

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON MENCIÓN EN GERENCIA DE LA CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD**

**ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA E-FLOW Y
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN EL PROCESO DE TOMA
DE DECISIONES, CASO APLICADO EN UNA ENTIDAD DEL
SECTOR BANCARIO DEL PAÍS**

ING. PAOLA JACQUELINE FLORES OCHOA

DIRECTOR: ING. FERNANDO SOLÁ, MBA

QUITO, JULIO 2017

DIRECTOR:

Ing. Fernando Solá Yépez, MBA

INFORMANTES:

Ing. Edmundo Ocaña Mazón, Mgtr.

Ing. Germán Luna Hermosa, Mgtr.

DEDICATORIA

A Dios, por darme la vida, la fuerza y las esperanzas para reponerme de las caídas y disfrutar de los triunfos aprendiendo de cada experiencia de mi vida.

A mi Ángel quien se llevó mi corazón con su partida pero sus consejos sus valores el recuerdo de sus abrazos de sus actos de su fuerza e infinito amor son los que me impulsan y se convierten en mi ejemplo diario de vida.
Te amo mami.

A mi padre y mis hermanos por quienes todos los días decido salir a enfrentarme al mundo, son mi vida entera y la razón por la cual lucho por mis sueños.

Paola

AGRADECIMIENTO

A mi director de tesis Ing. Fernando Solá, quién aportó en mi crecimiento intelectual y gracias a su apoyo oportuno e incondicional pude culminar este trabajo.

A mis padres Edwin y Victoria quiénes me impulsaron a continuar con mis estudios y no decaer jamás, con su ejemplo de vida, amor y unión me han dado la fuerza para culminar una etapa más de mi carrera profesional.

A mis hermanos Andrés y Daniel por alegrar mis días y ser mi eterna compañía y apoyo.

A mis tías Mary, Lucy y mis primas Andrea y Vivi quienes forman parte importante de mi vida y mis triunfos.

Paola

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
1 ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA	
OBJETO DE ESTUDIO	3
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA	3
1.2 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA.....	6
1.2.1 Objetivos Cumplidos durante el año 2014 y 2015	6
1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	8
1.3.1 Misión.....	9
1.3.2 Visión	9
1.3.3 Valores Institucionales	9
1.4 ESTRATEGIA DE CALIDAD Y SERVICIO.....	10
1.4.1 Productos del Activo	11
1.4.1.1 Banca Minorista	12
1.4.1.2 Banca Empresarial.....	12
1.4.2 Productos del Pasivo	13
1.4.3 Principales Canales de Atención	15
1.4.3.1 Red de Agencias	15
1.4.3.2 Banca Electrónica.....	16
1.4.3.3 Banca Celular	16
1.4.3.4 Cajeros Automáticos	17
1.4.3.5 Call Center.....	18
1.4.4 Oferta de Valor.....	19
2 CALIDAD Y SERVICIO	20
2.1 CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL DE LA CALIDAD Y DEL SECTOR SERVICIO	20
2.2 HERRAMIENTAS DE CALIDAD	27

2.2.1	Espina de pescado de Ishikawa	27
2.2.2	Hoja de verificación (registro)	29
2.2.3	Diagrama de Pareto	31
2.3	CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIO	32
2.4	INDICADORES DE GESTIÓN DE SERVICIO	36
2.5	TEORÍA DE COLAS	40
2.5.1	Componentes del sistema de colas	41
2.5.2	Modelo Básico de Colas.....	43
2.5.3	Modelo con varios servidores.....	44
3	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN BASE A LA INFORMACIÓN DE LA HERRAMIENTA E-FLOW.....	46
3.1	ANÁLISIS EXTERNO	46
3.1.1	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	47
3.2	ANÁLISIS INTERNO	49
3.2.1	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	50
3.3	INFORMACIÓN DE OFICINAS	51
3.4	ANÁLISIS DEL SERVICIO EN BASE A LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA E-FLOW	55
3.4.1	Proceso de toma de turnos.....	56
3.4.2	Análisis del servicio en base a reportes.....	58
3.4.3	Calidad en el Servicio.....	62
3.4.4	Errores en el uso y en la herramienta e-flow	65
3.5	SISTEMA DE COLAS QUE SE MANEJA EN EL BANCO	70
3.5.1	Modelo Básico de colas.....	70
3.5.2	Modelo con varios puntos de atención	73
4	PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES SOBRE CALIDAD DEL SERVICIO Y PRODUCTIVIDAD EN BASE A LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA E-FLOW.....	78
4.1	APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD Y SERVICIO	78
4.1.1	Espina de pescado de Ishikawa	79

4.1.2	Hoja de Registro	80
4.1.3	Diagrama de Pareto	83
4.2	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	87
4.2.1	Matriz 5w2h	87
4.2.2	Planes de acción	92
4.3	MEDICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE SERVICIO	104
4.4	SISTEMA DE GESTIÓN DE COLAS PROPUESTO	116
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
5.1	CONCLUSIONES.....	119
5.2	RECOMENDACIONES	122
	REFERENCIAS	125
	ANEXOS	127
	Anexo 1: Exportación de servicios ecuatorianos.....	128
	Anexo 2: Encuestas de satisfacción y recomendación	129

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Hoja de verificación	29
Tabla 2: Matriz EFE	48
Tabla 3: Matriz EFI	51
Tabla 4: Agencias Banco General Rumiñahui	52
Tabla 5: Trámites promedio por clientes	59
Tabla 6: Opciones en la máquina de turnos.....	66
Tabla 7: Usuarios creados en la herramienta e-flow	68
Tabla 8: Comparativo Cuentas corrientes aperturadas	69
Tabla 9: Hoja de Registros Región Sierra	81
Tabla 10: Hoja de Registros Región Costa.....	82
Tabla 11: Resultados Hoja de Registro	83
Tabla 12: Diagrama de Pareto	84
Tabla 13: Matriz 5w2h	88
Tabla 14: Nuevas opciones en la máquina de turnos	92
Tabla 15: Formato para solicitar inclusión de servicios en plantillas.....	95
Tabla 16: Formato para levantar información de servicios	96
Tabla 17: Cronograma de capacitación	100
Tabla 18: Proceso de cuadro de trámites	102
Tabla 19: Índices de Satisfacción	105
Tabla 20: Índices de Recomendación	106
Tabla 21: Índices de Incorporación de nuevos clientes.....	107
Tabla 22: Índices de Calidad	108
Tabla 23: Índices de productividad	109
Tabla 24: Índice de ocupación.....	111
Tabla 25: Tiempo total sin asignación.....	112
Tabla 26: % de Tiempo sin asignación.....	113
Tabla 27: Índices de productividad Agencia Cuenca	114
Tabla 28: Tiempo total de utilización del puesto Agencia Cuenca	114
Tabla 29: Índice de Ocupación Agencia Cuenca.....	115
Tabla 30: Tiempo total sin asignación Ag. Cuenca.....	115
Tabla 31: % de Tiempo sin asignación Agencia Cuenca	116

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama BGR	5
Figura 2: Valores Institucionales	9
Figura 3: Resultados Servicio al Cliente	10
Figura 4: Índice de Lealtad	11
Figura 5: Productos del Activo para Banca Minorista	12
Figura 6: Productos del Activo para Empresas	13
Figura 7: Productos del Pasivo	14
Figura 8: Evolución de las Captaciones	14
Figura 9: Agencia del BGR	15
Figura 10: Banca Electrónica	16
Figura 11: Banca Móvil	17
Figura 12: Cajero Automático	18
Figura 13: Call Center	18
Figura 14: Crecimiento del valor de las exportaciones de servicios comerciales por categoría, 2013 al 2015	22
Figura 15: Índice de Confianza del Consumidor 2008 - 2016	24
Figura 16: Captaciones del Sistema Financiero	25
Figura 17: Cartera por Vencer del Sistema Financiero	26
Figura 18: Espina de pescado	27
Figura 19: Diagrama de Pareto	31
Figura 20: Definición de Productividad	33
Figura 21: Eficacia, Eficiencia y Efectividad	34
Figura 22: Factores que intervienen en la creación de servicios de calidad	35
Figura 23: Ciclo del Servicio	36
Figura 24: Sistema de cola básico	40
Figura 25: Diagrama Estructural de Oficinas	53
Figura 26: Tamaño de las agencias en base al número de colaboradores	54
Figura 27: Puestos de atención Servicios	54
Figura 28: Puestos de atención Negocios	55
Figura 29: Kiosko para toma de turnos	56
Figura 30: Proceso de atención	57

Figura 31: Turnos atendidos y cancelados	60
Figura 32: Turnos atendidos en Servicios y Negocios	60
Figura 33: Tiempos de espera por oficina mes de diciembre	61
Figura 34: Tiempos de atención por oficina mes de diciembre.....	62
Figura 35: Calidad en el servicio prestado	63
Figura 36: Indicadores de Calidad.....	64
Figura 37: Indicadores de Calidad por oficina	64
Figura 38: Espina de pescado	80
Figura 39: Diagrama de Pareto	85
Figura 40: Instructivo para clientes	93
Figura 41: Señaléticas para las agencias.....	103

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación busca establecer propuestas de mejoramiento a los procesos del personal de la institución bancaria, del uso de la herramienta e-flow y de los reportes obtenidos de dicha herramienta con el fin de obtener información oportuna, a detalle y confiable que permita una toma de decisiones para el desarrollo y mejoramiento de estrategias de servicio enfocadas siempre en brindar calidad a los clientes.

La institución bancaria objeto de estudio maneja procesos enfocados en alcanzar altos estándares para lograr convertirse en el mejor banco del país y en aportar bienestar a la sociedad y sus colaboradores. Para esto cada una de sus acciones se ejecutan en base a los valores institucionales de Integridad, Compromiso, Bienestar, Confianza, y Orientación al Logro, muestra de su accionar son cada uno de los logros y reconocimientos que ha obtenido a lo largo de los años hasta lograr en este año 2017 la calificación AAA-, el crecimiento que mantiene se debe a la calidad en el servicio que brinda a sus clientes. Actualmente el Banco cuenta con 22 agencias y 40 cajeros automáticos distribuidos en las principales ciudades del país, es posible acceder a los servicios por BGR net, call center y banca celular.

Debido a la amplia gama de empresas de servicios y entre ellas las del sistema financiero, estas cada vez buscan sobresalir entre sus competidores para lo cual implementan normas y sistemas de calidad que les permita incrementar la rentabilidad, aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes, transferencia interna de conocimientos, reducción de costos, aumentar la competitividad, fomentar la motivación y el trabajo en equipo. Las 7 Herramientas de la

Calidad permiten el análisis y solución de problemas relacionados con la calidad de productos y servicios, entre las herramientas consideradas en esta investigación están: Espina de pescado de Ishikawa, hoja de registro y Diagrama de Pareto.

La calidad y productividad en las empresas de servicio van de la mano, es así que deben trabajarse de manera conjunta e integradas en cada uno de los procesos, metodologías y estrategias, para su medición es importante el establecer indicadores de gestión de servicio, tales como índice de satisfacción, recomendación, incorporación de nuevos clientes, deserción del servicio, calidad, productividad, utilización del puesto, ocupación del puesto, tiempo sin asignación y complementando con el análisis de teoría de colas que permitirá analizar el sistema actual de fila del banco y establecer mejoras y soluciones en los tiempos de atención y tiempos de espera.

El BGR como parte de sus estrategias de servicio decide implementar una herramienta para la administración de filas con el fin de obtener información en línea sobre los tiempos de atención y espera, cantidad de clientes atendidos por cada uno de los usuarios y cantidad de abandonos, esta información permitirá tomar decisiones, mejorar la eficiencia operativa en oficinas y ofrecer un servicio de calidad, sin embargo se ha detectado la existencia de problemas y de errores en la información debido a factores humanos y de la máquina, lo cual genera información poco confiable y resultados sobre los cuales no se puede tomar decisiones.

Con el uso de las herramientas de calidad, se obtiene un detalle de cada uno de los problemas presentados que están dificultando el proceso de toma de decisiones: compleja manipulación del turnero para los clientes, no existe control en las plantillas de atención, asesores sin el

conocimiento del manejo adecuado de la herramienta y sin todas las opciones de servicio ancladas a su perfil.

Mediante la matriz 5w2h se levantan planes de acción que presentan las soluciones de mejoramiento en cada uno de los procesos, a esto se suma la medición de los indicadores de gestión de servicio en base a los cuales se puede apreciar en forma numérica la productividad real y el porcentaje de ocupación de cada puesto de atención y en base a la teoría de colas se plantea una propuesta que mejore la atención a los clientes y optimice recursos al Banco.

INTRODUCCIÓN

“En la actualidad, tras analizar una gama de posibilidades y sobrepasando vicisitudes, se ha logrado constituir un sistema financiero nacional sólido y solvente”. (Educación Financiera, s.f.). Debido al crecimiento que ha tenido el sector Financiero en el país, las políticas de control son cada vez más estrictas y en pro de los clientes lo que ha obligado a las instituciones del sistema financiero a mejorar cada vez sus procesos y servicios para poder demostrar su compromiso no solo con el Estado sino con la sociedad.

Dentro de este sistema financiero se destaca el Banco General Rumiñahui el cual fue fundado por y para las fuerzas militares del país, actualmente sus clientes se han extendido a las ramas empresariales y civiles expandiendo sus productos y servicios, ofreciendo calidad en todo lo que produce razón por la cual ya cuenta con una calificación AAA-.

Como una mejora en sus procesos el BGR implementó una herramienta de administración de filas cuyo proveedor es Uniplex. La herramienta E-Flow permite medir los tiempos exactos de atención en cada uno de los servicios que brinda el BGR, así como el detalle de los tipos y número de servicios, lo que permitirá controlar y mejorar la productividad de cada uno de los puestos de trabajo. Es aquí donde radica la necesidad de realizar la investigación planteada, ya que lo que se busca es analizar las estrategias y uso de la reportería que permitan el mejoramiento de la productividad y calidad del servicio en base a la data obtenida de la herramienta E-Flow, contribuyendo así al mejoramiento en la administración

de filas de clientes, disminución de tiempos de espera, conocer los servicios de preferencia del cliente, crecimiento y desarrollo de la Institución.

1 ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA OBJETO DE ESTUDIO

La presente investigación está enfocada en determinar estrategias de mejoramiento en la toma de decisiones teniendo como base la información obtenida del sistema de administración de filas de clientes del Banco General Rumiñahui, para lo cual se necesita conocer los aspectos generales de la institución bancaria tales como la misión, visión, valores, logros, estrategias, objetivos, con lo cual se tendrá las bases, directrices y enfoque de la institución bancaria.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA

El Banco General Rumiñahui es una entidad financiera ecuatoriana cuyo principal objetivo es la satisfacción de sus clientes externos e internos ofreciendo productos y servicios de calidad enfocados en la eficiencia y efectividad. El principal mercado es el segmento militar en sus tres ramas: ejército, armada y fuerza aérea.

“Banco General Rumiñahui (BGR) nace como respuesta a las necesidades financieras de las Fuerzas Armadas del Ecuador. Desde el año 1.988 hemos pasado de ser un Banco Pequeño a ser el **"Mejor Banco mediano del país"**. (Banco General Rumiñahui, s.f.)

El BGR actualmente cuenta con 22 Agencias distribuidas en las principales ciudades del país la matriz se encuentra en la ciudad de Quito, está legalmente autorizado para operar por la Superintendencia de Bancos, realiza sus operaciones y actividades financieras en fiel cumplimiento de las leyes y regulaciones emitidas por este ente de control.

Tal como se aprecia en la Figura 1, el Banco está dirigido por la junta general de accionistas, el directorio y el gerente general es quien se encargan de su administración, con el apoyo de cada una de las áreas de soporte, funcionales y estratégicas.

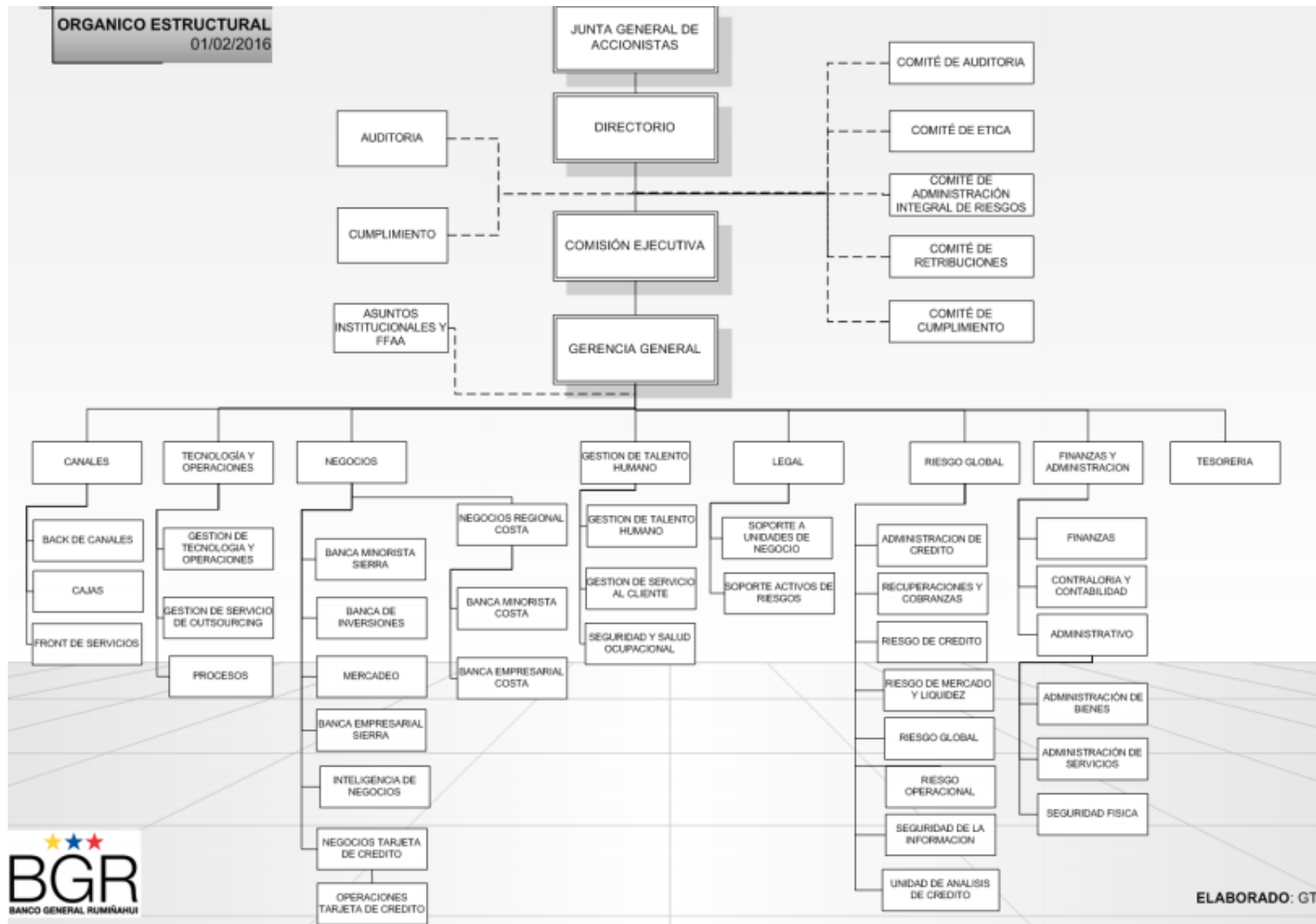


Figura 1: Organigrama BGR

Fuente: (Banco General Rumiñahui, s.f.)

El Banco General Rumiñahui cuenta con procesos que respaldan su correcto funcionamiento y que han llevado a la institución a convertirse en el mejor banco mediano del país y obtener reconocimientos tales como banco más rentable del sistema financiero, banco mediano más eficiente del país, mejor banco para trabajar en el Ecuador y obteniendo una calificación de Riesgos AAA-.

Entre sus mejoras continuas el Banco General Rumiñahui en el año 2015 decidió cambiar su sistema de administración de flujo de clientes AFC ya que su versión era obsoleta reemplazándolo al sistema actual de turnos E-Flow con el proveedor Uniplex. Actualmente el cliente es quien elige de la máquina de turnos el servicio deseado para después de un cierto tiempo de espera ser atendido por uno de los asistentes de servicio.

1.2 OBJETIVOS DE LA INSTITUCIÓN BANCARIA

El BGR a partir del 2003 cambio su planteamiento estratégico con miras a servir a las necesidades financieras de las instituciones, empresas y personas que conforman las fuerzas armadas del Ecuador y con el objetivo de orientar de una mejor manera el cumplimiento de los objetivos de negocio, para esto se fortaleció la estructura interna, el control interno y las áreas de soporte.

1.2.1 Objetivos Cumplidos durante el año 2014 y 2015

- Calificación AA+ por la calificador de riesgos Pacific Credit Rating.
- Índice de lealtad 5,7 puntos arriba del promedio del Sistema Financiero Ecuatoriano.

- 5 años consecutivos entre las mejores empresas para trabajar en el Ecuador según GPTW.
- Reconocimiento como el Banco más rentable y eficiente del Ecuador.
- 1er lugar Índice Ekos de satisfacción al cliente.

Entre las estrategias detalladas en las memorias del BGR 2015 (Banco General Rumiñahui, 2015), con las que el Banco ha alcanzado dichos resultados y le permiten estar ubicado entre los bancos con mayor estabilidad, están:

- Ofrecer soluciones financieras de calidad.
- Brindar seguridad a los clientes en el manejo de su dinero.
- Continuo desarrollo de las competencias de los colaboradores en base a las necesidades del Banco.
- Lograr colaboradores comprometidos y motivados.
- Desarrollo de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones.
- Mejorar la perspectiva de los clientes mediante la optimización y mejora de procesos internos sin dejar de lado el cumplimiento de los controles

internos y reglamentarios manteniendo al banco dentro de los niveles de riesgo establecidos.

- Mantener e incrementar la lealtad de los clientes al cumplir con los estándares de calidad ofrecidos.
- Optimizar el rendimiento del activo productivo.
- Optimizar el costo de las fuentes de fondeo.
- Diversificar las fuentes de ingresos.

Cada una de las estrategias que el BGR ha ido implementando se ven reflejadas en los logros y objetivos alcanzados a lo largo de los años, permitiéndole ubicarse entre los bancos más rentables, estables y eficientes.

1.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El Directorio junto con el Staff Ejecutivo del Banco General Rumiñahui han consolidado los valores, misión, visión y principios corporativos encaminados siempre en afirmar la identidad del BGR.

1.3.1 Misión

Aportamos bienestar a nuestros colaboradores, servicios financieros de calidad a nuestros clientes y valor a nuestros accionistas y al país. (Banco General Rumiñahui, s.f.)

1.3.2 Visión

Ser el Mejor Banco Mediano del País. (Banco General Rumiñahui, s.f.)

1.3.3 Valores Institucionales

El BGR busca plasmar sus buenas prácticas y su estrategia de calidad en definir los valores, Figura 2, que le identifican ante sus clientes y colaboradores.

Integridad	•“Somos honestos y transparentes. Demostramos coherencia en nuestras acciones”
Compromiso	•“Cumplimos nuestras responsabilidades con oportunidad y proactividad, generando valor a los grupos de interés”
Bienestar	•“Valoramos a nuestros clientes y colaboradores, apoyando su crecimiento y desarrollo”
Confianza	•“Expresamos constructivamente lo que sentimos y pensamos”
Orientación al Logro	•“Nos esforzamos por cumplir y superar nuestros objetivos”

Figura 2: Valores Institucionales

Fuente: (Banco General Rumiñahui, 2015)

La misión, visión y los valores del BGR conjugan la razón de ser de la institución financiera, son el marco referencial para clientes, colaboradores y accionistas, inspiran el accionar del banco y la responsabilidad para con su entorno.

1.4 ESTRATEGIA DE CALIDAD Y SERVICIO

Cada uno de los logros y reconocimientos alcanzados por el BGR dan muestra de la calidad y el servicio que brindan a sus clientes. Una vez definida la misión, visión y valores el BGR desarrolla sus estrategias para crecer y competir en el medio logrando obtener ventaja sobre el resto de bancos medianos del país siendo sus productos un factor diferenciador y creado únicamente en función de su mercado meta.

Como se aprecia en la Figura 3 los resultados de servicio al cliente en el BGR se han incrementado desde el año 2013 por sobre la media del resto de bancos de la sierra,

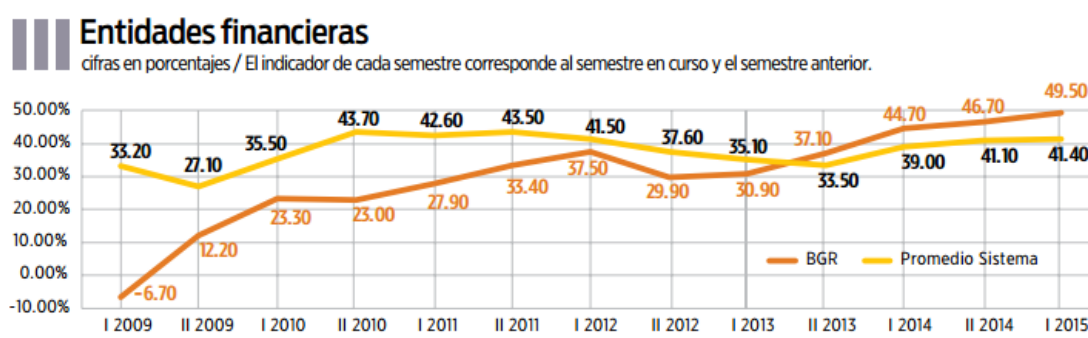


Figura 3: Resultados Servicio al Cliente

Fuente: Estudio Índice Nacional de Servicio al Cliente, EKOS

El BGR a lo largo de 7 años ha alcanzado resultados de satisfacción y lealtad por sobre el resto de entidades del sistema financiero, ubicándose en los primeros lugares desde el año 2013, sus clientes han expresado su alta intención de recompra, recomendación

y satisfacción, (Banco General Rumiñahui, 2015) cifras que se muestran en la Figura 4.

■ ■ ■ Bancos medianos

	Marca	Satisfacción	Valor	Recomendación	Recompra	% problemas	Puntaje
1	Banco Gral. Rumiñahui	87,25%	79,95%	80,46%	80,90%	95,25%	20,00
2	Mutualista Pichincha	88,20%	79,10%	80,60%	80,70%	89,30%	19,72
3	Banco Bolivariano	82,41%	78,01%	75,13%	79,80%	89,45%	19,10

Figura 4: Índice de Lealtad

Fuente: Estudio Índice Nacional de Servicio al Cliente, EKOS

La promesa de servicio del BGR (2015) “Generamos soluciones financieras de calidad, con agilidad, respeto y trato amable. Nos apasionamos por el bienestar y la prosperidad de nuestros clientes”, da razón de la ubicación que mantiene actualmente y la lealtad que demuestran sus clientes ubicándolo en el primer lugar según análisis de Ekos.

En base a las estrategias de Calidad y Servicio el BGR ha desarrollado su Modelo de Negocio:

1.4.1 Productos del Activo

La institución otorga a sus clientes civiles, militares y empresariales créditos destinados a distintos fines. Son llamados productos del Activo ya que a cambio de otorgar el préstamo se reciben intereses pactados durante la negociación.

1.4.1.1 Banca Minorista

Enfocado en atender las necesidades de las fuerzas armadas y de clientes civiles y jurídicos, es la línea de negocio más importante para el BGR. Ofrece tiempos de respuesta inmediatos. Los productos ofrecidos se observan en la Figura 5.

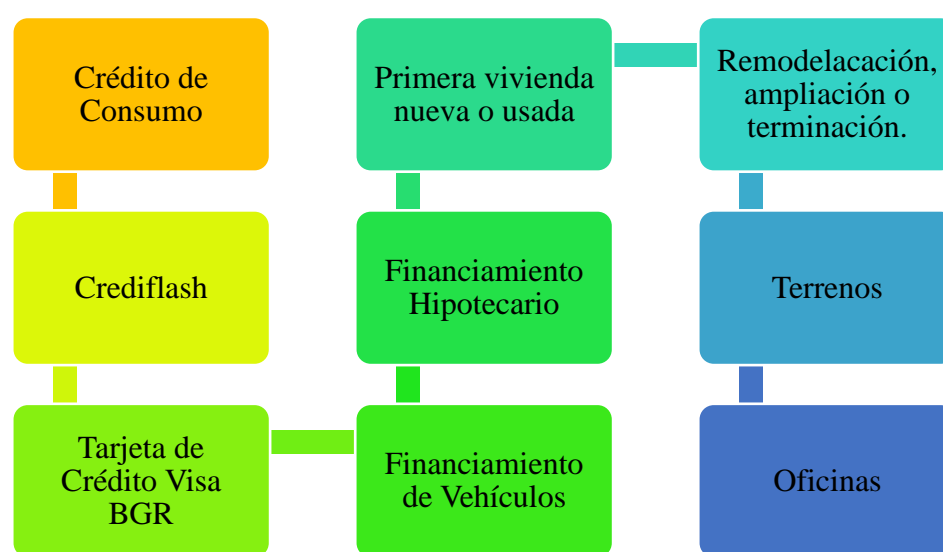


Figura 5: Productos del Activo para Banca Minorista

Fuente: (Banco General Rumiñahui, 2015)

1.4.1.2 Banca Empresarial

BGR atiende las necesidades de pequeñas y medianas empresas, aportando de esta manera al desarrollo productivo del país. Los sectores empresariales que el Banco atiende son productivo, comercial, servicios y construcción.

En la Figura 6 se detallan los productos orientados para las empresas.

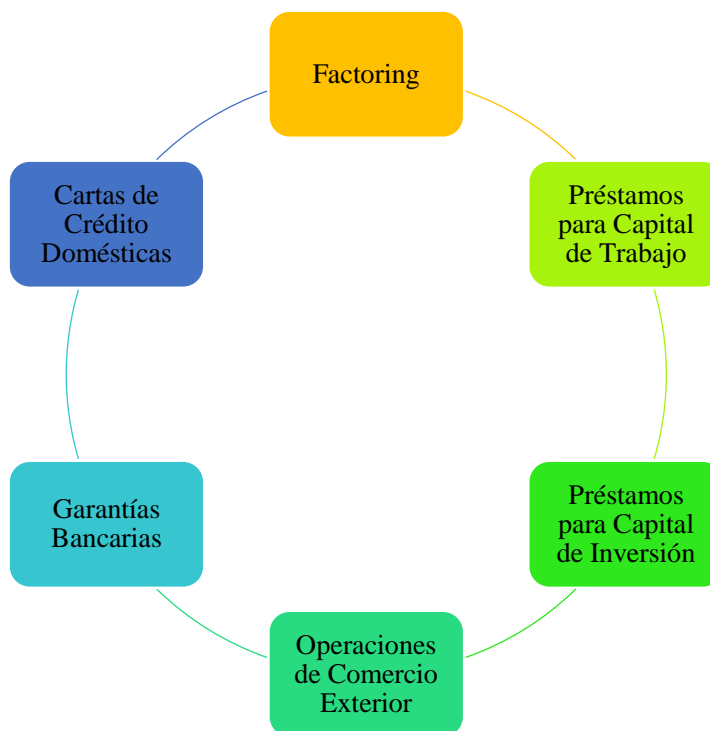


Figura 6: Productos del Activo para Empresas

Fuente: (Banco General Rumiñahui, 2015)

1.4.2 Productos del Pasivo

BGR ofrece una gama de alternativas para el manejo de los depósitos de los clientes de acuerdo a las necesidades de cada uno. La ventaja competitiva que ofrece con sus productos es la atención personalizada y eficiente, ya que sus colaboradores se desplazan hasta los regimientos de las fuerzas armadas para aperturar cuentas a los militares, demostrando así la calidad en el servicio brindado.

En la Figura 7 se puede apreciar los productos orientados para los clientes.



Figura 7: Productos del Pasivo

Fuente: (Banco General Rumiñahui, 2015)

En el año 2015 las captaciones en el BGR presentan un decremento, mostrado en la Figura 8, debido a la actual contracción económica que afronta el país, situación que ha afectado a todas las entidades del sistema financiero ecuatoriano. (Banco General Rumiñahui, 2015)

La caída de las captaciones ha sido compensada con la disminución en la otorgación de créditos, situación que ha permitido al Banco mantener su estabilidad.

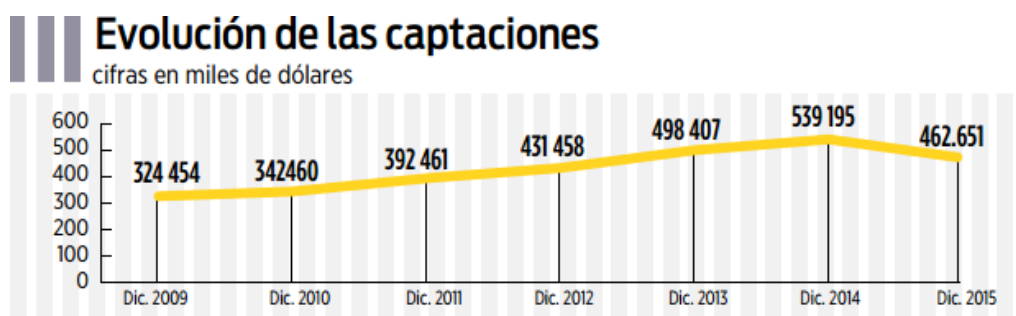


Figura 8: Evolución de las Captaciones

Fuente: (Banco General Rumiñahui, 2015)

1.4.3 Principales Canales de Atención

El Banco General Rumiñahui ha ido creciendo a la vanguardia de la tecnología y con el firme propósito de brindar un servicio de calidad y enmarcado en la eficiencia pone a disposición de sus clientes toda una red de canales de atención para que puedan acceder las 24 horas todos los días del año.

1.4.3.1 Red de Agencias

Cuenta con 22 Agencias distribuidas estratégicamente en las principales ciudades del país y cerca de los regimientos militares.

En la Figura 9 se observa la fotografía de la Agencia Atahualpa en el sur de Quito, la cual se distingue con la imagen corporativa en colores azules.



Figura 9: Agencia del BGR

Fuente: (Banco General Rumiñahui, 2015)

1.4.3.2 Banca Electrónica

A través de este canal los clientes pueden acceder en forma rápida y segura a consultar los movimientos de sus cuentas, realizar pagos y transferencias, este canal está disponible a cualquier hora todos los días del año, brindando comodidad sin necesidad de desplazarse hasta las agencias del Banco.

La dirección electrónica para acceder a la página del BGR en Internet se puede observar en la Figura 10.



Figura 10: Banca Electrónica

Fuente: (Banco General Rumiñahui, s.f.)

1.4.3.3 Banca Celular

A través del teléfono móvil los clientes pueden acceder a sus cuentas y realizar consultas y transferencias en forma inmediata y con total seguridad ahorrando tiempos de desplazamiento a agencias.

Se puede descargar la aplicación de la Banca Celular del BGR en las tiendas de Play Store o App Store, tal como se muestra a continuación en la Figura 11.

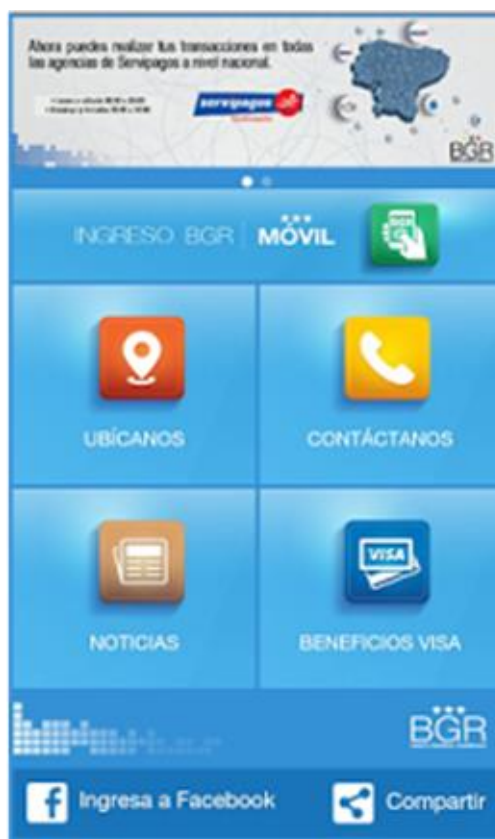


Figura 11: Banca Móvil

Fuente: AppStore

1.4.3.4 Cajeros Automáticos

El BGR cuenta con 36 cajeros automáticos distribuidos a lo largo de todo el país con la finalidad de que los clientes puedan contar con su dinero de manera rápida. En la Figura 12 se puede observar la imagen de un cajero automático del BGR.



Figura 12: Cajero Automático

Fuente: (Banco General Rumiñahui, s.f.)

1.4.3.5 Call Center

El Call Center es un canal que permite a los clientes realizar varias transacciones con una sola llamada, entre estas podemos destacar: transferencias, inversiones, pagos, consultas, solicitud de productos, bloqueos y prohibiciones. En la Figura 13 se detallan los números telefónicos del Call Center del BGR.



Figura 13: Call Center

Fuente: (Banco General Rumiñahui, s.f.)

1.4.4 Oferta de Valor

El BGR junto con el replanteamiento de su estrategia de calidad y servicio, estableció factores diferenciadores acorde a su promesa de servicio y mediante el cual los colaboradores tienen como principal objetivo el brindar un servicio de primera con calidad, respeto, agilidad y trato amable.

2 CALIDAD Y SERVICIO

El servicio es el conjunto de actividades, actos o hechos aislados o secuencia de actos trabados, de duración y localización definida, realizados gracias a medios humanos y materiales, puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos que tienen un valor económico y por tanto traen beneficios o satisfacciones como factor de diferenciación. (Albrecht, 1994)

En base a la definición de servicio dada por Albrecht es evidente que la calidad y el servicio van de la mano, ya que solo existiendo una completa satisfacción del cliente ante el servicio demandado, la empresa logrará captar clientes leales que generen réditos económicos y recomendación a terceras personas.

Se debe tener en consideración todos los aspectos que el cliente percibe durante la prestación del servicio para catalogar como una experiencia de calidad, las instalaciones, el tiempo de atención y espera, la amabilidad y cortesía, el grado de conocimiento y la capacidad de solventar sus inquietudes son algunos de los factores claves para esta distinción.

2.1 CONTEXTO MUNDIAL Y NACIONAL DE LA CALIDAD Y DEL SECTOR SERVICIO

“El sector de los servicios es el sector de más rápido crecimiento de la economía mundial y representa dos tercios de la producción mundial, un tercio del empleo

mundial y cerca del 20 por ciento del comercio mundial”. (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2014)

Dentro del sector servicios se encuentran las áreas de comercio, servicios personales, servicios a empresas, administración pública, hotelería, transporte y comunicación, medios de comunicación, telecomunicaciones, tecnología de la información y actividades financieras.

El sector servicios cuyo crecimiento ha venido en aumento durante los últimos años se ve influenciado desde el 2015 por la crisis financiera, misma que ha afectado a todos los sectores productores y exportadores de bienes y servicios, es así como el valor de las exportaciones mundiales de servicios comerciales presenta un descenso de 6,4%, situación que puede apreciarse en la Figura 14.

“En lo que va del año 2016 las exportaciones e importaciones de servicios comerciales han presentado un ligero crecimiento y se espera en el 2017 un crecimiento de 3,6% según estimaciones de analistas económicos”. (Organización Mundial del Comercio, 2016)

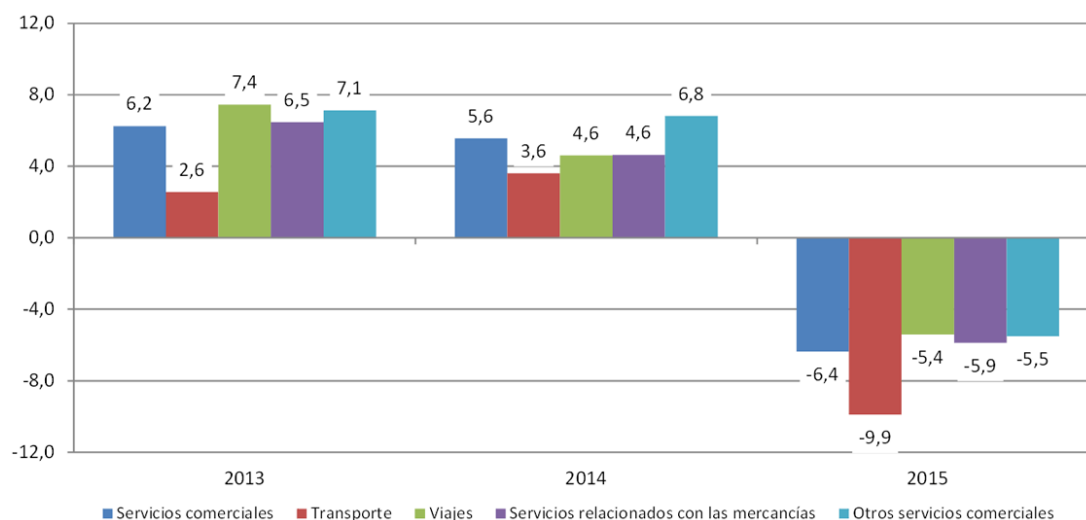


Figura 14: Crecimiento del valor de las exportaciones de servicios comerciales por categoría, 2013 al 2015

Fuente: Organización Mundial del Comercio

En este mundo globalizado en que las empresas buscan sobresalir frente a sus competencias, se enfocan en el desarrollo continuo de la calidad de los servicios que ofrecen, ante esto han surgido normas, modelos de gestión y gerencia de calidad cuyo único fin es la mejora continua.

A nivel mundial las empresas han implementado modelos o sistemas de calidad que permiten la movilidad de sus productos y servicios dentro de los tratados de comercialización, en este contexto las normas ISO establecidas por la Organización Internacional de Normalización ayudan a las empresas a establecer normas sobre calidad y gestión de calidad, ayudando al progreso de mercados cambiantes y dinámicos, donde las necesidades de los clientes marcan los objetivos y la mejora continua permite la competitividad.

Según definición de las Normas ISO 9001 “Calidad es el grado en que un conjunto de características inherentes cumple con unos requisitos”, entendiéndose que un producto

o servicio se considera de Calidad cuando el cliente percibe que cumple con los factores diferenciadores mínimos y propios de ese producto.

Entre las normas internacionales adoptadas por empresas que buscan competir globalmente están las ISO (Organización Internacional de Normalización), IEC (Comisión Electrónica Internacional), CODEX (Código de los Alimentos), ITU (Unión Internacional de Telecomunicaciones), OIML(Organización Internacional de Metrología Legal). Estas normas aplicadas según el área permiten a las empresas seguir estándares de calidad mundialmente aceptados con lo cual mantienen un nivel más alto que el de sus competidores.

Entre los beneficios de implementar normas y sistemas de calidad están:

- Incremento de la rentabilidad
- Aumento de la satisfacción y lealtad de los clientes
- Transferencia interna de conocimientos
- Se fomenta la motivación y el trabajo en equipo
- Reducción de los costos de calidad
- Aumento de competitividad

En Ecuador desde los años 90 las empresas han mejorado la calidad en los productos y servicios que ofrece ya que con el pasar del tiempo han desarrollado estrategias de calidad, el uso de herramientas de calidad y la implementación de sistemas de calidad, lo cual significa una mejora continua de su gestión y son las bases para que continúen avanzando hacia nuevos sistemas enfocados en el medio ambiente, en la seguridad y responsabilidad social.

Existe en el país una gran cantidad de empresas con certificaciones internacionales lo cual les ha permitido mejorar la imagen de los productos y servicios ofrecidos, ganar mercado tanto nacional como internacionalmente, incrementar su productividad y disminuir costos. El importante reto de exportar servicios de calidad se ha logrado fomentando la inversión, trabajando en la certificación y capacitación del talento humano y mediante un trabajo coordinado entre el sector público y privado.

El Gobierno ecuatoriano ha puesto énfasis en diseñar programas para que las pequeñas y medianas empresas del sector servicios accedan a certificaciones y mejoren su competitividad en el mercado. Estas medidas han permitido que los consumidores incrementen la confianza en los servicios a los cuales acceden logrando según información del Banco Central, “desde el 2008 hasta mediados del 2014 un índice de confianza del consumidor elevado”, en los últimos años presenta una tendencia a la baja que puede explicarse debido a la actual crisis económica nacional, esta variación se puede validar en la Figura 15.

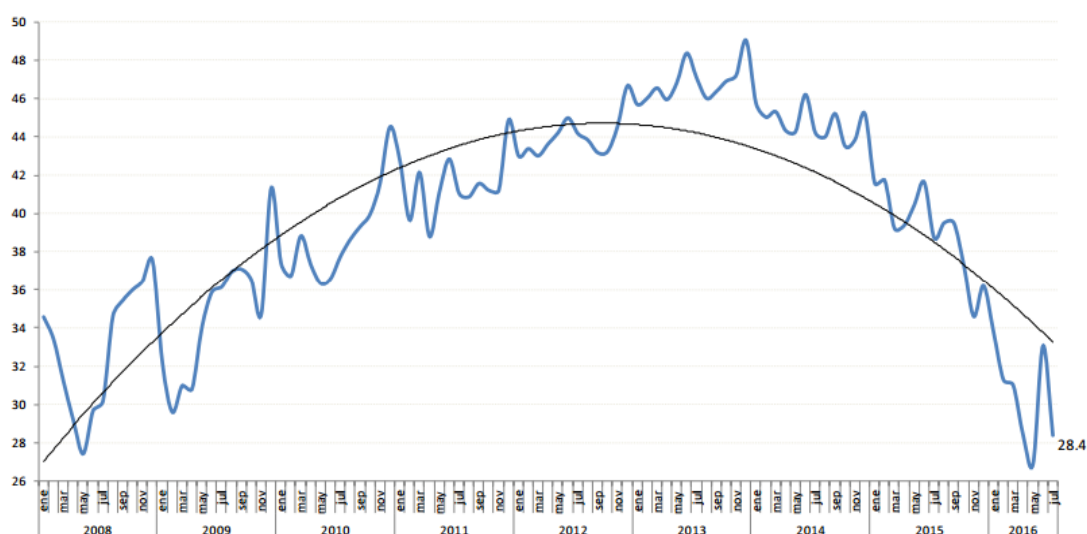


Figura 15: Índice de Confianza del Consumidor 2008 - 2016

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

“El Sistema Financiero que forma parte del sector servicios tiene un papel importante en el desarrollo y funcionamiento de la economía actuando como intermediario colocando y captando recursos”. (Educación Financiera, s.f.). En la Figura 16 se puede apreciar la evolución de las captaciones del sistema financiero desde el 2006 hasta el año 2016.

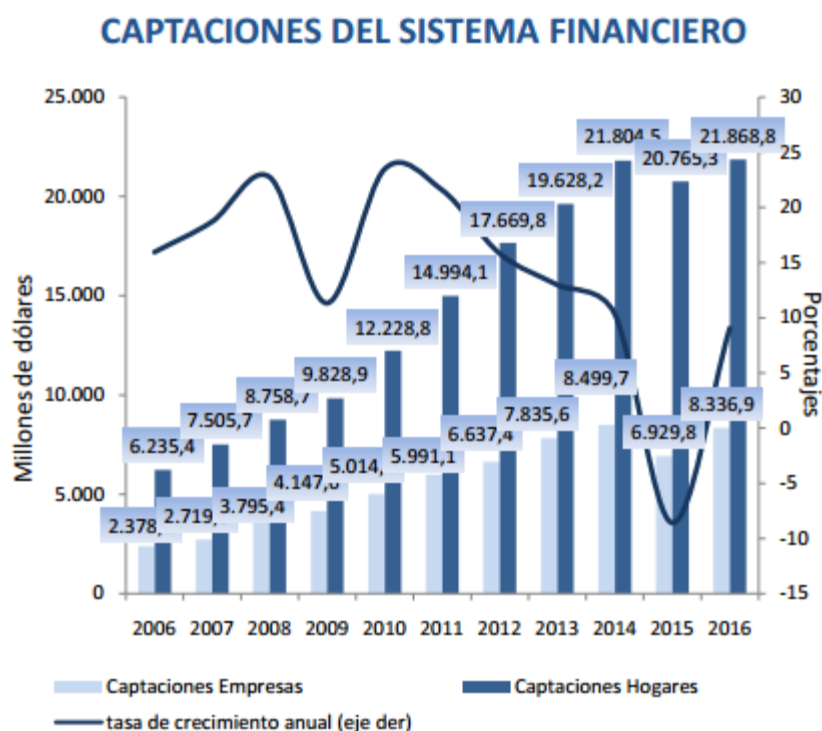


Figura 16: Captaciones del Sistema Financiero

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Según el BCE los depósitos de empresa y hogares alcanzaron el 31,4% del PIB, con una tasa de variación anual del 6%, y la cartera por vencer 27% del PIB según se aprecia en la Figura 17.

CARTERA POR VENCER DEL SISTEMA FINANCIERO

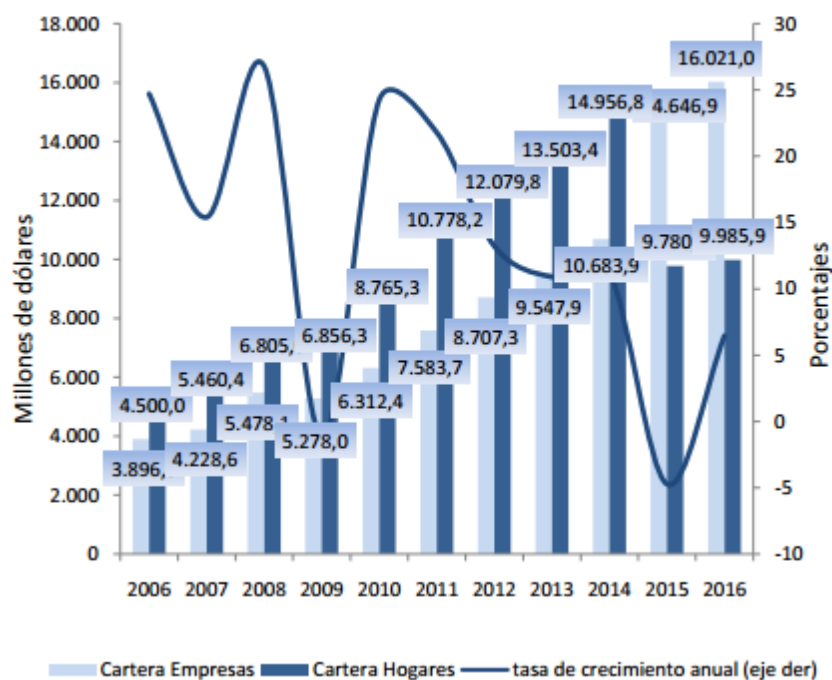


Figura 17: Cartera por Vencer del Sistema Financiero

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Los bancos, sociedades financieras o corporaciones de inversión, las asociaciones mutualistas y las cooperativas forman parte del sistema financiero ecuatoriano a este grupo se suman también las compañías de seguro, las instituciones de servicios financieros y las compañías auxiliares, todas se encuentran bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros del Ecuador.

Según cifras del Banco Central del Ecuador (BCE) los servicios aportan cerca del 60% del Producto Interno Bruto (PIB) y genera cerca de 1,9 millones de empleos en el país. En el Anexo 1 consta una publicación del diario Telégrafo en donde se analizan las exportaciones de servicios ecuatorianos y sus representaciones en cifras.

2.2 HERRAMIENTAS DE CALIDAD

Las herramientas de calidad son consideradas técnicas gráficas usadas para analizar y solucionar problemas relacionados con la calidad de productos y servicios.

Las empresas que usan estas herramientas están en la capacidad de resolver problemas con lo que adquirirá una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Para que las empresas puedan administrar la calidad en el servicio, es importante y necesario establecer soportes técnicos que dejen monitorear en el día a día a los clientes, los colaboradores y los procesos internos, para establecer posibles causas y soluciones a problemas.

“Las 7 herramientas básicas de la calidad son la espina de pescado, hoja de verificación, gráfico de control, histograma, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión y el muestreo estratificado”. (Wikipedia, 2015)

2.2.1 Espina de pescado de Ishikawa

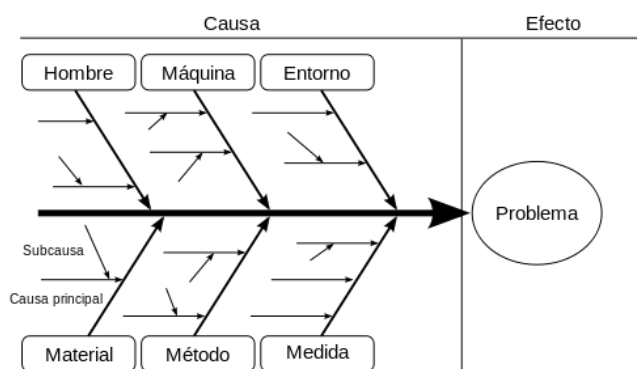


Figura 18: Espina de pescado

Fuente: (Wikipedia, 2015)

Permite identificar, organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre la causa y posibles soluciones a un problema, es también conocido como diagrama causa efecto.

Esta herramienta sirve para ordenar, de forma muy sistemática cada una de las causas (sistemas, procesos, personas, entorno, material) que originan determinado efecto (problema) permitiendo solucionar problemas relacionados con la calidad de los productos o servicios. En la Figura 18 se muestra la estructura para la elaboración de una espina de pescado.

Ventajas:

- Mediante un enfoque correctamente estructurado permite determinar las causas principales de un problema o características de calidad que pueden verse afectadas.
- Las empresas al emplear esta herramienta fortalecen el trabajo en equipo y estimulan la participación de cada uno de los miembros aprovechando el conocimiento que cada uno tiene sobre el proceso que maneja dentro de la organización.
- Brinda soluciones efectivas al problema y mejora el proceso y la calidad del servicio.

Utilidades.

- Identifica principales causas o razones que están generando cierto efecto al proceso.
- Permite relacionar y clasificar las interacciones entre factores que están afectando al resultado de un proceso.

2.2.2 Hoja de verificación (registro)**Tabla 1: Hoja de verificación**

Lista de problemas	Frecuencia relativa	Frecuencia acumulada	Observaciones

Fuente: (Wikipedia, 2015)

Conocida también como hoja de control o de chequeo, esta herramienta permite verificar si se cumple con las variables y características establecidas para determinado proceso. De manera sencilla y sistemática se registra y se recogen datos o información obtenidos mediante la observación con el objetivo de determinar ciertas tendencias, análisis y control del proceso. En la Tabla 1 consta un ejemplo para la elaboración de la hoja de verificación en la cual se deberá listar los problemas las frecuencias en las cuales se presenta y las posibles observaciones encontradas.

Ventajas:

- La hoja de verificación organiza datos y brinda importantes respuestas.
- Refleja en forma rápida las tendencias y los patrones subyacentes en los datos.
- Es un método sencillo que proporciona información fácil de comprender, puede ser aplicado en cualquier área de una organización.

Utilidades:

- Esta herramienta se usa en la mejora de la calidad para el estudio de los indicios de un problema, el análisis de las causas, obtención y análisis de datos.
- Se puede usar la hoja de control como base y punto de partida para la elaboración de otras herramientas, como por ejemplo los Gráficos de Control.

2.2.3 Diagrama de Pareto

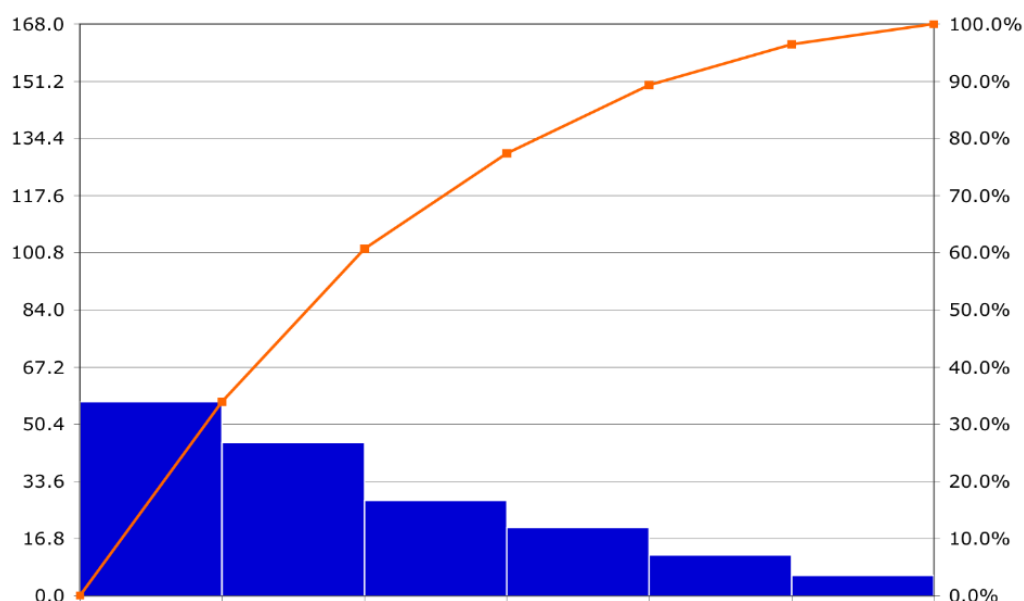


Figura 19: Diagrama de Pareto

Fuente: (Wikipedia, 2015)

Esta herramienta permite analizar de manera gráfica las causas más importantes de un problema y las menos importantes, es decir los pocos vitales frente a los muchos triviales. El 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos. En la Figura 19 consta el ejemplo de cómo debe quedar el diagrama de Pareto después de su elaboración.

Ventajas:

- La herramienta permite tomar decisiones estableciendo un orden de prioridades, tratando de resolver las causas que generan mayor impacto a la organización.

- Permite analizar los problemas presentados proporcionando una visión rápida y simple de los mismos.

Utilidades:

- Esta herramienta puede ser usada para investigar tanto las causas como los efectos.
- Permite comparar los resultados de las mejoras implementadas, mediante diagramas realizados en diferentes momentos.

2.3 CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS DE SERVICIO

“En el ámbito de los servicios la productividad no se mide de igual forma que en las organizaciones industriales o comerciales, esto debido a que los clientes no esperan únicamente obtener un producto final de calidad sino que buscan tenerla durante toda la fase del proceso de servicio”. (Pulido, 2010)

Brindar servicios de calidad es una tarea mucho más compleja que fabricar productos de calidad.

Anteriormente se pensaba que la calidad y la productividad tenían significados contrapuestos, es decir que para mejorar la productividad se debía disminuir la calidad, en la actualidad es más que claro para toda organización que tanto la calidad como la productividad deben trabajarse de manera conjunta creando productos y servicios que agreguen valor tanto para la empresa como para los clientes.

Las empresas actualmente trabajan en crear calidad y productividad en forma integrada mediante metodologías, estrategias y programas a corto y largo plazo. La optimización de los procesos es el punto de partida en la mejora de la calidad de servicios de una organización.

“Se puede definir a la productividad como la razón entre la producción y la suma de todos los insumos usados para dicha producción”, (Rojnik) En la Figura 20 se grafica esta definición.

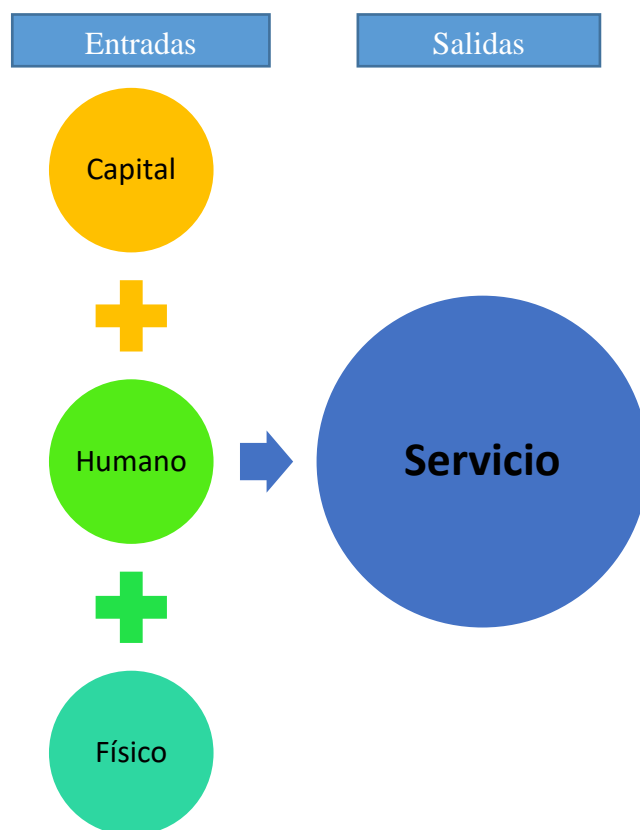


Figura 20: Definición de Productividad

Fuente: (Rojnik) Productividad en el Servicio

La productividad es la relación entre la eficiencia (forma en la que se utilizan los recursos para lograr el objetivo) y la efectividad (grado en que se logran los objetivos).

“La productividad se mide en base a los objetivos alcanzados mediante la optimización de los recursos y la satisfacción del cliente”. (Rojnik) En la Figura 21 consta la relación entre eficiencia, eficacia y efectividad.

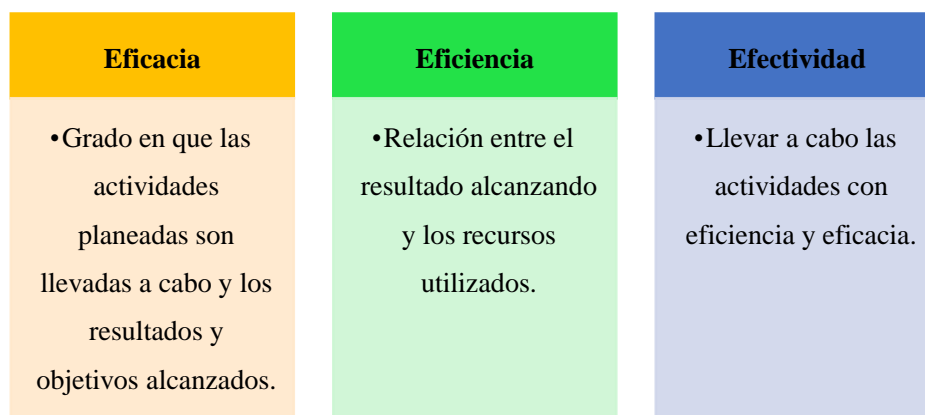


Figura 21: Eficacia, Eficiencia y Efectividad

Fuente: (Rojnik) Productividad en el Servicio

La productividad se controla en base a las mediciones de factores tanto externos como internos. La eficacia externa se orienta a la satisfacción de los clientes la cual conduce a altos niveles de calidad, mientras que la eficacia interna está relacionada con los costos de los recursos usados para brindar el servicio de calidad.

Factores internos que afectan a la productividad:

- Capital
- Recurso Humano
- Instalaciones
- Materiales y equipos

Factores externos que afectan a la productividad:

- Políticas gubernamentales
- Tributación y aranceles
- Fenómenos naturales
- Competencia en el mercado

Al igual que en la productividad, el crear servicios de excelencia requiere de una sinergia entre todos los componentes que intervienen en el proceso. Ver Figura 22.



Figura 22: Factores que intervienen en la creación de servicios de calidad

Fuente: (Rojnik) Productividad en el Servicio

“Los clientes continuamente evalúan el servicio recibido en base a la función (para qué sirve el servicio o producto), la imagen, el precio y el ciclo del servicio (todo el proceso que conlleva la obtención del producto final, Figura 23)”, (Vargas Quiñones & Aldana de Vega, 2014), en base a esto se forma un conjunto de experiencias con lo

cual se genera la idea de satisfacción con el servicio. Si la percepción del cliente respecto al servicio recibido es mayor a sus expectativas entonces se puede decir que es un servicio de calidad, caso contrario si su percepción es menor a las expectativas el servicio carece de calidad.



Figura 23: Ciclo del Servicio

Fuente: (Rojnik) Productividad en el Servicio

2.4 INDICADORES DE GESTIÓN DE SERVICIO

Los indicadores de gestión de servicio ayudan a realizar de manera cuantitativa un análisis de la situación de la organización, relacionando las variables que intervienen en un proceso y cuyos resultados son usados para la toma de decisiones y mejora continua.

Todo aquello que se expresa en cifras es factible gestionarse. Los indicadores pueden ser cuantitativos y cualitativos, Entre los indicadores que ayudan a medir la gestión de la calidad y el servicio están:

Índice de satisfacción de clientes:

La satisfacción es una percepción del cliente, por lo que se puede medir a través de la propia calificación que indique el cliente bajo los siguientes valores: escala de 1 a 10 donde 1 es muy malo y 10 muy bueno.

$$\text{Índice de Satisfacción} = \frac{\text{Cantidad de calificaciones muy altas} + \text{Calificaciones altas}}{\text{Cantidad de clientes que califican el servicio}}$$

Índice de recomendación:

En base a la experiencia y satisfacción del cliente se puede obtener el nivel de recomendación de los servicios hacia otras personas. Se calcula en base a la calificación del cliente: En escala de 1 a 10, donde 1 es la calificación más baja y 10 la calificación más alta.

$$\text{Índice de recomendación} = \frac{\text{Cantidad de calificaciones muy altas} + \text{Calificaciones altas}}{\text{Cantidad de clientes que califican el servicio}}$$

Índice de incorporación de nuevos clientes (IINC):

Permite determinar la cantidad de nuevos clientes que ingresan a la organización en un cierto período de tiempo.

$$\text{IINC} = \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$$

Índice de deserción (ID):

Número de clientes que desisten de la atención

$$\text{ID} = \frac{\text{Clientes desertores}}{\text{Clientes totales}}$$

Índice de calidad en el servicio:

Evalúa la efectividad del proceso de servicio, el grado de satisfacción del cliente y el rendimiento de la organización.

Será calculado en base a 4 indicadores: Actitud, Asesoría, Agilidad y Solución. Los cuales se miden con la propia calificación que indique el cliente bajo los siguientes valores: escala de 1 a 10 donde 1 es muy malo y 10 muy bueno.

Índice de productividad (IPC):

Permite medir el cumplimiento de los objetivos planteados en base a la utilización de los recursos.

$$\text{IPC} = \frac{\text{Cantidad de atenciones del puesto}}{\text{número de horas totales insumidas}}$$

Tiempo total de utilización del puesto (UT):

Mide el tiempo total de uso del sistema desde el inicio hasta el fin de día incluyendo las detenciones transitorias.

$$UT = \text{tiempo iniciado} + \text{tiempo en detención transitoria}$$

Índice de ocupación (O):

Mide el porcentaje real de ocupación del puesto.

$$O = \frac{\text{Tiempo de atenciones totales}}{\text{Utilización real del puesto}}$$

Tiempo total sin asignación (TSA):

Corresponde al tiempo en el cual no se tuvieron atenciones.

$$TSA = \text{utilización total} - \text{tiempo de detención transitoria} - \text{tiempo total de atención}$$

Porcentaje de tiempo sin asignación (%TSA):

Mide cuánto del tiempo total de uso del sistema corresponde a tiempo sin asignación.

$$\%TSA = \frac{TSA}{UT}$$

2.5 TEORÍA DE COLAS

Es un estudio matemático que se usa para analizar y mejorar las filas de espera de clientes. Las filas o colas se generan cuando la demanda de un servicio es mayor a la capacidad que existe en la empresa para brindar ese servicio. En la Figura 24 se muestra un sistema de cola básico comprendido desde la llegada del cliente la espera en fila, la atención o el servicio recibido y la salida del cliente.

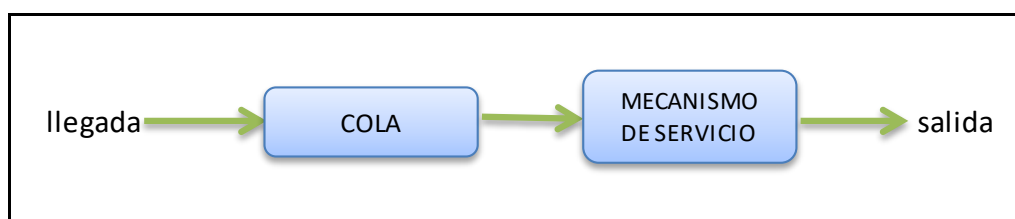


Figura 24: Sistema de cola básico

Fuente: (López, 2015)

“La teoría de colas se ocupa de problemas que implican hacer cola (o esperar). Identificando cual es la causa para determinada cola, analizando cuales son los momentos de mayor demanda y la capacidad que se tiene para atender aquel servicio” (López, 2015).

La teoría de colas permite desarrollar el mejor sistema para la administración de las operaciones de la empresa lo que a su vez generará una percepción de la calidad de atención por parte de los clientes, reducción y equilibrio de costos operativos.

Los objetivos de la teoría de colas son: analizar los tiempos de espera de los clientes en fila, lograr un nivel óptimo entre el servicio brindado y el costo de llevar a cabo

dicho servicio, identificar el mejor sistema que reduzca los costos y analizar el impacto que tendría la modificación de dicho sistema a nivel de costos.

2.5.1 Componentes del sistema de colas

Para elaborar un sistema de cola se debe tomar en consideración una serie de características o componentes que forman parte del sistema:

- **Patrón de llegada de los clientes**

Referente a datos de llegada de clientes, aquí se toma en cuenta la cantidad de clientes que ingresan, rangos de tiempo de mayor o menor afluencia, y clientes que abandonan.

- **Patrón de servicio de los servidores**

Tiempos de atención de los puestos de servicio por cada una de las tareas, puede ser variable por lo que se determina en base a probabilidades.

- **Disciplina de cola**

La manera en la que los clientes son atendidos después de cumplir con la fila, pudiendo ser mediante los métodos FIFO (primero en entrar primero en ser atendido), LIFO (último en entrar primero en ser atendido), RSS (establece algún tipo de prioridad en base a alguna característica)

- **Capacidad del sistema**

La capacidad máxima del número de clientes que pueden estar haciendo fila.

- **Mecanismo del servicio**

En base a la cantidad de puestos de atención se determina el procedimiento a seguir para prestar el servicio solicitado por el cliente.

- **Incógnitas:**

L = Número medio de clientes en el sistema.

L_q = Número medio de clientes en la cola.

W = Tiempo medio de espera de los clientes

W_q = Tiempo medio de espera en cola de los clientes.

P₀ = Probabilidad de que el sistema este vacío

- **Datos:**

λ = tasa de llegadas

μ = tasa de servicio por canal de servicio

2.5.2 Modelo Básico de Colas

Se da cuando existe una sola estación a la cual llegan los clientes formándose una sola fila, cada usuario se acercará a la estación cuando llegue su turno para ser atendido. Este modelo usa la disciplina FIFO y para el cálculo se usan las siguientes fórmulas:

- Número medio de clientes en el sistema:

$$L = \frac{\lambda}{\mu - \lambda}$$

- Número medio de clientes en la cola

$$L_q = \frac{\lambda^2}{\mu * (\mu - \lambda)}$$

- Tiempo medio de espera de los clientes

$$W = \frac{1}{\mu - \lambda}$$

- Tiempo medio de espera en cola de los clientes

$$W_q = \frac{\lambda}{\mu * (\mu - \lambda)}$$

- Probabilidad de que el sistema este vacío

$$P_0 = 1 - \frac{\lambda}{\mu - \lambda}$$

2.5.3 Modelo con varios servidores

Este modelo se da cuando se forma una sola fila en espera de ser atendida por varios servidores, aquí la tasa de llegada es mayor a la tasa de prestación del servicio.

- Número medio de clientes en el sistema:

$$L = \lambda * W$$

- Número medio de clientes en la cola

$$L_q = P_0 * \frac{\left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^{S+1}}{(S-1)! * (S - \lambda/\mu)^2}$$

- Tiempo medio de espera de los clientes

$$W = W_q + \frac{1}{\mu}$$

- Tiempo medio de espera en cola de los clientes

$$W_q = \frac{Lq}{\lambda}$$

- Probabilidad de que el sistema este vacío

$$P_0 = \frac{1}{\left(\sum_{n=0}^{s-1} \frac{(\lambda/\mu)^n}{n!} \right) + \frac{(\lambda/\mu)^s}{S!} * \left(\frac{1}{1 - \lambda/S\mu} \right)}$$

3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN BASE A LA INFORMACIÓN DE LA HERRAMIENTA E-FLOW

El BGR desde el año 2015 cuenta con la herramienta de turnos y administración de filas e-Flow, cuyo proveedor es Uniplex Systems. Se optó por implementar esta herramienta para contar con información que permita toma de decisiones y eficiencia operativa en las oficinas ya que permite obtener reportes en línea y reportes históricos de tiempos de espera, tiempos de atención, total de turnos, total de clientes en fila, análisis de productividad, pero sobre todo para mejorar la atención y la calidad en servicio al cliente buscando brindarle la mejor experiencia durante su visita al Banco.

3.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis de la situación externa permite determinar todos aquellos factores sobre los cuales el BGR no tiene control o influencia directa y los cuales pueden afectar de una u otra manera el desempeño organizacional.

En el análisis externo se analizan tanto las oportunidades como las amenazas del entorno y el grado de influencia sobre el Banco.

Del análisis externo del BGR se obtiene las siguientes oportunidades y amenazas:

- Crisis económica del país

- Incertidumbre frente a las elecciones presidenciales 2017
- Implementación de nuevas estrategias por parte de la competencia.
- Fortalecimiento del uso de canales electrónicos.
- Balanza comercial positiva a pesar de la actual crisis económica
- Crecimiento del desempleo y subempleo.
- Nueva normativa y regularizaciones en el ISSFA
- Actuales fenómenos climáticos y naturales

3.1.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) considera aspectos socioeconómicos, ambientales, políticos, tecnológicos, etc., en base a los cuales se toma información y se asigna un peso y calificación para determinar el impacto y la afectación que tiene sobre las estrategias del Banco.

La Tabla 2 muestra la matriz EFE elaborada en base a las oportunidades y amenazas desarrolladas en la planificación estratégica del BGR para el 2017, aquí se observa que el BGR tiene un total ponderado de 2,7 cifra que indica que el Banco está sobre la media ya que sus estrategias están aprovechando las oportunidades y tratando de minimizar las amenazas del ambiente externo.

Tabla 2: Matriz EFE

	OPORTUNIDADES	Peso %	Calificación	Ponderación
1	Cambios de hábitos, tendencias y consumo de las nuevas generaciones (canales electrónicos)	18%	3	0,54
2	Aprovechar la liquidez del ISSFA para entrar con mayor fuerza con nuestros productos y servicios	10%	4	0,4
3	Clientes de sectores que no se han visto afectados ante la crisis y que se encuentran insatisfechos de otros Bancos (segmento medio, medio alto, pymes)	12%	2	0,24
4	Crecimiento horizontal (adquisiciones o líneas de negocio)	12%	2	0,24
5	Normativa del ISSFA (mayor tiempo de servicio y mayores ingresos)	7%	3	0,21
	AMENAZAS			
1	Actual crisis económica interna (Prestamistas informales, desempleo, subempleo)	15%	3	0,45
2	Mayor agresividad de la competencia mediante los distintos canales de ventas. (Diners, venta Pacífico, Cooperativas)	10%	3	0,3
3	Crecimiento de negocios sustitutos no regulados (ej. Fintec, Pay pal, Apple pay, Pay phone)	9%	2	0,18
4	Regulaciones del ISSFA y Banca múltiple ante lo cual el BGR debería decidir si convertirse en banco múltiple o especializado,	7%	2	0,14
		100%		2,7

Fuente: Planificación Estratégica BGR 2017

3.2 ANÁLISIS INTERNO

En el análisis interno se analizan los factores sobre los cuales el Banco tiene absoluto control y responsabilidad, entre estos están recurso humano, infraestructura tecnológica, procesos, estrategia de comunicación, ambiente laboral. Los aspectos internos que se determinarán son sus fortalezas y debilidades los cuales afectan de manera positiva o negativa respectivamente a la organización.

Del análisis interno del BGR se obtiene las siguientes fortalezas y debilidades:

- Ofrecer soluciones financieras de calidad y productos adaptados a las necesidades de su mercado meta.
- Continuo desarrollo de las competencias de los colaboradores en base a las necesidades del Banco, mediante cursos E-learning, capacitaciones, talleres, y planes de desarrollo de competencias.
- Cultura Organizacional arraigada con lo cual logra colaboradores comprometidos y motivados.
- Desarrollo de un sistema de información gerencial para la toma de decisiones.
- Mejorar la perspectiva de los clientes mediante la optimización y mejora de procesos internos.

- Mantener e incrementar la lealtad de los clientes al cumplir con los estándares de calidad ofrecidos.
- Falta de gestión y enfoque en clientes civiles y empresariales ya que su mercado meta siempre ha sido las fuerzas armadas.
- Sistemas tecnológicos a cargo de TATA continuamente presentan caída de sistema afectando el servicio al cliente.
- Falta de posicionamiento de marca BGR en el mercado.

3.2.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) analiza y evalúa las fortalezas y debilidades que tiene el Banco en sus áreas funcionales y permite identificar y valorar la relación que existe entre dichas áreas.

La Tabla 3 muestra la matriz EFI elaborada en base a las fortalezas y debilidades desarrolladas en la planificación estratégica del BGR para el 2017, aquí se observa que el BGR tiene un total ponderado de 2,7 cifra que está sobre la media de 2,5 e indica que el Banco tiene una posición interna fuerte, sin embargo debe trabajar en minimizar sus debilidades mediante adecuación de nuevas estrategias.

Tabla 3: Matriz EFI

	FORTALEZAS	Peso %	Calificación	Ponderación
1	Dirección estratégica sólida	12%	4	0,48
2	Sólida gestión y estructura financiera	11%	4	0,44
3	Sólida gestión y conocimiento de segmento militar	8%	4	0,32
4	Cultura de servicio	7%	3	0,21
5	Gestión efectiva de talento humano	8%	3	0,24
6	Infraestructura tecnológica	6%	3	0,18
7	Gestión de proyectos	4%	2	0,08
	DEBILIDADES			
1	Falta de gestión y enfoque en segmento civil y empresas	10%	2	0,2
2	Posicionamiento de marca	9%	2	0,18
3	Capacidad de levantar recursos a la vista /largo plazo (no depósitos a plazo)	7%	2	0,14
4	Gestión de procesos y políticas enfocadas a cliente	7%	1	0,07
5	Gobierno de información	6%	1	0,06
6	Sistema de comunicación interno	5%	2	0,1
		100%		2,7

Fuente: Planificación Estratégica BGR 2017

3.3 INFORMACIÓN DE OFICINAS

Actualmente el Banco General Rumiñahui cuenta con 22 Agencias amplias y cómodas para albergar a sus clientes. En la Tabla 4 se detalla el total de Agencias distribuidas en las principales ciudades del país, en las regiones Costa y Sierra; mientras que en la Figura 25 se puede observar la estructura actual en las tres áreas de atención: Servicios, Negocios y Cajas.

Tabla 4: Agencias Banco General Rumiñahui

<u>Región</u>	<u>Ciudad</u>	<u>Agencia</u>
COSTA	CUENCA	AGENCIA CUENCA
	GUAYAQUIL	AGENCIA BASE NAVAL SUR
		AGENCIA HUANCAVILCA
		AGENCIA I ZONA NAVAL
		AGENCIA LA FAE
		AGENCIA TAURA
SUCURSAL MAYOR GUAYAQUIL		
MACHALA	AGENCIA MACHALA	
MANTA	AGENCIA MANTA	
SALINAS	AGENCIA SALINAS	
SIERRA	ESMERALDAS	AGENCIA ESMERALDAS
	LATACUNGA	AGENCIA LATACUNGA
	LOJA	AGENCIA LOJA
	QUITO	AGENCIA ATAHUALPA
		AGENCIA EL CONDADO
		AGENCIA ESPE
		AGENCIA HOSPITAL MILITAR
AGENCIA LA PRENSA		
AGENCIA RECOLETA		
AGENCIA SUR		
OFICINA PRINCIPAL QUITO BGR		
RIOBAMBA	AGENCIA RIOBAMBA	

Fuente: (Banco General Rumiñahui)

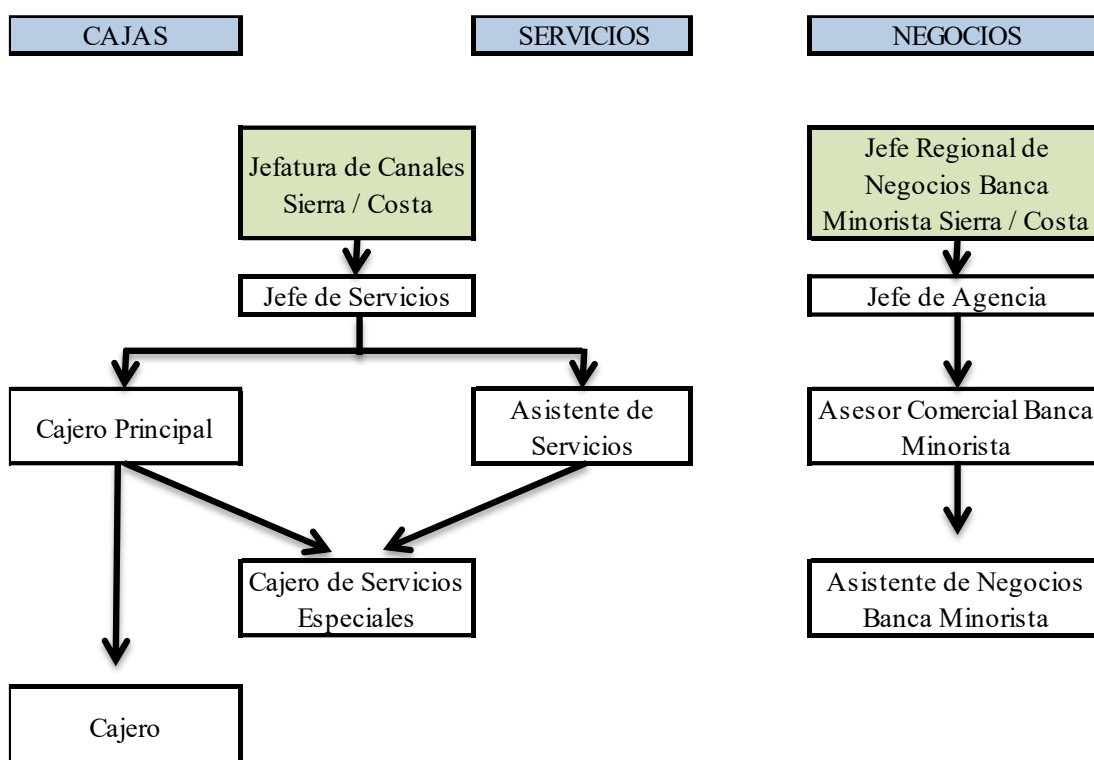


Figura 25: Diagrama Estructural de Oficinas

Fuente: (Banco General Rumiñahui)

Las 22 agencias del Banco se clasifican en grandes, medianas y pequeñas en base a la cantidad de colaboradores que tiene cada una en total en sus tres áreas. En la Figura 26 se puede apreciar que las dos agencias más grandes del Banco son Matriz y Sucursal Mayor Guayaquil ya que cuentan con un total de 15 colaboradores entre los que se encuentran el jefe de agencia, jefe de servicios, asistentes de servicio, asistentes de negocio, cajero principal y cajeros, la agencia más pequeña es Taura la cual cuenta con un solo cajero, un jefe de servicio y un asistente de servicio.

La herramienta e-Flow se instaló en todas las agencias (Herramienta E-flow, 2015 - 2017) únicamente para las áreas de Servicio y Negocio. En las Figuras 27 y 28 se detalla el número de puestos de atención en las cuales se encuentra instalada la herramienta y a través de los cuales prestan el servicio al cliente.

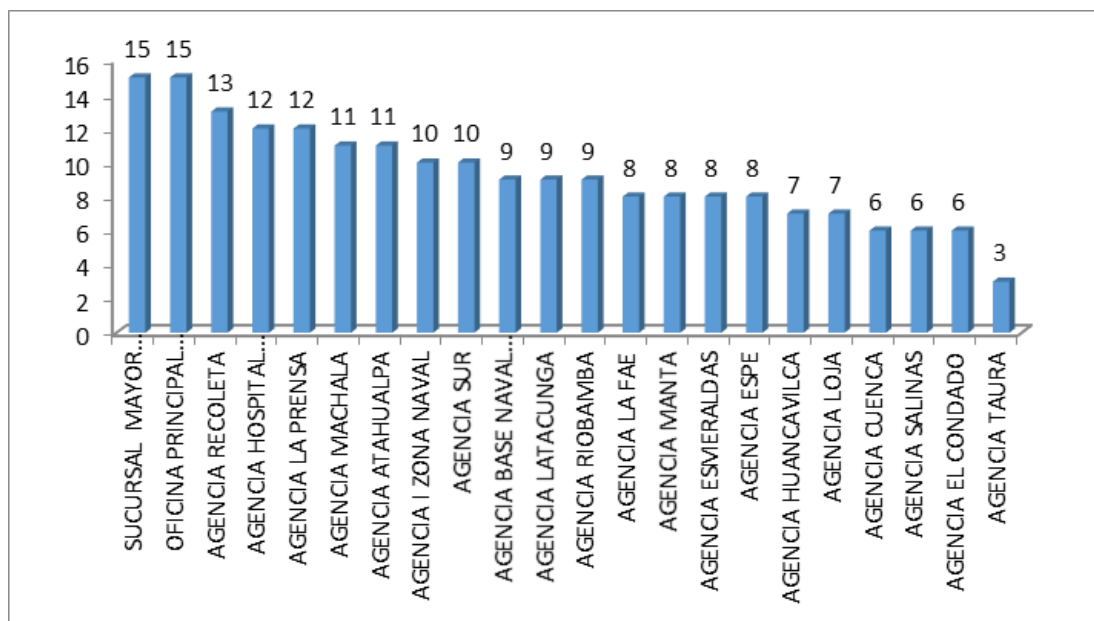


Figura 26: Tamaño de las agencias en base al número de colaboradores

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

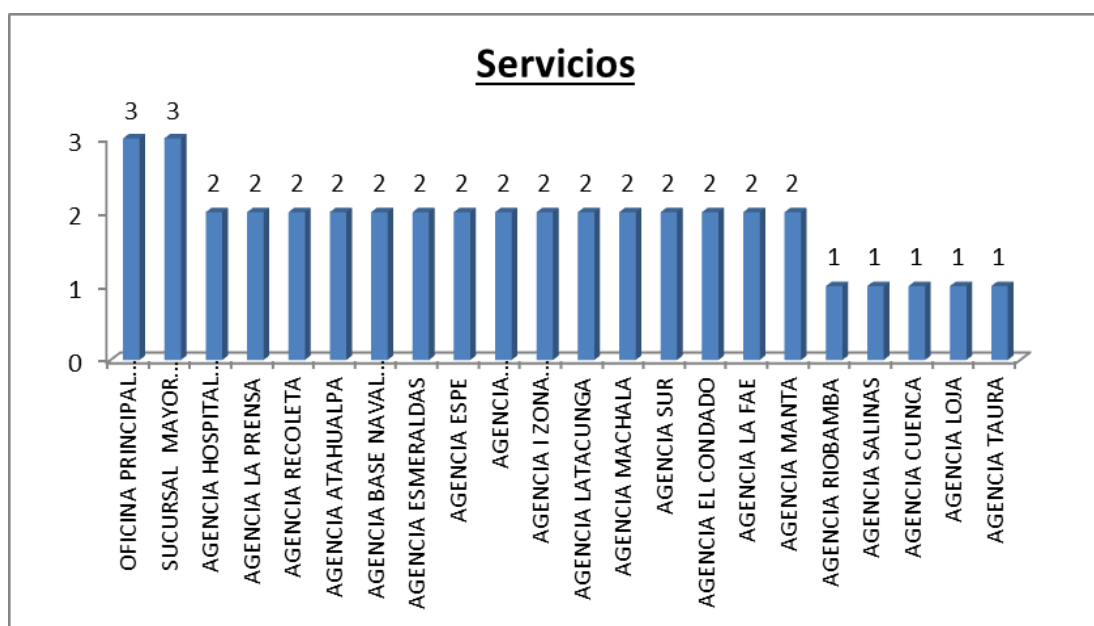


Figura 27: Puestos de atención Servicios

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

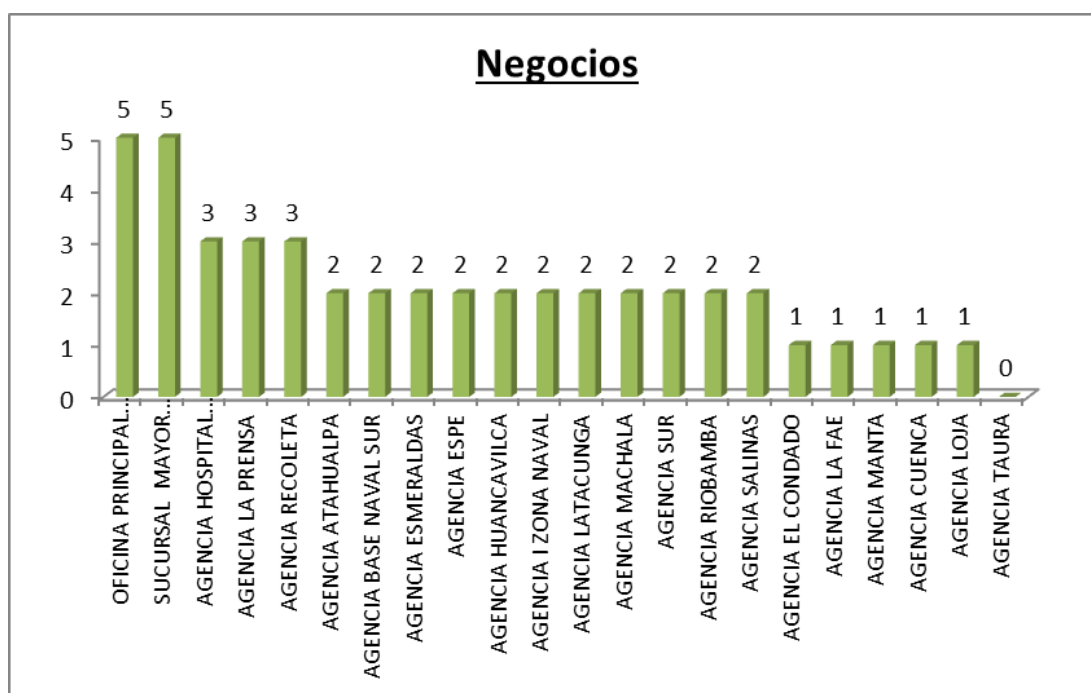


Figura 28: Puestos de atención Negocios

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

3.4 ANÁLISIS DEL SERVICIO EN BASE A LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA E-FLOW

El sistema e-flow en primera instancia consta de una máquina denominada kiosko o turnero para emisión de turnos y de consolas de atención en las áreas en las cuales se encuentra instalado (Áreas de Servicios y Negocios). Es una herramienta dinámica que permite realizar una correcta gestión con los clientes en la oficina ya que permite priorizar servicios de mayor demanda o priorizar tipos de clientes, permite acceder a reportes en línea para visualizar los clientes en espera, los servicios que están siendo brindados y arroja reportes históricos para poder realizar análisis y toma de decisiones.

La información histórica que nos da la herramienta permite alimentar otros aplicativos del Banco como la base de datos del call center con el cual se hace seguimiento y

encuestas a los clientes para conocer su grado de satisfacción del servicio recibido y para el cálculo de los indicadores de calidad y productividad. Obteniendo así información respecto a la calidad del servicio.

3.4.1 Proceso de toma de turnos

En la actualidad una vez implementado el sistema E – flow, se colocó la maquinaria para que el cliente obtenga su turno de la misma, digitando el servicio que requiere, para ello el cliente debe navegar, seleccionando el tipo de servicio. En la Figura 29 se muestra el diseño del kiosko de emisión de turnos.



Figura 29: Kiosko para toma de turnos

Fuente: (Sidesys IT Solutions, 2015)

Esquemáticamente el servicio entregado al cliente mediante el E-Flow se presenta mediante el siguiente flujograma.

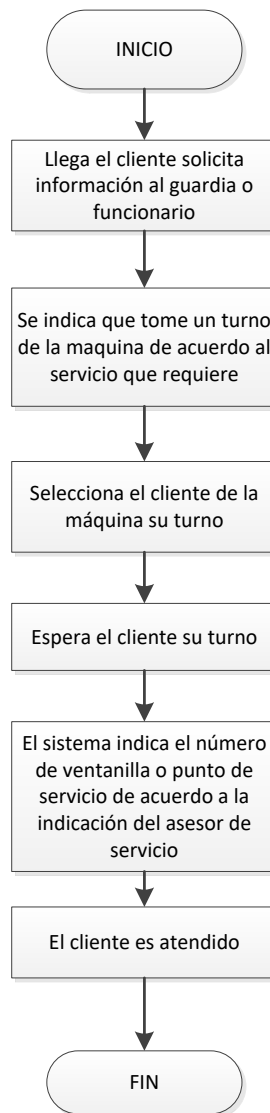


Figura 30: Proceso de atención

Fuente: (Sidesys IT Solutions, 2015)

En la Figura 30 se puede observar el proceso que sigue el cliente desde su ingreso en la Agencia, pasando por la consulta sobre cómo obtener un turno, tomando el turno en el kiosko, esperando en fila para ser atendido y por último recibiendo la atención esperada.

3.4.2 Análisis del servicio en base a reportes

El sistema permite entregar información valiosa de tiempos y cantidad de atenciones y abandonos, esto ayudaría en la toma de decisiones en aspectos tales como cantidad de asesores que se requieren por agencia, mejoramiento de procesos, disminución de tiempos, etc.

Se analizará la información disponible en la herramienta e-flow con corte a diciembre del 2016 para poder visualizar los resultados arrojados en cuanto a la atención y servicio prestado.

Trámites demandados por cliente:

En el 2016 la demanda en promedio de los servicios era de 1,5 por cliente, como se puede apreciar en la Tabla 5 los clientes van a las agencias a solicitar entre un servicio o dos como máximo, sin embargo entre los objetivos del BGR está el incrementar los servicios demandados y la cantidad de clientes del Banco por tal razón es importante determinar qué factores están influenciando para que no se hayan incrementado durante todo el 2016.

Tabla 5: Trámites promedio por clientes

Mes	Turnos	Trámites	Trámites promedio por cliente
Ene	28928	36485	1,3
Feb	31920	41392	1,3
Mar	33354	43592	1,3
Abr	29766	41128	1,4
May	30934	47970	1,6
Jun	30606	49285	1,6
Jul	29558	45590	1,5
Ago	34235	52713	1,5
Sep	34761	53375	1,5
Oct	32597	51338	1,6
Nov	31941	49945	1,6
Dic	37507	58847	1,6
Total general	386107	571660	1,5

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

Evolución de turnos atendidos y abandonados:

La información que nos da la herramienta nos muestra una evolución significativa de la cantidad de clientes atendidos a lo largo del año teniendo sus meses pico en julio, agosto, septiembre y octubre, sin embargo como se puede visualizar en la Figura 31 la cantidad de clientes que abandonan la atención también se incrementa durante todo el año sobre todo en septiembre y octubre existe una tasa de deserción del 11% y 12% respectivamente.

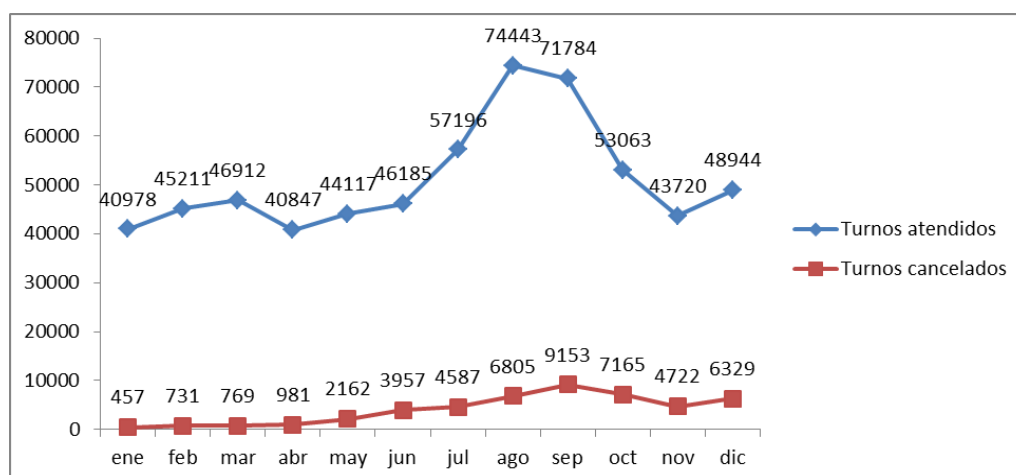


Figura 31: Turnos atendidos y cancelados

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

Turnos atendidos por área:

Del total de turnos registrados como atendidos se puede ver en la Figura 32 que la mayor demanda se presenta en el área de servicios, por lo que este análisis se enfocará en esta área para determinar las posibles mejoras que se pueden realizar para mejorar la calidad del proceso de toma de decisiones.

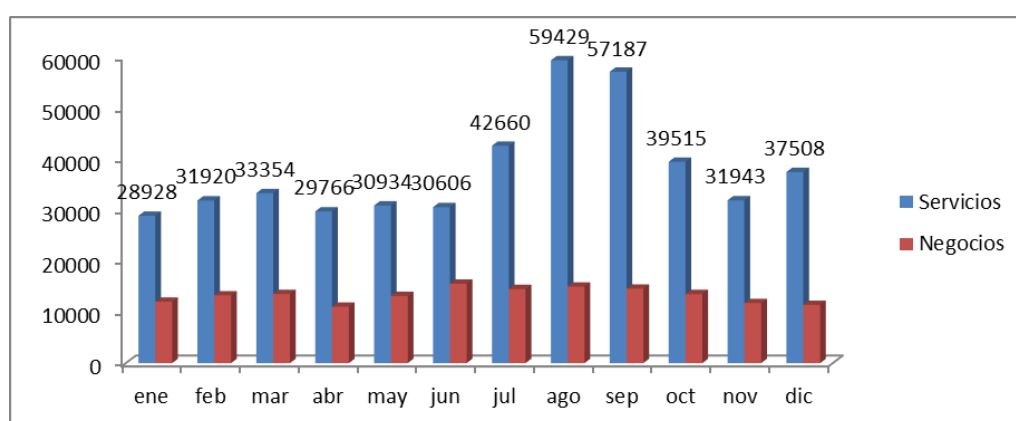


Figura 32: Turnos atendidos en Servicios y Negocios

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

Tiempos de Espera:

Los tiempos de espera en el 90% de las oficinas es muy elevado sobre todo en la Agencia Fae y Latacunga en donde el cliente debe esperar en promedio casi 30 minutos para poder ser atendido. En la Figura 33 se muestra los tiempos de espera promedio de las 22 oficinas en el mes de diciembre 2016. Es importante determinar el motivo de los altos tiempos registrados en estas oficinas en comparación con la media que se ubica en alrededor de 15 minutos, esto afecta considerablemente la percepción y la calidad de los clientes en cuanto a la atención recibida en el Banco.

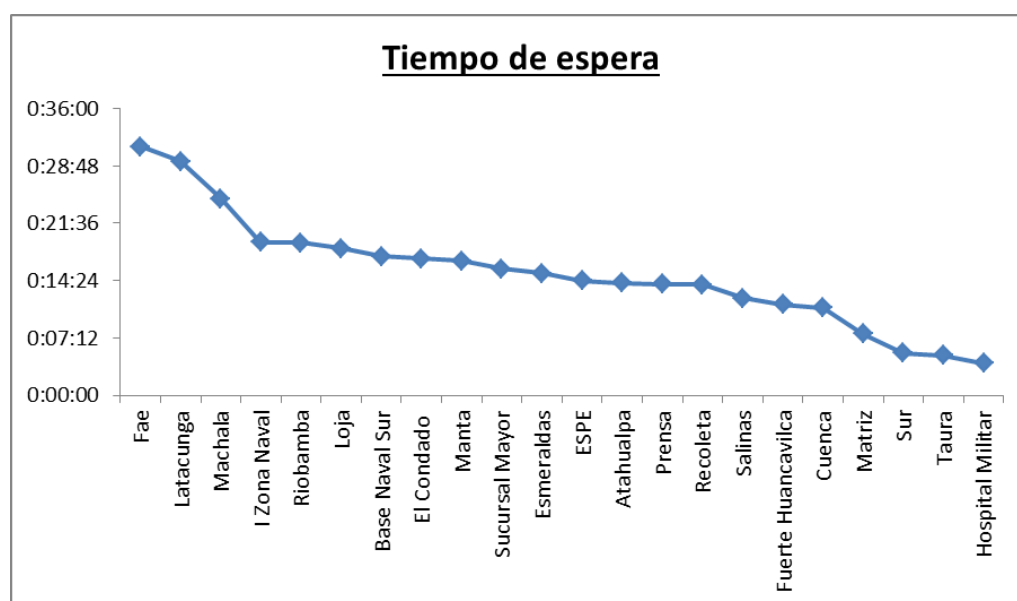


Figura 33: Tiempos de espera por oficina mes de diciembre

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

Tiempos de Atención:

Los tiempos de atención son relativamente bajos, están en una media de 5 minutos, esto se contrasta totalmente con los altos tiempos de espera. La calidad

en el trato del servicio al cliente por parte del asesor debe ser validada en este aspecto ya que por tratar de atender lo más pronto están dejando de lado la correcta atención y servicio personalizado. En la Figura 34 se puede observar los resultados del tiempo de atención en diciembre 2016.

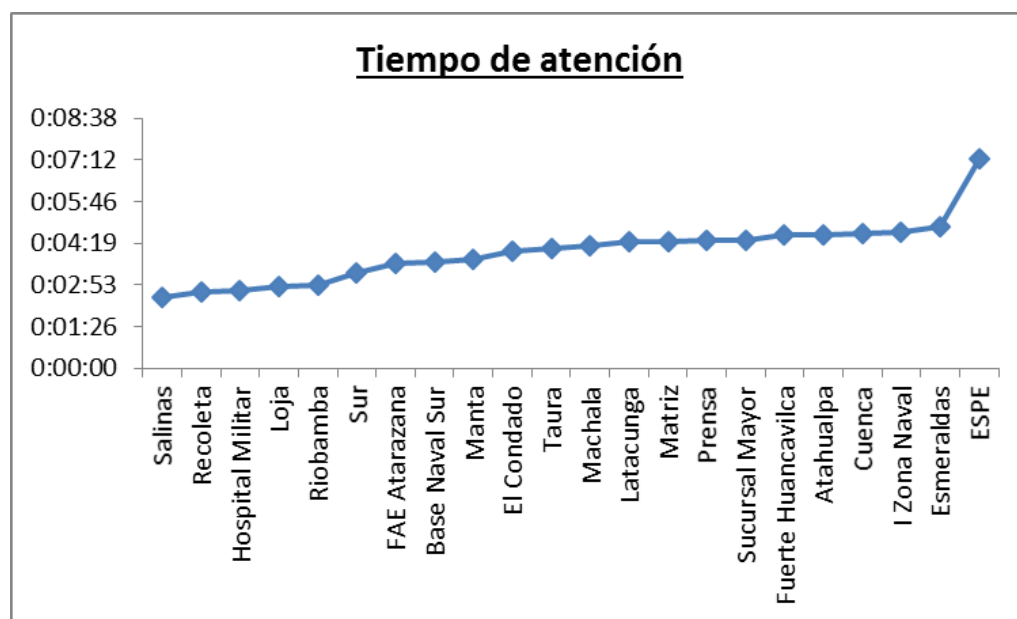


Figura 34: Tiempos de atención por oficina mes de diciembre

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

3.4.3 Calidad en el Servicio

La calidad en el servicio de las áreas de Servicio y Negocio se mide en base a cuatro indicadores: Agilidad, Solución, Asesoría y Actitud, es así que la Figura 35 muestra la evolución durante el 2016, con un promedio de 83% en las dos áreas. En el mes de junio negocios disminuye drásticamente sus indicadores y en diciembre alcanza el porcentaje más alto con 91%. En servicios se observa una disminución del indicador en febrero, marzo y abril, subiendo en el mes de mayo y estabilizándose el resto del año con un promedio del 85%.

Para la obtención del indicador de calidad de servicio en oficinas se toma en cuenta varios factores tal como la amabilidad del asistente que atendió al cliente, el grado de conocimiento y comunicación, el tiempo de atención, si fue o no solucionado el requerimiento, comodidad en la atención y tiempo de espera, toda esta información se obtiene en base a la información de la herramienta e-flow ya que permite conocer a detalle los clientes y los servicios por los cuales acudieron a las oficinas.

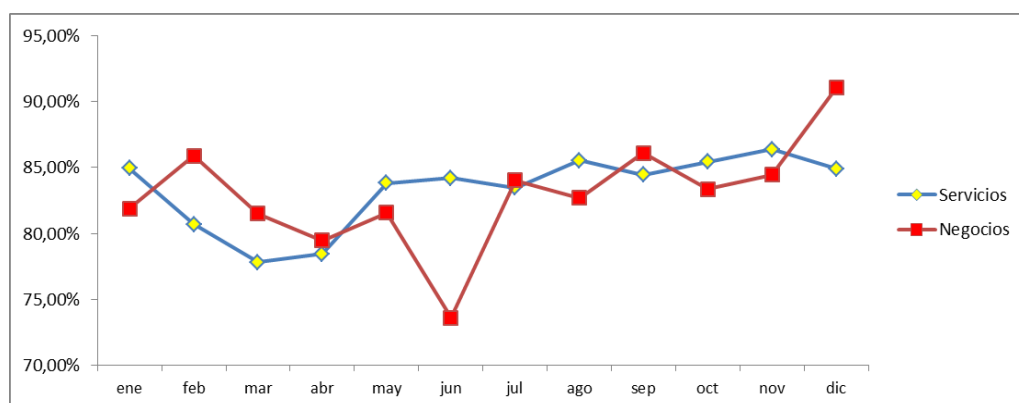


Figura 35: Calidad en el servicio prestado

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

Entre los indicadores que conforman el indicador de calidad, la agilidad es el que presenta los porcentajes más bajos ya que aquí el cliente está considerando los tiempos de espera y atención, esto se puede observar en la Figura 36.

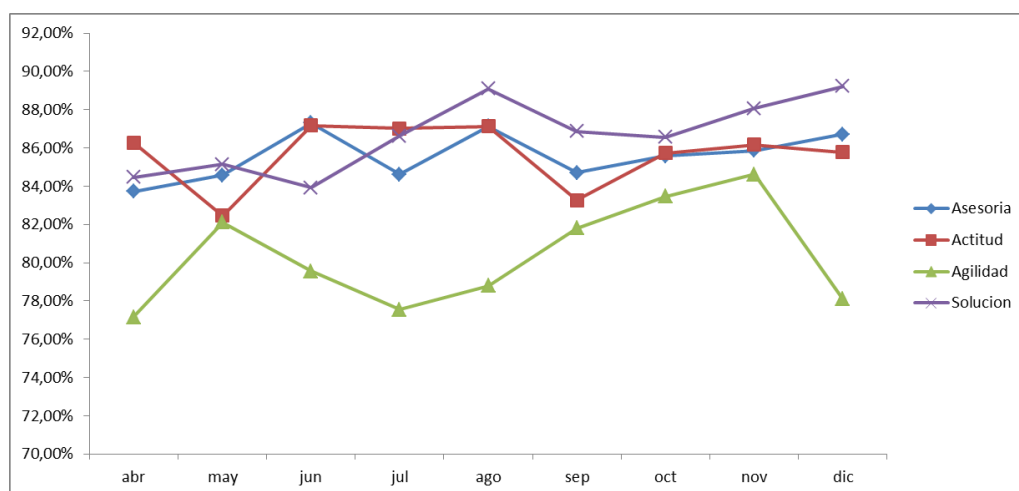


Figura 36: Indicadores de Calidad

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

El indicador de agilidad es el más bajo en las agencias Fae, I Zona, Espe, Riobamba, situación que se puede entender ya que el tiempo de espera de Fae era el más alto en comparación con el resto de oficinas. Ver Figura 37.

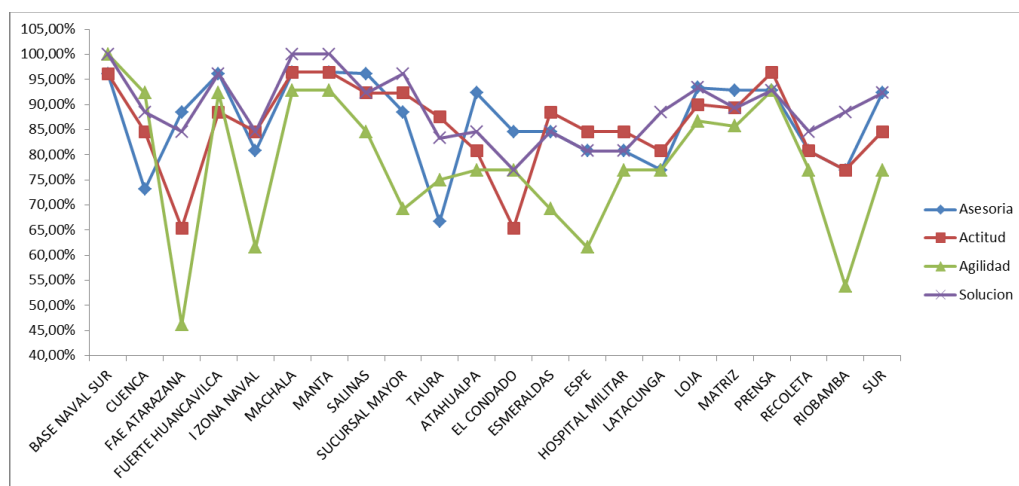


Figura 37: Indicadores de Calidad por oficina

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

3.4.4 Errores en el uso y en la herramienta e-flow

Se realiza un levantamiento de las falencias que están presentando la máquina de turnos, la herramienta e-flow y el desconocimiento en el manejo por parte de los asistentes de servicio y cuyas consecuencias son la afectación de la atención al cliente y el contar con data no verídica para el análisis y toma de decisiones.

- ***Navegación para toma de turno***

Los clientes deben seleccionar el servicio que desean adquirir navegando en un total de 5 pantallas que presentan todas las opciones de acuerdo a los productos ofertados por el Banco, tal como se muestra en la Tabla 6, en la primera pantalla que el cliente debe ingresar es su número de cédula acto seguido debe ir eligiendo el servicio que más se ajuste a su necesidad hasta llegar a elegir en la 5ta pantalla el servicio exacto. Este sistema busca trasladar los tiempos que le demandarían al asistente el seleccionar el servicio que el cliente desea realizar.

Tabla 6: Opciones en la máquina de turnos

1era Pantalla	2da Pantalla	3era Pantalla	4ta Pantalla	5ta Pantalla
Identificación del cliente	Servicios y Negocios			
		Cuentas Corriente / Ahorro / Ahorro		
			Información de Cuentas	
			Apertura de Cuentas	
				Apertura Cuenta Corriente
				Apertura Cuenta de Ahorro Programado
			Corte de Estado de Cuenta	
			Cancelación de Cuentas	
		Servicios Bancarios / Reclamos		
			Certificado Bancario	
			Transferencias	
				A cuentas BGR
				A otros bancos Nacionales
				A otros bancos del Exterior
			Reclamos	
			Anulaciones /	
			Otros Servicios	
				Emission de Cheques
				Inclusion / Exclusion de Firmas
				Copia de Documentos
		Inversiones		
		Tarjetas / Chequeras / Cheques devueltos		

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

Los problemas presentados bajo este sistema de toma de turno son los siguientes:

- Muchas de las opciones que se presenta para el cliente son desconocidas razón por la cual eligen la primera opción sin leer a fondo.
- El sistema causa congestión en filas durante los días y horas de alta afluencia de clientes.
- El asistente brinda el servicio en base a lo requerido exactamente por el cliente sin que tenga relación con el turno escogido.
- Almacena información en forma errada con lo que se tendrá reportes e información errada.

- Malestar para el cliente.

- ***No existe control en las plantillas de atención:***

No existe restricción para que el jefe de cada agencia planifique la atención diaria, es decir en base a su criterio puede llevar a cabo cambios, modificaciones, inclusiones eliminación de varias opciones en las plantillas que afecten directamente la atención en la agencia:

- No existe un control los cambios los pueden realizar en base a su criterio.

 - Crear o eliminar plantillas de atención de manera indefinida.

 - Priorizar ciertos servicios para que sean atendidos con mayor agilidad generando molestias a clientes que llegaron primero.

 - Agregar o quitar opciones de servicio a los asistentes dependiendo de la carga
-
- ***Usuarios sin todos los servicios anclados a su perfil***

Los servicios que brinda el Banco no se encuentran atados a todos los asistentes en la herramienta e-flow, por lo que si un cliente solicita determinado servicio el asistente atiende su requerimiento pero esta

información no se almacena en la base de datos, afectando tiempos y atenciones reales.

- **Formato de texto en la herramienta**

Los nombres de usuarios de los asistentes no se encuentran creados en la herramienta de manera uniforme tal como se puede observar en la Tabla 7, lo que genera en los reportes información poco prolija.

Tabla 7: Usuarios creados en la herramienta e-flow

Usuario	Descripción	Perfil	Teléfono
acapelo	Cristina Capelo	Cajero	-
acifuenm	Andrea Cifuentes	Cajero	-
acorella	ORELLANA CHICAIZA ANA CRISTINA	Reportes	-
ACORREA	CORREA ARAUJO ANDREA JOHANNA	Cajero	odt 7811095 elim
ADCARVAJ	CARVAJAL VASCONEZ ADRIAN DARIO	Cajero	odt 7945650 mod cc
Ademora	DE MORA VERDESOTO ANDREA VERONICA	Cajero	0992930689
admin	Administrador	Administrador de Sistema	-
afbeltra	BELTRAN VEGA ANGELICA FERNANDA	Administrador de Sistema	odt 7932122 mod cc
aherreri	Aracely Herrera	Administrador de Sistema	-
aicastro	Adriana Castro	Cajero	-

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

- **Cantidad de trámites de la herramienta versus las bases de datos**

El número de servicios que consta en la base de datos de la herramienta e-flow difiere totalmente del número de servicios que consta en la respectiva base de datos de los sistemas del banco. Esto es el resultado de todos los errores detallados anteriormente con lo cual se puede ratificar que la información de la herramienta e-flow no está siendo consistente, confiable y no permite tomar decisiones en torno a la realidad de las oficinas.

En la Tabla 8 se muestra la información de diciembre del 2016 con respecto al total de cuentas corrientes aperturadas en las oficinas, se puede ver como la información es totalmente distinta en las dos bases de datos, la documentación física respalda la información de la base de datos de los sistemas del banco por lo que se concluye que en e-flow la información no es valedera.

Tabla 8: Comparativo Cuentas corrientes aperturadas

Oficina	EFLOW	BASE	Diferencia
	Tramites Atendidos	Cuentas aperturadas	
Atahualpa	37	1	36
Base Naval Sur	10	1	9
Cuenca	2	1	1
El Condado	4	0	4
Esmeraldas	4	0	4
ESPE	14	1	13
FAE Atarazana	21	1	20
Fuerte Huancavilca	3	1	2
Hospital Militar	15	1	14
I Zona Naval	8	0	8
Latacunga	3	0	3
Loja	2	0	2
Machala	7	0	7
Manta	12	1	11
Matriz	28	9	19
Recoleta	12	0	12
Riobamba	5	0	5
Salinas	2	0	2
Suc. Mayor	0	1	-1
Sur	9	0	9
Total general	198	18	180

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017) y sistema Asesores

3.5 SISTEMA DE COLAS QUE SE MANEJA EN EL BANCO

En las agencias del BGR la afluencia de clientes se ve claramente influenciada por dos escenarios durante un periodo determinado de tiempo.

Días pico en los cuales la afluencia de clientes es realmente alta, generando largas colas y días normales en los cuales la afluencia de clientes es moderada y no se generan largas colas de espera. Adicional existen ciertas horas del día que se denominan pico por ser en donde los clientes se acercan con más frecuencia por ejemplo de 12 pm a 14 pm y horas de baja afluencia.

En el BGR se evidencia la existencia de dos modelos de colas:

3.5.1 Modelo Básico de colas

Existen 5 Agencias del Banco catalogadas como pequeñas ya que cuentan con 1 solo punto de atención en el área de Servicios y un punto de atención para Negocios y una sola fila de clientes para ser atendido.

La disciplina de cola que se usa es la FIFO, primeros en entrar son los primeros en salir.

Para fines académicos de la presente solución se realizará el cálculo de este modelo en la Agencia Cuenca en el área de Servicios y en el área de Negocios, cada una cuenta con un solo punto de atención y con una sola fila de clientes,

son áreas complementarias sin embargo manejan procesos y brindan asesorías completamente diferentes.

Agencia Cuenca – Área de Servicios:

En un día normal el asesor atiende 4 clientes en una hora y se tarda 8 minutos en atender cada pedido.

$$\text{Tasa de llegada } \lambda = 1/15 = 0,07 \text{ clientes/minuto}$$

$$\text{Tasa de servicio } \mu = 1/8 = 0,13 \text{ servicio/minuto}$$

$$L = \frac{\lambda}{\mu - \lambda} \quad L = \frac{0,07}{0,13 - 0,07} \quad L = 1,14 \text{ personas en el Banco}$$

$$Lq = \frac{\lambda^2}{\mu * (\mu - \lambda)} \quad Lq = \frac{0,07^2}{0,13 * (0,13 - 0,07)} \quad Lq = 0,61 \text{ personas en la fila}$$

$$W = \frac{1}{\mu - \lambda} \quad W = \frac{1}{0,13 - 0,07} \quad W = 17,14 \text{ minutos en el Banco}$$

$$Wq = \frac{\lambda}{\mu * (\mu - \lambda)} \quad Wq = \frac{0,07}{0,13 * (0,13 - 0,07)} \quad Wq = 9,14 \text{ minutos en la fila}$$

$$Po = 1 - \frac{\lambda}{\mu} \quad Po = 1 - \frac{0,07}{0,13} \quad Po = 47\% \text{ probabilidad sistema vacío}$$

En el área de Servicios en las Agencias con un solo puesto de atención, el sistema estará vacío el 47% del tiempo; habrá en promedio del día 0,61 personas

esperando en la cola. El tiempo para que una persona permanezca en el sistema se espera sea de 17 minutos y 9 minutos estará en la cola de espera antes de ser atendido. En promedio se espera encontrar a 1,14 personas en el sistema.

Si cada 15 minutos llega un cliente al área de Servicios, en un día de 8 horas o 480 minutos, entonces llegarán $\lambda * T = 0,07 * 480 = 32$ clientes en el día. Si cada cliente permanece $W = 17$ minutos en el sistema, entonces para atender a los clientes del día se requerirá de $32 * 17 = 544$ minutos, por lo tanto el asistente no logrará atender a todos, ya que necesitaría 64 minutos fuera de su horario laboral para poder atender toda la demanda de clientes del día.

Agencia Cuenca – Área de Negocios:

En un día normal el asesor atiende 2 clientes en una hora y se tarda 15 minutos en atender cada pedido.

$$\text{Tasa de llegada} \quad \lambda = \quad 1/30 = 0,03 \text{ clientes/minuto}$$

$$\text{Tasa de servicio} \quad \mu = \quad 1/15 = 0,07 \text{ servicio/minuto}$$

$$L = \frac{\lambda}{\mu - \lambda} \quad L = \frac{0,03}{0,07 - 0,03} \quad L = 1 \text{ persona en el Banco}$$

$$Lq = \frac{\lambda^2}{\mu * (\mu - \lambda)} \quad Lq = \frac{0,03^2}{0,07 * (0,07 - 0,03)} \quad Lq = 0,5 \text{ personas en la fila}$$

$$W = \frac{1}{\mu - \lambda} \quad W = \frac{1}{0,07 - 0,03} \quad W = 30 \text{ minutos en el Banco}$$

$$Wq = \frac{\lambda}{\mu * (\mu - \lambda)} \quad Wq = \frac{0,03}{0,07 * (0,07 - 0,03)} \quad Wq = 15 \text{ minutos en la fila}$$

$$Po = 1 - \frac{\lambda}{\mu - \lambda} \quad Po = 1 - \frac{0,03}{0,07 - 0,03} \quad Po = 50\% \text{ probabilidad sistema vacío}$$

En el área de Negocios en las Agencias con un solo puesto de atención, el sistema estará vacío el 50% del tiempo; habrá en promedio del día 0,5 personas esperando en la cola. El tiempo para que una persona permanezca en el sistema se espera sea de 30 minutos y 15 minutos estará en la cola de espera antes de ser atendido. En promedio se espera encontrar a 1 persona en el sistema.

Si cada 30 minutos llega un cliente al área de Negocios, en un día de 8 horas o 480 minutos, entonces llegarán $\lambda * T = 0,03 * 480 = 16$ clientes en el día. Si cada cliente permanece $W = 30$ minutos en el sistema, entonces para atender a los clientes del día se requerirá de $16 * 30 = 480$ minutos, por lo tanto el asistente si logrará atender a todos los clientes.

3.5.2 Modelo con varios puntos de atención

Existen 17 Agencias del Banco catalogadas como medianas y grandes por su volumen de transacciones y por la cantidad de colaboradores ya que cuentan con dos o tres puestos de atención en el área de Servicios y en Negocios; existe una sola fila de clientes para ser atendido en los dos casos.

La disciplina de cola que se usa es la FIFO, primeros en entrar son los primeros en salir.

Para fines académicos de la presente solución se realizará el cálculo de este modelo en la Agencia Matriz en el área de Servicios y Negocios, en donde existen 3 puntos de atención con una sola fila de clientes.

Agencia Matriz – Área de Servicios:

En un día normal los usuarios llegan cada 4 minutos para solicitar un servicio y al asesor le toma alrededor de 8 minutos atender cada trámite.

$$\text{Tasa de llegada} \quad \lambda = \quad 1/4 = 0,25 \text{ clientes/minuto}$$

$$\text{Tasa de servicio} \quad \mu = \quad 1/8 = 0,125 \text{ servicio/minuto}$$

$$\text{Número de asesores} \quad S = \quad 3$$

La tasa de llegada supera la tasa de prestación del servicio $\lambda > \mu$. En este caso existen $S = 3$ asesores en el área de Servicios para atender los trámites de los clientes por lo que:

$$\lambda < S\mu$$

$$0,25 < 3 * 0,125$$

$$0,25 < 0,375$$

$$\frac{\lambda}{\mu} = \frac{0,25}{0,125} = 2 \quad \frac{\lambda}{S*\mu} = \frac{0,25}{3*0,125} = 0,6667$$

$$P_0 = \frac{1}{\left(\frac{2^0}{0!} + \frac{2^1}{1!} + \frac{2^2}{2!}\right) + \frac{2^3}{3!} * \left(\frac{1}{1-0,6667}\right)} = 0,1111 = 11\% \text{ probabilidad sistema vacío}$$

$$Lq = P_0 * \frac{\left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^{S+1}}{(S-1)! * (S - \lambda/\mu)^2}$$

$$Lq = 0,1111 * \frac{\left(\frac{0,25}{0,125}\right)^{3+1}}{(3-1)! * (3 - 0,25/0,125)^2} = \mathbf{0,8889 \text{ personas en la fila}}$$

$$Wq = \frac{Lq}{\lambda} \quad Wq = \frac{0,8889}{0,25} = \mathbf{3,5556 \text{ minutos en la fila}}$$

$$W = Wq + \frac{1}{\mu} \quad W = 3,5556 + \frac{1}{0,125} = \mathbf{11,5556 \text{ minutos en el banco}}$$

$$L = \lambda * W \quad L = 0,25 * 11,5556 = \mathbf{2,88890 \text{ personas en el banco}}$$

En el área de Servicios en las Agencias con dos o más puestos de atención, el sistema estará vacío el 11% del tiempo; habrá en promedio del día 0,89 personas esperando en la cola. El tiempo para que una persona permanezca en el Banco se espera sea de 11,56 minutos y 3,56 minutos estará en la cola de espera antes de ser atendido. En promedio se espera encontrar a 2,89 personas en el banco.

Se puede decir que es razonable que una persona entre al banco y salga en menos de 15 minutos con su requerimiento.

Agencia Matriz – Área de Negocios:

En un día normal los usuarios llegan cada 12 minutos para solicitar un servicio y al asesor le toma alrededor de 15 minutos atender cada trámite.

Tasa de llegada	$\lambda =$	$1/12 = 0,0833$ clientes/minuto
Tasa de servicio	$\mu =$	$1/15 = 0,0667$ servicio/minuto
Número de asesores	$S =$	3

La tasa de llegada supera la tasa de prestación del servicio $\lambda > \mu$. En este caso existen $S = 3$ asesores en el área de Negocios para atender los trámites de los clientes por lo que:

$$\lambda < S\mu$$

$$0,0833 < 3 * 0,0667$$

$$0,0833 < 0,2$$

$$\frac{\lambda}{\mu} = \frac{0,0833}{0,0667} = 1,25 \quad \frac{\lambda}{S*\mu} = \frac{0,0833}{3*0,0667} = 0,4166$$

$$P_0 = \frac{1}{\left(\frac{1,25^0}{0!} + \frac{1,25^1}{1!} + \frac{1,25^2}{2!}\right) + \frac{1,25^3}{3!} * \left(\frac{1}{1-0,4166}\right)} = 0,2786 = \mathbf{27,86\% \text{ probabilidad sistema vacío}}$$

$$L_q = P_0 * \frac{\left(\frac{\lambda}{\mu}\right)^{S+1}}{(S-1)! * (S - \lambda/\mu)^2}$$

$$L_q = 0,2786 * \frac{\left(\frac{0,0833}{0,0667}\right)^{3+1}}{(3-1)! * (3 - 0,0833/0,0667)^2} = \mathbf{0,1110 \text{ personas en la fila}}$$

$$W_q = \frac{L_q}{\lambda} \quad W_q = \frac{0,1110}{0,0833} = \mathbf{1,3326 \text{ minutos en la fila}}$$

$$W = W_q + \frac{1}{\mu} \quad W = 1,3326 + \frac{1}{0,0667} = \mathbf{16,332 \text{ minutos en el banco}}$$

$$L = \lambda * W \quad L = 0,0833 * 16,332 = \mathbf{1,3610 \text{ personas en el banco}}$$

En el área de Negocios en las Agencias con dos o más puestos de atención, el sistema estará vacío el 28% del tiempo; habrá en promedio del día 0,11 personas esperando en la cola. El tiempo para que una persona permanezca en el Banco se espera sea de 16,33 minutos y 1,33 minutos estará en la cola de espera antes de ser atendido. En promedio se espera encontrar a 1,36 personas en el banco.

Se puede decir que es razonable que una persona entre al banco y salga en menos de 20 minutos con su requerimiento de crédito o inversión ya que estos son procesos que toman más tiempo que los procesos del área de servicios.

4 PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES SOBRE CALIDAD DEL SERVICIO Y PRODUCTIVIDAD EN BASE A LA INFORMACIÓN DEL SISTEMA E-FLOW

Contar con una herramienta que nos ofrezca información oportuna y sobre todo confiable es muy importante para el sistema de gestión y toma de decisiones en un Banco, razón por la cual una vez que se han detectado la existencia de errores tanto humanos como de la máquina es indispensable el desarrollo de estrategias que permitan tomar acciones de mejoramiento.

4.1 APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD Y SERVICIO

Para entender los motivos que generan la ineficiencia del sistema y los ámbitos que están limitando un servicio óptimo se ha considerado usar las herramientas de calidad.

Como primer paso se desarrolla una lluvia de ideas en base a lo observado en las agencias, la apreciación de los clientes durante la atención y en base a los problemas que ya se conocen y fueron detectados:

- Estructura de la oficina
- Tiempo de espera alto
- Compleja manipulación del turnero
- No existe trato amable y cordial
- Mala organización y distribución

- Solo un asesor atendiendo
- Mucha gente en la agencia
- Solo una alternativa al requerimiento
- Sin sistema
- Asesoría e intervención del Jefe de Agencia
- Falta de conocimiento del manejo del e-flow
- Horarios de atención
- Tiempos de atención de trámites no reales
- No existe una configuración homologada de la herramienta

4.1.1 Espina de pescado de Ishikawa

En base a la información levantada mediante la lluvia de ideas se procede a la elaboración de la espina de pescado para determinar las causas principales de los errores presentados y que están afectando las características de calidad del Banco. Ver Figura 38.

En base a la elaboración de la espina de pescado se buscarán soluciones efectivas a los problemas, mejorar los procesos y la calidad del servicio prestado.

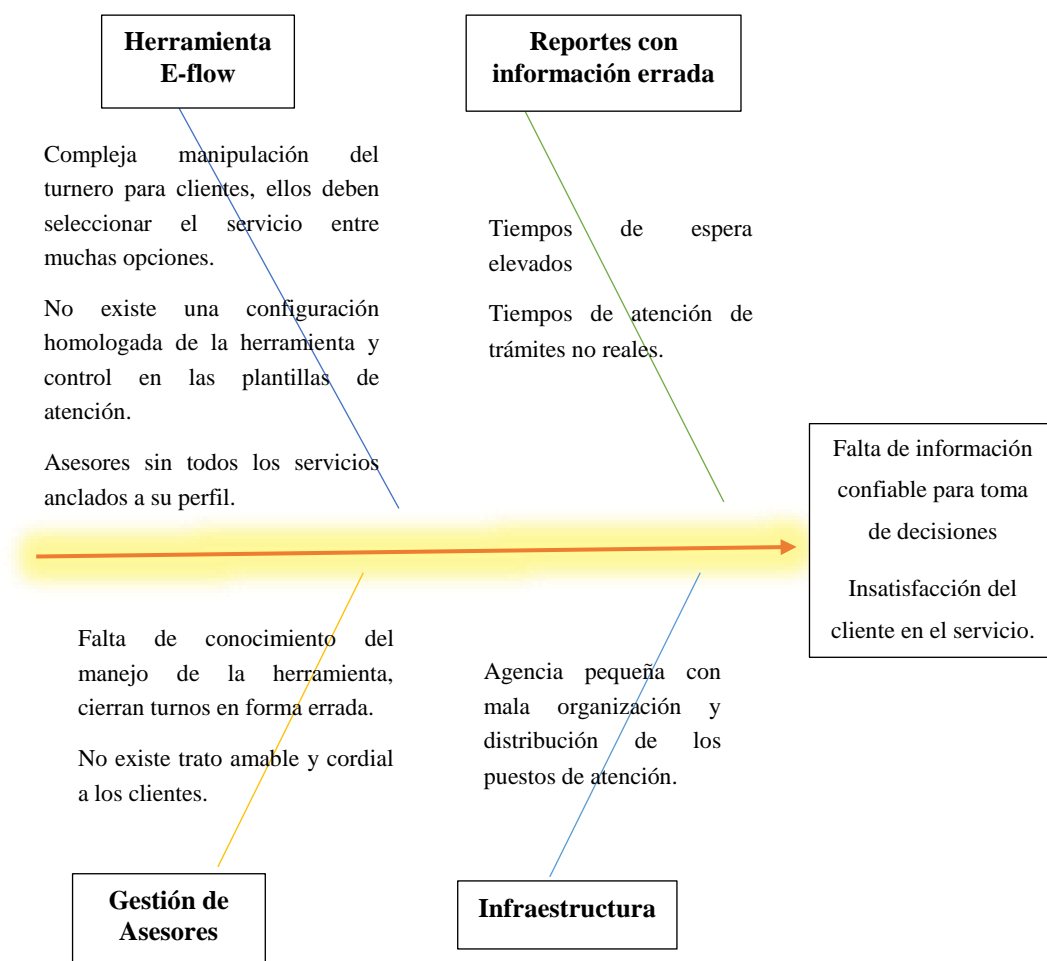


Figura 38: Espina de pescado

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

4.1.2 Hoja de Registro

Como siguiente paso se emplea la hoja de registro para el levantamiento de la información en cada una de las 22 agencias del Banco, esta información será separada por regiones Costa y Sierra para una mejor apreciación de los resultados. Ver Tablas 9 y 10.

Tabla 9: Hoja de Registros Región Sierra

Lista de problemas	SIERRA											
	Matriz	Prensa	Hospital Militar	Atahualpa	Sur	Recoleta	Condado	Espe	Latacunga	Loja	Riobamba	Esmeraldas
Tiempo de espera alto	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Compleja manipulación del turnero para clientes, ellos deben seleccionar el servicio entre muchas opciones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Falta de conocimiento del manejo del e-flow de asesores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tiempos de atención de trámites no reales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
No existe una configuración homologada de la herramienta y control en las plantillas de atención	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Asesores sin todos los servicios anclados a su perfil	x	x		x	x	x	x		x	x	x	
Agencias pequeñas con mala organización y distribución de puestos de atención				x					x	x		x
No existe un trato amable y cordial de los asesores	x	x			x						x	
Solo un asesor atendiendo						x	x			x		x
Asesoría e intervención del Jefe de Agencia	x		x									x
Horarios de atención				x			x	x				
Solo una alternativa al requerimiento	x											x

Fuente: Levantamiento de información en Agencias BGR

Tabla 10: Hoja de Registros Región Costa

Lista de problemas	COSTA									
	Suc. Mayor	Base Naval	I Zona	Huancavilca	Fae	Taura	Manta	Machala	Salinas	Cuenca
Tiempo de espera alto	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Compleja manipulación del turnero para clientes, ellos deben seleccionar el servicio entre muchas opciones	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Falta de conocimiento del manejo del e-flow de asesores	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tiempos de atención de trámites no reales.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
No existe una configuración homologada de la herramienta y control en las plantillas de atención	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Asesores sin todos los servicios anclados a su perfil	x		x	x	x		x	x	x	x
Agencias pequeñas con mala organización y distribución de puestos de atención		x				x			x	x
No existe un trato amable y cordial de los asesores		x			x			x	x	x
Solo un asesor atendiendo						x			x	x
Asesoría e intervención del Jefe de Agencia		x				x				x
Horarios de atención						x	x			
Solo una alternativa al requerimiento	x				x					x

Fuente: Levantamiento de información en Agencias BGR

En base a la elaboración de las Tablas 9 y 10 se obtienen los resultados más relevantes en cada Región, esta información se resume a continuación en la Tabla 11.

Tabla 11: Resultados Hoja de Registro

<u>Lista de problemas</u>	<u>Sierra</u>	<u>Costa</u>	<u>Total</u>
Tiempo de espera alto	12	10	22
Compleja manipulación del turnero para clientes, ellos deben seleccionar el servicio entre muchas opciones	12	10	22
Falta de conocimiento del manejo del e-flow de asesores	12	10	22
Tiempos de atención de trámites no reales.	12	10	22
No existe una configuración homologada de la herramienta y control en las plantillas de atención	12	10	22
Asesores sin todos los servicios anclados a su perfil	9	8	17
Agencias pequeñas con mala organización y distribución de puestos de atención	4	4	8
No existe un trato amable y cordial de los asesores	4	5	9
Solo un asesor atendiendo	4	3	7
Asesoría e intervención del Jefe de Agencia	3	3	6
Horarios de atención	3	2	5
Solo una alternativa al requerimiento	2	2	4

Fuente: Levantamiento de información en Agencias BGR

4.1.3 Diagrama de Pareto

Con los resultados obtenidos de la elaboración de la hoja de registro y haciendo uso del Diagrama de Pareto se puede determinar que el 80% de los problemas que impiden un adecuado proceso de toma de decisiones y que afectan la percepción de la calidad del servicio por parte del cliente, se encuentran en la información errada que no permite adecuada toma de decisiones y en el manejo

de la herramienta e-flow por parte del cliente y de los asesores de servicio. Estos resultados se muestran en la Tabla 12 y en la Figura 39.

Tabla 12: Diagrama de Pareto

<u>Lista de problemas</u>	<u>Frecuencia Relativa</u>	<u>Frecuencia Acumulada</u>
Tiempo de espera alto	22	13%
Compleja manipulación del turnero para clientes, ellos deben seleccionar el servicio entre muchas opciones	22	27%
Falta de conocimiento del manejo del e-flow de asesores	22	40%
Tiempos de atención de trámites no reales.	22	53%
No existe una configuración homologada de la herramienta y control en las plantillas de atención	22	66%
Asesores sin todos los servicios anclados a su perfil	17	77%
Agencias pequeñas con mala organización y distribución de puestos de atención	8	81%
No existe un trato amable y cordial de los asesores	9	87%
Solo un asesor atendiendo	7	91%
Asesoría e intervención del Jefe de Agencia	6	95%
Horarios de atención	5	98%
Solo una alternativa al requerimiento	4	100%

Fuente: Levantamiento de información en Agencias BGR

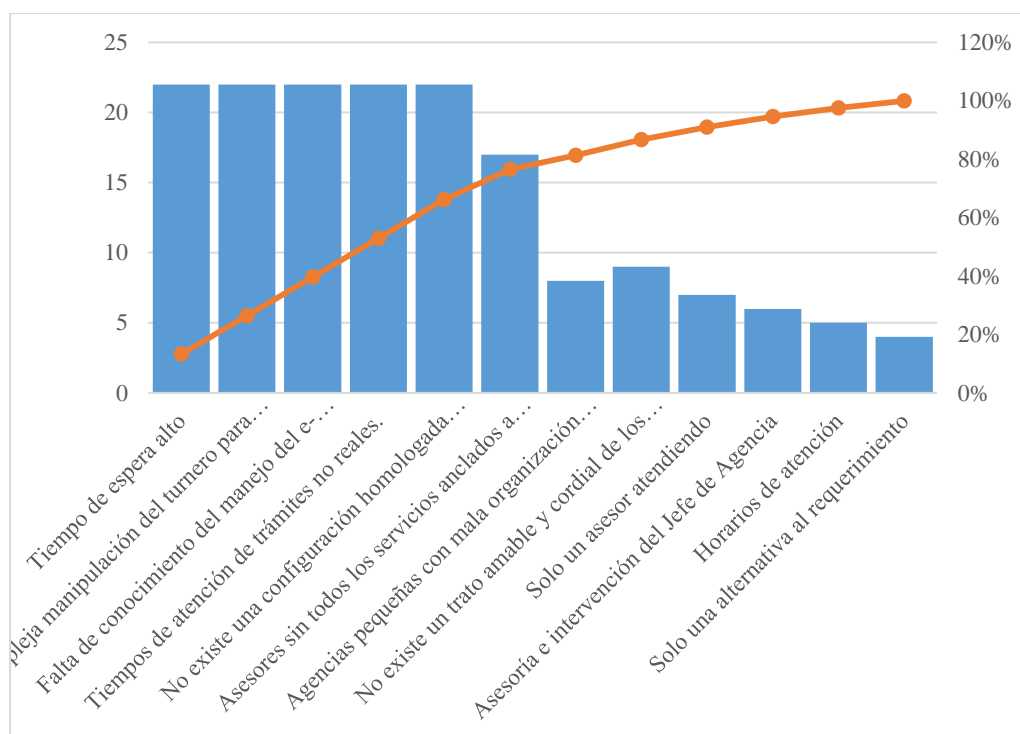


Figura 39: Diagrama de Pareto

Fuente: Levantamiento de información en Agencias BGR

Se ha logrado detectar que el problema principal es la falta de información confiable para toma de decisiones que permitan mejorar la gestión de las agencias, los procesos y la calidad en la atención brindada, esto se ve reflejado en la insatisfacción del cliente.

No se puede disponer de un servicio óptimo aprovechando las herramientas existentes, especialmente el de la herramienta e-flow que dispone de una serie de características favorables para la toma de decisiones, pero que no se está utilizando en su máxima capacidad debido justamente a los problemas detectados, pero con la posibilidad de mejorar.

Los tiempos elevados de atención, relacionados al mismo tema se atribuyen de igual forma al poco uso de los reportes que genera el e-flow para la toma de

decisiones relativas a cantidad de asesores de acuerdo a la hora, pero así también al tipo de servicio, ámbito que no se puede medir bien en la actualidad debido a que existen equivocación en los turnos que toman las personas generando a su vez que el sistema no registre adecuadamente las estadísticas de la cantidad de servicios al día y por hora para las decisiones adecuadas.

Existe desconocimiento del manejo adecuado de la herramienta por parte de los asesores, problema que genera demora para los clientes en espera, esto se da debido a que la persona selecciona mal el servicio brindado al cliente lo cual genera almacenamiento de información errada que se reflejan posteriormente en los reportes.

Adicional al manejo errado, la configuración de los servicios en la herramienta no guardan un formato que facilite la búsqueda del servicio al asesor ya que se no se encuentran en orden alfabético y deben buscar el servicio exacto entre muchos otros.

Finalmente y como parte de los problemas, pero a su vez como consecuencia de algunos de los aspectos vistos previamente, se tiene un grupo de clientes que consideran un servicio insatisfecho, lo cual es debido a la desorientación para poder seleccionar el turno, así como para conocer lo pasos a seguir y como segundo aspecto no sentirse atendidos, con un servicio personalizado con trato cordial y amable.

Como se ha podido observar, la problemática genera insatisfacción, ineficiencia, largos tiempos de espera, colas. Esto debido principalmente a que no se hace

uso óptimo del sistema implementado, unido al hecho de que no se toma las decisiones adecuadas para un mejor servicio, justamente debido a un incorrecto registro de datos, generado por los clientes, pero debido al sistema colocado por el banco, la falta de decisiones oportunas debido al desconocimiento y falta de uso de los sistemas de colas, entre otros factores, que en la actualidad complican el servicio, pero que pueden mejorarse, para lo cual se realizará posteriormente la propuesta de soluciones.

4.2 PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Una vez detectados cuáles son los problemas mediante el uso de las herramientas de calidad se propondrá las soluciones de mejoramiento y planes de acción en base al uso de la matriz 5w2h.

4.2.1 Matriz 5w2h

Para el levantamiento de la matriz 5w2h se convoca a una reunión kick off con el equipo de trabajo el cual incluye representantes de las área de Negocios, Canales, Calidad, Mercadeo e Inteligencia de Negocios los mismos que puedan tomar las decisiones al respecto para poner en marcha los planes de acción.

En la Tabla 13 constan las opciones levantadas para el mejoramiento del proceso de toma de decisiones sobre la calidad del servicio y la productividad, en base a cada uno de los problemas y errores detectados.

Tabla 13: Matriz 5w2h

Problema	What	Why	Where	When	Who	How	How much
	¿Qué hay que hacer? En términos claros y específicos.	¿Por qué? ¿Cuál es la importancia y en que resultará?	¿Dónde? ¿En qué lugar? ¿Online u offline?	¿Cuándo? ¿En qué fecha? ¿Por cuánto tiempo?	¿Por quién? ¿Quiénes son las personas responsables y quiénes participan?	¿Cómo se realizará la tarea? ¿Con cuál metodología? ¿Con cuáles procesos?	¿Cuánto va a costar? ¿Cuál es el presupuesto para el proyecto?
Compleja manipulación del turnero para clientes, ellos deben seleccionar el servicio entre muchas opciones.	Establecer un nuevo modelo de navegación del turnero colocando servicios genéricos y fáciles de entender para el cliente que deberán ser cancelados por el asesor el momento de la atención. Implementar instructivo de uso de kiosko para clientes.	Acortar los tiempos de fila del cliente para tomar un turno, mejorar la percepción del cliente y evitar que el sea quién seleccione el servicio que se almacenará en los reportes de información.	En todos los turneros de las 22 agencias del Banco.	Fecha inicio: 19 de junio Fecha fin: 21 de junio Este modelo permanecerá indefinidamente.	La configuración debe ser realizada por el administrador de la herramienta previa la aceptación del modelo por parte de las Gerencias de Canales, Negocios, Talento Humano. El instructivo será realizado por el área de Mercadeo.	Reunión kick off con el equipo de trabajo para determinar los servicios genéricos que se colocarán en el turnero.	No generará costo ya que la configuración se la puede realizar directamente en la herramienta por personal del banco. El instructivo que será colocado en las 22 agencias su impresión tendrá un costo de \$10 por unidad.
No existe una configuración homologada de la herramienta y control en las plantillas de atención.	Estandarizar nomenclatura en e-flow (trámites, nombres usuarios), quitar la opción de configuración de plantillas de atención a Jefes de Servicio y Jefes de Agencia.	Mejorar la visibilidad de los nombres de los servicios el momento de la atención para el personal y para la lectura y presentación de reportes de información.	En el módulo de atención y de seguridad de la herramienta e-flow	Fecha inicio: 22 de junio Fecha fin: 23 de junio Este modelo permanecerá indefinidamente.	La configuración de trámites y plantillas será realizada por el administrador de la herramienta con la autorización de la Gerencia de Canales. La estandarización de los nombres de usuarios será realizada por TCS.	La estandarización de usuarios debe ser realizada mediante generación de ODT para que TCS lleve a cabo la asignación de personal y del tiempo de atención.	No generará costo ya que la configuración se la puede realizar directamente en la herramienta por personal del banco.

Problema	What	Why	Where	When	Who	How	How much
	¿Qué hay que hacer? En términos claros y específicos.	¿Por qué? ¿Cuál es la importancia y en que resultará?	¿Dónde? ¿En qué lugar? ¿Online u offline?	¿Cuándo? ¿En qué fecha? ¿Por cuánto tiempo?	¿Por quién? ¿Quiénes son las personas responsables y quiénes participan?	¿Cómo se realizará la tarea? ¿Con cuál metodología? ¿Con cuáles procesos?	¿Cuánto va a costar? ¿Cuál es el presupuesto para el proyecto?
Asesores sin todos los servicios anclados a su perfil.	Levantar información de los servicios anclados a cada asesor y determinar en base a sus funciones si debe eliminarse o anclarse un nuevo servicio.	Los asesores cerrarán el turno con el servicio exacto brindado al cliente sin excusas de no disponer del mismo en su perfil.	Levantamiento de la información mediante validación en la herramienta e-flow de los servicios que tiene cada asesor.	Fecha inicio: 26 de junio Fecha fin: 28 de junio Este modelo permanecerá indefinidamente.	El levantamiento de la información y la nueva configuración la realizará el administrador de la herramienta previa coordinación con los Jefes de servicio y autorización de la Gerencia de Canales.	En base a los procesos realizados en las dos áreas tanto Servicios como Negocios se levantará los trámites que debe realizar cada asesor y que debe tener en su perfil para la atención a los clientes.	No generará costo ya que la configuración se la puede realizar directamente en la herramienta por personal del banco.
Falta de conocimiento del manejo de la herramienta, cierran turnos en forma errada.	Realizar instructivo del manejo de la herramienta y ajustar en las políticas el uso e-flow	El conocimiento del manejo y cierre adecuado de los trámites permitirá obtener información precisa y confiable para la toma de decisiones, al formar parte de las políticas institucionales su uso correcto es obligatorio para todo el personal.	La publicación del instructivo en la intranet del Banco será notificada mediante correo electrónico a todo el personal.	Fecha inicio: 20 de junio Fecha fin: 30 de junio	El administrador de la herramienta elaborará el instructivo procederá a la revisión y aprobación de la Gerencia de Canales y con la ayuda del área de Procesos será publicado y ajustado en las políticas.	Se usará la metodología de procesos del Banco para realizar el instructivo.	No generará costo ya que la elaboración y publicación del instructivo será realizada por el personal del banco.

Problema	What	Why	Where	When	Who	How	How much
	¿Qué hay que hacer? En términos claros y específicos.	¿Por qué? ¿Cuál es la importancia y en que resultará?	¿Dónde? ¿En qué lugar? ¿Online u offline?	¿Cuándo? ¿En qué fecha? ¿Por cuánto tiempo?	¿Por quién? ¿Quiénes son las personas responsables y quiénes participan?	¿Cómo se realizará la tarea? ¿Con cuál metodología? ¿Con cuáles procesos?	¿Cuánto va a costar? ¿Cuál es el presupuesto para el proyecto?
No existe trato amable y cordial a los clientes.	Capacitar al personal en procesos y normas de estándares de atención a clientes.	Mejorará la calidad en la atención de clientes y la percepción del cliente en cuanto a su satisfacción.	Serán llamados en grupos a las instalaciones del Banco, en las salas de capacitaciones disponibles.	Posterior a la publicación del instructivo de manejo de la herramienta e-flow. Fecha inicio: 03 de julio Fecha fin: 07 de julio	El departamento de Calidad del BGR serán responsables de la capacitación a los asesores de servicio, jefes de servicio y de agencia.	Mediante charlas, talleres y conferencias que les brinden herramientas para una atención amable y cordial a los clientes.	No generará costo ya que el departamento de Calidad cuenta con expertos en impartir charlas acerca de la calidad en la atención al cliente.
Tiempos de espera y de atención de trámites no reales.	Analizar productividad por recurso una vez que se cuente con información confiable respecto al buen manejo y cierre de trámites en la herramienta..	Determinará los tiempos exactos de atención por recurso y por trámite así como los tiempos de espera de clientes antes de ser atendidos.	En todos los usuarios de la herramienta e-flow de las 22 Agencias del Banco.	El análisis tomará un mes. Fecha inicio: 03 de julio Fecha fin: 30 de julio	El administrador de la herramienta en coordinación con la Subgerencia de Canales.	Usando indicadores de calidad y productividad.	No generará costo el análisis lo hará personal del Banco.
Cantidad de trámites en la herramienta versus bases de datos	Implementar mecanismo de control en oficina y cuadro centralizado / capacitar personal back up	Al implementar este control se asegurará que la información de la herramienta e-flow está siendo la correcta.	En las 22 Agencias del Banco.	Inicia en forma inmediata	Jefes de Servicio de cada Agencia serán los encargados de realizar este cuadro por cada uno de los asesores.	Se deberá bajar el reporte diario de la herramienta y cuadrar versus los reportes de las bases de datos y los soportes físicos.	No generará costo el análisis lo hará personal del Banco.







Problema	What	Why	Where	When	Who	How	How much
	¿Qué hay que hacer? En términos claros y específicos.	¿Por qué? ¿Cuál es la importancia y en que resultará?	¿Dónde? ¿En qué lugar? ¿Online u offline?	¿Cuándo? ¿En qué fecha? ¿Por cuánto tiempo?	¿Por quién? ¿Quiénes son las personas responsables y quiénes participan?	¿Cómo se realizará la tarea? ¿Con cuál metodología? ¿Con cuáles procesos?	¿Cuánto va a costar? ¿Cuál es el presupuesto para el proyecto?
Agencia pequeña con mala organización y distribución de los puestos de atención.	Solicitar al área Administrativa una evaluación de las Agencias para mejorar los espacios. Colocar señaléticas que identifiquen cada área y cada puesto de atención.	Clientes podrán direccionarse correctamente a las diferentes áreas y cubículos de atención.	En las 22 Agencias del Banco.	Solicitar un informe de la evaluación hasta la última semana de junio. Colocación de las señaléticas hasta el 15 de julio.	Mercadeo, Administrativo y Canales.	Administrativo realizará una evaluación de cada una de la agencias para mejorar los espacios.	La elaboración y colocación de las señaléticas tendrán un costo de \$2000

4.2.2 Planes de acción

Se especificará cada uno de los planes de acción a implementarse para el mejoramiento del proceso de toma de decisiones:

- *Establecer un nuevo modelo de navegación del turnero colocando servicios genéricos y fáciles de entender para el cliente que deberán ser cancelados por el asesor el momento de la atención.*

Tabla 14: Nuevas opciones en la máquina de turnos

<u>1era Pantalla</u>	<u>2da Pantalla</u>	<u>3era Pantalla</u>
Servicios	Identificación del cliente	Apertura y Cierre de Cuentas
	  	Tarjeta de Crédito Visa BGR
		Transferencias / Emisión de Cheques
		Servicios Bancarios
		Copias y Requerimientos
Negocios	Identificación del cliente	Inversiones
	  	Créditos
		Asesoramiento Cuentas

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

El nuevo modelo consta de tres pantallas de navegación en la primera el cliente deberá seleccionar el área a la que desea ir en la segunda opción ingresará su número de cédula y en la última pantalla seleccionará el trámite de una serie de opciones genéricas mucho más fáciles de entender

posterior a esto se le imprimirá su turno, o en caso de ser una persona de la tercera edad, discapacitado o embarazada se le imprimirá directamente el turno en la segunda pantalla. Tal como se muestra en la Tabla 14.

Las opciones genéricas deberán ser canceladas inmediatamente por el asesor el momento en que el cliente ya se encuentre en el puesto de atención, una vez indagada la necesidad del cliente el asesor deberá seleccionar el trámite exacto que el cliente desea obtener para dar inicio a la atención.

- **Implementar instructivo de uso de kiosko para clientes.**



Figura 40: Instructivo para clientes

El instructivo dará a los clientes las directrices en forma gráfica y detallada de cómo debe realizar la toma de turno para poder ser atendido. En la Figura 40 se muestra los pasos de un instructivo que podría ser colocado

junto al kiosko de toma de turnos para que el cliente pueda tomar el turno de manera adecuada.

- ***Estandarizar nomenclatura en e-flow (trámites, nombres usuarios), quitar la opción de configuración de plantillas de atención a Jefes de Servicio y Jefes de Agencia.***

La estandarización de los nombres de trámites y usuarios permitirá una mejor lectura de información para toma de decisiones.

Se quitará la opción de configuración de plantillas a los jefes de servicios y de agencias y se dará el control para la configuración de las plantillas de atención al administrador de la herramienta, en caso de que los jefes de servicio de alguna de las agencias requieran que se realice un cambio este deberá ser solicitado mediante un formato en el cual deberán detallar su necesidad y las justificaciones para llevar a cabo dicho cambio, en la tabla 15 consta el formato que será difundido en todas las agencias.

Dependiendo del análisis y de las ventajas del cambio realizado se podrá replicar dicho cambio a todas las agencias del Banco.

Tabla 15: Formato para solicitar inclusión de servicios en plantillas

			DETALLE DE OPCIONES PARA EL CAMBIO				
FECHA	AGENCIA	NOMBRE PLANTILLA	PUESTO	SECCIÓN	TRAMITE	ELIMINAR / CREAR	JUSTIFICACIÓN DEL CAMBIO
01/07/2017	Riobamba	Negocios	2	Negocios	Información de Tarjetas	Eliminar	Los clientes toman el turno con este servicio para casos de bloqueo o reposición de tarjetas de débito, proceso específico del área de Servicios.
02/07/2017	Riobamba	Negocios	3	Negocios	Transfernet	Eliminar	Con el actual proceso de emisión y entrega del producto, la atención de este servicio es aplicado exclusivamente por la Asistente de Servicio.
03/07/2017	Matriz	Servicios	8,5,7,6	Servicios	Apertura Cuenta Corriente	Eliminar	La atención de APERTURA DE CUENTAS CORRIENTES exclusivamente la realiza el negocio, esto como estrategia para colocación de CUENTA PREMIUM.
04/07/2017	Matriz	Negocios	4,8,3,2,11,12	Negocios	Apertura Cuenta Corriente	Crear	La atención de APERTURA DE CUENTAS CORRIENTES exclusivamente la realiza el negocio, esto como estrategia para colocación de CUENTA PREMIUM.
05/07/2017	Atahualpa	Servicios	1,2,6,7	Servicios	Apertura Cuenta Corriente	Eliminar	La atención de APERTURA DE CUENTAS CORRIENTES exclusivamente la realiza el negocio, esto como estrategia para colocación de CUENTA PREMIUM.
06/07/2017	Atahualpa	Negocios	3,4,5	Negocios	Apertura Cuenta Corriente	Crear	La atención de APERTURA DE CUENTAS CORRIENTES exclusivamente la realiza el negocio, esto como estrategia para colocación de CUENTA PREMIUM.

Fuente: Levantamiento de información en Agencias BGR

- *Levantar información de los servicios anclados a cada asesor y determinar en base a sus funciones si debe eliminarse o anclarse un nuevo servicio.*

Mediante el formato establecido se podrá determinar en cada una de las agencias del Banco que opciones de trámites son los que disponen cada uno de los asesores y de acuerdo a sus perfiles se deberá eliminar o anclar con el fin de que todos los usuarios tengan activos los servicios que brindan al cliente, cierren el trámite correctamente y se almacene información verídica y segura para la toma de decisiones.

En la Tabla 16 consta el levantamiento de la información en las Agencias Latacunga, Riobamba y Sur por cada uno de los asistentes de servicios de cada Agencia, este modelo deberá replicarse en todas las Agencias del Banco.

Tabla 16: Formato para levantar información de servicios

Id	Descripción	Alias	LATACUNGA			RIOBAMBA		SUR		
			N6	S1	S5	S1	S4	S3	S4	S5
3	Apertura Cuenta Corriente	AC		✓			✓	✓	✓	
4	Apertura Cuenta de Ahorro	AA		✓			✓	✓	✓	
5	Apertura Cuenta Ahorro Programado	AP		✓			✓	✓	✓	
6	Cancelación Cuenta Corriente	CC		✓			✓	✓	✓	
7	Cancelación Cuenta de Ahorro	CA		✓			✓	✓	✓	
8	Cancelación Ahorro Programado	CP		✓			✓	✓	✓	
9	Corte de Estado de Cuenta	EC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
10	Información de Cuentas	IC	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
11	Actualización de Datos (Cuentas)	AD	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
12	Certificado Bancario	SB	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

- ***Realizar instructivo del manejo de la herramienta y ajustar en las políticas el uso e-flow***

El instructivo contendrá a detalle información acerca del manejo de la herramienta e-flow, será una guía para los usuarios que les permitirá realizar cualquier consulta y eliminar dudas acerca del proceso de punta a punta es decir desde el acceso a la aplicación hasta el cierre y cuadro de la información al final del día.

El instructivo deberá ser elaborado por el administrador de la herramienta y contener los siguientes puntos:

- Acceso a la Aplicación
- Pantalla Principal
 - Iniciar Atención
 - Salir y Cerrar Sesión
 - Derivar
 - Volver anunciar
 - Finalización
 - Monitor
 - Turno Específico
 - Turno en atención
 - Identificación de clientes

- Trámites
- Trámites Genéricos
- Agregar trámites

- Reportes de control Jefe de Servicios / Jefe de Agencia
 - Reporte en línea
 - Histórico Integrado

- Manejo / control de reportes
 - Oficina: Reporte E-flow vs. físico
 - Procesos back Canales: Validación del archivo de Cuadre de E-flow vs reportes transaccionales

- Control de errores
 - Cuadre de E-flow
 - Reporte de trámites genéricos

- ***Capacitar al personal en procesos y normas de estándares de atención a clientes.***

Se debe capacitar tanto a los asesores de servicio como a los jefes de servicio nuevos y reforzar los conocimientos del personal que ya lleva

tiempo en el Banco en el código de servicio al cliente y en la atención personalizada y amable.

Los temas que deben toparse en la charla o capacitación son:

- Saludar al cliente por su nombre ya que la herramienta e-flow permite conocer mediante el ingreso de su cédula la identificación del mismo.
- Prestar al cliente toda la atención.
- Ver directamente a los ojos del cliente.
- Ser natural y no actuar en forma mecánica.
- Ser enérgico y amable.
- Ser empático y ponerse en los zapatos del cliente.

Para esto en la Tabla 17 se detalla un cronograma de capacitación mediante la conformación de grupos a la cual deberá asistir en modalidad presencial todo el personal que labora en las agencias de Quito y mediante video conferencia las personas de provincia.

Tabla 17: Cronograma de capacitación

		Fecha	Modalidad	Grupo
Sierra	Matriz	03-jul-17	Presencial, sala de capacitación edificio Matriz	1
	Prensa	03-jul-17	Presencial, sala de capacitación edificio Matriz	1
	Hospital Militar	04-jul-17	Presencial, sala de capacitación edificio Matriz	2
	Atahualpa	04-jul-17	Presencial, sala de capacitación edificio Matriz	2
	Sur	04-jul-17	Presencial, sala de capacitación edificio Matriz	2
	Recoleta	05-jul-17	Presencial, sala de capacitación edificio Matriz	3
	Condado	05-jul-17	Presencial, sala de capacitación edificio Matriz	3
	Espe	05-jul-17	Presencial, sala de capacitación edificio Matriz	3
	Latacunga	06-jul-17	Videoconferencia	4
	Loja	06-jul-17	Videoconferencia	4
	Riobamba	06-jul-17	Videoconferencia	4
	Esmeraldas	06-jul-17	Videoconferencia	4
Costa	Suc. Mayor	03-jul-17	Videoconferencia	1
	Base Naval	03-jul-17	Videoconferencia	1
	I Zona	04-jul-17	Videoconferencia	2
	Huancavilca	04-jul-17	Videoconferencia	2
	Fae	05-jul-17	Videoconferencia	3
	Taura	05-jul-17	Videoconferencia	3
	Manta	07-jul-17	Videoconferencia	5
	Machala	07-jul-17	Videoconferencia	5
	Salinas	07-jul-17	Videoconferencia	5
	Cuenca	07-jul-17	Videoconferencia	5

Fuente: Levantamiento de información en Agencias BGR

- ***Analizar productividad por recurso una vez que se cuente con información confiable respecto al buen manejo y cierre de trámites en la herramienta.***

Con la información adecuada se podrá realizar un análisis de cada uno de los colaboradores en base a productividad, tiempos de utilización del puesto, tiempos de detención, porcentaje de ocupación y en función de los resultados tomar decisiones en cuanto a la correcta asignación de recursos en las agencias.

El cálculo de estos indicadores se llevará a cabo en el punto 4.3 del presente capítulo.

- ***Implementar mecanismo de control en oficina y cuadro centralizado / capacitar personal back up***

Al fin de día y según estará plasmado en las políticas de manejo de la herramienta e-flow, el jefe de cada agencia es el responsable de asegurar que la información registrada en e-flow guarda consistencia con la información que se mantiene en las bases del Banco y en los soportes físicos, para esto deberán realizar el cuadro con toda esta información. En caso de presentarse diferencias deberán explicar los motivos y retroalimentar a su personal en caso de requerirlo.

El proceso de control en oficinas será realizado inicialmente en el área de Servicios del Banco para posterior solicitar la réplica al área de Negocios.

Cada trámite deberá ser cuadrado versus su respaldo según lo detallado en la Tabla 18.

Tabla 18: Proceso de cuadro de trámites

<u>Categoría de trámite</u>	<u>Respaldo para el cuadro</u>
Abonos / Precancelaciones	Negocio
Activación de TC	Formato firmado por el cliente
Actualización de Datos	Impresión de documento firmado por el cliente
Actualización de Firmas	Formulario de Actualización
Anulación de Chequera	Reporte asesores
Anulación de Libretas	Reporte FTP
Anulaciones / Prohibiciones	No aplica
Apertura Ahorro Programado	Reporte asesores
Apertura Cuenta Ahorro	Reporte asesores
Apertura Cuenta Corriente	Reporte asesores
Apertura de Inversiones	Reporte asesores
Apertura y Cierre de Cuentas	Reporte asesores
Cambio por Facturación electrónica TC	Solicitud de servicios Visa
Cambios de formas de pago	Solicitud de servicios Visa
Cancelación Ahorro Programado	Solicitud de servicios
Cancelación Cuenta Ahorro	Solicitud de servicios
Cancelación Cuenta Corriente	Solicitud de servicios
Cancelación de orden de débitos	Documento, mail y carta del cliente

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

Se dará la capacitación sobre el proceso de cuadro al personal back up que se encuentre prestando soporte en las oficinas.

- *Solicitar al área Administrativa una evaluación de las Agencias para mejorar los espacios.*

Con el fin de mejorar la percepción del cliente en cuanto a su comodidad en las agencias del Banco se solicitará al área administrativa un informe con el levantamiento respectivo de la logística de las Agencias, se buscará una forma de mejorar los espacios a los cuales los clientes tienen acceso.

- *Colocar señaléticas que identifiquen cada área y cada puesto de atención.*

Las señaléticas deberán ser colocadas desde el kiosko para toma de turnos hasta los puestos de atención de los asesores y jefes de cada agencia.

Estos serán llamativos, mantendrán uniformidad con los colores que identifican al Banco y serán de fácil comprensión y lectura para los clientes.



Figura 41: Señaléticas para las agencias

En la Figura 41 se muestra los diseños de las señaléticas que serán ubicadas en cada una de las agencias para direccionar a los clientes de una manera más visual y llamativa.

4.3 MEDICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DE SERVICIO

Una vez que se cuente con la información mejorada se deberán establecer indicadores que permitan analizar y tomar decisiones oportunas respecto a eficacia, eficiencia cumplimiento de los colaboradores y calidad en la atención brindada al cliente.

Para efectos académicos de la solución se aplicará el cálculo de indicadores de Gestión de Servicio en *Agencia Matriz de Quito*.

Índice de satisfacción de clientes:

$$IS = \frac{\text{Cantidad de calificaciones muy altas} + \text{Calificaciones altas}}{\text{Cantidad de clientes que califican el servicio}}$$

Tabla 19: Índices de Satisfacción

Nov-16	IS =	$\frac{16}{17}$	94,1%
Dic-16	IS =	$\frac{12}{14}$	85,7%
Ene-17	IS =	$\frac{17}{17}$	100,0%
Feb-17	IS =	$\frac{18}{18}$	100,0%
Mar-17	IS =	$\frac{16}{17}$	94,1%
Abr-17	IS =	$\frac{13}{17}$	76,5%
May-17	IS =	$\frac{17}{17}$	100,0%

Fuente: Encuestas a clientes

En base a la información levantada mediante consultas a los clientes que recibieron un servicio en Agencia Matriz entre noviembre 2016 y mayo 2017, se logra obtener los índices de satisfacción detallados en la Tabla 19. En Anexo 2 se encuentra la información a detalle de las respuestas de cada uno de los clientes quienes califican su nivel de satisfacción en una escala de 1 a 10 donde 1 es malo y 10 es muy bueno, para el cálculo del indicador se toman las calificaciones de 8, 9 y 10. La información de los clientes que recibieron el servicio y el tipo de servicio que fue solicitado es proporcionada por la herramienta e-flow.

Se puede apreciar en los resultados mensuales obtenidos que en el 2017 la satisfacción del cliente es muy alta a excepción del mes de abril donde tiene un porcentaje del 76,5 el cual está por debajo de la media y debe ser analizado por el Banco para corregir los

factores que pudieron afectar la percepción del cliente, tomando en consideración que se cuenta con el detalle del día, fecha, agencia, usuario que brindó el servicio.

Índice de recomendación:

$$IR = \frac{\text{Cantidad de calificaciones muy altas} + \text{Calificaciones altas}}{\text{Cantidad de clientes que califican el servicio}}$$

Tabla 20: Índices de Recomendación

Nov-16	IR =	$\frac{11}{17}$	64,7%
Dic-16	IR =	$\frac{9}{14}$	64,3%
Ene-17	IR =	$\frac{13}{17}$	76,5%
Feb-17	IR =	$\frac{13}{18}$	72,2%
Mar-17	IR =	$\frac{12}{17}$	70,6%
Abr-17	IR =	$\frac{12}{17}$	70,6%
May-17	IR =	$\frac{14}{17}$	82,4%

Fuente: Encuestas a clientes

El índice de recomendación al igual que el índice de satisfacción es calculado en base a la información proporcionada por los clientes. En Anexo 2 consta el detalle de clientes consultados entre los meses de noviembre 2016 a mayo 2017 tomados de la base de e-flow. La calificación de recomendación se realiza en una escala de 1 a 10 tomando para el cálculo del indicador las calificaciones de 9 y 10 a esta cantidad se le resta las calificaciones más bajas 0, 1, 2, 3, 4, 5 y 6.

Como se puede apreciar en los resultados mensuales de la Tabla 20, el índice de recomendación de clientes tiene resultados por debajo del 90%, en base a esta información se deberían tomar acciones para mejorar esta percepción que afecta el nivel de la calidad del servicio.

Índice de incorporación de nuevos clientes (IINC):

$$\text{IINC} = \frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$$

Tabla 21: Índices de Incorporación de nuevos clientes

Dic-16	IINC =	$\frac{792}{53907}$	1,5%
Ene-17	IINC =	$\frac{815}{54699}$	1,5%
Feb-17	IINC =	$\frac{600}{55514}$	1,1%
Mar-17	IINC =	$\frac{837}{56114}$	1,5%
Abr-17	IINC =	$\frac{754}{56951}$	1,3%
May-17	IINC =	$\frac{687}{57705}$	1,2%

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

Hasta noviembre del 2016 el Banco tenía una base de 53907 clientes con cuentas de ahorro, tomando la información en forma mensual de las nuevas aperturas de cuentas se obtiene el índice de incorporación de nuevos clientes de la Tabla 21.

En el período de dic 2016 a mayo 2017 el IINC se ha mantenido en el 1%, es decir cada mes se incorporan en promedio 750 nuevos clientes al Banco mediante la apertura de una cuenta de ahorros.

Índice de calidad en el servicio:

Actitud, Asesoría, Agilidad y Solución son las características que se toman en consideración para la medición del indicador de calidad de servicio. Los 4 son importantes para el cálculo y para brindar un servicio de calidad sin embargo cada uno tiene un peso dentro del cálculo del índice de calidad: Asesoría y Actitud 20%, Agilidad y Solución 30%, ya que el cliente valora mucho más su tiempo y obtener una solución satisfactoria a su requerimiento.

Este indicador se mide con la propia calificación que indique el cliente bajo los siguientes valores: escala de 1 a 10 donde 1 es muy malo y 10 muy bueno.

Tabla 22: Índices de Calidad

Fecha	Asesoría	Actitud	Agilidad	Solución	TOTAL IND CALIDAD
Nov-16	91,18%	85,29%	88,24%	91,18%	89,12%
Dic-16	92,86%	89,29%	85,71%	89,29%	88,93%
Ene-17	88,24%	85,29%	82,35%	91,18%	86,77%
Feb-17	91,67%	94,44%	83,33%	91,67%	89,72%
Mar-17	85,29%	82,35%	88,24%	94,12%	88,24%
Abr-17	94,12%	88,24%	82,35%	91,18%	88,53%

Fuente: Encuestas a clientes

En la Tabla 22, se puede observar los resultados de calidad del servicio mensual en el período de noviembre 2016 hasta abril 2017 en Agencia Matriz, el indicador se mantiene bajo el 90%, debido a los índices de actitud y agilidad que son los resultados más bajos obtenidos.

Índice de productividad (IPC):

$$IPC = \frac{\text{Cantidad de atenciones del puesto}}{\text{número de horas totales insumidas}}$$

Tabla 23: Índices de productividad

		Atenciones Totales	Tiempo Total de Atención	Tiempo Total en Horas	Productividad
Servicios	Asistente 1	55	5:54:29	5,9	9
	Asistente 2	62	6:02:02	6,1	10
	Asistente 3	68	4:30:27	4,51	15
Negocios	Asistente 1	7	2:38:27	2,64	3
	Asesor 1	23	3:11:35	3,19	7
	Asesor 2	9	1:44:24	1,74	5

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

Para el cálculo del índice de productividad se toma información de la herramienta e-flow del 8 de mayo del 2017 respecto al número total de atenciones en ese día y del tiempo total de atención de cada uno de los asistentes y asesores de Servicios y Negocios en Agencia Matriz.

Los resultados de productividad que se muestran en la Tabla 23, claramente muestra que el área de Servicios es donde se atiende a la mayor cantidad de clientes y se incurre en menos tiempos de atención por lo cual tienen una productividad mayor, sin embargo

dentro del área existe una diferencia entre la productividad de cada uno de los asistentes, el asistente 1 atiende 9 turnos por hora y el asistente 3 atiende hasta 15 turnos por hora.

Negocios donde debido a los procesos para dar el servicio el tiempo de atención es mayor y la demanda de cliente es menor, aquí también existe una diferencia entre la productividad interna ya que el asistente solo 3 turnos por hora mientras que el asesor 1 atiende hasta 7 turnos por hora.

En los dos casos se debe analizar si el asistente con menos productividad incurre en demoras en la atención o si el asistente con más productividad brinda el servicio bajo los estándares de calidad o lo hace en forma rápida sin prestar una atención personalizada.

Tiempo total de utilización del puesto (UT):

$$UT = \text{tiempo iniciado} + \text{tiempo en detención transitoria}$$

Tabla 24: Tiempo total de utilización del puesto

		Tiempo Iniciado	Tiempo en Detención Transitoria	<u>Tiempo de Utilización Total del Puesto</u>
Servicios	Asistente 1	7:16:29	0:50:11	8:06:40
	Asistente 2	7:03:08	0:55:09	7:58:17
	Asistente 3	7:09:06	0:41:51	7:50:57
Negocios	Asistente 1	6:50:48	0:56:38	7:47:26
	Asesor 1	7:04:56	1:01:51	8:06:47
	Asesor 2	7:15:02	0:50:24	8:05:26

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

Para el cálculo del tiempo de utilización del puesto se toma información de la herramienta e-flow del 8 de mayo del 2017 respecto al tiempo en que los asistentes permanecieron logeados a la herramienta y los tiempos en los que detuvieron el sistema de atención ya sea para ir al almuerzo, al baño, etc.

Los resultados de la Tabla 24, muestran que la utilización total del puesto de cada uno de los asistentes es de aproximadamente 8 horas, esta utilización está correcta debido al horario de atención a clientes que es de 8:30 am a 16:30 pm. Los tiempos de detención son tiempos lógicos ya que los asistentes tienen una hora para tomar su almuerzo.

Índice de ocupación (O):

$$O = \frac{\text{Tiempo de atenciones totales}}{\text{Utilización real del puesto}}$$

Tabla 25: Índice de ocupación

		Tiempo Total de Atención	Tiempo de Utilización Total del Puesto	Ocupación del puesto
Servicios	Asistente 1	5:54:29	8:06:40	73%
	Asistente 2	6:02:02	7:58:17	76%
	Asistente 3	4:30:27	7:50:57	57%
Negocios	Asistente 1	2:38:27	7:47:26	34%
	Asesor 1	3:11:35	8:06:47	39%
	Asesor 2	1:44:24	8:05:26	22%

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

Para el cálculo del tiempo de utilización del puesto se toma información de la herramienta e-flow del 8 de mayo del 2017 respecto al tiempo total de atención.

El nivel de ocupación de cada uno de los puestos está bajo el 100% según los resultados de la Tabla 25, esto debido a que el tiempo total de atención a clientes es mucho menor al tiempo total de utilización real de la herramienta.

Tiempo total sin asignación (TSA):

TSA = utilización total – tiempo de detención transitoria – tiempo total de atención

Tabla 26: Tiempo total sin asignación

		Tiempo de Utilización Total del Puesto	Tiempo en Detención Transitoria	Tiempo Total de Atención	<u>Tiempo sin Asignación</u>
Servicios	Asistente 1	8:06:40	0:50:11	5:54:29	1:22:00
	Asistente 2	7:58:17	0:55:09	6:02:02	1:01:06
	Asistente 3	7:50:57	0:41:51	4:30:27	2:38:39
Negocios	Asistente 1	7:47:26	0:56:38	2:38:27	4:12:21
	Asesor 1	8:06:47	1:01:51	3:11:35	3:53:21
	Asesor 2	8:05:26	0:50:24	1:44:24	5:30:38

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

Para el cálculo del tiempo sin asignación se toma información de la herramienta e-flow del 8 de mayo del 2017 respecto al tiempo total de atención y a los tiempos de detención transitoria.

Los tiempos sin asignación de los asistentes es decir los tiempos disponibles en los que no se encuentran atendiendo o en el almuerzo están comprendidos entre una hora y dos horas y media en el área de Servicios, en el área de Negocios el tiempo sin asignación es mucho mayor llegando incluso a cinco horas y media en el caso del

asesor dos y 4 horas en el caso del asistente 1 quienes efectivamente tenían la productividad más baja. Esta información se puede apreciar en la Tabla 26.

Porcentaje de tiempo sin asignación (%TSA):

$$\%TSA = \frac{TSA}{UT}$$

Tabla 27: % de Tiempo sin asignación

		Tiempo sin Asignación	Tiempo de Utilización Total del Puesto	<u>% Tiempo sin Asignación</u>
Servicios	Asistente 1	1:22:00	8:06:40	17%
	Asistente 2	1:01:06	7:58:17	13%
	Asistente 3	0:38:39	5:50:57	11%
Negocios	Asistente 1	4:12:21	7:47:26	54%
	Asesor 1	3:53:21	8:06:47	48%
	Asesor 2	4:30:38	7:05:26	64%

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

El porcentaje del tiempo sin asignación de la Tabla 27 permite corroborar y ver de una manera más visual los tiempos sin asignación elevados del área de Negocios, ya que el asesor 2 y el asesor 1 tienen tiempos sin asignación del 64% y 54% respectivamente.

Se realiza el análisis de los indicadores de Productividad, Utilización del Puesto, Ocupación, Tiempo sin Asignación y % Tiempo Sin Asignación para el caso de *Agencia Cuenca* en donde se cuenta con un solo asistente de servicio y de negocio para de esta forma complementar con los resultados obtenidos en la teoría de colas.

Índice de productividad (IPC):

$$IPC = \frac{\text{Cantidad de atenciones del puesto}}{\text{número de horas totales insumidas}}$$

Tabla 28: Índices de productividad Agencia Cuenca

		Atenciones Totales	Tiempo Total de Atención	Tiempo Total en Horas	Productividad
Servicios	Asistente 1	31	4:15:10	4,25	7,29
Negocios	Asesor 1	24	5:25:27	5,42	4,43

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

El asistente de servicios tiene una productividad más alta atendiendo 7 turnos por hora en comparación al asesor de negocios quien atiende 4 turnos en una hora, la información a detalle del cálculo en la Tabla 28.

Tiempo total de utilización del puesto (UT):

$$UT = \text{tiempo iniciado} + \text{tiempo en detención transitoria}$$

Tabla 29: Tiempo total de utilización del puesto Agencia Cuenca

		Tiempo Iniciado	Tiempo en Detención Transitoria	Tiempo de Utilización Total del Puesto
Servicios	Asistente 1	6:58:08	1:00:00	7:58:08
Negocios	Asesor 1	7:10:11	1:00:06	8:10:17

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

Según los resultados de la Tabla 29. La utilización del puesto se encuentra dentro de lo normal en las dos áreas con una hora de detención transitoria.

Índice de ocupación (O):

$$O = \frac{\text{Tiempo de atenciones totales}}{\text{Utilización real del puesto}}$$

Tabla 30: Índice de Ocupación Agencia Cuenca

		Tiempo Total de Atención	Tiempo de Utilización Total del Puesto	Ocupación del puesto
Servicios	Asistente 1	4:15:10	7:58:08	53%
Negocios	Asesor 1	5:25:27	8:10:17	66%

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

En base a los resultados del tiempo total de atención y del tiempo de utilización total del puesto de la Tabla 30, se obtiene que la ocupación de asesor de negocios es 66% y del asistente de Servicios de 53%, esto a pesar de que en el área de Servicios se atiende más clientes sin embargo los tiempos demandados para estas atenciones son menores que en el área de Negocios.

Tiempo total sin asignación (TSA):

TSA = utilización total – tiempo de detención transitoria – tiempo total de atención

Tabla 31: Tiempo total sin asignación Ag. Cuenca

		Tiempo de Utilización Total del Puesto	Tiempo en Detención Transitoria	Tiempo Total de Atención	Tiempo sin Asignación
Servicios	Asistente 1	7:58:08	1:00:00	4:15:10	2:42:58
Negocios	Asesor 1	8:10:17	1:00:06	5:25:27	1:44:44

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

En la Tabla 31 se puede visualizar los resultados del tiempo total sin asignación de los dos puestos en donde se corrobora que el asistente de servicios es el que más tiempo sin asignación tiene llegando a 2 horas.

Porcentaje de tiempo sin asignación (%TSA):

$$\%TSA = \frac{TSA}{UT}$$

Tabla 32: % de Tiempo sin asignación Agencia Cuenca

		Tiempo sin Asignación	Tiempo de Utilización Total del Puesto	% Tiempo sin Asignación
Servicios	Asistente 1	2:42:58	7:58:08	34%
Negocios	Asesor 1	1:44:44	8:10:17	21%

Fuente: (Herramienta E-flow, 2015 - 2017)

El asistente de servicios el 34% del tiempo permanece sin hacer uso del sistema debido a los tiempos de atención bajos en los procesos de servicio, estos resultados se pueden observar en la Tabla 32.

4.4 SISTEMA DE GESTIÓN DE COLAS PROPUESTO

Se establece la siguiente solución para las agencias que manejan el modelo básico de colas atendiendo 4 clientes en una hora con un tiempo de 8 minutos por clientes y cuya demanda no podrá ser satisfecha ya que se necesita un total de 544 minutos al día.

En un día normal el asistente de servicios deberá atender a los 4 clientes en una hora con un tiempo de atención máximo de 7,5 minutos.

Tasa de llegada $\lambda = 1/15 = 0,07$ clientes/minuto

Tasa de servicio $\mu = 1/7,5 = 0,13$ servicio/minuto

$$L = \frac{\lambda}{\mu - \lambda} \qquad L = \frac{0,07}{0,13 - 0,07} \qquad L = 1 \text{ personas en el Banco}$$

$$Lq = \frac{\lambda^2}{\mu * (\mu - \lambda)} \qquad Lq = \frac{0,07^2}{0,13 * (0,13 - 0,07)} \qquad Lq = 0,50 \text{ personas en la fila}$$

$$W = \frac{1}{\mu - \lambda} \qquad W = \frac{1}{0,13 - 0,07} \qquad W = 15 \text{ minutos en el Banco}$$

$$Wq = \frac{\lambda}{\mu * (\mu - \lambda)} \qquad Wq = \frac{0,07}{0,13 * (0,13 - 0,07)} \qquad Wq = 7,50 \text{ minutos en la fila}$$

$$Po = 1 - \frac{\lambda}{\mu} \qquad Po = 1 - \frac{0,07}{0,13} \qquad Po = 50\% \text{ probabilidad sistema vacío}$$

En el área de Servicios en las Agencias con un solo puesto de atención, el sistema estará vacío el 50% del tiempo; habrá en promedio del día 0,50 personas esperando en la cola. El tiempo para que una persona permanezca en el sistema se espera sea de 15 minutos y 7,5 minutos estará en la cola de espera antes de ser atendido. En promedio se espera encontrar a 1 personas en el sistema.

Si cada 15 minutos llega un cliente al área de Servicios, en un día de 8 horas o 480 minutos, entonces llegarán $\lambda * T = 0,07 * 480 = 32$ clientes en el día. Si cada cliente permanece $W = 15$ minutos en el sistema, entonces para atender a los clientes del día

se requerirá de $32 * 15 = 480$ minutos, por lo tanto el asistente podrá atender la demanda diaria presentada.

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Luego de haber completado el presente trabajo y después de un análisis de problemas detectados y las posibles soluciones se evidencia la importancia que tiene contar con información confiable para la toma de decisiones dentro de un banco. Por tanto, entre las conclusiones y recomendaciones más importantes se encuentran las detalladas a continuación.

5.1 CONCLUSIONES

- El uso oportuno y correcto de las herramientas de calidad permiten identificar problemas y la implementación de adecuadas estrategias para solución de los mismos, generando una estrecha interacción entre las áreas de la organización ya que se necesitará de un trabajo en equipo para la implementación de las mejoras identificadas.
- El proyecto de cambio de herramienta de turnos e implementación de e-flow fue una idea acertada ya que este sistema tiene muchas bondades para ser explotadas, sin embargo durante el desarrollo del proyecto no fueron visualizados los errores y problemas que actualmente se presentan por lo que a lo largo de dos años se ha contado con una herramienta de alto costo que genera reportes con información poco confiable para la toma de decisiones.

- El Banco cuenta con Agencias grandes y pequeñas catalogadas en función del número de colaboradores por lo cual existen agencias que manejan un modelo básico de colas en donde se forma una sola fila para ser atendida en un punto de atención en donde los clientes que primero llegan son los primeros en ser atendidos y agencias con modelo de colas con varios puntos de atención en donde se forma una sola fila para ser atendido por dos o tres puntos de atención.
- En el área de Servicios en las Agencias que cuentan con el modelo básico de colas, existe una tasa de llegada de clientes de 15 minutos y una tasa de servicio de 8 minutos, por lo que la probabilidad de ocupación del sistema es de 53% del tiempo por parte del asistente. El tiempo para que una persona permanezca en el sistema es 17 minutos y 9 minutos estará en la cola de espera antes de ser atendido, es así que durante el día de 8 horas o 480 minutos el asistente de servicios no está en capacidad de atender al total de clientes ya que necesitará 544 minutos para atender a los 32 clientes.
- Los índices de gestión corroboran la información obtenida mediante el cálculo de teoría de colas, la productividad del asistente del área de servicios es de 7 clientes atendidos en una hora, utilización total del puesto de 8 horas, ocupación real de 53% del tiempo, y 34% del tiempo sin asignaciones.
- En el área de Negocios en las Agencias que cuentan con el modelo básico de colas, existe una tasa de llegada de clientes de 30 minutos y una tasa de servicio de 15 minutos, por lo que la probabilidad de ocupación del sistema es de 50% del tiempo por parte del asesor. El tiempo para que una persona permanezca en

el sistema es 30 minutos y 15 minutos estará en la cola de espera antes de ser atendido, es así que durante el día de 8 horas el asesor de negocios necesitará 480 minutos para atender a los 16 clientes por lo que sí está en capacidad de atender al total de clientes.

- La productividad del asistente del área de Negocios es de 4 clientes atendidos en una hora, utilización total del puesto de 8,10 horas, ocupación real de 66% del tiempo, y 21% del tiempo sin asignaciones.
- Los problemas presentados en la herramienta e-flow corresponden a factores relacionados con la falta de conocimiento de los asistentes en el manejo correcto del sistema, el intentar trasladar los tiempos del servicio dejando que el cliente seleccione de la máquina de turnos el servicio deseado, la configuración errada en la herramienta de los trámites y asesores, y la falta de control en el uso de las plantillas, han dado como resultado la insatisfacción del cliente en el servicio.
- Cada una de las mejoras planteadas para la solución de los problemas presentados en la herramienta no generan costos para el banco, ya que todas las modificaciones pueden ser realizadas directamente en la herramienta por la persona encargada cuyo perfil es el de administrador de e-flow.
- El índice de satisfacción del cliente en cuanto al servicio recibido en el banco es en promedio 92, 9%, mientras que el índice de recomendación es de 71,6% ya que la mayoría de los clientes opina que se debería ampliar la red de agencias y que los tiempos de espera son muy elevados.

- El índice de calidad del servicio se encuentra bajo el 90% este resultado debido a que los índices de Actitud y Agilidad son los que más quejas e insatisfacción tienen por parte de los clientes, quiénes califican de altos los tiempos de espera antes de ser atendidos y como mala la actitud de la persona que le brindo el servicio.

5.2 RECOMENDACIONES

- Generar reportes con frecuencia semanal para el análisis de la información proporcionada por la herramienta con el fin de ir controlando e implementar los ajustes necesarios de manera oportuna.
- Analizar los tiempos del proceso de cada uno de los servicios y establecer los tiempos medios en lo que deberán incurrir los asistentes de servicios y de negocios para brindar dicho servicio; se deberá revisar también los procesos con el fin de mejorarlos y que sean lo más óptimos sin incurrir en riesgos, en base a estas acciones se podrá controlar, mejorar la eficiencia, la productividad y los tiempos en cola de clientes.
- En el área de Servicios en las Agencias que cuentan con el modelo básico de colas, y en donde la tasa de llegada de clientes de 15 minutos se debe establecer una tasa de servicio de máximo de 7,5 minutos, con lo cual se logrará atender a los 32 clientes que esperan por el servicio en un total de 480 minutos en el día.
- Solicitar apoyo al área de Inteligencia de Negocios y a TCS para la creación de un cubo de datos el cual proporcione resultados de cada uno de los indicadores

de gestión de servicios planteados en la presente tesis, con el fin de analizar la productividad, el nivel de ocupación del puesto, los tiempos de atención y tiempos sin asignación de todos los recursos en cada una de las Agencias del Banco, y poder establecer estrategias que permitan mejorar los indicadores, la atención a clientes y los costos en los que incurre el banco.

- Implementar en forma inmediata las estrategias de mejora enfocadas al cliente tales como modelo simplificado de navegación para toma de turnos, instructivos de uso del kiosko y colocación de señaléticas en las agencias, para lograr generar una mejora en la percepción del cliente en cuanto a las instalaciones del banco, en su nivel de satisfacción y en la recomendación.
- Establecer capacitaciones periódicas a todo el personal en procesos, normas y estándares de atención con el fin de refrescar y mejorar los conocimientos de los colaboradores que se verán reflejados en la calidad de la atención brindada a los clientes.
- Administrador de la herramienta permanente que monitoree la atención en línea de cada una de las agencias, los tiempos, la cantidad de clientes en fila, y el manejo correcto de la herramienta, permitirá gestionar estrategias inmediatas para mejorar la calidad en la atención a los clientes.
- Educar a los clientes en el uso de los canales Call Center y BGR Net, restringiendo en las agencias el brindar servicios tales como consultas de saldos, movimientos de cuenta, transferencias internas e interbancarias, con lo cual se

reducirán costos administrativos y el uso de recursos, para esto se deberá aplicar una campaña con el fin de comunicar previamente a los clientes y no causar un mal impacto e insatisfacción.

REFERENCIAS

1. Ahoy, C. K. (2010). *Administración de operaciones con enfoque al cliente*. México: Mc Graw Hill.
2. Albrecht, K. (1994). *Todo al poder del cliente*. Madrid: Paidós.
3. Banco Central del Ecuador. (Septiembre de 2016). *Estadísticas Macroeconómicas Presentación Coyuntural*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
4. Banco General Rumiñahui. (2015). Nuestra Identidad. *BGR Memoria 2015*, 15.
5. Banco General Rumiñahui. (s.f.). *Información Corporativa*. Obtenido de <http://www.wp2.bgr.com.ec/portal/web/guest/conoce-bgr;jsessionid=CE573DC4ED53CE44022418F6CD8210EB.tomcat>
6. Diario El Telégrafo. (2015). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/>
7. Educación Financiera. (s.f.). *Sistema Financiero del Ecuador: Educación Financiera*. Obtenido de <https://www.educacionfinanciera.com.ec/sistema-financiero-del-ecuador>
8. Herramienta E-flow. (2015 - 2017). Resultados. Quito, Ecuador.
9. Krugman, P. (1997). *La competitividad: una obsesión preligrosa*.
10. López, E. (08 de octubre de 2015). *Teoría de Colas*. Universidad de Malaga. Obtenido de LCC: <http://www.lcc.uma.es/~ezeqlr/ios/Tema5.pdf>
11. Munch, L., & Angeles, E. (2009). *Métodos y Técnicas de Investigación*. México: Trillas.
12. Organización Mundial del Comercio. (2016). *Intercambio de Servicios Comerciales*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/tradeserv_stat_s.htm
13. Pulido, G. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
14. Rojnik, B. G. (s.f.). *Productividad en el servicio*. Obtenido de http://asset.soup.io/asset/1515/8935_e208.pdf

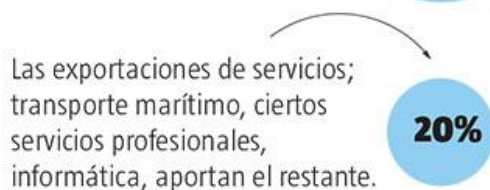
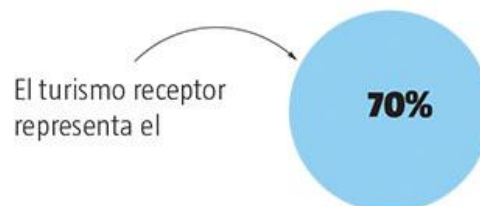
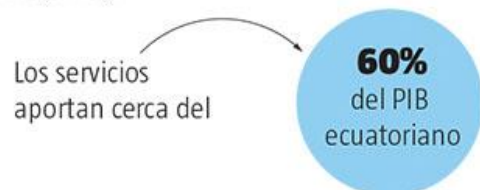
15. Sidesys IT Solutions. (2015). E-Flow Gestión de Flujo de Personas. *Manual de Usuario para Administradores*. Buenos Aires, Argentina.
16. Superintendencia de Bancos y Seguros. (s.f.). *Generalidades del Sistema Financiero*. Obtenido de http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=1&vp_tip=11&vp_lang=1&vp_buscr=11
17. Vargas Quiñones, M., & Aldana de Vega, L. (2014). *Calidad y Servicio*. Bogotá: Ecoe.
18. Wikipedia. (6 de junio de 2015). *Siete herramientas básicas de calidad*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Siete_herramientas_b%C3%A1sicas_de_calidad

ANEXOS

Anexo 1: Exportación de servicios ecuatorianos

Los servicios son considerados como el sector terciario de la economía. El Gobierno busca que se posicione como el principal motor de la economía.

Constituyen: turismo, servicios profesionales, software, construcción, telecomunicaciones. En total 152 subsectores define la Organización Mundial del Comercio (OMC).



Según el Banco Central del Ecuador, existen alrededor de un 1,9 millones de empleos en el sector de los servicios, lo que significa el 49% total de empleo. La tasa de productividad laboral en 2011 fue \$ 8.696 por trabajador en esta área.



Ecuador mantiene un acuerdo comercial sobre servicios solamente con la Unión Europea. El proceso está aún bajo discusión, en la CAN.



Los ingresos de la industria de servicios oscilan en \$ 350.000 millones en el mundo

A los principales países que se exportan estos servicios son



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior

Anexo 2: Encuestas de satisfacción y recomendación

Fecha Interacción	Agencia	Tipo Contacto	Trámite	Cuál es su grado de satisfacción respecto al servicio recibido en el Banco?	En base a la experiencia que tuvo en qué nivel está dispuesto a recomendar al Banco?
2016-11-07	Matriz	Servicios	Información de tarjetas	9	9
2016-11-08	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta Crédito	9	9
2016-11-09	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	9	9
2016-11-10	Matriz	Servicios	Apertura Ahorro Programado	9	8
2016-11-15	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	9	9
2016-11-21	Matriz	Servicios	Solicitud de Chequera	9	10
2016-11-21	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	9	9
2016-11-22	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta Débito	10	9
2016-11-22	Matriz	Servicios	Información de tarjetas	9	9
2016-11-22	Matriz	Servicios	Cancelación Cuenta Ahorro	10	6
2016-11-23	Matriz	Servicios	Inclusión / Exclusión de Firmas	10	10
2016-11-23	Matriz	Servicios	Información de tarjetas	9	9
2016-11-24	Matriz	Servicios	Inclusión / Exclusión de Firmas	8	8
2016-11-24	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	5	5
2016-11-25	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta Débito	9	9
2016-11-25	Matriz	Servicios	Información de tarjetas	10	10
2016-11-25	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	10	10
2016-12-05	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	10	10
2016-12-07	Matriz	Servicios	Corte de Estado de Tarjeta Crédito	7	6
2016-12-08	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	10	10
2016-12-09	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta Débito	10	8
2016-12-12	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	10	10
2016-12-13	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	9	10
2016-12-14	Matriz	Servicios	Anulación de Libretas	7	6
2016-12-15	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	10	10
2016-12-16	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta Débito	10	10
2016-12-19	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta de transferencias	10	10
2016-12-21	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	9	10
2016-12-22	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta Débito	9	10
2016-12-22	Matriz	Servicios	Anulación de Libretas	10	10

Fecha Interacción	Agencia	Tipo Contacto	Trámite	Cuál es su grado de satisfacción respecto al servicio recibido en el Banco?	En base a la experiencia que tuvo en qué nivel está dispuesto a recomendar al Banco?
2016-12-23	Matriz	Servicios	Apertura Ahorro Programado	9	9
2017-01-03	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	10	10
2017-01-04	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	8	8
2017-01-05	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	10	10
2017-01-05	Matriz	Servicios	Corte de Estado de Tarjeta Crédito	9	9
2017-01-06	Matriz	Servicios	Transferencias del Exterior	8	6
2017-01-09	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	10	10
2017-01-10	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	10	10
2017-01-11	Matriz	Servicios	Corte de Estado Cuenta	8	9
2017-01-12	Matriz	Servicios	Entrega de Chequera	10	10
2017-01-13	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	10	10
2017-01-16	Matriz	Servicios	Solicitud Tarjeta Débito	10	10
2017-01-17	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	9	9
2017-01-18	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta Débito	9	10
2017-01-20	Matriz	Servicios	Transferencias Nacionales	10	10
2017-01-20	Matriz	Servicios	Copia de Documentos	8	8
2017-01-25	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	10	10
2017-01-27	Matriz	Servicios	Corte de Estado Cuenta	9	9
2017-02-03	Matriz	Servicios	Cancelación Tarjeta Crédito	9	9
2017-02-06	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	10	10
2017-02-06	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	10	8
2017-02-07	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	10	10
2017-02-08	Matriz	Servicios	Información de tarjetas	8	10
2017-02-09	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	8	0
2017-02-10	Matriz	Servicios	Corte de Estado de Tarjeta Crédito	9	10
2017-02-10	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	9	10
2017-02-10	Matriz	Servicios	Información de tarjetas	10	10
2017-02-20	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	10	10
2017-02-20	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	10	10
2017-02-21	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	10	10
2017-02-21	Matriz	Servicios	Cancelación Tarjeta Débito	9	8
2017-02-21	Matriz	Servicios	Entrega de Chequera	10	10

Fecha Interacción	Agencia	Tipo Contacto	Trámite	Cuál es su grado de satisfacción respecto al servicio recibido en el Banco?	En base a la experiencia que tuvo en qué nivel está dispuesto a recomendar al Banco?
2017-02-21	Matriz	Servicios	Información de tarjetas	10	10
2017-02-22	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	9	8
2017-02-22	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	10	10
2017-02-23	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta Débito	10	10
2017-03-01	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	9	9
2017-03-01	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta Débito	10	10
2017-03-02	Matriz	Servicios	Precancelación de Diferidos	10	9
2017-03-02	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	9	10
2017-03-03	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta Débito	9	10
2017-03-03	Matriz	Servicios	Información de tarjetas	8	7
2017-03-06	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	10	10
2017-03-07	Matriz	Servicios	Transferencias Nacionales	10	10
2017-03-13	Matriz	Servicios	Apertura y Cierre de Cuentas	2	0
2017-03-14	Matriz	Servicios	Apertura y Cierre de Cuentas	9	0
2017-03-15	Matriz	Servicios	Apertura Ahorro Programado	10	10
2017-03-15	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	10	10
2017-03-16	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	10	10
2017-03-21	Matriz	Servicios	Apertura y Cierre de Cuentas	10	10
2017-03-21	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	10	10
2017-03-22	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	10	10
2017-03-24	Matriz	Servicios	Servicios Bancarios	10	10
2017-04-03	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	10	10
2017-04-04	Matriz	Servicios	Información de tarjetas	5	5
2017-04-05	Matriz	Servicios	Copias y Requerimientos	10	10
2017-04-06	Matriz	Servicios	Apertura y Cierre de Cuentas	7	3
2017-04-06	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	10	10
2017-04-07	Matriz	Servicios	Apertura y Cierre de Cuentas	5	10
2017-04-07	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	8	9
2017-04-07	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta de transferencias	10	10
2017-04-17	Matriz	Servicios	Apertura y Cierre de Cuentas	10	10
2017-04-18	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	9	9
2017-04-19	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	10	10

Fecha Interacción	Agencia	Tipo Contacto	Trámite	Cuál es su grado de satisfacción respecto al servicio recibido en el Banco?	En base a la experiencia que tuvo en qué nivel está dispuesto a recomendar al Banco?
2017-04-19	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	7	9
2017-04-20	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	9	9
2017-04-20	Matriz	Servicios	Copias y Requerimientos	10	10
2017-04-21	Matriz	Servicios	Apertura y Cierre de Cuentas	10	10
2017-04-21	Matriz	Servicios	Asesoramiento Cuentas	9	10
2017-04-28	Matriz	Servicios	Apertura Ahorro Programado	8	8
2017-05-02	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	9	9
2017-05-03	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	8	0
2017-05-05	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	10	9
2017-05-11	Matriz	Servicios	Apertura y Cierre de Cuentas	9	10
2017-05-15	Matriz	Servicios	Apertura y Cierre de Cuentas	9	10
2017-05-16	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	8	8
2017-05-17	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta Débito	9	10
2017-05-18	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	9	10
2017-05-18	Matriz	Servicios	Actualización de Datos	9	9
2017-05-19	Matriz	Servicios	Asesoramiento Cuentas	9	9
2017-05-19	Matriz	Servicios	Información de Productos de Cuentas	9	9
2017-05-19	Matriz	Servicios	Certificado Bancario	10	10
2017-05-19	Matriz	Servicios	Entrega Tarjeta Débito	10	10
2017-05-22	Matriz	Servicios	Apertura Ahorro Programado	10	10
2017-05-23	Matriz	Servicios	Copias y Requerimientos	10	10
2017-05-25	Matriz	Servicios	Apertura y Cierre de Cuentas	10	10
2017-05-25	Matriz	Servicios	Apertura Cuenta Ahorro	8	10