



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TÍTULO:  
PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LOS PROCESOS DE  
ATENCIÓN AL CLIENTE VÍA TELEFÓNICA A LOS USUARIOS  
DEL SECTOR BANCARIO DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL.**

**AUTORAS:  
Esparza Quevedo, Karen Michelle  
Guillén Jordán, Susana Josefina**

**Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
INGENIERA COMERCIAL**

**TUTOR:  
Ing. Murillo Martinez, Pedro Moises, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador  
2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por, Esparza Quevedo, Karen Michelle y Guillén Jordán, Susana Josefina, como requerimiento parcial para la obtención del Título de Ingeniero Comercial.

### **TUTOR**

---

**Ing. Murillo Martínez, Pedro Moisés, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

**Ing. Vergara Periera, Dario Marcelo, Mgs**

**Guayaquil, marzo de 2015**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, Esparza Quevedo, Karen Michelle y Guillén Jordán, Susana Josefina

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación Propuesta de mejoramiento en los procesos de atención al cliente vía telefónica a los usuarios del sector bancario de la ciudad de Guayaquil previo a la obtención del Título de Ingeniera Comercial, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, marzo de 2015**

**Las autoras:**

---

Esparza Quevedo, Karen Michelle

---

Guillén Jordán, Susana Josefina



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotras, Esparza Quevedo, Karen Michelle y Guillén Jordán, Susana Josefina

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Propuesta de mejoramiento en los procesos de atención al cliente vía telefónica a los usuarios del sector bancario de la ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, marzo de 2015**

**Las autoras:**

---

Esparza Quevedo, Karen Michelle

---

Guillén Jordán, Susana Josefina

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a todas las personas que de una u otra manera han colaborado con el desarrollo de esta titulación, en especial a mi mamá la Sra. Elsy Quevedo Romero por su paciencia, apoyo, ayuda, y cariño incondicional hacia mí, mi hermana Katherine Esparza que han sido unas personas muy importantes en mi desarrollo personal y profesional.

También quiero agradecer a toda mi familia, amigos y sobre todo a Dios por darme la oportunidad de estar en estos momentos realizando mi titulación.

A mi querida, Lcda. Bélgica Morán Maridueña, a quién le dedico todos mis logros y triunfos por haberme enseñado que todo lo que se hace con sacrificio tiene sus frutos y que está orgullosa de mí donde sea que se encuentre.

Finalmente, agradezco a mi tutor de titulación, Ing. Pedro Murillo Martínez, por su asesoría y paciencia en este trabajo.

Karen Esparza Quevedo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios por su inmensa misericordia que ha iluminado mi mente y mi corazón, y permitirme ahora culminar mi carrera profesional.

A mis abuelos que con su cariño y comprensión supieron apoyarme siempre, a mi hermano, primos y tíos y en especial a mi tía, Ing. Fanny Jordán Armijos, por su paciencia y ser el soporte que necesité para salir adelante y realizar esta meta.

A mi tutor Ing. Pedro Murillo Martínez, por compartir sus conocimientos y su certera asesoría durante la realización de este proyecto.

Susana Guillén Jordán

## **DEDICATORIA**

Quisiera dedicar esta titulación primero a Dios por haberme guiado en este camino largo de mi carrera universitaria, a mis padres por todo el sacrificio que han realizado para que yo esté en estos momentos realizando mi titulación y por todos los valores que me han inculcado desde la infancia.

A mi mamá por sus sabios consejos, y por su paciencia incondicional hacia mí.

Karen Esparza Quevedo.

## **DEDICATORIA**

Dedicado especialmente a Dios por ser mi guía y poner en mi camino a personas y a las oportunidades perfectas y necesarias para alcanzar un objetivo más en mi vida.

A mis familiares que han compartido fraternalmente los sacrificios que irrumpen el estudio para la superación intelectual y personal, a quienes quiero y de quienes recibo su cariño porque este sentimiento es el lazo que nos unirá para siempre.

Susana Guillén Jordán

## Contenido

1 Capítulo .....	1
Generalidades y límites del proyecto .....	1
1.1 Introducción .....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	3
1.3 Tema de investigación .....	4
1.4 Objetivos.....	5
1.4.1 Objetivo General .....	5
1.4.2 Objetivos Específicos.....	5
1.5 Hipótesis.....	5
1.6 Justificación del proyecto.....	5
1.7 Alcance de la investigación.....	6
2 Capítulo .....	8
Marco Teórico.....	8
2.1 Historia del Banco Bolivariano .....	9
2.2 Teorías de análisis de puestos y límite de responsabilidades. ....	10
2.3 Método de evaluación de desempeño. ....	12
2.4 Diagrama de procesos o flujo de actividades. ....	15
2.5 Simbología y su significado .....	23
2.6 Construcción de un diagrama de flujo .....	23
2.7 Tipos de procesos según su tamaño .....	27
3 Capítulo .....	29
Metodología .....	29
3.1 Diseño de la investigación .....	30
3.2 Selección de herramientas .....	32
3.2.1 Características de las encuestas.....	33
3.2.2 Proceso metodológico de la encuesta.....	33
3.3 Población.....	34
3.3.1 Características de la población .....	34
3.4 Muestra.....	34
3.4.1 Tipos de muestra.....	35

3.4.2	Tamaño de la muestra. ....	36
3.5	Herramientas de recolección de datos: Cuestionario .....	37
3.6	Formato de la encuesta. ....	39
3.7	Análisis de resultados. ....	40
4	Capítulo .....	50
	Análisis departamental y de procesos .....	50
4.1	Estructura organizacional .....	51
4.2	Procesos de gestión de llamadas .....	53
4.3	Problemas atendidos .....	55
4.4	Soluciones otorgadas a clientes .....	59
5	Capítulo .....	60
	Puntos Críticos.....	60
5.1	Inconformidades de los usuarios .....	60
5.2	Tratamiento de problemas. ....	62
5.3	Diagrama de flujo de actividades de operadores. ....	63
5.4	Distribución de actividades de operadores. ....	68
5.5	Relación costo beneficio sobre el operador. ....	70
5.6	Puntos débiles de atención telefónica. ....	71
6	Capítulo .....	78
	Propuesta .....	78
6.1	Definición de un nuevo árbol de mejoras.....	79
6.1.1	Preguntas de confirmación.....	80
6.2	Planes de acción. ....	81
6.3	Código temporal. ....	84
6.4	Análisis de variables cubiertas por Pareto. ....	85
6.5	Análisis de beneficios. ....	87
7	Conclusiones .....	91
8	Bibliografía.....	93
9	Anexos.....	95

## Índice de tablas.

Tabla 1 Tipos de procesos y valor para el cliente .....	16
Tabla 2 Solución total de requerimientos.....	41
Tabla 3 Tiempo de espera en atención telefónica. ....	42
Tabla 4 Selección correcta de canal de atención.....	43
Tabla 5 Malestar por la cantidad de preguntas a contestar .....	44
Tabla 6 Información adicional sobre canales de atención .....	45
Tabla 7 Otras fuentes de atención al cliente utilizadas. ....	46
Tabla 8 Conocimientos del operador en temas de consulta. ....	47
Tabla 9 Puntos de atención acudidos por inconvenientes bancarios.....	48
Tabla 10 Respuestas otorgadas al cliente .....	62
Tabla 11Flujograma de actividades de operadores de Call Center .....	65
Tabla 12 Porcentaje de carga laboral atendido por un operador .....	73
Tabla 13 Formato de información de llamadas del cliente.....	82
Tabla 14 Análisis de rendimiento entre escenarios.....	86
Tabla 15 Listado de inversiones .....	88
Tabla 16 Evaluación financiera del proyecto .....	90

## Índice de gráficos

Gráfico 1 Evaluación de desempeño método gráfico.....	13
Gráfico 2 Formato de evaluación de desempeño .....	14
Gráfico 3 Proceso de entradas y salidas .....	16
Gráfico 4 Tipos de flujogramas matricial.....	21
Gráfico 5 Tipos de flujograma lineal.....	22
Gráfico 6 Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas .....	23
Gráfico 7 Ejemplo de diagrama de flujo .....	27
Gráfico 8 Solución total de requerimientos .....	41
Gráfico 9 Tiempo de espera en atención telefónica.....	42
Gráfico 10 Selección correcta de canal de atención .....	43
Gráfico 11 Malestar por la cantidad de preguntas a contestar.....	44
Gráfico 12 Información adicional sobre canales de atención.....	45
Gráfico 13 Otras fuentes de atención al cliente utilizadas. ....	46
Gráfico 14 Conocimientos del operador en temas de consulta.....	47
Gráfico 15 Puntos de atención acudidos por inconvenientes bancarios .....	48
Gráfico 16 Organigrama del departamento de servicio al cliente.....	51
Gráfico 17 Árbol de Atención Telefónica.....	54
Gráfico 18 Consultas atendidas en octubre 2014 .....	56
Gráfico 19 Comportamiento de transacciones diarias .....	58
Gráfico 20 Diagrama de Pareto – Consultas .....	74

## Resumen

Desde sus inicios el modelo de negocios que mantienen las entidades financieras hace que siempre estén ligados al cliente, ya sea para transacciones de captación o prestación de dinero. Hoy en día en el Ecuador existen Bancos que manejan productos similares, ofreciendo el mismo beneficio pero con el diferencial de acercar más sus servicios al cliente, es decir que el ofertante que se destaca es aquel que atiende de manera inmediata las necesidades del usuario final en cualquier momento y a toda hora. Es por ello que, uno de los principales medios de atención al cliente es la llamada telefónica, la misma que crea un ambiente personal evitando así que el cliente vaya a la agencia bancaria, sin embargo los casos de robo y fraude hacen que ciertos servicios como recuperación de claves se vean limitadas a ser ofrecidas en este servicio ocasionando que el cliente destine su tiempo a realizar largas colas para obtener una nueva clave temporal. Por ello en el presente trabajo se propone una nueva alternativa de otorgar este servicio sin ocasionar estas molestias al cliente y que cuya alternativa se destaque en el banco que las aplica por encima de sus demás competidores.

Palabras claves: entidades financieras, cliente, dinero, clave temporal, servicio al cliente, fraude.

# 1 Capítulo

## Generalidades y límites del proyecto

### 1.1 Introducción

El sistema capitalista ha ocasionado que las empresas y personas estén más relacionadas con la forma de generar dinero a fin de que mejore la calidad de vida en su entorno; en el Ecuador la mayoría de las empresas empiezan relaciones comerciales con una institución financiera para asegurar su capital de trabajo y garantizar el disponible que permita cubrir sus operaciones. Dichas empresas a medida que van creciendo han incorporado en su organización la contratación de personas que contribuyan a su desarrollo, siendo un historial muy efectivo a los bancos, ya que a través de esta información otorgan las mismas facilidades a dicho capital humano para agilizar su vida, con herramientas que promuevan de mejor manera a su consumo.

En la actualidad los bancos que componen el sistema financiero otorgan servicios como cuentas de ahorro, inversiones, tarjetas de débito, tarjetas de crédito, cuentas corrientes, créditos en sus diferentes destinos, entre otros, donde la capacidad financiera de cada individuo garantiza que se le atribuyan más servicios en beneficio del cliente. Sin embargo en el Ecuador según (SBS, 2014) indica que la mayor captación en cuanto préstamos de consumo y cuentas de la población se encuentran en Banco Pichincha con el 31.65%, Banco Guayaquil con 16.26%, y Banco del Pacífico con 14.19%, donde los demás bancos apenas llegan al 9% de participación, esta ha generado un mayor interés de estas instituciones prestar un mejor servicio a sus clientes.

Si observamos en cada una de estas instituciones, al abrir una cuenta de ahorros o cualquier producto que ofrece al público, viene anexo un número de servicio al cliente, que se encarga de proveer de soluciones

urgentes en caso de emergencias bancarias, guiar al usuario para realizar sus transacciones o informarle de nuevas promociones que la entidad ofrece por su fidelidad. Pero la competencia cada vez es más agresiva en cuanto a captación al cliente, hoy muchas personas pueden elegir en que institución realizar sus transacciones, optando por aquellas que le ofrecen mayores beneficios.

Por ello es imprescindible que estas organizaciones dispongan de un departamento que atienda de manera ágil a sus clientes y recabe información acerca de gustos y preferencias, a fin de crear servicios puntuales y que se dirijan a un grupo selecto de clientes para que lo consuman y crear un vínculo más personal de parte del banco.

Dicha tarea es desempeñada por el departamento de **servicio al cliente** presente en cada institución financiera, donde la forma de atención y agilidad en trámites muestra la imagen corporativa y de compromiso con el público en general. Pero los Bancos deben enfrentar el volumen de reclamos, naturaleza del problema, necesidades puntuales del cliente, lo que convierte en una tarea difícil de cumplir para mantener a gusto toda su cartera.

El presente trabajo centra su atención en evaluar los procesos de servicio de atención al cliente en una institución bancaria de la ciudad de Guayaquil, identificar los problemas generados, y proponer plan de mejoras que reduzca tiempos de atención, reclamos, efectividad en la resolución de problemas y la necesidad que la persona acuda a la agencia para buscar de forma personal realizar un trámite de urgencia que lo podría hacer de forma telefónica.

## 1.2 Planteamiento del problema

El departamento de atención al cliente se crea con la finalidad de cubrir todo tipo de campañas con metas de captación de dinero así como créditos para cubrir cualquier necesidad o actividad comercial. Su principal función es atender de forma eficiente las consultas y reclamos de los usuarios cuando presentan problemas al utilizar los diferentes servicios del banco.; por otro lado, también contribuye a colocar los servicios en el mercado, proporcionar, solicitar o verificar de manera eficiente la información necesaria.

Los principales problemas que tiene este departamento al gestionar sus operaciones son los siguientes:

- Clientes que demandan el desbloqueo de las cuentas a través de llamadas telefónicas.
- Clientes que olvidan las claves para transacciones online pero son direccionados a las agencias por temas de sigilo bancario ocasionando molestia entre el público.
- Clientes que bloquean su clave del cajero desean desbloquear llamando al call center.
- Clientes que esperan largo periodos antes de ser atendidos ocasionando molestias.

A continuación se describen problemas puntuales presentados de forma diaria y cuya efectividad del departamento de servicio al cliente no puede solucionar de manera oportuna dichos inconvenientes.

Ejemplo 1: Cuando un operador telefónico ingresa un reclamo de un cliente porque el cajero jamás le dispensó el valor, el usuario igual debe acercarse a firmar dicho reclamo de manera personal; sin embargo la

mayoría de las ocasiones nadie termina realizando este proceso en las agencias por falta de tiempo.

Ejemplo 2: Al ingresar a la página del banco para poder visualizar los movimientos de la cuenta o realizar alguna transacción por medio de la página, en muchas ocasiones los usuarios no recuerdan su clave ya que dicho ingreso es totalmente distinto a la clave del cajero. Por seguridad el banco no tienen alguna opción de “olvide mi contraseña” para que de esta manera se la pueda recuperar a través de un correo de confirmación que el banco mantenga registrado del cliente sino que los bloqueados deben acercarse personalmente a las instalaciones de la institución financiera a solicitar una nueva.

Esto es molesto porque muchas personas lo que no desean es acercarse a la agencia para solicitar estos requerimientos y más cuando los limitan a un horario de atención de 8:30 a 16:00 por parte de los ejecutivos de negocios.

#### Síntesis del problema

¿Cómo el aumento en tiempos del servicio de atención al cliente puede perjudicar la imagen corporativa de las instituciones bancarias y ocasionar la fuga de usuarios hacia la competencia, además de impedir la oferta de servicios acorde a las necesidades de los usuarios?

### **1.3 Tema de investigación**

Propuesta de mejoramiento en los procesos de atención al cliente vía telefónica a los usuarios del sector bancario de la ciudad de Guayaquil.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General**

Elaborar una propuesta que mejore los procesos de atención al cliente a los usuarios del sector bancario situados en la ciudad de Guayaquil.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Describir como está organizado el departamento de atención al cliente de los bancos.
- Identificar los problemas que son tratados en el área de atención al cliente.
- Definir los procesos que llevan a cabo los integrantes de la organización al atender vía telefónica al cliente.
- Definir los puntos críticos de cada proceso.
- Elaborar un plan de mejora que permita reducir tiempos y agilizar la atención de los problemas que demandan los clientes.

## **1.5 Hipótesis**

A través del estudio se mejora los tiempos de respuesta del cliente, se ofrece servicios más acordes a los gustos y preferencias del mercado, además disminuye los tiempos en que este debe acudir a la agencia para solucionar sus inconvenientes.

## **1.6 Justificación del proyecto**

La competencia del mercado de captación de valores y colocación de créditos está siendo reducido en el Ecuador, con mayores restricciones del régimen de turno a través de la Superintendencia de Bancos y clasificado por la capacidad de pago del cliente y nivel económico; limitando la cartera

que pueden disponer las instituciones financieras, donde ellos proponen cada día estrategias de publicidad para captar o formar parte de los negocios de cada ecuatoriano.

La falta de investigación de mercado sobre las necesidades de los clientes en cuanto a la administración y manejo del dinero, impide el desarrollo comercial de acercar al banco a cubrir requerimientos puntuales de su cartera y evitar captar más adeptos a utilizar los servicios que se ofrecen. Pone en riesgo enfrentar una estrategia más agresiva de otro banco que desencadena la fuga de cuentas bancarias y participación en materia del sistema financiero.

Otro punto a sostener es limitar los servicios que actualmente demandan las personas a horarios de atención personalizada en la agencia, ya que en la actualidad la mayoría de las respuestas proporcionados por el call center terminan en disponer la presencia del cliente hacia el ejecutivo de negocio para dar soluciones a sus problemas.

## **1.7 Alcance de la investigación**

La calidad de atención al cliente y la colocación de servicios de afinidad con el consumidor son los resultados a obtener con el presente trabajo de investigación, teniendo como límites el análisis de preferencias de las personas de la ciudad de Guayaquil, y los principales problemas que aquejan al tomar los servicios del Banco Bolivariano, teniendo presente la evaluación actual de cómo su personal y la forma como atender dichos requerimientos.

La propuesta apunta temas como reestructura organizacional, evaluación de puestos de trabajo, análisis de diagrama de procesos, así

como la identificación de puntos críticos que ocasionan la tardanza en atención y molestias al usuario en búsqueda de una respuesta.

## **2 Capítulo**

### **Marco Teórico**

En el presente capítulo el marco teórico hace referencia a teorías y herramientas que evalúen los problemas que actualmente se receptan en el departamento de servicio al cliente, filtrar aquellos que tienen mayor incidencia y promover una mejora en la forma de atención, respuesta rápida y utilización óptima en los canales de comunicación de la atención bancaria.

Por lo tanto el capítulo se compone de los siguientes puntos, y que al final servirán como bases para el tratamiento de cada uno de los problemas presentes:

- Describir teorías de análisis de puestos y alcance de responsabilidades.
- Seleccionar herramientas que ayuden a mostrar de forma cuantitativa las incidencias atendidas por los operativos del call center del banco.
- Identificar teorías de tratamiento de información para elaborar flujogramas y descripción de actividades.
- Definir técnicas para elaborar informes de puntos críticos que posiblemente estén presentes en la organización.

Las teorías descritas en el marco teórico son compatibles con el tipo de investigación que actualmente se trata, y nacieron con la necesidad de disponer de escenarios similares a los actuales problemas, anticipando los posibles resultados a obtenerse luego de recopilar la información, y de esta manera al mismo tiempo disponer de herramientas que formen una estrategia que mejore el rendimiento de los empleados y canalicen de manera eficaz el requerimiento de los actuales clientes.

El primer punto a describir es la historia del Banco Bolivariano, donde se muestra sus orígenes y de cómo éste tiene la necesidad de crear un departamento de call center en su sistema organizacional.

## **2.1 Historia del Banco Bolivariano**

Según (Bolivariano, 2013) *“en 1980 nace el **Banco Bolivariano** con sólidos cimientos: 150 millones de sucres de capital pagado, el capital pagado inicial más grande de la historia del país y con el apoyo de importantes sectores de la industria, las finanzas, el agro y el comercio.”*

En ese entonces el 13 de marzo de 1980 el Banco Bolivariano inicia sus actividades en la ciudad de Guayaquil, cuyos principios estuvieron formados sobre valores y trabajo, cuidando siempre la imagen y el compromiso constante con los clientes y la buena distribución de su organización para lograr la atención eficiente en los servicios que se ofrece.

La capacidad operativa en cuanto a su patrimonio como institución se ve triplicada en octubre 1991 ocurriendo una fusión entre la Financiera Guayaquil S.A. y el Banco Bolivariano C.A.; ampliando su gama de servicios y canales de atención hacia los habitantes de la ciudad.

El Banco Bolivariano se consolida como grupo en el año 2001, extendiendo sus servicios a nivel internacionales con bancos filiales en el exterior, facilitando a sus clientes poder realizar transacciones, en países que forman parte de su red sin la necesidad que ellos lleven dinero cuando realizan sus viajes.

Actualmente el Banco Bolivariano posee liquidez y la mejor calidad en activos rentables comparado con todo el mercado financiero del Ecuador, este resultado es el manejo eficiente de la institución por parte de la administración de los acciones durante 30 años y que ha contribuido de manera positiva al desarrollo del país.

Por el volumen de clientes manejado en la institución, los directivos crean diferentes canales de atención a los usuarios para captar sus necesidades y agilizar la administración de recursos financieros; entre sus decisiones estuvo la implementación de un departamento de call center que atienda vía telefónica temas concernientes a problemas de servicios y que promueva la captación de nuevos clientes.

Con esta premisa se incorpora recurso humano adicional que se dedique a receptar llamadas en horarios de oficina, evitando que el cliente acuda a la agencia a través proponiendo soluciones rápidas a sus requerimientos. Sin embargo varios temas concernientes a sigilo bancario como revelación de claves, detalles de movimiento y transferencias de dinero, hace que estos problemas no puedan ser manejados vía telefónica generando carga laboral tanto al operador como al personal que se encuentra en agencia.

Esto genera la necesidad de promover una herramienta que disminuya la carga laboral tanto al operador de call center, como al ejecutivo de negocios, y cuyo resultado mantenga satisfecho al cliente sin problemas de espera, malestar en la agencia y reclamos por no tener una solución a sus inconvenientes.

## **2.2 Teorías de análisis de puestos y límite de responsabilidades.**

El operador que atiende las llamadas se encarga de contestar y receptar los inconvenientes que tienen los usuarios del banco, sin embargo tiene a su cargo la tarea también de captar nuevos clientes para ofrecer un catálogo de productos adicionales que tiene la institución bancaria, ello hace cuestionar si es necesario contar con dos equipos o perfiles de trabajo, uno de venta y otro de atención personalizada.

Por ello a continuación se muestran teorías relacionadas a la descripción de puestos de trabajo y asimilación de responsabilidades, con la finalidad de definir si ello no afecta el rendimiento del trabajador.

Según (Luecke, 2003) una descripción del puesto es un perfil del empleado, sus funciones esenciales, las relaciones, las horas y las credenciales requeridas. Esta descripción permite definir el puesto tanto a los potenciales candidatos como a cualquier reclutador que utilice para ayudarle a identificar a éstos. En algunos casos, tendrá que usar como modelo algún formato o descripción del puesto estándar.

Una descripción del puesto claramente escrita y orientada a los resultados puede modelar el principio de la relación para el empleado y puede ayudar a que todos conozcan la misión, cultura, necesidades y objetivos de la compañía. También puede determinar las bases de la terminación legal del empleo en caso de que sea necesaria.

La descripción del puesto debe incluir lo siguiente:

- Denominación del puesto, unidad de negocios y nombre de la organización.
- Responsabilidades y tareas del puesto.
- Resumen de las tareas, responsabilidades y objetivos del puesto.
- Compensación, horas y lugar de trabajo.
- Características de los antecedentes necesarios.
- Características personales requeridas.

Muchos de estos elementos tendrán que ser definidos con ayuda del departamento de recursos humanos.

El desarrollo de la descripción del puesto puede ser una oportunidad para rediseñarlo, en lugar de limitarse a cubrir el que ya existe. Por ejemplo, la última persona que ocupó el puesto quizás era demasiado estratégica, pero si se tiene la necesidad de un director más práctico se crea una descripción del puesto más acorde con ese aspecto. Según se vaya avanzando en la descripción del cargo, se debe de observar lo siguiente:

Distinguir entre el conocimiento, las habilidades y las destrezas. Algunos puestos requieren un título de tercer nivel, otros requieren habilidades especiales como, por ejemplo, saber un determinado programa. Otros requieren habilidad físicas, como la buena coordinación entre las manos y la vista, o habilidades mentales como facilidad para trabajar con números.

Tomar el tiempo necesario para hacerlo correctamente. Aunque se necesite a ese empleado para la semana próxima, se debe calcular el coste de deshacerse de un empleado equivocado es mucho mayor que el costo del tiempo que dedique encontrar al candidato idóneo.

### **2.3 Método de evaluación de desempeño.**

Según(Caldas, 2005), los métodos para llevar a cabo una evaluación del desempeño de los trabajadores son muchos y variados. Estos métodos son un medio para obtener información y datos que, posteriormente, deberán ser registrados, procesados y cuidadosamente analizados, para mejorar el desempeño humano en las organizaciones.

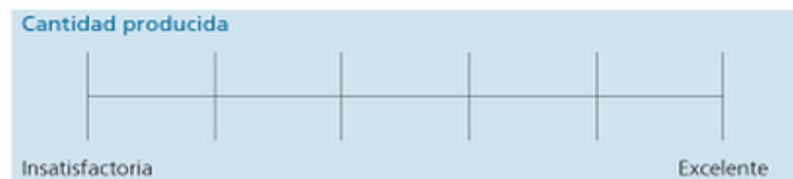
Cada empresa suele usar aquel o aquellos método que les resulten más adecuados a su actividad o al tipo de profesionales que integren su plantilla. Lo más lógico y extendido es que cada organización cree métodos propios, o bien adapte cualquiera de los existentes a su propio proceder.

El método más detallado y eficiente es el método de escalas gráficas, su utilización requiere poner sumo cuidado para neutralizar la subjetividad y los prejuicios de los evaluadores.

Se trata de medir el desempeño empleando factores definidos y graduados. De esta forma, a través de líneas de continuidad se establecen los puntos distantes que se pueden observar de la característica o factor, así como la graduación existente de uno a otro.

Una de las primeras cuestiones que se ha de establecer es qué tipo de cualidades se pretender medir, lo que estará en función del puesto de trabajo y de la actividad de la empresa.

### **Gráfico 1 Evaluación de desempeño método gráfico**



Fuente: Evaluación de desempeño en las empresas.  
Elaborado por: Caldas, María Eugenia

En el gráfico 1 se muestra una escala de evaluación de los empleados con dos tipos de criterios insatisfactorio a la izquierda, y satisfactorio a la derecha; el proceso consiste en identificar a los empleados con un punto y colocarlo de acuerdo a la producción que realiza y al tiempo empleado que emplea.

Este método es ideal para evaluar la organización del departamento de call center, indicando el número de llamadas recibidas y los motivos de atención, ya sea para solucionar un inconveniente como motivo por ventas.

Realizada la evaluación mediante el suministro de un cuestionario que recoja todos los factores a estudiar, se deben contar los puntos que han obtenido los evaluados. Es frecuente pasar esta información a algún tipo de ficha global donde compruebe un vistazo de toda la información recaudada.

A continuación, se muestra un ejemplo muy básico de este tipo de fichas. Contar con una puntuación por cada uno de los grados en los que se fragmenta la variable permite evaluar numéricamente a los empleados mediante la suma total de puntos obtenidos.

## Gráfico 2 Formato de evaluación de desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO					
Nombre:	_____				
Cargo:	_____				
Departamento:	_____				
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir					
Acepta cambios					
Acepta dirección					
Acepta responsabilidades					
Actitud					
Atención a las reglas					
Cooperación					
Autonomía					
Atención a los costes					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Iniciativa personal					
Soporta estrés y presión					
Conocimiento del trabajo					
Liderazgo					
Calidad del trabajo					
Cantidad de producción					
Prácticas de seguridad					
Organización					
Cuidado del patrimonio					

Fuente: Evaluación de desempeño en las empresas.  
Elaborado por: Caldas, María Eugenia

En el gráfico 2 detallado por (Caldas, 2005) se muestra un formato de evaluación de desempeño sobre las aptitudes y características que debe tener los empleados en un puesto de trabajo, con escalas de 1 al 5 definiendo 1 como menos satisfactorio y 5 como muy satisfactorio, un tipo de

formato de evaluación se va a utilizar a los empleados del departamento de call center, para identificar la necesidad de una especialización de llamadas y mejorar los tiempos de atención.

## **2.4 Diagrama de procesos o flujo de actividades.**

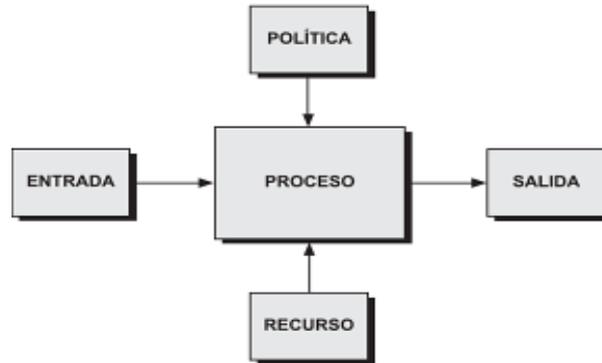
Según (Alvarez, 2012) lo define como *“el conjunto de los recursos y de las actividades, interrelacionadas, repetitivas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultados.”*

Las actividades de los procesos están interrelacionadas, no existen actividades aisladas. Siempre existirá una actividad precedente y una posterior, excepto en el caso de la primera y última actividad, cada proceso tiene o debería tener una circunstancia desencadenante del mismo; un detonante que al activarlo dispare el desarrollo de ese proceso; esta circunstancia suele ser la aparición de una necesidad que llega en forma de solicitud de un cliente interno o externo.

Para el desarrollo de las actividades del proceso es necesario emplear entradas (insumos o inputs), que son transformadas para conseguir el resultado final; en los procesos industriales las entradas suelen tomar la forma de materias primas, materiales o energía, mientras que los procesos de servicios acostumbran a materializarse como información en distintos soportes o formatos.

Con los procesos se genera una salida (resultado u output), un producto o servicio que satisface una necesidad de un cliente externo o interno; estas salidas o resultados justifican la existencia misma del proceso. Cada salida de un proceso tendrá que cumplir una serie de requisitos fijados por el cliente o establecidas según sus necesidades. Se espera que el resultado obtenido con el proceso añada valor al cliente, entendido por valor aquello que tiene utilidad para él.

### Gráfico 3 Proceso de entradas y salidas



Fuente: Gestión de la calidad.  
 Elaborado por: Ponsati, Eulalia  
 Canela, Miguel

De la infinidad de procesos existentes se pueden citar como ejemplos: Formación de Personal, Elaboración y Seguimiento del Presupuesto Anual, Mantenimiento de las Instalaciones y los Equipos, etc.

A continuación encontraremos dos ejemplos de procesos y sus características principales:

**Tabla 1 Tipos de procesos y valor para el cliente**

Procesos	Entradas	Actividades	Salidas	Valor para el Cliente
Compra de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aviso de necesidad de compra.</li> <li>• Ofertas de Proveedores</li> <li>• Producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir aviso de necesidad de compra</li> <li>• Solicitar ofertas a proveedores</li> <li>• Analizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicado solicitando ofertas</li> <li>• Hoja de pedido o contrato</li> </ul>	Producto listo para ser utilizado como entrada en otros procesos de la

	<p>Comprado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha de entrega</li> </ul>	<p>ofertas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la compra</li> <li>• Recibir producto comprado</li> <li>• Verificar producto</li> <li>• Almacenarlo hasta su utilización</li> </ul>		organización
Selección y contratación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petición de necesidad de personal</li> <li>• Currículos de candidatos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir petición de necesidad de personal</li> <li>• Buscar posibles candidatos en la base de datos</li> <li>• Anunciar en el medio oportuno la necesidad de cubrir puesto de trabajo</li> <li>• Recibir currículos de interesados</li> <li>• Citar a</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anuncio para cubrir puesto</li> <li>• Resultados de entrevistas</li> <li>• Contrato de trabajo</li> <li>• Manual de acogida</li> </ul>	<p>Nuevo personal competente incorporado a la organización</p>

		candidatos a entrevista <ul style="list-style-type: none"> <li>• Llegar a acuerdo con el elegido</li> <li>• Firmar contrato de trabajo</li> <li>• Entrega el manual de acogida a la incorporación</li> </ul>		
--	--	--	--	--

Fuente: Diagrama de flujo.  
 Autor: Guzmán, Anna

Los procesos se pueden representar gráficamente mediante una herramienta denominada flujograma o diagrama de flujo; todo proceso tiene un principio y un fin; una actividad inicial y una final, que deben estar perfectamente delimitadas, para que cada proceso pueda ser manejado convenientemente y sus responsabilidades asignadas sin equívocos ni redundancias.

Identificar los procesos nos ayudará a comprender mejor lo que hacemos y por qué lo hacemos; su adecuada gestión nos proporcionará una mejora en los resultados obtenidos a todos los niveles.

Los trabajadores de cualquier organización deben ser conscientes de los procesos desarrollados en ella y deben convertirlos en la referencia inequívoca de cualquiera de sus actuaciones; este acto puede contribuir a:

- Crear un sentimiento de pertenencia que dará mayor sentido a las actividades desarrolladas y mitigará la posible sensación de trabajar aislado.
- Mejorar la comprensión sobre los motivos que justifican las distintas actividades y decisiones.
- Mejorar la comunicación y el nivel de entendimiento entre los agentes de la organización
- Incrementar el grado de eficacia con que se desarrollan las actividades, al ser conscientes de la existencia de un antes y un después de cada actuación y al compartir una finalidad común.
- Disminuir el nivel de estrés asociado al desempeño del trabajo.

Según (Caldas, 2005) *“La representación gráfica de un proceso, como un ente individual, se puede realizar mediante una herramienta denominada diagrama de flujo o flujograma, esta herramienta gráfica fue ideada por programadores informáticos en la década de 1940, aprovechando métodos de representación ya existentes dada su facilidad de interpretación, y a pesar de que su popularidad en el campo informático disminuyó, fue aprovechada en el mundo empresarial y demostró ser de gran utilidad para ilustrar gráficamente los procesos y, con ello, hacer más visible y evidente este concepto abstracto.”*

Las utilidades del flujograma son múltiples, y entre ellas están las siguientes:

- Constituye una alternativa muy apropiada para documentar procesos; al encontrarse el proceso representado de forma gráfica, puede entenderse de un solo vistazo con mayor rapidez que leyendo un texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas.

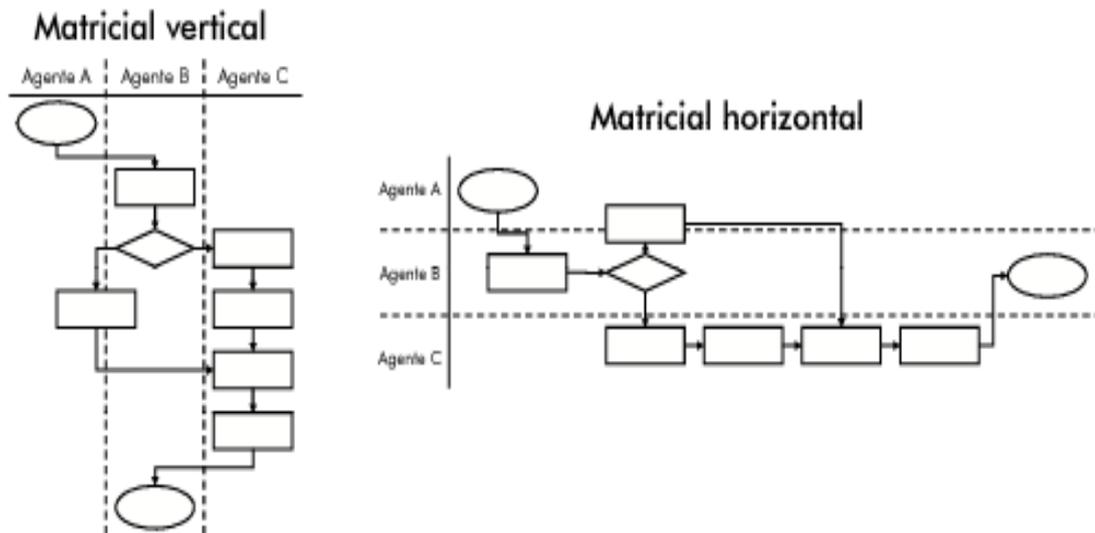
- El hecho de observar visualmente las actividades del proceso favorece que los agentes involucrados lleguen a un acuerdo sobre los métodos a seguir con más convicción y rapidez.
- Se puede utilizar en reuniones de trabajo para identificar problemas y oportunidades de mejora, establecer recursos, coordinar actuaciones, delimitar tiempos.
- Deja claramente definidas las funciones y responsabilidades de cada uno de los agentes intervinientes, mostrándose las relaciones cliente-proveedor internos.
- Es muy útil para el establecimiento de indicadores operativos.
- Facilita el diseño de nuevos procesos.
- Apoya en la formación del personal.

Su uso es muy recomendable en todo tipo de organizaciones, si tiene identificados sus procesos, pero aún no dispone de un flujograma para cada uno de ellos, tiene ante usted una oportunidad de mejora de su gestión.

Podemos encontrar con los siguientes tipos de flujogramas:

- ✓ **Flujogramas de tipo matricial:** esta clase de flujogramas se caracteriza porque los agentes intervinientes en el proceso aparecen en la cabecera del gráfico, y subordinadas a ellos se sitúan las actividades desempeñadas por cada uno. Es el formato más descriptivo, pues muestra el flujo de tareas entre los agentes, delimita cargas de trabajo, evidencia los puntos de contacto entre agentes, etc. Los flujogramas de tipo matricial pueden construirse de arriba abajo o de izquierda a derecha. Son más recomendables los primeros.

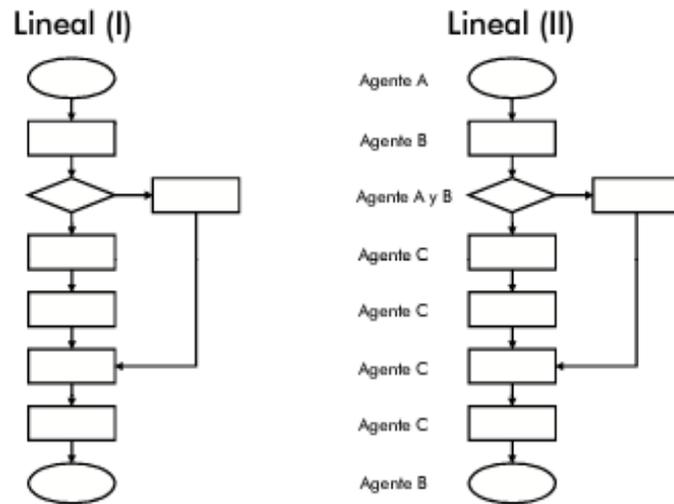
## Gráfico 4 Tipos de flujogramas matricial



Fuente: Diagrama de flujo  
Elaborado por: Guzmán, Anna

- ✓ **Flujogramas de tipo lineal:** En este caso, todas las actividades del proceso aparecen secuenciadas una debajo de la otra. Es de muy fácil construcción, pero aporta menos información sobre el proceso.

## Gráfico 5 Tipos de flujograma lineal



Fuente: Diagrama de flujo  
Elaborado por: Guzmán, Anna

Según (Alvarez, 2012) en este tipo de flujogramas los agentes involucrados en el desarrollo de las actividades pueden ser omitidos (I), pueden aparecer dentro de cada actividad o al lado de las mismas (II). En todos los tipos de flujogramas es posible añadir, si así fuese necesario, otra clase de información (tiempos de ejecución, restricciones). Como se puede apreciar en las figuras anteriores, la apariencia gráfica que pueden adoptar los flujogramas es ligeramente diferente. Emplear un formato u otro dependerá de las utilidades previstas, de la habilidad para dibujar flujogramas o incluso del número de agentes que intervienen en el proceso. Siempre es más recomendable el formato matricial; sin embargo, si el número de agentes en el proceso es muy elevado (mayor de seis) puede ser aconsejable, desde el punto de vista gráfico, emplear el formato lineal.

## 2.5 Simbología y su significado

Los principales símbolos utilizados para elaborar el diagrama de flujo de un proceso se presentan

### Gráfico 6 Símbolos utilizados en la construcción de flujogramas

Símbolo	Nombre	Descripción
	Elipse u óvalo	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo. Está reservado a la primera y a la última actividad. Un proceso puede tener varios inicios y varios finales
	Rectángulo o caja	Se utiliza para definir cada actividad o tarea. Debe incluir siempre un verbo de acción. Las cajas se pueden numerar
	Rombo	Aparece cuando es necesario tomar una decisión. Incluye siempre una pregunta
	Flecha	Utilizada para unir el resto de símbolos entre sí, indicando la dirección secuencial de las actividades
	Símbolos de entrada y salida	Se utilizan para representar entradas necesarias para ejecutar actividades del proceso, o para recoger salidas generadas durante el desarrollo del mismo
	Conectores	Usados para representar conexiones con otras partes del flujograma o con otros procesos. Si el proceso es largo y el diagrama de flujo no cabe en una hoja, se suele utilizar algún símbolo para conectar una hoja con otra. Una letra o un número en el interior del símbolo indican que la secuencia enlaza con un símbolo equivalente. También se pueden utilizar para vincular el proceso que estamos dibujando con otro proceso relacionado

Fuente: Configuración y usos de mapas de procesos  
Elaborado por: Álvarez, José Manuel Pardo

## 2.6 Construcción de un diagrama de flujo

Según (Alvarez, 2012) construir adecuadamente los flujogramas de cada proceso es una cuestión relevante, pues una mala representación del proceso puede provocar un rechazo tácito o explícito, y con ello anular sus posibles utilidades.

Los pasos a seguir para construir acertadamente un flujograma son los siguientes:

- Listar las actividades que conforman el proceso. Es recomendable realizar esta tarea en presencia de los agentes que intervienen en su desarrollo, para lograr un consenso sobre cómo se ejecuta el proceso y para evitar que se olviden actividades. En el momento de desgranar las actividades del proceso comenzaremos por la actividad inicial (el detonante) y nos preguntaremos reiteradamente para cada actividad identificada: ¿qué se realiza después de esta actividad?
- El nivel de descripción de las actividades debería ser más o menos uniforme. Si durante el listado de tareas aparecen puntos de decisión también los anotaremos, identificando las actividades que se deriven de cada alternativa de decisión.
- Identificar los agentes que ejecutan cada actividad. A medida que van surgiendo las actividades anotaremos el o los agentes que intervienen en su desarrollo.
- Dibujar la secuencia de actividades. Elegiremos un formato de diagrama de flujo (matricial o lineal) y, con la biblioteca de símbolos acordada, se irá dibujando la secuencia cronológica de actividades hasta completar el flujograma del proceso.
- Añadir entradas y salidas. En este momento también se pueden dibujar, o señalar aparte, las entradas y salidas del proceso.
- Revisión final. Revisaremos si se ha configurado adecuadamente el flujograma, si está completo y si describe el proceso tal cual lo estamos ejecutando.

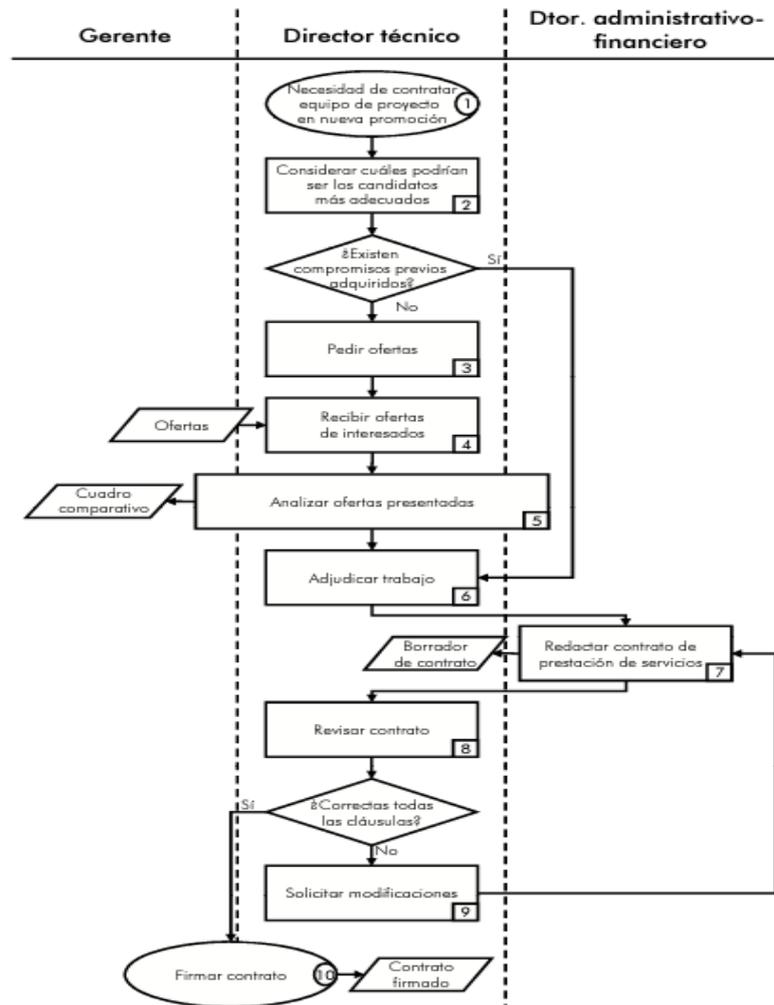
- Por último, reflexionaremos sobre si el nombre actual del proceso representa lo que hemos dibujado. En caso de no ser así, completaremos el título del proceso o cambiaremos el nombre, de forma que sea descriptivo de lo que allí muestra.

A continuación se presenta un ejemplo para ilustrar la construcción del flujograma. Se ha escogido un proceso muy sencillo en una empresa promotora inmobiliaria, el de “Contratación de un equipo de proyecto”. Las tareas a realizar serían las siguientes:

- El encargado de construir el flujograma debería comenzar por reunir en una sala a los agentes involucrados en el desarrollo de este proceso. Imaginemos que son el director técnico, el director administrativo-financiero y el gerente de la empresa.
- Una vez reunidos se comenzaría por identificar la actividad inicial, que en muchos casos viene establecida por una necesidad o por la recepción de un pedido. En nuestro caso, vamos a suponer que esa primera actividad es la “necesidad de contratar un equipo de proyecto para una nueva promoción inmobiliaria”, que puede desencadenarse, por ejemplo, como consecuencia de una decisión previa en otro proceso.
- A partir de este momento, el encargado de la construcción del flujograma preguntaría a los presentes: ¿qué se realiza después de esta actividad? La respuesta reiterada de esta pregunta facilitaría la aparición de las distintas actividades en orden secuencial, que se deberían listar en una pizarra, o escribir en una nota autoadhesiva y pegar en una pared. En nuestro ejemplo tendríamos el siguiente listado de actividades:

- Necesidad de contratar equipo de proyecto en nueva promoción (director técnico).
  - Considerar cuáles podrían ser los candidatos más adecuados (director técnico).
  - Alternativa: ¿Existen compromisos previos adquiridos?
  - Sí: adjudicar trabajo (director técnico).
  - No: pedir ofertas (director técnico).
  - Recibir ofertas de interesados (director técnico).
  - Analizar ofertas presentadas (director técnico, gerente y director administrativo-financiero).
  - Adjudicar trabajo (director técnico).
  - Redactar contrato de prestación de servicios (director administrativo-financiero).
  - Revisar contrato (director técnico).
  - Alternativa: ¿son correctas todas las cláusulas?
  - No: solicitar modificaciones (director técnico).
  - Sí: firmar contrato (director técnico y gerente).
- Al lado de cada actividad se coloca el nombre del agente o agentes responsables de la ejecución de esa actividad. Con esta información, y utilizando los símbolos acordados por la organización, se dibujaría el diagrama de flujo. Las entradas y salidas se pueden añadir cuando las actividades estén dispuestas correctamente.

**Gráfico 7 Ejemplo de diagrama de flujo**



Fuente: Configuración y usos de mapas de procesos  
Elaborado por: Álvarez, José Manuel Pardo

## 2.7 Tipos de procesos según su tamaño

Según (Alvarez, 2012), cuando pretendemos aumentar nuestro nivel de conocimiento sobre algo solemos movernos de lo general a lo particular, aumentando en cada acercamiento el grado de precisión y comprensión sobre el asunto. La clasificación de los procesos según su tamaño parte de esta premisa: ver los procesos en perspectiva, avanzando de lo global (macroproceso) a lo particular (procesos tipo) en un progresivo aumento de detalle.

La clasificación de procesos por tamaño la vamos a efectuar por niveles, de lo más genérico a lo más concreto, y así tendremos:

1. **Procesos de nivel 1.** Se correspondería con la representación global de todos los procesos de la organización a nivel genérico (macroproceso). La cadena de valor de la organización (imagen general secuenciada de las fases del negocio) siempre se representa a este nivel.
2. **Procesos de nivel 2.** En esta representación ya entramos a concretar cada una de las partes genéricas mostradas en el nivel 1, y vemos los procesos que engloba cada una de las partes o fases. El desglose de la cadena de valor forma parte de este nivel. Algunos denominan subprocesos a cada una de estas partes o fases.

Si el nivel de detalle resulta aún demasiado genérico, por ser el negocio de la organización muy complejo, necesitaremos otro nivel de procesos o subprocesos, aunque en la mayoría de las organizaciones el nivel 2 suele ser el nivel de los procesos tipo.

3. **Procesos de nivel 3 e inferiores.** Si en el nivel anterior no hemos llegado a los procesos tipo, seguramente lo haremos en este nivel. Descenderemos en detalle realizando un zoom sobre aquellos procesos de nivel 2 que, por ser demasiado genéricos, tienen necesidad de despliegue. Si aún tuviéramos que descender para alcanzar mayor precisión, lo haríamos hasta llegar al nivel de procesos tipo.

### **3 Capítulo Metodología**

En el capítulo de la metodología, se obtendrán datos sobre los problemas que los usuarios tienen al utilizar los servicios del Banco Bolivariano y por los cuales se comunican al departamento de atención al cliente de manera telefónica. Con ello se trata de recolectar las expectativas que tienen los usuarios sobre los servicios del banco a través de gráficos de medición.

Al finalizar la metodología se cumplirán los siguientes objetivos:

- Crear un diseño de investigación adecuado al proyecto.
- Identificar los tipos de herramientas de recolección de datos.
- Definir la población y muestra compatible con el proyecto.
- Elaborar los formatos para la recolección de datos.
- Medir los resultados a través de gráficos.
- Analizar resultados obtenidos de la recolección de datos.

La información obtenida al final del capítulo es la base para la construcción de los siguientes capítulos en temas de análisis de estructura organizacional, definición de los puntos críticos y puntos desatendidos para un eficiente manejo de tiempos con los clientes.

La definición de la población y muestra es compatible con los objetivos planteados, y busca describir los puntos que aún no han sido cubiertos por el banco, además de abrir un posible plan de estrategia de mercado que ayude al Banco Bolivariano a diferenciarse de sus actuales competidores.

### **3.1 Diseño de la investigación**

En el diseño de la investigación, se determina el tipo de investigación que se debe usar, a fin de utilizar las herramientas que contribuirán a la recolección de datos; diferentes autores ofrecen tipos de investigación relacionadas al fenómeno de estudio, por lo tanto una vez definido el diseño se encontrará la compatibilidad con el tipo de población y tamaño de la muestra del presente estudio.

Los tipos de investigación que actualmente existen según Hurtado Barrera en su libro Metodología de la investigación Holística son los siguientes:

- Perceptual.
- Aprehensivo.
- Comprensivo.

El escenario actual del departamento de servicio al cliente con los usuarios que se pretende mostrar, consiste en tratar de evaluar el grado de satisfacción del cliente frente a la respuesta obtenida de sus problemas por parte de los operadores, con ello se define la necesidad de aplicar un tipo de investigación que permita comparar esta situación, identificando semejanzas y diferencias entre los resultados a obtener, y un segundo requerimiento de identificar qué tipos de situaciones conllevan a que el cliente llame al Call Center del Banco Bolivariano.

Con este antecedente se describe la teoría de (Hurtado, 2000), quién indica que desde el punto de vista planteada de los resultados que se quieren obtener como el grado de investigación y el tipo de situación que genera la llamada al call center, existen variables que pueden ser manejadas bajo la investigación descriptiva.

La investigación descriptiva consiste en describir el fenómeno a investigar, determinar los límites de las situaciones que se desean tratar, y ofrecer un detalle de cada uno de los objetos de la investigación, pero con la debilidad de no establecer relaciones de causa y efecto, como conclusiones o resultados compatibles con la hipótesis planteada.

Los métodos a usar en la investigación descriptiva son la observación, la indagación, luego registrar los datos y definir conclusiones sobre el comportamiento recopilado.

Otro tipo de investigación compatible con lo requerido en el proyecto es aquella que compare escenarios para conocer y evaluar los resultados de cada una de ellas, para lo cual Hurtado recomienda el uso de la investigación comparativa.

En la investigación comparativa se pueden tomar dos o más grupos, comparar sus semejanzas y diferencias, donde al igual que la descriptiva describe el fenómeno pero clasifica los resultados obtenidos de la recolección de datos, otro punto que ofrece es detectar ciertas variables que contribuyan a una posible afirmación de problemas descritos en el planteamiento y así sustentar la necesidad de la elaboración del trabajo propuesto.

Los métodos que se utilizan en la investigación comparativa son observar e indagar en función de las características de la población, registrar los acontecimientos suscitados en lo largo de la evaluación por medio de herramientas de recolección de datos, definir criterios válidos que contribuyan a las conclusiones de lo que debe contener la propuesta y finalmente contrastar resultados obtenidos de dichas conclusiones.

En conclusión, el tipo de investigación compatible con el trabajo de investigación la comparten filosofías de tipo descriptivo y una vez obtenido

los resultados, aplicar las técnicas ofrecidas por el tipo comparativo a fin de sustentar la necesidad del proyecto y comprobar la existencia del planteamiento del problema propuesto a inicios del estudio.

### **3.2 Selección de herramientas**

Una vez definido el diseño de investigación compatible con el tipo de resultado que se debe obtener, se seleccionan aquellas herramientas que permitirán la recolección de datos, las mismas que deben ofrecer los mismos resultados que el diseño definido.

En el tipo de investigación descriptivo, según Hurtado indica utilizar una herramienta que detalle el comportamiento del fenómeno estudiado, por lo tanto, para recolectar todas las opiniones de los clientes del Banco Bolivariano que usan el servicio de call center, se utiliza a la encuesta, ya que dicha herramienta puede reunir todos los requisitos para disponer de información precisa para el estudio, entre ellos comparativos de opiniones, consolidación de respuestas e imagen del cliente frente al servicio percibido.

Las encuestas a utilizar deben tener la característica de limitar a la población a contestar respuestas cortas y de información que cuantifique la percepción del servicio para medir la urgencia de sus problemas, por lo tanto el formato a emplearse será la encuesta cerrada, limitada por opciones definidas en base a los requerimientos estadísticos presentados en los reportes del departamento de servicio al cliente, los cuales se utilizan para medir el rendimiento del operador que atiende al teléfono.

### **3.2.1 Características de las encuestas.**

Una vez seleccionada la encuesta como aquella herramienta principal para la recolección de datos, (Hurtado, 2000) ratifica los siguientes beneficios a obtener para la evaluación de resultados. Según(Hurtado, 2000), los investigadores utilizan las encuestas por lo siguiente:

Información específica porque permite obtener información especializada del proyecto y disponer de datos que ayuden a mostrar la realidad del problema.

Rapidez, porque en poco tiempo se obtiene gran cantidad de datos, entre ellos el comportamiento, opiniones y estrategias comerciales cuando se los ponga frente al usuario.

Facilidad de aplicación: porque seleccionando la característica de la población se puede adaptar a cualquier individuo, filtrando solo los datos relevantes a la investigación.

Flexibilidad, porque además los resultados son compatibles con otras herramientas de recolección de datos, adaptando la compatibilidad y la facilidad a la interpretación en una encuesta.

### **3.2.2 Proceso metodológico de la encuesta.**

Según (Hurtado, 2000)la determinación de objetivos de la recolección de datos es el primer punto para elaborar el formato encuesta, en el presente proyecto de investigación se trata de buscar las siguientes incertidumbres:

- Determinar los principales problemas que genera los servicios financieros.

- Identificar los factores que mantienen en descontento a los clientes cuando toman el servicio.
- Mostrar los puntos débiles del servicio.
- Cuantificar las necesidades de los clientes que aún no han sido identificadas en el servicio ofrecido.

El segundo punto a describir es seleccionar el tipo de medio con el cual se capta la información necesaria, donde se tomará tres opciones para el mismo como son internet, de manera personal y vía telefónica. Como tercer punto se define el tipo de individuos a los cuales se va a investigar, teniendo la característica que tengan un servicio bancario en la entidad financiera de análisis.

### **3.3 Población.**

Según Moguel (2005) la población es el conjunto de mediciones que se pueden efectuar sobre una característica común de un grupo de seres u objetos; para lo cual deben cumplir las siguientes características para que sean sujetos a las herramientas de investigación que se definieron al principio de este capítulo.

#### **3.3.1 Características de la población**

- Tener mínimo un servicio financiero en el Banco Bolivariano.
- Tener problemas con alguno de los productos financieros que ofrezca el banco.
- Hacer uso del sistema de atención telefónica del Banco Bolivariano.

### **3.4 Muestra.**

Según (Moguel, 2005) la muestra debe ser, en esencia, un subgrupo representativo de la población por ende es un subconjunto de elementos que

representen a ese conjunto definido por sus características al que llamamos población.

Todas las muestras bajo el enfoque cuantitativo deben ser representativas; por tanto, los términos al azar y aleatorio denotan un tipo de procedimiento mecánico para seleccionar unidades de análisis en la población, fundamentado en la teoría de las probabilidades, que dará cierta seguridad de que la muestra será representativa de la población.

### **3.4.1 Tipos de muestra.**

Según (Caldas, 2005) *“Básicamente se categorizan las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En las últimas todos los elementos de la población tienen las mismas posibilidades de ser escogidos. Esto se obtiene a través de una selección aleatoria y mecánica de las unidades de análisis.”*

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra. Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella.

Por la naturaleza de la investigación, se requiere que los datos sean proporcionados por prospectos que sepan de los servicios y que por lo menos una vez hayan tenido problemas con un producto del banco, por lo cual el tipo de muestra a elegir es la no probabilísticas, con la finalidad que los datos estén mayormente relacionados a definir la problemática planteada a principios del trabajo de investigación.

Los individuos a encuestar serán seleccionados aleatoriamente de la base histórica de los reportes de llamadas receptadas por el departamento de call center independientemente del motivo por el cual acudieron al banco, cumpliendo las características manifestadas anteriormente en la población.

### **3.4.2 Tamaño de la muestra.**

De acuerdo a los reportes del mes de Octubre en cuanto al número de llamadas recibidas por el departamento de servicio al cliente, se trataron 164 atenciones distribuidas entre servicios del 24 fono por consultas de saldos, pérdidas de claves, y servicios adicionales de tarjetas de crédito, dichas llamadas tuvieron la duración de 21 minutos para el cliente y recepción del operador de 10 minutos.

Por ello se procede a multiplicar el número de atenciones del mes de Octubre que resultó ser el más alto con relación a los demás meses del 2014 y se lo multiplica por el total de 12 meses, como resultado se muestra un aproximado de 1.968 llamadas a nivel nacional entre consultas y reclamos de los diferentes servicios. Cabe indicar que no se incluye generación de llamadas por motivos de venta de productos ya que se pretende analizar las opiniones del usuario por la necesidad de acudir al teléfono y no por la captación que se hace al ofrecer el producto.

Receptar 1.968 opiniones para establecer la percepción del cliente frente al servicio de call center resulta poco manejable de acuerdo al tiempo de análisis y magnitud de la información procesada, por lo tanto, se procede a seleccionar una cantidad lo suficientemente representativa para que los resultados muestren la opinión total de toda la población.

Según(Hurtado, 2000) para estimar el tamaño de la muestra se debe utilizar la siguiente fórmula, cuando no se conoce la desviación estándar de la población:

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

Dónde, k representa el estadístico z de la distribución normal estándar por el nivel de confianza que tienen los datos a obtener, el valor de z en el presente análisis es del 95% de confianza es decir 1.96. N representa al total de la población, e como la imprecisión de los datos que se puede tolerar, en este caso representada por el 0.05 o margen de error. Las letra p y q representan el porcentaje de aceptación y rechazo de la variable, utilizado cuando la desviación de la población es desconocida, en el presente cálculo es del 50% en cada proporción.

A continuación se procede a reemplazar los valores en la fórmula otorgada:

$$n = \frac{1.96^2 1968(0.5)(0.5)}{0.05^2(1968 - 1) + 1.96^2(0.5)(0.5)}$$

Como resultado se tiene la aplicación de 321 encuestas y que sus criterios representan el total de la población con un margen de equivocación del 5% con una desviación de datos desconocida.

### **3.5 Herramientas de recolección de datos: Cuestionario**

Según Gómez (2006), el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir, donde se consideran dos tipos de preguntas: cerradas y abiertas. Siendo las cerradas aquellas que limitan la respuesta del encuestado con categoría previamente establecidas.

Estas opciones de respuesta son enmarcadas de acuerdo a la problemática manejada y que muchas veces solo limitan a la selección de una alternativa.

Este tipo de cuestionario se utiliza para recolectar información, y cuyas preguntas son realizadas de acuerdo a los objetivos definidos en las características de la encuesta; estos datos tienen el deber de ratificar la definición de la problemática, aportar con variables no previstas y formar la base que contendrá la solución de la investigación.

Según Gómez (2006) independientemente del tipo de cuestionario que se utiliza, el cuestionario debe cumplir los siguientes requisitos:

- Tiene que ser clara y comprensible para quien responde. Donde se evita términos confusos o ambiguos e, incluir solo las palabras que sean necesarias para que se comprenda la pregunta.
- Las preguntas no deben incomodar al respondiente o que indirectamente indique si aquella persona encuestada un defecto físico o un hábito de mala costumbre.
- Las preguntas deben referirse preferentemente a un solo aspecto. Si muestra ambigüedad es mejor dividirla en dos preguntas.
- Las preguntas elaboradas no deben inducir las respuestas.
- Las preguntas no pueden hacer referencia a instituciones o ideas respaldadas socialmente ni en evidencia comprobada.
- Las preguntas deben ir en orden de acuerdo al tema tratado.
- Para mayor entendimiento del individuo encuestado se debe iniciar con preguntas neutrales o fáciles de contestar, para que el respondiente vaya adentrándose con comodidad en la situación.

### 3.6 Formato de la encuesta.

#### Formato de la encuesta

**Finalidad:** La actual encuesta constituye un instrumento para recolectar las opiniones y calidad del servicio de atención al cliente vía telefónica del Banco Bolivariano, la información receptada servirá para elaborar programas de mejoramiento del departamento y disminución en los tiempos de espera del servicio.

1.- ¿La solución propuesta por operador que atendió su requerimiento resolvió por completo su inconveniente?

\_\_\_ Si.

\_\_\_ No.

2.- ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para ser atendido por uno de los operadores telefónicos del Banco?

\_\_\_ Entre 0 a 10 minutos.

\_\_\_ Entre 11 a 20 minutos.

\_\_\_ Entre 21 a 30 minutos.

3.- ¿Fue canalizado de manera correcta al canal de servicio correcto para atender su requerimiento?

\_\_\_ Si.

\_\_\_ No.

4.- ¿Siente malestar por la cantidad de información que debe contestar antes de ser atendido por un operador del Banco?

\_\_\_ Si.

\_\_\_ No.

5.- ¿Quisiera recibir información adicional en su estado de cuenta por los servicios que ofrece el Banco y los centros de atención personalizada?

Si.

No.

6.- Además del servicio del call center, ¿qué otras fuentes de atención del Banco utiliza para que atiendan sus requerimientos?

Vía internet.

Directamente en agencia.

Vía mensaje de texto.

7.- ¿El operador que la atendió manejo adecuadamente su requerimiento y mostro conocimientos sólidos del tema?

Dominó perfectamente el tema.

Mostro inconvenientes en la solución al requerimiento.

Mostro desconocimiento del tema.

8.- ¿Cuándo tiene inconvenientes bancarios o desconocimiento de algún servicio, a qué punto de atención acude en primera instancia?

Servicio de call center.

Página Web.

Agencia bancaria.

### **3.7 Análisis de resultados.**

Pregunta 1 ¿La solución propuesta por operador que atendió su requerimiento resolvió por completo su inconveniente?

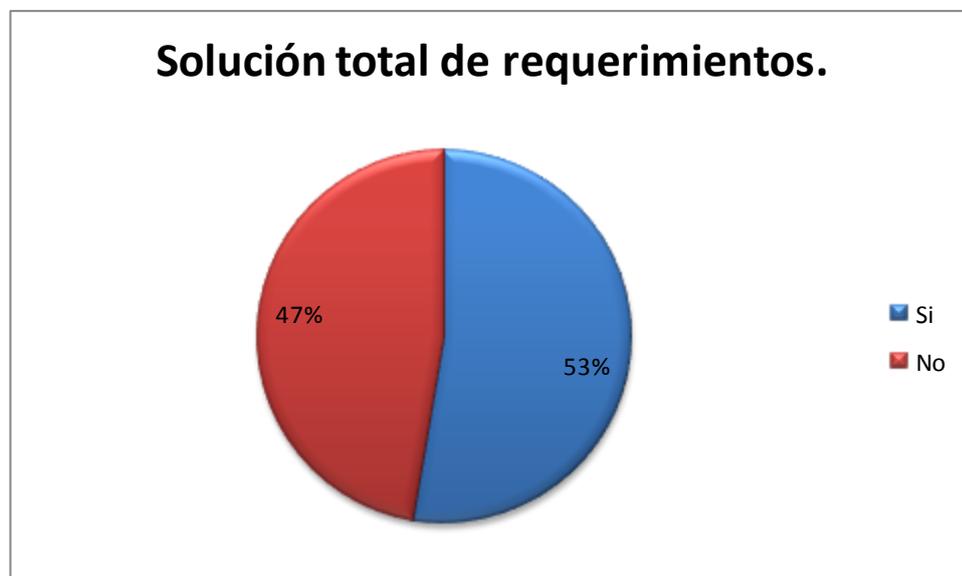
**Tabla 2 Solución total de requerimientos.**

Respuestas	Encuestas	Porcentaje
Si	169	53%
No	152	47%
Totales	321	

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Las autoras.

**Gráfico 8 Solución total de requerimientos**



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Las autoras.

En el gráfico 8, se muestra la opinión de los clientes sobre la atención en cuando a requerimientos solucionados, es decir el grado de satisfacción de haber recibido una respuesta a solucionar su inconveniente, donde el 53% indica haber obtenido una solución a su problema mientras que el 47% indica su grado de inconformidad al recibir la respuesta por parte del operador, a pesar de mantener satisfecho a los clientes en cuanto a consulta, no existe una diferencia considerable en cuanto al conformismo al recibir este servicio.

Pregunta 2 ¿Cuánto tiempo tuvo que esperar para ser atendido por uno de los operadores telefónicos del Banco?

**Tabla 3 Tiempo de espera en atención telefónica.**

Respuestas	Encuestas	Porcentaje
0 a 10 minutos	71	22%
11 a 20 minutos	162	50%
21 a 30 minutos	88	27%
Totales	321	

Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Las autoras.

**Gráfico 9 Tiempo de espera en atención telefónica.**



Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Las autoras.

En el gráfico 9 indica el tiempo de espera que el operador tardó en contestar la llamada, un 50% de los clientes percibieron una espera de 11 a 20 minutos hasta recibir atención del operador, mientras que el 22% lo hizo en menos de 10 minutos y 27% en 30 minutos, por lo cual es importante analizar la carga laboral del empleado y verificar qué actividades dificultan para su contestación rápida del teléfono.

Pregunta 3 ¿Fue canalizado de manera correcta al canal de servicio correcto para atender su requerimiento?

**Tabla 4 Selección correcta de canal de atención.**

Respuestas	Encuestas	Porcentaje
Si	150	47%
No	171	53%
Totales	321	

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Las autoras.

**Gráfico 10 Selección correcta de canal de atención**



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Las autoras.

En el gráfico 10, se muestra que el 47% fue canalizado de manera correcta al departamento especializado que atendió su requerimiento, mientras que el 53% indica su inconformismo, por lo que se recomienda verificar si las opciones de marcado del cliente están siendo confusas al cliente ocasionando que se cree pérdida de tiempo para atender su problema.

Pregunta 4 ¿Siente malestar por la cantidad de información que debe contestar antes de ser atendido por un operador del Banco?

**Tabla 5 Malestar por la cantidad de preguntas a contestar**

Respuestas	Encuestas	Porcentaje
Si	164	51%
No	157	49%
Totales	321	

Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Las autoras.

**Gráfico 11 Malestar por la cantidad de preguntas a contestar**



Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Las autoras.

En el gráfico 11 se observa que el 51% de las personas encuestadas presentan cierto malestar, ocasionando tedio al tomar este servicio, ya que se someten a una serie de preguntas que el banco realiza para saber si se comunica el titular de la cuenta, mientras que el 49% afirma su apoyo a esta iniciativa. En conclusión la variable en cuanto a sigilo bancario debe mantenerse ya que existen opiniones divididas con respecto al tema.

Pregunta 5 ¿Quisiera recibir información adicional en su estado de cuenta por los servicios que ofrece el Banco y los centros de atención personalizada?

**Tabla 6 Información adicional sobre canales de atención**

Respuestas	Encuestas	Porcentaje
Si	167	52%
No	154	48%
Totales	321	

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Las autoras.

**Gráfico 12 Información adicional sobre canales de atención**



Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Las autoras.

En el gráfico 12 se visualiza el interés de recibir por parte del 52% de los encuestados información más detallada sobre los servicios del banco, esto ayuda a disminuir llamadas por concepto de servicios o beneficios adicionales de tarjetas de crédito, cuentas corrientes o inversiones, tanto para el call center como para los demás canales de atención del banco.

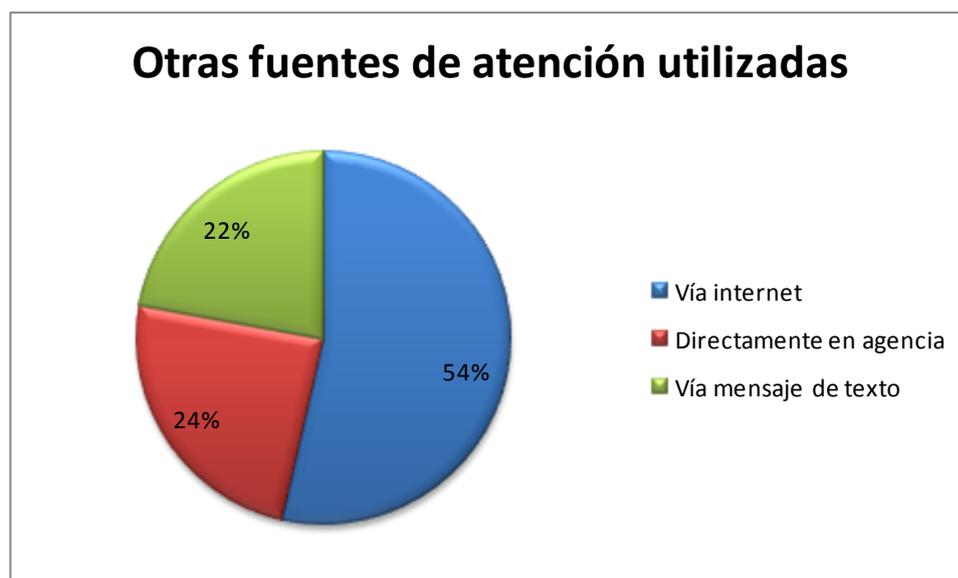
Pregunta 6 Además del servicio del call center, ¿qué otras fuentes de atención del Banco utiliza para que atiendan sus requerimientos?

**Tabla 7 Otras fuentes de atención al cliente utilizadas.**

Respuestas	Encuestas	Porcentaje
Vía internet	172	54%
Directamente en agencia	78	24%
Vía mensaje de texto	71	22%
Totales	321	

Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Las autoras.

**Gráfico 13 Otras fuentes de atención al cliente utilizadas.**



Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Las autoras.

En el gráfico 13 se muestra que el 54% de los encuestados utilizan además del canal de call center como medio de información la página web del banco, esta respuesta puede dar solución a requerimientos básicos que realizan los clientes e instruirlos a visualizar en la página y así evitar el congestionamiento de llamadas.

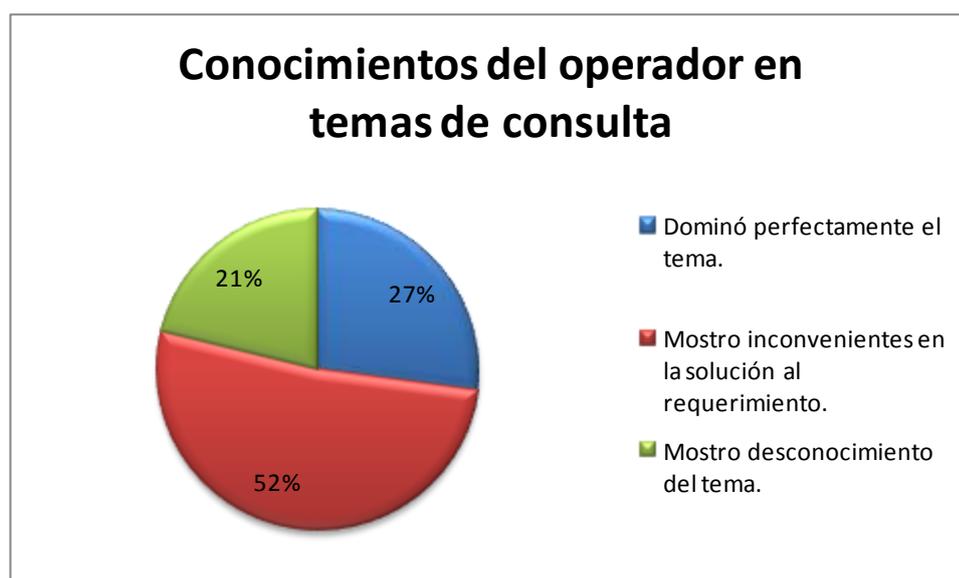
Pregunta 7 ¿El operador que la atendió manejo adecuadamente su requerimiento y mostro conocimientos sólidos del tema?

**Tabla 8 Conocimientos del operador en temas de consulta.**

Respuestas	Encuestas	Porcentaje
Dominó perfectamente el tema.	87	27%
Mostro inconvenientes en la solución al requerimiento.	166	52%
Mostro desconocimiento del tema.	68	21%
Totales	321	

Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Las autoras.

**Gráfico 14 Conocimientos del operador en temas de consulta.**



Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Las autoras.

En el gráfico 14 indica que el 52% de los clientes percibe que los operadores del banco deben tener información actualizada sobre los productos de la institución financiera ya que las personas que los atendieron mostraron inconvenientes a buscar soluciones a sus problemas y los

canalizaron directamente a la agencias, el 27% indicó su conformismo y el 21% afirmó que el trabajador desconocía totalmente del tema.

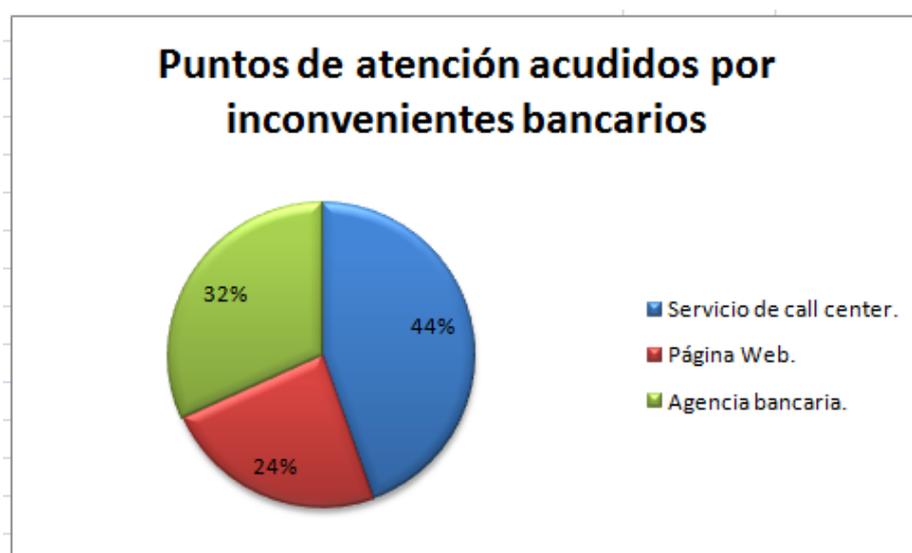
Pregunta 8 ¿Cuándo tiene inconvenientes bancarios o desconocimiento de algún servicio, a qué punto de atención acude en primera instancia?

**Tabla 9 Puntos de atención acudidos por inconvenientes bancarios.**

Respuestas	Encuestas	Porcentaje
Servicio de call center.	143	45%
Página Web.	76	24%
Agencia bancaria.	102	32%
Totales	321	

Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Las autoras.

**Gráfico 15 Puntos de atención acudidos por inconvenientes bancarios**



Fuente: Encuestas.  
Elaborado por: Las autoras.

En el gráfico 15, el 45% de los encuestados afirman utilizar el servicio de call center cuando se enfrenta a problemas bancarios entre ellos robos, pérdidas de clave y problemas con utilización de tarjetas de crédito, lo que indica que este canal sigue siendo altamente demandado entre los usuarios pese a existir otros canales de atención. Los otros resultados se distribuyeron en 32% como opción agencia bancaria y 24% página web.

## **4 Capítulo**

### **Análisis departamental y de procesos**

En el presente capítulo se muestra la manera cómo el departamento de servicio de atención al cliente desempeña las funciones que realiza diariamente y qué tipos de requerimientos atiende, cuyas atenciones se dividen en reclamos, oferta de nuevos servicios y asesoramiento en solicitud de beneficios adicionales por mantener relaciones comerciales con la institución bancaria.

Este capítulo se encuentra dividido de la siguiente manera.

- Describir la estructura organizacional del departamento de servicio al cliente.
- Identificar los procesos que se llevan a cabo en el departamento.
- Clasificar los motivos de llamada de los clientes.
- Describir soluciones otorgadas a los clientes que llaman al servicio al cliente.

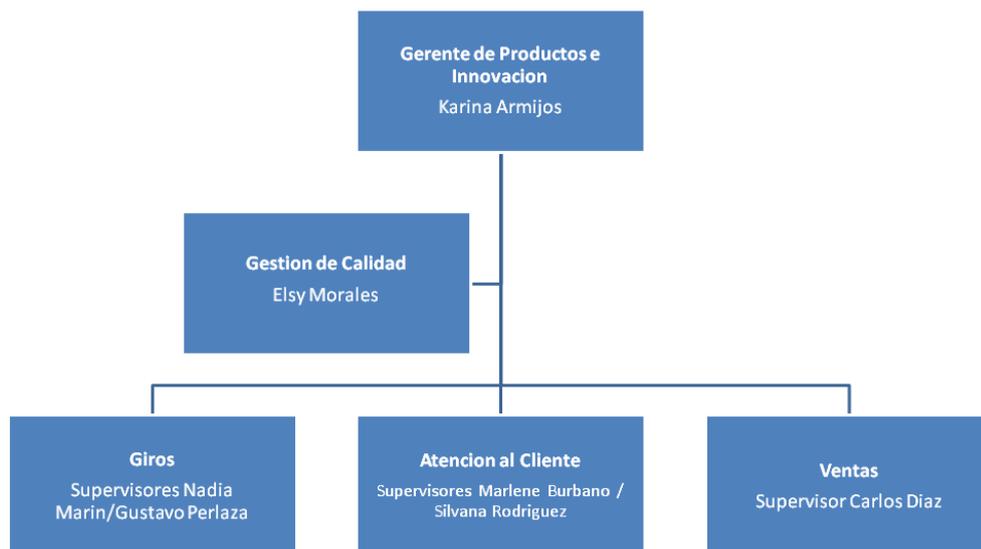
Al final del capítulo se puede visualizar con claridad aquellas falencias existentes en el departamento de servicio al cliente, evaluando las respuestas otorgadas a los clientes y si ellas solucionan los problemas generados, además de identificar cómo los puntos críticos afectan la imagen del banco en cuanto a la calidad del servicio.

Definido este capítulo, se limita el escenario donde se evalúa las inconsistencias al atender al cliente, para que la solución propuesta en el presente estudio se formule con todas estas variables de manera que el cliente obtenga una respuesta satisfactoria, que no desemboque en la opción de ir personalmente a la agencia más cercana para obtener una ayuda personalizada.

## 4.1 Estructura organizacional

La organización es el pilar fundamental para que los procesos se lleven a cabo, porque de esa manera se identifican aquellos puestos que realizan trabajos operativos, de aquellos que se dedican a analizar la situación presentando y ofreciendo una solución rápida, eficiente y eficaz. En el Banco Bolivariano, el departamento de servicio al cliente está determinado de la siguiente manera:

**Gráfico 16 Organigrama del departamento de servicio al cliente**



Fuente: Departamento de Servicio al Cliente Banco Bolivariano.  
Elaborado por: las autoras

En el gráfico 16 se observa la estructura organizacional del departamento de servicio al cliente, el mismo que cuenta con un gerente de productos e innovación, seguido por sus jefes departamentales en materia de giros, atención al cliente y ventas, seguido de operadores que se encargan de comunicar al cliente sobre nuevos servicios u ofrecer soluciones a problemas presentados con el cliente.

El personal de operaciones en los últimos años se ha enfrentado a recibir llamadas dedicadas a la gestión de problemas por los servicios que ofrece el banco, donde la mayoría de las respuestas se encamina a dar una respuesta de atención personalizada en la agencia, provocando en el cliente un descontento por la ausencia de una respuesta rápida a su requerimiento.

Aún no se presenta un plan que reduzca la cantidad de llamadas por este motivo y que convierta al departamento de servicio al cliente en un gestor de venta de productos electrónicos, además de captar clientes sin que ellos acudan a la agencia bancaria; otra incertidumbre se evidencia en la carga laboral del personal en conocer cada uno de los procesos de atención, donde cada uno de ellos se enfrenta de forma aleatoria a la llamada, sin tener un aviso previo al tema que va a tratar con el cliente.

Según el manual procesos de atención de Bolivariano (2013) indica que el departamento de servicio al cliente tiene la siguiente misión:

*“Ser un canal de atención que brinda un servicio personalizado de calidad a las consultas y requerimientos de nuestros clientes y ofrecer productos y servicios a fin de satisfacer todas sus necesidades”*

También indica sobre funciones que deben ejecutar sus operadores telefónicos:

- *“Ejecutar todo tipo de campañas del Contact Center.*
- *Cumplir con las metas mensuales establecidas por la Administración del Banco en cada una de las campañas.*
- *Atender telefónicamente, de forma eficiente las consultas y reclamos de los clientes que se comunican al VEINTI4FONO.*

- *Colocar los productos y servicios del Banco Bolivariano en el mercado, proporcionar, solicitar o verificar de manera eficiente la información necesaria.”*

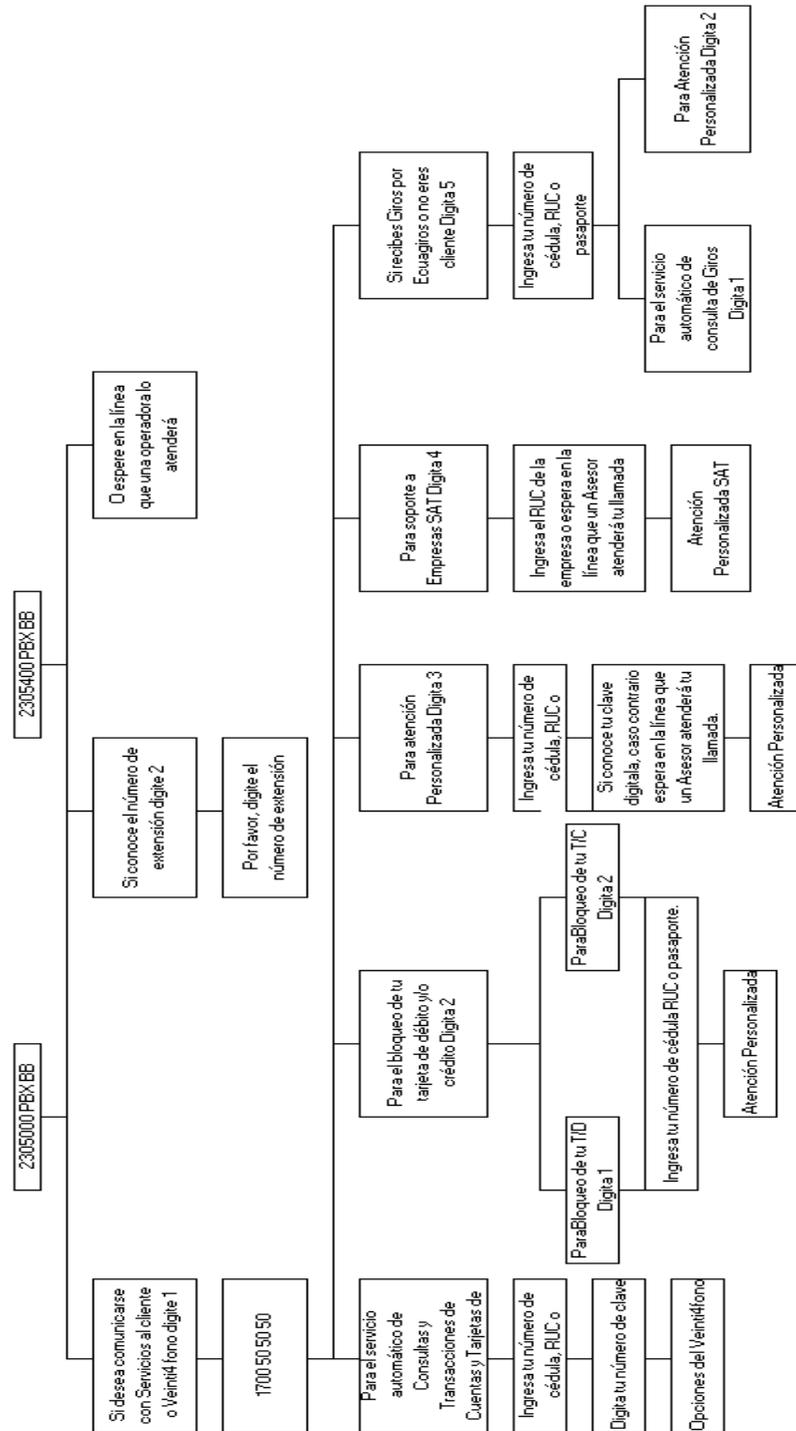
En la misión esta esclarecido que uno de los puntos es “*ofrecer un servicio personalizado para las consultas y requerimientos de los clientes*” sin embargo estos los temas tratados vía telefónica van desde información de los horarios de la agencia, hasta requerimiento de extensiones telefónicas, y ocupan tiempo que el ejecutivo telefónico lo pueda dedicar para captar nuevos clientes u ofrecer productos adicionales a clientes consolidados del banco, por lo cual el problema radica en minimizar estos motivos de llamadas y aprovechar el día para generar mayores negocios a la institución bancaria.

## **4.2 Procesos de gestión de llamadas**

Cada operador del departamento de Servicio al Cliente, posee un mapa de seguimiento de gestión para conocer el estado de solicitud de la llamada que realiza el cliente, a fin de canalizarlo de manera adecuada a la solución de su problema. La mayoría de estos pasos están automatizados por el sistema, ofreciendo opciones al usuario hasta un escenario parecido a su incertidumbre, con la finalidad que el operador asuma lo más sintetizado posible una razón específica del problema.

Sin embargo temas como la mala selección del cliente, hace que dichas llamadas lleguen de manera equivocada, creando un escenario incompatible con la problemática del cliente, generando en ese entonces una incertidumbre tanto en el operador como malestar en el usuario por no tener una respuesta satisfactoria.

**Gráfico 17 Árbol de Atención Telefónica**



Fuente: Departamento de Servicio al Cliente Banco Bolivariano.  
Elaborado por: Manual de procesos de Contact Center

En el gráfico 16 se describen los canales que siguen las llamadas telefónicas que recepta cada uno de los operadores, así como los pasos que ellos deben seguir hasta llegar a la atención personalizada. En el banco se disponen de dos líneas que reciben los reclamos, ellos son 2305000 PBX BB y 2305400 PBX BB donde ofrece tres opciones a elegir, ellos son:

- Servicio al cliente Veinti4 fono.
- Extensión del ejecutivo a consultar.
- Atención personalizada.

### **4.3 Problemas atendidos**

El departamento de servicio al cliente, mantiene un manejo poli funcional en cuanto a atender la demanda de los servicios que ofrece Banco Bolivariano, mezclado entre reclamos y oferta de nuevos productos para hacer más cómoda la manera cómo manejar el dinero para sus clientes. Entre sus servicios ofrecidos se encuentran:

- Tarjetas de crédito Bankard.
- Cuentas corrientes.
- 24 efectivo para transacciones vía web.
- Cuentas de ahorro.
- Giros.
- Pin Bankard.
- 24 fonos.

El personal de servicio al cliente atiende tanto a empresas como a personas naturales, ya sean estos nuevos clientes o aquellos que cuentan con el servicio, de manera aleatoria, careciendo de una clasificación para la atención de problemas puntuales a los clientes; es decir el mismo operador atiende problemas relacionados giros, cuentas de ahorro y tarjetas de

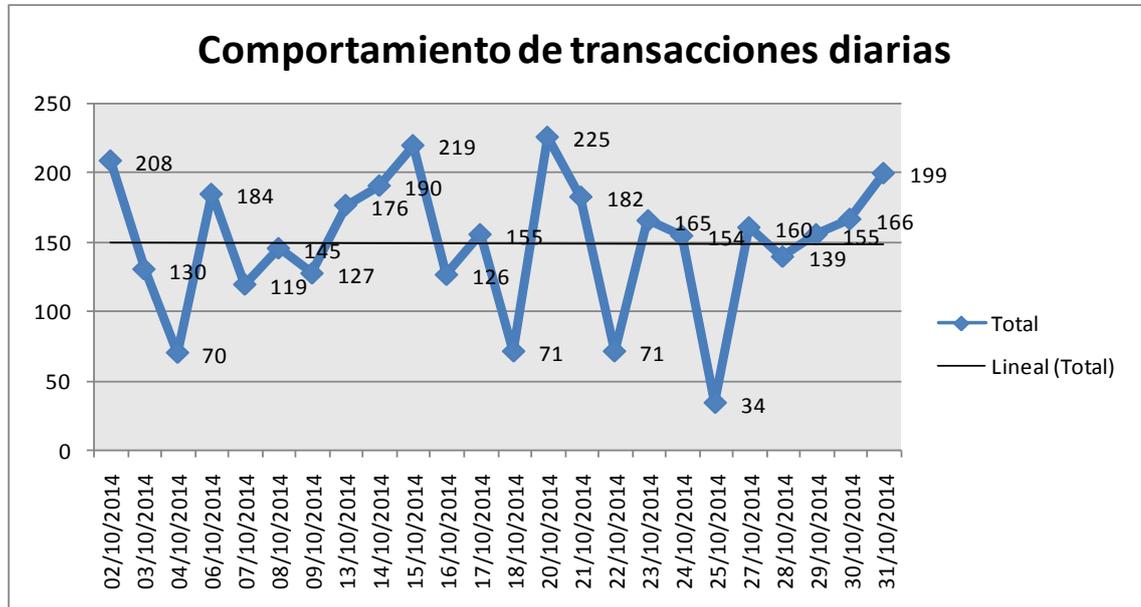


pagos de contado y si las cuentas se encuentran sobregiradas, esta información la pueden encontrar en sus respectivos estados de cuenta, sin embargo el comportamiento del cliente hace que la impresión del estado de cuenta se pierda con facilidad y se demande una información específica para el pronto pago.

Por el motivo de 24 online, un servicio para las consultas de los movimientos de cuentas ya sean de ahorros o corriente, el acceso al cliente se limita a una clave de confirmación, con un número de tres intentos antes de un bloqueo permanente. La incertidumbre radica en obtener un servicio de desbloqueo de las cuentas por vía telefónica, el cual es totalmente imposible por el sigilo bancario que posee la institución para sus clientes; lo que ocasiona malestar entre sus usuarios al no tener una solución ágil y obligándolos a acudir al banco para obtener ayuda personalizada.

Para los motivos de 24 fono, el cliente del banco bolivariano lo utiliza para realizar preguntas generales como ayudas con las extensiones departamentales, consultar horarios de atención de las agencias, o conocer cómo va el trámite realizado con la institución bancaria. Estos motivos crean tiempo improductivo, ya que el personal de atención al cliente tienen poco tiempo para negociar u ofrecer nuevos productos propiciados por el banco.

## Gráfico 19 Comportamiento de transacciones diarias



Fuente: Departamento de Servicio al Cliente Banco Bolivariano.  
Elaborado por: las autoras

En el gráfico 19 se observa el número de llamadas atendidas en el departamento, donde los picos de altos se encuentran entre los días 2, 15, 20, y 31 del mes de octubre, tomando en cuenta que son días laborales, donde se percibe que los problemas a atender se suscitan, son los tiempos de pago que se le realizan a las personas en relación de dependencia como quincena y fin de mes.

Este resultado evidencia que el banco en vez de poseer una herramienta que apoye a la colocación de sus productos, se destine sus recursos a atender al público con información que puede ser distribuida por publicidad o descrita en cajeros y agencias de la institución financiera. Sin embargo se pretende establecer si esta demanda de información está dentro de los planes de gestión de la jefatura del departamento de análisis, o es un apoyo temporal hasta que el usuario se familiarice con los servicios del banco, o en otro caso si estos problemas van hacer resueltos por un plan de acción próximo a implementarse en los procesos del departamento.

#### **4.4 Soluciones otorgadas a clientes**

Cada llamada generada por el cliente al servicio del call center del Banco Bolivariano es asumida por los operadores a cargo, los cuales están capacitados para otorgar una respuesta eficiente y eficaz, ya sea direccionando a un departamento especialista en el requerimiento o informando sobre los parámetros que el banco fija para un determinado servicio.

En el punto anterior se fijó el problema más tratado en la central, referente a la tarjeta de crédito Bankard, sobre dudas en cuanto al conocimiento de pagos mínimos y fecha máxima de cancelación, producto de una tardanza física del estado de cuenta. Actualmente los operadores atienden estos requerimientos sin ningún inconveniente pero la carga laboral generada hace que se destine tiempo e impida una comercialización de productos a clientes nuevos y más captación de mercado.

Este tema es abordado por la primera restricción del sigilo que mantiene la institución financiera, validando una serie de preguntas para garantizar que el cliente realiza esta consulta. Luego de esta restricción es obligatorio la digitación de clave personal que el cliente debe obtenerla previa visita a la agencia, incomodando al usuario y limitando su atención en cuanto a la administración y disponibilidad de su efectivo.

## **5 Capítulo Puntos Críticos.**

En el presente capítulo se recopilan las repuestas obtenidas en el análisis de las encuestas, para visualizar de donde se generan y que acciones correctivas se deben de llevar para incluir variables para la elaboración de la propuesta. Este capítulo describe también el nivel de atención de cada llamada de los operadores telefónicos y cómo se divide su trabajo actualmente.

Por consiguiente el capítulo responde a los siguientes objetivos.

- Determinar las inconformidades de los usuarios en el servicio de Call Center.
- Describir los puestos de trabajo y las responsabilidades de los operadores telefónicos del departamento de servicio al cliente.
- Identificar los puntos débiles en los procesos de atención telefónica.
- Determinar los tiempos de atención de cada operador al contestar el teléfono.

Al final de este capítulo se obtienen las variables que generan el problema, así como el grado de influencia del mismo. De manera que se pueda realizar un análisis de Pareto que determine en qué variables se debe centrar para elaborar la propuesta a plantear y que mejore tanto el tiempo de contestación al cliente, como la efectividad en los canales de atención y libere tiempo para dedicarlo a la captación de los clientes.

### **5.1 Inconformidades de los usuarios**

Dentro de las inconformidades de los usuarios mostradas en las encuestas, se detalla la espera larga que deben soportar antes de ser

atendidos por un agente del banco, el tiempo promedio elegido fue de 11 a 20 minutos, según los procesos de la institución financiera el cliente tiene la tarea de escuchar una serie de opciones a elegir de acuerdo al tema que desea consultar.

Luego debe esperar en la línea si todos los operadores se encuentran ocupados, donde aleatoriamente el tema es asignado a un agente del banco para tratar con el cliente, luego de ello es sujeto a una serie de preguntas para corroborar que es el dueño de la línea con el fin de precautelar la información del cliente del Banco.

Finalmente existe una opinión dividida en cuanto a la solución de problemas entregado por los agentes ya que el 47% de los encuestados afirmaron su inconformismo a tener una respuesta oportuna a sus problemas, obligando a acudir a la agencia bancaria a obtener una atención más personalizada.

En este análisis el inconformismo radica en los siguientes puntos:

- Tiempo de espera largo.
- Menú extenso en cuanto a canalización de inconvenientes.
- Respuestas que terminan en enviar al cliente a la agencia

Por lo tanto los puntos a analizar en la organización son: determinar el tiempo de atención que destina cada operador al usuario vía telefónica, cuantificar los errores en canalización de requerimientos, e identificar el plan de trabajo diario o clasificación de responsabilidades diarias a cumplir de cada operador telefónico.

## 5.2 Tratamiento de problemas.

Los operadores de call center del banco tienen el objetivo de atender de manera eficiente las consultas y reclamos de los clientes que se comunican con el sistema de servicio telefónico de la institución bancaria, escuchando la consulta que tiene el usuario y responder de manera oportuna la solución del mismo. Este proceso lo realizan de manera diaria con horas pico entre las 10 am a 12 pm, y 15 pm a 18 pm.

A continuación se detallan las situaciones peculiares por las que llama el cliente y el tiempo de respuesta que se origina en cada consulta:

**Tabla 10 Respuestas otorgadas al cliente**

Descripción del problema	Tiempo de atención	Respuestas	Proceso adicional
Información sobre tarjeta bankard	5 minutos	Requisitos a cumplir	
Desbloqueo de página del banco	5 minutos	Pendiente devolución de llamada	Seguimiento de caso
Desbloqueo de tarjeta de débito (explicación)	3 minutos	Pendiente devolución de llamada	Seguimiento de caso
Problemas con cajero	5 minutos	Pendiente devolución de llamada	Seguimiento de caso

Fuente: Banco Bolivariano.  
Elaborado por: las autoras.

En la tabla 10 se observa que de 4 procesos elegidos de tratamiento de problema, solo uno no conlleva a un proceso adicional, es decir que existe un 75% de carga laboral pendiente por atender. Con esto se evidencia que los operadores no poseen la suficiente capacitación o manejo de herramientas para satisfacer las dudas del cliente, los temas de seguimiento de caso desencadena la intervención de otros analistas del banco para comenzar a buscar la solución adecuada al problema propuesto.

Este tiempo de seguimiento puede durar dos días laborables ocasionando que el cliente no pueda atender sus actividades diarias y en algunos casos tener que acercarse a la institución bancaria a identificar

como sigue su trámite, generando largas filas y carga laboral a las personas situadas en agencias.

Otra falla existente en la gestión del departamento de call center es fijar a sus operadores una meta de llamadas mensual de 150 al día, ocasionando que el operador se sienta presionado a atender un número máximo de llamadas quedando en segundo plano la verdadera resolución de problemas hacia el usuario; ya que la única finalidad es atender lo más rápido posible y otorgar la respuesta más simple sin importar el tiempo que el cliente va a recibir la solución al problema que presenta.

El tiempo máximo de atención es de 3 minutos, superado este límite se declara como improductividad del operador y pérdida de puntos en su evaluación, ya que diariamente se emite un reporte de aquellas llamadas que se recibieron y el motivo por el cuál fue atendida.

### **5.3 Diagrama de flujo de actividades de operadores.**

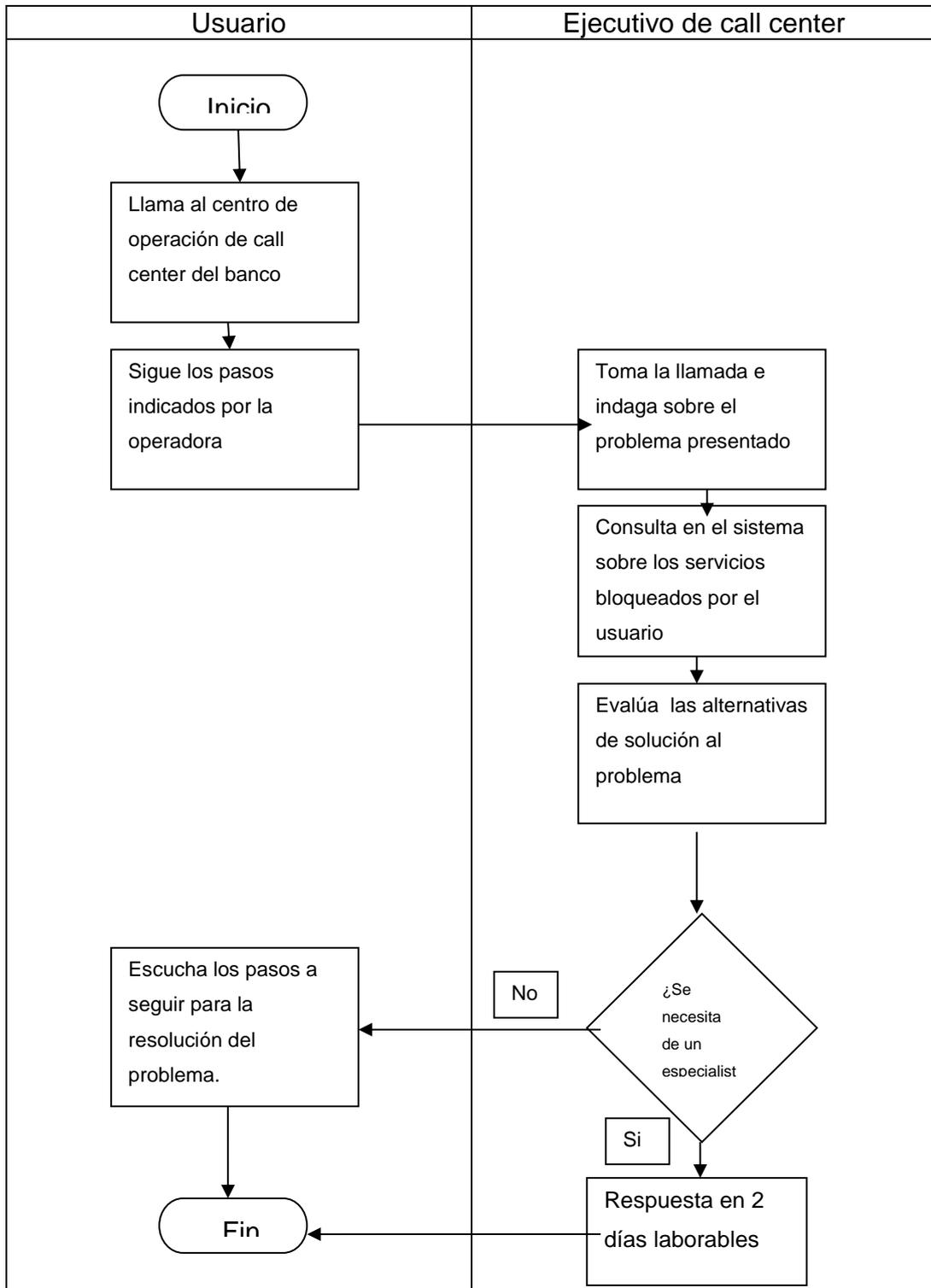
Como se muestra en la encuesta, el tiempo de espera que el cliente realiza desde que marca a la línea de atención del banco hasta que el operador otorgue una respuesta es relativamente largo, lo que genera malestar en el mismo, sin embargo este proceso depende de un diagrama de actividades que debe seguir el operador para cumplir lo requerido por la administración.

En base a la observación que se realizó al momento de recopilar las encuestas, se definió que el operador no conoce el tipo de inconveniente que debe tratar con el usuario, obligándolo a recurrir a los temas aprendidos en los programas de capacitación y valiéndose del sistema para investigar lo que ocurrió con el cliente.

Por otro lado, al tener un tiempo límite de contestación obliga a otorgar una respuesta rápida sin que ello garantice que reciba una solución oportuna o aumentar su tiempo de espera a dos días que establece el banco mínimo para tratamiento de problemas específicos. Sin embargo muchas veces los usuarios no esperan este tiempo, obligándolos a acudir a la agencia bancaria.

A continuación se muestra el flujo de actividades de los empleados del departamento de call center para atender a los usuarios que reciben vía telefónica.

**Tabla 11** Flujograma de actividades de operadores de Call Center



Fuente: Estudio metodológico  
 Elaborado por: las autoras.

A continuación se explica con detalle el flujo de actividades de la tabla 11:

#### Paso 1. Llamada al centro de call center.

Aquí el cliente procede a comunicarse con los ejecutivos del banco para manifestar su problema, según el análisis del capítulo anterior las llamadas atendidas fueron por desbloqueo de claves, acceso al 24 online e información sobre tarjetas de crédito. En este punto el cliente es canalizado a través de las opciones del sistema para verificar si el usuario amerita ser atendido por uno de los operadores del departamento de call center.

#### Paso 2. Tomar las opciones del sistema telefónico.

El Banco pone a disposición del cliente 5 opciones a elegir para atender sus requerimientos, estos puntos están detallados en el árbol de atención telefónica y sirve para filtrar casos puntuales que deben ser atendidos.

#### Paso 3. Recepción de la llamada.

Luego que el cliente pasa por las opciones ofrecidas por el banco y aún no encuentra respuesta a su solución, es atendido por un operador de servicio al cliente, quien realiza unas preguntas de seguridad como número de cédula, tipo de cuenta, fecha de nacimiento entre otras para identificar si está hablando con el dueño de la cuenta

Una vez que el operador cuenta con la aprobación del cliente para entrar a su cuenta personal, continúa indagando en el sistema sobre las razones por las cuales presenta el inconveniente, a fin de responder a la inquietud del usuario.

En este paso se genera el problema ya que el operador posee conocimientos generales acerca de los diferentes productos del banco, y necesita apoyo de los especialistas para resolver el problema. La consulta entre departamentos puede durar hasta 48 horas luego de presentado el inconveniente por parte cliente, cuando en el diario laboral se necesita agilidad la respuesta en menos de un día.

#### Paso 4 Decisión.

Aquí el asesor mide si puede continuar con la gestión o recurre a un departamento especializado para buscar solución al problema. Si el caso no amerita la intervención de otro departamento, entonces concluye la llamada sobre lo que el usuario debe hacer ya sea para obtener una tarjeta de crédito, desbloquear su tarjeta o rehabilitar sus claves de acceso al sistema 24 online.

#### Paso 5 Solución.

El usuario recibe la información del operador de call center a fin de resolver su inconveniente; en este escenario se pueden dar dos alternativas que el usuario tiene que realizar, la primera es determinar si acude personalmente al banco para ser atendido por un asesor o espera el tiempo prudencial que el servicio al cliente solicita para solucionar el problema.

Lo que se busca con el presente proyecto es tratar de que el cliente este obligado a acudir a la agencia para recibir una respuesta. Como se nota en el análisis de flujo de actividades la problemática se genera cuando el operador toma la decisión de medir el manejo del problema.

## **5.4 Distribución de actividades de operadores.**

En el departamento de servicio al cliente no existe una distribución de funciones para aquellos ejecutivos que atiendan los problemas de usuarios de aquellos que se dediquen solo a la venta de servicios financieros. La administración distribuye de manera aleatoria y de acuerdo a las metas que imponga el Banco en base a la temporada que se encuentren, ya sea para captación de recursos o préstamos de dinero.

Este sistema de administración es una desventaja para el operador ya que no se especializa en una determinada área, obligando que maneje variables operativas en el caso de resolución de problemas y variables de venta cuando oferte sus productos.

Un perfil de ventas debe tener características de liderazgo, que lleven de la mano al usuario a adquirir el servicio, mientras un perfil de servicio al cliente debe oír al cliente sin que se sienta amenazado o comprometido a adquirir un producto, generando que dos actividades incompatibles sean ejecutadas por la misma persona sin que exista una planificación o capacitación para los objetivos planteados por el banco.

Este punto también suma la problemática de servicio al cliente, porque disminuye la agilidad de atención del servicio al cliente por el tiempo de adaptación del operador cuando la administración indique que se dedique a la atención de problemas o a la venta de productos del banco.

A continuación se muestra las responsabilidades de cumplimiento de cada operador cuando se dedica a captar problemas de clientes o se dedica a la venta de productos del banco.

#### Perfil de operador de servicio al cliente.

- Atender las consultas de clientes a través del sistema veintifono.
- Satisfacer la necesidad de información al cliente y brindar un buen servicio.
- Atender los casos del cliente sobre quejas sugerencias y solicitudes.
- Reportar al área correspondiente los problemas puntuales y hacer un seguimiento de cada caso.
- Ingresar reclamos que reportan los clientes de productos y servicios.
- Documentar reclamos de cliente. Revisa confirma y registra la información personal del cliente en el ingreso de un reclamo.

#### Perfil de operador de venta de productos financieros.

- Cumplir con las metas de venta fijadas por la administración.
- Aumentar la cartera de clientes del banco.
- Ofrecer servicios complementarios a los actuales clientes del banco.
- Realizar gestiones de cobro a la cartera vencida.

Como se observa las responsabilidades de cada cargo muestran finalidades distintas para los objetivos que requiere el banco, el cambio repentino de estas metas obliga al operador a discernir nuevas técnicas para desarrollar su trabajo pero recurre a disponer de un tiempo de adaptación que la administración del departamento al cliente no toma en consideración y que puede producir una disminución del rendimiento diario de cada empleado.

## **5.5 Relación costo beneficio sobre el operador.**

El operador tiene un tiempo límite de atención de 5 minutos por cada llamada recibida, en este lapso debe ofrecer una respuesta oportuna al cliente o canalizarlo con un especialista, la meta diaria para cada operador es atender 150 llamadas al mes.

La relación costo beneficio del operador sobre la remuneración otorgada al banco, demuestra el impacto que asume la institución bancaria al ofrecer este beneficio adicional a los usuarios.

Si la remuneración del operador se la divide en función al número de operaciones atendidas se tiene como resultado lo siguiente: Relación costos beneficio = Remuneración del operador/ número de llamadas realizadas al mes.

Un operador del Banco Bolivariano tiene un ingreso mensual de \$354,00 si lo dividimos para 2156 tenemos como resultado que la institución financiera invierte en este servicio \$0.16 por cada llamada recibida al centro de servicio al cliente.

Según la encuesta el porcentaje de llamadas no resueltas haciende a un 47% de una población de 2156 se tiene como resultado que 1013 personas no han recibido una atención satisfactoria a sus problemas y que fueron canalizadas a otros departamentos generando una demora máxima de dos días para la solución de su problema.

En términos de costos se multiplica las 1013 por los \$0.16 centavos que cuesta para el banco recibir cada llamada obteniendo como resultado \$ 162.08 dólares que invierte la institución bancaria por canalizar el requerimiento a otros departamento, lo cual no es óptimo ya que el

escenario ideal sería que el operador telefónico resuelva en su totalidad el problema.

Además de tener esta inversión improductiva en su departamento de servicio al cliente, la institución financiera genera otras variables de desventaja para sus clientes, entre ellas:

- Costos de transporte por acudir a una institución bancaria al no ser atendido el operador de call center.
- Costo de tiempo de espera de ser atendido.
- Costo por impresiones en el caso de requerir copias de documentos personales.
- Pérdida de negocios en el caso de personas independientes.
- Migración a otra institución financiera que no presente estos inconvenientes.

## **5.6 Puntos débiles de atención telefónica.**

Luego de observar la calidad de respuesta obtenida y evidenciar que dichos procesos conllevan a pasar el problema a otros empleados del banco, realizar un seguimiento y no tener un límite para atender el requerimiento presentado, se describen a continuación aquellos puntos débiles que tiene la atención telefónica.

- Disponer de un árbol de atenciones confuso que presenta muchos procesos para atender al cliente.
- Canalizar a los clientes directamente a la agencia por bloqueos de tarjetas.
- Contar con un personal polifuncional que atiende todo tipo de requerimientos y la ausencia de clasificación en base a temas específicos.

- Contar con metas de llamadas mensuales sin evaluar la efectividad del requerimiento atendido.

A esto se debe sumar la carga laboral emitida a otros departamentos por la falta de conocimiento para resolver problemas en la misma llamada, tiempos de espera adicional que debe pasar el cliente hasta recibir la respuesta a su consulta, siendo estas características unos entes de mala imagen del banco hacia el mercado e influenciar a generar una falta de compromiso de la entidad con sus clientes actuales.

Una vez identificados estos puntos débiles es necesario saber qué tanto de estos requerimientos son atendidos y canalizados hacia otros departamentos, de manera que se pueda identificar aquellos problemas de mayor magnitud y poder elaborar una estrategia que baje los porcentajes de llamada, tiempo de espera al cliente y efectividad de respuesta a problemas presentados.

En base al reporte de consultas atendidas presentado en el capítulo 4 se calcula el porcentaje de carga laboral por llamadas dividido en aquellas que fueron consultas y reclamos a fin de conocer en qué tipo de temas el operador atiende a sus clientes y así proponer una alternativa que evite recibir estas tipo de requerimientos, se cambie las metas de atención por el porcentaje de efectividad de los problemas atendidos.

**Tabla 12 Porcentaje de carga laboral atendido por un operador**

Consultas	Suma de Cantidad atendida	Porcentaje	Acumulado
<b>CONSULTA</b>	<b>3563</b>		
BANKARD	1524	42.77	42.77
GIROS	427	11.98	54.76
CUENTAS AHORROS	417	11.70	66.46
PIN BANKCARD	293	8.22	74.68
24 EFECTIVO	238	6.68	81.36
24 ONLINE - AR	180	5.05	86.42
24 ONLINE	97	2.72	89.14
CUENTAS CORRIENTES	83	2.33	91.47
24 FONDO	71	1.99	93.46
AVISOS 24	65	1.82	95.28
24 FONDO COLGADAS/PERDIDAS	61	1.71	97.00
PAYKARD	40	1.12	98.12
24 FONDO HORARIOS/UBICACIÓN OF	23	0.65	98.77
EXTENSIONES	10	0.28	99.05
24 ASISTENCIA	8	0.22	99.27
CUENTA EUROS	8	0.22	99.49
CREDIROL	7	0.20	99.69
24 EFECTIVO - BLQ CED	4	0.11	99.80
DEPOSITO EXPRESS	3	0.08	99.89
ADELANTO EN EFECTIVO	2	0.06	99.94
PROTECCION PLUS	1	0.03	99.97
24 MOVIL	1	0.03	100.00
<b>RECLAMO</b>	<b>7</b>		
24 EFECTIVO	4	57.14	57.14
24 FONDO	1	14.29	71.43
CUENTAS CORRIENTES	1	14.29	85.71
CUENTAS AHORROS	1	14.29	100.00
Total general	3570		

Fuente: Banco Bolivariano.  
Elaborado por: las autoras.

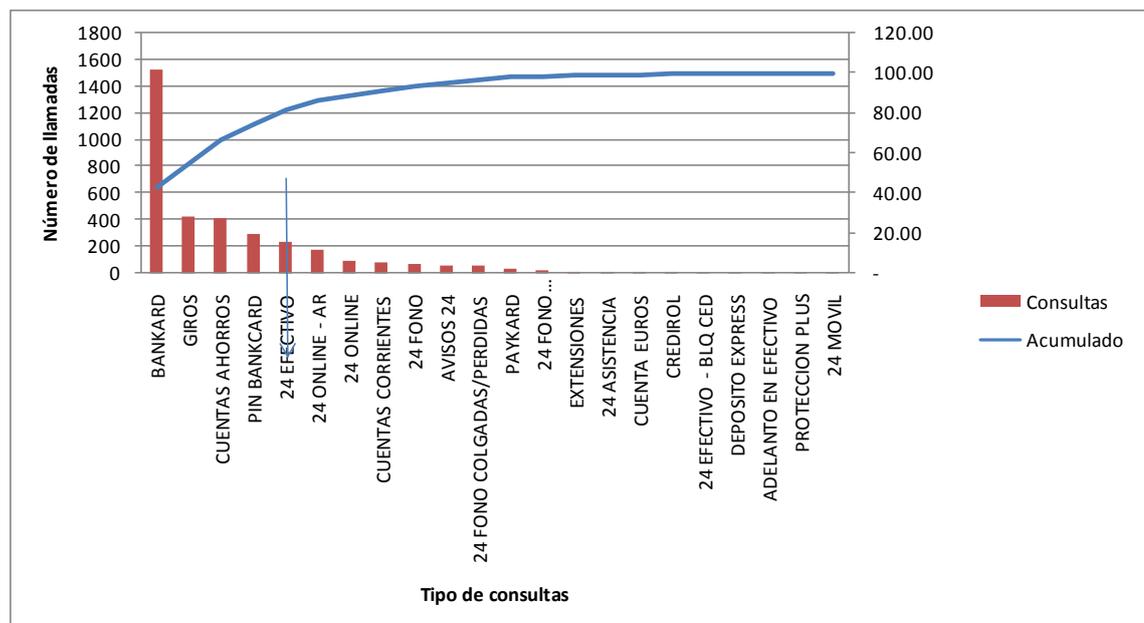
En la tabla 12 se muestra el porcentaje de número de llamadas atendidas dentro de un mes de los operadores; donde las consultas por concepto de manejo de la tarjeta de crédito Bankard se llevan el 42% del total de esfuerzos atendidos, lo que sugiere que de cada 10 llamadas probables que se reciban 4.2 se debe a la consulta de este producto, esto podría deducir en crear un proceso específico que atienda este requerimiento y así atender en detalle otro tipo de consultas

EL segundo motivo de llamadas se debe a los giros y esto también reduce el tiempo que el operador destina en atención personalizada del cliente, a esto se suma las cuentas de ahorros por motivo de bloqueo de tarjetas. Todos estos puntos deben ser compactados en procesos especiales

para que el operador cambie su forma de atención para ser más detallista y colgar al cliente cuando el problema ya esté solucionado.

Según la filosofía de Pareto indica que el 20% de los problemas en una organización puede representar la solución del 80% de la carga laboral, entonces se procede a tomar estos datos y emplearlos en una gráfica que filtren solo aquellos inconvenientes que representen el 80% que aqueja al proceso de atención telefónica.

### Gráfico 20 Diagrama de Pareto – Consultas



Fuente: Banco Bolivariano.

Elaborado por: las autoras.

En el gráfico 20 se muestra que del total de los problemas presentados en un mes, el total del trabajo de atención estuvo destinado a tratar temas de Bankard, Giros, Cuentas de ahorro, Pin Bankard y 24 efectivos, cuyos requerimientos son claves, y desbloques de servicio que el operador tuvo que incursionar en su trajín diario. Estos temas identificados se pueden tomar como punto de partida para sugerir una propuesta que resuelva este tipo de inconvenientes y una vez más contribuir a que el agente tenga mayor

tiempo para atender otros requerimientos que sean más puntuales y no se genere la transferencia de trabajo a otro departamento.

Estos temas identificados en el diagrama de Pareto tienen a su vez problemas específicos recopilados a través de la observación los cuales se detallan a continuación.

#### Temas de Bankard.

- Solicitud de requisitos para aplicar a una tarjeta.
- Detalle de movimientos de saldos dentro de un mes.
- Consulta de saldos disponibles en tarjeta.
- Consulta de valor mínimo a pagar.
- Solicitud de bloqueo de tarjetas por robos.
- Consulta de días máximos de pago.
- Solicitud de claves para avances en efectivo y transacciones por internet.

#### Temas de Giros.

- Consultas de remesas del exterior recibidas.
- Requisitos de Ecuagiros para retirar remesas en agencias bancarias.
- Consultas de porcentaje de comisión por solicitud del servicio.

#### Temas cuentas de ahorros.

- Solicitud de requisitos para aperturar cuentas.
- Consultas de tasas pasivas en montos depositados.
- Consulta de canales de retiro en cajeros y agencias.
- Solicitud de clave online para transacciones y retiro en cajeros.
- Beneficios adicionales de contar con una cuenta de ahorros.
- Montos mínimos de apertura de cuentas.

Temas pin Bankard.

- Solicitud de clave para transaccionar vía web.
- Reseteo de claves por bloqueo involuntario de tarjeta.
- Consulta de sitios web donde se puede transaccionar con la tarjeta.

Temas Veinti4 efectivo.

- Consulta de montos máximos para retiro por cajero.
- Consulta de claves para retiro en cajeros.
- Consulta de transferencias realizadas en línea.
- Bloqueo de tarjetas de débito y crédito.

Los temas relacionados con consulta son netamente informativos y demandan ingresar al sistema para requerir información, en la mayoría de los clientes del banco tienen el inconveniente de pérdidas de clave y con ellas el impedimento de acceder a la información de sus cuentas.

Para resetear la clave y generar una nueva, el cliente debe acercarse a una agencia de banco, solicitar una raspadita y acudir a un cajero a cambiar la clave, luego de ello puede acceder a los sistemas online; la propuesta comprende suprimir estos pasos con una serie de preguntas personales para evitar que el usuario indirectamente llame al centro de call center, cree carga laboral por las consultas y evite ir a la agencia a realizar este trámite de manera personal.

Desde el punto de vista financiero, optimizar el gasto de \$162.08 invertido en sueldos de los operadores por canalización a otros departamentos y distribuir ese rubro a mayor tiempo en ventas y captación de clientes.

Además de proponer una reestructuración en cuanto a la administración de personal a cargo, fijando un cierto porcentaje de los operadores a temas de consulta que queden fuera de la propuesta a plantear, o que no puedan ser manejados por un sistema automatizado de consultas por opciones telefónicas.

## **6 Capítulo Propuesta**

El capítulo de la propuesta reúne todas las variables encontradas en los problemas cuya influencia es de gran importancia en la resolución del tema tratado, donde se pretende buscar un efecto que se base en los principios de eficiencia y eficacia en la organización.

Este capítulo se divide en los siguientes objetivos.

- Proponer un nuevo árbol de atención telefónica.
- Añadir una nueva opción para resolución automática de problemas por operador.
- Definir una alternativa de respuesta automática para los problemas identificados en Pareto.
- Definir nuevas opciones para el cliente en generación de nuevas claves.
- Mostrar un análisis de rendimiento sobre porcentaje de llamadas.

El problema está claramente identificado, el cliente tiene que esperar mucho para recibir una atención personalizada, y está susceptible a que su respuesta sea otorgada en un día posterior a su requerimiento, por otro lado temas como desbloqueo de claves deben ser atendidas de manera personalizada ocasionando molestias en el usuario.

El primer punto propuesto para la mejora de la organización centra su atención en definir un nuevo árbol de atención telefónica, este contendrá las siguientes nuevas características.

## 6.1 Definición de un nuevo árbol de mejoras.

El operador telefónico ha estado vulnerable a la constante atención de clientes que requieren una nueva clave por motivos de bloqueo en cajeros de sus tarjetas de débitos, el antiguo proceso originaba que el cliente acuda de manera personal a la institución bancaria a tramitar personalmente su problema.

Esto conllevaba a la utilización de los siguientes recursos.

Recurso humano empleado.

- Operador telefónico.
- Ejecutivo de negocios en agencia.
- Especialista de producto.

Servicios tecnológicos del banco.

- Servicio de operador automático.
- Ticket de turno en agencia.
- Raspadita con nuevo código.
- Uso de cajero para cambiar clave.

Con el empleo de la opción 9 el cliente no solo se ahorra el tiempo de asistir a una agencia para recibir su nueva clave sino que evita que el operador telefónico esté en contacto con el cliente eliminando la carga laboral para encontrar el motivo por el cual se generó dicho problema.

Dicha opción 9 contiene los siguientes pasos:

- En cliente presenta problemas en su clave personal y llama al centro de atención telefónica del banco.

- La operadora ofrece las siguientes alternativas.
  - Si deseas generar o desbloquear las claves de tu tarjeta de débito “Digita 1”
  - Si deseas generar o desbloquear las claves de tu tarjeta de crédito “Digita 2”
  - Si no tienes Tarjeta de Débito y deseas obtener la clave de ingreso para nuestra banca en Internet 24Online “Digita 3”

Esta alternativa puede elevar el nivel de seguridad que un cliente pueda ser vulnerable a cualquier robo de su clave personal, por ello se plantea realizar preguntas de seguridad, de tal manera que se constate que se está tramitando con el cliente.

Además que cada opción actual del sistema no envíe de manera automática al operador telefónico, sino que genere una pregunta adicional sobre “su solicitud fue atendida en su totalidad” con dos opciones “si o no” para que de esa manera se dirija la llamada a un operador para que resuelva este inconveniente.

Por otro lado, facilitar al operador en qué estado se encuentra la atención al cliente, con datos sobre el tiempo de espera y respuesta automática obtenida, de acuerdo al siguiente esquema.

### **6.1.1 Preguntas de confirmación**

Para que la institución financiera garantice el sigilo bancario de compañía, es necesario confirmar de manera más detallada si la persona que contacta al servicio al cliente sea la dueña de la cuenta, para lo cual se propone las siguientes preguntas de confirmación de carácter personal que sólo el titular tiene conocimiento:

- ¿Has ingresado al veinti4online en esta semana?
- ¿Ustedes mantienen una cuenta de ahorros con el banco?
- ¿Usted mantiene una póliza de inversión con el banco?
- ¿Ha hecho retiros con su tarjeta de débito en esta semana?
- ¿Usted tiene una cuenta corriente en el banco?
- ¿Usted mantiene una tarjeta de crédito Bankard?

## **6.2 Planes de acción.**

### Programas de capacitación al operador.

En el diagrama de Pareto se identificaron 4 tipos de causales por los cuales el usuario llama al servicio al cliente del banco, los cuales indican que de cada 10 llamadas 8 contiene problemas con Bankard, Giros, Cuentas de ahorro, y Veint4 efectivo, se propone que se seleccione un 25% de todo el equipo de trabajo de operadores y se los capacite en estos temas con escenarios específicos, a fin que el cliente reciba una respuesta lo más cercano posible a la resolución de su problema.

### Eliminación de límite de tiempo para tratamiento de problemas

El actual proceso de recepción de llamadas limita al operador a demorarse un máximo de 5 minutos para atender dicho requerimiento, ello ha generado que el empleado tome la opción más rápida de canalizarlo, ocasionando carga laboral a otro departamento, y adicionalmente realizar un seguimiento al tema atendido.

Se propone eliminar este tiempo límite y respaldarlo con un reporte sobre los inconvenientes que se tuvo para resolver el problema, o avisar sobre algún proceso confuso que tiene el banco y que el cliente tiene inconvenientes para procesarlo. En este punto el operador debe valerse de

sus conocimientos adquiridos en las capacitaciones para guiar de manera efectiva al cliente.

### Formato de recepción de llamadas

Para que el operador no tarde minutos en consultar al usuario sobre el motivo de llamada, se propone que el sistema arroje información que guíe al operador sobre qué alternativas de resolución puede ofrecer, a continuación se muestra un formato con todas las variables necesarias, que filtre y además ayude al empleado a tratar con rapidez el problema.

**Tabla 13 Formato de información de llamadas del cliente**

Formato de información para el operador
<b>Nombre del cliente:</b>
<b>Problema generado:</b>
<b>Tiempo de ingreso al sistema:</b>
<b>Respuestas a ofrecer al cliente:</b>
<b>Documentos adicionales:</b>
<b>Opciones de consulta rápida:</b>
Número de cuenta
Productos utilizados en el banco
Productos bloqueados

Fuente: Presente Estudio.  
Elaborado por: las autoras.

En la tabla 13 se muestra un formato que se propone se incorpore al sistema que utilizan los operadores, en estos puntos se detalla el nombre del cliente, problema generado, con estas dos variables el empleado podrá familiarizarse hacia donde debe apuntar su respuesta.

En cuanto al tiempo desde que el cliente ingresa al sistema automatizado de llamadas, se propone que este sea un indicador ya que uno de los problemas manifestados por el usuario era la demora en espera de ser atendido, con ello el empleado tratará de optimizar bien el tiempo que dispone y evitar que el usuario se sienta molesto por no encontrar una solución rápida al problema.

En las respuestas a ofrecer al cliente, es una herramienta de apoyo para el operador cuando se enfrente a problemas netamente puntuales, porque contribuye a generar una respuesta rápida sin ingresar al sistema de consultas, además sirve de retroalimentación en el caso que se le haya olvidado algún tema aprendido en los programas de capacitación.

En la parte de documentos adicionales, sirve para mostrar automáticamente si el cliente tiene algún dato que requiere ser actualizado en el banco, por lo que se aprovecha la llamada para solicitar al usuario dicha información.

La opción de consulta rápida reemplaza al extenso menú que muestra los productos del banco sea que el cliente los tenga o no, en él se propone que se muestren de manera detallada los números de cuentas que posee el cliente, los productos que actualmente dispone y los productos que están bloqueados.

Adicionalmente se sugiere que estos detalles posean un link que lleve directamente a los movimientos de cuenta de cada producto que tiene el usuario para que de esa forma se aproveche la necesidad del mismo en

ciertas ocasiones de conocer el estado de su dinero o inversiones que también surgen como problemática detallado en el capítulo 4.

### **6.3 Código temporal.**

Al marcar la opción 9 inmediatamente se genera una clave temporal que sustituye a la actual personal del usuario. Con la nueva clave temporal veinti4online se puede realizar tus pagos el mismo día sin acudir a la agencia a realizar el trámite personal de una nueva clave.

#### Beneficios

- Llega directamente al celular, y permite matricular tus cuentas y tus tarjetas de créditos en segundos
- Realiza pagos el mismo día ya que para recibir la clave temporal actualiza tu número celular llamando al 1700 505050 o acercándose a nuestras agencias a nivel nacional
- Esta clave tiene vigencia de 5 minutos si luego de este tiempo no se ingresa se deberá generar nuevamente otra clave temporal
- Si se ingresa la clave 3 veces de manera incorrecta se producirá el bloqueo del sistema de seguridad que permite ingresar al 24 online y 24 móvil (tarjeta de coordenadas) por lo que se tendrá que acercarse a solicitar el desbloqueo en ventanilla

¿Cómo funciona esta nueva clave?

Cuando el cliente se encuentre matriculando una nueva cuenta o tarjeta de crédito dentro del 24 online al momento de confirmar la cuenta ya no se requiere el ingreso de clave de coordenadas. Para confirmar la cuenta o tarjeta se deberá seleccionar un número celular el cual se enviará inmediatamente la clave temporal de 8 dígitos y enseguida se tendrá que hacer clic "enviar"

La clave temporal llegara al teléfono celular y deberá ingresarse utilizando el teclado virtual para confirmar la matriculación y la cuenta. La tarjeta se activará de inmediato

#### **6.4 Análisis de variables cubiertas por Pareto.**

En el capítulo 5 se describió con detalle aquellos problemas que debían ser resueltos y que representaban el 80% de la carga laboral de los empleados, por lo que en la actual propuesta se sugiere que cada uno de estos inconvenientes sea tratado por una opción de árbol de atención de llamadas, y sólo si el cliente no se siente satisfecho con la respuesta, direccionar su llamada a un operador.

A continuación se muestra cómo se reduce la carga laboral por operador con las mismas consultas en comparación con el actual proceso de atención usado en el departamento de servicio al cliente.

## Tabla 14 Análisis de rendimiento entre escenarios

Problemas filtrados por Pareto	Recurso que responde al problema	
<b>Temas de Bankard.</b>		
· Solicitud de requisitos para aplicar a una tarjeta.	Operador	Operador
· Detalle de movimientos de saldos dentro de un mes.	Opción 6	Operador
· Consulta de saldos disponibles en tarjeta.	Opción 6	Operador
· Consulta de valor mínimo a pagar.	Opción 6	Operador
· Solicitud de bloqueo de tarjetas por robos.	Operador	Operador
· Consulta de días máximos de pago.	Opción 6	Operador
· Solicitud de claves para avances en efectivo y transacciones por internet.	Operador	Operador
<b>Temas de Giros.</b>		
· Consultas de remesas del exterior recibidas.	Operador	Operador
· Requisitos de Ecuagiros para retirar remesas en agencias bancarias.	Opción 7	Operador
· Consultas de porcentaje de comisión por solicitud del servicio.	Opción 7	Operador
<b>Temas cuentas de ahorros.</b>		
· Solicitud de requisitos para aperturar cuentas.	Opción 1	Operador
· Consultas de tasas pasivas en montos depositados.	Opción 1	Operador
· Consulta de canales de retiro en cajeros y agencias.	Opción 1	Operador
· Solicitud de clave online para transacciones y retiro en cajeros.	Opción 1	Operador
· Beneficios adicionales de contar con una cuenta de ahorros.	Opción 1	Operador
· Montos mínimos de apertura de cuentas.	Opción 1	Operador
<b>Temas pin Bankard.</b>		
· Solicitud de clave para transaccionar vía web.	Opción 9	Operador
· Reseteo de claves por bloqueo involuntario de tarjeta.	Opción 9	Operador
· Consulta de sitios web donde se puede transaccionar con la tarjeta.	Opción 6	Operador
<b>Temas Veinti4 efectivo.</b>		
· Consulta de montos máximos para retiro por cajero.	Opción 1	Operador
· Consulta de claves para retiro en cajeros.	Opción 1	Operador
· Consulta de transferencias realizadas en línea.	Operador	Operador
· Bloqueo de tarjetas de débito y crédito.	Opción 2	Operador
Consultas atendidas por el operador	5	23
Consultas atendidas por sistema automatizado	23	23
Reducción de carga laboral	-78%	0%

Fuente: Presente Estudio.  
Elaborado por: las autoras.

En la tabla 14 se muestra que cada una de las opciones mostradas en el árbol de atención telefónica cubrirá los problemas filtrados en Pareto, evitando que el operador atienda todas y disminuyendo el tiempo de recepción de cada llamada, donde la actual propuesta indica que solo el empleado intervenga su participación cuando la llamada sea muy prolongada o requiera verificación de información sobre el estado de algún trámite, ya sean giros, consultas de transferencias no efectivizadas o ayuda en los pasos de cambio de claves.

El resultado obtenido es que de 23 posibles consultas solo 5 son tomadas por el operador lo cual reduce la carga laboral en un 78% destinado el tiempo restante en actividades de captación de clientes, o venta de productos financieros.

## **6.5 Análisis de beneficios.**

Reducir el 78% de la carga laboral y destinarlo a la venta de productos financieros, tiene como resultados obtener mayores beneficios para el Banco sin embargo para llegar a esta meta se necesita invertir en un software que permita incorporar mayores variables para que automáticamente se detallen los temas más puntuales que presentan los clientes y que actualmente son atendidos por los operadores.

Por ello el requerimiento de software demanda las siguientes necesidades:

- Plataforma que admita el manejo de mayores opciones en el árbol de atención telefónica.
- Incorporar mayor cantidad de respuestas puntuales.
- Desarrollar el nuevo formato de información de llamadas al cliente.

Para el recurso humano la necesidad radica en realizar nuevas capacitaciones sobre productos del banco al detalle para evitar la canalización de problemas a otros departamentos.

Por ello a continuación se muestra el impacto financiero que debe recurrir el Banco para aplicar la propuesta.

**Tabla 15 Listado de inversiones**

INVERSION DEL SISTEMA DE LLAMADAS				
Inversiones	Cantidad	Costo unitario	Total de inversiones	Años de depreciación
Software	1	\$ 13,250.00	\$ 13,250.00	5
Reportes al detalle de llamadas	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	5
Licencias del sistema	1	\$ 2,400.00	\$ 2,400.00	5
<b>Total de inversiones</b>			<b>\$ 18,150.00</b>	

INVERSION DE NUEVAS TECNOLOGIAS PARA SISTEMA AUTOMATIZADO				
Inversiones	Cantidad	Costo unitario	Total de inversiones	Años de depreciación
Sistema de atención de llamadas	1	\$ 7,250.00	\$ 7,250.00	5
Instalaciones y adecuaciones	1	\$ 2,000.00	\$ 2,000.00	5
<b>Total de inversiones</b>			<b>\$ 9,250.00</b>	

TOTAL DE INVERSION	
	\$ 27,400.00

Fuente: Presente Estudio.  
Elaborado por: las autoras.

En la tabla 15 se detalla el listado de inversiones divididos en las adecuaciones que necesita el sistema de llamadas como la información a mostrar en cada una de las computadoras de los operadores. En el primer cuadro se detalla el costo por mejorar y aumentar el número de opciones de cuando el cliente llame al Banco y el segundo consiste las adecuaciones que se le deben hacer a cada máquina incluyen el número resumen que debe aparecer a cada operador cuando reciba cada llamada.

Este sistema tiene una vida útil de 5 años que dura la evaluación del proyecto que a diferencia de un equipo normal de computación que según el método lineal contable afirma una proyección de 3 años de uso, el proveedor ofrece un servicio de mantenimiento mensual de \$500 para precautelar que todo el sistema se mantenga en óptimas condiciones y cubra las necesidades del Banco.

En el capítulo anterior se detalló que del total de la remuneración que percibe el operador \$162.08 se le pagaba por pasar la llamada a otros departamentos y hacer seguimiento al problema. Con la nueva propuesta

este tiempo improductivo se destinará a la venta de productos financieros, dando la oportunidad al Banco de recuperar este porcentaje de inversión con la captación de nuevos clientes o aumento de su portafolio, lo que se deduce que cada centavo de este tiempo será recuperado con la venta.

La nómina que atiende las llamadas es de 10 ejecutivos, si multiplicamos esta cantidad por la remuneración que el Banco podrá recuperar de \$162.08 se obtiene como resultado que en el mes el beneficio asciende a \$2,431.20 o de manera anual a \$29,174.40 en sueldos retornados a la institución financiera.

Para realizar el horizonte de planificación, se debe incorporar como indicador externo la tasa de inflación, así se puede mostrar el impacto en el presupuesto de que la economía ecuatoriana sufra una disminución del poder adquisitivo del dólar y la adición de mayor recurso financiero para cubrir mantenimiento y sueldo a empleados. Según el Banco Central del Ecuador a diciembre del 2014 se reportó una inflación del 3.67%

Esta inflación será aplicada tanto al beneficio como a los gastos en mantenimiento durante los 5 años que dura la evaluación financiera.

Los indicadores a evaluar son la tasa interna de retorno para conocer el beneficio máximo en porcentajes que genera la propuesta y el valor actual neto determinando así la ganancia a obtener hoy luego de incorporar el comportamiento durante todo el horizonte de planificación.

Para calcular el valor actual neto es necesario contemplar la tasa de descuento como el máximo rendimiento que demandan los inversionistas para otorgar capital al proyecto, en este caso frente a la ausencia de los criterios de los administradores del Banco la tasa a contemplar contiene solamente indicadores externos de la economía ecuatoriano como ellos son la tasa pasiva en inversiones del 5.32%, la tasa activa en préstamos del

7.41% y el índice de inflación anteriormente mencionado, todos estos datos fueron tomados del Banco Central a febrero 2015.

Como resultado se obtuvieron los siguientes cálculos:

### Tabla 16 Evaluación financiera del proyecto

Número de operadores	10
Sueldo percibido por cada operador	162.08
Total de partida presupuestaria en suel	1,620.80
Tasa de inflación a enero	3.67%
Gastos de mantenimiento	500.00 mensual

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Beneficio recuperado		19,449.60	20,163.40	20,903.40	21,670.55	22,465.86
(-) Gastos en mantenimiento		6,000.00	6,220.20	6,448.48	6,685.14	6,930.49
(-) Inversión Inicial	27,400.00					
Total de flujo operativo	27,400.00	13,449.60	13,943.20	14,454.92	14,985.41	15,535.38
Tir	42.89%					
Tasa de descuento	16.40%					
Tasa pasiva a febrero 15	5.32%					
Tasa activa a febrero 15	7.41%					
Tasa inflación a diciembre 2014	3.67%					
Valor Actual Neto	\$ 19,044.63					

Fuente: Presente Estudio.  
Elaborado por: las autoras.

En la tabla 16 se muestra la evaluación financiera del proyecto donde el rendimiento máximo del proyecto es de 42.89% con un número de 10 empleados afectados con la propuesta, es decir que ellos ya no atenderá llamadas sino que se dedicarán a la venta de servicios.

El valor actual neto es de \$19,044.63 es decir que invirtiendo \$27,400.00 en la propuesta, el Banco gana ese valor en beneficios, lo cual es muy rentable, ya que supera los requerimientos de la tasa de descuento compuesta por los índices financieros externos de la economía ecuatoriana.

Con esto se concluye que el proyecto es rentable, y elimina todas las inconformidades que el usuario acoja al Banco y permite utilizar de manera eficiente los recursos que emplea en su departamento de servicio al cliente.

## 7 Conclusiones

El servicio de atención al cliente del Banco está organizado por un gerente de productos e innovación, seguido por tres supervisores en el área de giros, atención al cliente y ventas, los cuales sirven de apoyo a los operadores al momento de tener consultas más puntuales frente a los problemas que tiene el cliente.

Los problemas que mayormente son atendidos vía telefónica son Tarjetas de crédito Bankard, Cuentas corrientes, 24 efectivo para transacciones vía web, Cuentas de ahorro, Giros, Pin Bankard, 24 fonos, sin embargo los clientes que utilizan dicho servicio se quejan por tiempo de espera largo, menú extenso en cuanto a canalización de inconvenientes, respuestas que terminan en enviar al cliente a la agencia.

Los operadores son susceptibles a cambios constantes en el mes laboral debido a que deben desempeñar actividades de atención al cliente y ventas en base a los objetivos que demande el Banco, además se enfrenta a dos variables, una de atender al cliente al momento y otra canalizarlo a un especialista, según la observación tiene la opción de indagar más a fondo al problema presentado y la otra de canalizarlo a un especialista de producto; su limitante en tiempo de 5 minutos para hablar con el cliente hace que cada vez más llamadas lo canalicen a otros áreas y genere adicionalmente un paso de seguimiento al problema tratado.

El plan de mejora consiste en aumentar más opciones en el árbol de atención telefónica, que no termine en la atención personalizada del operador salvo el caso que no se sienta satisfecho con la respuesta

otorgada por el sistema automatizado. Entre las propuestas están la adición de la opción 9 para generar códigos temporales que eviten que el usuario vaya a una agencia a realizar el trámite personal, y otra reorganizar la distribución de trabajo, disminuyendo el tiempo de atención y empleándolo en temas relacionados a ventas de productos financieros.

Para establecer la propuesta el Banco necesita invertir \$27,400.00 con la incorporación de una nueva licencia y aumento de la plataforma del sistema de captación de llamadas, además de permitir a los ejecutivos visualizar en las pantallas un resumen más amigable de lo que requiere el cliente y que alternativas puede usar para resolver el problema.

El beneficio máximo por emplear esta alternativa es de 42.89% frente a una exigencia de capital de \$16.40% comprendido en la tasa de descuento, como el beneficio a obtener es mayor el resultado muestra un valor actual neto de \$19,044.63 a obtenerse en caso de que el Banco emplee la presente propuesta.

## 8 Bibliografía

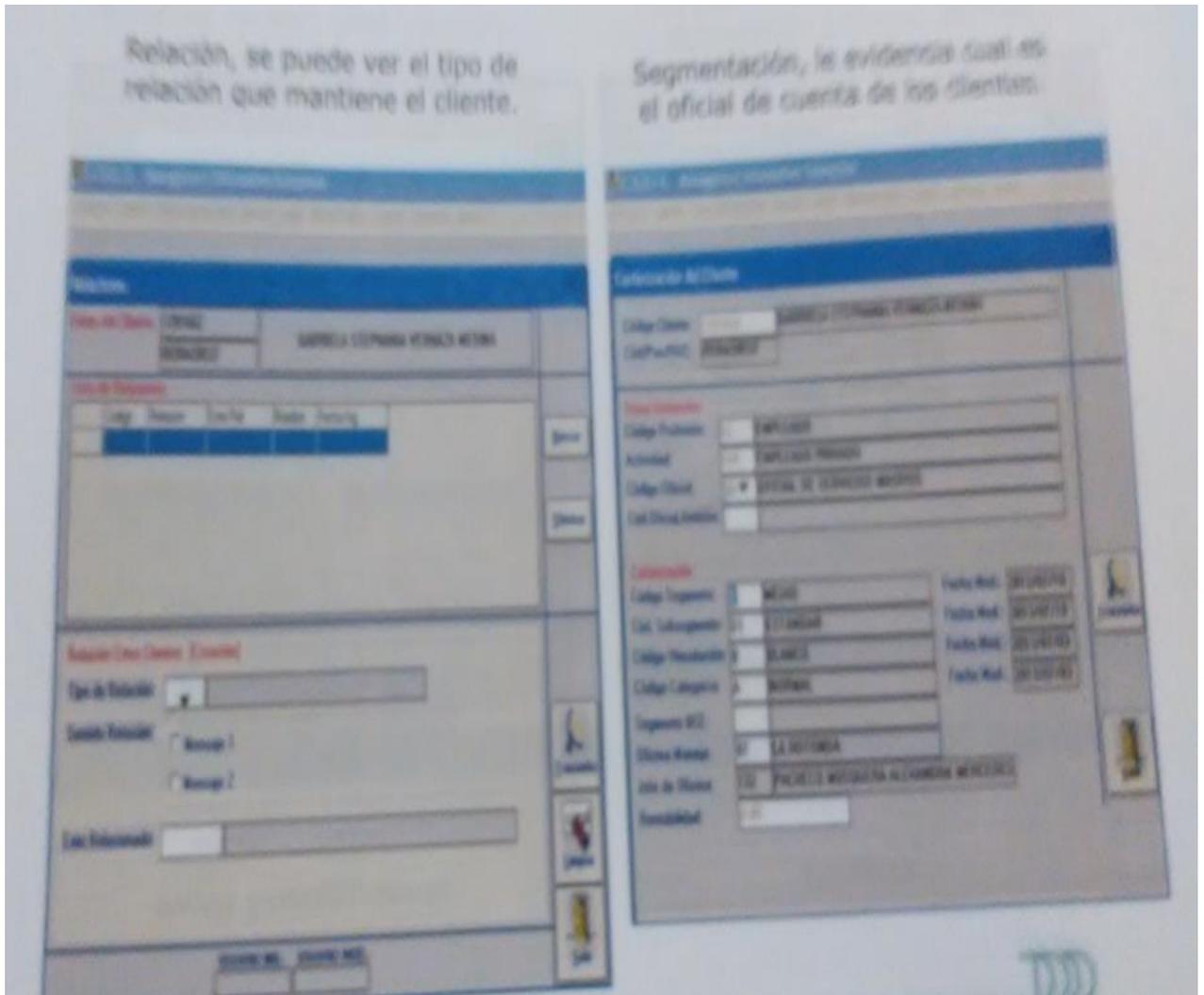
- Alvarez, J. M. (2012). *Configuración y Usos de un Mapa de Procesos*. España: AENOR.
- BCE. (2013). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/623-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>
- Bolivariano. (2013). *Contact Center*. Guayaquil: Manual Interno Banco Bolivariano.
- Caldas, E. (2005). *La evaluación del desempeño en la empresa*. Bilbao: Editex.
- Emery, D. (2001). *Fundamentos de Administración Financiera*. Atlanta: Pearson.
- Gallardo, J. (2002). *Evaluación económica y financiera*. México D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Hitt, M. (2002). *Administración*. Madrid: Pearson.
- Hurtado, J. (2000). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Fundacion Sypal 1era. Edición.
- Levine, D. (2005). *Estadística para administración*. Barcelona: Pearson.
- Luecke, R. (2003). *Contratar y retener a los mejores empleados*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Moguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Colección Héctor Merino Rodríguez.
- Moncini, R. (17 de Marzo de 2012). *Finanzas de la empresa*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de <http://renatamoncini.blogspot.mx/2012/03/>
- Navarro, D. (2003). *Administración financiera*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- SBS. (31 de Agosto de 2014). *Superintendencia de Bancos del Ecuador*. Recuperado el 10 de Noviembre de 2014, de Boletín de captaciones a Agosto 2014:

[http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=5036&vp\\_tip=2&vp\\_busc\\_r=41](http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=5036&vp_tip=2&vp_busc_r=41)

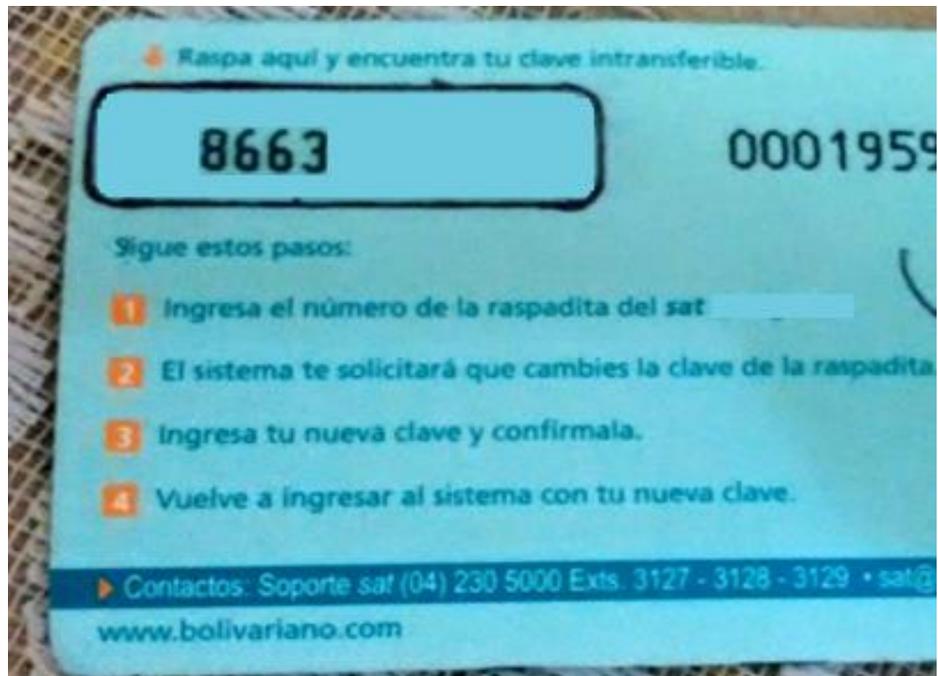
Van Horne, J., & Wachowicz, J. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Educación.

# **Anexos**

Visualización de clientes.



## Raspadita provisional



Visualización de clientes bloqueados.

Datos del Login									
COD. BV	LOGIN	TIPO DE TARJETA 1- RUC, 4- WAP	USUARIO	TARJETA	ESTADO	FECHA REGISTRO	FECHA MODIFICA	BLQUEADO AUTOMATICO	BLQUEADO DEFINITIVO
1299314	0920901811		WASHINGTON ALEXANDER CEBINO DA	4440880000027554				SI	SI
1299314	0920901812		WASHINGTON ALEXANDER CEBINO DA	4440880000027554				SI	SI

Datos del Login Alfanumerico									
COD	LOGIN	TIPO DE TARJETA	ALIAS	FECHA REGISTRO	FECHA MODIFICA	ESTADO	CANTD	INTENTOS	ESTADO
1299314	0920901811	3	WASHINGTON	08/04/2012	07/30/2012	SI	1	1	SI

Datos de Autenticación Entrust									
COD	LOGIN	AUTENTICACION	CANTIDAD	INTENTOS	FECHA REGISTRO	FECHA MODIFICA	BLQUEADO	CANTD	ESTADO
1299314	0920901811	ENTRUST	1	0	10/20/2012	06/01/2012	SI	1	A

Datos del Login									
COD. BV	LOGIN	TIPO DE TARJETA 1- RUC, 4- WAP	USUARIO	TARJETA	ESTADO	FECHA REGISTRO	FECHA MODIFICA	BLQUEADO AUTOMATICO	BLQUEADO DEFINITIVO
1226684	12110932181		IVONNE MARGARITA ALCIVAR ARTEA	4440880000022224	CLAVE 24	204573030		SI	SI
1226684	12110932182		IVONNE MARGARITA ALCIVAR ARTEA	4440880000022224	CLAVE 24	204573030		SI	SI

Datos del Login Alfanumerico									
COD	LOGIN	TIPO DE TARJETA	ALIAS	FECHA REGISTRO	FECHA MODIFICA	ESTADO	CANTD	INTENTOS	ESTADO
1226684	1211093218	1	IVONNEALCIVAR	10/20/2012	06/01/2012	SI	1	1	A

Datos de Autenticación Entrust									
COD	LOGIN	AUTENTICACION	CANTIDAD	INTENTOS	FECHA REGISTRO	FECHA MODIFICA	BLQUEADO	CANTD	ESTADO
1226684	1211093218	ENTRUST	1	0	10/20/2012	06/01/2012	SI	1	A
1226684	1211093218	PRAGUNTAS	3	0	10/20/2012	06/01/2012	SI	1	A

Usuario no posee tarjeta de coordenadas y mantiene bloqueado el usuario

Usuario mantiene bloqueado el usuario

