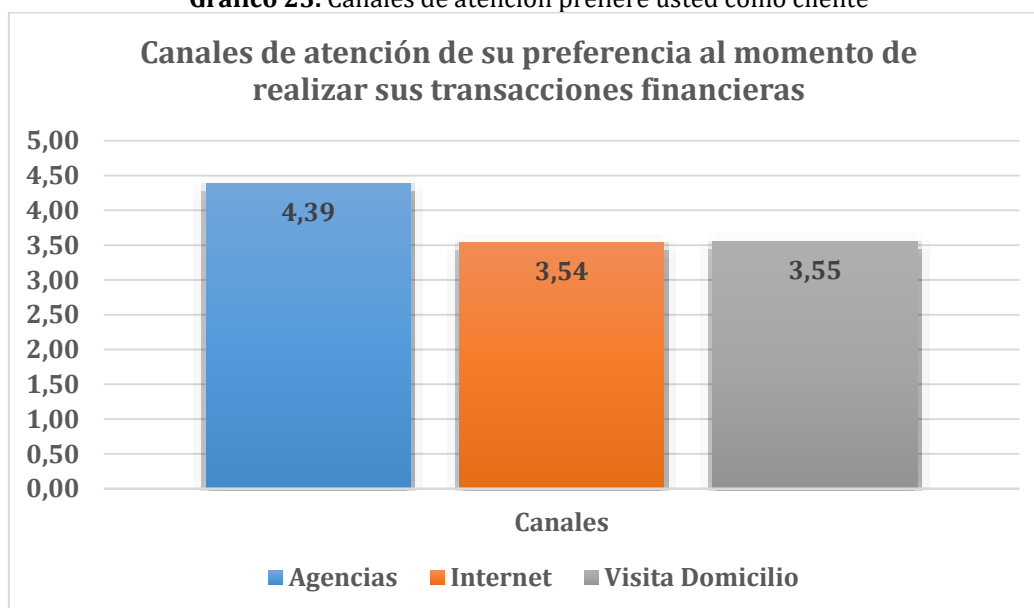


Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Las calificaciones que se indican en el gráfico 22, indican que la seguridad es el valor que más admiran y estiman los clientes dándole la puntuación más alta con el 4,55/ 5,00, la eficiencia y la agilidad también resaltan en esta calificación.

¿Cuál de los siguientes canales de atención prefiere usted como cliente al momento de realizar sus solicitudes bancarias?

Gráfico 23. Canales de atención prefiere usted como cliente

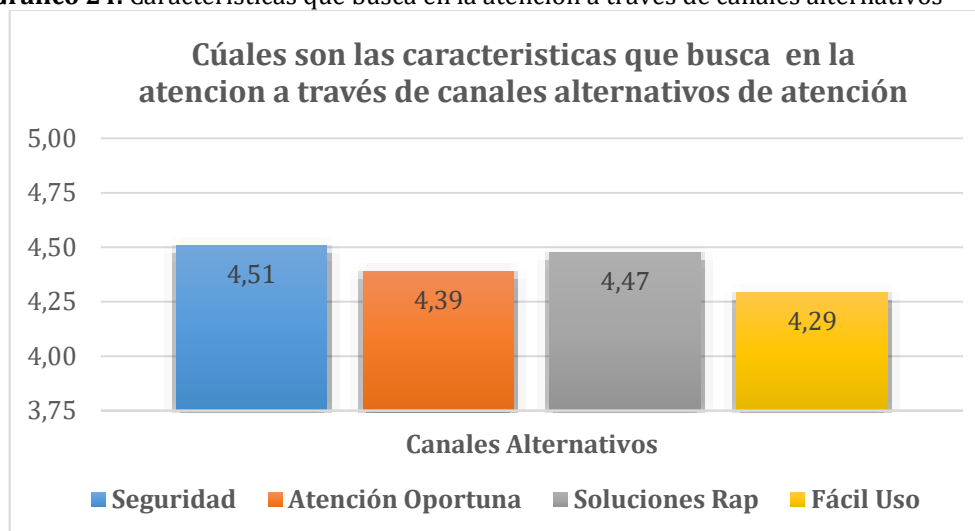


Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

La ponderación de 4,39/5 puntos en el canal Agencias es un referente para afianzar el trabajo de los ejecutivos en la atención presencial a los clientes, ya que los canales de internet y visita domiciliaria no obtienen una calificación buena como se indica en la gráfica 23.

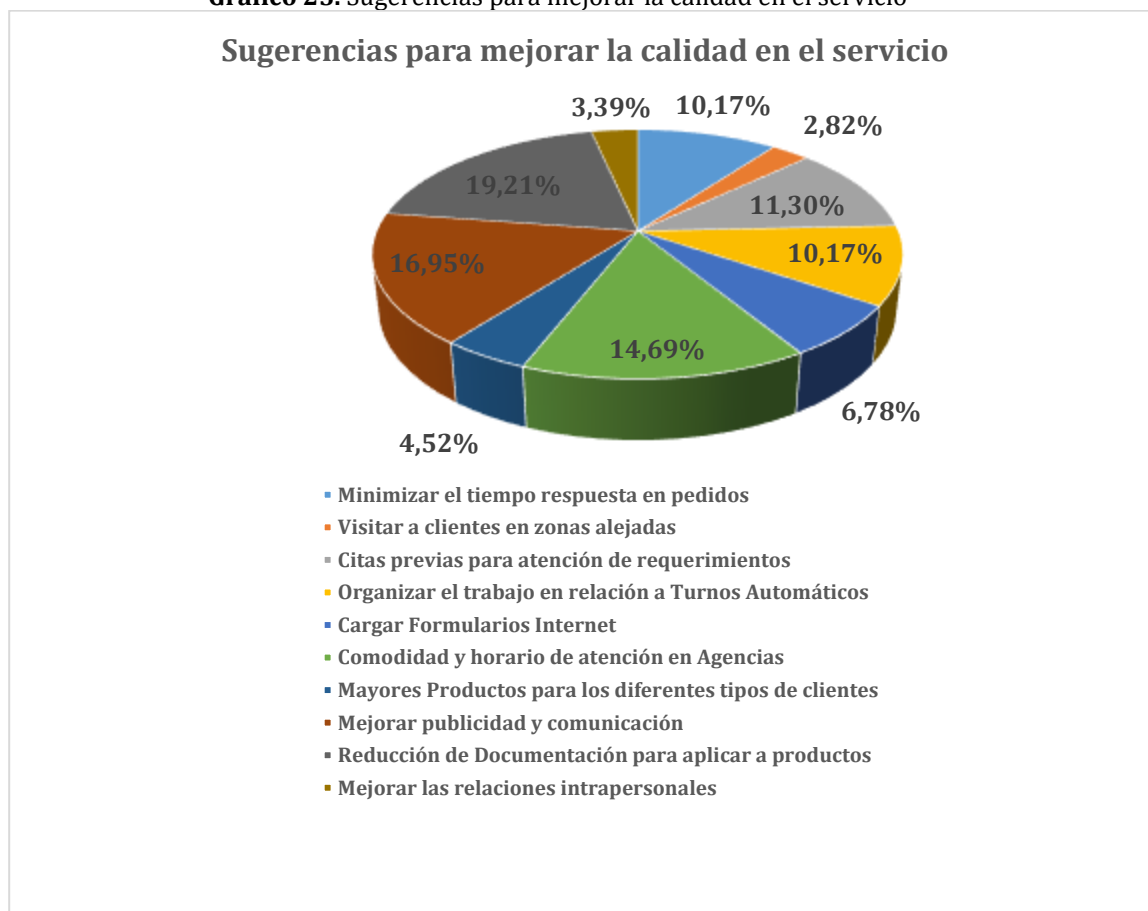
¿Cuáles son las características que busca en la atención a través de canales alternativos (agencias, internet, visita del asesor)? ¿Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante?

Gráfico 24. Características que busca en la atención a través de canales alternativos



Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

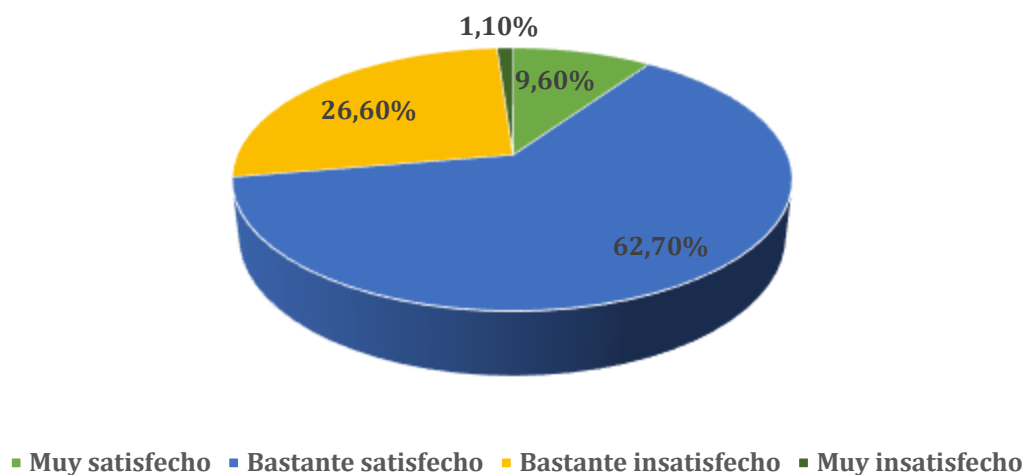
Al igual que la pregunta anterior (véase gráfico 5.21), se indica que los otros canales alternativos de atención sean acogidos por los clientes deben de generar seguridad con un 4,51 con seguridad y un 4,47 a soluciones rápidas, la gráfica 24 resalta otras características esperadas.

Gráfico 25. Sugerencias para mejorar la calidad en el servicio

Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

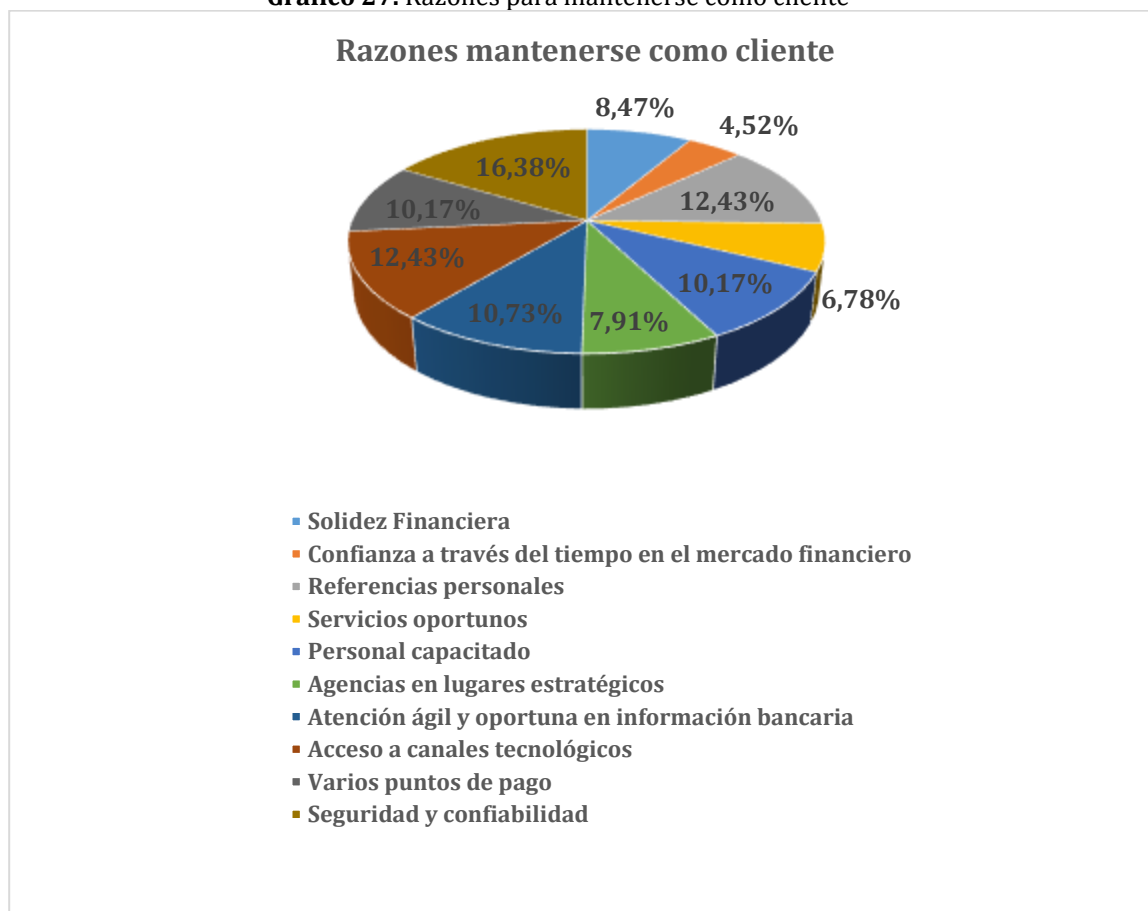
Los pedidos más importantes que realizan los clientes son organizar de mejor manera la disposición de los tiempos de los ejecutivos, y el más importante minimizar los tiempos de respuesta. La grafica 25 será complementada con la información de la siguiente pregunta.

Gráfico 26. Grado de satisfacción que aprecian los clientes
Califique el 1 al 10 su grado de satisfacción con los servicios que actualmente brinda Produbanco a sus clientes,



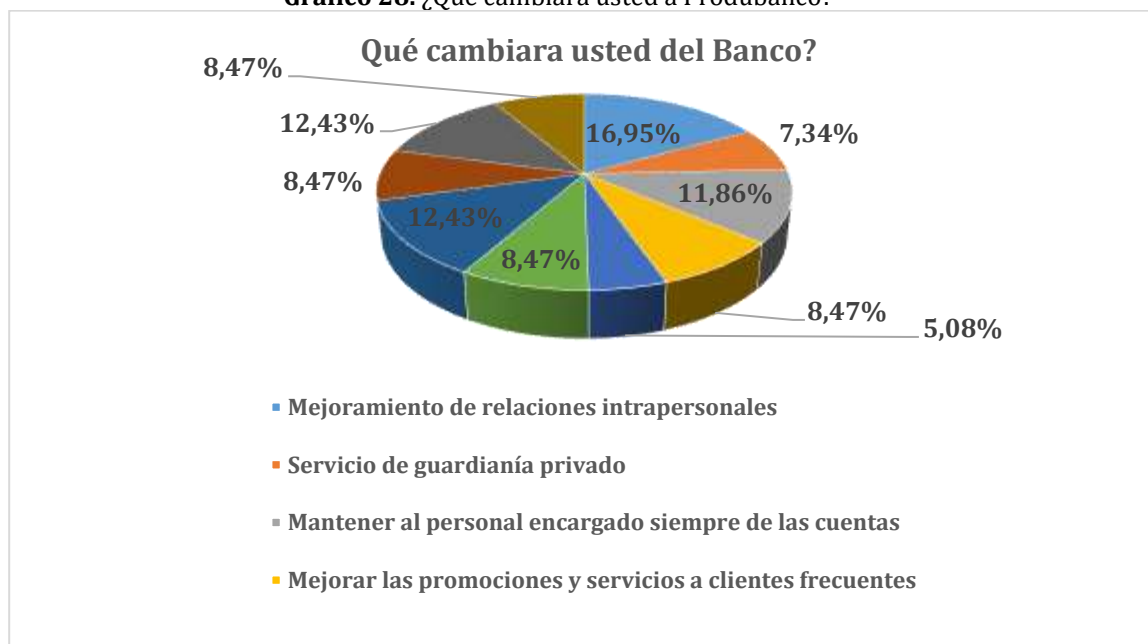
Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

El 63% de los clientes considera que la atención brindada por Produbanco y sus ejecutivos son alentadoras y se sienten muy satisfechos como aparece en la gráfica 26, pero también se indica cierto grado de insatisfacción con un 30%, que es motivo de consideración para poder realizar un mejor servicio.

Gráfico 27. Razones para mantenerse como cliente

Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Las razones por las cuales el Banco ha generado confianza y solidez dentro de los clientes como se indica en la gráfica 27 son muy más variadas, la solidez y seguridad financiera en el tiempo, la atención ágil y personalizada y más que todo disponer de agencias como el servicio que brindan las ventanillas de Servipagos, han creado la confianza y respeto dentro del mercado financiero nacional por más de 30 años.

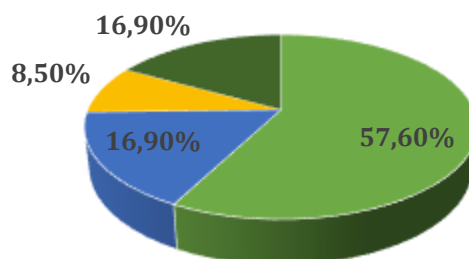
Gráfico 28. ¿Que cambiara usted a Produbanco?

Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

El gráfico 28, muestra la apreciación de manera general del cliente al momento de realizar sus requerimientos con Produbanco; lo más representativo del resultado es que los clientes desean que sus ejecutivos de cuenta sean permanentes que no se los cambie, que los tiempos de respuestas sean lo más ágiles y oportunos, y como hecho relevante que el servicio de guardianía que es externo a las actividades comerciales del Banco debería ser evaluado y controlado de manera más exigente.

Gráfico 29. Cuál es el medio de respuestas a sus solicitudes

¿A través de que medio recibe usted las respuestas a su solicitud requerida?

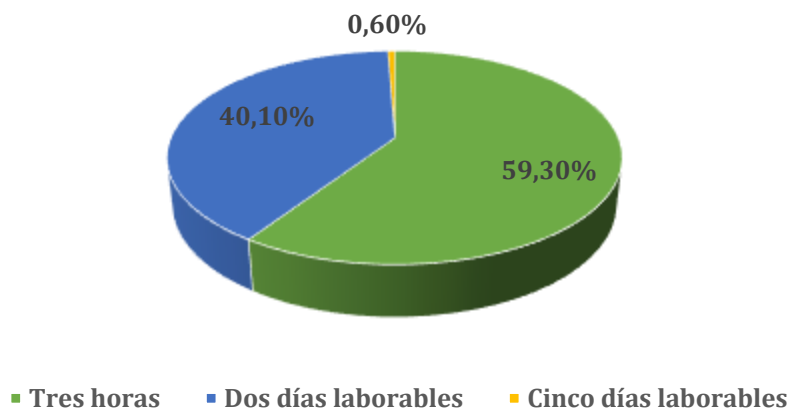


- Vía Telefónica
- Correo Electrónico
- Mensajería de Texto (SMS)
- Tramite Personal Banco

Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

El 60% de los clientes de la banca de personas a quienes se les efectuó la presente investigación prefieren el contacto personal como se aprecia en la gráfica 29, los dispositivos telefónicos tienen poca preferencia al momento de ser utilizados.

Gráfico 30. Grado de satisfacción que aprecian los clientes
¿Qué tiempo consideraría óptimo para obtener una respuesta a su requerimiento?



Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Como se aprecia en la gráfica 30, la mayoría de los clientes de Produbanco en un 60%, prefieren un máximo de 3 horas para poder tener alguna respuesta a su requerimiento, pero en sí, el tiempo óptimo para dar una respuesta efectiva y con alternativas para el cliente es de 2 días laborales.

5.4.3 Análisis a la entrevista realizada al Arq. Juan Ignacio Gortaire Holguin Gerente Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro

A continuación, se presentan los principales comentarios emitidos por parte de la Gerencia Zonal, todos estos fueron emitidos en base al cuestionario que se agrega como anexo en la presente investigación.

En referencia a la primera pregunta:

- **¿Cuál diría que es el principal competidor de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro?**

“No existe un principal competidor ya que se considera que todos los bancos son competidores, lo que diferencia al Banco es la atención ágil y oportuna que se brinda a los clientes adicionalmente explica que tener competencia es saludable y buena y también piensa que el Banco está muy por delante de los Bancos de la competencia.”

Para la segunda pregunta sus comentarios son:

- **¿Qué es lo que más se valora en un funcionario de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro?**

“Su capacidad, su gestión diaria el profesionalismo que tienen y la experiencia de mucho tiempo a todas las tareas que realizan son personas con experiencia y eso ayuda mucho a ser una empresa líder como es Produbanco en el Ecuador “

Para la tercera interrogante sus criterios son:

- **¿Qué relación existe entre los distintos departamentos de esta institución financiera?**

“Es la confianza mutua que tenemos todos los que pertenecemos al barco ya que somos una empresa con buenos principios valores y queremos brindar un servicio muy ágil y oportuno a los clientes, esto ayuda a fortalecer el sistema nacional”

En la cuarta pregunta sus comentarios son:

- **¿Cuál cree que es el futuro para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro?**

” El futuro para los bancos es ser más sólidos y más líquidos, de tener una mayor penetración de mercado, actualmente es la segunda institución financiera privada más grande de todo el Ecuador y esto así nos compromete a todos y cada día más eficientes. Visualizando el camino para el futuro para así consolidarnos en el mercado. El objetivo del barco no es el de ser el más grande por un momento, pero si el barco más de líquido y más ágil y que mejor servicio de todos brinda a sus clientes”

Para la quinta pregunta se dijo que:

- **¿De acuerdo a su percepción que nivel de carga operativa manejan los ejecutivos directamente en sus actividades?**

“La carga operativa de los Ejecutivos del Banco con todas las circunstancias económicas del país han tenido una disminución considerable. Produbanco no está exento de toda esa problemática ayudo a la consolidación con Banco Proamerica quienes estaban manejando estándares aceptables, pero eso implicó que la carga operativa se diversifique en funciones internas y externas para todos los clientes del grupo”

Y para la última pregunta su criterio es:

- **Explique dentro de una pequeña comparación con otros bancos la agilidad que mantiene en respuesta de procesos crediticios**

” En la actual situación financiera donde los parámetros de medición por parte de la autoridad son muy estrictos por el tema de mercado mismo y al estar en recesión económica hace que las respuestas no sean tan ágiles como los otros bancos del sector, a lo mejor esto sea porque la competencia tiene menor carga de productos a ofrecer. En Produbanco lo que se hace minimizar el riesgo que corremos ya que el dinero es de los depositantes y nosotros tenemos que cuidar mucho a quien colocamos lo que por este trabajo más minucioso hace que se demora un poco la respuesta”.

5.4.4 Análisis a la entrevista realizada a Doris Lorena Fiallos Mariño, Ejecutiva de Negocios de Banca Personas clientes Preferentes Plus de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro

En referencia a la primera pregunta:

- **¿Cuál diría que es el principal competidor de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro?**

“Al momento el banco es uno de los más grandes del Ecuador, se ha fortalecido obviamente con la fusión que tuvimos con el Banco Promerica, se han fortalecido los patrimonios y a nuestros clientes; los productos; el principal competidor de Produbanco en un mercado financiero sólido como el ecuatoriano tenemos por ejemplo al Banco Internacional y Banco Pichincha de manera privada ya que nuestro principal competidor quizás el más grande es el Banco del Pacífico por ser un Banco del Estado; también tenemos al Banco Guayaquil sin embargo el banco mantiene sus propios índices de liquidez y estabilidad en el mercado lo que nos ha hecho competitivos para mantenernos en el sistema financiero nacional.”

Para la segunda pregunta sus comentarios son:

- **¿Qué es lo que más se valora en un funcionario de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro?**

“En la actualidad el grupo se encuentra muy enfocado a la atención al cliente considerando que son nuestra única fuente de ingreso, como también en la actualidad los procesos que se manejan no nos permiten ser muy competitivos en la aprobación de algunos productos que manejamos al momento, lo que buscamos en nuestra gente es que puedan brindar un servicio muy cordial y que seamos los que ayudamos a decidir al cliente y no mire otra institución financiera”

Para la tercera interrogante sus criterios son:

- **¿Qué relación existe entre los distintos departamentos de esta institución financiera?**

“Bueno, la relación de la gente entre compañeros es muy buena sin embargo existen procesos que se imponen que son engorrosos puesto que para un crédito existen varios procesos por departamentos por los cuales tienen que fluir sin embargo los miembros de cada departamento disponen de demasiado tiempo considerando la plaza en la que nos encontramos es por esto que la relación laboral que existe entre unas y otras muchas veces no han logrado encajar y coordinar de una manera adecuada que nos permita ser más ágiles”

En la cuarta pregunta sus observaciones fueron:

- **¿Cuál cree que es el futuro para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro?**

El Banco en la actualidad en la ciudad de Ambato se encuentra muy bien posicionado igual que en muchas ciudades del Ecuador afortunadamente la estabilidad, la solvencia también como se ha desenvuelto en el sistema financiero está permitido que el Banco tenga su nombre y mucha gente confía en nuestro trabajo en nuestra presencia de la forma de administrar el banco tiene por qué los que hacemos en administrar los recursos de los clientes el futuro como banco es un reto grande que es bien visto dentro del sistema financiero nacional.

Para la quinta pregunta se dice que:

- **¿De acuerdo a su percepción que nivel de carga operativa manejan los ejecutivos directamente en sus actividades?**

Como comentaba anteriormente los procesos para concluir con un producto con su aprobación o la apertura de un producto los procesos han sido nuestro principal limitación por tanto tenemos que cumplir con muchas condiciones una de ellas con un inicio el ejecutivo toma toda la documentación del cliente y tiene que cumplir varios pasos para poder ingresar y en el caso de un crédito ingresa el que dirigió actualizar verificar información destacar la documentación lo que obviamente toma tiempo lo que limita que el ejecutivo se dedique a realmente a hacer sus negocios lo que ha generado retraso con los clientes .

Y para la última y sexta pregunta su criterio es:

- **Explique dentro de una pequeña comparación con otros bancos la agilidad que mantiene en respuesta de procesos crediticios.**

Como banco buscamos la seguridad y que todos los procesos nos permitan minimizar de alguna manera el riesgo crediticio, sin embargo el proceso toma mucho tiempo en relación a la competencia es esta una gran debilidad justamente por eso se están buscando alternativas para dentro de la localidad en la ciudad de Ambato se pueda contar con un departamento que evalúe y solvente el tema operativo de principios a fin, para que el ejecutivo pueda vender los productos, las características las condiciones y que este departamento absorba todo el tema el operativo buscando alternativas. Muchas veces el que el ejecutivo realiza todos los procesos lo que ha ocasionado pérdidas porque justamente la competencia ha desarrollado mecanismos que les permite dar respuestas mucho más rápidas de manera oportuna.

5.4.5 Análisis a la entrevista realizada a Soraya de Lourdes Vasconez Avalos, Subgerente Ejecutivo Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro

En referencia a la primera pregunta:

- **¿Cuál diría que es el principal competidor de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro?**

“El principal competidor de Produbanco dentro de los bancos grandes está el Banco Pichincha es nuestra principal competencia por el tema que es tiempo de clientes, sin embargo, estamos considerados dentro de los bancos más grandes”

Para la segunda pregunta sus comentarios son:

- **¿Qué es lo que más se valora en un funcionario de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro?**

“Lo que nosotros valoramos más directamente de los funcionarios es la actitud que tengan un compromiso de servicio para los clientes ya que los clientes son la razón de ser el compromiso tiene que ser muy importante muy alto el compromiso con institución con cada trabajo que hace porque en nosotros valoramos mucho la entrega que el empleado tiene para con sus funciones para la

institución y por supuesto para con su familia pues porque va de la mano y debe ser integral la valoración del empleado.”

Para la tercera interrogante sus criterios son:

- **¿Qué relación existe entre los distintos departamentos de esta institución financiera?**

La relación entre los distintos departamentos es muy buena relación sin embargo en el tema de procesos hay que mejorar la comunicación más que las mismas relaciones.

En la cuarta pregunta sus observaciones fueron:

- **¿Cuál cree que es el futuro para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro?**

El de futuro para todos bancos es muy prometedor ya que la fusión es muy importante porque su crecimiento y las relaciones internacionales hacen que se cuenta mucha más fuerza que en relación activos y del crecimiento de clientes y de la relación internacional pues es un verdadero fortalecimiento y de frente a la competencia

Para la quinta pregunta se dice que:

- **De acuerdo a su percepción que nivel de carga operativa manejan los ejecutivos directamente en sus actividades**

Actualmente la carga operativa que tienen los ejecutivos comerciales es alta ya que no solamente hacen gestión de venta si no también gestión operativa como es el tomar papeles de clientes, aperturas de cuentas que tienen procesos que estará operativa al tratar de hacerla se vean conflicto al tema de directa de productos que es lo que al banco mayormente le interesa.

Y para la última y sexta pregunta su criterio fue:

- **Explique dentro de una pequeña comparación con otros bancos la agilidad que mantiene en respuesta de procesos crediticios**

Dentro del mercado somos competitivos, sin embargo, se podrá hacer un esfuerzo mayor para mejorar los tiempos y estar acorde o mejor que la competencia ya que para poder ser un banco eficiente los tiempos de respuesta son importantes, el cliente siempre busca tiempo agilidad y que todo esto sea ágil y que nosotros como banco estamos trabajando para ser líder e incluso en ese aspecto.

Con este esquema se desea alcanzar la excelencia en la gestión comercial y de servicio, a través de la implementación de esta herramienta, generando una ventaja competitiva en el mercado.

Mejorando en:

- Optimizar el servicio en el área comercial.
- Disminuir tiempos de espera del cliente.
- Incremento de resolución en punto de contacto.
- Incremento del tiempo de ejecutivos dedicado a la actividad comercial.

- Incremento en la productividad operacional y comercial.

El contexto del esfuerzo para una mejora y cambio en esta entidad bancaria está orientado a captar un mayor volumen de negocios en los clientes actuales y un factor diferencial para alcanzar este objetivo es un nivel de servicio de alta calidad. La “diferenciación por servicio” constituye un espacio vacío en el mercado financiero ecuatoriano, y, por tanto, una oportunidad única de posicionamiento.

Con este esquema propuesto se busca nuevas oportunidades de mejoramiento en procesos y modelos de atención a los clientes del segmento de banca de personas quienes buscan que les brinden un servicio rápido y eficiente. Conservar a los clientes más antiguos como captar nuevos clientes es el objetivo clave para que el servicio brindado sea la consecución de metas establecidas que permitan conservar la gestión de relación entre ellos y el banco con un servicio de excelencia.

Uno de los puntos fuertes de este esquema es que el ejecutivo comercial ya no maneja sólo todo el proceso de crédito, lo que le permite ofertar mayores productos bancarios a los clientes, y agilizar su gestión comercial. Probablemente como punto débil tenemos el acoplarse a este nuevo proceso, pero todo cambio es para bien y se encaminará a su objetivo de crecimiento institucional.

Así como lo novedoso de este cambio es el nuevo rumbo que toma la forma de realizar procesos, que optimizará tiempos y satisfacción en los clientes porque su respuesta se lo hará en menor tiempo y la atención a sus requerimientos será un servicio de calidad. Con este nuevo esquema se bajarían tiempos de resultados:

Tabla 4. Optimización de tiempos de respuestas

	Días de respuesta	% de mejora
Proceso actual	10	
Proceso Propuesto	4	60 %

Fuente: Encuesta Ejecutivos Banca de Personas
Elaborado por: Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

Capítulo 6

Conclusiones y Recomendaciones

6.1. Conclusiones

- El brindar un servicio de calidad en cualquier ámbito o actividad sea esta de producción o servicios sobrelleva a demostrar una actitud de los colaboradores que esté orientada al cliente y al mercado en el que se desenvuelve.
- La característica principal de los servicios es la intangibilidad y el contacto directo con el cliente esto es generar que el proceso de atención en la banca de personas sea una de las mejores circunstancias para generar una ventaja competitiva en la apreciación de los clientes.
- Esta investigación busca establecer y determinar el cómo lograr una ventaja diferenciadora para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro, con la promesa de un servicio acertado, oportuno y de calidad para sus de clientes de banca personas
- Para poder cumplir con esta oferta es necesario aplicar como plan piloto todas las opciones y alternativas planteadas en la propuesta de esta investigación ya que están orientadas a aumentar satisfacción del cliente, la optimización tanto de recurso humano como de infraestructura.
- En el estudio realizado se recogieron las mejores prácticas de trabajo principalmente en cuanto a la atención en oficinas, el servicio y la oferta de valor con la entrega de productos y servicios a través de los distintos canales de atención a disposición del cliente. La atención preferencial a segmentos, servicios especializados, paquetes de productos, el gerenciamiento de relación, la promoción del uso de canales tecnológicos, entre otros, son algunos conceptos o prácticas que se destacan.

- Por otro lado, se pudo evidenciar las oportunidades de mejora en las que debe trabajar la organización, tomando como referencia los datos obtenidos en la investigación de instituciones nacionales e internacionales enfocadas a la atención de la banca personal.
- El tener claro las necesidades del cliente constituyen una base fundamental para establecer los cimientos del esquema atención y de todos los procesos relacionados al servicio y a la oferta de valor para el cliente.
- Con este estudio se pudo establecer que el cliente de banca personal valora principalmente el trato amable, la atención personalizada, un servicio rápido y eficiente, la seguridad en los canales de atención, la oferta de productos y servicios ágiles, entre otras características del servicio.
- El producto final de proyecto está fundamentalmente compuesto un esquema de procesos que optimiza: la disposición de los lugares de reunión, la mejora de roles operativos y comerciales, potenciar el uso de canales de atención alternativos, el mejoramiento de las relaciones con el cliente.
- Para la elaboración de toda esta estructura se identificaron los conceptos teóricos, el análisis de la situación actual. Esta metodología tiene como objetivo básico brindar al cliente tanto interno como externo resultados en base a la eficacia y la eficiencia, lograr conseguir la estandarización del servicio que será el principal motivo para cumplir con los objetivos corporativos.
- La medición de la calidad debe ser entendida y comprendida por la organización, debe realizarse de manera periódica y los resultados deben comunicarse al personal para tener una retroalimentación oportuna.
- Se sugiere en la propuesta la gestión de la calidad a cargo de un área que sea la responsable de velar por el cumplimiento de planes de trabajo enfocados a la calidad y al proceso completo de medición. Esta gestión debe ser complementada con la participación de la administración de la empresa en comités o reuniones orientados a revisar resultados y

establecer planes de acción para el mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente interno y externo.

- Del éxito de la implementación y ejecución en la Zona Sierra Centro será referente para toda la organización de esta manera podrá ser impulsada por la alta dirección, quienes son los que dispondrán de la aplicación o no del producto resultante en esta investigación.

6.2. Recomendaciones

- Se recomienda que la aplicación y ejecución de un modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro, se base en las exigencias actuales del cliente para satisfacer sus necesidades económicas y financieras que permitan fidelizarlo en el tiempo.
- El nuevo modelo de mejoramiento en los procesos internos debe poner a disposición de los ejecutivos de la banca de personas, herramientas que les motiven a obtener y brindar los mejores resultados tanto para la institución como para el cliente.
- Se advierte que como en todo nuevo proceso será necesario establecer el seguimiento respectivo que permita asegurarse de que todos los lineamientos del modelo se los cumpla a cabalidad y de ser el caso se los corrija de acuerdo a la experiencia de todos los participantes.
- De acuerdo a los resultados de la aplicación de los instrumentos establecidos en el capítulo de la metodología, es necesario establecer un plan de capacitación, motivación como planes de carrera e incentivos no monetarios para los ejecutivos de la banca de personas.
 - El desarrollo de este trabajo de investigación está orientado significativamente en los resultados de respuesta de los productos que actualmente ofrece la banca de personas, siendo el principal objetivo equilibrar la carga operativa de los Ejecutivos Comerciales y la optimización de procesos y la calidad en el servicio brindado.

Apéndices

Apéndice A

Modelo de encuestas a Ejecutivos Banca de Personas



Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Departamento de Investigación y Postgrados

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EJECUTIVOS DE BANCA DE PERSONAS

“Modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro”

Estimado Ejecutivo:

- Le solicito muy comedidamente su colaboración proporcionando sus puntos de vista respecto a las preguntas planteadas en el presente guion de encuesta.
- Es importante resaltar que toda la información recabada, será utilizada única y exclusivamente con fines académicos, en la PUCESA, proyecto Maestría en Administración de Empresas mención Planeación.

PREGUNTAS

1. **¿Del tiempo de su jornada laboral (8 Horas), segmente que tiempo destina usted llevar procesos operativos a su cargo frente la gestión comercial?**
 1. De 1 a 2 horas
 2. De 3 a 4 horas
 3. De 5 a 6 horas
 4. De 6 a 8 horas
2. **¿Considera usted que los tiempos establecidos para la aprobación de productos o servicios bancarios es?**
 1. Optimo
 2. Normal
 3. Deficiente
 4. Ineficiente
3. **¿Ha tenido inconvenientes con pérdidas o traspapelo de documentos por terceras personas?**

SI NO
4. **¿Considera usted que otras áreas de las que usted depende para realizar sus procesos se encuentran saturada de trabajo?**

SI NO

5. ¿El grado de relación entre otros departamentos es?

1. Excelente,
2. Bueno
3. Regular
4. Malo
5. Pésimo

6. ¿La carga operativa que usted recibe permite mejorar su productividad laboral?

1. Muy de acuerdo
2. Algo de acuerdo
3. Ni de acuerdo -ni en desacuerdo
4. Algo en desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

7. ¿Cree usted que el nivel de formación académico del personal influye en el desempeño de la institución?

SÍ NO

8. ¿El nivel de responsabilidad comercial que usted tiene es?

- a. Alta
- b. Medio
- c. Bajo

9. ¿Está usted de acuerdo con las funciones que desempeña diariamente?

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

10. ¿Considera apropiado su salario a relación de la cantidad de trabajo que usted realiza?

1. Muy de acuerdo
2. Algo de acuerdo
1. Ni de acuerdo - ni en desacuerdo
2. Algo en desacuerdo
3. Muy en desacuerdo

11. ¿Su horario de trabajo supera las 8 horas laborales diarias?

SÍ NO

Muchas gracias por su valiosa y gentil colaboración.

Apéndice B

Modelo de Encuesta Dirigida a los Clientes de Banca de Personas



Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Departamento de Investigación y Postgrados

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS CLIENTES DE BANCA DE PERSONAS

**“Modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para
Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro”**

Estimado/a Cliente:

- Le solicito muy comedidamente su colaboración proporcionando sus puntos de vista respecto a las preguntas planteadas en el presente guion de encuesta.
- Es importante resaltar que **toda la información recabada, será utilizada única y exclusivamente con fines académicos en la PUCESA, proyecto Maestría en Administración de Empresas mención Planeación.**

PREGUNTAS

1. **¿Cuál es su percepción en relación al tiempo que el banco toma al analizar sus solicitudes de crédito?**
 1. Muy de acuerdo
 2. Algo de acuerdo
 3. Ni de acuerdo -ni en desacuerdo
 4. Algo en desacuerdo
 5. Muy en desacuerdo

2. **¿Cuáles son las características que usted más valora al elegir una institución financiera?**

Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 5 el valor más alto y 1 el más bajo.

ASPECTOS	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
Agilidad (Rapidez en la entrega de productos/servicios)					
Comunicación (Interacción para el entendimiento de necesidades y generar propuestas)					
Eficiencia (Capacidad institucional para hacer bien lo que se tiene que hacer)					
Oportunidad (Pronta respuesta, facilidades y flexibilidad, cumplimiento)					
Seguridad (Solvencia y confianza)					
Otros: (Especifique)					

3. **¿Cuál de los siguientes canales de atención prefiere usted como cliente al momento de realizar sus solicitudes bancarias?**

Califique del 1 al 5 los canales detallados a continuación, siendo 5 la preferencia más alta y 1 la más baja.

CANALES	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
Agencias					
Internet					
Visita del asesor a domicilio/oficina					

4. **¿Cuáles son las características que busca en la atención a través de canales alternativos (agencias, internet, visita del asesor)? ¿Califique del 1 al 5 los siguientes aspectos, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante?**

ASPECTOS	CALIFICACIÓN				
	5	4	3	2	1
Seguridad					
Atención oportuna					
Soluciones rápidas					
De fácil uso					
<i>Otros:</i> (Especifique)					

5. Mencione sugerencias que considera importantes para mejorar la calidad en el servicio y fortalecer la relación con su banco.

6. Califique el 1 al 10 su grado de satisfacción con los servicios que actualmente brinda Produbanco a sus clientes.

10/9	8/7/6	5/4/3	2/1
Muy satisfecho	Bastante satisfecho	Bastante insatisfecho	Muy insatisfecho

7. Enliste usted las razones por las cuales se ha mantenido como cliente de Produbanco Grupo Promerica.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

8. ¿Qué cambiaría usted del Banco Produbanco Grupo Promerica?

9. ¿A través de que medio recibe usted las respuestas a su solicitud requerida?

1. Vía Telefónica
2. Correo Electrónico
3. Mensajería de Texto (SMS)
4. Tramite Personal Banco

10. ¿Qué tiempo consideraría óptimo para obtener una respuesta a su requerimiento?

1. Tres horas
2. Dos días laborables
3. Cinco días laborables

Muchas gracias por su valiosa y gentil colaboración.

Apéndice C

Modelo de Entrevista



Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Departamento de Investigación y Postgrados

ENTREVISTA DIRIGIDA A: GERENCIA ZONAL DE BANCA DE PERSONAS, SUBGERENTE DE BANCA DE PERSONAS Y A JEFA DE AGENCIA OFICINA ZONAL AMBATO

“Modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro”

- Es importante resaltar que **toda la información recabada, será utilizada única y exclusivamente con fines académicos, en la PUCESA, proyecto Maestría en Administración de Empresas mención Planeación.**

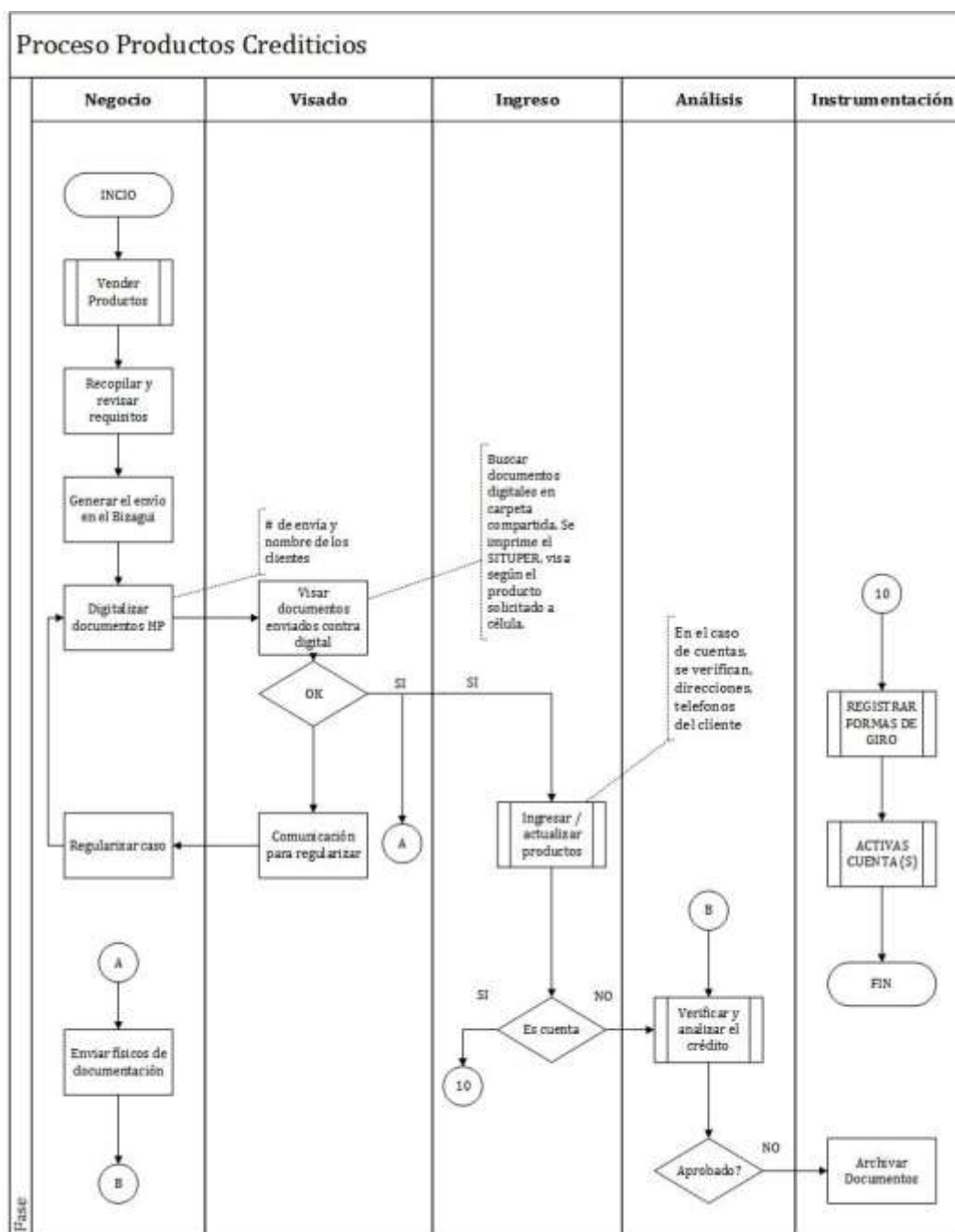
PREGUNTAS.

1. Cuál diría que es el principal competidor de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro.
2. Qué es lo que más se valora en un funcionario de Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro
3. Qué relación existe entre los distintos departamentos de esta institución financiera
4. Cuál cree que es el futuro para Produbanco Grupo Promerica Zona Sierra Centro.
5. De acuerdo a su percepción que nivel de carga operativa manejan los ejecutivos directamente en sus actividades.
6. Explique dentro de una pequeña comparación con otros bancos la agilidad que mantiene en respuesta de procesos crediticios

Muchas gracias por su valiosa y gentil colaboración.

Apéndice D

Proceso Productos Crediticios



Referencias

1. Alet Josep, Cómo obtener clientes leales y rentables, Marketing Relacional, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, (2004).
2. Banco Central De Costa Rica. Departamento de Análisis y Asesoría Económica “Análisis de la Competitividad del Sistema Financiero Costarricense”, elaborado por Durán Víquez Juan Carlos Quirós Solano Mario A. Rojas Sánchez (2009).
3. Brachfield Pere. Como vender a crédito y cobrar sin contratiempos. España. Ediciones gestión 2000. (2004)
4. Brachfield Pere. Gestión del crédito y cobro. España. Profit Editorial. (2009)
5. Castelló M. Enrique, Gestión comercial de servicios financieros, Madrid, ESIC Editorial, (2007).
6. Channon F. Derek, Marketing y Dirección estratégica en la Banca, Madrid, Díaz de Santos S.A., (1990).
7. Christopher Martin, Payne Adrian y Ballantyne David, Marketing Relacional, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., (1994).
8. Cuatrecasas Lluís, Gestión Integral de la Calidad - Implantación, Control y Certificación, Barcelona, Profit Editorial, (2010).
9. Deming W. Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, (1996).
10. Departamento de Economía Universidad de Chile, Elaborado por Aldo González Andrés Gómez-Lobo, “Competencia en Servicios Bancarios a Personas”. (2010)
11. Ettinger Richard y Golieb David. (1992). Créditos y Cobranzas. México. Ediciones C.E.C.S.A.
12. Estella Óscar Sánchez. Organización Empresarial y de Recursos Humanos. Editorial Paraninfo. (2013).
13. Franklin F., Enrique Benjamín, Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio-2da. Edición, Editorial Pearson Educación, México, (2007).
14. Grande E. Ildefonso, Marketing de los Servicios, Madrid, ESIC Editorial, (2005).
15. Grönroos Christian, Marketing y Gestión de Servicios, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., (1994).
16. Grupo Financiero Producción PRODUBANCO, Memorias de Responsabilidad Social, Quito, Ecuador, Ediciones 2011, 2012 y 2013. (2015)
17. Gudiño Carvajal, Darío Vidal. Rodríguez Herrera, José Luis. Propuesta de mejoramiento de procesos internos del área de crédito y cobranzas de la Cooperativa Previsión, Ahorro y Desarrollo COOPAD. 01/06/2015, de Repositorio Digital EPN Facultad de Ciencias Administrativas (FCA) Ingeniería Empresarial (IEMP) Tesis Ingeniería Empresarial (IEMP) Sitio web: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/817>. (2007)

18. Harrington H. James. *Cómo incrementar la calidad-productividad en su empresa*. McGraw-Hill, (1988)
19. José María Santiago Merino. *La calidad de servicio bancario: entre la fidelidad y la ruptura*. 01/06/2015, de Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados Sitio web: <http://eprints.ucm.es/3635/>(2003).
20. Jesús Araujo Montahud, Ignasi Brunet Icart. (2011) *Compromiso y competitividad en las organizaciones: El caso de una empresa aeronáutica*. Publicacions Universitat Rovira i Virgili, (2011).
21. Mariana Collaguazo Agila. *Ingeniería de Procesos Operativos de la Cooperativa San Vicente del sur*. 01/06/2016, de UTPL Sitio web: <http://dspace.utpl.edu.ec/>(2009)
22. Máximo Raúl Moquillaza Soller. *Los bancos y las nuevas tecnologías*. En *Los bancos y las nuevas tecnologías (25)*. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Monterrey, México: Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2007)
23. Miranda Francisco, Chamorro Antonio y Rubio Sergio, *Introducción a la Gestión de la Calidad*, Madrid, Delta Publicaciones, (2007).
24. Molina Víctor. *Estrategias de cobranza en épocas de crisis*. México. ISEF. (2005).
25. Pais Curto, José Ramón *BPM (Business Process Management): Cómo alcanzar la agilidad y eficiencia operacional a través de BPM y la empresa orientada a procesos*. BPMteca.com, Jun 3, 2013
26. Seder José. *Créditos y Cobranzas*. México. Editorial S.E.C.S.A. (1983).
27. Vera Andrade Erick Johanna. (2013). *Gestión de crédito y cobranza para prevenir y recuperar la cartera vencida del banco pichincha de la ciudad de Guayaquil en el periodo 2011*. Universidad Internacional del Ecuador. Guayaquil, Ecuador.
28. Zuluaga Uribe. *Recaudo persuasivo*. Colombia. Auto Edithors. (2003)

Resumen Final

Modelo de mejoramiento en los procesos internos de gestión crediticia para Produbanco Grupo
Promerica Zona Sierra Centro

Jazmina del Pilar Rivadeneira Ávila

69 páginas

Proyecto dirigido por: Jorge Vladimir Nuñez Grijalva, Mba

Brindar un servicio de calidad es estrechar la relación de los clientes y poner cimientos de fidelidad en la economía financiera; Produbanco Grupo Promerica es un banco sólido dentro de los bancos más grandes del Ecuador; su meta llegar a ser el primer banco a nivel nacional; la imagen que transmite Produbanco es otorgar un servicio de calidad como su slogan lo dice: Ser el Mejor de los Mejores, y su crecimiento se da gracias a la confianza y a la trayectoria que tiene dentro de la banca.

Para Produbanco Grupo Promerica la mejora continua y la eficacia van de la mano con la satisfacción, lealtad de los clientes y el pronto retorno para sus requerimientos económicos, razón por la cual el proceso de aprobación para los servicios con el que han venido trabajando se ha visto desactualizado conllevando a pérdida de tiempo para el cliente, como también la pérdida de negocios para el área comercial, acarreando un desgaste en procesos que pueden ser mejorados.

El modelo de mejoramiento en los procesos de gestión crediticia para Produbanco Grupo Promerica zona sierra centro, brinda una particularidad que es el dar la amplitud necesaria para que los ejecutivos que forman parte del área comercial se dediquen netamente a cerrar negocios y ofertar los servicios que el banco mantiene, esto permite que se optimice de mejor manera los métodos de respuesta y el tiempo dedicado sea más eficaz así lograr que la distribución de procesos que son fuera de la atención del cliente se los maneje por un staff de personas de diferentes aéreas similar a un proceso continua crediticio.