



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPIRITU SANTO

FACULTAD DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS DE SERVICIOS

**TITULO: REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL  
CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO  
PICHINCHA C.A.**

PAPER: ARTICULO REFLEXIÓN

PRESENTADO COMO REQUISITO PREVIO A OPTAR POR EL GRADO  
ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN GESTION Y DIRECCION DE EMPRESAS DE  
SERVICIOS

NOMBRE DEL MAESTRANTE

LINDEMBERG DOMINGUEZ CASSINELLI

SAMBORONDON, DICIEMBRE 12 DEL 2014

# REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

## Resumen

Desde hace algunos años atrás, la innovación tecnológica y financiera son factores determinantes en Banco Pichincha especialmente a través del producto *Cash Management*. El producto, creado en respuesta al *boom* de las instituciones financieras, ha permitido al Banco desarrollarse, como respuesta a una demanda insatisfecha, y posicionarse como banco líder, defendiéndose de estrategias agresivas fijadas por la competencia. El producto *cash management* ha logrado en los últimos años establecerse en el Ecuador como el producto número uno en servicios electrónicos bancarios, sin embargo, en los últimos años, se ha detectado una deserción creciente entre los usuarios, razón por la cual el presente *paper* presentará un modelo de reestructuración del mismo.

**Palabras clave:** *cash management*, diferenciación, *e-banking*, innovación, portales electrónicos, reestructuración.

## **Abstract:**

*Since many years ago, technological and financial innovation has become a crucial key factor in Banco Pichincha, especially with its Cash Management product. This product, created in response to the financial institutions boom, has enabled the development of an unmet need in order to position itself as the leading bank in Ecuador against its competition. This product has achieved in the last years, first position in electronic banking services in Ecuador. However, in recent years, the bank has detected an increasing attrition among its users, which is why a restructuration is needed.*

**Key words:** *cash management*, differentiation, *e-banking*, innovation, electronic pages, restructuration.

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

### **La Banca electrónica.**

La innovación financiera y la innovación tecnológica en los servicios ofertados por las diferentes instituciones bancarias, han simbolizado e implicado un gigantesco cambio en el concepto de lo que antiguamente se conocía como la banca tradicional.

El proceso de adecuación de la oferta a la demanda de los clientes del mercado bancario es conocida por la innovación tecnológica bancaria, (Álvarez, 1993, p. 134), misma que ha logrado que el cliente se convierta en el centro de atención de los servicios bancarios.

Con el objetivo de captar mayores clientes, ofrecer una amplia gama de servicios bancarios y generar un incremento sustancial en ingresos a la banca a través de servicios electrónicos, en las últimas décadas ha existido un boom en cuanto a competencia de las instituciones financieras, lo que ha permitido surgir y desarrollarse la innovación tecnológica como respuesta a una demanda insatisfecha, y con el fin de tratar de posicionarse como banco líderes y defenderse de estrategias agresivas fijadas por la competencia (Loor, 2006, p. 104).

Es importante reconocer esta teoría como sumamente acertada ya que con el paso del tiempo y la integración de mercados, crecen las expectativas, necesidades y aspiraciones de cada cliente. Estas nuevas expectativas creadas son utilizadas y explotadas estratégicamente por los bancos con el fin de diferenciarse de la competencia y así retener y captar un mayor número de clientes.

En un mundo globalizado donde el Internet y las tecnologías de información han transformado el *know-how* y sobretodo la manera de hacer negocios, el sistema financiero no podía quedar inadvertido. Con el desarrollo de portales electrónicos, se incorporan nuevas tecnologías de información en los servicios bancarios, que están, de acuerdo a la estrategia de los bancos alineada de captación de nuevos clientes e incremento de relaciones de servicios, que han cambiado y evolucionando

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

las definiciones tradicionales de producto, mercado y cliente, y que ya han logrado cambiar la banca global como un medio de comunicación entre los bancos y sus clientes naturales o jurídicas optimizando mejor sus recursos y tiempo operativo destinado a transacciones bancarias (Infante, 2004).

Sin duda alguna, las nuevas tecnologías de la información se convierten en poderosos factores competitivos empleados por los bancos para ampliar el *marketshare*, mejorar el servicio al cliente, reducir costos, y crear nuevos productos en el banco a disposición de sus clientes (Gupta y Collins, 1997, p. 10). Esta teoría trata sobre las herramientas tecnológicas que son utilizadas como armas o ventajas competitivas con el fin de convertirse en líderes de mercado por innovación, manteniendo siempre como meta de los bancos el captar nuevos clientes y afianzar relaciones comerciales a través de la oferta de nuevos y eficientes productos de banca electrónica y el principal objetivo del proyecto, que es, satisfacer necesidades de los clientes e incrementar los ingresos económicos para la institución.

La innovación tecnológica, constituye una de las principales causas del cambio y adaptación del sistema financiero a la globalización, competencia internacional e integración de mercados al nuevo entorno competitivo, por lo que constituyen un elemento de cambio estructural y un factor clave estratégico (Larran, 2007, p. 145).

Los avances continuos en las tecnologías de la información contribuyen a la eficiencia, estabilidad, y crecimiento de la banca hoy en día, lo que permite obtener agilidad de funcionamiento e innovación de productos y servicios bancarios (Rincón, 1994, p. 144). Es importante identificar las principales ventajas a obtenerse por la utilización y diversificación de servicios bancarios electrónicos que permiten afianzar relaciones entre cliente y banco.

Con el paso del tiempo, las nuevas tendencia de mercado, la necesidad de formalizar negocios y “bancarizar” la población de un país, los servicios bancarios han evolucionado en una escala impresionante por lo que puede pronosticar un sin

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

número de beneficios y nuevos servicios a ser promovidos de una manera ilimitada. De acuerdo a diferentes teorías, el comercio electrónico, sin duda alguna, es el factor determinante que ha influido en la evolución y desarrollo de la banca electrónica.

Día a día, en los clientes de instituciones financieras, hay una incremental demanda de usuarios y empresas del canal electrónico. Estas empresas se encuentran principalmente motivadas por la falta de tiempo, dificultad de desplazamiento, disponibilidad permanente de atención, reducción de costos y la simplicidad y comodidad de transaccionar desde la misma oficina u hogar sin hacer largas filas y espera en agencias bancarias (Larran, 2007, p. 146).

En el evento “Tendencias 2011, el futuro de la banca”, organizado por la empresa Gemalto en la ciudad de Guayaquil, de acuerdo a un análisis generalizado y previos estudios realizados por algunos bancos, Ecuador aún carece de una automatización total guiada y orientada hacia la satisfacción del cliente, es decir, aún existen ciertas necesidades y aspiraciones que los clientes tienen y que no han sido atendidas por los bancos y que deberían implementarse con el fin de crear una cultura de lealtad dentro de sus usuarios.

Durante la presentación del evento, a su vez se explica que existe una creencia por parte de los consumidores, en que la mayoría de instituciones financieras dentro del Ecuador carecen de un sentido de servicio realmente orientado al cliente que disminuya los costos o riesgos operativos de realizar transacciones bancarias de pagos y de servicios que pueden aplicarse dentro de una Institución Bancaria.

El imparable ritmo de avance de la tecnología y telecomunicaciones ha motivado que los Bancos y demás instituciones financieras hayan dado el salto a la Red en busca de nuevos y más eficientes medios y canales de distribución para llegar a sus clientes con nuevos servicios bancarios innovadores y personalizados.

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

Son extremadamente amplias las opciones y accesos que brindan las innovaciones tecnológicas en telecomunicaciones y que resultan ilimitadas. Desde consultar saldos y movimientos de una cuenta mediante una pantalla interactiva, pasando por el proceso de transferencias locales e internacionales, solicitud de referencias bancarias de sus clientes y proveedores, entre otras operaciones desde la comodidad de la oficina u hogar o incluso a través de un teléfono celular con la última tecnología o la compra-venta de valores y acciones a precios muy ventajosos. El límite, solo depende de la imaginación de los proveedores de contenidos y servicios. (Ledesma, 2006, p. 4)

La administración del conocimiento, las tecnologías de información, y la flexibilidad organizacional, son parámetros estratégicos que pueden dar a las instituciones financieras una posición de mercado mucho más competitiva. Sin duda alguna, el crecimiento y desarrollo en el área de servicios financieros en el mundo y en nuestro país, está cada vez más ligada y basada en el avance e inversión tecnológica.

Se ha podido comprobar, que por el uso de los medios electrónicos, existen un sin número de beneficios tanto en el aspecto económico, de servicio y seguridad, y tanto para los clientes como para los bancos. Con el paso del tiempo, los billetes y monedas están destinados a hacerse escasos e inclusive desaparecer como medio de transacción, dejando los medios de pago electrónicos en manos de sistemas de pagos más eficientes, cómodos y a un costo mucho menor utilizando diferentes estrategias como alianzas entre certificadoras de seguridad para portales de internet, robusteciendo usuarios y contraseñas, fomentando en el país una cultura de avance tecnológico, atención las veinticuatro horas de soporte y demás técnicas que brinden seguridad motivando al cliente a utilizar dichos portales electrónicos.

A lo largo de los años, el sistema financiero y la tecnología han hecho una sinergia importante. Esto ha generado innovación total en los productos electrónicos de la banca. Inicialmente, los objetivos de la banca electrónica fueron únicamente

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

simplificar las operaciones financieras, hoy en día, se ha convertido en una fuente generadora de ingresos y ahorro de costos operativos importante en el estado de pérdidas y ganancias de un banco.

Los bancos siempre están en constante evolución de estos servicios, investigando, realizando pruebas, innovando a una velocidad imparable con el fin de ser líderes en el mercado de servicios *e-banking*. Hoy en día, las instituciones bancarias tienden a crear rápidamente sus nuevas aplicaciones comerciales de banca electrónica (generalmente, a pocos meses entre concepto y producción), debido a la presión que ejercen sobre ellos su inalcanzable competencia. (Kelly, 2002, p. 5)

Durante el evento “Tendencias 2011, el futuro de la banca”, organizado por la empresa Gemalto, se presentó un panorama acerca del impacto que las tecnologías de la información en las operaciones bancarias de los siguientes años, el cual será evidentemente impactante.

De acuerdo al seminario del evento mencionado previamente, las 10 tendencias de la banca electrónica mencionadas fueron:

1. Hoy en día, en el Ecuador existen alrededor de cinco millones de usuarios de la banca electrónica, cuya principal actividad y utilización es la consulta de saldos, y transferencias entre cuentas. Se considera necesario que los clientes diversifiquen sus actividades de banca en línea para explotar mejor este servicio y aprovechar sus beneficios.
2. La web 2.0, a través de empresas como *PayPal*, *Google Check Out* y *Click and Buy*, permite que los clientes, a través del Internet, ejecuten transacciones comerciales. El crecimiento de estos servicios generará un impacto directamente en el uso de la banca electrónica.
3. Es importante que todas las erogaciones que haga el gobierno a los diferentes programas públicos y pagos del Estado, se realicen a través de transferencias electrónicas para garantizar transparencia y constancia permanente.

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

4. A través de transacciones electrónicas, se deberá realizar la devolución de impuestos de manera generalizada.
5. En América Latina, de acuerdo con las últimas encuestas realizadas, el 65% de los usuarios evalúa la banca por internet como segura y práctica. El porcentaje restante tiene temor a los portales electrónicos, prefieren manejarse con efectivo o cheques, o no tienen un acceso permanente a internet.
6. Cada vez se agregarán nuevos servicios de *e-banking* y nuevos enfoques para prestar servicios como automatización, cajeros multifuncionales, ubicuidad ejecutiva y *cloud computing* para manejar respaldos desde cualquier ordenador.
7. Un tercio de todas las instituciones financieras a nivel mundial, tienen planificado en un corto plazo, ofrecer operaciones bancarias a través de la telefonía móvil.
8. Existirá un incremento importante en las operaciones *Business to Customer* y *Business to Business*.
9. Entre el *core* bancario, la satisfacción del cliente, la tecnología y las negociaciones, forma un círculo virtuoso con la banca en línea.
10. Es necesario fomentar la difusión, propagación y multiplicación de la banca electrónica y banca móvil.

Sin lugar a duda, con la globalización, la expansión del internet y la integración de los mercados, se vuelve cada vez más importante la necesidad de las empresas de modernizarse, innovar y crecer tecnológicamente. Esto debe de ir de la mano con el servicio que el banco ofrece, es decir, modernizar sus herramientas tecnológicas, no empleando así herramientas tecnológicas obsoletas que generan complejidad en el servicio, lentitud y por ende insatisfacción de los clientes.

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

Tomando en cuenta los elementos previamente mencionados como antecedentes de tendencias en mercado en instituciones financieras, necesidades de clientes, analizando factores tecnológicos y de apreciación de consumidores en el mercado nacional de servicios electrónicos bancarios, Banco Pichincha introduce desde hace 12 años, el producto *cash management*.

### ***Cash Management.***

El Banco Pichincha, en el portal de internet dirigido a clientes, identifica el cash management como un sistema de banca en línea a través del Internet mediante el cual los usuarios del Banco Pichincha podrán realizar principales operaciones bancarias y de pagos con la utilización del computador personal, desde el domicilio u oficina las 24 horas los 365 días del año.

El *cash management* no es más que la banca tradicional puesta a disposición de los clientes a través de medios electrónicos o del Internet. Esto, les facilita y permite brindar un rápido y cómodo acceso a cuentas, permitiendo a su vez el procesamiento y ejecución de una serie de transacciones bancarias, con el objetivo de garantizar un mayor control sobre las mismas desde cualquier parte del mundo y a cualquier hora, con independencia del lugar donde se encuentra el cliente.

Banco Pichincha, con más de 106 años en El Ecuador, y siendo la institución financiera número uno en el Ecuador, cuenta con un personal altamente capacitado y calificado para desarrollar y cumplir las metas de la empresa tanto a corto como a largo plazo. El banco se caracteriza por tener un personal relativamente en su mayoría joven, con oportunidades de crecimiento profesional y un muy amigable ambiente de trabajo así como un sistema de compensación bastante atractivo que impulsa la motivación y la consecución de excelentes resultados.

## REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

Título: Logotipo Servicio *Cash Management*



Fuente: <https://facturacion.pichincha.com/cashm/>

Elaborado por: Banco Pichincha

El servicio *Cash Management* es un proceso que abarca la administración y óptimo control de los flujos de efectivo que ingresan y salen de las cuentas de la empresa, permitiendo una correcta planificación financiera y un eficiente manejo de todos los procesos dentro de la cadena de valor de la empresa que contrata el servicio.

Existen algunos productos dentro del servicio *cash* que son ofertados a los clientes existentes en el portafolio de empresas. Dentro de los productos ofertados, existen: Pago de Nómina, Pago Proveedores, Transferencias al exterior, Referencias Bancarias, Cobranzas debito a cuenta y Recaudaciones Identificadas.

Al contratar los servicios de Cobros y Pagos en el Banco Pichincha, no solo se beneficia la Empresa, sino también los empleados, clientes y proveedores, ya que ellos pueden obtener un paquete de productos y servicios interesantes:

- Cuenta de Ahorros.- la cuenta que brinda seguridad en ahorros así como un atractivo pago mensual de intereses de acuerdo a saldos promedios.
- Cuenta Corriente.- la cuenta que brinda alta liquidez que facilita el ágil manejo del efectivo a través del giro de cheques.
- Tarjeta de Débito Xperta Visa Electrón.- que permite comprar más rápido que con cheque o efectivo en los establecimientos afiliados a Visa Electrón con total seguridad y acceder a los fondos las 24 horas del día en la red de cajeros automáticos Nexo, Banred y Plus.

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

- Pago de Servicios Públicos y Privados.- a través de débitos automáticos, Banca Electrónica vía teléfono o Internet, Cajeros Automáticos, pagar ágilmente la luz, agua, teléfono y otros servicios privados afiliados
- Acceso a crédito.- de acuerdo a análisis obtener crédito para cubrir necesidades de consumo, vivienda o de automóvil con las mejores tasas del mercado.
- Tarjeta de Crédito Visa.- acceder a la tarjeta de crédito más aceptada del país con solo llenar la solicitud.
- Giros del exterior.- recibir el dinero de familiares en el exterior con depósitos en la cuenta.

El banco Pichincha, dentro del estudio de enfoques del cash management, ha establecido y separado las necesidades del mercado como duras y blandas. Las necesidades duras refiriéndose a lo que los clientes principalmente buscan o necesitan que sea medible, concreto y necesario atender en el menor tiempo posible. Basándose en un estudio de mercado y análisis previos, el Banco identificó 3 principales necesidades duras que son:

- Banca Electrónica: reemplazo de la banca tradicional.
- Transferencias: como alternativa que suplanta manejo de efectivo y giro de cheques
- Seguridad: al no manejar efectivo ni cheques dentro de la empresa para el pago de nómina. Cuando existe el extravío de un dispositivo *token*, garantizar un inmediato bloque y reposición del dispositivo.

Las necesidades blandas, son las que el banco considera como resultado de atender las necesidades duras de los clientes. Son identificadas como:

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

- Eficiencia: al manejar de forma automática el pago de nómina a los empleados y la conciliación de cuentas.
- Productividad: ahorro al reducir costos administrativos (papelería, distribución de nómina y elaboración de cheques).
- Optimizar el uso del tiempo de los empleados porque pueden realizar las operaciones a través de Todo 1 o Telenexo.
- Cobertura: pueden efectuarse pagos a nivel nacional.

El *cash management* es una solución de *e-bussines b2b*, que permite a la empresa realizar transferencias de pagos a través de las plataformas tecnológicas de última generación, ingresando por internet a un sitio seguro avalado por un certificado digital emitido por entidad certificadora internacional, la información se transmite encriptada a 128 bits en protocolo *https* en donde se pueden realizar los siguientes pagos:

- Crédito a cuenta Banco del Pichincha.
- Crédito a cuenta de otra Institución Financiera en el Ecuador.
- Efectivo a través de ventanilla.
- Cheque de Gerencia a través de ventanilla.

### **Estudio de servicio *cash management*.**

La fidelización no se logra de un día para otro, si no se construye a lo largo del tiempo y se define por el comportamiento de transaccionalidad. Atendiendo requerimientos en el menor tiempo posible, ágilmente, eliminando trámites burocráticos innecesarios, ofreciendo una solución al cliente, hacer

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

recomendaciones, hacerlos sentir que el banco se preocupa principalmente por el ahorro y disminución de costos, atendiendo requerimientos las 24 horas del día, visitas periódicas, seguimiento en la relación, demostración de interés, preocupación por satisfacer necesidades, sistema de visitas y fidelización de relaciones clientes, entre muchas otras estrategias de lealtad y fidelización.

Existen alrededor de cinco mil empresas consideradas como activas y constantes en el servicio cash management ofrecido por Banco Pichincha. De acuerdo al informe emitido por el departamento de marketing acerca de las encuestas de satisfacción al cliente en el mes de septiembre 2013, se obtuvo de resultado un preocupante nivel de insatisfacción del canal de servicio al cliente del 30%. Este es un rubro muy importante e impactante para la imagen del banco tanto interna como externa.

De tal manera, la dinámica de cambio del entorno financiero, donde la tendencia de la industria a nivel mundial está orientada al servicio como factor crítico y diferenciador, exige a Banco Pichincha C.A., líder del sector financiero en el Ecuador, a definir nuevas estrategias de acción al respecto.

El nivel actual satisfacción del 70%, de acuerdo al informe mencionado, es considerado un nivel “No Aceptable” para el mercado actual. Por tal manera, con esta propuesta se espera alcanzar un nivel de 90% de satisfacción en la atención al cliente externo de este servicio específico. Como fines de la propuesta, está el ofertar un servicio personalizado a clientes externos, mejorar la atención al cliente, y fidelizar al cliente creando lealtad y asegurando relaciones a largo plazo.

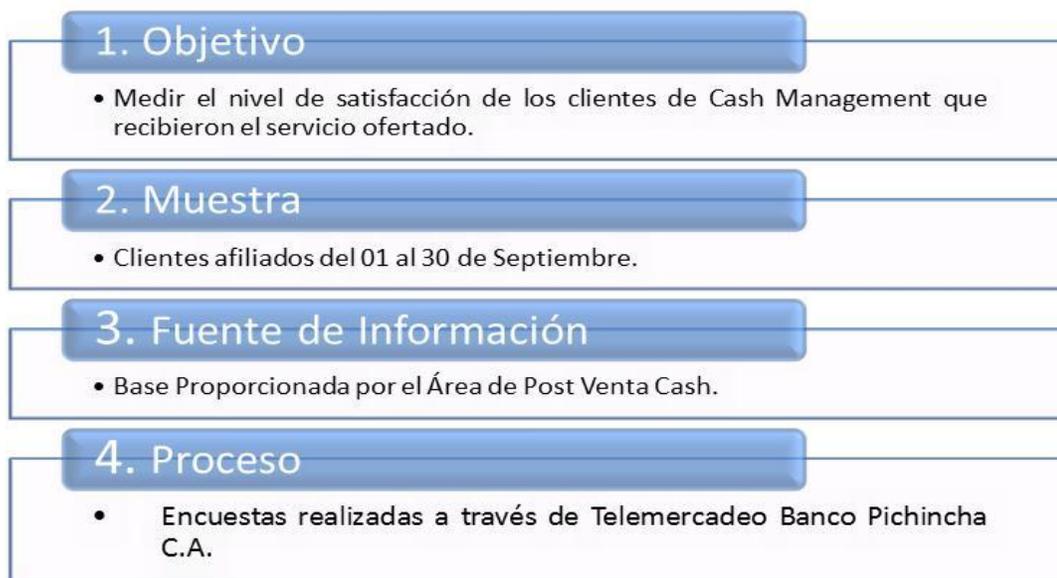
La finalidad principal del proyecto es presentar una propuesta con soluciones de reestructuración del modelo actual de servicio al cliente mediante el cambio y mejora de procesos actuales de atención así como la implementación de nuevos sistemas de medición y atención al cliente externo.

# REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

## Medición Septiembre 2013

Basados en la medición realizada por el departamento de marketing en Septiembre del 2013, donde se tomaron las 71 nuevas afiliaciones del mes al servicio *cash management*, podemos sintetizar los resultados a través de los siguientes diagramas y gráficas:

Figura 1: Medición nuevas afiliaciones Septiembre 2013.



<b>Total base gestionada:</b>		<b>71</b>
<b>TOTAL CLIENTES UBICADOS:</b>  58(82%)	Cliente aceptó encuesta satisfactoriamente	56
	Clientes ubicados / ejecución de encuesta no exitosa	2
<b>TOTAL CLIENTES NO UBICADOS:</b>  13(18%)	No contesta / grabadora / Equivocado	9
	No se encuentra / Cliente de viaje/ Averiado	4

Fuente: Banco Pichincha

Elaborado por: Lindemberg Domínguez Cassinelli

## REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

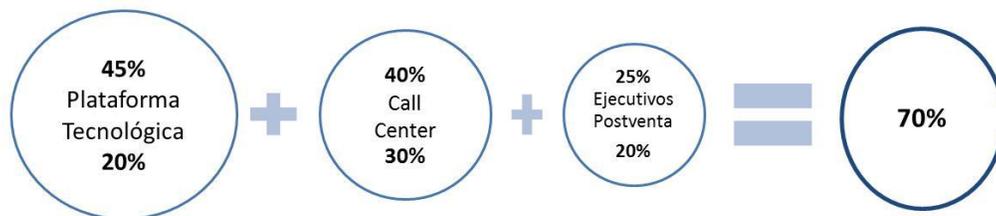
Figura 2: Resultados encuestas procesos *cash management*.

<b>Siendo 5,00 la mayor calificación</b>	
<b>Plataforma Tecnológica</b>	<b>PROMEDIO</b>
1 Considera amigable el acceso al sistema cash	2,20
2 El sistema presenta estabilidad y regularidad	2,30
3 Considera agil y rápida la plataforma cash	2,20
4 El portal es una herramienta comunicativa e informativa	2,01
<b>Call Center</b>	
1 Considera aceptable el tiempo de espera en el telefono	3,05
2 Siempre encuentran una solución a su requerimiento	3,80
3 Es amable el trato por parte del gestor telefónico	4,00
<b>Ejecutivos Postventa</b>	
1 Realizan la capacitación del servicio en el día y hora pactada	4,30
2 Entregan manuales de acceso y guías para procesos	5,00
3 La capacitación es clara y resuelve todas sus dudas	5,00

Fuente: Banco Pichincha

Elaborado por: Lindemberg Dominguez Cassinelli

Figura 3: Resultados medición porcentajes.



Fuente: Banco Pichincha

Elaborado por: Lindemberg Dominguez Cassinelli

## REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

Figura 4: Ponderación resultados

	<b>EXCELENTE</b>	<b>90%</b>	-	<b>100%</b>
	<b>ACEPTABLE</b>	<b>80%</b>	-	<b>89%</b>
	<b>NO ACEPTABLE</b>	<b>50%</b>	-	<b>79%</b>
	<b>MALO</b>	<b>0%</b>	-	<b>49%</b>

Fuente: Banco Pichincha

Elaborado por: Lindemberg Dominguez Cassinelli

En base a un estudio general realizado, las encuestas muestran un criterio de rechazo originados por factores de servicio deficiente que no satisface las expectativas ni resuelve los diferentes problemas que se presentan.

Es evidente que el desarrollo de la banca electrónica está cambiando la vida de los ecuatorianos. Es de fundamental importancia para el Banco Pichincha, a través de su servicio cash management, con el objetivo de consolidarse como empresas rentables a largo plazo, desarrollar e innovar en sistemas de banca electrónica que ayuden a reducir sus costos operativos y generen ingresos razonables a través de comisiones también razonables siempre guiadas hacia un servicio de calidad y solución de requerimientos de los clientes externos.

La competencia que ahora enfrenta el banco, se da por otras instituciones financieras con una plataforma tecnológica más ágil y un modelo de atención al cliente mucho más robusto y preparado para las diferentes situaciones diarias de los clientes.

La única forma de enfrentar dicha competencia es generando, mediante la revisión de costo beneficio, ventajas competitivas, y el desarrollo de tecnología acompañado de un modelo excepcional de calidad en servicio al cliente, que constituya una interesante ventaja competitiva.

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

Si el modelo de atención actual que fue subvalorado por los clientes en base a la encuesta realizada, puede llevar a una crisis interminable para la compañía, motivo por el cual en este proyecto de investigación, se intenta recopilar la mayor información posible, analizarla en base a diferentes modelos de encuesta y comportamiento de los usuarios y proveer la mejor solución como medida correctiva y proactiva ante la situación del modelo actual del servicio cash management.

Cada mes el malestar de los clientes crece ocasionando no solo rechazo a utilización de los servicios cash si no también la deserción total de la empresa como cliente activo del banco.

Algunas de las principales causales de molestia y rechazo son cambios en sistema sin previo aviso, problemas de conexión, *call centers* saturados que nunca contestan, servicio lento, soluciones no claras, complejas e inefectivas, sistemas de información lentos y con intermitencias, falta de comunicación a clientes, entre otras, son algunas de las tantas quejas y reclamos presentados por los clientes día a día.

Los clientes, usuarios de este servicio específico ofertado por el banco se encuentran insatisfechos, molestos y presentan un alto grado de rechazo hacia este servicio por la falta o deteriorada atención al cliente lo que en un largo plazo, puede llevar a la deserción de clientes hacia otras instituciones bancarias en busca de una mejor atención.

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

### **Propuesta de Reestructuración.**

En base a lo analizado previamente y a la respuesta obtenida en el estudio propuesto, se recomiendan las siguientes soluciones y medidas como reestructuración del modelo de servicio al cliente actual:

Para poder reestructurar el modelo de atención al cliente, es importante comprender todo el proceso de transaccionalidad de los clientes; desde la afiliación, a la recepción de claves, la capacitación, el soporte y finalmente el proceso de una orden cash. Una vez comprendidas las reales molestias y necesidades de los clientes, las ideas de mejoras al canal de atención al cliente, deberán seguir el siguiente proceso:

1. Priorización con pruebas y visitas a clientes con un representante de cada área involucrada para entender las necesidades.
2. Presentar al comité de necesidades actuales.
3. Obtener aprobación comité de gerencia.
4. Plan piloto.
5. Evaluación plan piloto.
6. Implementación de las mejoras.
7. Control del nuevo modelo reestructurado.

Antes que nada, es importante entender qué es lo que los clientes buscan. En base a la encuesta realizada y diferentes estudios pasado sobre el comportamiento del cliente actual cash management, y considerando la experiencia y comunicación con clientes, se podrían identificar como principales: asesoría, especialización, personalización, innovación, autogestión, excelente servicio, y enfoque costo vs. beneficio.

Canal Físico: El Banco Pichincha, brinda servicios tanto de canal tecnológico, como de canal físico en agencias. Es importante entender que al realizar mejoras importantes en el canal electrónico, éste cambio debe de ir de la mano con mejoras

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

para el canal físico. Por ejemplo, será inútil garantizar un buen servicio tecnológico de roles de pago si al momento de ellos querer hacer sus retiros del valor transferido en sus cuentas, se encontrarán con un pésimo servicio en ventanilla.

De tal manera, buscando generar un nuevo modelo de atención en sus agencias, que priorice las necesidades del cliente, se recomienda que inmediatamente la organización emprenda un desafiante proyecto, en el cual tres agencias, a nivel nacional, implementen la fase piloto de este proyecto. Solo la activa participación y compromiso de cada funcionario permitirá que esta etapa haya concluido exitosamente.

El objetivo es que estas agencias estén certificadas en un nuevo modelo de negocio y los equipos de *Front* y Negocio integren sus conocimientos y experiencias en un solo equipo que enfoca su gestión en atender asertiva y oportunamente al cliente externo, bajo un concepto integral de servicio y ya no subdividido por funciones de cada funcionario. Bajo este modelo y esquema, todos los funcionarios *Front*, podrán atender cualquier tipo de requerimiento sin tener que enviar al cliente a que realice una nueva fila o vaya donde otra persona u agencia como pasa actualmente, donde es necesario que para transacciones importantes, el cliente se acerque a la agencia donde originalmente abrió su cuenta. Este ejercicio piloto permitirá reflejar importantes resultados en términos de crecimiento, venta cruzada y reducción en tiempos de espera, principalmente.

Considerando el *headcount* disponible de ejecutivos de capacitación y determinando la premura de necesidades de clientes de tres meses, se desarrollarán en un periodo de 90 días las capacitaciones y entrenamiento respectivo. Actualmente el Banco cuenta con personal denominado “*trainers*” o entrenadores y también con “*backups*” o reemplazos por lo que no se incurrirán en costos de contratar más personal o incrementar el rubro sueldos. Actualmente ellos desarrollan funciones de rotar en agencias para cubrir personal en vacaciones.

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

Para concretar este objetivo es necesario, mediante un estudio técnico, determinar estructuras y roles que participan dentro del proceso de negocios y servicios de una agencia con este nuevo modelo. Se deberá determinar perfiles y requisitos que debe cumplir el colaborador para ejecutar sus nuevas funciones, basados en las competencias de cada persona, versus lo requerido para determinar su posición.

Este ejercicio de innovación debe de operar bajo la premisa de que el cliente cuente con un solo punto de contacto, enfocado en atenderle de forma integral y garantizarle una experiencia de servicio satisfactoria.

Este modelo de transformación de negocio permitirá desarrollar la capacidad de toma de decisiones y actividades multifunción; así como contar con indicadores para administrar adecuadamente, mediante un panel de control, la toma de decisiones que mejoren permanentemente los tiempos de servicio y resolución de problemas.

Una vez concluida la fase piloto con las tres agencias, se deberá iniciar el despliegue de este modelo en todas las agencias a nivel nacional. Este gran desafío organizacional requiere que todos participen y se involucren activamente, con predisposición para experimentar nuevos aprendizajes y visionar nuevas formas de atender al cliente orientados siempre hacia su satisfacción y construcción de relaciones a largo plazo. Este proceso tomará 120 días aproximadamente.

Canal Postventa: Se propone una reingeniería en el proceso postventa actual cubriendo ahora una atención fija en oficina de un ejecutivo postventa. Esta reingeniería debería aplicarse con el fin de que los ejecutivos postventa se dediquen no solo a realizar capacitaciones a empresas nuevas que contraten el servicio, si no también den soporte a todas las empresas actuales en la utilización y manejo del cash management. El objetivo es que ellos puedan dar soporte sea telefónico o por mail o por visitas. Con esta mejora, el banco podrá brindar un servicio más personalizado y diferenciado. Este proceso debe de implementarse inmediatamente

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

para desde el primer semestre del 2015, así los clientes puedan contar con este canal de soporte personalizado.

*Sistema Core:* Es importante promover un mejoramiento en la capacidad tecnológica del sistema *Core* actual. Elevar a TATA, empresa proveedora del sistema un informe con todos los desperfectos que afectan a nuestros clientes. Para esto, es importante mantener una reunión conjunta el área de postventa, el área comercial, y el área de servicio al cliente.

Es importante robustecer el sistema, revisar procesos, funcionalidad y cerrar gaps. Este plan de revisión, levantamiento, implementación, y control, debe darse en un plazo no mayor a un año. En un año, TATA deberá corregir e implementar las mejoras tecnológicas que afectan a nuestros clientes cash. Es importante se garantice a los clientes estabilidad en la plataforma tecnológica. Los costos de estas mejoras y robustecimiento del sistema, entran dentro del rubro de honorarios cuando el Banco adquirió el software. Se sumarán únicamente gastos administrativos.

Una de las mejoras tecnológicas que debe realizar TATA sobre el *Core*, es que los clientes puedan acceder al cash management desde cualquier plataforma, no limitarlos a ingresar únicamente por el “*Internet Explorer*”. Esta limitación ha generado un gran descontento para “usuarios *Apple*” y usuarios que manejan otros navegadores. Esta limitación de plataforma, simboliza falta de innovación y atraso en el sistema. Este cambio debe de realizarse en un plazo no mayor a seis meses. Todos los clientes deberán poder acceder al sistema mediante un *multibrowser*, es decir, a través de cualquier explorador, sea *Mozilla*, *Firefox*, *Chrome* y las demás principales plataformas de internet. Todo esto podrá ser posible con el desarrollo de la Aplicación *Multibrowser* que deberá desarrollar TATA. Esta propuesta tiene un costo actual de \$200,000.00 sin duda alguna una inversión muy importante pero que generará más confianza y apertura para nivel transaccional de usuarios “MAC” y demás exploradores.

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

De igual manera se deberá a TATA dar un plazo no mayor a un año, para desarrollar el “*Cash Mobile*” que les permitirá a los usuarios del servicio, poder ingresar desde sus *smartphones* y *tablets*. Actualmente, solo pueden ingresar desde su computadora o laptop, lo que dificulta bastante el acceso y utilización del servicio para ejecutivos que normalmente pasan fuera de oficina en reuniones o viajes. De acuerdo a proforma estimada por TATA, esta propuesta tiene un costo aproximado de \$100,000.00 de inversión que permitirá a los usuarios y clientes poder realizar transacciones de una manera más sencilla, como la vienen realizando actualmente donde, a pesar de que pueden generar pagos desde el exterior, no lo pueden hacer desde un celular o *tablet*. Si bien esta inversión no tendrá un *payback* instantáneo en monetarios, el objetivo es afianzar la relación clientes y evitar que busquen a la competencia por carencia de accesos a dispositivos móviles comúnmente utilizados por las empresas y sus delegados.

Otro de los principales descontentos de los clientes *cash*, se da cuando las empresas tienen una alta rotación de usuarios, el proceso para crear nuevos usuarios al sistema en cada empresa es sumamente complejo y toma alrededor de 10 días tener las claves para el nuevo usuario de la empresa. En este proceso de reingeniería del sistema *Core*, se recomienda adaptar el “autogestión de usuarios”, que le deberá permitir a la empresa de manera autónoma crear propios usuarios sin la necesidad de pasar por toda la recolección de documentación y tiempo que toma actualmente crear un usuario en una empresa existente. Con esta opción el usuario Aprobador o encargado, podrá eliminar y crear usuarios de acuerdo a las necesidades de la empresa y en tiempo de respuesta en línea. Este desarrollo tiene un costo aproximado de \$20,000.00 de acuerdo a lo revisado con otros desarrolladores.

En cuanto al canal *call center*, de doce mil llamadas al mes que recibe el *call center*, el 27% corresponde a quejas por *multibrowser*. Este punto ya fue mencionado en el canal *core*, donde se deberán implementar mejoras que permitan ingresar desde cualquier *browser* que no solo sea *internet explorer*. El otro 73% se

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

descompone, 50% para crear usuarios, que solucionaríamos con el proceso de autogestión ya mencionado, y el 23% restante son quejas de problemas de acceso.

Considerando además, que de acuerdo a previas estadísticas y estudios, de cada diez llamadas que recibe el *call center*, actualmente solo 6 tienen solución, se propone para este canal, implementar un modelo de “*First call resolution*” que consista en una capacitación agresiva a los funcionarios telefónicos que manejan este canal, donde en la primera llamada que realiza el cliente, le den una solución definitiva al problema o novedad que está presentado. En base a experiencia personal, generalmente estos problemas de acceso se dan por olvido de contraseñas, o problemas de configuración que bloquean pantallas emergentes de acceso. Esto deberá ser solucionado con la guía telefónica y creación de manuales para que el cliente pueda realizar este proceso junto con el operador telefónico.

Es importante añadir a esta mejora de canal *call center*, la contratación necesaria de nuevos *headcounts* altamente capacitados, que permitan brindar un soporte en línea instantáneo, permitiendo al cliente obtener soporte inmediato sin largos tiempos de espera hasta que sea atendido por un operador. Actualmente existen 200 operarios contratados, que atienden todo el país las 24 horas al día. Bajo este número, las encuestas indican que hay un 30% de llamadas demoradas en ser atendidas. Se plantea bajo esta mejora, la contratación de 60 nuevos ejecutivos para poder abastecer este 30% que falta y toda la demanda de requerimientos telefónicos, para a su vez, atender funciones como resets de clave y sincronización de *tokens*, que actualmente lo maneja otro departamento del banco que no laboran veinticuatro horas al día. Esta contratación la deberá realizar TATA, proveedor del servicio, por lo que dicha empresa es quien incurriría en el costo.

El *call center* está a cargo de la empresa TATA, encargada de brindarle servicios tecnológicos y de soporte operativo al Banco Pichincha. Dicha empresa, por solicitud del banco, deberá realizar un presupuesto sobre la contratación de nuevos miembros y la implementación de un *call center* en Guayaquil para que

## REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

atiendan región costa. TATA maneja actualmente sus principales ingresos económicos a través de Banco Pichincha, por lo que esta solicitud del banco será atendida sin duda alguna de inmediato con el fin de seguir asegurando relaciones comerciales a largo plazo.

Resulta indispensable un control periódico del nivel de servicio brindado. Una vez realizadas las mejoras propuestas en el presente trabajo de titulación, es necesario:

1. Se realice una revisión cada trimestre sobre el avance del nivel de satisfacción de servicio al cliente en el producto cash management.
2. Realizar estudio de control esquematizado sumamente detallado con el fin de ir analizando y evaluando el avance y eficiencia de la propuesta punto por punto observado.
3. Se solicitará realizar cuatro tipos de controles. Grupos focales, entrevistas, encuestas y cliente “fantasma” u oculto. Para este estudio, se deberá considerar los principales determinantes para el producto. Estos son, clientes potenciales, clientes VIP y la competencia.

Figura5: Metodología vs mercado *target*

Metodología	Target
Grupos focales	Clientes usuarios, potenciales
Entrevistas	Clientes VIP, Clientes Potenciales
Encuestas	Clientes usuarios, potenciales
Cliente Oculto	Competidores

Fuente: Propuesta Lindemberg Dominguez

Elaborado por: Lindemberg Dominguez Cassinelli

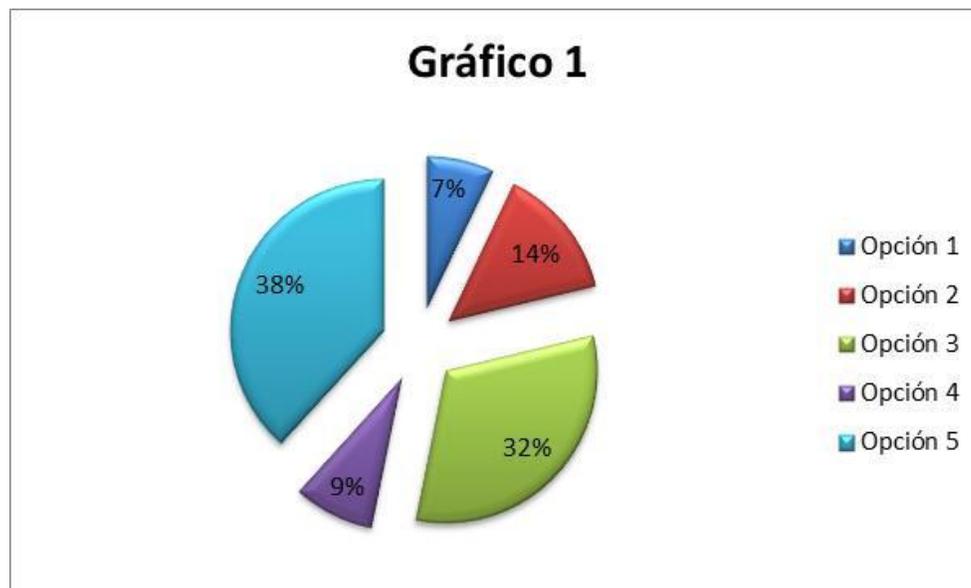
## REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

Para las encuestas, se deberá realizar un análisis donde se toma una muestra de las principales mil empresas generadoras de comisiones cash. Estas encuestas se deben de realizar en las principales ciudades donde se generan los mayores ingresos por comisiones y utilización del servicio cash, estas son; Quito, Guayaquil y Cuenca. Tomando en cuenta que el Grupo Financiero Pichincha tiene presencia internacional, se ha considerado también una muestra de 200 encuestas en Colombia y Perú. Esta encuesta será realizada en un plazo de 30 días por el departamento de marketing, serán asignadas estas funciones sin incremento de costos si no como actividades nuevas.

En el Anexo1 que forma parte del presente proyecto, se encuentra el *script* propuesto para las encuestas a clientes actuales de Banco Pichincha.

Los resultados de las encuestas, se presentarán de la siguiente manera:

Figura 6: Resultado encuestas Diagrama

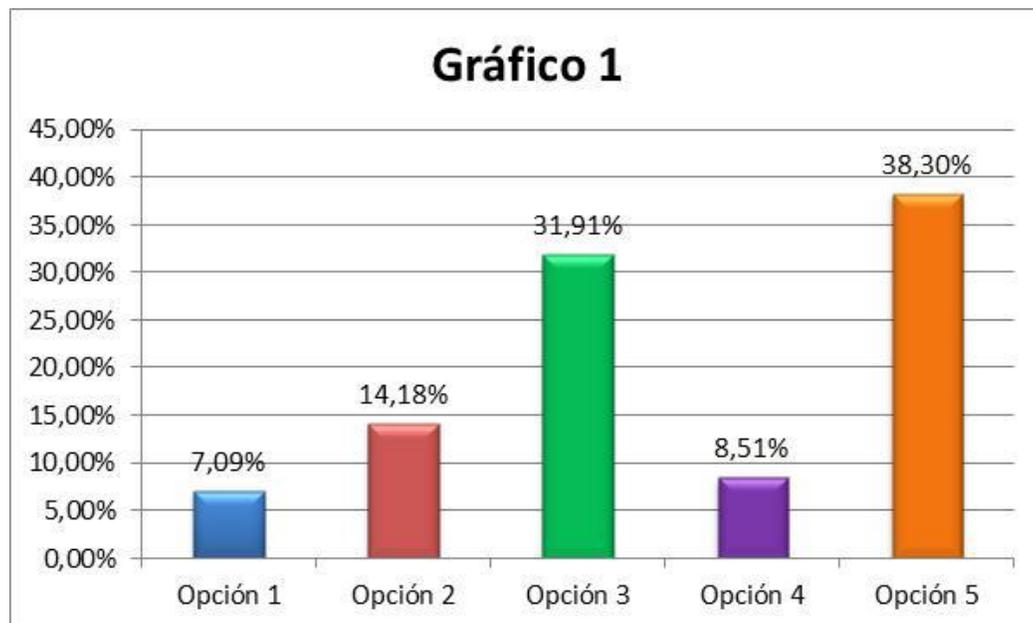


Fuente: Propuesta Lindemberg Dominguez

Elaborado por: Lindemberg Dominguez Cassinelli

## REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

Figura 7: Resultado encuestas por ponderaciones



Fuente: Propuesta Lindemberg Dominguez

Elaborado por: Lindemberg Dominguez Cassinelli

Adicional a las encuestas efectuadas, la realización de entrevistas personalizadas ayudaría a identificar las principales falencias del producto. Tomando en consideración la presente propuesta de reestructuración, se deberán realizar 30 entrevistas en las principales ciudades que son, Quito, Guayaquil y Cuenca. Considerando que el Grupo Financiero Pichincha tiene presencia internacional, se ha considerado también una muestra de 10 entrevistas internacionales en Colombia y Perú.

En el Anexo 2, se encuentra el script propuesto para dichas entrevistas.

Con respecto a la propuesta de realización de *Focus Groups*, se recomienda realizar 6 entrevistas en Quito, Guayaquil y Cuenca, bajo el script que se encuentra en el Anexo 3 del presente proyecto. El *focus group* será realizado en un plazo de 15 días por el departamento de marketing, serán asignadas estas funciones sin incremento de costos si no como actividades nuevas.

## REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

En cuanto a la propuesta de implementación del Cliente Fantasma, se propone considerar la selección de personas externas del banco, a realizar llamadas al *call center* solicitando soporte y atención, y visitas físicas a ejecutivos comerciales y ejecutivos de capacitación para solicitar una visita técnica y analizar el servicio brindado. Se deberá tomar una muestra de seis casos en las principales ciudades. Se deberá considerar la siguiente matriz de calificación considerando tres aspectos como fundamentales: Impresión visual, Contacto, y Momentos de Verdad, cada uno con su respectivo peso. Esta implementación tendrá un costo de \$2,000.00 mensuales y a será realizada en un plazo de 90 días por agentes especializado, terceros al banco.

Figura 8: Modelo de evaluación cliente *cash management*

MODELO DE EVALUACIÓN CLIENTE CASH MANAGEMENT						
CIUDAD	QUITO	CALIF	0,00%			
IMPRESIÓN VISUAL		15%	0,00			
VARIABLES		IDEAL	ACTUAL	TOTAL	CALIF %	Eval. Sprocket
IMAGEN EXTERIOR	Buena presencia del Banco	4		0	0,00%	0,0
	Rótulo del Banco	3				0,0
	Imagen del guardia	1,5				0,0
	Direccionamiento adecuado	1,5				
AMBIENTE INTERIOR	Limpieza, orden, organización	3,33		0	0,00%	0,0
	Espacio físico acorde dedicado para la venta	3,33				0,0
	Decoración con uso de colores corporativos	3,33				0,0
TIEMPO	Tiempo de espera a ser atendido	10		0	0,00%	0,0
IMAGEN DEL VENDEDOR	Uniformado o con identificación del Banco	5		0	0,00%	0,0
	Denotando aseo personal (arreglado, peinado)	5				0,0

Fuente: Propuesta Lindenberg Dominguez

Elaborado por: Lindenberg Dominguez Cassinelli

## REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

Figura 9: Modelo de evaluación cliente *cash management*

CONTACTO - 35%		35%	0,00			
VARIABLES		IDEAL	ACTUAL	TOTAL	CAUIF %	Eval. Sprocket
AMABILIDAD	Se considera el saludo y la sonrisa del ejecutivo de ventas en el primer contacto con el cliente	10		0	0,00%	0,0
	/// Como el ambiente general apoya la gestión del vendedor (temperatura y aroma)					
INDAGACION DE LA NECESIDAD	Pregunta si conoce sobre el servicio	3		0		0,0
	Pregunta acerca del motivo de interés del	3				0,0
	Pregunta acerca del tipo y tamaño de la	3				0,0
	Pregunta el nombre del cliente	1				0,0
VINCULO GENERADO CON EL CLIENTE	Se mide la capacidad de generar empatía, compatibilidad y confianza; carisma orientado a que el cliente se sienta comodo	10		0		0,0

MOMENTOS DE VERDAD		50%	0,00			
VARIABLES		IDEAL	ACTUAL	TOTAL	CAUIF %	Eval. Sprocket
EXPLICACION ENTUSIASTA DE PRODUCTOS	Uso de ayudaventas	2		0	0,00%	0,0
	Explicación clara del servicio	4				0,0
	Explicación de los beneficios de acceder al servicio	4				0,0
DEMO	Uso del demo y explicación de configuración	10		0		0,0
EXPLICACIÓN DE ASPECTOS TÉCNICOS	Explicación de instalación del token y forma de uso	3,33		0		0,0
	Explicación detallada de lo que cubre el servicio	3,33				0,0
	Explicación de requisitos tecnológicos para el servicio	3,33				0,0
CIERRE DEL VENDEDOR	Utilizó una técnica de cierre	3		0		0,0
	Se accede al servicio (hipotetico)	5				0,0
	Intención de toma de datos	2				0,0

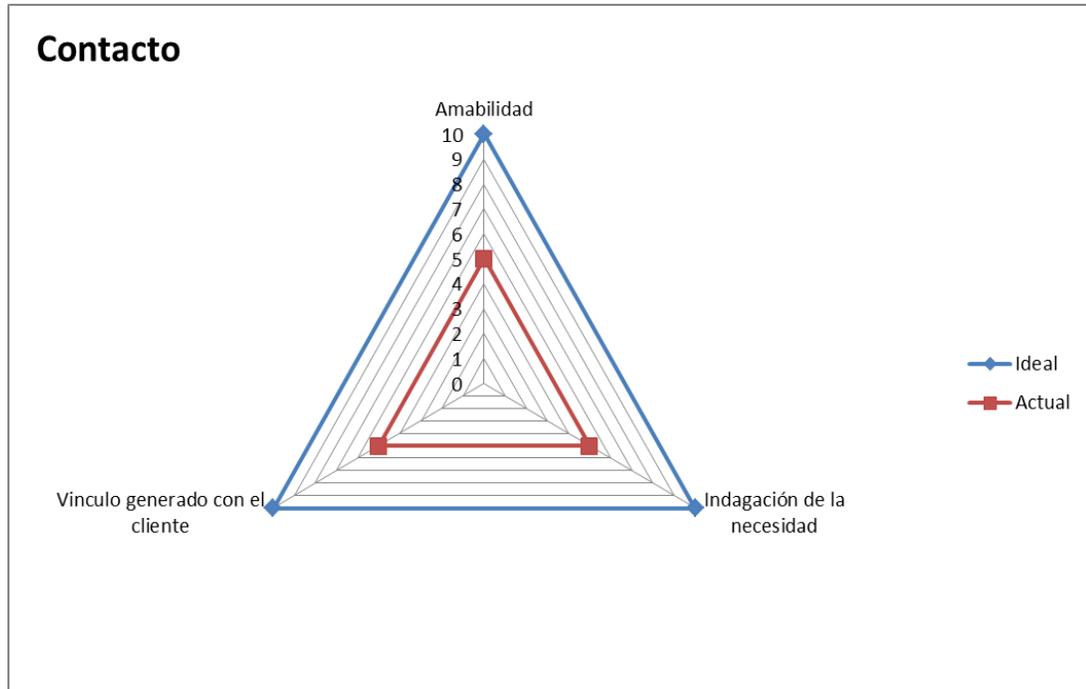
Fuente: Propuesta Lindemberg Dominguez

Elaborado por: Lindemberg Dominguez Cassinelli

# REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

Ejemplo resultado de medición de Contacto:

Figura 10: Medición contacto



Fuente: Propuesta Lindenberg Dominguez

Elaborado por: Lindenberg Dominguez Cassinelli

Una vez obtenidos los resultados del control de la reestructuración, se deberán tomar las iniciativas y nuevos planes mencionados anteriormente en el presente proyecto para posicionar al servicio cash management como el servicio de mayor calidad en transacciones electrónicas a nivel país. Esta medición será sin lugar a duda muy fructuosa y permitirá desarrollar nuevos y mejores planes de mejoras continuas.

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

### **Conclusiones.**

La calidad y satisfacción en el modelo de atención al cliente, representan un factor altamente impactante y decisivo en la deserción de clientes afiliados al servicio cash management del banco Pichincha.

La innovación financiera y la innovación tecnológica en los servicios bancarios, han implicado un cambio gigantesco en el concepto de lo que antiguamente se conocía como la banca tradicional, pero el factor de atención al cliente no se ha adaptado a los cambios y nuevas exigencias del cliente.

Resulta imperativo entender el nivel de satisfacción de los clientes y sus necesidades actuales de realizar transferencias interbancarias e internacionales a través del cash management acompañado de un servicio de calidad de guía y apoyo al cliente por la creciente globalización de negocios e integración de mercados.

Sin duda alguna, Banco Pichincha es el principal banco del Ecuador. Con 106 años de experiencia, con una extensa gama de productos, con amplias oportunidades de crecimiento y expansión, y sobre todo con el respaldo del capital para incrementar tanto activos como pasivos y crecer dentro del mercado nacional e internacional. Lastimosamente el banco, no es altamente reconocido por su atención y satisfacción de clientes.

El banco tiene mucho que trabajar para lograr satisfacción y fidelización de clientes según las propuestas de reestructuración indicadas en el presente proyecto. Complejos procesos operativos, paralelamente burocráticos, personal falta de capacitación, inalcanzables filas, interminables tiempos de espera, y falencias en el sistema, han generado un gran índice de insatisfacción del cliente. El banco tiene bastante que aprender todavía sobre satisfacción de necesidades, oportunidades, y servicio de calidad. A pesar de que ha habido algunas introducciones de planes de mejora en la gestión de servicio, el banco aun no llega a ser considerada una

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

institución de un servicio de calidad, incapaz de atender de manera efectiva los requerimientos de sus clientes.

Las nuevas estrategias propuestas, los nuevos métodos de evaluación estudiados, y nuevos procesos descritos, deben de ser analizados por el comité correspondiente e implementados para mejorar sustancialmente este porcentaje de satisfacción e idealización que aumenta cada mes. Fomentar la utilización de canales alternativos como cash management, corresponsales no bancarios, puntos pago, ventanillas *express*, pichincha celular, entre otros, sin duda alguna en un futuro no muy lejano será la clave en el aporte para consolidar la fidelización del cliente y garantizar un bajo nivel de quejas por tiempo de espera y largas fila en ventanilla.

# REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

## Bibliografía (según normas APA)

DOMINGUEZ, L. (2012). Diversos proyectos de investigación dentro del programa Maestría UEES “Gestión y Dirección de Empresas de Servicio”.

- EVENTO “Tendencias 2011, el futuro de la banca”, organizado por la empresa Gemalto

GITOMER, J. (1998). *Customer satisfaction is worthless, customer loyalty is priceless*. Austin, TX: Bard Press.

GROVER, V. & CHEON, M. J. & TENG, J. T. C. (1994). *A descriptive study on the outsourcing of information systems functions*. Information & Management, Vol. 27, N° 1, July, pp. 33-44.

GUPTA, U. G. & COLLINS, W. (1997): *The impact of information systems on the efficiency of banks: an empirical investigation*, Industrial Management & Data Systems, Vol. 97, N° 1, January, pp. 10-16.

LARRAGAN, J. (2009). *La Banca por Internet como innovación tecnológica en el sector bancario*. Recuperado de:

[http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero\\_articulo?codigo=2356670](http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2356670)

LOOR, T. (2006). *La banca en España, Segunda edición, Ediciones Pirámide*. Madrid.

MENDOZA, J. Monterey. <http://www.monografias.com/trabajos14/banca-electronica/banca-electronica.shtml>

MURIEL, M. J. (2003): *El proceso de internacionalización del sistema bancario español: Incidencia de las nuevas tecnologías de la información*, Tesis Doctoral, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Cádiz, Cádiz.

PALOMO, R. J. (1998): *Los efectos de la globalización sobre la estrategia bancaria*. Banca & Finanzas, N° 29, enero, pp. 5-18.

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

- PORTAL Banco Pichincha;

<http://wwwp1.pichincha.com/web/index.php>

- PORTAL Banco de Guayaquil; <http://www.bancoguayaquil.com/bg/>

- PORTAL Banco Bolivariano <http://www.bolivariano.com/>

QUINTÁS, J. R. (1991). *Tecnología y banca minorista en la década de los noventa*. Papeles de Economía Española, N° 47, pp. 72-85.

RINCÓN, E. (1994). *Las tecnologías de la información como factor de competitividad y liderazgo en el negocio bancario*. Perspectivas del Sistema Financiero, N° 48, pp. 143-150.

SCHNEIDER, B. (1995). *The winning service game*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

TOLEDO, E. M. (1995). *Dirección estratégica: análisis de las entidades financieras crediticias desde la empresa. Resultados de la investigación realizada entre directivos de medianas y grandes empresas*. IX Congreso nacional y V Congreso hispano-francés AEDEM La innovación en la empresa, Toledo, 2-5 de mayo, Vol. 1, pp. 555-569.

VALLE, V. (2000). *Cinco reflexiones sobre el sistema financiero*. Papeles de Economía Española, N°84-85, pp. 17-24.

# REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

ANEXO 1. *Script* para las encuestas a clientes actuales de Banco Pichincha.

## Datos Sociodemográficos.

Edad.....

Sexo.....

**Filtro 1.** Conoce usted lo que es el servicio de Cash Management?

- a. Si\_\_ CONTINUAR
- b. No\_\_ AGRADECER y TERMINAR

1. Porque medio se enteró del servicio de Cash Management?

- a. TV \_\_\_\_
- b. Radio \_\_\_\_
- c. Prensa \_\_\_\_
- d. Publicidad Internet \_\_\_\_
- e. Mail \_\_\_\_
- f. Redes Sociales \_\_\_\_
- g. Referencia \_\_\_\_

2. Que bancos conoce usted que ofrezcan el servicio de Cash Management?

3. De los siguientes, cuál/es son los atributos de mayor importancia para usted?

- a. Sistema \_\_
- b. Complementos \_\_
- c. Trato al cliente \_\_
- d. Otro \_\_Cuál? \_\_\_\_\_

4. Respecto del SISTEMA; califique su satisfacción con los siguientes aspectos:

- a. Acceso al sistema: Totalmente satisfecho \_\_ Satisfecho \_\_ Insatisfecho \_\_
- b. Rapidez del sistema: Totalmente satisfecho \_\_ Satisfecho \_\_ Insatisfecho \_\_
- c. Horario de funcionamiento: Totalmente satisfecho \_\_ Satisfecho \_\_ Insatisfecho \_\_
- d. Facilidad de uso: Totalmente satisfecho \_\_ Satisfecho \_\_ Insatisfecho \_\_

**REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE  
EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

5. Respecto de los **COMPLEMENTOS**; califique su satisfacción con los siguientes aspectos:
- a. **Facilidad de uso del token:** Totalmente satisfecho \_\_ Satisfecho \_\_  
Insatisfecho\_\_
  - b. **Facilidad de configuración:** Totalmente satisfecho \_\_ Satisfecho \_\_  
Insatisfecho\_\_
  - c. **Alcance transaccional:** Totalmente satisfecho \_\_ Satisfecho \_\_  
Insatisfecho\_\_
  - d. **Seguridad:** Totalmente satisfecho \_\_ Satisfecho \_\_ Insatisfecho\_\_
6. Respecto del **TRATO**; califique su satisfacción con los siguientes aspectos:
- a. **Asistencia técnica y servicio al cliente:** Totalmente satisfecho \_\_  
Satisfecho \_\_ Insatisfecho\_\_
  - b. **Reportes:** Totalmente satisfecho \_\_ Satisfecho \_\_ Insatisfecho\_\_
  - c. **Confianza y prestigio del Banco:** Totalmente satisfecho \_\_ Satisfecho \_\_  
Insatisfecho\_\_
  - d. **Valores agregados:** Totalmente satisfecho \_\_ Satisfecho \_\_ Insatisfecho\_\_

## **REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.**

ANEXO 2. *Script* para las entrevistas a clientes actuales de Banco Pichincha.

1. **Cómo se enteró del servicio *cash management*?**
2. **Por qué utiliza usted *cash management* en su empresa?**
3. **Desde cuando utiliza usted *cash management* en su empresa?**
4. **Cuando usted se interesó en *cash management*, recibió una explicación adecuada del servicio?**
5. **El servicio es todo lo que fue ofrecido en un inicio?**
6. **Por qué eligió al banco Pichincha para el *cash management* de su empresa?**
7. **Cuál sería a su criterio el atributo principal que hace diferente el *cash management* de Banco Pichincha, del resto de la competencia?**
8. **Cuáles son los problemas del *cash management* en las siguientes etapas:**
  - **Adquisición del servicio**
  - **Uso del servicio**
  - **Posterior al uso del servicio**
9. **Qué recomendaría usted para evitar o corregir estos problemas?**
10. **Califique en términos generales su nivel de satisfacción con el servicio recibido?**
11. **Recomendaría usted el servicio *cash management* con Banco Pichincha?**
12. **Qué debería suceder en el servicio *cash management* para que definitivamente deje de usarlo?**

# REESTRUCTURACIÓN DEL MODELO DE ATENCIÓN AL CLIENTE SOBRE EL CANAL CASH MANAGEMENT DEL BANCO PICHINCHA C.A.

ANEXO 3. *Script* para el *focus group* a clientes actuales de Banco Pichincha.

1. **Cómo se enteró del servicio de Cash Management?**
2. **Porque utiliza usted Cash Management en su empresa?**
3. **Desde cuándo utiliza usted Cash Management en su empresa?**
4. **Cuando usted se interesó en utilizar Cash Management; recibió una explicación adecuada del servicio?**
5. **El servicio es todo lo que le fue ofrecido en un inicio?**
6. **Cuáles son los problemas del Cash Management en las siguientes etapas:**
  - **Adquisición del servicio**
  - **Uso del servicio**
  - **Posterior al uso del servicio**
7. **Qué recomendaría usted para evitar o corregir esos problemas?**
8. **Califique el nivel de importancia de los siguientes atributos mediante suma constante:**
  - 8.1 **SISTEMA.**
    - i. **Accesibilidad al sistema**
    - ii. **Rapidez del sistema**
    - iii. **Disponibilidad de funcionamiento del sistema (horarios)**
    - iv. **Facilidad de uso del sistema**
  - 8.2 **COMPLEMENTOS**
    - i. **Facilidad de uso del token**
    - ii. **Facilidad de configuracion**
    - iii. **Alcance transaccional**
    - iv. **Seguridad**
  - 8.3 **TRATO**
    - i. **Asistencia técnica y servicio al cliente**
    - ii. **Reportes**
    - iii. **Confianza y prestigio del Banco**
    - iv. **Valores agregados**
9. **Recomendaría usted el servicio de Cash Management con el banco que lo está utilizando?**
10. **Finalmente; que debería suceder con el servicio de Cash Management para que usted decida dejar de utilizarlo definitivamente?**