



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN MODELO DE ATENCIÓN DE  
POSTVENTA  
EN EL SEGMENTO EMPRESAS E INSTITUCIONES  
DE UNA INSTITUCIÓN BANCARIA EN CHILE**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**CLAUDIA DANIELA MATEOS IBÁÑEZ**

**PROFESOR GUÍA  
HERNÁN CARDENAS HERMOSILLA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN  
NICOLAS JADUE MAJLUF  
ALFREDO LUCAS GUZMAN**

**SANTIAGO DE CHILE  
ENERO 2013**

## RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto en referencia tiene por nombre “Diseño del modelo de atención de Postventa en el segmento Empresas e Instituciones de una Institución Bancaria en Chile”

El tema de trabajo se sitúa en una organización del sector financiero Bancario con presencia en todo el territorio nacional chileno, una trayectoria desde 1978 y un rol social claramente definido. Esta organización ha comenzado desde el 2009 un trabajo de rediseño de su oferta de valor, para esto ha lanzado un Programa de Transformación Comercial en el cuál se sitúa el desarrollo de este tema como una iniciativa más del portafolio del Banco.

El objetivo principal de este proyecto es elaborar el Diseño de un Modelo de Gestión de Servicios de Postventa que sea integrador, satisfaga las necesidades de los clientes así como las comerciales, operativas y sociales del Banco bajo estándares eficientes y competitivos.

La metodología que se utilizará para el desarrollo de este proyecto, corresponde particularmente a la propuesta por Jacobson para reingeniería de procesos y sistemas obsoletos.

El levantamiento y análisis de la situación actual se realizará sobre los requerimientos de postventa provenientes de la Banca Empresas e Instituciones, los cuáles utilizan canales presenciales y no presenciales, sean estos formales o no formales dentro de la estructura oficial del Banco. Estos son Sitio Internet, Telefonía directa y asistida, atención en sucursales, mesones, Call Center, Ejecutivos de cuenta, de productos o de relación.

La motivación y justificación principal de este trabajo se fundamenta en la percepción generalizada de los clientes de recibir mala atención describiéndola como lenta, burocrática e ineficiente, la cual impacta directamente en el cumplimiento de la misión del Banco – “dar soporte a cualquier chileno que quiera emprender en cualquier lugar de Chile y el mundo”-por lo que es necesario que el Banco cuente con mayor eficiencia y evitar cualquier gestión o proceso que entorpezca injustificadamente la consecución de la misión.

El nivel de captaciones de clientes nuevos no supera el 5% de la cartera actual para estos segmentos, esto debido principalmente a las características intrínsecas del mercado chileno. Las metas comerciales se satisfacen completamente con alrededor del 20% de la cartera actual, por lo que el porcentaje de mercado del Banco y sus índices de participación se mantienen vulnerables en gran medida a la relación que tiene el Banco con sus clientes actuales y la calidad de servicio que entrega.

La alta agresividad competitiva en el mercado por parte de otros Bancos en captación de nuevos clientes hace que mantener la principalidad del Banco entre sus clientes sea un quehacer relevante.

Se estima que la demanda de requerimientos de postventa alcanza los 3 mil requerimientos mensuales. Además se estima que existe un total de 60% de requerimientos más que no quedan registrados en los sistemas Banco ya que se reciben y resuelven mediante conversación directa con los ejecutivos de cuenta, asistentes y ejecutivos de producto. Hacer frente a objetivos de demanda de

atención con tendencia creciente y con calidad de servicio competitiva en el mercado hace necesario este trabajo. Además los segmentos tratados son altamente intensivos en la relación personal con sus ejecutivos de cuenta por lo que la carga operativa de atención por postventa es un alto porcentaje del quehacer diario de la fuerza de venta actual.

El resultado a obtener como real aporte de este tema de memoria es realizar un análisis de la realidad actual del Banco y la de sus clientes más la integración de mejores prácticas del mercado nacional e internacional, que nos lleve a obtener un Modelo de Postventa específico para el Banco y que integre el conocimiento y desafío en la realidad nacional, más un plan de implementación que se haga cargo de esta propuesta a través de mejoras de corto, mediano y largo plazo según su esfuerzo e impacto.

## Tabla de Contenido

1.	ANTECEDENTES GENERALES O INTRODUCCIÓN.....	9
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN .....	13
2.1.	Justificación por inexistencia del Modelo.....	13
2.2.	Justificación por Reclamos reportados en Organismos del Estado.....	13
2.3.	Justificación por Importancia y Satisfacción para los Clientes .....	15
2.4.	Justificación por valoración con respecto al mercado .....	17
2.5.	Justificación por reducción de costos de atención .....	20
2.5.1.	Eficiencia vs Eficiencia Mercado.....	20
3.	DEFINICION DEL PROYECTO.....	22
3.1.	Objetivos .....	22
3.2.	Alcance.....	22
3.3.	Resultados Esperados .....	23
3.4.	Beneficios .....	23
4.	MARCO CONCEPTUAL .....	24
5.	METODOLOGÍA .....	28
5.1.	Metodología de Trabajo para el Diseño del Modelo de Postventa .....	28

<b>6.</b>	<b>PLAN DE TRABAJO.....</b>	<b>30</b>
<b>7.</b>	<b>Modelo de Negocio de la Institución Bancaria – Segmento Empresas .....</b>	<b>32</b>
<b>7.1.</b>	<b>Productos ofertados por el Banco para responder a las necesidades de activos y pasivos del segmento Empresas .....</b>	<b>32</b>
<b>7.2.</b>	<b>Identificación de Canales.....</b>	<b>35</b>
<b>8.</b>	<b>CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES .....</b>	<b>39</b>
<b>8.1.</b>	<b>Segmentación de Clientes en el Banco .....</b>	<b>39</b>
<b>8.1.1.</b>	<b>Segmentos Mayoristas.....</b>	<b>40</b>
<b>8.1.2.</b>	<b>Segmento Instituciones Públicas.....</b>	<b>41</b>
<b>8.1.3.</b>	<b>Distribución Clientes Empresas por Segmento Comercial Banco.....</b>	<b>42</b>
<b>8.1.4.</b>	<b>Distribución Clientes Empresas por Sector Económico.....</b>	<b>45</b>
<b>8.2.</b>	<b>Resultados y cifras analíticas del Modelo Banco .....</b>	<b>47</b>
<b>8.2.1.</b>	<b>Participación de Mercado .....</b>	<b>47</b>
<b>8.2.2.</b>	<b>Financiera Contable .....</b>	<b>49</b>
<b>9.</b>	<b>LEVANTAMIENTO Y ENTENDIMIENTO DEL MODELO DE ATENCION DE POSTVENTA ACTUAL .....</b>	<b>52</b>
<b>9.1.</b>	<b>Conceptos de Componentes del Modelo .....</b>	<b>52</b>
<b>9.2.</b>	<b>Contexto del Modelo Impactado.....</b>	<b>53</b>

<b>9.3. Flujo Conceptual de la situación Actual de la Atención de PostVenta .....</b>	<b>55</b>
<b>9.4. Diagrama de Áreas Involucradas en la Atención de Postventa Actual.....</b>	<b>56</b>
<b>9.4.1. Unidad de Soporte Internet.....</b>	<b>59</b>
<b>9.4.2. Servicio Empresas: Centro de Contacto Santiago y Mesón Vip .....</b>	<b>63</b>
<b>9.4.3. Plataforma Comercial de Leasing .....</b>	<b>65</b>
<b>9.4.4. Plataforma Comercial Producto Comercio Exterior y Moneda Extranjera- Comex.....</b>	<b>66</b>
<b>9.4.5. Plataformas Comerciales o Ejecutivos de Cuentas.....</b>	<b>67</b>
<b>9.4.6. Postventa de Convenios, Gerencia Procesos Transaccionales: .....</b>	<b>68</b>
<b>9.4.7. Unidad de Control Transaccional y Contable - Canales No Presenciales - Gerencia Procesos Transaccionales .....</b>	<b>68</b>
<b>9.4.8. Unidad Operativa de Recaudación-PAC, Gerencia Procesos Transaccionales .....</b>	<b>69</b>
<b>9.4.9. Unidad de Control de Reportes Mau, Gerencia Procesos Transaccionales .....</b>	<b>70</b>
<b>9.4.10.Unidad de Recaudaciones - Cobranza, Gerencia Procesos Transaccionales .....</b>	<b>71</b>
<b>9.4.11.Unidad de procesos de Cuentas Corrientes, Gcia. División Operaciones y Sistemas .....</b>	<b>72</b>
<b>9.4.12.Niveles de Requerimientos de la situación actual.....</b>	<b>74</b>

9.5.	<b>Estructura de las Capacidades de Atención .....</b>	<b>76</b>
10.	<b>MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN ACTUAL DE LOS CLIENTES .....</b>	<b>82</b>
11.	<b>BENCHMARKING.....</b>	<b>92</b>
12.	<b>ALINEAMIENTO CON LA ESTRATEGIA CORPORATIVA 2010-2014.....</b>	<b>94</b>
12.1.	<b>Contexto de la industria para el Plan Estratégico .....</b>	<b>94</b>
12.2.	<b>Plan Estratégico .....</b>	<b>95</b>
13.	<b>DIAGNÓSTICO .....</b>	<b>97</b>
14.	<b>MODELO PROPUESTO .....</b>	<b>99</b>
14.1.	<b>Proceso Involucrados en el Modelo de Atención de Postventa .....</b>	<b>99</b>
15.	<b>ANÁLISIS DEL BENEFICIO ECONOMICO DE LA SOLUCION PROPUESTA .....</b>	<b>104</b>
16.	<b>CONCLUSIONES GENERALES .....</b>	<b>106</b>
17.	<b>BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>	<b>107</b>
18.	<b>ANEXOS .....</b>	<b>108</b>
18.1.	<b>Identificación - Áreas Involucradas en Postventa .....</b>	<b>108</b>
18.2.	<b>Cantidad de Productos Contratados por el segmento Mayorista .....</b>	<b>108</b>
18.3.	<b>Cantidad de Clientes Mayoristas con cruce de productos .....</b>	<b>110</b>

**18.4. Detalle Proceso de Atención Propuesto: Gestionar Clientes**  
**Atención de Postventa .....111**



## 1. ANTECEDENTES GENERALES O INTRODUCCIÓN

### Introducción Histórica del Banco

El rol social, un valor que se remonta a los orígenes de este banco, se hizo presente para el terremoto de Chillán, en 1939, que dejó más de 30.000 muertos. Once años después, se fusionó la Caja de Crédito Hipotecario, la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial dando origen al Banco. El 1 de septiembre de 1953 comenzó sus operaciones como una empresa autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

### Bancarización y cambios en el siglo XX

Seis departamentos –bancario, ahorro, agrario, industrial, hipotecario e inversión– fueron la columna vertebral de la nueva institución.

La misión social y la universalidad estuvieron también presentes en esta etapa. Una de sus tareas fundamentales era otorgar créditos de forma ordenada y eficaz, orientándolos a los sectores productivos y las personas que la banca privada no atendía.

También debía llevar los beneficios de la banca a todo el país, incluso a los rincones más lejanos, sin importar si era comercialmente aconsejable. Es decir, tenía la misión de bancarizar.

En sus primeros 20 años, el banco se consolidó como el más grande del país. A partir de 1973, la entidad sufrió cambios radicales, pues con el término de las políticas que favorecían la intervención estatal en la economía se restringió su espacio de operación y disminuyó el rol social que tenía con sus clientes, privilegiando el carácter privado del sistema financiero.

Con el retorno de la democracia, las nuevas autoridades llevaron a cabo un proyecto para mejorar la función comercial y social del Banco, basado en cuatro pilares en su primera fase (1990 a 1995):

- ✓ mejorar la presencia del banco;
- ✓ reafirmar su condición de banco público;
- ✓ fortalecer su rol social
- ✓ Y modernizar los sistemas administrativos.

Posteriormente, en un segundo ciclo (1996 a 2000), se aplicó un plan estratégico para alcanzar cuatro propósitos: compatibilizar la eficiencia económica con una mayor eficiencia social; mejorar significativamente la atención a los clientes; introducir un estilo de gestión orientado a resultados y lograr la estabilidad y el progreso de los trabajadores de la institución junto con una mayor competitividad.

El cambio de siglo trajo consigo un cambio de imagen y con ello se dio a conocer como una institución moderna y que mantiene su misión y valores, para que cada chileno, en cualquier lugar, pueda emprender y desarrollarse.

La bancarización se potenció. En 2002 se concretó la interconexión de los cajeros automáticos, poniendo así al servicio de todos los clientes de la banca, más de 3.500 cajeros en el país. Ese año la red de oficinas aumentó en 45%.

Hacia el Bicentenario

En 2008 se cumplió la meta de llegar a los 300 mil clientes microempresarios, Hoy alcanzan los más de 370 mil.

Otro hito relevante de 2008 fue la capitalización por 500 millones de dólares por parte del gobierno, lo que ha permitido a la entidad bancaria otorgar más créditos a las personas y dar más financiamiento a las micro, medianas y pequeñas empresas.

A fines de 2009, en tanto, llegaba con servicios financieros a todo el país con cobertura en el 100% de las comunas. Éstas operan en locales comerciales donde se instala una herramienta tecnológica que permite a los clientes realizar transacciones. Donde antes el cliente debía recorrer kilómetros para llegar a la sucursal más cercana, hoy puede ir al almacén vecino a efectuar sus trámites financieros.

### Contexto del Proyecto

En 2009 comienza un proceso de transformación del Banco que se inició con proyección hasta el 2014, en el cuál se definieron diferentes líneas de acción enmarcadas dentro de un programa de inversión en mejoras, ordenadas dentro de un portafolio de proyectos que responden al Plan Estratégico que contribuye a orientar su quehacer durante los próximos años

La planificación estratégica ha sido un proceso evolutivo, participativo y de mejora continua estrechamente relacionada con la necesidad de instalar una cultura orientada al cliente.

El banco aspira a que el proceso de planificación permita mejorar el alineamiento entre las áreas de apoyo y las de negocios.

En la actualidad, el modelo de gestión estratégica del banco incluye las siguientes fases:

- Definición y traducción de la estrategia en un mapa estratégico a nivel corporativo.
- Despliegue de la estrategia (alineamiento) en las áreas de negocios a través de los planes comerciales y en las funciones de soporte.

- Desarrollo de tableros de gestión con indicadores y metas en todas las áreas del banco, desde las gerencias hasta las sucursales y plataformas comerciales.
- Procesos de seguimiento y aprendizajes estratégicos, que incorporan un seguimiento mensual del plan, así como el análisis y evaluación de los proyectos y la retroalimentación necesaria para realizar ajustes continuos.

La entrega de la oferta de valor a sus clientes permite al Banco cumplir con sus dos grandes objetivos en este ámbito:

- ✓ Ser un banco masivo y relevante
- ✓ Lograr la fidelidad de sus clientes, estableciendo con ellos una relación de largo plazo.

El primer objetivo es necesario para que el banco pueda cumplir con su rol social y de apoyo y compromiso con las políticas públicas, mientras que el segundo le permite ser una institución que apoya a sus clientes en todas las etapas del ciclo económico, tanto en los períodos de crisis como en aquellos de expansión o crecimiento.

#### **Lineamientos Estratégicos 2010 – 2014**

- Continuar siendo un banco masivo y relevante, líder en número de clientes, generando un impacto social sustentable.
- Liderar el apoyo a los emprendedores para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los micro y pequeños empresarios.
- Ser un instrumento eficaz de apoyo a las políticas públicas, contribuir a la modernización de la gestión del Estado y a una mayor competencia en el sistema financiero.
- Mejorar la oferta de valor por segmento para fidelizar y lograr una relación de largo plazo con los clientes.
- Alcanzar una gestión de calidad competitiva a través de mejoras en la eficiencia y calidad de los procesos críticos.
- Lograr un desarrollo integral de los trabajadores para alcanzar un clima laboral interno que permita a la institución ser una de las mejores empresas para trabajar en Chile.

La estrategia comercial corporativa se despliega en cada uno de los segmentos de negocios. Los objetivos comerciales fundamentales para cada segmento empresa son los siguientes:

#### **Empresas Corporativas**

- Cruce de Productos
- Cruce de Bancas (convenios)
- Principalidad

#### **Banca Institucional**

Diseño de Nuevo Modelo de Atención  
Cruce de Bancas  
Complementar Oferta de Valor

Mediana y Grande

Crecer en número de clientes  
Crecer en colocaciones  
Cruce de Productos  
Principalidad

Un eje del portafolio de proyectos es la redefinición del Modelo de Atención, para la Banca Empresas e Instituciones, en todo su ciclo del negocio (Preventa, Venta y Postventa). De este Modelo se desprende el ámbito específico del Rediseño al Modelo y Procesos de Servicios de Postventa que se hará cargo éste proyecto.

En el contexto del ajuste del portafolio y con el objetivo de apalancar la implementación de los aspectos más básicos de la Oferta de Valor definida para la Banca Mayorista y algunas mantenciones críticas, se abordarán los ámbitos de:

- Rediseño del Modelo
- Rediseño de procesos críticos
- Plan de Estabilización y mejoras críticas de corto plazo.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

### 2.1. Justificación por inexistencia del Modelo

Como se mencionó en el capítulo anterior el Banco ha trabajado durante el 2009-2010 en una redefinición de su oferta de valor, la cual se basó en un Modelo de Atención acorde a ella, este modelo de atención abarcó las etapas de preventa y venta del ciclo de negocio, quedando pendiente el diseño de un modelo de atención para la etapa de Postventa del negocio. Por lo que una de las justificaciones es la necesidad de tener un modelo de postventa alineado a la nueva oferta de valor del Banco y al nuevo diseño de modelo de preventa y venta que se está implementando actualmente.

La no existencia de un modelo integrador y unificado de atención para la postventa ha hecho que el Servicio de Postventa del Banco se haya construido en cada área comercial y funcional de forma independiente, adaptándose a las distintas necesidades que aparecen por evento en cada una de estas áreas o equipos de trabajo, sin un hilo integrador entre ellas, ni con una congruencia de cara a cliente. Es decir cada área ha reportado y generado mejoras según su visión y necesidades operativas propias en su silo de negocio.

Tampoco se cuenta con un departamento o Gerencia responsable de la Postventa del Banco que se haga responsable de implementar un Modelo de Atención y estabilizar las operaciones propias.

### 2.2. Justificación por Reclamos reportados en Organismos del Estado

Como indicadores de calidad de atención se tomará el número de reclamos registrados en el Sernac Financiero ya que permite hacer una comparación entre las empresas de la industria Financiera y la institución en la que se enmarca el proyecto.

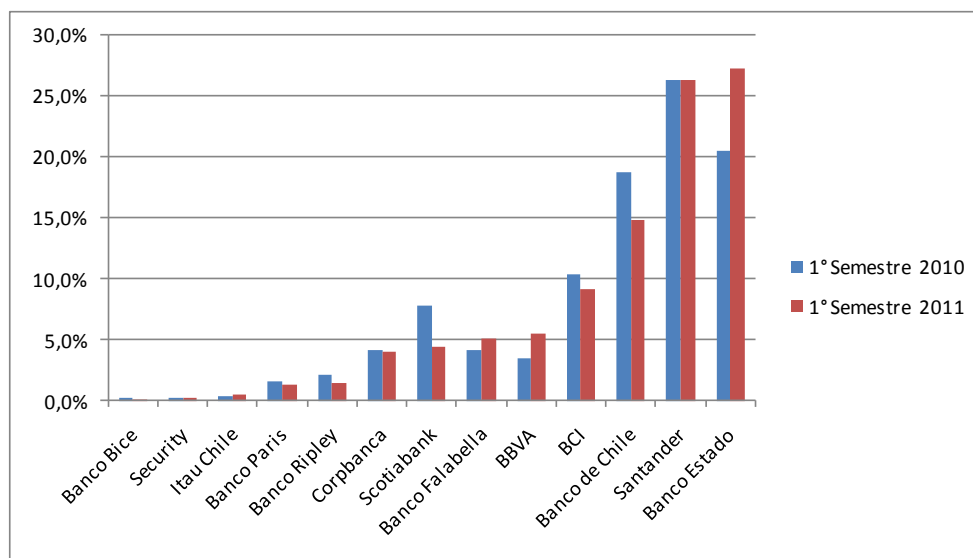
#### Distribución Anual del volumen de Reclamos en la Base del Sernac Financiero

En relación al número de reclamos ingresados al Sernac, se puede ver en el gráfico que el Banco se ha encontrado entre los mayores concentradores de estos mismos dentro del sistema financiero nacional durante junio 2010 y junio 2011. Además se percibe un aumento de 7 puntos en su porcentaje de concentración numérica de reclamos entre uno y otro periodo (1° semestre 2010- 1° semestre 2011)

Banco	1° Semestre 2010	1° Semestre 2011
Banco Bice	0,2%	0,1%
Security	0,2%	0,2%
Itau Chile	0,4%	0,5%
Banco Paris	1,6%	1,3%
Banco Ripley	2,1%	1,4%
Corpbanca	4,2%	4,0%
Scotiabank	7,8%	4,4%
Banco Falabella	4,1%	5,1%
BBVA	3,5%	5,5%
BCI	10,4%	9,1%
Banco de Chile	18,7%	14,8%
Santander	26,3%	26,3%
Banco Estado	20,5%	27,3%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente Datos: Estudio Banca en Chile 2012

Ilustración 1: Reclamos Sernac Financiero



### Índice N° Promedio de Reclamos por cada 10.000 deudores

En la siguiente tabla se muestra la densidad de reclamos por cliente que tienen los Bancos Nacionales y muestra un índice de 1,7 en 2010 y 2,7 en 2011 alto para el Banco y para el promedio de la industria. Según estudios realizados la probabilidad de cierre de contratos o retiro de clientes está correlacionado directamente con el número de reclamos no resueltos. Por lo que este índice muestra que la probabilidad de deserción y cierre de contratos de los clientes dentro de la cartera es mayor dentro del Banco que con respecto a la competencia.

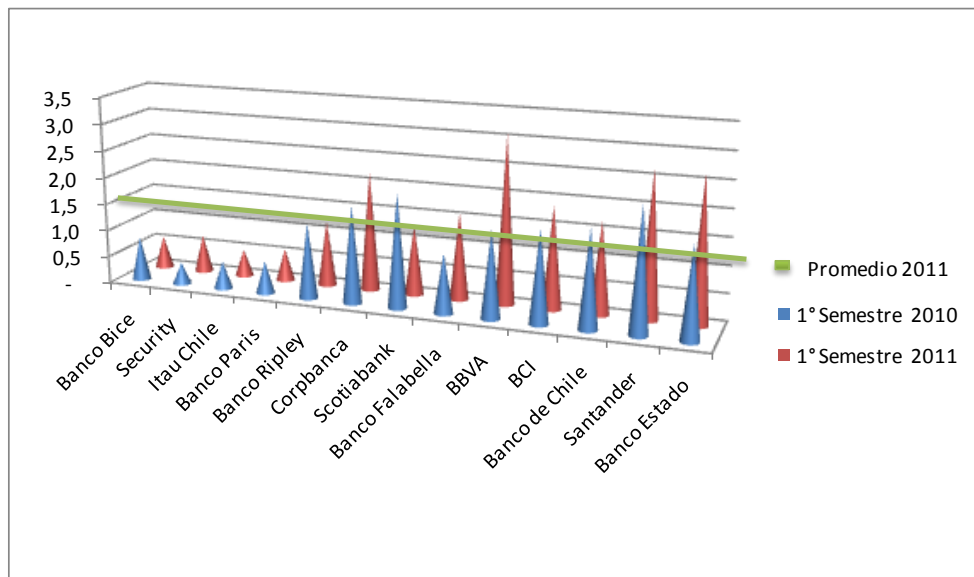
Banco	1° Semestre 2010	1° Semestre 2011
Banco Bice	0,8	0,6
Security	0,4	0,7
Itau Chile	0,5	0,5
Banco Paris	0,6	0,6
Banco Ripley	1,4	1,2
Corpbanca	1,8	2,2
Scotiabank	2,1	1,3
Banco Falabella	1,1	1,6
BBVA	1,6	3,1
BCI	1,7	1,9
Banco de Chile	1,8	1,7
Santander	2,3	2,7
Banco Estado	1,7	2,7
<b>Promedio</b>	<b>1,4</b>	<b>1,6</b>

Fuente Datos: Estudio Banca en Chile 2012

Estos indicadores reflejan una mala calidad ya sea en la atención dentro del Banco, en sus procesos operacionales y/o en sus productos y servicios ofertados. Tomando en cuenta que una gran proporción de los reclamos recepcionados en el Sernac tuvieron un primer registro o atención dentro del Banco como es la cultura de los clientes. Ya sea en una mesa de atención en sucursales, en un call center, o con un ejecutivo este reclamo no fue satisfactoriamente resuelto y esto implica

una derivación por parte del cliente al organismo público Sernac para dar registro de su caso.

Ilustración 2: Índice Promedio de Reclamos



Por lo tanto hay una necesidad de revisión y rediseño del modelo de atención de solicitudes consultas o reclamos, el cual está confinado a los servicios de postventa que se dan dentro de la empresa.

Sernac Financiero es el nuevo Marco legal que dispone el organismo del Estado SERNAC- Servicio Nacional del Consumidor – para dar atención centralizada y procurar el cumplimiento del derecho como consumidores frente a las empresas e instituciones que entregan productos y servicios financieros

### 2.3. Justificación por Importancia y Satisfacción para los Clientes

En estudios y análisis de satisfacción de atributos característicos del conjunto de productos y servicios ofertados por los Bancos, arrojó para el caso de los Servicios de Postventa entregados por este Banco un bajo nivel de evaluación de satisfacción. Sin embargo este servicio tiene una alta valoración o importancia para los clientes. Es decir está dentro de los servicios relevantes a la hora de decidir con cuál de los Bancos el cliente firma un contrato de producto o servicios.

Los atributos consultados son:

1. Accesibilidad a la sucursal
2. Gama de la cartera de productos
3. Información durante el préstamo
4. Requisitos de Documentación
5. Documentación sencilla
6. Claridad sobre las características del producto o servicio
7. Servicios de Postventa
8. Previsibilidad

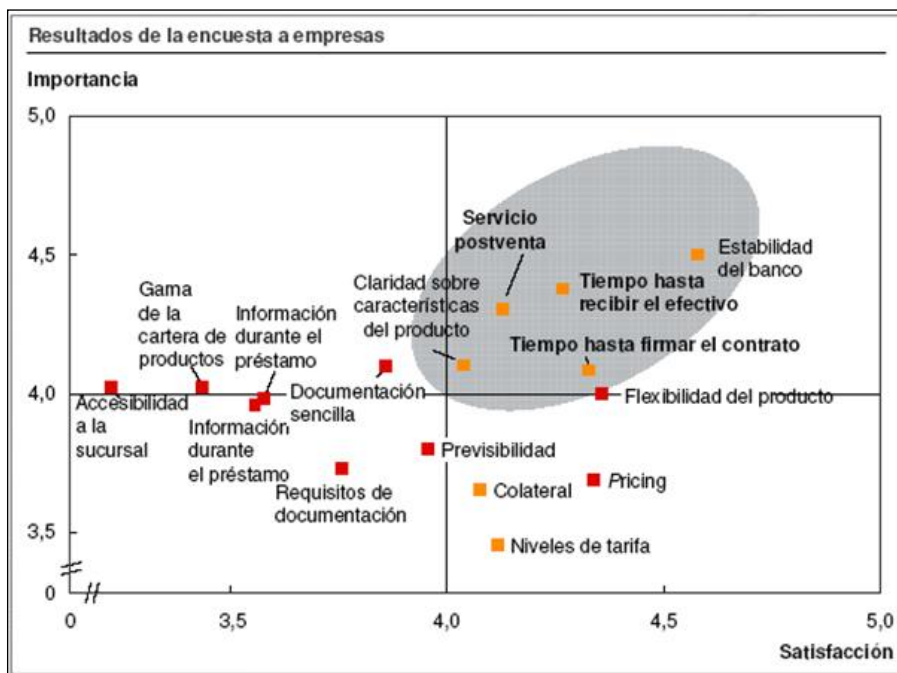
9. Colateral
10. Pricing
11. Flexibilidad del Producto
12. Tiempo hasta firmar el Contrato
13. Tiempo hasta recibir el efectivo
14. Estabilidad del Banco
15. Niveles de Tarifa

La escala de preferencia de atributos usada en la evaluación es la siguiente:

Importancia: Con una escala de 0 a 7 se midió cuán importante es el atributo para el cliente con 0 sin importancia y 7 relevante. El nivel 4 corresponde al límite de indiferencia que separa lo que es importante para el cliente y lo que se desea eliminar.

Satisfacción: Con una escala de 0 a 7 se midió el nivel de satisfacción que le proporciona el atributo en lo proporcionado por el Banco con 0 si le causa total insatisfacción y 7 si se encuentra satisfecho con lo recibido por el Banco. El nivel 4 corresponde al límite entre la satisfacción y la insatisfacción.

Ilustración 3: Valoración Atributos Empresas



Fuente: Análisis Competitivo del Mercado realizado por la empresa consultora Brain Network 2011

La rapidez del proceso crediticio y el servicio de Postventa son factores claves de la satisfacción de los clientes empresas. Esto se entiende debido a la necesidad de financiamiento de las pequeñas y medianas empresas de capital de trabajo que tiene un plazo corto desde el momento en que deciden la necesidad y el momento en que deben contar con él para la operación propia y la postventa incide fuertemente para el caso de grandes empresas mediante el producto de



pago de remuneraciones y proveedores donde se realizan grandes cantidades de transacciones y se tiene una relación de trabajo operativo en conjunto durante todo el periodo que dure el contrato lo que se considera como postventa.

Por lo tanto velocidad y servicio es crucial para los clientes y se debe tener en cuenta ambos atributos a la hora de diseñar adecuadamente los procesos.

#### **2.4. Justificación por valoración con respecto al mercado**

Para tener una comparación de la percepción que tienen los clientes frente a los atributos de fortaleza y debilidad del Banco con respecto a la competencia se analiza los resultados de valoración que hicieron los clientes con respecto a 3 productos/servicios en los siguientes gráficos.

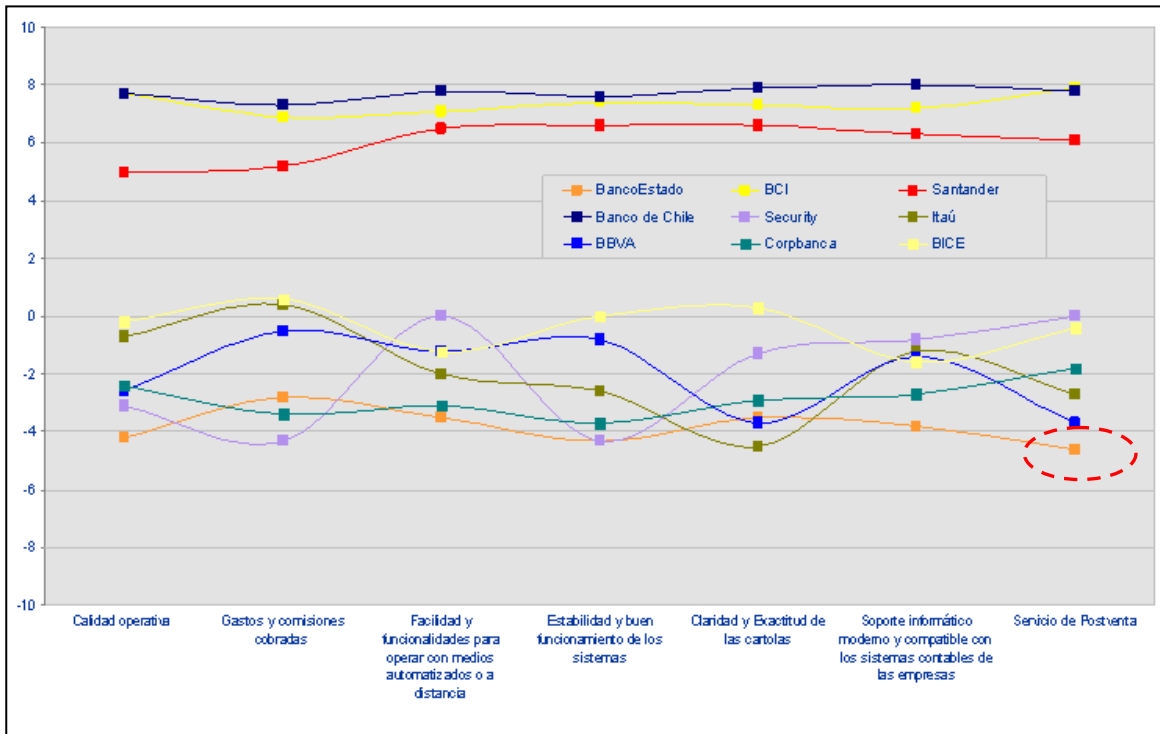
Se selecciono cuenta corriente, ya que corresponde al producto ancla o base contratado por los clientes de la Banca Empresas que les permite comenzar a operar con el Banco, esto implica que corresponde al producto que mejor representa la interacción Cliente-Banco. Además pago a proveedores y pago de remuneraciones ya que corresponden a los productos con mayor ingreso y rentabilidad para el Banco y más intensivo en interacción a lo largo del ciclo de negocio.

##### **A. Caso Valoración de atributos medidos para Cuenta Corriente**

Los atributos analizados son:

1. Calidad Operativa
2. Gastos y Comisiones Cobradas
3. Factibilidad y funcionalidad para operar a través de los medios automatizados y a distancia
4. Estabilidad y buen funcionamiento de los Sistemas
5. Claridad y exactitud de la información entregada
6. Soporte informático moderno y compatible con los sistemas contables de las empresas
7. Servicios de atención de Postventa

Ilustración 4: Valoración Atributos Empresas 2



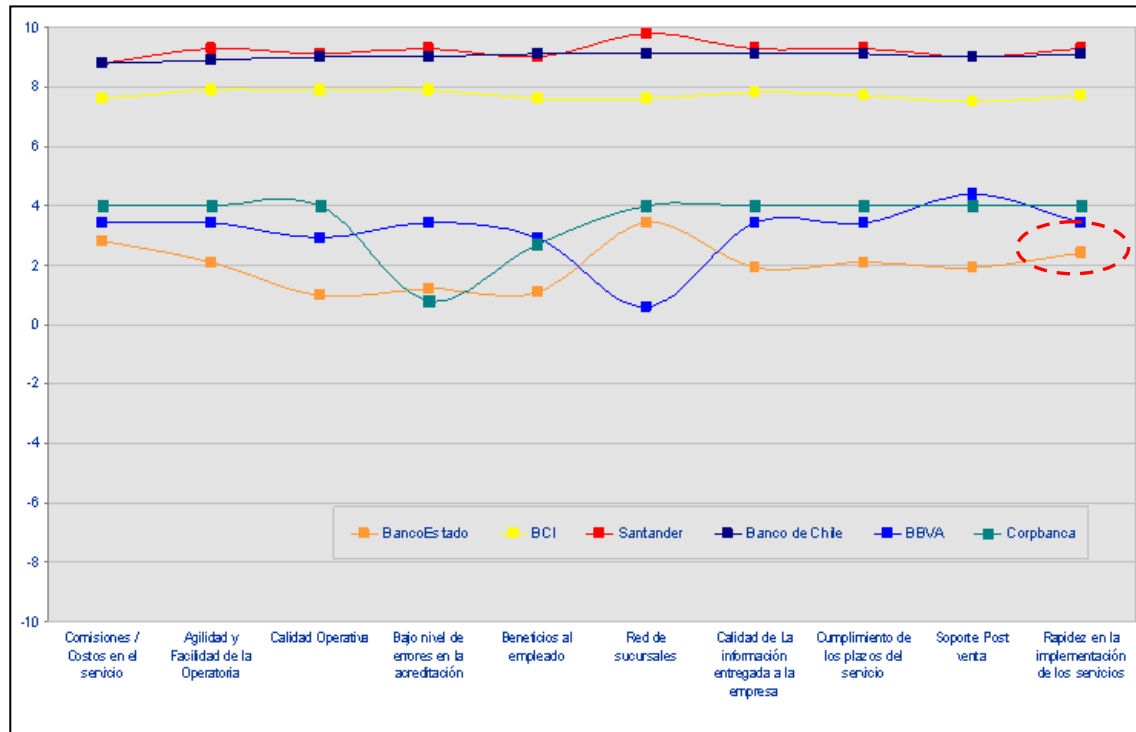
Fuente: Análisis Competitivo del Mercado realizado por la empresa consultora B N 2011

## B. Caso Valoración de atributos medidos para el Servicio de Pago de Remuneraciones

Los atributos medidos son:

1. Comisiones Costos en el Servicio
2. Agilidad y Factibilidad de la Operatoria
3. Calidad operativa
4. Bajo nivel de errores en la acreditación
5. Beneficios al Empleado
6. Red de Sucursales
7. Calidad de la Información entregada a la Empresa
8. Cumplimiento de los plazos del servicio
9. Servicios de atención de Postventa
10. Rapidez en la implementación de los servicios

Ilustración 5: Valoración Atributos Empresas 3



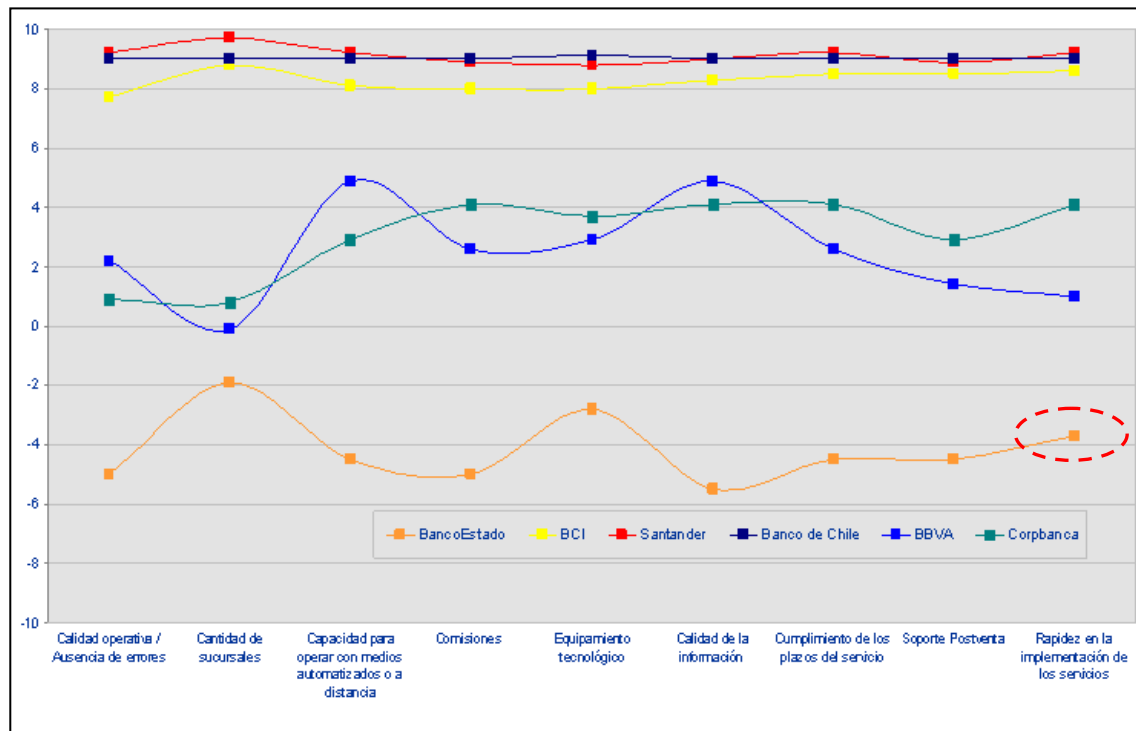
Fuente: Análisis Competitivo del Mercado realizado por la empresa consultora Brain Network 2011

### C. Caso Valoración de atributos medidos para el Servicio de Pago a Proveedores

Los atributos medidos son:

1. Calidad Operativa
2. Cantidad de Sucursales
3. Capacidad para operar con medios automatizados
4. Comisiones
5. Equipamiento tecnológico
6. Calidad de la Información
7. Cumplimiento de los plazos del servicio
8. Servicios de atención de Postventa
9. Rapidez en la implementación de los servicios

Ilustración 6: Valoración Atributos Empresas 4



Fuente: Análisis Competitivo del Mercado realizado por la empresa consultora Brain Network 2011

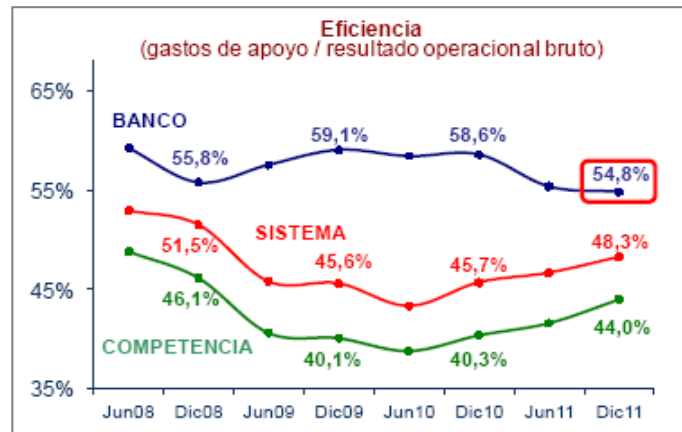
En la comparación que se obtiene del estudio realizado para estos 3 productos el Banco fue el peor evaluado por los clientes de la industria. Teniendo en consideración que estos clientes que corresponde a Empresas operan en promedio con 2 o 3 Bancos esta evaluación muestra algo importante. A la hora de decidir principalidad, los servicios de postventa estarían pesando negativamente dentro del proceso de selección que hace el cliente. En conclusión los servicios de postventa están perjudicando el cumplimiento de las metas comerciales, del cruce de productos y de la fidelización de los principales clientes del Banco ya que en un ambiente altamente competitivo la relación de largo plazo Cliente-Banco se construye principalmente en base a la apreciación que tiene el cliente sobre lo recibido

## 2.5. Justificación por reducción de costos de atención

### 2.5.1. Eficiencia vs Eficiencia Mercado

En marzo la eficiencia del Banco (gastos de apoyo sobre resultados operacionales bruto), presentó una leve mejora respecto al cierre 2011, pasó de 54,8% en diciembre 2011 a 54,0% marzo 2012, producto de la menor constitución de provisiones para gastos de apoyo en 2012. La competencia tuvo una importante mejora de su eficiencia, hasta 40,9% (44,0% en diciembre 2011), dado que su flujo de ingresos operacionales aumentó respecto al promedio de 2011, mientras que sus gastos de apoyo prácticamente se mantuvieron.

Ilustración 7: Evolución Eficiencia Empresa



Fuente: Informe de Gestión 2011, Gerencia de Planificación y Control de Gestión

Este indicador<sup>1</sup> explica la necesidad de un replanteamiento en la operatividad del Banco (procesos), esto se puede ver directamente en el indicador de eficiencia comparativo con la competencia, aunque tuvo una mejora de 4 puntos porcentuales se explicó en este caso principalmente por una disminución en las provisiones para gastos durante el 2012 y no por una disminución de los costos operativos directamente.

Lo que justifica a un nivel macro la necesidad de mejorar los procesos del Banco a mediano plazo siendo la optimización de costos un elemento que le permita contribuir en la mejora del índice de eficiencia del Banco. Directamente vinculado a asegurar la misión: mantener los precios bajos y la accesibilidad al crédito de cualquier chileno que quiera emprender.

En este caso particular se abordará la operatividad del modelo y los procesos del servicio de postventa.

Los lineamientos o directrices específicas a seguir, desde la plana ejecutiva del Banco para la reducción de costos, inciden directamente en la automatización de los canales de atención, es decir es de principal relevancia la promoción del uso de estos canales por parte de los clientes.

Casilla Electrónica  
Sitio Web  
Telefonía  
Mobile  
Call Center.

<sup>1</sup> Fuente: Informe de Industria Bancaria, Gerencia de Planificación y Control de Gestión. Mayo 2012

Estos permitirían reducir costos y aumentar la productividad en la labor de venta de los ejecutivos de relación de la plataforma comercial, y en la labor operativa de apoyo a la venta de los asistentes comerciales, disminuyendo las tareas por servicios o requerimientos de postventa.

Sin embargo se debe tener en consideración que quién elige el canal de atención es el cliente por lo que debe existir siempre un procedimiento disponible para aquellos casos en los que por cultura organizacional o normativas internas los clientes sigan solicitando el documento físico y la atención presencial personalizada, como el caso de algunas instituciones, municipalidades, organismos del estado, etc. Ya que no se puede estandarizar toda la atención a canales automatizados ya que esto puede bajar los costos pero subir el nivel de insatisfacción de los clientes.

### **3. DEFINICION DEL PROYECTO**

#### **3.1. Objetivos**

##### **Objetivo General**

Diseñar un modelo de atención de postventa que cumpla con entregar un servicio estructurado y de calidad para los clientes pertenecientes al segmento Empresas de la Banca Mayorista, a costos razonables y que se ajuste a sus objetivos estratégicos.

.

##### **Objetivos Específicos**

1. Identificar los canales de atención de clientes actuales en la etapa de postventa del ciclo de negocio.
2. Identificar la intensidad de la relación del cliente con los diferentes canales.
3. Identificar las necesidades de canales y de atención de los clientes
4. Analizar la situación de atención de postventa actual dentro del Banco.
5. Diseñar un modelo de postventa, conceptual y de proceso que tome los análisis de los puntos 1,2, 3 y 4.
6. Incorporar los atributos valorados por los clientes al diseño del modelo de atención y servicio.
7. Promover la atención por canales más eficientes según modelo propuesto.

#### **3.2. Alcance**

Este proyecto se desarrollará bajo los siguientes límites:

## Público Objetivo

- Banca Corporativa, Grandes Empresas, Inmobiliaria y Concesiones, Instituciones, Medianas Empresas.
- Las definiciones del modelo y desarrollos tecnológicos (funcionalidades necesarias para el cumplimiento de la implementación del diseño) deben considerar las particularidades de cada Banca según corresponda.

## Canales

- Canal Internet.
- Telefónico, Call Center.
- Correo Electrónico.
- Sucursal y casa Matriz (plataformas comerciales empresas y productos).
- Mesón de atención cliente alto valor.
- Dicac<sup>2</sup>.

## Proceso

- Todo el proceso de atención/relación en el ciclo de Postventa, desde la etapa de contacto por parte del cliente y hasta la solución integral de su requerimiento, consulta o solicitud, asociados a los productos y servicios que actualmente utilizan Postventa.
- Queda afuera del alcance toda la transaccionalidad y operabilidad propia de la implementación y administración de los productos.

### 3.3. Resultados Esperados

- Informe de diagnóstico de la situación actual
- Análisis Cuantitativo que permita justificar el diseño propuesto
- Diseño de un modelo operacional alineado con el modelo conceptual de negocio para la postventa
- Diseño ideal de los procesos críticos de postventa para el segmento mayorista
- Diseño de un Modelo de Gobierno
- Definición de niveles de servicios para áreas resolutorias.
- Diseño de niveles de servicios para empresas externas involucradas en los procesos de postventa.
- Diseño de un plan de implementación de mejoras de corto, mediano y largo plazo.
- Diseño de un plan de gestión del cambio.

### 3.4. Beneficios

---

<sup>2</sup> Dirección Corporativa de Asistencia al Cliente

Entre los beneficios que se vislumbran se distinguen:

**Banco:**

- Contar con un servicio de Postventa Integral claramente definido.
- El servicio se encuentre estructurado de forma integral y por lo tanto sea gobernable desde responsabilidades, datos de información y conocimientos de costos.
- Cumplir con el objetivo de satisfacción del cliente a través del cual se puede lograr el cruce de productos y aumento de principalidad frente a los clientes.
- El banco conozca los atributos valorados por los clientes
- Fortaleza su posición ante competidores y lograr clientes leales.
- Mejor imagen de la empresa

**Cliente:**

- El cliente cuente con la calidad, la confiabilidad y el respaldo necesarios.
- Cliente obtenga facilidades y apoyo, cuándo y cómo lo estime necesario.
- Acceso más rápido de información

#### **4. MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo se entregará una definición teórica de los conceptos y proposiciones que permitirán abordar el problema. Estos son necesarios para entender la estructura del desarrollo del proyecto y las bases de diseño sobre las cuales se realizará una mejora dentro de la organización estudiada.

##### **Conceptos Generales**

Es necesario hacer la distinción entre los siguientes conceptos, lo que impactará en el entendimiento del alcance del proyecto.

**Postventa:** Postventa se refiere a toda actividad en la que está incluida el soporte necesario para apoyar al cliente después de realizada la venta, esto es en el periodo de relación que ocurre entre cliente y empresa antes del cierre de contrato del producto o servicio. Abarca los procesos que interactúan con el cliente para satisfacer un requerimiento, solicitud, consulta o servicio del mismo.

**Servicios Operativos:** Ejecución de las actividades realizadas por áreas centrales en forma repetitiva como apoyo operativo directo a las actividades de venta y post venta.

**Modelo:**



Un modelo se construye como descripción matemática y/o simbólica de una condición del mundo real. Estos modelos se llaman descriptivos y se han usado para poder aprender más sobre algún problema simplificándolo en las variables relevantes a ser estudiadas. En este caso se aplicarán los siguientes conceptos estudiados y desarrollados para el ámbito de gestión de empresas.

### **Modelo de Negocio:**

El modelo de negocio es el esquema que representa cuál es el negocio de una organización, su razón de ser, también es llamado diseño empresarial, y corresponde al mecanismo por el cual un negocio busca generar ingresos y beneficios.

Es una representación de cómo una compañía planifica servir a sus clientes.

Éstos permiten identificar de forma integral el negocio de la empresa, ayudando a descubrir dónde está el tesoro de la organización.

Para realizar el Modelo de Negocios, se utiliza por lo general un mapa conceptual donde se representan todos los factores relacionados con el modelo de negocios de la empresa, permitiendo visualizar rápidamente los aspectos fundamentales de ella.

La definición del Modelo de Negocio debe responder a los siguientes aspectos:

- Cómo seleccionará sus clientes
- Cómo define y diferencia sus ofertas de producto
- Cómo crea utilidad para sus clientes
- Cómo consigue y conserva a los clientes
- Cómo sale al mercado (estrategia de publicidad y distribución)
- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo
- Cómo configura sus recursos
- Cómo consigue el beneficio

Entre las ventajas, recopiladas en la literatura, de contar con un modelo de negocio claramente definido son:

- ✓ Ayuda a identificar dónde se genera el valor relevante en la organización.
- ✓ Define los requerimientos dinámicos y la implementación adecuada de la velocidad que requieren los negocios actuales.
- ✓ Unifica la visión de todos los integrantes de la organización sobre cuál es el negocio de la empresa.
- ✓ Permite generar estrategias para alcanzar la situación futura deseada.

### **Modelo de Atención**

Los mapas de modelos de atención, intentan representar gráficamente todos los puntos de contacto entre una empresa y sus clientes, determinando claramente qué es lo que se vende, a quién y a través de qué medios.

Ayudan a planificar lo que se debe hacer en el futuro, ya que permiten tener una visión panorámica de la forma en que se están atendiendo a los clientes y cómo se espera que fuese en un futuro, los canales que se utilizan, los productos distribuidos a través de ellos y el BackOffice necesario para la ejecución de los canales.

Un modelo de atención particularmente comprende un conjunto de pautas y políticas definidas con claridad y replicables de forma obligatoria para dirigir la manera en la que se realizan intercambios con los clientes.

Entre las ventajas, recopiladas en la literatura, de contar con un modelo de atención claramente definido son:

- ✓ Permite conocer claramente todos los puntos de contacto entre la empresa y sus clientes.
- ✓ Permite identificar los errores que se producen en los actuales modelos de atención de la organización.
- ✓ Ayuda a mejorar la gestión de atención al cliente.
- ✓ Facilita la introducción de nuevas tecnologías en la organización.

### **Modelo Operativo**

El modelo operativo se enfoca en el análisis y la reestructuración del funcionamiento de la empresa. Es un paso fundamental como precursor en la identificación de requerimientos y funcionalidades. Su naturaleza de diseño varía, de reestructuraciones radicales o reingeniería de procesos, a escenarios con un crecimiento gradual llamado modelado incremental. Es una perspectiva menos drástica, que intenta mejorar lo que ya existe.

Su diseño es una representación funcional de las estrategias de la organización. Se basa en un mecanismo que describe y refina, hasta un nivel operativo, las estrategias de negocio, transformándolas en procesos de un modelo operativo que detallan el comportamiento de la organización.

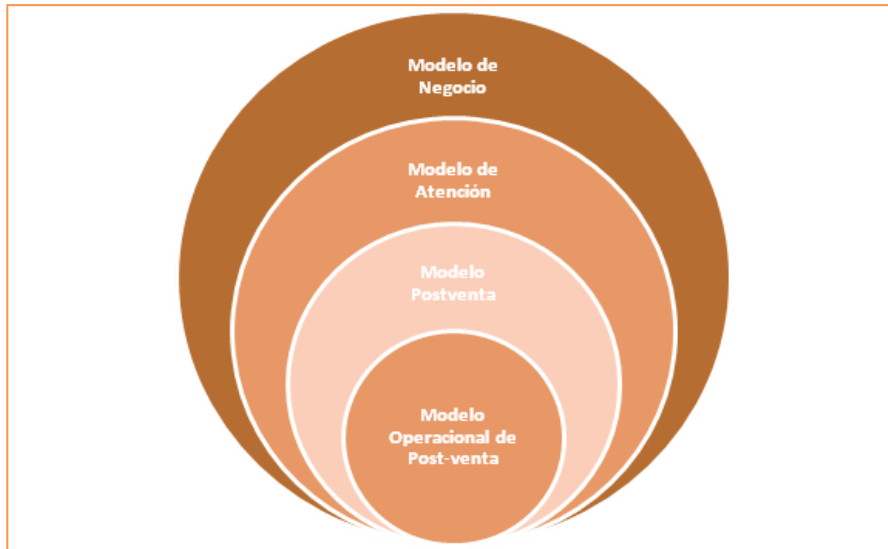
El modelo Operativo, entrega la base a través de la contextualización de los procesos supeditados al desarrollo del Modelo de Negocios y Atención. Esto implica identificar los procesos a levantar, junto a su nivel de profundidad y determinar el alcance del trabajo a realizar. Estos procesos se mapean uno a uno, se realiza la integración entre ellos y se permite que evolucionen.

Entre las ventajas, recopiladas en la literatura, se encuentran:

- ✓ Ordenar los procesos internos de la institución identificando los ciclos de ejecución de cada uno de ellos, además de entregarnos una representación gráfica del proceso.

- ✓ Facilita la evaluación y diagnóstico de los procesos en su flujo y contenido, permitiendo visualizar falencias y posibles mejoras.
- ✓ Fomenta el aprendizaje significativo del proceso para mejorar el desarrollo, reduciendo los errores y sus consecuencias.

Ilustración 8: Diagrama Conceptuales de Modelos



## Procesos

Nótese que un proceso es un conjunto parcialmente ordenado de pasos, que intentan alcanzar los objetivos dados

En este proyecto se utilizará el término *proceso* desde el enfoque de gestión, definiéndolo cómo:

*“Toda secuencia de actividades que tienen como resultado final un producto o servicio administrativo o técnico”<sup>3</sup>*

Esta secuencia atraviesa diferentes áreas funcionales y permiten el trazado de un flujograma.

El diseño del mapa de procesos debe estar en concordancia con el planteamiento de la estrategia de negocios.

## Mapa de Procesos

---

<sup>3</sup> “Competitividad e Innovación en la Mejora Continua” Edición Gestión 2000 página 218.

El Mapa de Procesos centraliza todos los procesos de una organización, clasificándolos por ámbito de la cadena de valor (Dirección, Negocio y Soporte) y ordenándolos por nivel de detalle (procesos, etapas y actividades).

Los procesos son transversales a la organización y se diagraman de punta a punta, con orientación al cliente, usando una metodología y lenguaje común.

## **Benchmarking**

Benchmarking es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable/eficiente que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia organización. La clave está en localizar quiénes son los mejores haciendo algo y aprender de sus aciertos. Nos permite no tener que reinventar soluciones que ya existen y que aplican otras empresas, y acelerar los procesos de mejora

## **5. METODOLOGÍA**

Se utilizará como base una metodología de reingeniería la cual se aplica a procesos deficientes u obsoletos, esta metodología parte por cuestionar las bases del modelo vigente seleccionado.

### **5.1. Metodología de Trabajo para el Diseño del Modelo de Postventa**

La Metodología de Jacobson para la reingeniería de Modelos y Procesos.

Con este marco de trabajo se busca incrementar el valor de los clientes que es el principal foco de este proyecto, la mejora del rendimiento de la organización y contribuir al conocimiento de los requerimientos de desempeño para alcanzar la excelencia y un nivel de competitividad acorde al mercado.

Según lo expuesto por Jacobson en su propuesta para rediseño se debe hacer un estudio previo de 4 aspectos de la situación actual, esto con el fin de tener una visión clara del proceso vigente y así centrar los esfuerzos y dirigir el cambio hacia un entendimiento común y hacia requerimientos y especificaciones bien definidas. Estos aspectos se muestran en la siguiente figura:

Ilustración 9: Mapa Conceptual Metodología Jacobson



Esta metodología nos permitirá llevar los conceptos de tipo teóricos a la realidad que se presentan en términos de ámbitos de análisis y secuencia de pasos dentro de cada ámbito. Para llevar finalmente todos los análisis a la convergencia de una solución integradora.

#### Beneficios de la Metodología

- Con esta metodología se busca incrementar el valor a los clientes y el mejoramiento del rendimiento de la organización.
- Además contribuye al conocimiento de los requerimientos de desempeño para alcanzar la excelencia y un gran nivel de competitividad futuros.
- Cada uno de los ámbitos es levantado, descrito y analizado, y de este desarrollo se generan las bases para especificar los lineamientos y requerimientos necesarios que dan origen a la nueva propuesta de modelo.
- Cada pilar se desarrolla a través de una submetodología, la cuál es apropiada para cada uno de los aspectos que se encuentran en discusión.

#### Ámbito 1: Estrategia Corporativa

La estrategia corporativa es aquella que está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y otros interesados (stakeholders). Conceptos tales como la definición de los tipos de negocios, la cobertura geográfica, la tipología de productos o servicios a ofertar se suelen incluir en el nivel corporativo de la estrategia. En esencia, la estrategia corporativa da respuesta a las preguntas: ¿en qué negocios debemos estar? Y ¿Cómo vamos a gestionarlos?

#### Ámbito 2: Entendimiento Modelo y Procesos Actual

Con este análisis se busca dejar en evidencia y representar de una forma conceptual o simbólica la realidad de la situación, bajo ciertos modelos y conceptos que permitirán describir todos los componentes que conforman el universo estudiado y su forma de interacciones entre ellos que dan vida y funcionamiento a la Postventa actual del Banco.

### **Ámbito 3: Benchmarking**

Abordar este ámbito del proyecto consistirá en realizar comparaciones o benchmarks a aquellos servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de postventa, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación al Banco

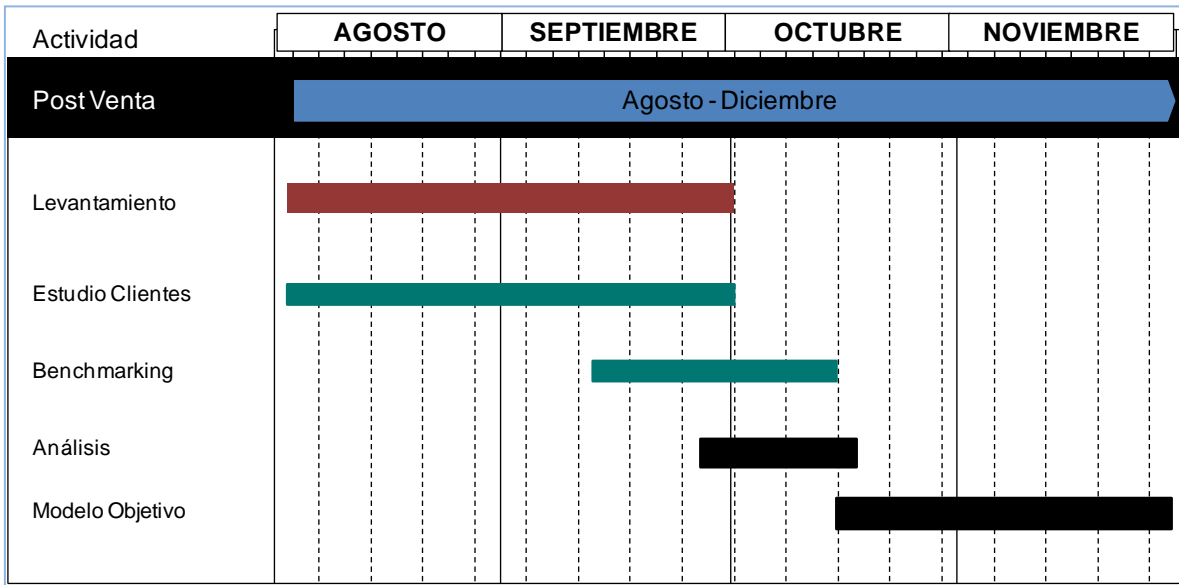
### **Ámbito 4: Necesidades del Cliente**

Consiste en entender adecuadamente los requerimientos, necesidades, expectativas e inquietudes de los clientes sobre los servicios de postventa en la industria Bancaria, para así poder crear o generar los productos y servicios de éxito y que garantizan la permanencia en un mercado, la fidelidad de los clientes y las nuevas oportunidades de negocios. Por este motivo el proyecto se hará cargo de estudiar cuáles son las expectativas de una buena postventa que tienen las empresas a nivel nacional, además de analizar a los clientes internos se deben considerar aquellos que aún no lo son para evitar sesgar el análisis a los clientes del Banco.

## **6. PLAN DE TRABAJO**

El plan de trabajo para el desarrollo o ejecución del proyecto se detalla gráficamente en la siguiente Carta Gantt

Ilustración 10: Gantt del Proyecto



## **7. Modelo de Negocio de la Institución Bancaria – Segmento Empresas**

En este capítulo se registrarán los principales componentes que dan funcionamiento al modelo de negocio actual del Banco. En el que se describirá ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuáles son sus productos o servicios ofrecidos? Y ¿cuáles son los procesos de atención que lo soportan?

### **7.1. Productos ofertados por el Banco para responder a las necesidades de activos y pasivos del segmento Empresas**

El abanico de productos no se diferencia en gran medida de la amplia gama de ofertas que posee la competencia, con productos similares a los de la industria bancaria para este segmento.

Los productos ofertados por el Banco se clasifican en 5 Macro grupos, estructurados según las necesidades de los clientes:

- Necesidades de Financiamiento
- Necesidades de Medios de Pagos
- Necesidades de Administración de Fondos
- Necesidades de Recaudación
- Necesidades de Exportación/Importación

#### **Necesidades de Financiamiento:**

Productos que apoyan la gestión financiera y las iniciativas empresariales poniendo a disposición, variadas alternativas de financiamiento operacional y para proyectos de inversión.

Soluciones de corto plazo para Capital de Trabajo:

- Factoring
- Línea de crédito para sobregiros
- Créditos comerciales a corto plazo
- Línea de Crédito con Garantía en Letras
- Tarjeta de Crédito Mastercard Corporate
- Boletas de Garantía

Soluciones de mediano y largo plazo para Financiar Proyectos y Negocios:

- Leasing
- Créditos comerciales a mediano y largo plazo
- Financiamiento de Infraestructura y Proyectos Inmobiliarios
- Asesoría financiera
- Boletas de Garantía



### **Necesidades de Pago:**

Los Convenios de Pagos permiten, en forma segura y flexible, la administración integral de los pagos y con la más amplia cobertura en Chile.

Soluciones:

- Pago de Proveedores
- Pago de Remuneraciones

### **Necesidades de Administración de Fondos:**

La Administración de dinero de forma confidencial con altos estándares de seguridad y una segunda clave para realizar Transferencias. Los empleados de cada Empresa o Institución pueden realizar operaciones, consultas y procedimientos de autorización en las Cuentas Banco, según el perfil asignado.

- Cuenta Corriente.
- Cuenta Corriente en Moneda Extranjera.
- Transferencias Electrónicas de Fondos.
- Cash Pooling.
- Tarjeta Mastercard Corporate.

Operaciones Mesa de Dinero / Inversiones:

- Fondos Mutuos.
- Depósitos a Plazo.
- Pacto en Pesos o Dólares.

### **Necesidades de Recaudación**

Facilita a sus clientes el pago de sus cuentas con el servicio de Recaudación. Cuenta con la mayor red transaccional del mercado con la calidad y seguridad que se necesita.

Soluciones:

- Recaudación en Sitio Web
- Recaudación Presencial
- Recaudación por Botón de Pago
- Pago Automático de Cuentas (PAC)
- Recaudación Móvil y por Cajeros Automáticos Banco
- Cobranza y Custodia de Documentos

### **Necesidades de Exportación/Importación**

Soluciones que permiten interactuar con un mercado global con el respaldo de un gran banco.

Soluciones para Importar:

- Carta de Crédito.
- Cobranza Extranjera de Importación.
- Operaciones Venta Contado.
- Orden de Pago de Importación.
- Cuenta Corriente en Moneda Extranjera.

Soluciones para Exportar:

- Préstamos para exportadores, PAE
- Carta de Crédito para Exportación
- Cobranza de Exportación
- Garantía Cobex CORFO.
- Cuenta Corriente en Moneda Extranjera.

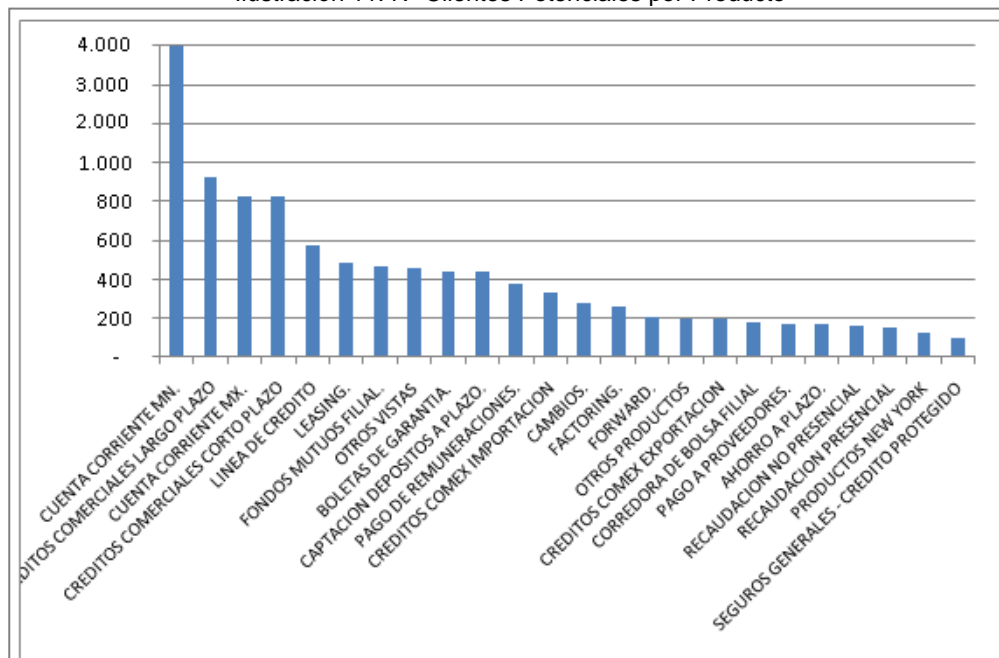
Operaciones Mesa de Dinero:

- Cobertura de Riesgos / Forward
- Operaciones de Cambio / Compra y Venta de Divisas
- Arbitraje

**Cantidad de Clientes potenciales a atender por Producto:**

Este gráfico representa la cantidad de productos contratados por los clientes de la Banca Mayorista. Tabla de datos en Anexo 18.2

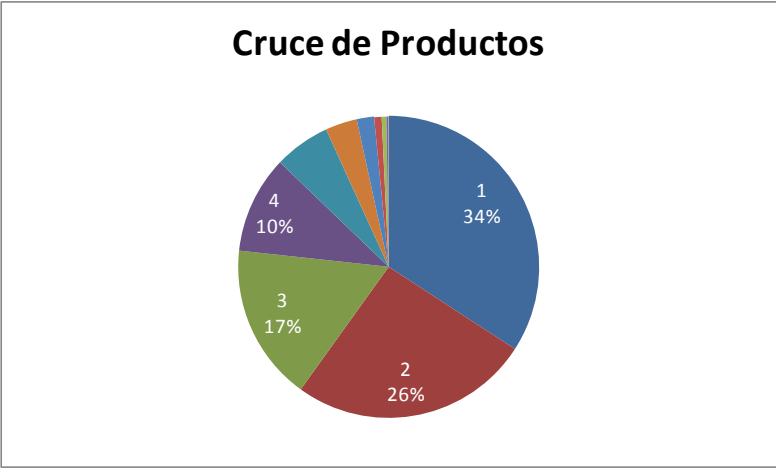
Ilustración 11: N° Clientes Potenciales por Producto



Los productos que tienen mayor cantidad de clientes son Cuenta Corriente y Créditos Comerciales, Línea de Crédito y Leasing que superan los 400 por lo tanto se puede suponer que son los productos que podrían tener mayor probabilidad de requerimientos, solicitudes o consultas. Además se supone que sus plataformas comerciales y operacionales tendrían mayor cantidad de transacciones y operaciones que mantener.

En el siguiente gráfico se muestra la distribución de clientes que tienen cruce de productos.

Ilustración 12: Cruce de Productos Empresa



Existe poco cruce de productos, ya que el 60% de los clientes tienen a lo mas 2 productos, tomando en cuenta que para operar con el Banco hasta el año pasado se solicitaba una cuenta corriente, y que por tanto el 99% de los clientes la tienen por defecto, podríamos decir que el 60% de los clientes son mono producto. Existiendo en realidad un 27% de los clientes con 3 o 4 productos contratados, por lo tanto es una meta importante el trabajo que pueda hacer el Banco en ser atractivo en cruce de productos, meta que sin duda necesita ser apalancada por un buen servicio de postventa y una buena percepción de los clientes con respecto al trabajo que hace el Banco. Ya que la Postventa esta entre los atributos más valorados por los clientes cuándo deciden por el Banco con cual operarán. Datos se encuentran en anexo **Cantidad de Productos Contratados por el segmento Mayorista**

**7.2. Identificación de Canales**

A continuación se listan y describen los canales que actualmente el Banco ha disponibilizado para la comunicación con sus clientes de Banca Mayorista y Pequeña Empresa, y que en la práctica son los más utilizados por los clientes

**Canales Presenciales**

Este conjunto de canales está constituido por la red comercial o plataforma comercial de cada banca y que dependiendo de la definición del modelo de atención de cada una, se estructuran de manera particular. Dichas redes comerciales se encuentran apoyadas por estructuras comerciales especializadas en productos más complejos.

Los niveles de atención definidos por Banca Mayorista y Pequeña Empresa con similares estableciendo principalmente como primer nivel de atención y primer contacto con el cliente el ejecutivo comercial o ejecutivo de relación, priorizando la relación personalizada en las fases de preventa y venta, y potenciando los canales remotos de la fase de postventa.

Algunos de los roles que componen la red comercial de atención de clientes son los siguientes:

- **Ejecutivo Comercial:** primer nivel de atención de clientes, su gestión es apoyada por los ejecutivos especialistas y transaccionales.
- **Asistente Comercial:** apoya la gestión del ejecutivo comercial o ejecutivo de cuenta en sus tareas operativas, dando soporte en la atención en la fase de postventa.
- **Ejecutivos Especialistas:** puede ser el primer nivel de atención de clientes y apoya la gestión del ejecutivo comercial en la venta de productos complejos como factoring, leasing y comex.
- **Asistente Especialista:** apoya la gestión del ejecutivo especialista en tareas operativas.
- **Ejecutivo Transaccional:** puede participar desde el primer nivel de atención de clientes y apoya la gestión del ejecutivo comercial o de cuenta en la venta de productos asociados a negocios transaccionales (convenios de pago, de remuneraciones y partes de cuentas corrientes)

La ubicación de la red comercial depende de la definición adoptada por cada banca:

- **Plataformas Comerciales en Sucursales:** esta modalidad es utilizada por pequeña empresa y se estructura en ejecutivos dependientes organizacionalmente de la gerencia Banca Empresas en sus 64 sucursales a lo largo del país.
- **Plataformas Comerciales en Casa Matriz:** esta modalidad es utilizada por Banca Mayorista y se estructura con grupos de ejecutivos que trabajan desde Santiago realizando visitas a sus clientes y manteniendo contacto por canal telefónico o correo electrónico.

Como soporte al canal presencial Banco posee un conjunto de herramientas para visualización de información de los clientes y sus productos, gestionar sus oportunidades y registro de interacciones. A continuación se listan dichas aplicaciones:

- Plataforma Universal [PU]
- Tubo de Negocios
- Sistema de Administración de Proyectos Inmobiliarios

- Epiphany
- Intranet
- MARS
- Pantallas Administrativas
- Sistemas Productos
- Siebel

El cliente mantiene una estrecha relación con el ejecutivo comercial o de cuenta asignado, principalmente en las fases de preventa y venta, sin embargo, el cliente interactúa en menor grado con él en la fase de postventa. Esta comunicación puede darse a través del canal telefónico, para ello cuentan con el teléfono directo de su ejecutivo de cuenta. Gran parte de las comunicaciones realizadas a través de este canal no son registradas, principalmente por falta de herramientas de soporte y por falta de definición en los procesos de atención. Los reclamos son registrados y gestionados a través de MARS (Mesón de atención de reclamos estándar)

**Telefónico:** El canal telefónico incluye las comunicaciones entre clientes y el Banco a través de IVR (respuesta de voz interactiva) y comunicación directa con ejecutivos (Comerciales, de cuenta, Especialistas, Transaccionales o de Call Center). La comunicación con los clientes de Banca Mayorista y Pequeña Empresa, es principalmente con ejecutivos, dado que estos clientes requieren de atención personalizada. A continuación se detallan las modalidades identificadas para la atención por este canal en comunicación directa con ejecutivos:

**Call Center:** actualmente el banco cuenta con un call center ubicado en la ciudad de Lota y otro ubicado en la ciudad de Santiago, donde los ejecutivos se organizan para la atención especializada para la atención de las distintas bancas, contando cada agrupación con un número telefónico propio. Este call center cuenta con una herramienta para el registro y gestión de las comunicaciones realizadas con los clientes Siebel y MARS para la gestión de reclamos.

Los números de acceso se separan en:

- Call Center Personas
- Call Center Microempresa
- Call Center Pequeña Empresa
- Call Center Empresa Mayorista

Otros números

- Mesa Central del Banco, información general del banco, contacto de ejecutivos y teléfonos de atención.
- Soporte Internet Mayorista y transmisión de datos
- Soporte Internet
- Mesón Vip

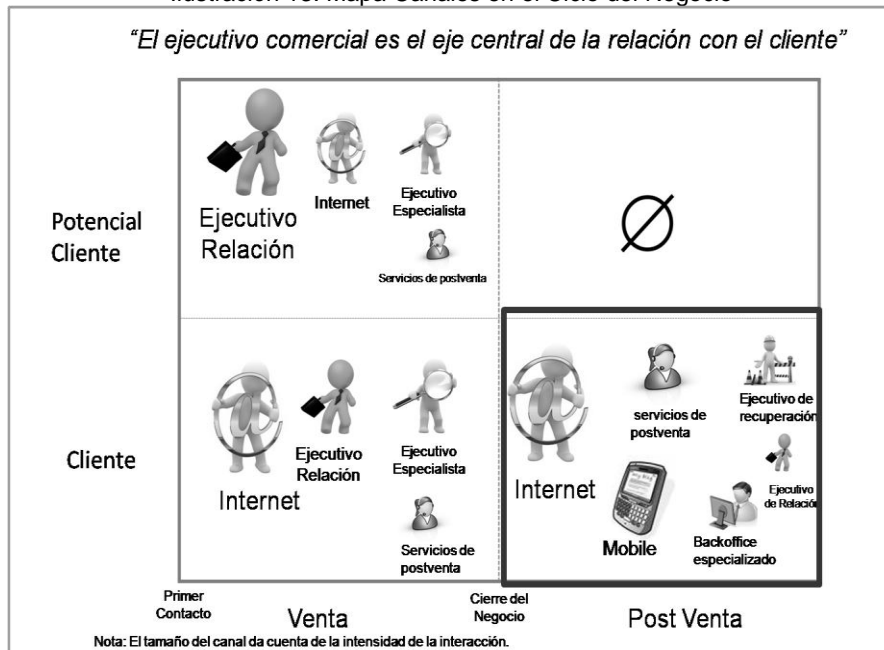
**Correo Electrónico:** los clientes de la banca mayorista y pequeña empresa utilizan este canal para la comunicación directa con su ejecutivo comercial o de cuenta, o para la atención del Mesón VIP de Banca Mayorista servicioempresa@bancoxxxxxx.cl. En el primer caso los ejecutivos gestionan personalmente la atención del cliente y no registran dicha interacción a menos que se trate de un reclamo. En el segundo caso los ejecutivos del mesón VIP pueden hacer el registro y gestión de las comunicaciones de los clientes a través de SIEBEL.

### Canales de Auto atención

**Canal Web:** este canal de autoatención provee servicios administrativos (gestión de productos) y transaccionales a sus clientes de Banca Mayorista y Pequeña Empresa, en relación con los productos que tienen contratados con el Banco. Respecto de la utilización que hacen los clientes sólo el 44% ingresa a internet (alrededor de 1550 clientes), situación que ha llevado a revisar la forma en que sus clientes realizan las operaciones, con la finalidad de generar procesos más eficientes y más atractivos para el cliente, además de mayor información que asista en la operatoria del cliente. El aumento de estas transacciones impactaría de manera directa en la disminución de las transacciones manuales que tienen un alto costo operativo para el Banco.

En el diseño del modelo de atención se identificó el siguiente mapa de canales y su profundización objetivo, de los cuáles se debe identificar los canales críticos y relevantes para el diseño del nuevo modelo de postventa.

Ilustración 13: Mapa Canales en el Ciclo del Negocio



## 8. CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES

### 8.1. Segmentación de Clientes en el Banco

La segmentación comercial que enfoca los esfuerzos de la fuerza de venta se encuentra clasificada por el tamaño de las empresas clientes y no por industria o sector económicos como en otros Bancos de la plaza. A continuación se detallan los parámetros con los cuales trabaja esa segmentación.

Dada la relevancia estratégica para el Banco, de conocer y mantener el segmento al cual pertenecen sus clientes, se ha dispuesto un procedimiento para identificar el segmento y subsegmento al cual corresponde cada cliente, a través de su marca en la BCC (Base Central de Clientes) del Banco.

Todo Cliente tiene solo un segmento y un sólo subsegmento definido.

#### Definición Comercial De Clientes Por Área De Negocios

Para la administración de los clientes se deben considerar los macrosegmentos estratégicos siguientes:

- ✓ Empre                    Grandes y Medianas empresas.
- ✓ Mype                    Micro y Pequeñas empresas (Micro y Peque).
- ✓ Insti                    Banca Institucional.
- ✓ Perso                    Personas.

En función de éstos, el Banco está organizado en áreas de negocio que puedan atender las necesidades específicas de cada segmento. Algunos de los segmentos en los cuales se encasilla cada cliente, ya sea nuevo como antiguo, están definidos en función de sus ventas. A continuación se definen los criterios a utilizar.

#### Criterios para Determinar las Ventas:

Para determinar el segmento del cliente, Mype o Empresas, el ejecutivo comercial debe calcular los ingresos anuales, imprimiendo para este efecto el registro de ventas disponible en los sistemas banco. Se promedian los ingresos anuales (dos últimos años) y se clasifica el segmento, según corresponda.

$\frac{\text{Ventas Totales Año 1} + \text{Ventas Totales Año 2}}{2}$	= Promedio ventas anuales
---	---------------------------

En caso de que un cliente tenga menos de dos años de operación, se debe considerar un promedio de los meses con la información disponible de ventas, mínimo últimos 6 meses. Esto es:

$\left[ \frac{\text{Suma Ventas mensuales}}{\text{Total meses con datos}} \right] * 12 \text{ meses} = \text{Promedio Ventas Anuales}$
--

Cuando se trate de clientes con marcadas estacionalidades en sus ventas, se debe cuidar que la estimación de éstas sea representativa del real perfil de ingresos anuales.

El mercado objetivo de la Banca Empresas está conformado por Empresas con ventas anuales diferenciadas sobre las UF40 M, por las Instituciones Públicas y por las Entidades sin Fines de Lucro.

### 8.1.1. Segmentos Mayoristas

#### Grandes Y Medianas Empresas:

Son clientes de esta área de negocio aquellas empresas con volúmenes de venta anual superior a las 40.000 UF.

Dentro de las empresas señaladas también se consideran las empresas públicas, de propiedad estatal o mixta, regidas por las normas aplicables al sector privado y algunas normas especiales.

Se exceptúan de estos límites de ventas y endeudamiento las empresas inmobiliarias, concesiones y constructoras las que siempre pertenecerán a este segmento.

<i>Segmento</i>	<i>Codificación</i>	<i>Definición</i>
<b>Corporaciones</b>	<b>ECORP</b>	Empresas Afepeables, que tengan cotización bursátil, con emisión de oferta pública, con regulación de la SVS, filiales de multinacionales, empresas vinculadas a grupos económicos nacionales de capitalización superior a MUF 4.147 (MM US\$ 100). Empresas relacionadas en propiedad a transnacionales. Empresas relacionadas en propiedad a bancos.
<b>Grandes empresas</b>	<b>EGEMP</b>	Empresas con ventas anuales mayores a UF 300.001 y que no se agrupen en Corporaciones.
<b>Mediana empresa Metropolitana</b>	<b>EMEDM</b>	Empresas con ventas anuales entre UF 40.001 y UF 300.000 y que no se agrupen en Corporaciones.
<b>Mediana empresa Regiones</b>	<b>EMEDP</b>	Empresas con centro de decisión en Regiones, con ventas anuales mayores a UF 40.000 sin límite, y que no se agrupen en Corporaciones
<b>Inmobiliaria</b>	<b>EINMO</b>	Todas las Empresas inmobiliarias, sin importar su volumen de ventas y su endeudamiento.



<b>Concesiones</b>	<b>ECONC</b>	Empresas que operan en concesiones sin importar su volumen de ventas y su endeudamiento.
<b>Constructoras</b>	<b>ECONT</b>	Todas las Empresas constructoras sin importar su volumen de ventas y su endeudamiento.

### 8.1.2. Segmento Instituciones Públicas

El Segmento Institucional reconoce como cliente a los Organismos y Servicios de la Administración Central del Estado (FISCO) y a las Instituciones de la Administración Centralizada, con quien mantiene una relación comercial en la cual el Banco actúa como oferente o proveedor de productos y servicios y el cliente actúa como demandante o consumidor de esos productos y servicios.

Además, se ha considerado dentro del Segmento Institucional a las Instituciones sin fines de lucro sean estas públicas o privadas, que están llamadas de alguna forma a realizar actividades de bien común. Se exceptúan de este segmento las pertenecientes al segmento MYPE.

#### Área Centralizada

Está constituida por aquellas entidades que actúan bajo la personalidad jurídica y los bienes y recursos del Fisco y están sometidas a dependencia directa del Presidente de la República. La función fundamental que cumple este sector es la administración del Estado - Nación generando directrices y políticas de acción y la administración de los recursos y las finanzas públicas.

Comprende al Gobierno Central, constituido por la Presidencia de la República, los Ministerios los cuales son los órganos superiores de colaboración del Presidente de la República en las funciones de gobierno y administración en los respectivos sectores y los Servicios Públicos Centralizados dependientes de éstos.

Además, esta segmentación ha considerado a las Entidades Autónomas, en las cuales podemos considerar entidades como el Congreso Nacional, la Contraloría General de la República, el Banco Central, el Poder Judicial. Se hace especial mención a las Universidades Estatales que por percibir recursos del Fisco han sido consideradas parte integrante del segmento.

#### Instituciones Sin Fines de Lucro: ISFL

Aquellas corporaciones públicas cuya finalidad última no sea el lucro, como por ejemplo Fundaciones con aportes de Estado. Quedan fuera de este subsegmento las Instituciones sin fines de lucro de carácter privado pertenecientes al segmento Microempresas o Pequeña Empresas.

#### Area Descentralizada

Corresponde a aquellas Instituciones que no dependen del Gobierno Central ya que son autónomas en su gestión. Comprende a las municipalidades, corporaciones municipales, intendencias, gobiernos provinciales y regionales, servicios de salud y hospitales.

#### Municipalidades: IMUNI

Está compuesto íntegramente por las municipalidades existentes a lo largo de todo el país y por las corporaciones municipales autónomas, las cuales se caracterizan por contar con la facultad de poder licitar entre las diversas instituciones financieras la administración y mantención de sus cuentas corrientes y los servicios financieros.

#### Servicios de Salud: ISSAL

Está compuesto por los Servicios de Salud, los Hospitales dependientes de éstos, existentes a nivel nacional. Se caracterizan por que la normativa legal no les permite licitar la administración de sus cuentas corrientes y servicios financieros, estando obligadas a mantener dichas cuentas en el Banco.

#### Intendencias y Gobernaciones: IYIG

Está compuesto por las Intendencias, Gobiernos Provinciales y Regionales, existentes a nivel nacional. Se caracterizan por que la normativa legal no les permite licitar la administración de sus cuentas corrientes y servicios financieros, estando obligadas a mantener dichas cuentas en Banco.

#### **Subsegmentos de Institucional**

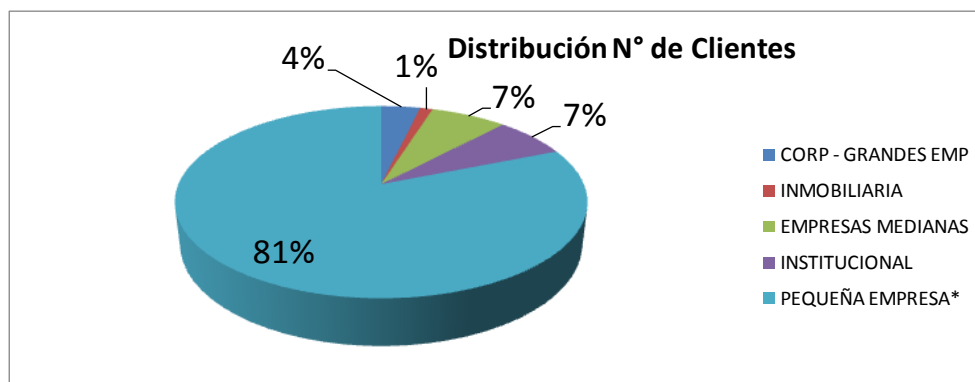
<i>Subsegmento</i>	<i>Codificación</i>	<i>Definición</i>
<b>Sector Centralizado</b>	<b>ICENT</b>	<b>Entidades que actúan bajo la personalidad Jurídica y los bienes y recursos del fisco.</b>
<b>Instituciones Sin Fines de Lucro</b>	<b>ISFL</b>	<b>Instituciones sin fines de lucro de carácter público.</b>
<b>Sector Descentralizado</b>		
<b>Municipalidades</b>	<b>IMUNI</b>	<b>Municipalidades y corporaciones municipales autónomas</b>
<b>Servicios de Salud,</b>	<b>ISSAL</b>	<b>Servicios de Salud</b>
<b>Intendencias y Gobernaciones</b>	<b>IYIG</b>	<b>Intendencias, Gobiernos Provinciales y Regionales</b>

#### **8.1.3. Distribución Clientes Empresas por Segmento Comercial Banco**

Nº Clientes Carterizados 2011 por Segmento (No necesariamente Activos):

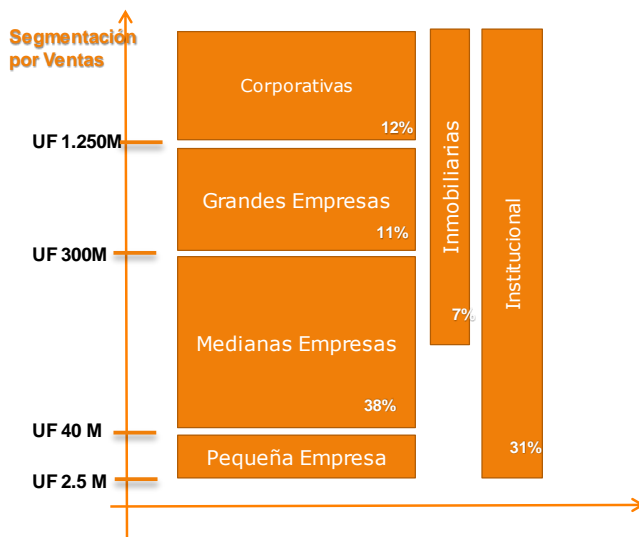
				Clientes Activos*
CORP - GRANDES EMP	INMOBILIARIA	EMPRESAS MEDIANAS	INSTITUCIONAL	PEQUEÑA EMPRESA*
1.383	445	2.689	2.600	30.644

Ilustración 14: Distribución Clientes



Estos clientes se distribuyen en su mayoría en las siguientes familias de productos que les ofrece el Banco. Mostrado en el siguiente cuadro que entrega las cifras correspondientes al Banco con respecto a la industria en colocaciones de deudas, es decir montos y número de clientes que tienen productos de financiamiento con el Banco y en el Sistema. Ya sea créditos comerciales, factoring, leasing y créditos contingentes.

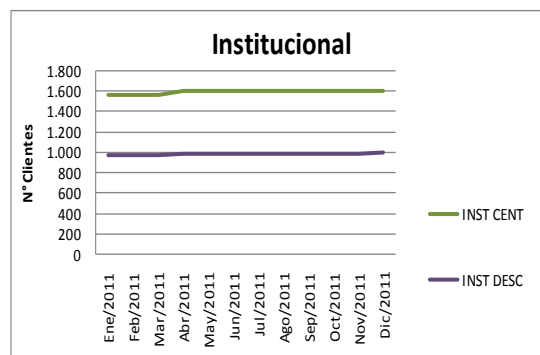
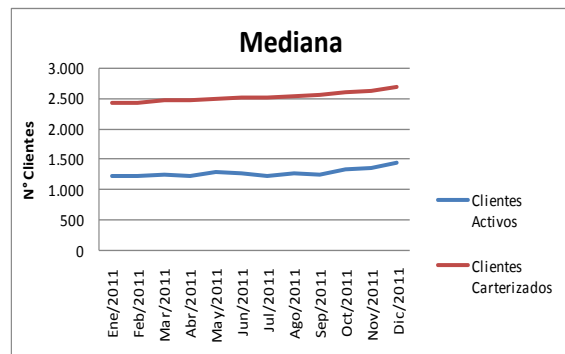
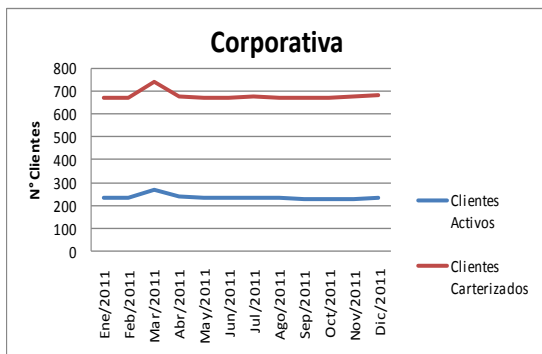
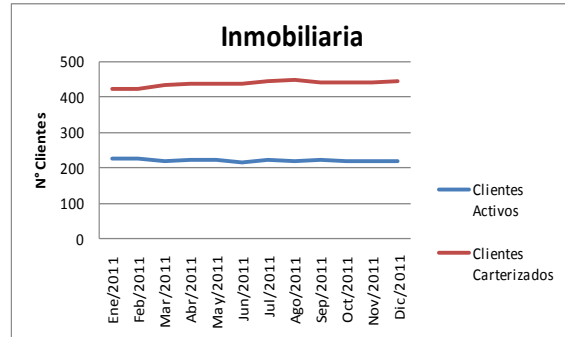
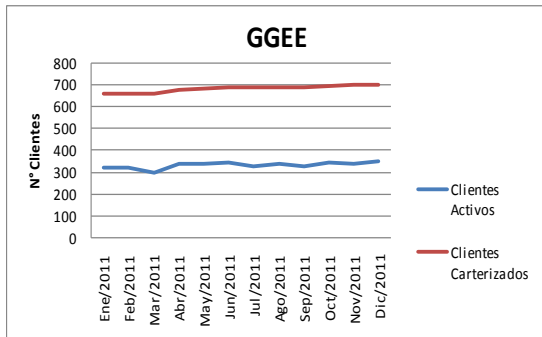
Ilustración 15: Distribución clientes 2



BCC Julio 2011		
Segmento	N° Clientes	%
Corporativa	775	12%
GGEE	661	11%
Institucional	1957	31%
Mediana Empresa	2396	38%
Inmobiliaria	466	7%
<b>total</b>	<b>6255</b>	<b>100%</b>

En la siguiente sección se presentan los gráficos correspondientes a los evolutivos durante el 2011 de cantidad de clientes carterizados.

Ilustración 16: Evolutivo N° de Clientes

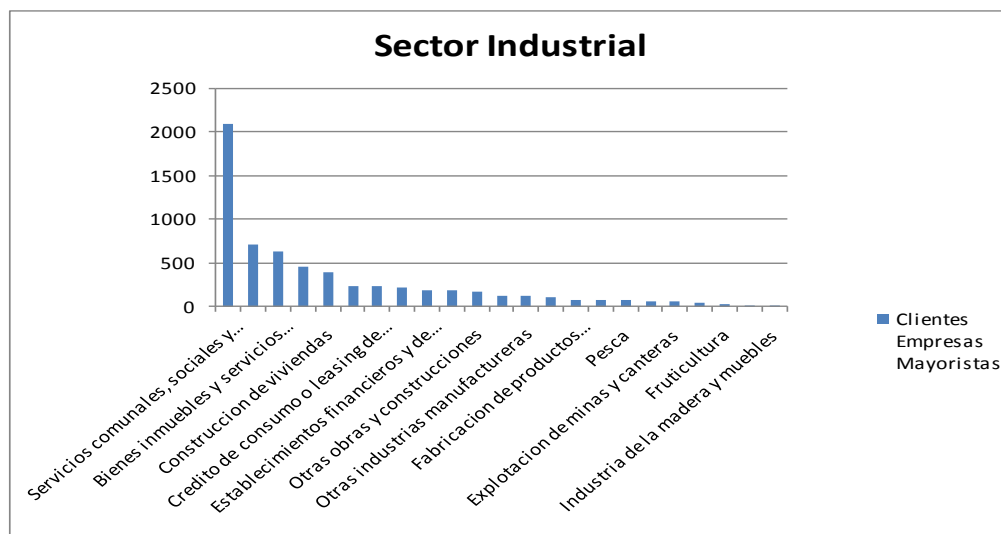


### 8.1.4. Distribución Clientes Empresas por Sector Económico

La distribución de clientes actuales que posee el Banco a los cuáles debe darles servicios de postventa, se distribuyen de la siguiente forma según su sector económico:

Ilustración 17: Distribución Clientes por Sector Económico

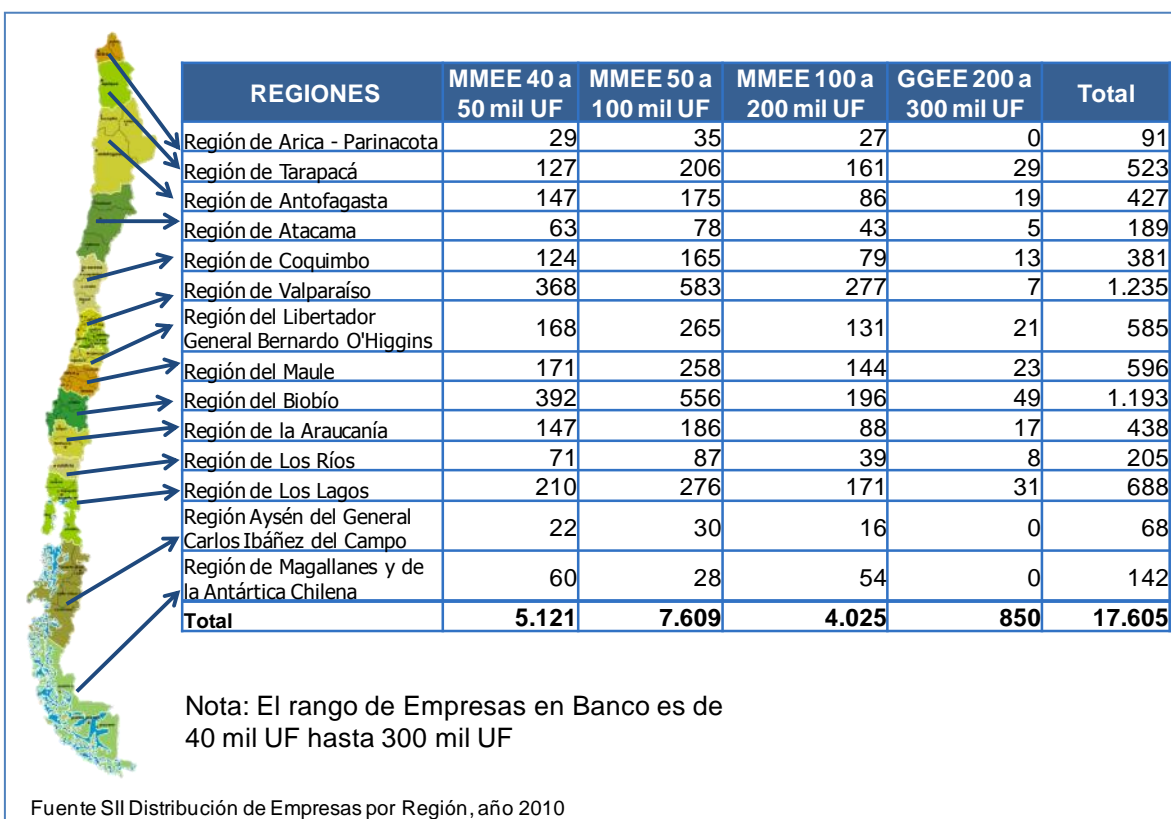
Sector Económico Industrial	N° Clientes
Servicios comunales, sociales y personales	2090
Comercio al por mayor	716
Bienes inmuebles y servicios prestados a emp	625
Comercio al por menor, restaurantes y hoteles	461
Construcción de viviendas	384
Agricultura y ganadería excepto fruticultura	228
Credito de consumo o leasing de consumo	225
Industria de productos alimenticios, bebidas y	219
Establecimientos financieros y de seguros	185
Transporte y almacenamiento	178
Otras obras y construcciones	167
Industria de productos químicos y derivados d	128
Otras industrias manufactureras	123
Silvicultura y extracción de madera	108
Fabricación de productos minerales metálicos	74
Industria textil y del cuero.	74
Pesca	68
Electricidad, gas y agua	64
Explotación de minas y canteras	51
Industria del papel, imprentas y editoriales	42
Fruticultura	31
Producción de petróleo crudo y gas natural	9
Industria de la madera y muebles	5
<b>Total general</b>	<b>6255</b>



En el gráfico anterior se aprecia la intensidad en clientes del tipo institucionales con un total de 2.100 instituciones de servicios comunales, sociales y personales correspondientes al segmento Institucional.

La distribución geográfica de clientes en regiones: Esta distribución hace hincapié en la necesidad de una atención de postventa remota donde debe estar el fuerte de los canales de atención más que en la presencial debido a las posibilidades de los clientes de dirigirse a las sucursales zonales donde actualmente se puede encontrar plataformas comerciales, ya que las plataformas están fuertemente centralizadas, contando con el 80% de esta fuerza de ventas en la región metropolitana.

Ilustración 18: Distribución Geográfica de Clientes



## 8.2. Resultados y cifras analíticas del Modelo Banco

Para analizar el comportamiento o el resultado que ha tenido el modelo actual explicado al inicio de este capítulo, se describen los principales indicadores y números analíticos relevantes del performance del Banco dentro del Sistema y algunos números relativos internos al Banco

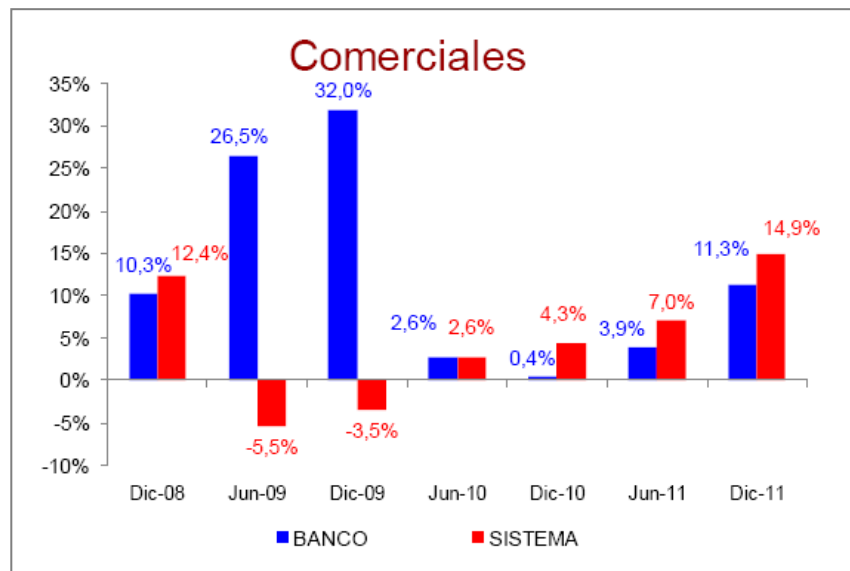
### 8.2.1. Participación de Mercado

Una institución o empresa se mide o evalúa principalmente por los números de mercado que la representan. A continuación se presenta la participación que ha tenido el Banco frente algunos números macros de la situación actual de la Industria Bancaria en Chile.

Las colocaciones totales del Banco al primer trimestre del 2012 acumulan respecto a Diciembre 2011 una caída de 0,3% debido principalmente a la baja en créditos comerciales (empresas) (-0,8%) y viviendas (-0,3%). Mientras que las colocaciones del sistema cerraron con un crecimiento acumulado de 1,5%, reflejo de la mayor demanda del sector productivo para aumentar la producción

Durante el 2011 la actividad del Banco aumento en 11,3% mientras que la del sistema registró un alza de 14.9% en créditos comerciales empresas.

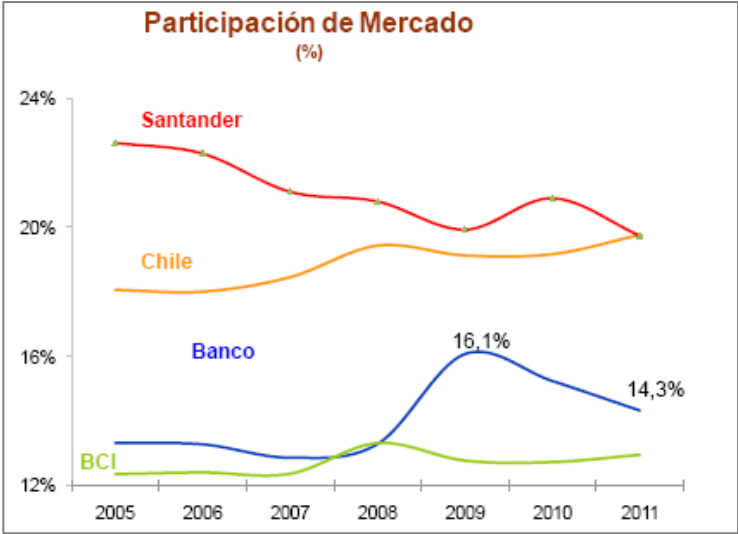
Ilustración 19: Variación en la participación de Mercado por Colocaciones



Esta diferencia se explica principalmente por la agresiva competencia y estrategia de penetración de los Bancos privados dentro de la Industria. Estrategia distinta que tuvieron frente al episodio ocurrido en 2008-2009 donde los bancos privados contrajeron su política de penetración producto del revés financiero y de alto riesgo que provocó la entonces declarada crisis subprime de EEUU , la plaza de Bancos Nacionales optaron por retraerse haciendo mas exigente la política de

créditos, absorbiendo así el riesgo de mercado y acogiendo a todos aquellos clientes ( que cumplían las políticas de riesgo internas) que no tenían aprobación de créditos en la Banca privada. De este escenario el Banco tuvo un aumento de participación de créditos comerciales durante el 2009 del orden de un 25% a 30%. Pasando a establecerse del 2010 en adelante cuando los bancos privados volvieron a adoptar políticas de penetración de mercado dentro del marco nacional.

Ilustración 20 : Participación de Mercado con respecto a la Competencia



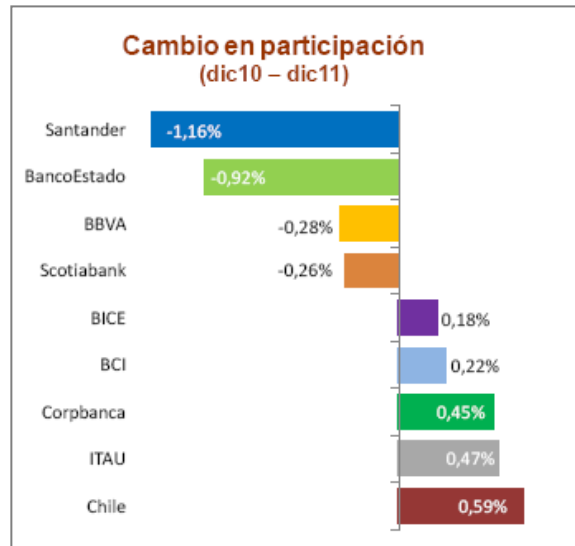
A marzo del 2012 la participación de mercado del Banco alcanzó a 14,3% retrocediendo 106 p.b. en doce meses. Los dos bancos que lideran el mercado comparten el primer lugar en participación de mercado, ambos con 19,7%.

Cambio en la participación Dic2010 a Dic2011:

La variación del Banco ha sido negativa con una disminución de un 0,92%, esta baja se debe principalmente a la estrategia agresiva de penetración de mercado de la Competencia donde el Banco se ha mantenido sin grandes cambios en sus políticas y en su oferta al público objetivo. Alcanzando así un aumento en la participación del Banco Chile, primeros dentro del marco nacional en cuanto a participación.



Ilustración 21: Variación último año Participación de Mercado



Cuadro Participación Monto Deuda Comercial - Segmento mayorista - 2011 Sistema

Ilustración 22: Cuadro Participación Monto Deuda Comercial - Segmento mayorista - 2011 Sistema

SEGMENTOS	SBIF		BANCO		PARTICIPACION	
	Deuda MM\$	N° Deudores	Deuda MM\$	N° Deudores	Monto	Clientes
CORPORATIVAS	17.520.000	914	2.569.691	244	14,67%	26,70%
GRANDES EMPRESAS	5.252.433	1.283	264.449	267	4,98%	20,81%
EMPRESAS MEDIANAS	7.678.918	13.133	235.951	1.031	3,07%	7,85%
INMOBILIARIAS	7.121.051	3.214	611.265	131	8,58%	4,08%
<b>TOTALES</b>	<b>37.572.402</b>	<b>18.544</b>	<b>3.681.356</b>	<b>1.673</b>	<b>9,79%</b>	<b>9,02%</b>

Análisis realizado sobre créditos a Empresas (comparable SBIF)

Fuente: SBIF

### 8.2.2. Financiera Contable

En este capítulo se describen los números internos del Banco producto de su comportamiento, políticas y procesos actuales, es decir su formad e operar que conlleva principalmente al resultado operacional del Banco.

Balance Banco Consolidado De Área De Negocio Impactada v/s Total Banco Acumulado a Diciembre 2011

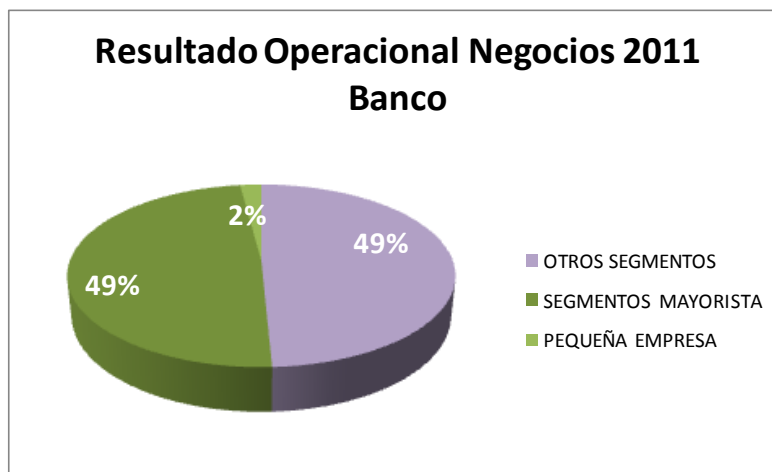
Ilustración 23: Balance Consolidado 2011 Banco

ESTADO DE RESULTADOS ACUMULADO	TOTAL MAYORISTA	PEQUEÑA EMPRESA	TOTAL	TOTAL BANCO
Ingreso Financiero de Activos	64.143	22.666	86.809	356.959
Ingreso Financiero de Pasivos	113.953	6.579	120.205	295.029
Resultado del Pool de Fondos	0	0	0	24.906
Ingreso Financiero	178.096	29.245	207.014	676.894
Ingreso Neto por Comisiones	25.011	4.247	29.228	165.738
Utilidad Neta de Operaciones Financieras	7.738	3	7.741	39.664
Utilidad (Pérdida) de Cambio Neta	3.359	251	3.609	-31.350
Otros Ingresos Operacionales	-2.826	4	-2.821	12.280
Ingreso Operacional	211.379	33.751	244.771	863.226
Provisiones y Castigos	-17.744	-13.208	-30.953	-272.940
Recuperación de Créditos Castigados	2.050	2.713	4.763	50.216
Ingreso Operacional Neto	195.684	23.255	218.581	640.501
Gastos Distribuidos	-35.029	-16.431	-45.406	-310.288
Otros gastos operacionales	-7	0	-7	-224
Resultado Operacional Negocios	160.648	6.825	173.168	329.989
Gastos No Distribuidos			-79.207	-150.937
Otros gastos operacionales			-9.130	-17.398
Resultado Operacional			84.831	161.654
Resultado por Inversiones en Sociedades			813	1.549
Resultado Antes de Impuesto			85.644	163.203

Fuente: Elaboración Propia – Datos Reportes 2011 Resultados Operacionales por Segmento

Gráficamente el resultado operacional del Banco se distribuye de la siguiente forma entre segmentos mayoristas y minoristas (en el gráfico representado como Otros Segmentos).

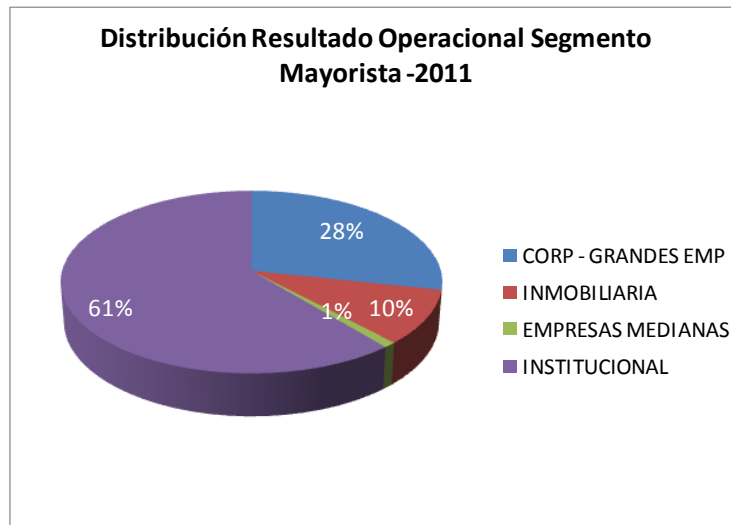
Ilustración 24: Resultado Operacional 2011 - Segmentos



Por lo tanto tenemos un 49% del resultado operacional explicado por los negocios realizados dentro de la Banca Empresas e Instituciones, la pequeña empresa genera un 2% del resultado operacional, y los segmentos minoristas (personas y microempresas) el otro 49%.

Y dentro del segmento mayorista se distribuye de la siguiente forma:

Ilustración 25: Resultado Operacional 2011 - Segmentos Mayorista



El segmento Institucional es el que condensa la mayor proporción del resultado operacional del segmento mayorista con un 61% , lo que implica la importancia de este segmento de clientes para el Banco. Es por esto que se justifica una relación intensiva del Banco para estos clientes y se espera crear un modelo de atención al nivel de las necesidades de este segmento. Lo sigue el segmento de Corporativas y Grandes Empresas con un 28% y un 10% el segmento de inmobiliarias. A pesar que la cantidad de clientes para Mediana Empresas es mayor que en los otros segmentos sólo contribuyen con un 1% al resultado operacional del Banco. Cabe mencionar para tener presente que los productos intensivos de la Banca Institucional son los Convenios, este segmento no posee productos de colocaciones comerciales.

## 9. LEVANTAMIENTO Y ENTENDIMIENTO DEL MODELO DE ATENCION DE POSTVENTA ACTUAL

### 9.1. Conceptos de Componentes del Modelo

**Cliente Empresa:** Se define como empresa a toda persona jurídica o natural con giro comercial, perteneciente al sector productivo, comercio y servicios.

**Cliente Instituciones:** Se entiende por empresa pública, empresa estatal o sociedad estatal a toda aquella que es propiedad del Estado, sea éste nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial.

**Cliente Mayorista:** corresponde a todo cliente empresa con ventas anuales diferenciadas sobre las MUF40, por las Instituciones Públicas y por las Entidades sin Fines de Lucro.

**Cliente VIP Empresa:** Atributo que se le asigna a un cliente por ser de alto valor o importancia para el Banco.

**Servicios de Postventa:** Consiste en todos aquellas tareas y actividades que representan los esfuerzos después de cerrada la venta, los cuáles deben satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Según la teoría una venta u oportunidad de venta no concluye nunca durante la relación con el cliente porque la meta es tenerlo siempre completamente satisfecho.

**Solicitud de Servicio:** Petición formal de documentos, información u otra atención relacionada con el cliente. Una solicitud de servicio puede corresponde a un requerimiento o a una consulta.

**Requerimiento:** solicitud de documentación, respaldos o generación de transacciones.

**Consulta:** Corresponde a una solicitud de información donde el cliente necesita tomar conocimiento sobre alguna característica de sus productos, servicios o información del Banco.

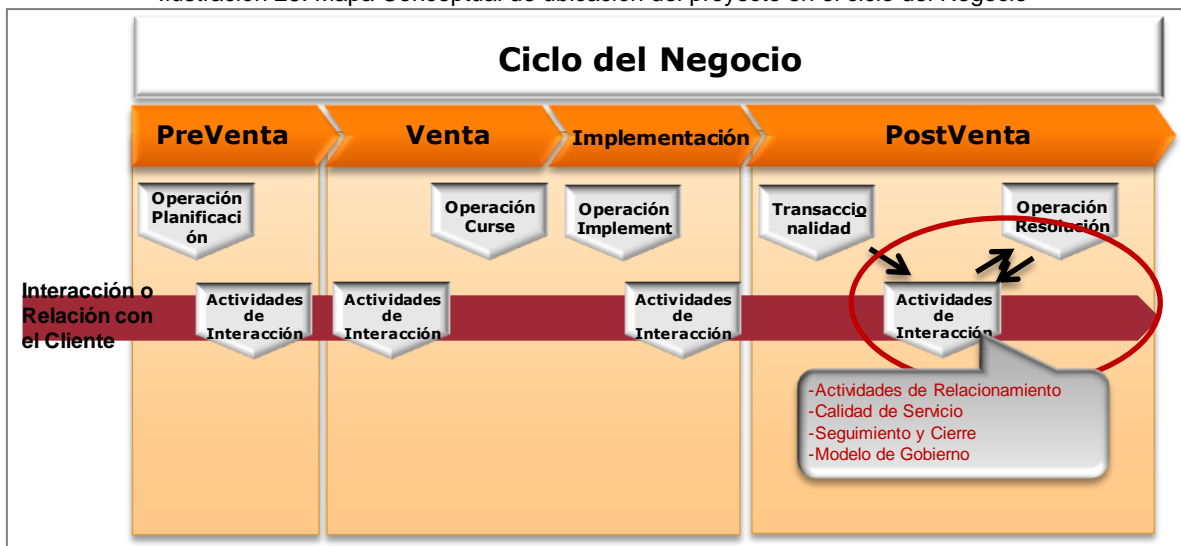
**Reclamo:** Caso en que un cliente pide formalmente una solución y/o reparación por parte del Banco respecto de una experiencia que él considera insatisfactoria o que amerita aclaración. Se entiende como “petición formal” por cuanto puede ser tanto una expresión formal por escrito ó una expresión verbal del cliente en la cual un funcionario genera/registra el requerimiento.

**Unidad Resolutoria:** Área encargada de resolver aquello que se ha definido como una solicitud o reclamo. De esta manera, debe hacerse responsable de establecer las actividades y las coordinaciones necesarias para cerrar una situación de reclamo o solicitud del cliente.

**Resolución en Primera Línea:** Alude a la resolución de solicitudes en forma inmediata por parte del mismo canal que lo recibe, sin necesidad de derivar a alguna necesidad resolutoria.

## 9.2. Contexto del Modelo Impactado

Ilustración 26: Mapa Conceptual de ubicación del proyecto en el ciclo del Negocio



Para situarnos en lo que nos incumbe desarrollar en este proyecto se explicará el contexto a través del ciclo de negocio que maneja el Banco.

El ciclo de los negocios del Banco con la Banca Empresas se compone conceptualmente de 5 etapas: Preventa, Venta (venta e implementación) Postventa, Normalización y cierre.

En la etapa de preventa el modelo está compuesto de actividades de Planificación en la cual se planifica que se venderá y como a los clientes, en esta etapa se generan actividades de interacción con los clientes por lo tanto existe un modelo de atención y relacionamiento con ellos. Durante la venta las actividades de interacción con el cliente están dadas por la negociación del producto o servicio, el cierre de contrato, y las actividades de curse e implementación dan operatividad al producto o servicio.

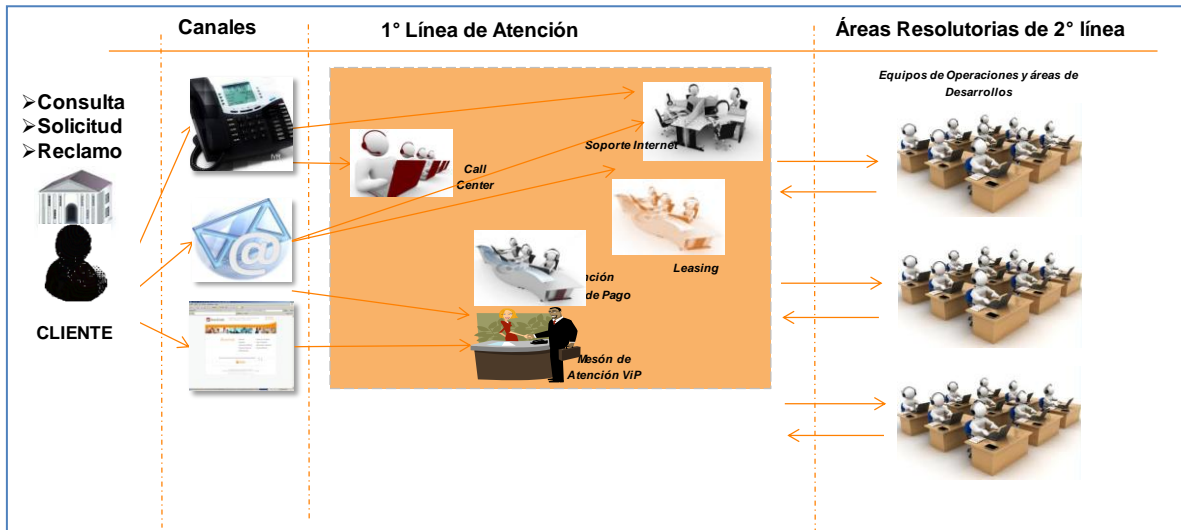
En la tercera etapa de este ciclo es donde nos situamos con este proyecto, la postventa tiene que ver con todas aquellas actividades que se generan después de que el producto o servicio se encuentra en marcha. En esta etapa tenemos actividades operacionales o transaccionales propias del producto o servicio las que no se abordarán en este proyecto, quedando fuera del alcance. Sin embargo también se generan actividades de relacionamiento o interacción con el cliente donde resultado de una necesidad de consulta, requerimiento, solicitud o reclamo se dirige al Banco y exige ser atendido por el mismo esperando un cumplimiento satisfactorio de su necesidad de atención. Por lo tanto lo que pretende este proyecto es responder las siguientes preguntas ¿Está el Banco actuando acorde a las necesidades de atención del cliente en esta etapa? ¿Está preparado para dar atención a estos requerimientos? ¿Cuál es la mejor forma de operar en este grupo de actividades y procesos que se generan producto de esta necesidad de atención del cliente?

Volviendo al ciclo del negocio la etapa de Normalización se da cuando el Banco debe generar actividades de cobranza y seguimiento de deudores por el incumplimiento de los deberes de los clientes con el Banco. Y la etapa de cierre tiene que ver con los cierres de contratos de producto o servicios de los clientes ya sea por muerte natural del producto o decisión de una de las partes.

### 9.3. Flujo Conceptual de la situación Actual de la Atención de PostVenta

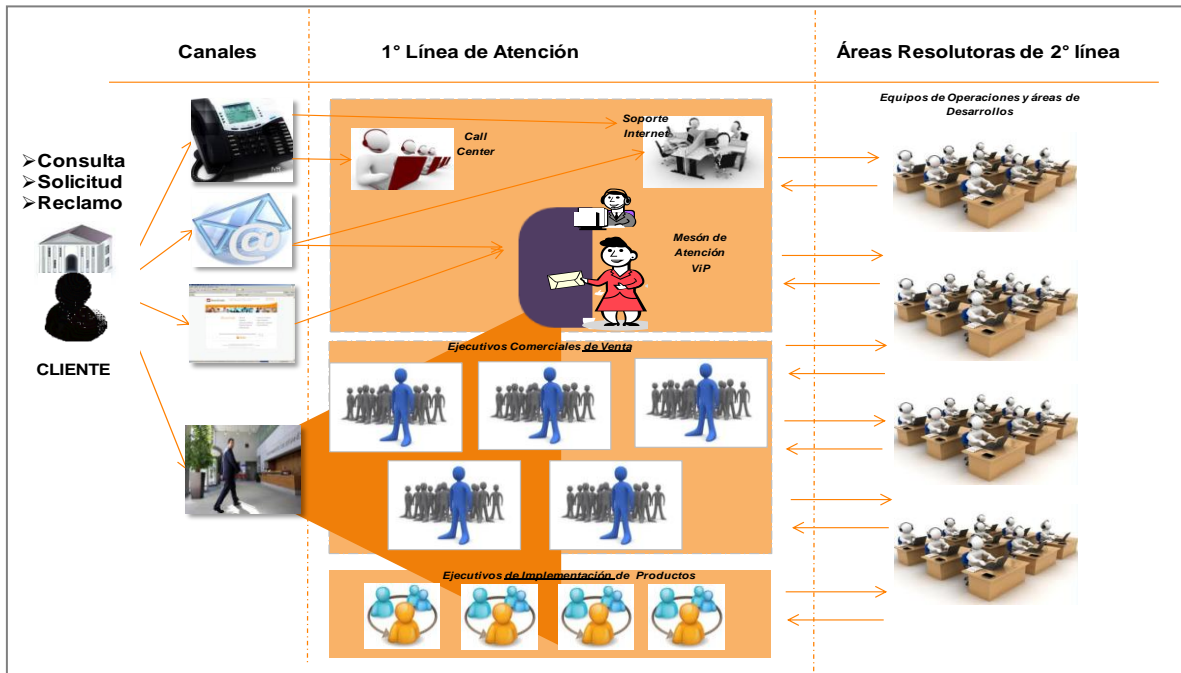
El Banco ha levantado mesas de atención exclusivas para las solicitudes, consultas y requerimientos de los clientes estableciendo el siguiente modelo formal

Ilustración 27: Diagrama Estructura de Atención Actual



El cuadro anterior refleja el actuar actual del Banco frente a la necesidad de atención de postventa de los clientes tratados en este alcance y todos los involucrados actualmente identificados. Sin embargo el actuar de los clientes de este modelo ha desembocado en el siguiente modelo informal, donde los clientes para satisfacer sus consultas requerimientos y solicitudes vuelven a la interacción con sus ejecutivos comerciales y ejecutivos de productos, como lo muestra el siguiente diagrama.

Ilustración 28: Diagrama Resultado de la Atención Actual



Ocupando el tiempo de estos ejecutivos en el trabajo de resolución de requerimientos de postventa, dejando así de dedicar tiempo y trabajo a los requerimientos de preventa y venta de los clientes.

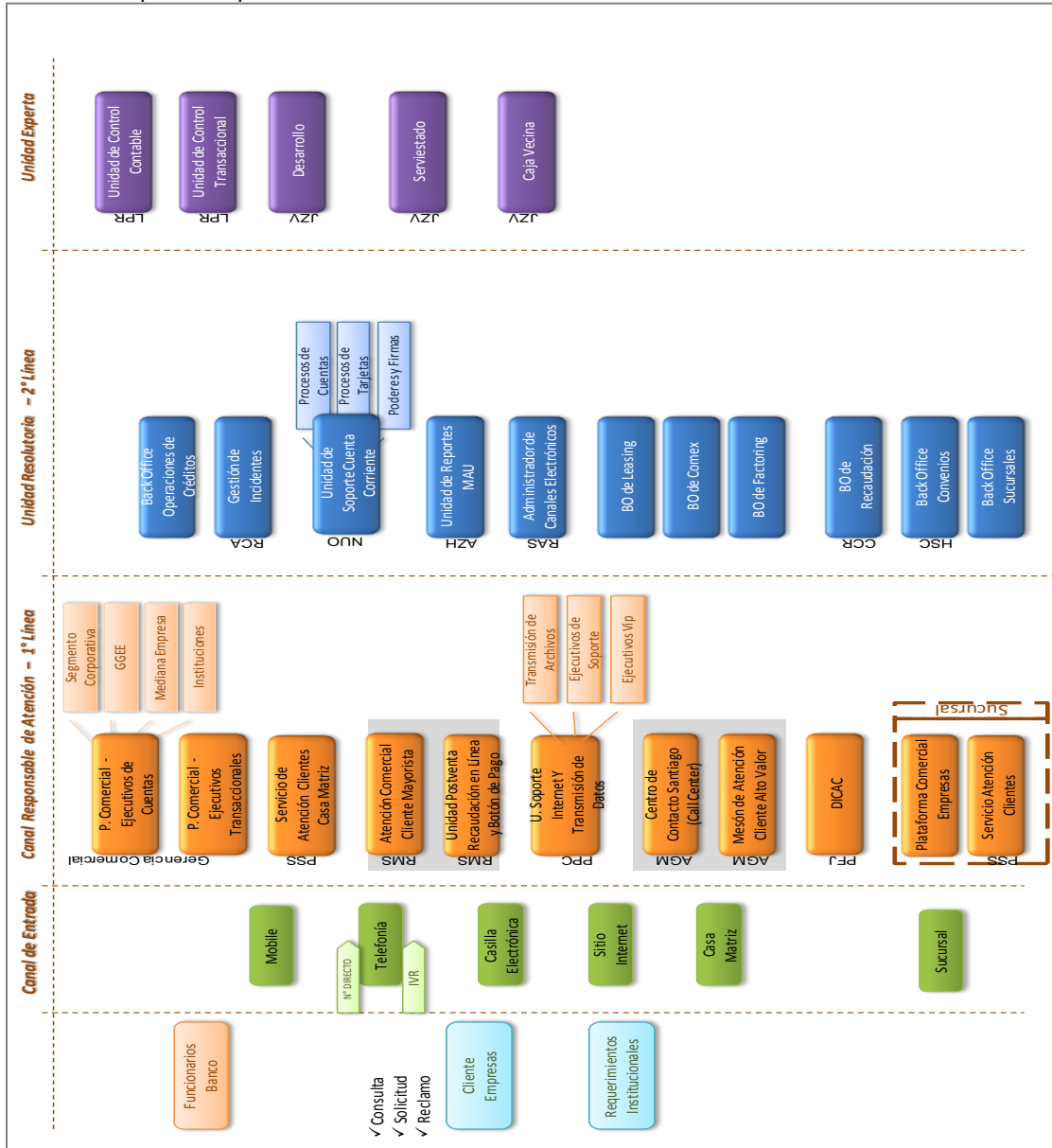
La descripción de estos roles se detalla en los siguientes subcapítulos.

#### 9.4. Diagrama de Áreas Involucradas en la Atención de Postventa Actual

El diagrama siguiente representa el funcionamiento actual de la postventa de forma conceptual. Y se ilustra como unidades que interactúan bajo 3 niveles de profundidad, aunque en la práctica no siempre se sigue esa lógica de atención. Situación que se explicará detalladamente en los capítulos de análisis siguientes.



Ilustración 29: Mapa Conceptual Atención de Postventa



En primera línea se tiene al cliente. La postventa recibe solicitudes, consultas o reclamos desde 3 tipos de clientes, estos son Empresas que actualmente son clientes del Banco – es decir están registrados en la Base Central de Clientes, Instituciones como la Sbic, Sernac, etc que hacen solicitudes, observaciones o peticiones de aclaración en representación de clientes u organismos institucionales de supervisión, y Funcionarios internos del Banco que también interactúan con las unidades representadas debido a distintos temas los cuáles se explicarán más adelante.

Estos clientes utilizan los distintos canales existentes en el Banco como son: Sitio internet, Telefonía, Casillas Electrónicas, Ejecutivos de Casa Matriz o sucursales, a estas se agrega un nuevo canal que corresponde a Mobile en desarrollo actualmente.

En primera línea de atención se encuentran los siguientes responsables: Plataformas de Ejecutivos Comerciales ó Ejecutivos Transaccionales, Call Center Centro de Contacto Lota el cuál corresponde a un Call center para la Banca Personas sin embargo también les llega desde clientes empresas los cuales deben ser derivados a quién corresponda, Mesones de Atención Clientes en casa matriz, Mesón de Atención Clientes para Empresas Vip, Unidad Postventa Recaudación en Línea y Botón de Pago, Soporte Internet Y Transmisión de Datos, Gestión Canal Web, Centro de Contacto Santiago (Call Center), Mesón de Atención Cliente Alto Valor y Dicac que corresponde a la Unidad formal que da seguimiento a las solicitudes provenientes de Clientes Institucionales de Supervisión.

Estas unidades son quienes reciben, analizan y resuelven las solicitudes, reclamos o consultas dependiendo si se encuentran en su poder de resolución sino las derivarán a la siguiente línea resolutoria.

En segunda línea se encuentran las unidades resolutorias como Back Office P. Banca Empresas, Back Office Operaciones de Créditos, Gestión de Incidentes, unidad de Soporte Cuenta Corriente, Unidad de Reportes MAU, Unidad Resolutoria Especial VIP Administrador de Canales Electrónicos, Back Office de Leasing, Back Office de Comex, Back Office de Factoring, Back Office de Recaudación, Back Office Convenios, Back Office Sucursales. Cada una atiende según u ámbito de conocimiento el cuál esta segmentado por producto. Si estas unidades no pueden resolver las solicitudes o reclamos recibidos y necesitan de una unidad experta que los resuelva pasan la solicitud al siguiente nivel.

Las unidades expertas son Unidad de Control Contable, Unidad de Control Transaccional, Desarrollo, Serviestado.

## **1° Línea - Atención**

### **9.4.1. Unidad de Soporte Internet**

Es el área encargada de recepcionar todas las consultas, solicitudes y requerimientos - asociadas al sitio internet y sus funcionalidades- provenientes de los clientes mayoristas

Los requerimientos y consultas entran a través de:

- Correo electrónico ( 1 directo a Transmisión de archivos, 1 otros)
- Telefonía presencial (1 número 600 y 1 número Banco- no se cuenta con filtro o atención IVR)

Esta unidad da tratamiento de Soporte y Gestión para los incidentes reportados por los clientes a través de los distintos medios de comunicación

- Registro del incidente
- Gestión de su solución
- Análisis

Los requerimientos, solicitudes o consultas provienen principalmente de:

- Mesón de atención Servicio Empresas
- Contacto Instituciones
- Ejecutivos Empresas

Esta unidad está estructurada en 4 equipos de atención, responsable 1 supervisor y 1 Jefe de Unidad, 2 coordinadores (1 para Equipo de Transmisión y para Equipo Ejecutivos Vip y 1 para Equipo Enrolamiento)

1. Equipo Mesa de Ayuda( 8 asistentes)
2. Equipo de Transmisión de Archivos ( 5 Asistentes)
3. Equipo Ejecutivos Vip ( 8 Ejecutivos Vip)
4. Equipo de Enrolamiento clientes

El Equipo de Mesa de Ayuda Internet Mayorista está capacitado para entregar Soporte a cada una de las funcionalidades que los clientes realizan por el sitio Web del Banco, entre ellos se pueden destacar:

- Problemas de Acceso ,Procesos de Pagos (Transmisión de Archivos)
- Transferencias de Fondos, Perfilaciones, Pagos (Previred, SII, Tesorería)
- Soporte Presencial (Visitas a Terreno), Claves

La Mesa de Ayuda Internet Mayorista recibe por problemas de Banco y/o Clientes solicitudes de procesos excepcionales de Contingencia, la mesa se encarga de

recepcionar y gestionar cada una de estas solicitudes, las contingencias que típicamente se solicitan son asociadas a:

- Productos de Pagos (Nóminas de Remuneraciones, Proveedores, Cheques Garantizados, Aperturas, etc.)
- Transferencias de Fondos BECH y hacia otros Bancos.
- Pagos Previred y SII.

El Equipo de Soporte y Transmisión de Archivos. Algunas de las funciones de su soporte son:

- Atención de clientes no incluidos en cartera VIP
- Apoyo en procesos de contingencia y solicitud de V<sup>o</sup>B<sup>o</sup> con Ejecutivos
- Gestión de requerimientos de información a otras área

El Equipo de Ejecutivos VIP atiende temas de Pagos, temas de las funcionalidades del sitio, gestión de claves, gestión de dispositivos de seguridad. Ejemplo:

- Monitoreo de Procesos de clientes de la cartera VIP
- Llamados proactivos frente a problemas que se puedan presentar en el canal Internet
- Apoyo para procesos de creación de claves y gestión para su despacho y activación
- Apoyo en procesos de contingencia y solicitud de V<sup>o</sup>B<sup>o</sup> con Ejecutivos
- Gestión de requerimientos de información a otras áreas.
- Visitas a clientes

Ellos tienen una relación más cercana con los clientes de alto valor, su atención es mayormente presencial, llevando a cabo todas las visitas que sean pertinentes a los clientes para resolver sus requerimientos. Con respecto a la tipificación de las solicitudes o requerimientos que entran por esta vía, el equipo las tiene tipificadas en alrededor de 3000 casos

El equipo de Activación y Enrolamiento atiende a los clientes nuevos que recién han contratado el servicio de internet, mediante darle la bienvenida y capacitar al cliente en el uso del sitio y sus funcionalidades, esta asistencia se realiza por teléfono.

El equipo completo además de realizar atenciones realiza la gestión de Contingencias. Existe un procedimiento de incidencias: Si se reciben 3 llamadas por el mismo tema en menos de 5 minutos, el caso pasa a denominarse como problema por el cual se procede mediante un protocolo con las áreas técnicas del banco, dándole prioridad a la solución. La incidencia o problemas se gestiona completamente desde esta área de soporte internet.

- Soporte Internet Mayorista recibe solicitudes de Procesos de Contingencia por problemas originados en el Banco y/o Clientes, la mesa se encarga de recepcionar y gestionar cada una de estas solicitudes.
- Las contingencias que típicamente se solicitan son asociadas a:
  - Productos de Pagos (Nóminas de Remuneraciones, Proveedores, Cheques Garantizados, Aperturas, etc.)
  - Transferencias de Fondos BECH y hacia otros Bancos.
  - Pagos Previred y SII.

## Gestión de la atención

Los requerimientos o solicitudes que entran por correo electrónico o por llamada telefónica son atendidos en un primer nivel por medio de 8 asistentes que hacen el filtro y derivación, registran los datos de la solicitud, requerimiento o consulta en el sistema Blue id. En caso de poder resolverlo en primera instancia los asistentes le dan soporte, pero si no es el caso y si corresponde a un cliente vip lo deriva al grupo de ejecutivos vip y si corresponde a clientes estándar deriva el requerimiento a equipo de transmisión de archivos.

Al cliente se le entrega un ticket para que pueda hacer seguimiento de sus consultas, solicitudes o requerimientos. Sin embargo actualmente no se le está entregando un SLA al cliente (pero si se cuenta internamente con SLA para la casuística detectada). Una vez que se resuelve la solicitud, requerimiento o consulta se responde al cliente mediante correo electrónico ó teléfono y se cierra el ticket con conformidad del cliente.

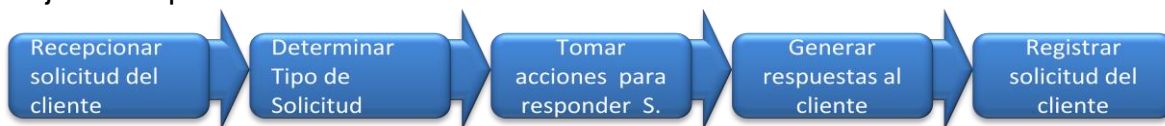
Las rellamadas por el mismo cliente y mismo caso se derivan al ejecutivo asignado.

No se tiene un acuerdo de nivel de servicio con sucursales, o si se tiene no es cumplido por estas. Las demás áreas resolutorias cumplen generalmente el SLA acordado.

El sistema de back up se realiza entre los ejecutivos vip y los de trasmisión de archivos recíprocamente.

El manejo de quejas se realiza canalizándolo al ejecutivo comercial, si corresponde a una queja para la unidad de soporte propiamente tal, se responde mediante carta escrita por el jefe de unidad, no se registran las quejas en el Sistema ya que es un sistema de soporte, y tampoco se maneja registro de estas.

Flujo de etapas:



Recepcionar Solicitud del Cliente y Determinar Tipo de Solicitud: Soporte Internet Mayorista al recepcionar la solicitud de un cliente, el ejecutivo evalúa dentro del árbol de decisión de la aplicación Bluei en donde están determinados los síntomas de incidentes y sus soluciones conocidas.

Si lo solicitado por el cliente es conocido se clasifica como Consulta o Requerimiento.

Si lo solicitado por el cliente no es conocido se clasifica como Reporte.

Inmediatamente la solicitud del cliente queda registrada y comienza a correr el tiempo de respuesta comprometido

En el caso de los Reportes estos se derivan a la Unidad de Reportes MAU para su análisis y gestión del problema.

Los reportes MAU se clasifican de acuerdo a su complejidad y los tiempos están asociados a esta clasificación.

Tomar acciones para responder solicitud: El ejecutivo de Soporte Internet Mayorista dependiendo del tipo de solicitud se toman las acciones para responder la solicitud.

En el caso de que la solicitud requiera derivar a una unidad especialista, operativa de la GDOS o proveedor de servicio, se envía vía correo con el detalle del problema, datos del cliente y número de ticket asignado.

Generar Respuesta al Cliente: El ejecutivo de Soporte Internet dependiendo de las respuestas que están definidas en el árbol de decisión del Bluei.

La respuesta se entrega dependiendo de cada caso, puede ser de forma telefónica o vía correo electrónico si se recibió la solicitud por esta vía o si la solicitud requería el envío de información.

Registrar solicitud del cliente: El ejecutivo de Soporte Internet registra la solicitud del cliente según lo definido en el árbol de decisión del Bluei.

En caso de ser un caso no definido el caso queda abierto con número de MAU<sup>4</sup> a la espera de que sea solucionado. Cada vez que se pasa a producción un nuevo servicio en Internet se agrega al árbol de decisión la tipificación respectiva, logrando con esto que el Ejecutivo de Soporte tenga claramente especificado el síntoma, el diagnóstico y la solución a la solicitud del cliente.

Observaciones:

- El área cuenta con una priorización para la atención de clientes denominados Vip sin embargo para los casos que se gestionan con la ayuda de las áreas resolutorias en operaciones, estos clientes entran a la cola sin atención diferenciada.
- Existe un gran número de clientes que no tienen salida a 600 por este motivo se mantiene un número anexo Banco.
- El peak de solicitudes recibidas por correo es 10.000 mensuales aprox.
- Falta capacidad de resolución sobre todo para casos de contingencias e incidentes.

---

<sup>4</sup> Mesa de Atención de Usuarios

- Muchos requerimientos tienen causa en el desconocimiento del cliente con respecto al sitio web ó clientes inseguros con respecto a lo que hicieron en el sitio.
- El sistema Blue id no está integrado a los sistemas bancos ni a la base central de clientes BCC. Se actualizan las carteras periódicamente cada 1 semana mediante un proceso tecnológico interno.
- No se cuenta con un protocolo de cierre de requerimiento de cara al cliente por lo que no se tiene conocimiento total de la satisfacción del mismo frente a la resolución entregada.

#### 9.4.2. Servicio Empresas: Centro de Contacto Santiago y Mesón Vip

El servicio Empresas recibe solicitudes requerimiento y consultas de clientes de la Banca Mayorista, la mayoría de las solicitudes corresponde a Solicitud de Documentos de Respaldo, consultas de ámbito comercial y/o usabilidad de los productos que tienen los clientes. Se reciben pocos reclamos, los reclamos que llegan a esta área tienen que ver con incumplimiento de los tiempos de respuestas comprometidos en solicitudes, consultas y reclamos ingresados con anterioridad a la mesa. Los reclamos al Banco tienen otro procedimiento y lo reciben las mesas de sucursales mediante el modelo MARS. De estos llegan 3 casos al año pertenecientes de la Banca Mayorista.

Los requerimientos llegan por

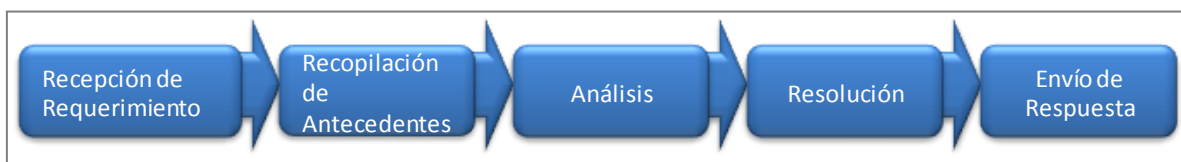
- 1 número de Teléfono
- Correo electrónico a la casilla (4 Correos: 1 servicio empresas, 1 correo vip, 1 contacto instituciones, 1 contacto instituciones descentralizadas)
- Presencial del Cliente o Ejecutivo Comercial

Los requerimientos provienen de:

- Contacto Cliente
- Ejecutivos Comerciales
- Unidad de Soporte Internet ( cuándo reciben algo que no es de su ambito)

El centro de contacto Santiago y el mesón Vip poseen el mismo procedimiento de atención. Con la diferencia que el centro de contacto no recibe clientes presencialmente.

#### Gestión de la Atención



Recepción de Requerimiento: El Cliente presenta su solicitud de servicio vía email o teléfono, esto le permite formalizar su solicitud. El Asistente de Call Center realiza la recepción de la solicitud, completa los antecedentes necesarios e ingresa al Sistema Siebel.

Recopilación de Antecedentes y Análisis: Se le entrega la respuesta por teléfono al contacto que realiza la Solicitud de Servicio, esto aplica para casos en donde se realiza la solicitud por teléfono y que el tipo de Solicitud no requiera validación del contacto. Luego se envía correo al cliente indicado el número de solicitud y también fechas de resolución SLA. Si corresponde a un cliente vip el caso se deriva al Mesón de Atención de Clientes de Alto Valor – Mesón VIP. O si corresponde a un requerimiento de alta complejidad también se deriva al Mesón VIP (aunque cliente no sea Vip).

Resolución: Se realiza la resolución de la solicitud pedida del contacto de la empresa ya que tienen acceso vista a diferentes sistemas para resolver casos de baja complejidad, sino solicitan cuando amerite mayores antecedentes y/o análisis a otras unidades resolutorias del Banco. Desde que la solicitud es traspasada para resolución, hasta el envío de la Respuesta al Cliente o Ejecutivo de Negocios y Cierre de esta en Sistema. Si el requerimiento es derivado a un área resolutora se espera la respuesta y se responde al cliente desde está área. Si el requerimiento amerita derivarlo a la unidad de soporte internet, ellos son quienes envían respuesta al cliente e informan al mesón vip del cierre del caso.

Envío de Respuesta: Se escribe un E-mail en donde se detalla la respuesta a la solicitud del cliente, este contiene todos los antecedentes de la resolución de la misma

#### Sistemas

- Siebel
- PCE-PU
- Pantalla Administrativa
- Registro Portal Servibanca
- Portal Imágenes Servibanca
- Comex

#### Dotación:

- Centro de Contacto Santiago: 5 ejecutivos + 1 supervisor
- Atención Preferente (Mesón VIP): 3 ejecutivos + 1 supervisor

#### Observaciones

- El sistema Siebel que es donde se registran los requerimientos no cuenta con el módulo de reportería (no fue adquirido por el Banco) por lo que se tiene un procedimiento a base de consulta a las bases de datos para obtener estadísticas y elaborar paneles de control de los casos ingresados.



- La nómina de clientes vip se maneja en planilla Excel, no existe el atributo ó marca en la BCC ( Base Central de Clientes) o en la Plataforma Universal.
- Existen reclamos desde las áreas resolutorias que esta unidad es un simple derivador y no resuelven nada en la punta. Falta capacitación en los productos.
- Los ejecutivos comerciales conocedores del mesón derivan por mano sus requerimientos a los asistentes del mesón vip, sea o no sea cliente vip el caso, ya que ellos no tienen conocimiento de la nómina de clientes vip.
- Manejan una tipificación de requerimientos.
- Siebel no está integrado con las áreas resolutorias, tampoco con las plataformas de ejecutivos comerciales y las de productos especializados.
- Se define requerimiento de alta complejidad cuando el requerimiento tiene un número de solicitudes mayor a 10.
- No tienen acuerdos de servicios con las unidades resolutorias. Los requerimientos se envían a contactos que se tienen en estas áreas ya que no hay cargos definidos para estos temas, puede que hayan acuerdos de palabra, pero esto no lo hace un compromiso ya que sus cargos y paneles de medición están enfocados en sus tareas operativas.
- Hay clientes que no tienen contratado el servicio de internet ya que el Banco lo cobra aparte y cualquier consulta o requerimiento lo hacen a través de este servicio de atención.
- Los SLA se definieron por la capacidad que tiene el Banco para resolver los diferentes casos, no por la valoración que tienen los clientes frente a los temas a resolver.
- Muchas de las solicitudes corresponden a tareas operativas de los clientes que las facilitan haciendo el requerimiento al banco. Lo que implica una necesidad del área de cobrar por estos servicios. Cada requerimiento de este tipo está asociado a una carga de trabajo.
- Los requerimientos asociados a tipificaciones de solicitudes comerciales se derivan a los ejecutivos asignados en cartera y se cierra.

### **9.4.3. Plataforma Comercial de Leasing**

Esta plataforma recibe regularmente consultas o requerimientos, los cuales son ingresados a la plataforma tecnológica Leasoft.

Leasoft es un software adquirido por la gerencia de Leasing para controlar los SLA establecidos.

Actualmente cuentan con 3 personas dedicadas a la Postventa y educación de los clientes para que se auto atiendan más los ejecutivos comerciales de Leasing.

Las expectativas de esta unidad para la Postventa es que exista una Unidad externa o interna que centralice los requerimientos y les derive lo que está en manos de la gerencia de leasing solucionar.

#### **9.4.4. Plataforma Comercial Producto Comercio Exterior y Moneda Extranjera- Comex**

Esta plataforma de negocios es responsable de la venta de una gama de productos y servicios asociados a comercio exterior (aproximadamente 10).

La plataforma comercial en este momento tiene dos roles:

1. Venta de productos de servicios
2. Calidad de servicio al cliente asociada a la postventa de productos y servicios

Dotación:

Para el punto 2, se cuenta con un asistente de comex el cual apoya a los ejecutivos en las tareas de venta y postventa.

La estructura se organiza jerárquicamente contando en un primer nivel con un subgerente de productos responsable de la totalidad de la subgerencia de comex.

En el siguiente nivel se encuentran 3 jefes de plataforma:

1. J V, responsable de la atención de los segmentos corporativa, instituciones e inmobiliarias y constructoras. A cargo de 4 Ejecutivos Especializados de Producto
2. L N, responsable de la atención de los segmentos grandes empresas y pequeña empresa RM. A cargo de 4 ejecutivos especializados de productos y 2 asistentes
3. P R, responsable de la atención de los segmentos mediana empresa RM, mediana empresa regiones y pequeña empresa regiones. A cargo de 6 ejecutivos de productos y 3 asistentes

Descripción de la Gestión del Área

No existe registros de los requerimientos recibidos, es invisible para el Banco lo que entra a Postventa a través de los ejecutivos Comex. Estos requerimientos llegan directamente desde los clientes por temas de

- Solicitudes de respaldo de cargos varios en cartola
- Swift
- Excepciones en línea de poderes
- Envío de detalles de intereses
- Documentación de embarque asociada

- Solicitudes de respaldo de cargos antiguos en cartolas, estos se deben solicitar a bodega.

Cabe señalar que son medidos a través de una encuesta de clientes que impacta los paneles de incentivo de los ejecutivos comerciales, si bien el panel de incentivo está enfocado en la venta y nivel de colocaciones tiene un punto asociado a la calidad de atención.

De todas formas, la concentración de requerimientos tiene relación con solicitudes de respaldo de operaciones realizadas, para lo cual están trabajando en desarrollar líneas de auto atención a través del portal de internet y solicitar aumento de RRHH.

Generalmente se relacionan con Operaciones Comex y Mesa de Dinero cuando no pueden resolver los requerimientos en la punta.

Los sistemas utilizados por esta plataforma son:

- Sistema PU Plataforma Universal
- Sistema Bank Trade
- Sistema Trade Stats
- Sistema Bancomex
- Sistema Cambios Internacionales
- Sistema Swift
- Sistema Plataforma Comercial

#### **9.4.5. Plataformas Comerciales o Ejecutivos de Cuentas**

Las plataformas comerciales de ejecutivos se componen de una red de ejecutivos de cuentas los cuales se agrupan según la segmentación de los clientes en Ejecutivos de Corporativas, Ejecutivos de Grandes Empresas, Ejecutivos de Medianas Empresas, Ejecutivos de Inmobiliarias y Conseciones.

- Existe una necesidad de atención en todo Chile a través de las plataformas regionales.
- La postventa es un problema por el tiempo que le dedica el ejecutivo.
- Se apoyan en la mesa de Servicios Empresa y en el Meson Vip
- Los Temas específicos los ve el ejecutivo con la ayuda de los especialistas.
- Dedican trabajo administrativo en cuanto a la apertura de convenios y retiros de carpeta
- Los problemas recurrentes tienen relación con respaldo de documentación, Cheques e imágenes.
- Cada ejecutivo tiene un administrador (asistente comercial) los cuales reciben el 80% de los requerimientos.
- Por falta de educación el cliente no llega directo a Servicios Empresas.
- La experiencia con leasing ha sido satisfactoria.
- Los ejecutivos de regiones solo atienden a su cartera de clientes.
- Los ejecutivos el 50% del día se dedican a la Postventa.
- La participación en el mercado hoy en día alcanza el 4%.
- Uno de los problemas en Sucursal se deben a que no existen cajas dedicadas a la atención de clientes mayoristas.

- Falta un protocolo de cierre una vez resuelto un requerimiento.

### **Postventa 2° Línea - Resolución**

#### **9.4.6. Postventa de Convenios, Gerencia Procesos Transaccionales:**

Esta Unidad Resolutora de Postventa recibe requerimientos de las siguientes mesas de ayuda (1° línea) del Banco:

- Mesa VIP (Servicios Empresas)
- Mesa de Atención Comercial
- Mesa de Soporte Internet Mayorista

Los requerimientos que resuelven son:

- Pagos Proveedores
- Pagos de Remuneraciones
- Devoluciones de Vale Vista
- Falta de Fondos para provisionar una nómina
- Consultas por pagos realizados en Recaudación por Caja
- PAC

No poseen modelo de atención ni tampoco informes de cantidad de requerimientos recibidos.

Los requerimientos llegan a través de Correo electrónico, esto dificulta su seguimiento y control de los tiempos de repuesta.

El área cuenta con 1 Jefe de Unidad quien recepciona los requerimientos y 2 asistentes para la gestión y resolución de los mismos.

#### **9.4.7. Unidad de Control Transaccional y Contable - Canales No Presenciales - Gerencia Procesos Transaccionales**

Como Unidad de Control Transaccional recibe solicitudes desde:

- Mesa de Atención de Postventa de Recaudación en Línea y Botón de Pago
- Mesa de Soporte Internet Mayorista

Los requerimientos que resuelven son:

- Transferencias de Alto Valor -> contingencia
- Envío de datos y logs transaccionales

Como Unidad de Control Contable se reciben solicitudes desde:

- Mesa de Atención de Postventa de Recaudación en Línea y Botón de Pago
- Mesa de Soporte Internet Mayorista
- Eventualmente Ejecutivos de Cuenta (Institucional, Empresas, Corporativas)

Los requerimientos que resuelven son:

- Contingencia para las Transferencias de Alto Valor
- Pagos no efectuados o duplicidades en Previred, SII, Tesorería, Servipag, Recaudación en línea, Botón de pago.
- Corrección de las excepciones
- Traspasos contables
- Regularización de clientes con autorización de empresas

Observaciones:

No llevan registro ni informes de control estadístico de cuanto resuelven por requerimientos de postventa.

No poseen modelo de atención ni control de cantidad de requerimientos recibidos

No tienen protocolo de cierre de las resoluciones

Se recepcionan a través de correo electrónico.

Se asigna los mismos asistentes de operaciones para resolver estos requerimientos de postventa, la asignación ocurre por evento y capacidad operativa que tienen en ese momento.

#### **9.4.8. Unidad Operativa de Recaudación-PAC, Gerencia Procesos Transaccionales**

Las fuentes de entrada de requerimientos son:

- Unidad de Postventa de Convenios : a cargo de Héctor Sepulveda
- Unidad de Postventa de Sucursales
- Empresas
- CCA
- Ejecutivos Transaccionales
- Otros Bancos (PAC Multibanco)

De acuerdo a los canales de entrada los requerimientos y consultas son:

Desde el Banco como clientes internos reciben consultas o reclamos por

- Solicitud de Mandatos
- PAC Crédito
- Ingresos de PAC
- Errores de Cargo
- Inyectores de Abono
- Inyectores de Cargo

Desde las Empresas como clientes externos también reciben llamadas por consultas y/o reclamos

- Cargos por devolución
- Activaciones de Mandato
- Modificaciones ID de mandatos

Desde CCA como cliente externo:

- Consultas nivel de sistema
- Envío de universo de clientes
- Rendiciones
- Estados de Mandato

Otros Bancos como cliente externo:

- Eliminación de mandatos

Desde el SII

- Consultas por pago de Impuestos

Todos estos requerimientos y solicitudes llegan a través de correo electrónico o llamadas telefónicas. No lleva registro de estadísticas de estos requerimientos. Tampoco se cuenta con una herramienta de seguimiento para ellos. Se asigna los mismos asistentes de operaciones para resolver estos requerimientos de postventa, la asignación ocurre por evento y capacidad operativa que tienen en ese momento.

#### **9.4.9. Unidad de Control de Reportes Mau, Gerencia Procesos Transaccionales**

Esta unidad tiene la responsabilidad de levantar y gestionar los requerimientos que involucran incidentes críticos en el Banco. MAU: Mesa de ayuda de Usuarios de Sistemas.

Las fuentes de entrada de requerimientos son:

- CAS
- Soporte Internet Mayorista
- Mesa de Atención de Postventa de Recaudación en Línea y Botón de Pago

Los requerimientos recibidos son derivados a las áreas encargadas de dar solución a los reportes MAU, la que tiene entre 3 y 5 días para entregar un diagnóstico de si corresponde o no asignarlo a MAU.

Los incidentes críticos que se detectan mediante Alerta Temprana, tienen tiempos de resolución según su nivel:

- Nivel 1: 1 hora
- Nivel 2: 2 horas
- Nivel 3: 24 horas
- Nivel 4: 48 horas

#### **9.4.10. Unidad de Recaudaciones - Cobranza, Gerencia Procesos Transaccionales**

Con respecto a Cobranzas el servicio se encuentra externalizado (Microsystem) y en las sucursales no existen responsables de atender las consultas realizadas por clientes.

Los requerimientos que recibe generalmente tienen relación con la aplicación de consultas de letras de cobranza, ya que en sucursales la gente no sabe cómo usarlo.

De parte de los ejecutivos transaccionales las consultas tienen relación con la generación de las letras en garantía cuando se realiza el convenio y para saber el comportamiento de la empresa.

Las empresas reclaman cuando existe tardanza en la realización de los protestos de los documentos.

En relación a las recaudaciones, se resuelven consultas de:

- Recaudación por Caja: problemas en la nómina de carga y consultas por ID en nómina de carga
- Recaudación por ATM: Ajustes y reversas en cartolas de empresa, imágenes de sobres cuando se realizan reversas, problema en envío de archivos de rendición, entrega de tarjetas y entrega de sobres (a cada empresa)
- Recaudación por caja sin cartera a viva voz: hoy este producto no cuenta con una postventa que se haga responsable de las consultas y reclamos.
- Recaudación en Línea y Botón de Pago: lo relacionado con diferencias contables
- Recaudación de Impuestos en línea: SII o la Tesorería realizan consultas o reclamos que tienen relación con pagos no reconocidos. Estos tipos de consultas también pueden llegarle desde la Sucursal.
- Recaudación de Impuestos no en línea: SII o Tesorería realizan consultas o reclamos que tienen relación con pagos no reconocidos y por problemas en los procesos.

- Descuentos por planilla: Los problemas recibidos para este producto tienen relación con la no generación de pagos de créditos, transmisión de archivos y no pago de cuotas y atraso en envío de nóminas por parte del Banco.

Descripción:

No existe estadística ni modelo de atención asociado a los productos de Cobranza y Recaudación

#### **9.4.11. Unidad de procesos de Cuentas Corrientes, Gcia. División Operaciones y Sistemas**

Esta Unidad está relacionada con las siguientes problemáticas:

- Problemas en Cuenta Corriente
- Investigación normativa

Por otra parte los requerimientos le llegan a través de:

- Servicio empresas : A través de Operaciones de Cuentas
- PYME
- Soporte Internet
- Sucursal a través del CAS (Centro de atención y Soporte)
- Postventa de Convenios

Los productos relacionados a los cuales se les brinda soporte en caso de existir problemas son:

- Cuenta Corriente
- Cuenta Rut
- Cuenta Activa
- Chequera Electrónica
- Ahorro
- Mercado de Capitales : Depósito a plazo, boleta de garantía, vales vista, fondo de solidez
- Línea de crédito
- Cuenta Vista Corporativa

Dotación, La cantidad de personas que trabajan la Unidad de Cuentas Corrientes son 10 personas:

- 1 Jefe de Unidad
- 7 Asistentes
- 2 Analistas

Los usuarios de sucursal, registran los casos en el Sistema TCRM, el cual es rescatado por el CAS. Una vez recibido el reclamo, se valida contra la cartilla de tipificación y se entrega el SLA establecido.



Los reclamos MARS se registran en el Siebel, los cuales se dividen en dos tipos.

- Estándar
- Corporativo : Reclamos llegado a través de la SBIF, Sernac y Presidencia (todos estos son respondidos por la DICAC)

Esta unidad además presta ayuda en casos de incidente (algo que está funcionando, deja de funcionar) y que afecte las cuentas.

Un incidente se puede detectar cuando el volumen de llamados recibidos por el CAS aumenta de acuerdo a un problema en particular.

La estructura de esta gerencia está fragmentada por tema:

- FM: Administrador de Carteras
- RC : Optimización => Desarrollo (ADR, ICA)
- JB : Operaciones Cuentas

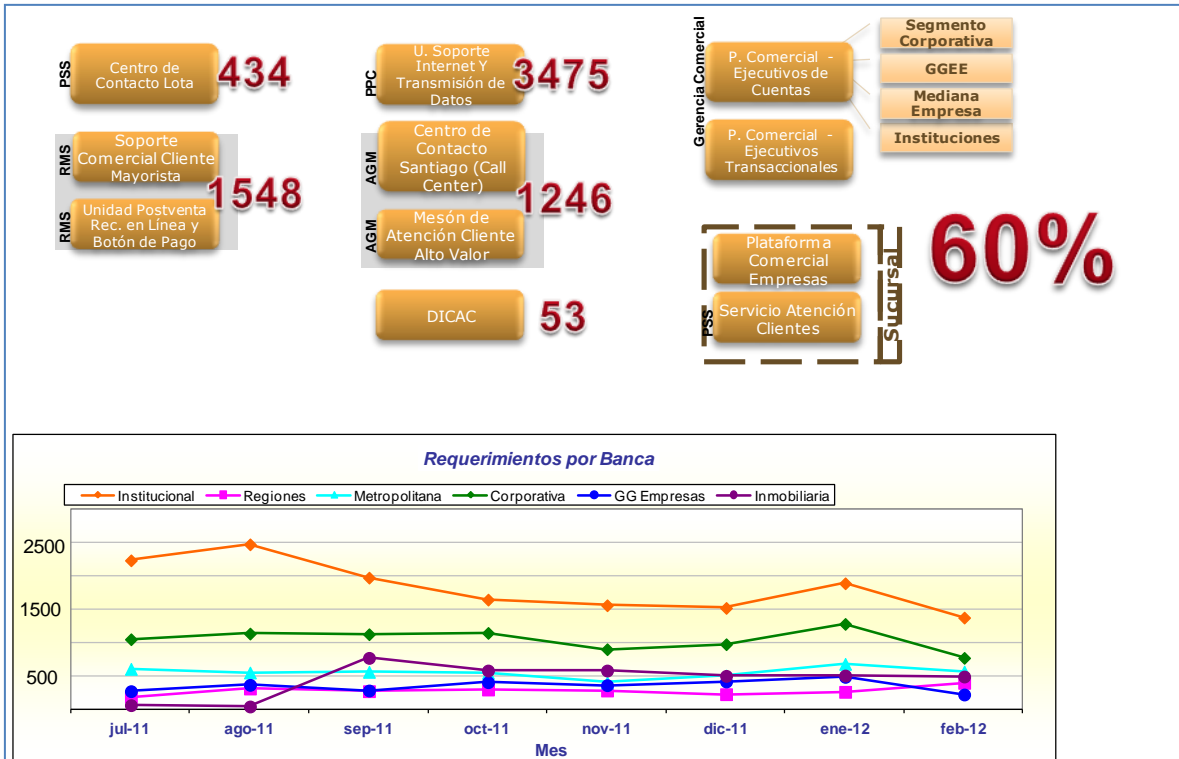
Observaciones del Responsable de Área; Con respecto a los protocolos de resolución el responsable del área señala que falta formalidad.

De acuerdo a su experiencia señala que algunos temas podrían ser resueltos si la gente estuviese bien capacitada y contara con las herramientas para resolver en primera línea.

### 9.4.12. Niveles de Requerimientos de la situación actual.

Los niveles de requerimientos registrados bordean los 2000 a 2500 mensuales sin embargo el mayor nivel de requerimientos los atiende directamente las plataformas comerciales de ejecutivos de cuenta y de productos con una estimación recogida en las entrevistas de un 60% del total de requerimientos de postventa del segmento empresas del Banco.

Ilustración 30: Niveles de Requerimientos



Sin embargo los requerimientos que son atendidos por los canales informales, a través de ejecutivos de cuenta y de productos no son registrados, y al no ser canales formales no cuentan con la herramienta Siebel para el registro y seguimiento de los requerimientos de postventa con los que cuentan las distintas Mesas de ayuda. Esto dificulta entregar un nivel de servicio homogéneo y controlable para estos requerimientos.

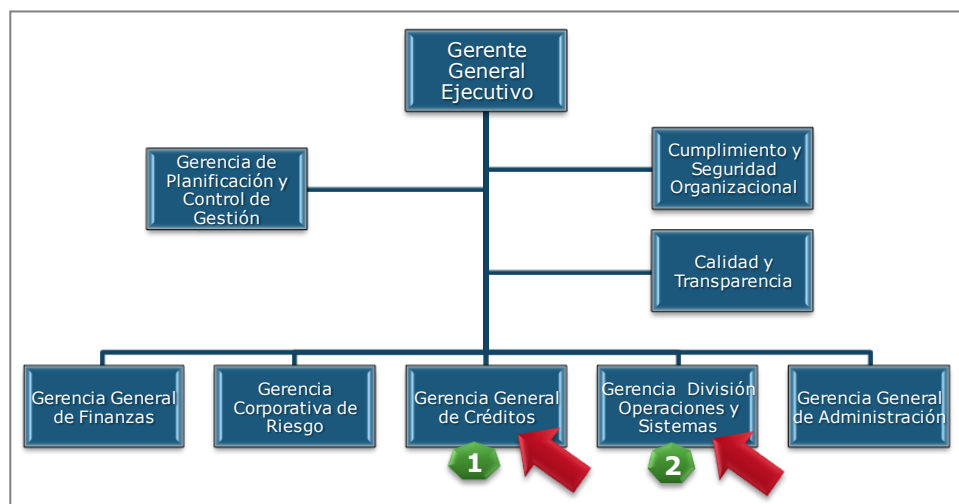
## Conclusión Entendimiento del Modelo Actual

- El Modelo de entidades de atención se encuentra totalmente atomizado
- Interactúan entidades no formalizadas en la atención de postventa las cuáles tienen como rol total la venta y la formalización de productos.
- No existe interacción de información entre las entidades que conforman el modelo de atención de postventa actualmente, mucho menos se integra información entre las entidades formales de postventa y las informales que representan un porcentaje alto en la demanda de requerimientos.
- No existe un modelo integrador de todos los involucrados, desarrollando niveles de atención distintos para iguales requerimientos, con distintos tiempos de respuesta y tiempos comprometidos al cliente.
- No existe una cabeza o gobierno que administre la postventa global de la institución lo que lleva a que existan iniciativas que no conversan entre sí y que se desarrollan en las áreas particulares sin integrar otras áreas que impactan en la postventa.
- Las unidades resolutorias de requerimientos más complejos no cuentan con protocolos de atención ni niveles de servicios establecidos para atender las demandas de la primera línea de atención. Tampoco existen estadísticas de los requerimientos que llegan a estas áreas. Las unidades resolutorias son unidades operativas no de resolución de requerimientos de postventa por lo que le dedican poca atención a estos requerimientos y no llevan registro ni seguimiento de aquellos.

## 9.5. Estructura de las Capacidades de Atención

En los cuadros siguientes se muestra las gerencias impactadas en este trabajo y

Ilustración 31: Organigrama



Se encuentra la Gerencia General de Créditos a la que pertenecen las plataformas comerciales que general el negocio, aquí se encuentra la fuerza o intensidad de la relación con los clientes y donde se generan los nuevos negocios. Esta gerencia tendrá el mayor impacto por parte del proyecto ya que de ella dependen todos los canales o modelos de atención de punta al cliente.

Ilustración 32: Organigrama 2

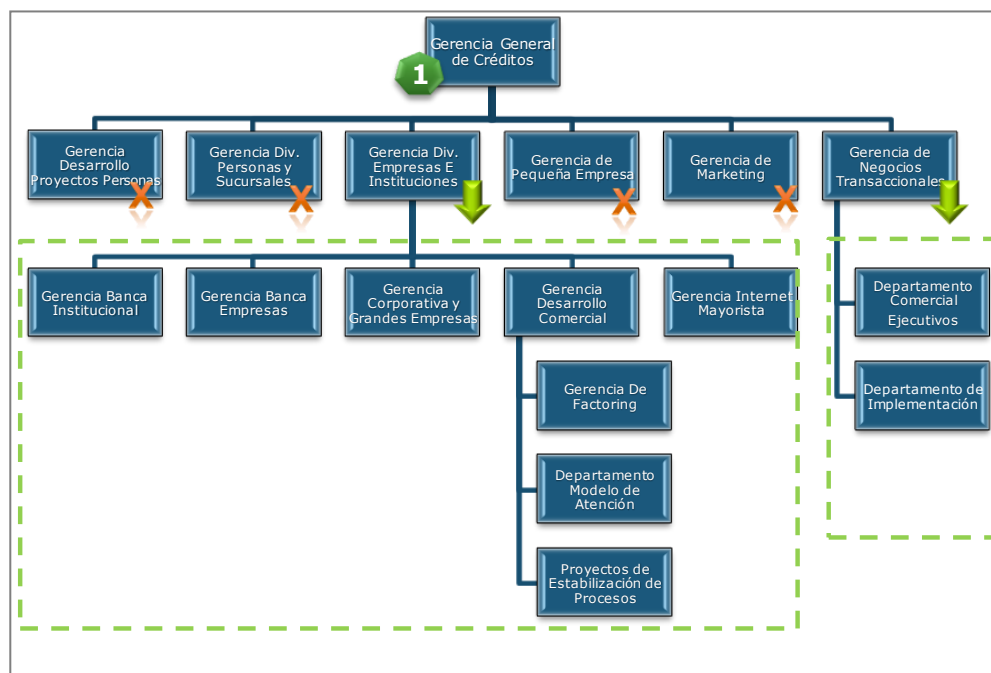
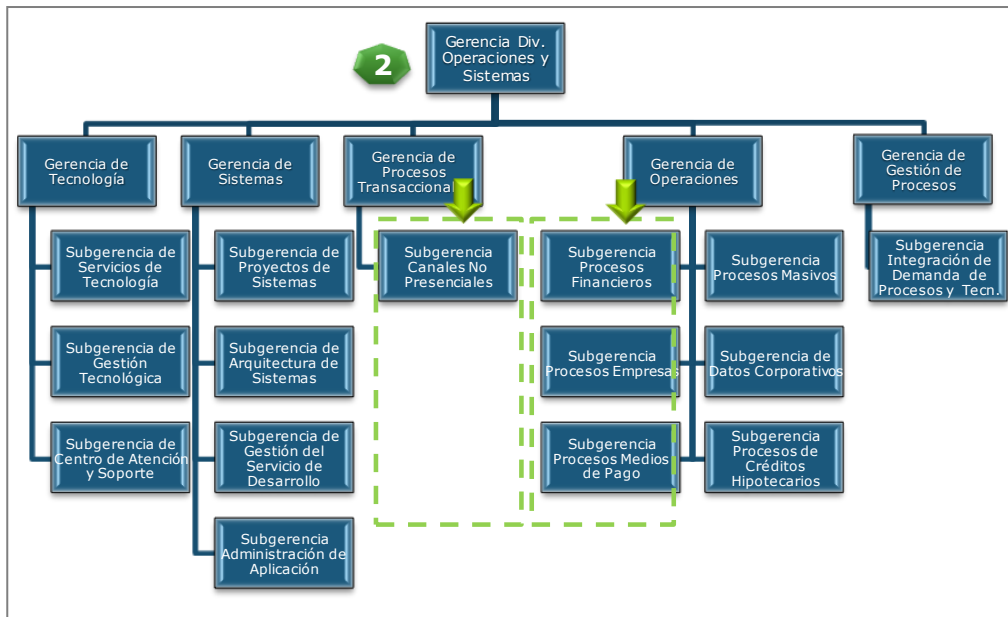


Ilustración 33: Organigrama 3



En la actualidad el modelo de ventas potencia la atención comercial del Ejecutivo de Relación en todos los productos, ya sean los tradicionales de captaciones y colocaciones, así como también los de especialidad y de negocios transaccionales, por esta razón, la gestión de cada cartera representa el conocimiento, la experiencia y la proactividad que tiene cada Ejecutivo en la colocación de los distintos productos que componen la parrilla comercial del segmento.

El Rol de los Ejecutivos Especialistas en la actualidad es de apoyo a la gestión comercial, son formalizadores de las operaciones y prestan apoyo efectivo cuando son requeridos, sin atribuciones sobre el proceso de venta.

Ilustración 34: Recurso Humano

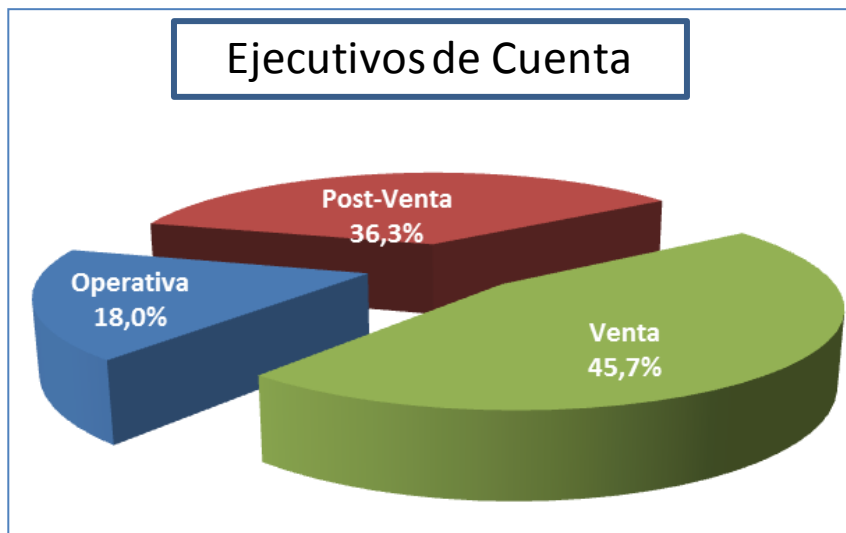
Cantidad de Ejecutivos	Subgerente	Jefatura	Ejecutivos	Asistentes
Plataforma Comex	1	3	14	5
Factoring	1	3	10	3
Leasing	1	3	12	5
Comerciales	4	20	102	42
Convenios	1	2	15	5

**¿En qué están usando su tiempo los Ejecutivos de cuenta de la banca empresas?**

Se realizó un levantamiento detallado de las actividades de ejecutivos y una validación de los resultados con sus pares, del cual se obtuvo en promedio los siguientes indicadores.

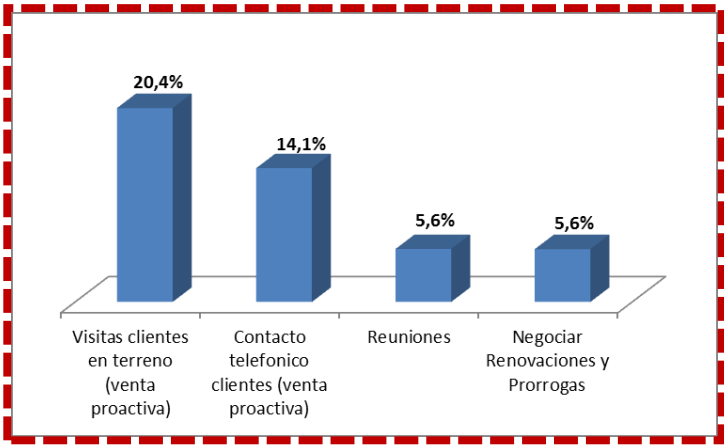
Este análisis es importante ya que las actividades que no cumplan con los objetivos estratégicos del Banco son potenciales a su eliminación / derivación a otro canal / redefinición; de modo de incrementar las ventas, profundización de negocios actuales, la calidad, el tiempo de ciclo en la respuesta a los clientes en la atención de postventa, la eficacia y la efectividad de los Ejecutivos comerciales y de producto. Según el ciclo de negocio:

Ilustración 35: Distribución Etapas del Negocio

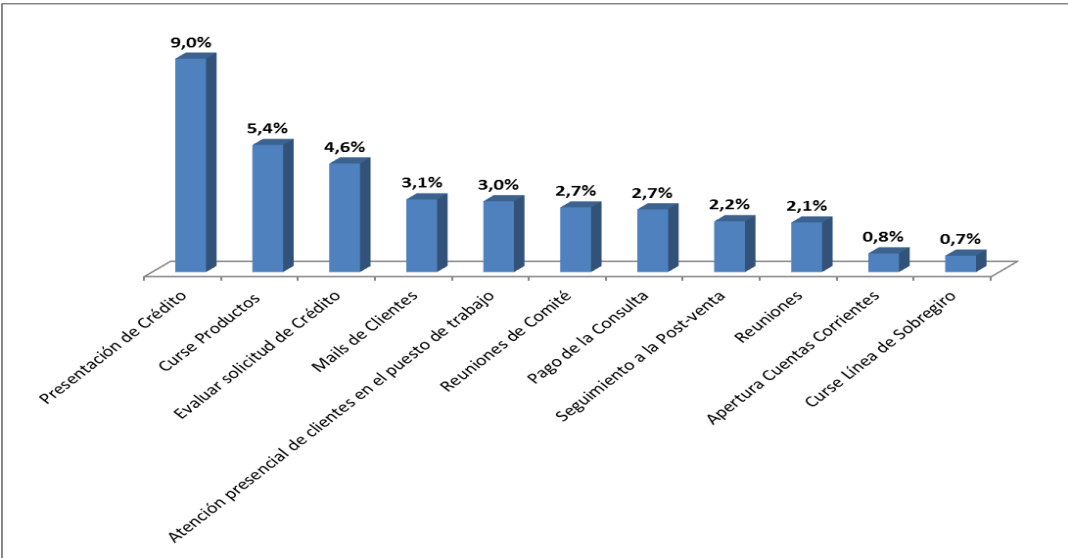


Para analizar las actividades en que concentran la mayor parte del tiempo dentro de cada etapa del ciclo de negocio se presentan los siguientes gráficos:

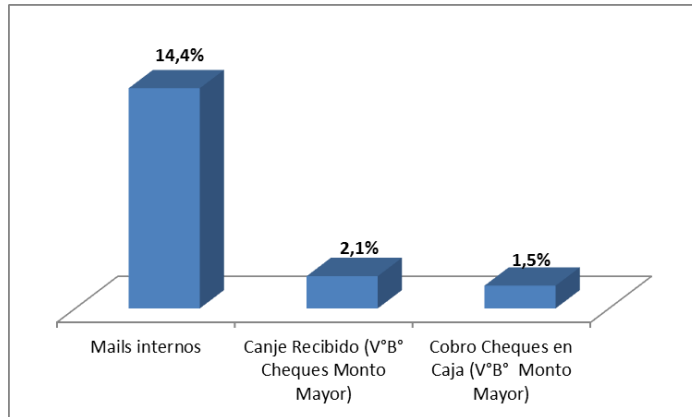
### Actividades de Venta



### Actividades de PostVenta



### Actividades Operativas



El Ejecutivo está focalizado un 82% de su tiempo en actividades de Venta y Post-Venta, lo cual se puede interpretar como que efectivamente está orientado a la venta y a la atención de su cartera de clientes. Esto último no es así, ya que al profundizar el análisis de Post-Venta se ve que gran parte de su tiempo lo está derivando a procesos internos y no al Cliente.



En relación a la accesibilidad que tiene el cliente de cara a los ejecutivos de cuenta, se analiza las siguientes llamadas de contacto mensuales

Ilustración 36: Distribución de Llamadas

		Total Llamadas ext. Recibidas	Total Llamadas perdidas	% Llamadas ext. Perdidas
<b>Empresas</b>	<b>Corporativas</b>	4.257	1733	<b>40,7%</b>
	<b>Grandes Empresas</b>	3.653	818	22,4%
	<b>Inmobiliarias</b>	4.693	1079	23,0%
<b>Empresas Medianas</b>	<b>RM</b>	3.054	1420	46,5%
<b>Institucional</b>	<b>Centralizada</b>	4.182	1054	25,2%
	<b>Descentralizada</b>	2.464	527	21,4%
		<b>22.303</b>	<b>6.632</b>	

29,7% es el porcentaje de llamadas promedio generadas por los clientes del Segmento Empresas, que no son atendidas por las Plataformas comerciales.

En particular, el Banco posee un 46,5% de abandono de llamadas, originadas por los clientes.

#### Conclusiones de la Capacidad del Modelo Actual

- El Ejecutivo solo está un 22,7% de su tiempo con los clientes por motivos de postventa y el Ejecutivo un 45,7%, por motivos de venta pero en forma efectiva es menor por los viajes. Siendo La Facilidad de Ubicación del Ejecutivo es el atributo peor evaluado por el cliente y el que más valorado en el momento de decidir evaluar la postventa.
- Por lo que se desprende la necesidad de modificar el Modelo actual hacia uno que libere tiempo a Ejecutivos para que se focalicen en las actividades comerciales y de disponer de un servicio de Postventa eficiente en actividades que agregan valor a los Clientes
- La problemática de contactabilidad de los Clientes con los Ejecutivos no está solucionada en materia de Postventa: más aún las estadísticas señalan un tiempo significativo utilizado en contactar al Cliente en otras materias distintas al esfuerzo de Venta y Postventa.

## 10.MEDICIÓN DE SATISFACCIÓN ACTUAL DE LOS CLIENTES

Para adentrarnos a lo que piensan los clientes, como perciben su relación con el Banco, la atención que el Banco les entrega y sus expectativas se realizó una encuesta de cara a clientes la que se expondrá en este capítulo y de la que se espera tener entendimiento y los lineamientos bases para el diseño de la propuesta de Modelo de Atención de Postventa.

### Problema a resolver

Hoy en día la gran mayoría de los estudios están enfocados en como lo está haciendo el Banco en cuanto a la Postventa y no en lo que el cliente espera como Postventa para solucionar sus problemas. Se requiere resolver está interrogante estudiando una muestra aleatoria de clientes en pos de determinar los lineamientos del rediseño de la Atención de Postventa Mayorista

Entregar un servicio eficiente y competitivo que permita al Banco ofrecer una Postventa bien percibida por sus clientes y de calidad según las mejores prácticas del mercado.

- Satisfacción Global: ¿Están satisfechos los clientes empresa Banco con la atención recibida?
- Evaluación Específica: ¿Qué aspectos debe trabajar Banco para mejorar en su atención?

### Decisiones a tomar con la información del estudio o medición de satisfacción

Poder determinar lo que para el cliente es importante en cuanto a la Atención de Postventa que recibe del Banco. Esto es de gran aporte para el diseñador al momento de modelar la situación futura de la Postventa Mayorista.

### Grupo objetivo foco del estudio

- Clientes Banca Institucional que tenga servicios tales como: Pago Proveedores, Pago remuneraciones, Botón de Pago, Cash Pooling, Transferencias de Alto Valor, Transporte de Valores, Cuenta Vista Corporativa, Leasing, Mercado de Capitales, Cheque Seguro, Cuenta Corriente.

- Clientes Grandes Empresa que tenga servicios tales como: Pago Proveedores, Pago remuneraciones, Cheque Seguro, Botón de Pago, Recaudación a través del Sitio Web, Recaudación Presencial Caja, Recaudación Presencial Serviestado y Caja Vecina, Crédito, Leasing, Cuenta Corriente, PAC, Factoring, , Tarjeta de Crédito, Cobranza y Custodia de Documentos, Comercio Exterior, y Recaudación Móvil.

- Clientes Mediana Empresa que tenga servicios tales como: Recaudación Movil, Factoring, Comercio Exterior, Cuenta Corriente, Crédito, Leasing, Tarjeta de Crédito, Seguros, Cobranza y Custodia de Documentos

Técnica utilizada:

- Entrevistas individuales telefónicas, realizadas con seguimiento dirigido a partir de Bases de datos de Banco.

Tipo de Cuestionario:

- Cuestionario semi estructurado, de 12 minutos de duración aproximada.

Grupo que respondió la Encuesta

- Gerentes (o encargados) de finanzas, tesoreros, gerentes generales de empresas e instituciones de gobierno, clientes de Banco.

Periodo

- Entre Mayo y Junio de 2012.

Temas que se evaluaron

P1	¿Con qué nota calificaría el servicio de Banco?
P2	¿Qué experiencia [POSITIVA] que hace Ud. que evalúe así?
P3	¿Qué experiencia [NEGATIVA] que hace Ud. que evalúe así?
P4	¿Con qué nota recomendaría Usted a Banco?
P5	¿Ha tenido contacto con su Ejecutivo del Banco los últimos 6 meses?
P6	¿Su actual Ejecutivo de cuentas, lo ha visitado en su empresa en los últimos 6 meses?
P7	¿Ud. ha utilizado la página Web de Banco en los últimos 6 meses, en representación de su empresa o institución?
P8	¿Su Empresa ha usado los servicios de alguna sucursal de Banco, en los últimos 3 meses [...]?
P9	Ha tenido contacto con su Asistente Comercial Ejecutivo los últimos 6 meses?
P10	¿Cómo se contactó con su Ejecutivo?
P11	¿Con qué nota calificaría al Ejecutivo de Cuenta?
P12	¿Con qué nota calificaría usted la página web de Banco?
P13	¿Con qué nota calificaría Ud. El Servicio entregado en las sucursales de Banco?
P14	¿Con qué nota calificaría Ud. al Asistente Comercial de Banco?
P15	¿Con qué nota calificaría Usted los siguientes aspectos del servicio entregados por el Ejecutivo? <ul style="list-style-type: none"><li>- Facilidad de Contacto teléfono</li><li>- Facilidad de Contacto e-mail</li><li>- Cumplimiento de compromisos</li><li>- Proactividad</li><li>- Agilidad en la gestión</li><li>- Claridad en la información entregada</li><li>- Conocimiento de la empresa y asesoría</li></ul>

## Muestra

La muestra recogida fue de 578 empresas las cuáles se distribuyen en los siguientes segmentos objetivos:

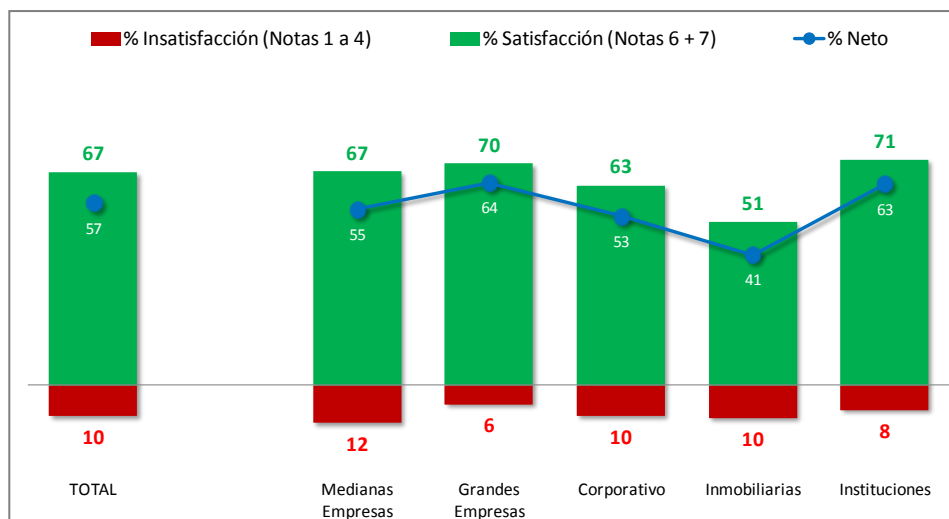
Ilustración 37: Muestra Encuesta

SEGMENTO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
Medianas Empresas	75	116	64	255
Grandes Empresas	16	26	24	66
Corporativo	13	26	23	62
Inmobiliarias	15	22	3	40
Instituciones	27	84	44	155
<b>TOTAL</b>	<b>146</b>	<b>274</b>	<b>158</b>	<b>578</b>

## Resultados

Medición de Satisfacción global con el banco

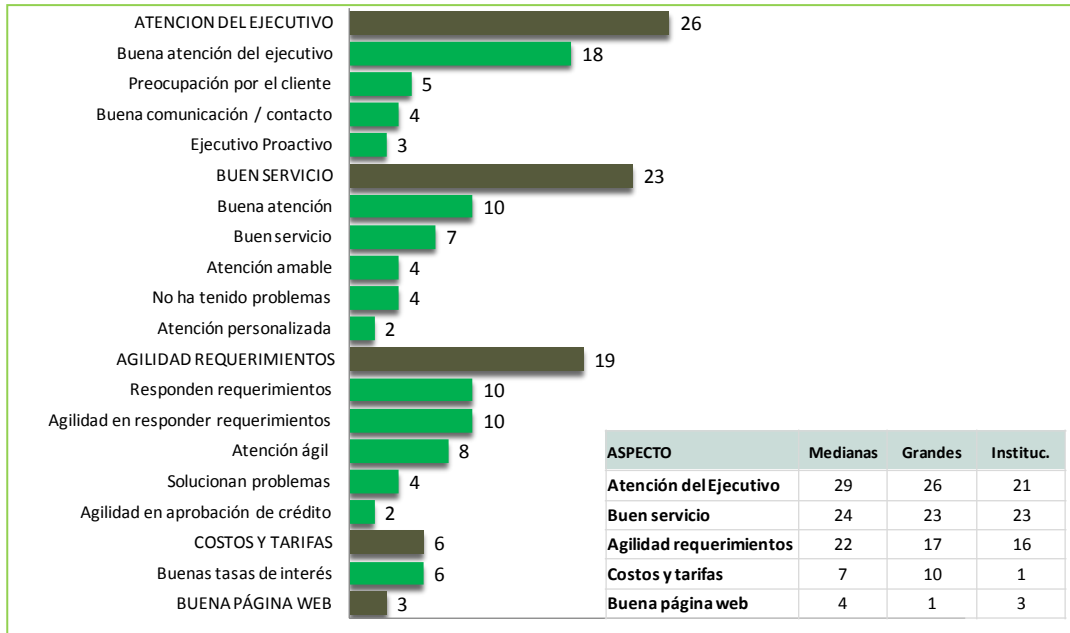
Ilustración 38: Resultado Satisfacción Global



Al evaluar con nota de 1 a 7 la satisfacción neta con Banco llega a un 5,7, siendo los segmentos GG.EE aquellos con las mejores evaluaciones y el segmento Inmobiliarias el que obtiene la evaluación más baja.

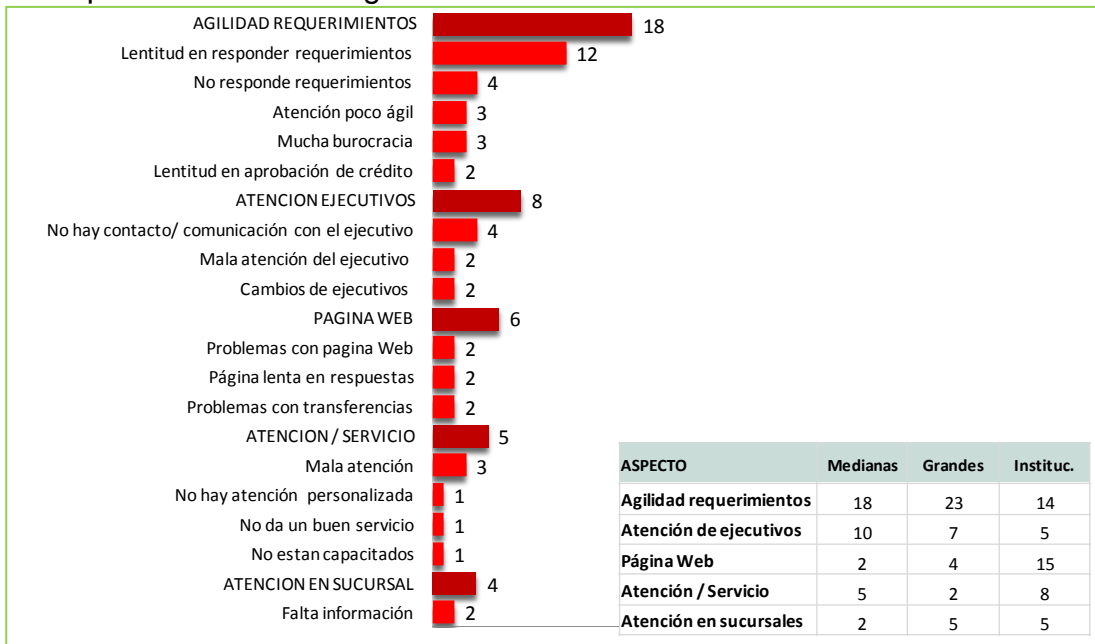
Los motivos de estas evaluaciones resultaron en:

Motivos para evaluación Positiva



La buena atención del ejecutivo de cuenta Banco aparece como la razón fundamental para la buena evaluación del banco, en particular en lo relacionado a la agilidad para responder a los requerimientos por parte de la percepción del segmento de mediana empresa.

### Motivos para evaluación Negativa

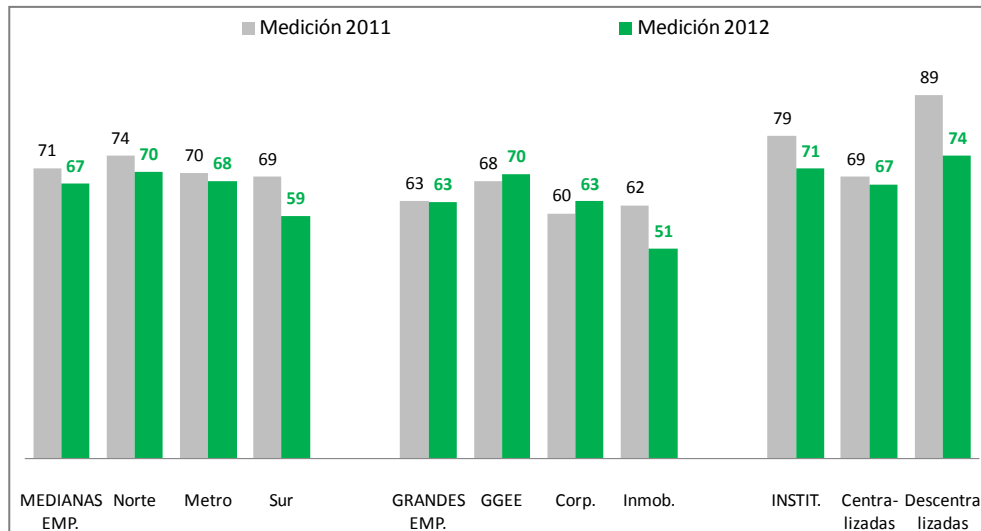


La lentitud y disponibilidad para responder requerimientos aparece como la principal razón para no evaluar de forma positiva el servicio de Banco por parte principalmente de Grandes Empresas.

Los segmentos con mayor espacio para mejorar son Medianas Empresas, Inmobiliarias e Instituciones.

Medición de la variación en Satisfacción global con el banco

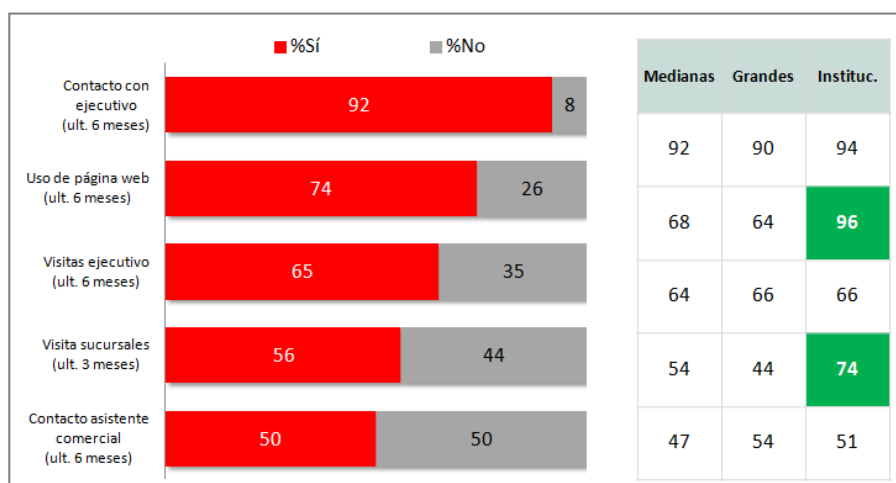
La satisfacción con el banco en general tiende a bajar, especialmente en segmentos Medianas, Inmobiliaria e Instituciones Descentralizadas



Siendo los segmentos GG.EE e Instituciones aquellos con las mejores evaluaciones y el segmento Inmobiliarias el que tiene más espacio de mejora. Los segmentos con mayor espacio para mejorar son Medianas Empresas (Sur-Metro) e Inmobiliarias.

### Evaluación Específica

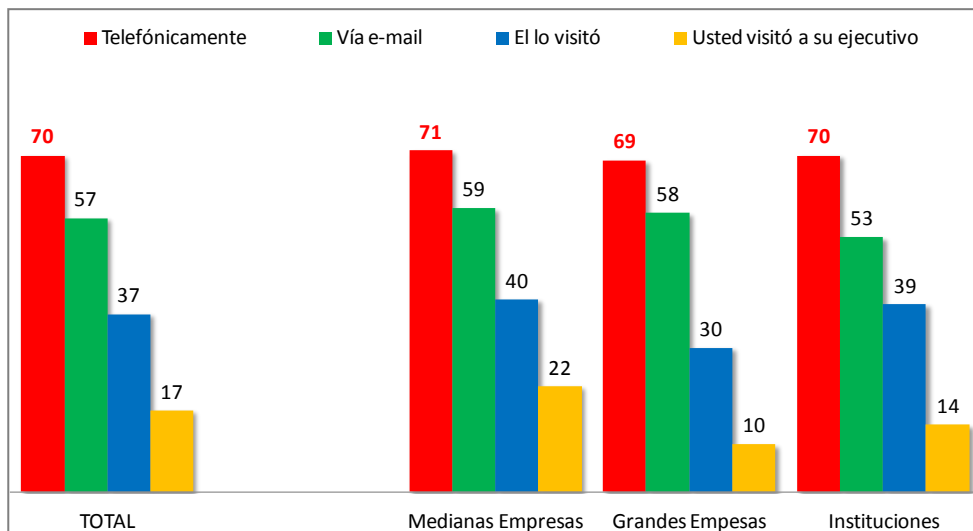
¿Qué aspectos debe trabajar Banco para mejorar?



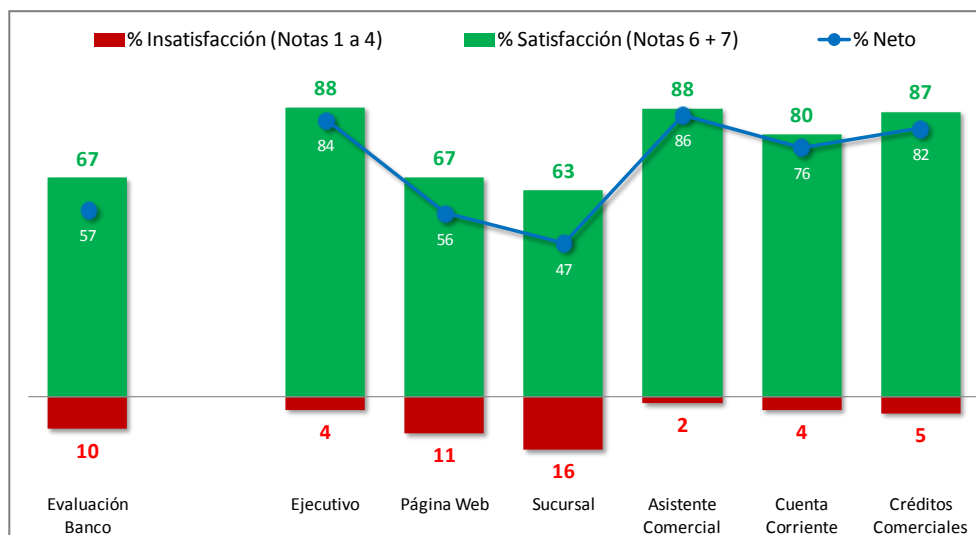
Claramente es el Ejecutivo el punto de contacto de mayor relevancia para todos los segmentos, destacando un mayor uso de Página Web y Sucursales por parte de las Instituciones. El bajo contacto con los Asistentes comerciales es esperable

ya que su principal función es apoyar en las tareas operativas y transaccionales que entran por el ejecutivo de cuenta, teniendo así poco contacto con los clientes.

### Formas de contacto del ejecutivo



### Satisfacción con puntos de contacto



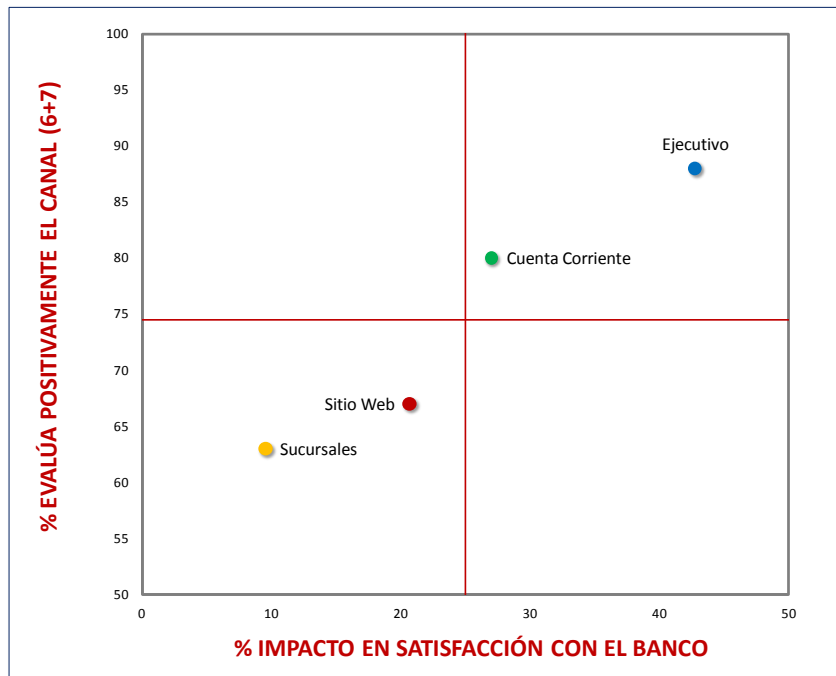
La atención del ejecutivo es el aspecto para mantener, pues es de alto uso transversal y se encuentra bien evaluada.

Los asistentes comerciales tienen evaluaciones iguales que el ejecutivo, validándose como un buen canal alternativo.

Especial atención requiere el sitio web para instituciones y sucursales en empresas medianas y grandes.

Segmento (% Notas 6 + 7)	Ejecutivo	Página Web	Sucursal	Asistente Comercial	Cuenta Corriente	Créditos Comerciales
<b>Medianas Empresas</b>	<b>88</b>	<b>70</b>	<b>59</b>	<b>89</b>	<b>75</b>	<b>82</b>
Norte	93	64	59	100	75	84
Metro	85	75	67	81	71	78
Metro 1	94	59	47	86	73	83
Sur	87	73	56	91	86	81
<b>Grandes Empresas</b>	<b>84</b>	<b>66</b>	<b>56</b>	<b>82</b>	<b>81</b>	<b>94</b>
GG.EE	88	68	50	97	86	94
Corporativa	79	68	63	81	80	100
Inmobiliaria	86	60	50	64	72	83
<b>Instituciones</b>	<b>93</b>	<b>64</b>	<b>70</b>	<b>95</b>	<b>88</b>	<b>-</b>
Instituciones Cent.	91	46	73	92	85	-
Instituciones Desc.	96	79	68	98	91	-
<b>TOTAL</b>	<b>88</b>	<b>67</b>	<b>63</b>	<b>88</b>	<b>80</b>	<b>87</b>

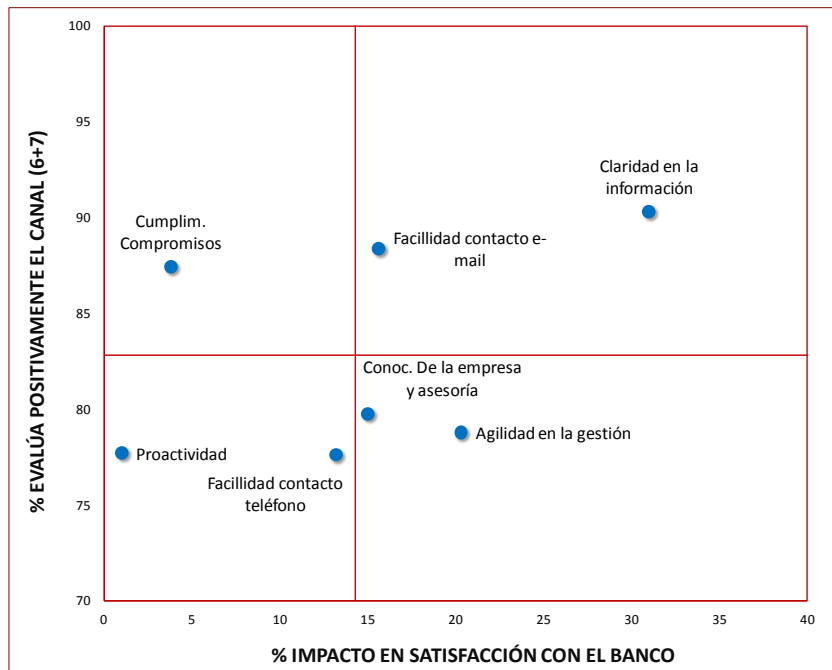
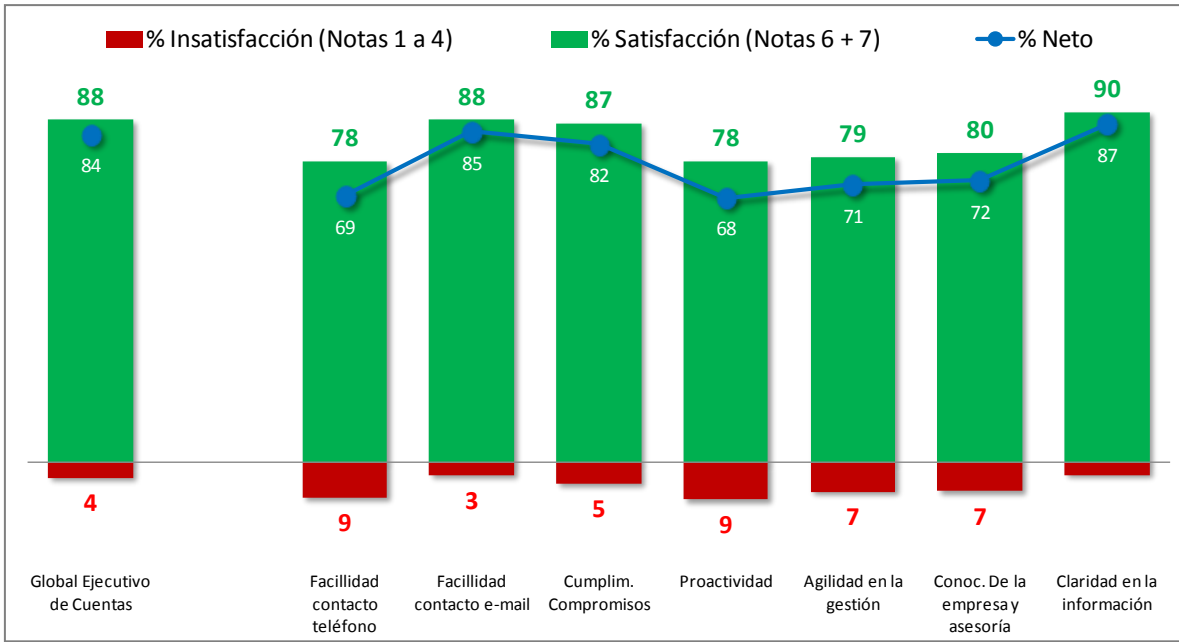
### Mapa de Gestión Resultante



¿Qué aspectos debe trabajar Banco para mejorar? – Ejecutivo de Cuentas

Satisfacción con ejecutivo de cuentas

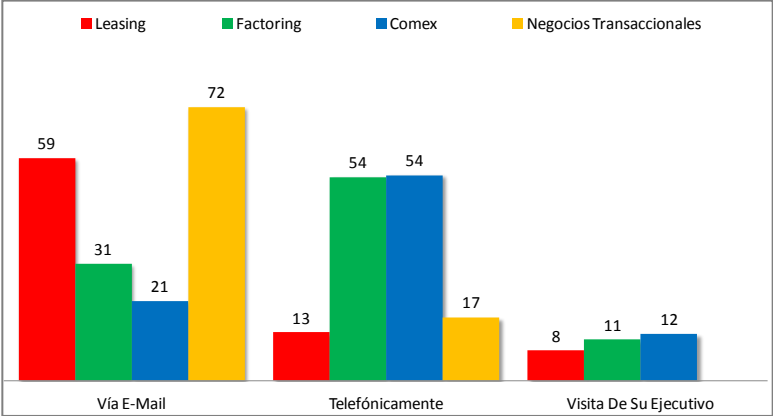




El impacto en satisfacción con el Banco corresponde a la importancia que le da el cliente al atributo, a la hora de evaluar la satisfacción con el Banco, es decir los de mayor impacto corresponden a los de más importancia para el cliente los cuales pueden ser evaluados positiva o negativamente.

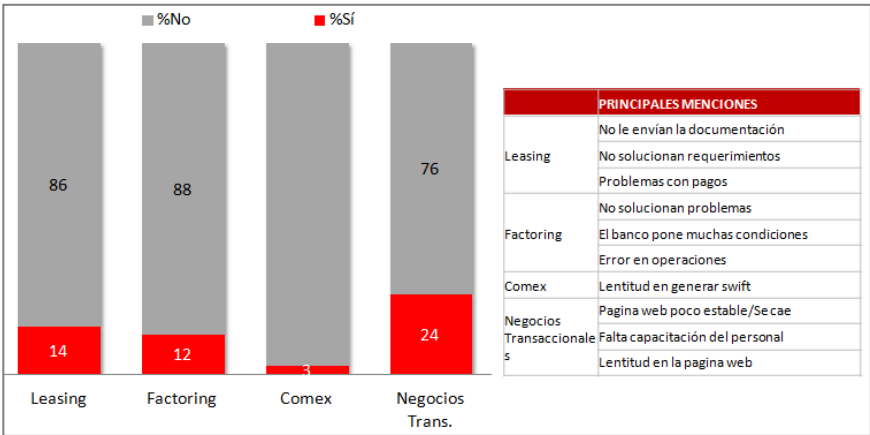
### Satisfacción con ejecutivo de Productos

La visita del ejecutivo no aparece como un medio de contacto preferido, siendo los utilizados actualmente aquellos más requeridos, como correo electrónico y llamada telefónica.



Los productos con mejor evaluación (Comex y Factoring) destacan por ejecutivos mejor evaluados en Cumplimiento de Plazos, facilidad de Contacto, Resolución y Proactividad.

En cuanto a la mención de cantidad de problemas:



La tasa de problemas es baja, sólo en Negocios Transaccionales se observa un nivel superior al 20% que debe movilizar a la mejora. Especialmente en lo relativo al funcionamiento de la página web.

**Conclusión Entendimiento de Clientes**

- Atendiendo al objetivo del entendimiento de los Clientes vemos que el foco en la valoración de los clientes en cuanto a la relación con el Banco se centra en la necesidad de interacción con sus ejecutivos de cuenta, reflejando también la necesidad de mantener una relación directa con ellos.

De los cuáles demandan cumplimiento de plazos, facilidad para contactarse, pro actividad y capacidad de resolución.'

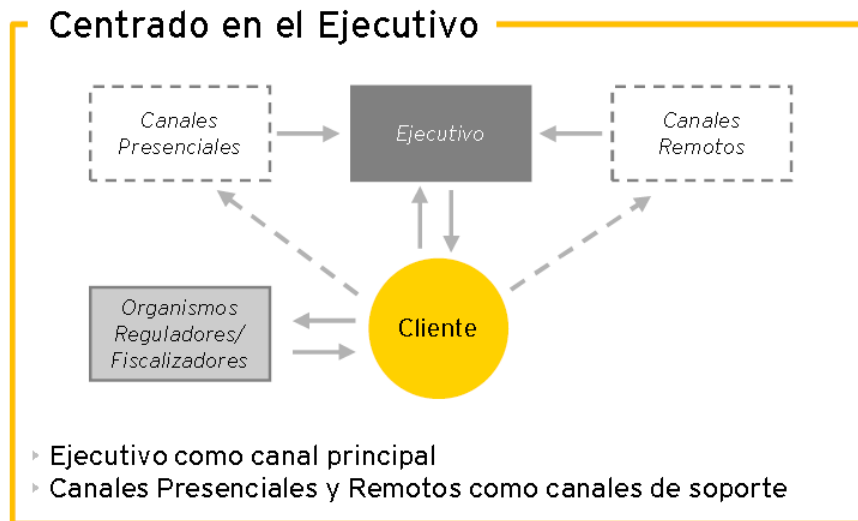
- La intensidad en la relación se prefiere a través de canales remotos como son el correo electrónico y el contacto vía teléfono. Por lo que a pesar que se desea una relación directa con las plataformas comerciales ( ejecutivos comerciales y de producto) no se trata de una demanda intensiva en horas presenciales sino que en contactos remotos lo que simplifica el trabajo para los ejecutivos en cuanto a distribuir sus horas de trabajo entre venta y postventa.
- La capacidad de entregar un servicio de calidad de los sitios web también es relevante a la hora de evaluar la satisfacción de los clientes, ya que el sitio aún tiene debilidades en cuanto a la información y a la capacidad de transacciones realizadas exitosamente.
- La lentitud y disponibilidad para responder requerimientos aparece como la principal razón para no evaluar de forma positiva el servicio de Banco esto se encuentra reforzado debido a que los canales Ejecutivos de Cuentas y de Productos no están pensados en este momento para la atención formal de requerimientos de postventa lo que provoca la poca estandarización en el servicio y la falta de calidad ya que cada ejecutivo atiende estos requerimientos como mejor le parece y según las capacidades propias del día a día entre los procesos de ventas por los cuáles ellos son evaluados.

## 11.BENCHMARKING

Los Bancos a nivel mundial han adoptado distintos modelos de servicio y atención para enfrentar las exigencias antes expuestos tanto de necesidades de los clientes como de desafíos competitivos.

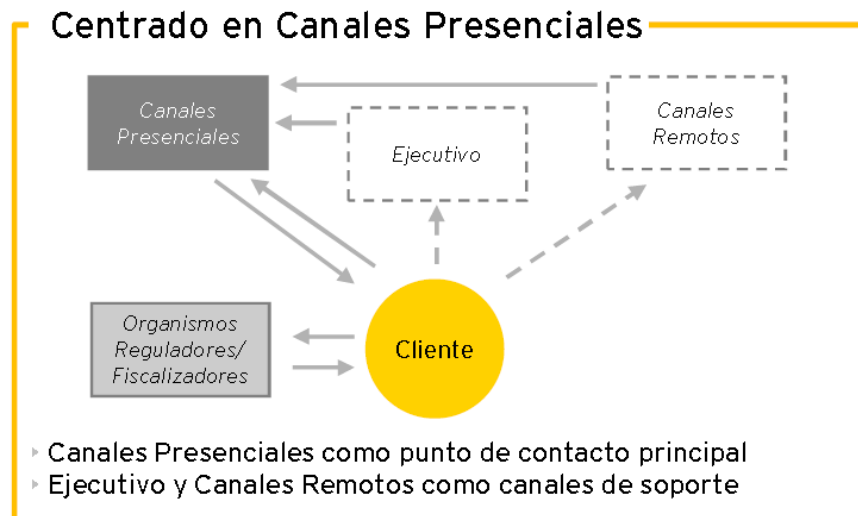
1. El primer modelo está centrado en el Ejecutivo donde el Cliente se relaciona únicamente con su Ejecutivo de relación y los canales remotos solo actúan a nivel de soporte auxiliar.

Ilustración 39: Modelo Centrado en el Ejecutivo



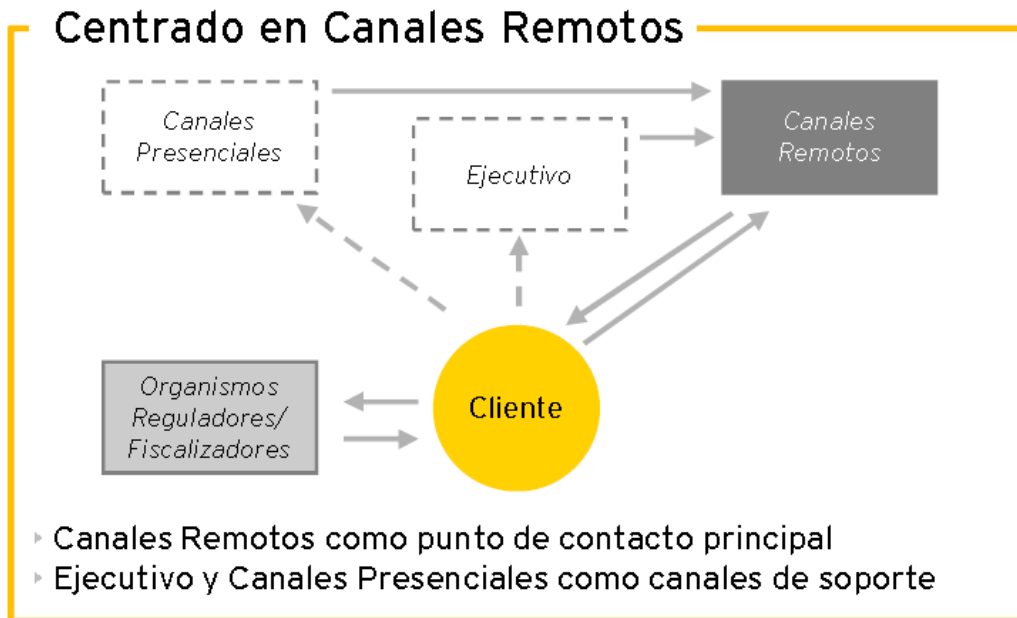
2. El segundo modelo se centra totalmente en la interacción con canales presenciales, formado por mesas de ayuda, mesones de soporte y call center. Este es el modelo que trató de implementar la institución sin buenos resultados en la satisfacción del cliente perteneciente al segmento Empresas.

Ilustración 40: Modelo Centrado en Canales Presenciales



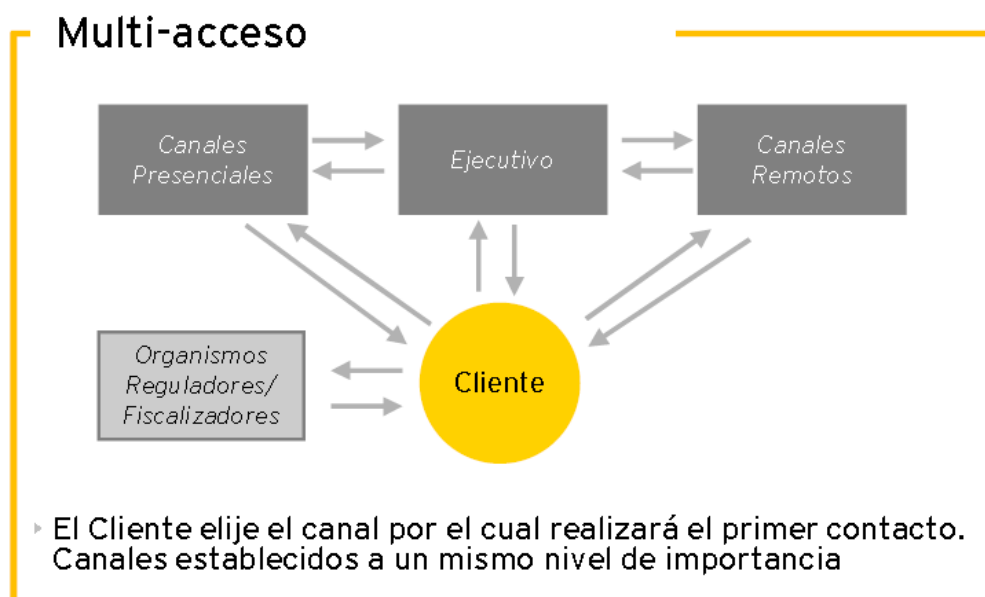
- Otro Modelo propone la interacción con los clientes en el ciclo de postventa sólo a través de canales remotos como páginas web, mobile, etc.

Ilustración 41: Modelo Centrado en Canales Remotos



- El último modelo propuesto corresponde a un modelo multiacceso donde existen lineamientos y estructuras para la atención de postventa en todos los frentes, y es el cliente quien elige su canal de interacción.

Ilustración 42: Modelo Multiacceso



Las tendencias presentes en Banca Mayorista apuntan a temas como:

- Ejecutivos disponibles con rapidez para responder a requerimientos, capacidad de agilizar procesos, conocimiento de su cartera y asesoría profesional y oportuna.
- Agilidad y efectividad en la resolución de consultas, solicitudes y reclamos
- Acceso a información de manera simple y consistente a través de los distintos canales
- Oferta de productos y servicios flexible y alineadas a las necesidades de la empresa.
- Mejoras en los procesos actuales para incorporar eficiencia y servicio confiable
- Automatización de canales que permitan una mejor experiencia de servicio
- Nuevas estrategias centradas en el cliente, incorporando análisis de necesidades, comportamiento, rediseño de venta y servicios.

## **12.ALINEAMIENTO CON LA ESTRATEGIA CORPORATIVA 2010-2014**

### **12.1. Contexto de la industria para el Plan Estratégico**

#### Amenaza de nuevos entrantes

El ingreso de nuevos participantes es complejo y poco común. Está regulado por la Ley General de Bancos, que determina los pasos requeridos para quienes desean constituir un banco. Las condiciones económicas de ingreso son elevadas a objeto de garantizar la solvencia de un nuevo actor, es así como la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, que fiscaliza el sector, exige una garantía de 40 mil UF por la seriedad de la propuesta, una vez aceptado todos los antecedentes se exige un capital inicial entre 400 a 800 mil UF, los primeros 10 meses.

#### Intensidad de la rivalidad entre competidores

La competencia es fuerte, la diferenciación entre los productos es muy baja como para generar una segmentación a ese nivel, por lo que la principal herramienta es la entrega de servicios al cliente que le generen valor respecto a lo percibido por la competencia. El esfuerzo se ha enfocado en mejorar la percepción de transparencia y conveniencia, vía campañas de fidelización, con club de descuentos, accesos preferentes a eventos u otras formas de marketing directo.

#### Competidores

Del 2004 se pasó de 19 a 18 bancos establecidos en Chile. Dejaron de operar 4, fusionados o adquiridos, y nacieron 3. Las sucursales de bancos extranjeros pasaron de 6 a 5, uno pasó a ser establecido en Chile. Un banco estatal. Las participaciones de mercado mantienen su tendencia, cambian los primeros lugares

#### Objetivos futuros

Mantener el crecimiento y potenciar las áreas de consumo en un escenario complejo de crisis internacional. Capturar nuevas oportunidades, por ejemplo la venta de viviendas ha mostrado aumentos, destaca la venta en verde dado la falta de stock que existe así como espacios para seguir creciendo lo que llevo como consecuencia un aumento de los precios. Buena posición de la banca chilena ante los pares de la región una economía y política estable, riesgo país bajo, los pone foco de inversionistas extranjeros. Fortalecer la calidad del servicio y de la información, estandarizar los procesos de cara al sernac financiero, al cambio en la tasa máxima convencional y los productos universales.

#### Estrategia actual

Se mantiene las estrategias de tipo global, altos ingresos, nicho y nicho extranjero. Los productos y servicios se han ampliado a través de sociedades de apoyo al giro. En 2011- 2012 no ha habido fusiones locales pero si una mayor internacionalización, Corpbanca compró Santander-Colombia y existe fuerte expansión de la banca del retail en Perú, Colombia y Brasil. Han entrado nuevo bancos como oficinas en Santiago para invertir capitales extranjeros y se une a red financiera para las exportaciones.

#### Supuestos

Creciente competencia y acciones más agresivas. Necesidad de generar liquidez para enfrentar la crisis europea, por lo cual las metas de crecimiento de Santander y BBVA en Chile deberían ser más exigente, potencial venta de acciones de Santander. Se enfrentará un escenario de mayor regulación y fuerte competencia por segmentos de menor riesgo y carteras propias del banco. Mejorar el control de provisiones y monitoreo de cambio en la tasa de desempleo. Adecuación de productos (claridad y universalidad). Mayor empoderamiento de los clientes implica mejor asistencia y soporte. Mayor expectativa en mercado de ahorros para pensión y seguros.

## **12.2. Plan Estratégico**

El Banco definió dentro su plan estratégico, una serie de lineamientos y objetivos para el Negocio Mayorista.

Dentro del Plan estratégico se identifican los siguientes lineamientos claves que se deben tener en consideración para el desarrollo de la propuesta de rediseño que se realizará en este proyecto:

1. Fidelización y Retención de Clientes - Cruce de Productos- (Activos, Pasivos y Servicios)
2. Desarrollar el Modelo de Auto Atención Masivo - Gestión de Información - Gestión Normativa - Desarrollo de Canales
3. Eficiencia y Calidad en los Procesos Críticos

4. Aumentar la capacidad de innovación y desarrollo de procesos y tecnología que sustenten la estrategia
5. Tener una cultura basada en: Orientación al Cliente, Dar cuenta (cumplimiento de compromisos y comportamiento ético), Gestión Integral de Riesgos

### **Conclusión de la estrategia actual**

El principal lineamiento que se obtiene de la estrategia es la consecución de los siguientes objetivos que están directamente relacionados con un diseño de modelo de atención de postventa que permita apalancar los objetivos establecidos:

- Lograr una relación de largo plazo con los clientes el cuál se puede obtener cuándo las necesidades de los clientes están satisfechas y la relación con el Banco fluye en todas las etapas del ciclo de negocio.
- Conocimiento del Cliente se logra cuando toda interacción con el cliente se encuentra adecuadamente registradas y analizada, además de toda información básica solicitada para evaluaciones de negocio se sigue teniendo interacciones con el cliente en todos sus puntos de contacto las cuales quedan debidamente registradas ya disposición de quienes puedan generar nuevos negocios.
- Eficiencia y Calidad en los Procesos Críticos, se deben considerar y tener en los tableros los procesos de atención de postventa como procesos críticos de relación con el cliente, ya que estos procesos influyen en la decisión de que institución financiera será considerada por el cliente como su institución principal.
- Desarrollar un buen modelo de atención masivo, esto puede generar eficiencia y minimización de costos de atención sobre todo en aquellos segmentos en los cuáles sus necesidades están más estandarizadas como por ejemplo medianas empresas.



### 13. DIAGNÓSTICO

Se desprende la necesidad de formalizar un nuevo modelo de atención que responda a las necesidades de atención del cliente, la situación actual y las restricciones de capacidades, debido a las siguientes debilidades presentadas en el modelo actual:

- Resoluciones en modalidad Bombero
- Caos y arbitrariedad en la solución de los requerimientos
- Decisiones reactivas, adhoc y personales de quién las toma, no existe una estandarización en las respuestas.
- Ejecución de procesos de resolución informales debido a las preferencias de los clientes.
- Incomunicación de los canales con el resto de los canales de entrada.
- Canales con trabajo de derivadores. No cuentan con la especialización necesaria para atender requerimientos específicos sobre todo para Grandes Empresas y Corporativas por lo que se traducen en simples derivadores de requerimientos más que en resolutores, lo que provoca una pérdida de calidad de la atención y perdida del seguimiento a los requerimientos.
- Poco poder de resolución
- Desconocimiento de los negocios por parte de los asistentes de las Mesas de Ayuda
- 10 Canales de recepción de requerimientos sin utilidad clara de cara al cliente lo que lleva al cliente a demandar tiempo y trabajo a sus ejecutivos de cuentas y de productos.
- Es relevante que los ejecutivos conozcan los clientes de su cartera y el comportamiento de la industria, de manera de facilitar la fundamentación de los prospectos de negocios »
- Hacerse cargo de los requerimientos de los clientes. La atención de los clientes, tanto en la venta como en la post-venta debe ser efectiva para lo cual se requieren equipos de apoyo integrados en estrategias y metas, situación que en el modelo actual no se genera.
- Se necesita un modelo flexible que no sea blanco-negro. Es decir encontrar el mix efectivo a través del cual la institución pueda dar atención personalizada a los clientes de alto valor y atención customizada a clientes de menos valor en utilidades para el Banco.
- Se necesita dar respuesta a cómo entregar el servicio de Postventa y como liberar de las actividades no comerciales a los Ejecutivos

- Dada la dispersión de volumen de ventas de los clientes y sus ingresos operacionales de cara al Banco, se recomienda segmentar las carteras por tamaño, de tal forma de que los clientes de la cota menor sean atendidos por un grupo de ejecutivos de call center y los clientes de la cota mayor puedan ser atendidos por sus ejecutivos de relación face to face.
- Las ventajas de subsegmentar de la forma que se señaló en el punto anterior son: Focalizar la acción de Ejecutivos, Explotar de mejor forma cada uno de los segmentos propuestos
- En relación a los dos puntos anteriores es establecer el manejo de Empresas relacionadas con una utilidad menor dentro de la cartera de modo de facilitar el manejo de grupos
- Los Ejecutivos destinan gran parte de su tiempo a labores operativas, el proceso de aprobación de crédito es el más relevante. Esto va en desmedro de su foco principal, las visitas a clientes
- Los Ejecutivos destinan tiempo valioso en la revisión y validación de cheques por Caja . Por su parte los Asistentes destinan tiempo valioso en la revisión y validación en el Canje (Firma y VB Mayor)
- Los Ejecutivos de la Banca, reconocen que el nivel de contactabilidad y accesibilidad presenta bajos niveles de efectividad
- Las áreas de post-venta de este segmento cuentan con un bajo poder de resolución de pedidos de los clientes
- Se debe incrementar los niveles de satisfacción de los Clientes de la Banca Mayorista, facilitando el acceso, y la oportunidad de las respuestas a los requerimientos, liberando a los Ejecutivos y Asistentes de labores operativas.

## 14.MODELO PROPUESTO

El modelo propuesto pretende diseñar un modelo que equilibre las necesidades de atención del cliente, que nos llevarán a alcanzar los objetivos y estrategia diseñada y la estructura disponible del Banco, sujeto a los resultados operacionales, de capacidad y de presupuestos con los que cuenta la entidad.

### 14.1. Proceso Involucrados en el Modelo de Atención de Postventa

El Banco cuenta con un mapa de procesos donde se estandarizan y documentan la mayoría de los procesos, según metodología y normativa establecida por el Banco. El cual se encuentra gestionado y Administrado en su repositorio centralizado por la Gerencia de Gestión de Procesos del Banco. A continuación se presenta el modelo general del mapa de proceso oficial.



Los procesos de Postventa se encuentran clasificados dentro del grupo de procesos de negocios que administra el Banco en su Mapa General de Proceso.

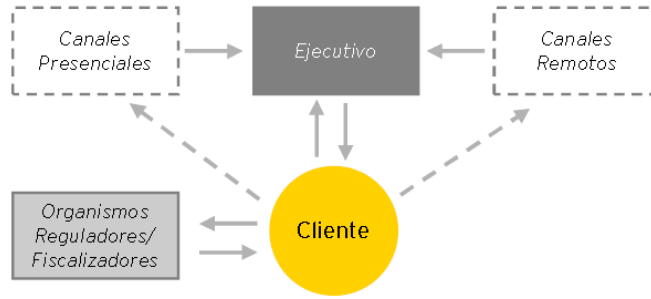
Encontramos los Procesos Críticos Relacionados al proyecto en el grupo de Procesos Gestionar Clientes:

- **Gestionar Clientes:** Procesos que aumentan el valor a los clientes y se encuentran organizados por Plataformas comerciales presenciales, Plataformas Transaccionales y Plataformas de Auto atención.

Este modelo debe permitir disminuir la carga de trabajo del Ejecutivo, aumentar su contactabilidad y la atención de llamados de los clientes los cuales pueden resolverse en forma autónoma o con apoyo de los resolutores de los pedidos

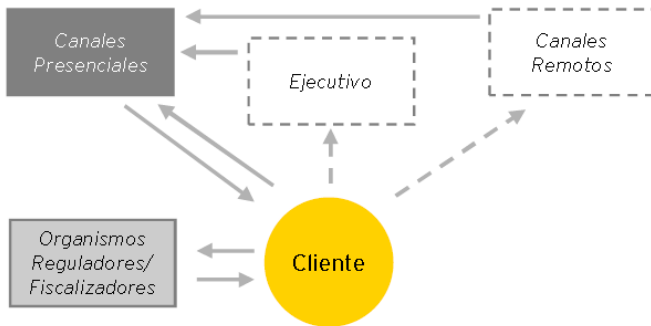
El Modelo de Atención Propuesto se basa en un modelo de integrador entre canales presenciales, remotos y atención personalizada del Ejecutivo, esto diferenciado según las rentabilidad del cliente

### Centrado en el Ejecutivo



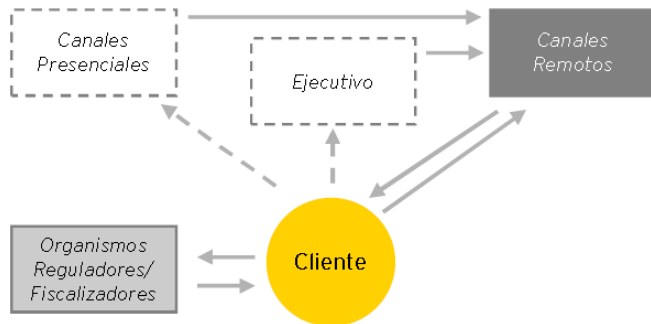
- Ejecutivo como canal principal
- Canales Presenciales y Remotos como canales de soporte

### Centrado en Canales Presenciales



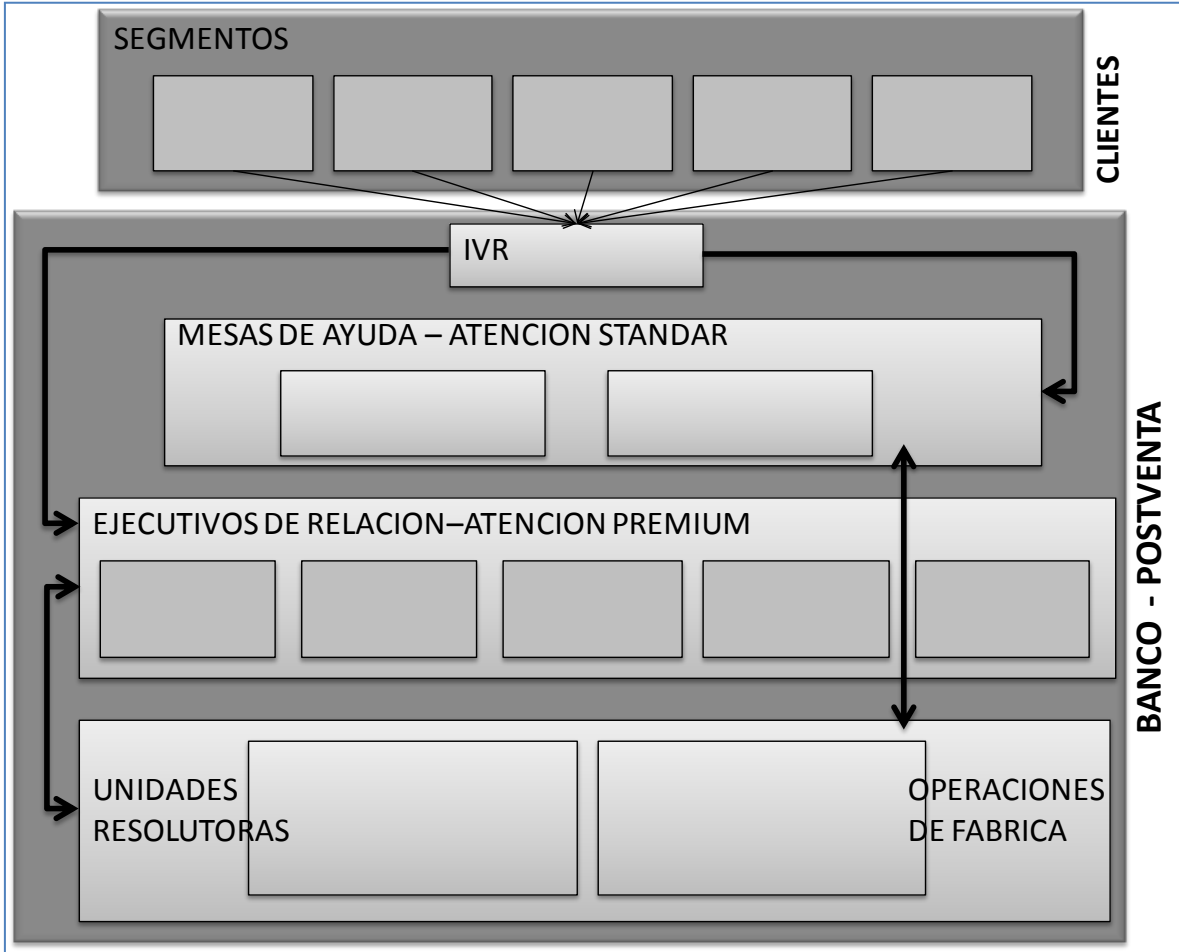
- Canales Presenciales como punto de contacto principal
- Ejecutivo y Canales Remotos como canales de soporte

### Centrado en Canales Remotos



- Canales Remotos como punto de contacto principal
- Ejecutivo y Canales Presenciales como canales de soporte

## Diseño del Esquema Base de Atención



Las MESAS DE AYUDA generan una función clave para lograr excelencia en la calidad de servicio

- Asistentes deben tener un perfil técnico y ser capaces de efectuar habilitaciones remotas para productos estándares y entregar un soporte integral a los clientes (*nuevo rol*)
- Asistentes centralizadores de comunicaciones durante problemas y contingencias , tanto para el cliente, como para el Banco (*nuevo rol*)
- Asistentes resuelven la coordinación de visitas técnicas por soporte (*nuevo rol*)
- Diferenciación del servicio para los clientes definidos como PRIME por las Bancas (*nuevo rol*)
- Contactabilidad máxima, tendiendo al 100%, ya que las llamadas a esta Mesa son “el momento de verdad” que tienen los clientes con el servicio (*redimensionar*)
- Dotar a Mesa de Ayuda con herramientas de monitores y registro y gestión integral de eventos de servicios (*nuevas funciones de monitoreo*)

- Atención en terreno a Clientes Prime es realizado Ejecutivos de Postventa, incluido en regiones (*nuevo rol*)

Las UNIDADES RESOLUTORAS deben estar alineadas e integradas con las mesas de ayuda

- Asistentes deben tener un perfil técnico y ser capaces de efectuar habilitaciones remotas para productos estándares y entregar un soporte integral a los clientes internos (*nuevo rol*)

Los EQUIPOS DE EJECUTIVOS DE RELACIÓN deben contar entre sus actividades la atención personalizada de sus clientes Premium, para el registro y resolución de sus necesidades de postventa, con el apoyo de sus asistentes comerciales, además de estar alineados e integradas con las mesas de ayuda

- Ejecutivos deben tener un perfil de relación a largo plazo con sus clientes y ser capaces de Descargar de labor operativa a los Ejecutivos Comerciales de las Plataformas Mayoristas
- Mejorar los tiempos de respuesta a Clientes a través de la estandarización y coordinación con las áreas de apoyo a través del Sistema Siebel.
- Las plataformas comerciales deben disponer de mediciones diarias de requerimientos: cantidad de requerimientos atendidos, resueltos y pendientes a través de una herramienta integrada entre las distintas mesas de resolución.

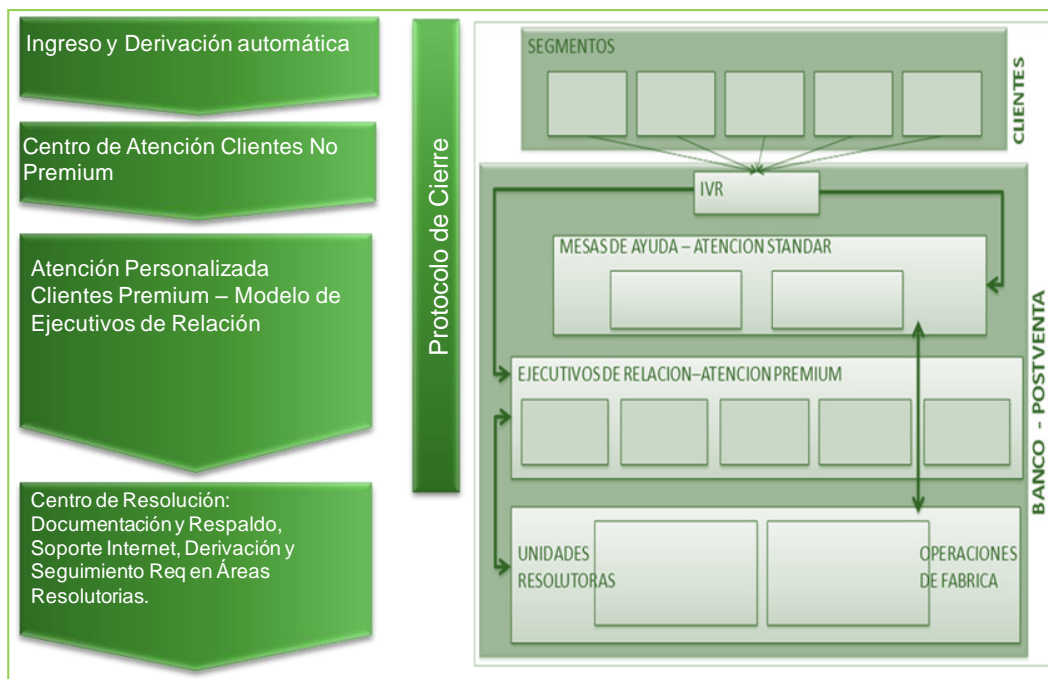
#### WEB

- Complementar sitio con productos y servicios faltantes en base a los servicios que son más requeridos en la Banca
- Mantener la conectividad y disponibilidad máximas del sitio (up time sobre 99%, que es lo que indica el Gerente de Negocios Transaccionales)
- Interlocutor técnico que coordine regularización del servicio

## Herramientas que soportan el modelo

Con esta estructura del modelo de atención se busca dar soporte o implementar las siguientes herramientas que facilitarán el flujo y la resolución de los requerimientos y solicitudes demandadas por los clientes, satisfaciendo sus expectativas y necesidades de relación.

- Ingreso y Derivación automática a través de una herramienta tecnológica que permita la identificación del cliente y la compare con la base de clientes Premium del segmento y de las carteras de los ejecutivos.
- Un equipo y centro de atención para los clientes no Premium
- Atención personalizada para clientes Premium, interacción directa con sus ejecutivos de relación.
- Centro de resolución operativa que cuente con un proceso de asignación de requerimientos, resolución y sistema de control y seguimiento de los mismos.
- Extensión de una única herramienta de gestión de requerimientos a todos los canales de atención propuestos. SIEBEL.



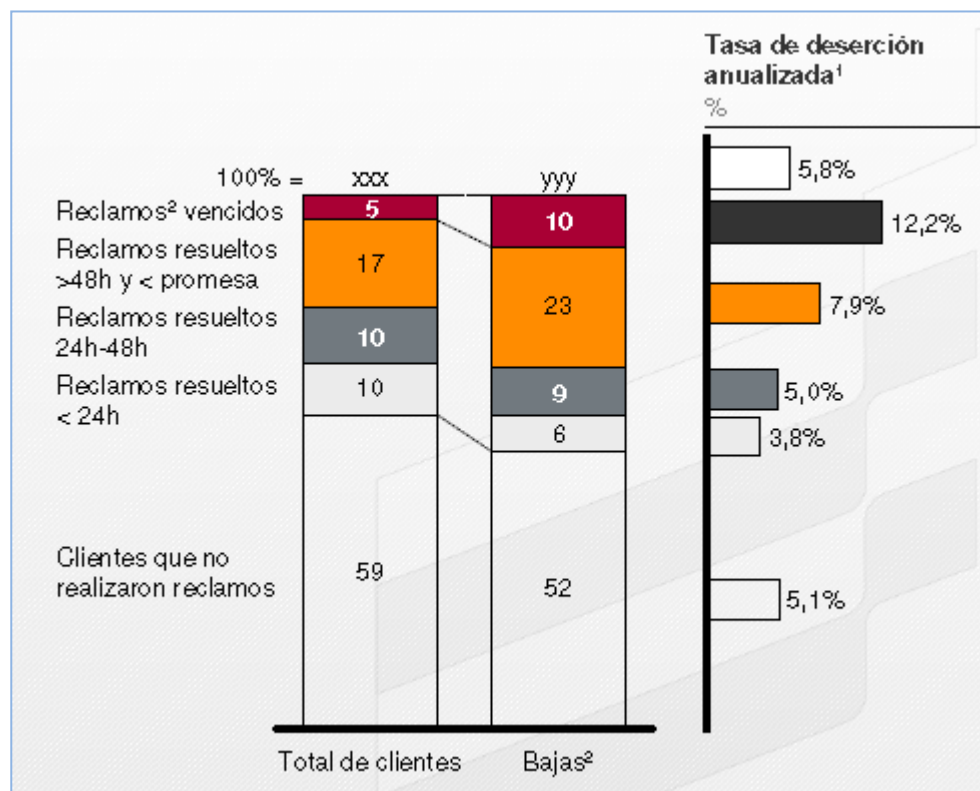
Estas mejoras se encuentran alineadas a las principales tendencias mundiales, en las cuales cobra especial relevancia el servicio y la liberación de la carga operativa del ejecutivo para acercar la relación con los clientes.

### Otras propuestas de mejora complementarias al modelo propuesto:

- Adecuar un sistema de incentivos cruzados a la atención de postventa de clientes Premium.
- El Sistema de Incentivos, es el rayado inicial para todo el equipo, es fundamental que el Sistema de Metas de cada Ejecutivo refleje el foco del Banco, del Área y de la Plataforma
- Asegurar un proceso de medición de metas que está completamente sinérgico con los objetivos que persigue cada meta
- Equilibrar adecuadamente las necesidades de la Empresa y el reconocimiento de la labor efectuada por el Ejecutivo a través del año y no en un solo momento del tiempo

### 15. ANALISIS DEL BENEFICIO ECONOMICO DE LA SOLUCION PROPUESTA

La excelencia en el servicio al cliente genera importantes beneficios en términos de satisfacción del cliente y rentabilidad:



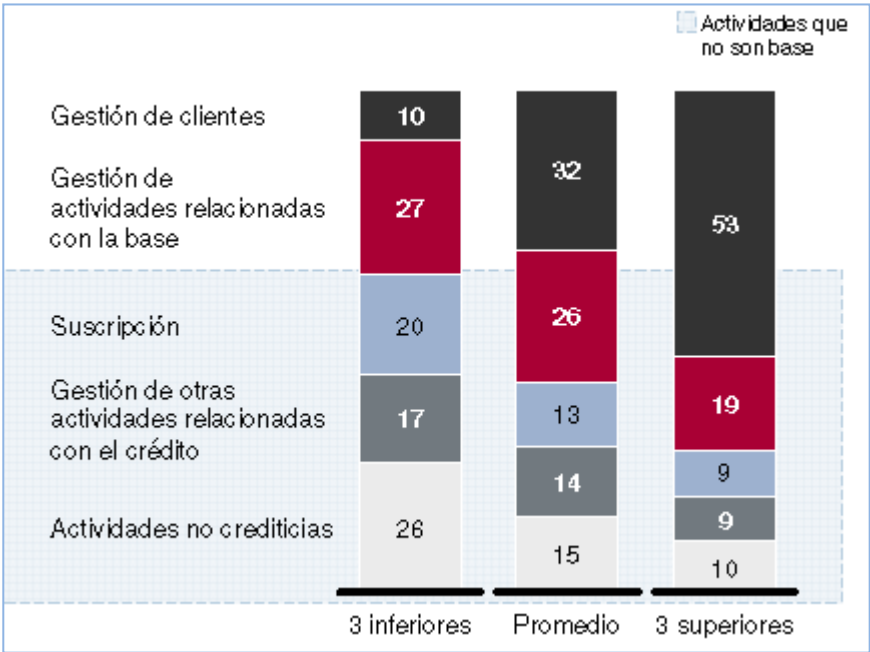
Fuente: Análisis Competitivo del Mercado realizado por la empresa consultora Brain Network 2011



En el gráfico se muestra que los reclamos vencidos y aquellos resueltos en tiempos mayores a las expectativas del cliente generan una deserción de 5% a 12, 2% de los clientes que reportaron estos requerimientos.

Resolver reclamos en <24hs ó en menos de las expectativas de los clientes disminuye la deserción de clientes, adicionalmente aumenta el consumo de productos y genera un efecto positivo en el boca a boca sobre otros clientes.

Según estadísticas del mercado Bancario, los Bancos con mayores niveles de utilidad en el segmento empresas se diferencian de aquellos con menores niveles de utilidad por la intensidad de la relación con sus clientes. Aquellos con mayores niveles de actividades en la Gestión de Clientes ( en el estudio 53% ) reportan mayores utilidades que aquellos que ocupan un 10% de sus actividades en Gestión de clientes.



Fuente: Análisis Competitivo del Mercado realizado por la empresa consultora BN 2011

Por lo tanto se estima que existiría un aumento en las utilidades del segmento producto de menor deserción y mayores oportunidades de gestionar nuevos negocios a través de la intensidad de la relación con aquellos subsegmentos que reportan las mayores utilidades de cara al Banco dentro de la cartera.

## 16.CONCLUSIONES GENERALES

El trabajo desarrollado en estos casi 4 meses de ejecución y análisis del proyecto a través de entrevistas, recopilación de material, estadísticas y reportes. Todo esto estructurado bajo los 4 pilares de análisis descritos en el capítulo de metodología.

En base a los siguientes diagnósticos principales:

1. El mayor problema existente dentro de las distintas áreas que hoy llevan la atención de postventa en la entidad bancaria, es la poca integración sistémica entre ellas
2. Interiorizando el análisis a los porqués se tomaron las decisiones, la totalidad de las respuestas hacían hincapié en un proceso de decisión por evento, a medida que iba surgiendo la necesidad de atención después de la creación de los distintos productos, lo que llevó a distintas instancias de atención todas desintegradas y con poca comunicación entre ellas.
3. Al tratar de estandarizar los servicios entregados se tomaron las capacidades actuales de la entidad, no la satisfacción o expectativas del cliente por lo que era oportuno hacer un estudio y un análisis de la necesidad de los clientes en cuánto a la atención de postventa que ellos esperaban recibir.
4. El banco estaba enfocado en soportar la necesidad de atención a través de mesas de ayuda las cuáles se alejaban del foco del negocio específico que existe para clientes que son administradores, socios y/o representantes de empresas de gran tamaño, los cuales poseen necesidades distintas y específicas en cuánto a la relación que desean tener con su Banco, a diferencia de segmentos más masivos como son microempresas y personas.
5. No existía un flujo que integrara todo el proceso de atención de solicitudes y requerimientos por lo que se diseñó uno que integrara todas las áreas que impactaban en la postventa, a través de un esquema básico al cuál se debe alinear y supeditar cualquier otro aumento que se requiera en la capacidad de las instalaciones y procesos.
6. El análisis llevó a una propuesta que integrara la situación actual de la entidad con lo que esperan los clientes y la estrategia y objetivos que espera alcanzar la institución bancaria.
7. También se tomó como referencia los modelos de atención en el mercado internacional, diseñando así un esquema híbrido entre estos modelos que integrara las necesidades del cliente con las necesidades del Banco.
8. Se pretende de esta forma entregar un esquema de modelo integrador que refleje el nuevo potencial de oportunidades de negocio que podría crear una nueva relación de postventa entre clientes empresas y la institución bancaria.

Se concluye que el aporte del proyecto presentado resulta en el establecimiento de un modelo base para implementar. El cuál reportará en un esquema formal e integrador que facilitará el conocimiento del flujo de acción de los clientes y la generación de nuevas propuestas de mejoras.

## **17.BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN**

- OSCAR ZUÑIGA LARA. 2010. “Desarrollo e Implementación de Modelo de Gestión de Buenas Prácticas en Banco Estado”.
- OSCAR BARROS V. 2006. “El Valor Estratégico de la Innovación en los Procesos de Negocios”. N° 82 Documentos de Trabajo Serie Gestión
- OSCAR BARROS V., SAMUEL VARAS Y RICHARD WEBER. 2003. “Evaluación de Prácticas de Gestión en la Cadena de Valor de Empresas Chilenas”. N° 44 Documentos de Trabajo Serie Gestión
- ROBERT LUCHI Y MARCELO PALADINO. 2001. “Competitividad: Innovación y Mejora Continua en la Gestión”. 1° ed. Barcelona, Gestión 2000,S.A.

## 18.ANEXOS

### 18.1. Identificación - Áreas Involucradas en Postventa

Se identificaron las siguientes áreas clientes y áreas impactadas con quienes se debe mantener un plan de comunicación e involucramiento desde el inicio del proyecto para capturar expectativas e intereses relevantes para el diseño de la solución y su posterior implementación.

Tabla 1: Áreas Comerciales

Gerencia	Área	Responsable <sup>5</sup>
Gerencia Banca Corporativa y Grandes Empresas	Gerencia Banca Corporativa	DYU
	Subgerencia de Inmobiliaria y Concesiones	GLH
	Subgerencia de Grandes Empresas	PC
Gerencia Banca Institucional	Plataforma Banca Institucional	MHL
Gerencia Banca Empresas	Subgerencia de Empresas Región Metropolitana I	JLO
	Subgerencia de Empresas Región Metropolitana II	CLS
	Subgerencia de Empresas Regiones	FNT
	Subgerencia de Empresas Regiones	FVR
	Plataforma Especializada de Comercio Exterior	AHB
	Plataforma Especializada de Leasing	MAO
	Plataforma Especializada de Factoring	ABS
	Plataforma Especializada de Seguros	CCI
Gerencia Pequeña Empresa	Subgerente Segmentos Pequeña Empresa	GGG
	Subgerencia Norte	CTE
	Subgerencia Centro	AMG
	Subgerencia Metropolitana Nor Poniente	RAS
	Subgerencia Metropolitana Sur Oriente	GCR
	Subgerencia Sur	FLU
	Subgerencia Austral	FMA
Gerencia de Negocios Transaccionales		FGG
Administradora General de Fondos	Plataforma Especializada de Fondos Mutuos	MEM

### 18.2. Cantidad de Productos Contratados por el segmento Mayorista

<sup>5</sup> Se utiliza abreviación de los nombres de los responsables de gerencia producto de la clausula de confidencialidad de la información

<b>Total Productos</b>	12.740
CUENTA CORRIENTE MN.	3.688
CREDITOS COMERCIALES LARGO PLAZO	928
CUENTA CORRIENTE MX.	824
CREDITOS COMERCIALES CORTO PLAZO	823
LINEA DE CREDITO	572
LEASING.	488
FONDOS MUTUOS FILIAL.	469
OTROS VISTAS	461
BOLETAS DE GARANTIA.	441
CAPTACION DEPOSITOS A PLAZO.	439
PAGO DE REMUNERACIONES.	378
CREDITOS COMEX IMPORTACION	331
CAMBIOS.	280
FACTORING.	259
FORWARD.	203
OTROS PRODUCTOS	199
CREDITOS COMEX EXPORTACION	193
CORREDORA DE BOLSA FILIAL	178
PAGO A PROVEEDORES.	168
AHORRO A PLAZO.	167
RECAUDACION NO PRESENCIAL	161
RECAUDACION PRESENCIAL	151
PRODUCTOS NEW YORK	128
SEGUROS GENERALES - CREDITO PROTEGIDO	94
CHEQUERA ELECTRONICA	91
COBRANZA.	89
PAGO	77
CONVENIO HIPOTECARIO	64
USO Y PAGO CHEQUES PROPIOS	63
OTROS COMEX (Avaes, Cobranzas)	62
CUENTA RUT	52
PACTOS.	50
PAC.	48
SEGUROS GENERALES TARJETA SEGURA	29
SEGUROS GENERALES - CHEQUERA SEGURA	26
SEGUROS GENERALES - GARANTIAS	25
OTRAS OBLIGACIONES	22
TARJETA DE CREDITO	19

### 18.3. Cantidad de Clientes Mayoristas con cruce de productos

Cantidad de Productos Contratados	N° de Clientes
1	1701
2	1279
3	837
4	521
5	299
6	169
7	92
8	40
9	25
10	10
11	1
12	1

# 18.4. Detalle Proceso de Atención Propuesto: Gestionar Clientes Atención de Postventa

