

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**“Evaluación del modelo relacional de la sucursal Viña del Mar –
Reñaca, de BancoEstado”**

**MEMORIA PARA OPTAR
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

Profesor Guía : Sr. Óscar L. Fariña Hinojosa.

Alumnos : Sr. Rodrigo A. Flores Araya.

Srta. Susana P. Oliva Huerta

VIÑA DEL MAR, 2015

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado principalmente a Dios, quien me ha bendecido con mis padres Jorge Flores Díaz y Margarita Araya Cerda, quienes con sus esfuerzos, me han permitido desarrollarme profesionalmente y así dar este nuevo e importante paso en mi vida. A dios mis infinitas gracias y a mis padres, nada más que decirles, los amo.

Rodrigo A. Flores Araya.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres y en especial a mi madre Magaly Huerta Albornoz, quién con dedicación me enseñó que en la vida hay que luchar por nuestros sueños. Y a la personita que da sentido a mi vida y que en cada despertar me regala una sonrisa que hace que todo sea más fácil y me llena de energía al comenzar un nuevo día, mi pequeño hijo Vicente Farías Oliva. Gracias por ser parte de mi vida.

Susana P. Oliva Huerta

AGRADECIMIENTOS

Principalmente al Profesor Oscar L. Fariña Hinojosa, quien nos guio durante este proceso, orientándonos para poder terminar nuestra memoria.

A mis compañeros y amigos que conocí durante este periodo de estudios, que de una u otra forma me apoyaron para poder culminar esta nueva etapa con éxito.

A todos los profesores que entregan sus conocimientos día a día

Rodrigo A. Flores Araya.

AGRADECIMIENTOS

El primer agradecimiento es para nuestro profesor guía, Sr. Oscar Fariña Hinojosa, por su paciencia, dedicación, y por orientarnos en el camino correcto en el desarrollo de nuestro trabajo de tesis.

A mis Padres, porque gracias a los valores que me inculcaron y las herramientas que me entregaron, permitieron que hoy siga desarrollándome profesionalmente y haya llegado a esta instancia. A mis hermanas, por existir. Y al pequeño ángel que me inspira cada día, mi hermoso hijo.

A cada uno de los profesores que dedican su vida a entregarnos las herramientas que hoy nos permiten ser grandes profesionales y que formaron parte de éste proceso.

Susana P. Oliva Huerta

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS	iii
RESÚMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Bases Teóricas de la Investigación.....	1
1.2. Marketing Bancario	1
1.3. Marketing Relacional.....	3
1.4. Forma de relación Banco – Clientes.	5
1.5. Modelo Cuadro de Mando de Seguimiento de Metas, utilizado en la Banca Personas para Oficinas Alta Relación de BancoEstado	8
1.5.1. Gestión Financiera:	10
1.5.2. Inclusión Financiera:.....	10
1.5.3. Gestión de la calidad y Post venta:	11

1.5.4. Aumento de Volúmenes:	12
1.5.5. Vinculación:	13
1.5.6. Ventas de Productos Financieros:.....	13
1.5.7. Ventas Seguros:.....	14
CAPITULO II: PILARES ESTRATÉGICOS.	16
2.1. Pilares Estratégicos.	16
2.1.1. Misión.....	16
2.1.2. Visión.....	16
2.1.3. Posicionamiento.	16
2.2. Gestión de marketing.....	17
2.3. Orientaciones Básicas.	18
2.4. Relación Banco Estado con sus clientes.	19
2.5. Cómo el Banco llega a sus clientes.	20
2.6. Atención a clientes de BancoEstado.....	20
2.7. Valores Corporativos.....	21
2.8. Cobertura Nacional BancoEstado.....	21
2.9. Red de Atención	22
2.10. Lineamientos Estratégicos 2012 – 2014.....	23
2.11. Tipos de Sucursal	24

2.12. Sucursal Relacional	25
CAPITULO III: EVALUACIÓN DEL MODELO RELACIONAL DE LA SUCURSAL DE BANCOESTADO VIÑA DEL MAR – REÑACA.....	
	30
3.1. Objetivos del modelo relacional de BancoEstado, para captar y vincular a sus actuales y potenciales clientes de acuerdo al segmento definido (Rentas medias).....	30
3.2. Esquema del Foco de la Relación Ejecutivo – Cliente Relacional	32
3.3. Estrategia Comercial del Modelo Relacional.....	32
3.4. Centro de la Estrategia del Modelo Relacional.	33
3.5. Herramientas de apoyo para el ejecutivo relacional.	34
3.6. Presentación y análisis de la aplicación del Cuadro de Mando SMP BancoEstado, utilizado en la banca personas para oficinas Alta Relación.....	35
CONCLUSIONES	43
BIBLIOGRAFÍA	45
ANEXOS	47
ANEXO N° 1: Matriz de Ansoff.	47
ANEXO N°2: Condiciones de la relación Banco – Cliente	47
ANEXO N°3: Mapa estratégico BancoEstado 2014 – 2016.....	48

ANEXO Nº 4: MODELO DE GESTIÓN PROTOCOLO DE ATENCIÓN A CLIENTES CON CAPACIDADES DISTINTAS.....	49
ANEXO Nº 5: MODELO DE GESTIÓN A CLIENTES, PROTOCOLO DE ATENCIÓN A CLIENTES SIN DISCAPACIDAD.	53
ANEXO Nº6: FUNCION A REALIZAR SEGÚN CARGO EN SUCURSAL.....	54

RESÚMEN

BancoEstado desde su creación, ha sido un banco que gracias a las cuentas fiscales y al reajuste e interés ofrecidos por el Banco Central, no veía gran necesidad de salir a competir con la banca privada. No obstante, con la finalidad de tener mayor participación en el mercado que cubre la Banca privada, decide implementar un nuevo modelo de oficina, a través de la Sucursal de Alta Relación, ubicada en Reñaca, Viña del Mar. En la siguiente memoria, se busca determinar si este modelo de sucursal, cumple con las expectativas y objetivos planteados en su origen.

ABSTRACT

Since BancoEstado was established, due to the effective fiscal accounts and adjustable interest rates offered by Banco Central, it was never in need to enter the competitive market with private banks. Never the less, BancoEstado seeks to actively participate in the growing market that the private banking has to offer. This is done by implementing new office models, through the use of offices of high performance located in Reñaca, and Viña del Mar. The following memo seeks to determine whether these new models comply with the expectations and objectives from the beginning.

INTRODUCCIÓN

En el año 2012, el banco decide crear un nuevo tipo de sucursal, debido a diversos estudios realizados por el departamento de inteligencia de Negocios de BancoEstado, implementando un nuevo modelo de oficina orientado exclusivamente al segmento de clientes relacionales (Rentas medias). El objetivo de la sucursal es nivelar la oferta de valor de BancoEstado y aumentar los ingresos que sustenten el negocio en el mediano y largo plazo.

Así mismo identificar las características principales de este modelo relacional y concluir si es viable implementar una nueva sucursal de similares características.

Teniendo esto en consideración, el objetivo general de esta memoria, corresponde a Evaluar el modelo relacional aplicado en BancoEstado, sucursal Viña del Mar – Reñaca, a casi dos años de su implementación.

Esto implica, identificar los objetivos comerciales que dieron origen a la nueva sucursal piloto, determinando si el modelo de atención a clientes logra incrementar los ingresos de BancoEstado, como también sus políticas y medidas que diferencian el modelo relacional de oficina, en comparación con las oficinas tradicionales de BancoEstado. Así mismo identificar las características principales de este modelo relacional y concluir si es viable implementar una nueva sucursal con similares características.

BancoEstado como entidad pública está siempre en la mira de la opinión pública, para ver si concreta su objetivo de entidad financiera con sentido de rol social a través de su política de Responsabilidad Social Empresarial. No obstante, BancoEstado, además de lo antes expuesto, tiene como objetivo tener mayor participación en la Banca trabajando en diversos ámbitos, entre los que destacan la bancarización, la generación de servicios financieros con gran cobertura nacional, en conjunto con el desarrollo de proyectos emblemáticos, que apuntan a mejorar el conocimiento del sistema financiero por parte de todos los chilenos.

Por lo tanto, lo que se busca es analizar y así poder determinar si se cumple con estos objetivos buscados con la creación del nuevo modelo de oficina y justificarlos.

Según el planteamiento del problema, esta investigación es de tipo “Analítico – Descriptiva”, debido a que a través de este método se estudiarán los objetivos definidos previamente que llevaron a la implementación de la sucursal relacional de BancoEstado. Partiendo con la historia del banco y realizando un análisis, que posteriormente permitirá determinar si es viable la implementación de una nueva sucursal relacional de BancoEstado determinado por los resultados de la situación estudiada.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO.

Una vez definido el planteamiento y la formulación del problema, es necesario establecer los aspectos teóricos que la sustentan. Teniendo en cuenta estas consideraciones, el propósito del Marco Teórico en esta investigación, es situar el problema objeto de estudio, dentro de un conjunto de conocimientos que permitan una conceptualización apropiada de los términos utilizados mediante teorías, modelos, enfoques y opiniones de diversos autores e investigadores.

1.1. Bases Teóricas de la Investigación

Al estudiar las bases teóricas se explica la relación del fenómeno investigado con otras áreas del conocimiento y la interrelación que existe entre ellas de tal manera que describa, aclare y oriente la variable en estudio, con la finalidad de adoptar una postura teórica de la misma.

1.2. Marketing Bancario

El marketing es un proceso que se traduce en un conjunto de actividades destinadas a conseguir la satisfacción del consumidor, mediante un producto o servicio. Las instituciones bancarias no están ajenas a desarrollar estrategias de marketing, por lo que apoyan su gestión a través del marketing bancario.

Se define entonces el marketing bancario como “el análisis, planificación, control y coordinación entre los distintos departamentos y la oficina bancaria de las actividades, estrategias y los recursos orientados hacia los mercados actuales y

potenciales, y que tienen una influencia directa sobre el consumidor, con la finalidad de satisfacer de forma duradera los deseos y necesidad de grupos de clientes seleccionados de forma rentable por una parte, y del cumplimiento de los objetivos de la Entidad Bancaria por otra” (Molina, 2011).

Debido a la contingencia económica internacional actual, la credibilidad del sistema bancario ha disminuido y es aquí donde el marketing tiene un papel fundamental, puesto que ofrece diversas alternativas para vincular nuevamente a clientes y bancos. Dentro de los principales beneficios que entrega el marketing a las instituciones bancarias, podemos apreciar que potencia la confianza, se generan nuevos productos con una baja percepción de riesgo e introduce la financiación. En este sentido es importante poder actualizar la tradicional banca de productos, para pasar a una nueva y dinámica banca enfocada en los clientes, dando respuesta así a la evolución del mercado el cual cada vez es más abierto y competitivo, dando respuestas a un perfil de clientes con mayor conocimiento bancario.

Las actuales tendencias sobre el marketing bancario, se enfocan en la diferenciación de entidades, mediante ventajas competitivas que logren satisfacer a los clientes; esto se puede lograr solo a través de un mercadeo individualizado y personalizado que facilite el dialogo entre ofertante y demandante de servicios y productos financieros, en donde no tan solo el marketing mix es el foco de la estrategia, sino que además se agrega una nueva variable que satisface la personalización de marketing, “el servicio al cliente”.

Un claro ejemplo del marketing bancario, lo podemos ver reflejado en el mercado mexicano, donde ha tenido un gran éxito a través de la incorporación de herramientas que le permitirán enriquecer sus procesos de tomas de decisiones para aumentar la competitividad en el mercado. Un rol importante dentro del desarrollo de estrategias exitosas en este mercado son el almacenamiento y organización de estas; así como también la creación de modelos de evaluación y de equipos especializados de análisis de tal información. Todo esto es posible a través de una herramienta tecnológica adecuada con una gran capacidad en el procesamiento de datos y de alto nivel para evaluar diferentes escenarios de forma eficiente, de esta forma poder desarrollar modelos predictivos y de segmentación que permitan evaluar campañas de marketing en tiempos reducidos (horas). Esta herramienta llamada SAS¹® Marketing Automation de Banco Santander México, permite destacar en la atención personalizada a sus clientes, debido a que las campañas de marketing alineadas con la estrategia comercial son resultado de este modelo analítico, enfocándose en los gustos, preferencias y necesidades de sus clientes, haciendo de manera más eficiente el uso de recursos en materia de campañas y promociones.

1.3. Marketing Relacional

Actualmente en la banca al plantear una nueva orientación estratégica basada en segmentos de mercado, enfocado a sus clientes pertenecientes a las diferentes carteras, es que se plantea y enfatiza sus lineamientos en el desarrollo del

¹ SAS®: Santander Analytic Sistem.

marketing relacional, como proceso clave para fidelizar a los usuarios con los productos que tiene para ofrecer.

El Marketing es un proceso creativo con el cual se pueden desarrollar estrategias, buscando la creación de valor para los clientes; de esta forma garantizar la satisfacción de necesidades que se orientan a segmentos específicos.

La nueva sucursal relacional de BancoEstado basa su gestión en una atención más personalizada y exclusiva, cumpliendo así con las características del marketing relacional que se señalan a continuación:

- **Marketing Mix:** Enfoque no solo en el producto, precio, plaza y promoción, sino que además enfatiza en el Servicio al Cliente.
- **Target:** El enfoque a diferencia de la sucursal tradicional (Mercado Genérico), está dirigido a clientes Alta Relación, a través del manejo de bases de datos.
- **Sensibilidad de Producto:** Si bien los productos ofertados por parte de la institución son importantes, se presta más atención a la relación directa con el cliente.
- **Productos y Servicios:** La diversificación en cuanto al abanico de productos que ofrece BancoEstado tiene gran relevancia en el sentido operacional y transaccional. Bajo la estrategia relacional de la sucursal, se busca la orientación respecto a servicios adicionales y complementarios al cliente.

- **Comunicación:** Si bien la publicidad es la misma para clientes Alta Relación y clientes tradicionales, la comunicación es distinta debido a la exclusividad de cada cliente; por lo tanto se ejecuta un marketing directo.

1.4. Forma de relación Banco – Clientes.

El perfil del cliente Bancario ha sufrido una evolución en los últimos años. Los últimos estudios señalan que la variable más importante para el cliente es el precio y que éste ha perdido la lealtad que tenía sobre los bancos, considerando que cada vez hay más competencia. En conclusión, hay que satisfacer al cliente y cambiar la perspectiva de acuerdo al nuevo perfil.

Respecto a la experiencia del cliente, la banca tiene herramientas de gestión para obtener información, pero no necesariamente utiliza esa información para gestionar la experiencia.

Como se ha mencionado anteriormente, el cliente bancario actual tiene más conocimiento, tiene una mayor disponibilidad de equipos tecnológicos, hace un uso más frecuente de los mismos y realiza contacto frecuente con los bancos. Es decir, se trata de un cliente más heterogéneo, más exigente, menos conformista, menos fiel, más voluble y más difícil de alcanzar.

Por lo antes expuesto, el banco tiene que estar orientado al mercado o debe de llevar a cabo un modelo relacional. Para ello, hay que integrar la visión del cliente y de la competencia, con el fin de generar información, distribuir información y crear valor. Desarrollar un método orientado al cliente mejora rentabilidades,

busca fidelización, atrae a los clientes e incrementa las ventas recurriendo a campañas de ventas cruzada (cross-selling) o ventas incrementales (up-selling).

En la matriz de Ansoff, la banca estaría enfocada a la primera fila, penetración del mercado y desarrollo de productos, ya que la estrategia de encontrar nuevos mercado es muy complicada. (*Ver anexo N°1*)

Sin duda, la relación es el corazón del negocio bancario, siendo un vínculo entre dos partes que tiene un objetivo común o coincidente. El objetivo de la relación tiene que ser duradera, es decir, mantenido en el tiempo y no transaccional o con el objetivo de captar.

Para que haya una relación verdadera se tienen que dar 4 actitudes o condiciones:

- Confianza recíproca.
- Compromiso de aceptar condiciones.
- Beneficio que esperan recibir ambas partes.
- Continuidad de la vinculación. (*Ver anexo N°2*)

Además de las cuatro condiciones, para crear una relación sostenible es necesario generar una experiencia por lo que hay que cumplir diez expectativas:

- Fiabilidad.
- Capacidad de respuesta.
- Profesionalismo.
- Accesibilidad
- Cortesía.
- Conocimiento del cliente.
- Comunicación.
- Pruebas tangibles.
- Seguridad.
- Reputación.

Asimismo toda interacción tiene antecedentes que condicionan la futura relación. Además, el banco y el cliente poseen factores determinantes a la hora de establecer la vinculación. Esos factores, a su vez, tienen características condicionantes que influyen en su desarrollo.

Resumiendo, una relación no es tan sencilla como comunicar ya que la parte visible de esto (el contacto o encuentro), representa solo una mínima parte de todos los elementos que intervienen en la misma.

La banca actual, tiene que reorientar los **enfoques estratégicos**:

- Cultura orientada al cliente.
- Retención.
- Calidad externa.
- Calidad integral.
- Trato diferente de lo clientes según su valor.

Poner todo esto en práctica, implica comprender íntegramente el cliente, registrar continuamente, gestionar los contactos con el cliente, desarrollar una comunicación proactiva e interactiva relacional, eliminar las barreras de la comunicación.

1.5. Modelo Cuadro de Mando de Seguimiento de Metas, utilizado en la Banca Personas para Oficinas Alta Relación de BancoEstado

BancoEstado, con el afán de medir sus capacidades competitivas a través de la gestión financiera de la sucursal relacional ubicada en el sector de Reñaca, en Viña del Mar, define un proceso de control que converge en un cuadro de mando centrado en medir el resultado que se obtiene mediante la calidad de los productos y la gestión efectuada por su capital humano.

El cuadro de mando de seguimiento de metas combina medidas cualitativas y cuantitativas, para describir la efectividad a través de la valoración del rendimiento con la correcta aplicación de la estrategia.

“El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizando el Cuadro de Mando como un sistema de gestión estratégica, para gestionar su estrategia a largo plazo. Están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando para llevar acabo procesos de gestión decisivos:

- 1. Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.*
- 2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.*
- 3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.*
- 4. Aumentar el feedback y formación estratégica”. (Norton, 2000)*

El Modelo Cuadro de Mando de seguimiento de metas, obedece a una estructura de cuadro de mando, el cual apoya la descripción de la visión de futuro de la sucursal, creando un entendimiento compartido, permitiendo que los empleados vean la forma en que contribuye al éxito de la sucursal; por lo tanto este modelo, debe permitir contemplar la estrategia que subyace en los objetivos y en los indicadores, que en este caso son indicadores financieros y no financieros.

Los principales componentes del cuadro de mando señalados en el párrafo anterior, se detallan a continuación:

Índice: Para este modelo de cuadro de mando el índice es considerado el dominio que reúne a los indicadores que comparten similares características y los vincula entre sí, entregando una visión macro de cada elemento de gestión que compone la matriz.

Indicadores: “Herramientas para clarificar y definir de forma más precisa, objetivos e impactos, son medidas verificables de cambio o resultado diseñadas para contar con un estándar contra el cual evaluar, estimar o demostrar el progreso con respecto a metas establecidas. Facilitan el reparto de insumos, produciendo productos y alcanzando objetivos. (ONU, Organización de las Naciones Unidas, 2002)

A continuación se describen los 7 índices y sus respectivos indicadores que componen la matriz del cuadro de mando utilizado en BancoEstado.

1.5.1. Gestión Financiera:

Ingreso operacional: Margen financiero de Activos y Pasivos, más ingresos por comisiones mensuales. Su unidad de medida se expresa en MM\$²

Cargo Neto: Gasto por riesgo, considera provisiones, castigos y recuperación de castigo de las carteras consumo, comercial e hipotecarios de la oficina. Su unidad de medida se expresa en MM\$

1.5.2. Inclusión Financiera:

Tarjeta de Crédito Nacional: Se refiere a un ratio de activaciones de nuevas tarjetas de créditos nacionales y chilenas versus el cierre de este tipo de tarjetas. Su unidad de medida se expresa en unidades de tarjetas.

² MM\$: unidad de medida que expresada en miles de millones.

Migración de Libretas de Cuentas de Ahorro a Tarjeta: Número de cambio de cuentas de ahorro con libreta a sin libretas efectuados en el semestre. Su unidad de medida es en unidades.

Clientes Activos en Internet: Refleja la cantidad de clientes que activaron su clave en internet, sobre los clientes que solo solicitaron su clave y no la activaron durante el semestre en curso. Su unidad de medida es en porcentaje.

PAC en Cuentas RUT: Numero de PAC³ suscritos en el semestre con cargo a la Cuenta Rut. Su unidad de medida es en unidades.

1.5.3. Gestión de la calidad y Post venta:

Percepción de los Clientes: Indicador que solo considera notas 6 o 7 ⁴ de una escala de medición entre nota 1 a 7, para calificar la calidad del servicio proporcionado en las instancias de contacto Sucursal, Ejecutivo, Caja y Mesón. Este indicador se mide en porcentaje.

Calidad Producida: Corresponde al desempeño ponderado de la Atención Telefónica de Ejecutivos (porcentaje de llamada atendida sobre las entrantes), Cumplimiento de Protocolo Telefónico (protocolo de amabilidad), Up Time (promedio de disponibilidad de los autoservicios), Tiempos de Espera y de Atención en Caja y Mesón (promedio simple de cumplimiento estándares de espera y atención), Reclamos (porcentaje de reclamos derivados correctamente

³ PAC: pago automático de cuentas.

⁴ Se considera las notas 6 o 7 como notas satisfactorias, siendo el 5 nota calificada como neutra. Nota inferior a 5, se considera insatisfactoria.

sobre reclamos derivados), Protocolo Multicanal (porcentaje de cumplimiento del protocolo de migración a canales alternativos). Este indicador se mide en porcentaje.

Transparencia: Corresponde al desempeño ponderado de El Cumplimiento SERNAC Financiero (cumplimiento de normas), Información de Tasas (cumplimiento con la publicación de tasas). Este indicador se mide en porcentaje.

Devoluciones CPN⁵: Cuociente entre la suma de las devoluciones reales y virtuales registradas en el semestre, sobre la suma recibida por CPN en el semestre. Este indicador se mide en porcentaje.

1.5.4. Aumento de Volúmenes:

Saldos Colocaciones Consumo Sucursal: Saldo al cierre del semestre de colocaciones de consumo: Crédito Personal, Crédito Universitario, Monto Utilizado de tarjetas de Crédito y Monto Utilizado de Líneas de Crédito. Su unidad de medida es en MM\$.

Saldos Colocaciones Hipotecario Vivienda (Sucursal): Saldos al cierre del semestre de Colocaciones Hipotecarios Viviendas (con y sin subsidios). Su unidad de medida es en MM\$.

Cupo Tarjetas de Crédito + Líneas de Crédito: Monto otorgado en el semestre de tarjetas y líneas de crédito, netos de cierre. Su unidad de medida es en MM\$.

⁵ CPN: Centro de Proceso Nacional.

Saldos de Depósitos a Plazo Personas: Saldos al cierre del semestre de depósitos a plazo nominal y reajustables. Su unidad de medida es en MM\$.

Saldos de Fondos Mutuos Administrados en Sucursal: Saldos al cierre del semestre de fondos mutuos administrados. Su unidad de medida es en MM\$.

1.5.5. Vinculación:

Cruce en Cuenta Corriente de PAC y PAT: Corresponde a la cantidad de PAC y PAT⁶ suscritos en el semestre con clientes de cuenta corriente. Su unidad de medida es en unidades.

Tasa Primeras Cuotas en Mora: Corresponde al porcentaje de aquellos clientes que mantienen impagas las primeras cuotas de su crédito. Su unidad de medida es en porcentaje.

1.5.6. Ventas de Productos Financieros:

Crédito Hipotecario Vivienda + Fines Generales: Se refiere a la suma de los Créditos Hipotecarios solicitados en sucursales en el periodo en curso, incluidas las reprogramaciones hipotecarias y los créditos complementarios del 25% que se cursan por VCH⁷. No considera operaciones PYME. Su unidad de medida es en UF.

Crédito Personal Neto: Corresponde a la suma de los montos de créditos personales otorgados por la plataforma en el periodo, descontando los prepagos

⁶ PAT: pago automático con tarjeta.

⁷ VCH: Vinculación Crédito Hipotecario

de créditos de consumo y universitarios hechos por la plataforma en dicho periodo. Su unidad de medida es en MM\$.

Tarjeta de Crédito Internacional / Dorada: Corresponde a la venta neta expresada en las activaciones menos los cierres de Tarjetas de Crédito de los clientes segmento personas, efectuadas en el periodo. Su unidad de medida es en unidades de Tarjetas.

Cuenta Corriente: Corresponde la venta neta expresada en activaciones menos los cierres de Cuentas Corrientes, de los clientes segmento persona efectuadas en el periodo. Su unidad de medida es en unidades de Cuentas Corrientes.

1.5.7. Ventas Seguros:

Seguro de Vida y Generales: Corresponde a un monto de prima, el cual se refiere al flujo de ventas nuevas y no stock de todo tipo de seguros, con fecha de contratación en el periodo en curso y cuyo mandato sea recepcionado por CPN. Su unidad de medida es M\$.

Seguro Protegido: Razón porcentual entre el total de unidades de Seguros de Crédito Protegido contratados en el periodo y el total de unidades de Créditos Personales contratados durante el mismo periodo. Su unidad de medida es en porcentaje.

Seguros Hipotecarios Opcionales: Contratos de Seguros Hipotecarios Opcionales, suscritos en el semestre en curso, de Desempleo, ITP⁸, Hospitalización e Incendio al Contenido asociados a Créditos Hipotecarios (flujo y stock). Su unidad de medida es en unidades.

Seguros Accidentes Personales: Suma de unidades vendidas en cualquiera de los planes de seguros Muerte Accidental y que son vendidas y contabilizadas en el periodo. Su unidad de medida es en unidades.

⁸ ITP: Incapacidad Temporal Profesional.

CAPITULO II: PILARES ESTRATÉGICOS.

2.1. Pilares Estratégicos.

A continuación se presenta la Misión y Visión de BancoEstado, la cual se obtiene de la información corporativa de la Institución, y que tiene directa relación con los pilares estratégicos establecidos, esto para desarrollar un concepto del negocio y formar una visión de hacia dónde se necesita dirigir la organización.

2.1.1. Misión.

“Ser un banco universal, de todos y para todos, con servicios financieros integrales, para que cualquier chileno, en cualquier lugar, pueda desarrollarse y emprender.”

2.1.2. Visión.

“Ser un banco de clase mundial, que contribuya al progreso de las familias y empresas, así como a la modernización y crecimiento del país.”

2.1.3. Posicionamiento.

El posicionamiento de BancoEstado en la sociedad, se caracteriza por su cercanía y relación de largo plazo con sus clientes; por entregar un servicio de calidad competitiva; por su compromiso con el fomento del emprendimiento y la inclusión financiera; por su rol de banco estatal que apoya y se compromete con las

políticas públicas y contribuye a que exista una mayor competencia en el sistema financiero.

2.2. Gestión de marketing.

En 2013 el Banco continuó desarrollando diversas acciones para mejorar la calidad de servicio y asegurar la transparencia en la entrega de información a sus clientes.

En promedio, el Banco efectuó cerca de 17 mil encuestas mensuales para medir la calidad de servicio percibida por sus clientes. A través de éstas se monitoreó el nivel de satisfacción experimentado en las distintas instancias de atención, tanto presenciales como remotas, para así focalizar los esfuerzos tendientes a perfeccionar su servicio.

Adicionalmente, el Banco mantuvo políticas que promueven la transparencia en la entrega de información, para así asegurar decisiones debidamente informadas al contratar y utilizar los productos y servicios financieros por parte de los clientes. A la vez, se continuó aplicando la metodología de monitoreo de la transparencia.

En cuanto a gestión de reclamos, se extendieron iniciativas y controles que permitieron mejorar la calidad de las respuestas y cumplir en un gran porcentaje con los compromisos de los plazos en las respuestas y soluciones.

En esta materia, la labor de la Dirección Corporativa de Atención al Cliente (DICAC) tiene como misión asegurar que siguiendo estándares de servicio y

plazos preestablecidos, el banco atiende los reclamos y sugerencias presentados por los clientes a través de distintos organismos (SBIF, SERNAC y ABIF).

En línea con su rol de inclusión financiera, BancoEstado es reconocido como el banco más confiable, sobresaliendo como “un banco para todos”, cercano a los clientes y seguro. De la misma forma, se sigue posicionado como el banco más conveniente, que brinda un servicio de calidad que se refleja en una buena atención en sucursales y en la información y orientación que proporciona a sus clientes. En cuanto a modernidad, es percibido en un nivel similar al de sus competidores.

2.3. Orientaciones Básicas.

Bancarizar a los chilenos: Llevar los servicios financieros a todos los sectores sociales y en todo el país, en especial a todos quienes tienen menos recursos, cumpliendo un rol de inclusión social.

Ser cada día más eficientes: Mejorar continuamente la eficiencia del banco para prestar un servicio de clase mundial a los clientes, maximizando el impacto de la institución en el país.

Aportar al desarrollo del país: Apoyar a todas las personas, y en especial a los emprendedores, a concretar sus proyectos y sueños a través de la mayor red transaccional del país, para contribuir al crecimiento económico y el desarrollo social.

2.4. Relación Banco Estado con sus clientes.

El contexto actual sitúa a BancoEstado en un escenario competitivo que se intensifica cada vez más. Por otra parte, el mayor empoderamiento de los clientes y nuevas exigencias por parte de los entes reguladores de Estado, ha hecho necesario adecuar procesos y procedimientos en la relación comercial con los clientes.

Por lo antes expuesto, BancoEstado ha ajustado el mapa estratégico que guiará su planificación comercial y metas financieras entre los años 2014 y 2016, focalizándose en el desarrollo de una gestión comercial rentable y con un alto impacto social, orientada a profundizar su condición de banco masivo y líder en bancarización, consolidando la relación con los clientes y un manejo conservador del riesgo.

Asimismo, la calidad de atención es primordial, con especial énfasis en la auto atención y educación financiera.

BancoEstado, posee un marcado énfasis en la transparencia y la apertura de nuevos canales de comunicación e información, para mejorar la relación con sus clientes, la comunidad y los públicos de interés en general.

Sin duda, que en tiempos actuales, en las posibles alternativas para captar nuevos clientes, decide instalar la sucursal relacional en el sector de Reñaca, buscando con esto nivelar la oferta de valor de BancoEstado, para el segmento de rentas medias a través de un modelo de atención centrado en vincular al ejecutivo de

relación, con la gestión de su cartera de clientes, buscando relación de largo plazo y rentabilidad. (Ver anexo N°3)

2.5. Cómo el Banco llega a sus clientes.

BancoEstado, en un esfuerzo constante por llegar progresivamente a más chilenos, ha consolidado su liderazgo en cobertura, a través de la apertura de nuevos canales presenciales de atención y de un extraordinario crecimiento en la transaccionalidad de canales automatizados.

La red del Banco dispone de puntos de atención en todas las comunas del país, cubriendo las localidades con menores ingresos y las más alejadas de los centros urbanos, garantizando así el acceso de millones de chilenos a una gran variedad de servicios bancarios.

2.6. Atención a clientes de BancoEstado.

BancoEstado, en su afán por mejorar cada día la atención a clientes, ha utilizado distintas herramientas que le permitan mejorar su servicio y lograr la permanencia de los clientes cautivos.

Para esto, uno de sus desafíos en la atención a clientes es ser realmente inclusivos, eso significa valorar a cada persona que requiera atención, brindando cordialidad, independiente de su condición social, etnia, económica y/o cultural. Y en esa atención inclusiva también están consideradas las personas con capacidades diferentes.

2.7. Valores Corporativos.

Desarrollo Social: El Banco debe ser una alternativa para mejorar la calidad de vida de las personas, promoviendo los servicios financieros y no financieros.

Sustentabilidad: El Banco tiene la obligación de ser rentable y económicamente sustentable en el tiempo, para el bien de sus trabajadores y del desarrollo del país.

Igualdad de Oportunidades: El Banco debe atender y prestar servicios financieros a todas las personas de este país sin discriminación.

Integración Geográfica: El Banco debe prestar servicios financieros a lo largo de todo el territorio nacional.

2.8. Cobertura Nacional BancoEstado.

Tabla N° 1: Número de canales de atención y filiales BancoEstado.

CANAL	2013
N° de sucursales BancoEstado (incluida Nueva York)	360
N° de centros de servicios ServiEstado	100
N° de puntos de CajaVecina	11.461
Posiciones de BancoEstado Contacto 24 Horas	298
N° de Cajeros automáticos	2.347
N° de buzonerías	236
N° de dispensadores	820

Fuente: BancoEstado

2.9. Red de Atención

Para BancoEstado, ser multicanal es un foco estratégico crucial para el desarrollo de su gestión. La bancarización no termina en la masificación de productos y servicios a más chilenos, sino que se complementa con la oferta de múltiples canales de atención presenciales, como también de sistemas automatizados. Los clientes pueden optar indistintamente por cualquiera de ellos, en el momento y lugar que lo deseen, lo que asegura la atención.

BancoEstado cuenta con la red de atención más extensa de la industria. La entidad cerró el 2013 con un total de 360 sucursales (incluida la oficina en Nueva York), 14 más que en el período anterior.

Su filial ServiEstado, que apoya la gestión de la red del Banco atendiendo en horarios extendidos, incluso los fines de semana, completó 100 oficinas en el país, instalando un punto de atención en La Legua, lo que convierte a BancoEstado en la única entidad financiera presente en esta emblemática población de la comuna de San Miguel.

CajaVecina, que incrementó el número de puntos en un 11,4% en relación al año 2012, y en un 151% en relación a 2010, opera en almacenes de barrios alejados de los grandes centros urbanos y en localidades extremas, que carecen de servicios financieros por razones de lejanía, conectividad, dificultad de acceso o por el bajo nivel de ingresos de sus habitantes.

Durante el año, BancoEstado alcanzó 11.461 puntos de CajaVecina en el país, considerando que en 130 localidades, la presencia bancaria sólo se da a través de estos puntos de atención.

La entrega de productos y servicios se complementa con los 2.347 cajeros automáticos; los servicios de Call Center y los canales virtuales Internet y Banca Móvil.

2.10. Lineamientos Estratégicos 2012 – 2014

- Fomentar la bancarización, entregando oportunidades e incorporando a los distintos actores al sistema financiero.
- Lograr que cada chileno y chilena, en cualquier lugar, tenga un banco que, resolviendo sus necesidades financieras, le permita emprender y desarrollarse.
- Construir una red de puntos de atención que se oriente a la satisfacción de las necesidades financieras de cada cliente.
- Conservar y rentabilizar el patrimonio que es de todos los chilenos.
- Entregar un servicio de calidad, a precio conveniente y con información transparente y oportuna.
- Potenciar el cruce de bancas y productos, en especial en los segmentos masivos.

- Aumentar la migración de transacciones desde canales presenciales (hoy mayormente orientados a la venta de productos y servicios), hacia canales no presenciales o virtuales

2.11. Tipos de Sucursal

BancoEstado cuenta con una amplia red de sucursales a lo largo del país, siendo el banco con mayor presencia a lo largo de nuestra larga y característica geografía. BancoEstado según su último informe publicado en la página corporativa, mostró que cuenta con 341 sucursales las que se dividen según la región de la siguiente forma:

Tabla Nº 2: Cantidad de sucursales BancoEstado en Chile

Sucursales de Banco Estado, según región	
XV, Arica y Parinacota	3
I, Tarapacá	5
II, Antofagasta	11
III, Atacama	9
IV, Coquimbo	16
V, Valparaíso	38
VI, Libertador B. O'Higgins	21
VII, Maule	18
VIII, Biobío	39
XIV, De la Araucanía	24
XIV, De los Ríos	10
X, De los Lagos	23
XI, Aysén	5
XII, Magallanes	5
XIII, Metropolitana	114
TOTAL Chile	341

Fuente: BancoEstado.

Las agencias bancarias que componen la red de sucursales de Banco Estado, se clasifican en sucursales categoría A, categoría B, categoría C, categoría D, categoría E, categoría F y sucursal relacional (nuevo proyecto de Banco Estado, sucursal Reñaca, que pertenece a la clasificación de oficinas C). La diferencia existente entre las sucursales antes mencionadas, hace referencia a la composición de estas, con respecto a la dotación que compone el capital humano de la oficina, las diferentes bancas (Personas, ahorros, Inversiones, Empresas, Microempresas, Cobranza y Centro hipotecario) y las atribuciones comerciales que tiene cada sucursal.

Tabla Nº 3: Tipificación de oficinas BancoEstado

COMITÉ	MIEMBROS TITULARES	DEUDA GLOBAL(UF)	SUBLIMITE POR PRODUCTO		
			COMERCIAL (UF)	CONSUMO (UF)	HIPOTECARIO (UF)
Oficina A-B-C-D-E	Agente - Ejecutivo	1.500 UF	NA	1.500 UF	1.999 UF
Oficina F	Agente	1.000 UF	NA	1.000 UF	1.999 UF

Fuente: BancoEstado

Se debe considerar que las oficinas categoría A, son aquellas que cuentan con todas las características mencionas recientemente y con la mayor atribución comercial. Luego siguen las demás categorías de acuerdo a lo mencionado en el párrafo anterior.

2.12. Sucursal Relacional

BancoEstado mantiene dentro de sus lineamientos del periodo correspondiente 2012 – 2014, un nuevo tipo de sucursal con miras relacional que se encuentra dentro de las categorías C. Ésta es la primera sucursal con esta estructura, la cual

está ubicada en la comuna de Viña del Mar, puntualmente en el sector de Reñaca, y que tiene como segmento objetivo clientes que tengan ingresos superiores a \$800.000.- mensual, los que designa como clientes “alta relación”.

El objetivo de esta sucursal es desarrollar relaciones comerciales de largo plazo con los clientes asignados a las carteras de los ejecutivos, brindando asesoría financiera, atención personalizada y preferencial, basada en el conocimiento profundo de las necesidades y potencialidades en los siguientes ámbitos:

- Gestión de clientes en cuanto a la venta, post venta y administración del riesgo operativo y de crédito. Conocer a los clientes asignados y mantener actualizada su información en los sistemas de BancoEstado.
- Gestión de la venta indagando permanentemente sobre las necesidades financieras de los clientes y satisfacerlas a través de los productos que el banco pueda ofrecer.
- Fidelizar y retener clientes, brindando un servicio personalizado y de excelencia; informar acerca de los beneficios disponibles, incentivar la utilización de los productos y aumentar el cruce, evitando el cierre o fuga de estos.
- Administrar el riesgo de los productos entregados en las operaciones crediticias, en cuentas corrientes y los diferentes productos entregados por este tipo de sucursal.

Los ámbitos antes mencionados se llevan a cabo a través de ejecutivos designados como alta relación. Estos ejecutivos mantienen directa relación con el cliente y son los encargados de desarrollar las actividades objetivas que se mencionaron.

El nuevo modelo comercial relacional tiene foco en:

- Rentabilidad
- Vinculación
- Calidad

Esto se espera lograr utilizando como palanca principal a los ejecutivos de relación, en donde ellos deben ser el pilar fundamental en la relación con el cliente, con miras a sostenerla y profundizarla en el tiempo.

Para lograr el objetivo, la atención entregada por el ejecutivo debe ser personalizada y de excelencia; esto significa “Conocer su cartera”, mantener a los clientes informados de los beneficios disponibles para ellos, incentivar el uso de sus productos, aumentar el cruce, conocer el cierre o fuga y ser proactivos en la oferta de soluciones financieras.

La cartera posee dos ámbitos que se señalan a continuación:

Gestión de carteras.

- Identificar el potencial de negocios de la cartera.
- Identificar clientes focos.

- Definir oferta a realizar.
- Explotar las alertas CRM⁹ y ofertas disponibles.
- Definir plan de trabajo con métricas claras (n° diario, semanal y mensual de acciones: Cantidad a vender para cumplir metas, llamados, visitas y ofertas).
- Realizar seguimiento de la gestión realizada.

Gestión de Clientes.

- Conocer a los clientes asignados.
- Brindar un servicio personalizado y de excelencia.
- Agendar y cumplir la promesa realizada.
- Resolver requerimientos de post ventas.
- Mantener actualizado los datos de contactos.
- Gestión de llamados (bienvenida, cumpleaños, otros).

Esto se realiza a través de la herramienta “mis clientes”, ficha de clientes, alertas, oportunidades, que se encuentran disponible en el sistema de trabajo “Pantalla Universal”.

Lo anteriormente expuesto, ayuda a complementar la captación de potenciales clientes de la Oficina Alta Relación de BancoEstado en evaluación. En este sentido se complementa con parte de la gestión estratégica que busca medir el Cuadro de Mando utilizado en la banca persona de la oficina relacional, detallado

⁹ CRM: Customer Relationship Management.

en el capítulo anterior y que a la vez es la base para comprender los resultados obtenidos en periodos anteriores, los cuales se señalaran en el siguiente capítulo.

CAPITULO III: EVALUACIÓN DEL MODELO RELACIONAL DE LA SUCURSAL DE BANCOESTADO VIÑA DEL MAR – REÑACA.

La Oficina relacional presenta un servicio diferenciado al cliente respecto a las oficinas clásicas de BancoEstado. Siendo su foco principal rentabilidad, Riesgo, vinculación, Calidad de servicio y venta.

3.1. Objetivos del modelo relacional de BancoEstado, para captar y vincular a sus actuales y potenciales clientes de acuerdo al segmento definido (Rentas medias).

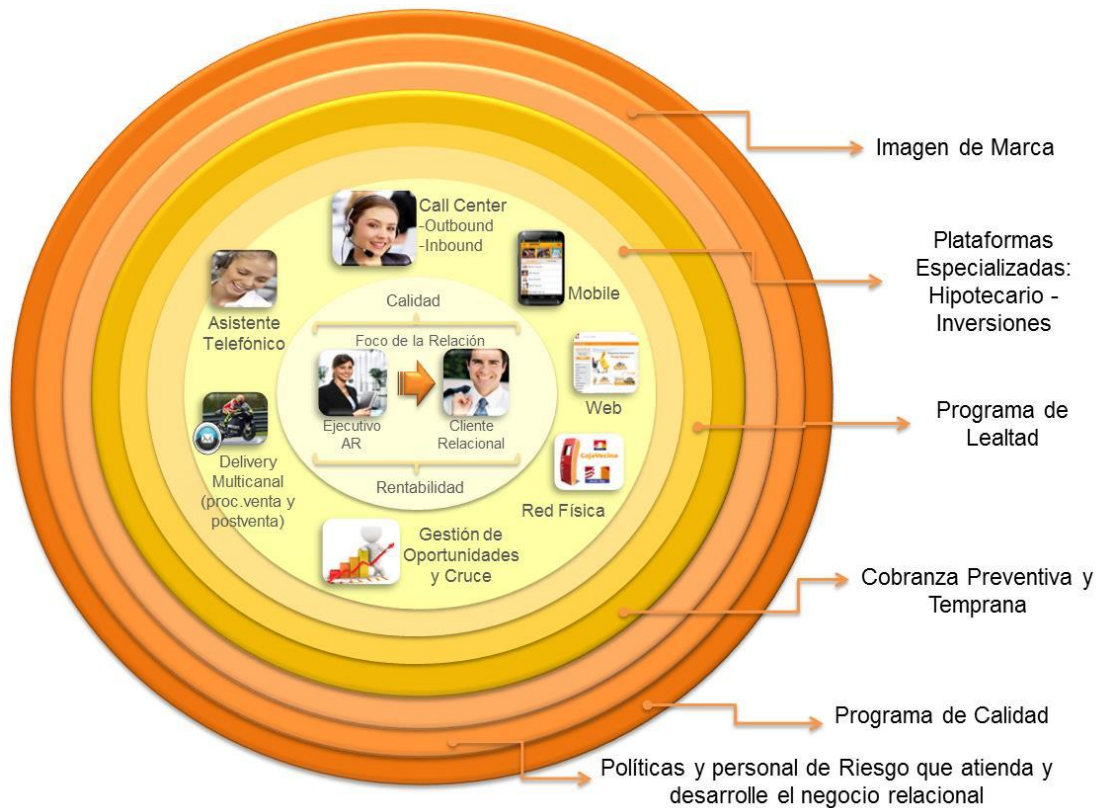
El nuevo modelo relacional busca crecer en los clientes relacionales y profundizar la vinculación en los segmentos medios del país, siendo su principal objetivo ser el mejor banco para sus clientes, con niveles de satisfacción equivalentes a los existentes en el mercado en segmento relacional (Rentas medias).

El modelo comercial relacional implementado en la oficina Viña del Mar – Reñaca de BancoEstado, tiene como objetivo nivelar la oferta de valor para el segmento de rentas medias a la competencia relevante y aumentar ingresos que sustenten el negocio en el mediano plazo, a través de:

- Modelo de atención centrado en vincular al ejecutivo de relación con la gestión de su cartera de clientes, buscando relación de largo plazo y rentabilidad.

- Con ejecutivos de cuentas, jefes de plataforma y agentes, con capacidades de gestionar no solo la venta, sino que también, la vinculación, retención, rentabilidad, riesgo y satisfacción de clientes.
- Incrementar el número de clientes carterizados y mayor número de ejecutivos que administran carteras.
- Ejecutivos relacionales seleccionados formalmente para el rol a través de capacitación.
- Para clientes carterizados:
 - Asistentes telefónicos (Call center).
 - Servicios de delivery.
- Cobranza preventiva y temprana en forma proactiva y con capacidad de renegociación.
- Oferta de nuevos productos. Plan de Lealtad.

3.2. Esquema del Foco de la Relación Ejecutivo – Cliente Relacional



Fuente: BancoEstado

3.3. Estrategia Comercial del Modelo Relacional

La estrategia Comercial de personas está diferenciada por los siguientes segmentos:

- **Modelo de Atención Multicanal Masivo:** Rentas desde \$200.000 hasta \$799.999 donde su foco principal es sólo la eficiencia.
- **Modelo de Atención Relacional:** Rentas que van desde \$800.000, donde su principal Foco es la rentabilización y crecimiento.

El objetivo de éste modelo es segmentar, debido a que se reconoce que existen clientes con características similares entre sí y diferentes del resto, y porque agrupándolos de ésta manera, se pueden ofrecer los productos y servicios más adecuados a sus necesidades.

3.4. Centro de la Estrategia del Modelo Relacional.

El Centro de la estrategia del segmento relacional se basa en el ejecutivo de negocios relacional, con la finalidad de fidelizar a los clientes de su cartera, evitando la fuga de éstos. Las carteras de clientes relacionales que se busca captar y vincular son de 350 a 700 clientes por ejecutivo (como máximo).

Adicionalmente, busca maximizar la tenencia de productos como:

- Cuenta Corriente.
- Tarjetas Internacionales – Gold.
- Créditos de Consumo.
- Crédito Hipotecario.
- Seguros.
- Pagos Automáticos.

Siendo la principal vinculación de éstos productos la Cuenta Corriente, cuidando el riesgo en el origen.

Para lograr cuidar el riesgo se debe realizar lo siguiente:

- Cumplir con los procedimientos y criterios establecidos.
- Analizar y evaluar al cliente en la admisión, con el objeto de identificar el origen de su fuente de ingresos y el destino de los fondos que solicita.
- Efectuando los controles y corrigiendo oportunamente.

Sin duda que se debe brindar una atención personalizada y preferencial, con énfasis en la transparencia y calidad, otorgando al cliente una asesoría financiera integral.

3.5. Herramientas de apoyo para el ejecutivo relacional.

- Oportunidades proactivas.
- Alertas de la sucursal.
- Banner sitio privado.
- Email, cartas.
- SMS
- TMK Outbound. (Telemarketing)
- Blog plataforma AR.

Con lo anteriormente descrito en cuanto al funcionamiento de los componentes de la oficina AR en evaluación y en complemento con la valorización de los parámetros obtenidos en periodos de gestión anterior, se procede al análisis de la información con la cual se mide este tipo de oficina.

3.6. Presentación y análisis de la aplicación del Cuadro de Mando SMP

BancoEstado, utilizado en la banca personas para oficinas Alta Relación.

La aplicación de SMP BancoEstado, es una de las bases cualitativas y cuantitativas de la gestión realizada por la sucursal de Alta Relación. En los capítulos anteriores, se describió en qué consiste cada uno de los componentes de este Cuadro de Mando, por lo que ahora, se verá la aplicación en base a los parámetros establecidos por la Gerencia de Ventas. A continuación se presentan dos cuadros correspondientes a semestres ya finalizados, para posteriormente, describir cuales son los resultados obtenidos por la sucursal en cada uno de sus índices:

Cuadro N°1: Interfaz Principal Semestral de SMP BancoEstado, Sucursal AR Reñaca, Viña del Mar, II Semestre de 2013

OFICINA VIÑA DEL MAR REÑACA (220)		CUMPLIMIENTO II SEMESTRE 2013					108,58%
INDICADORES	U.M.	PESO	META SEMESTRAL	META ESTACIONAL	ACUMULADO	AVANCE	CIERRE PONDERADO
GESTION FINANCIERA							
INGRESO OPERACIONAL	MM\$	13,40%	94,00	94,00	108,23	115,13%	15,43%
CARGO NETO	MM\$	2,60%	-41,71	-41,71	-45,00	107,89%	2,81%
INCLUSIÓN FINANCIERA							
TARJETA DE CRÉDITO CHILENA/VISA NACIONAL	Nº VTA.	3,00%	8,00	8,00	9,00	112,50%	3,38%
CAMBIO LIBR. AHORRO A TARJETA	UNID.	2,00%	8,00	8,00	10,00	120,00%	2,40%
CLIENTES ACTIVOS EN INTERNET	%	2,00%	69,00	69,00	81,34	117,88%	2,36%
PAC EN CUENTA RUT	UNID.	3,00%	2,00	3,00	24,00	120,00%	3,60%
GESTION DE LA CALIDAD Y POST VENTA							
PERCEPCIÓN DE CLIENTES	%	7,50%	100,00	100,00	107,02	107,02%	8,03%
CALIDAD PRODUCIDA	%	5,00%	100,00	100,00	107,32	107,32%	5,37%
TRANSPARENCIA	%	3,75%	87,30	87,30	101,03	115,73%	4,34%
DEVOLUCIONES CPN	%	3,75%	6,79	6,79	6,45	94,99%	3,56%
AUEMENTO DE VOLUMENES							
SALDO COLOCACIONES CONSUMO SUCURSAL	MM\$	6,00%	1.289,28	1.289,28	1.487,23	115,35%	6,92%
SALDO HIPOTECARIO VIVIENDA	MM\$	6,00%	4.334,19	4.334,19	4.398,54	101,48%	6,09%
CUPO TCR + LCR (FLUJO)	MM\$	9,00%	147,00	147,00	153,00	104,08%	9,37%
DEPÓSITOS A PLAZO PERSONAS	MM\$	4,50%	2.057,22	2.057,22	2.330,50	113,28%	5,10%
FFMM PERSONAS	MM\$	4,50%	1.563,16	1.563,16	1.601,00	102,42%	4,61%
VINCULACIÓN							
NRO. PAC Y PAT CLIENTES CTA. CTE.	UNID.	4,00%	143,00	143,00	175,00	120,00%	4,80%
TASAS PRIMERAS CUOTAS EN MORA	%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
VENTA PRODUCTOS FINANCIEROS							
CRÉDITO HIPOTECARIO VVDA. + F.GRLES	UF	4,00%	23.638,59	23.638,59	27.243,15	115,25%	4,61%
CRÉDITO PERSONAL NETO + CRÉDITO UNIVERSITARIO NETO	MM\$	4,00%	684,09	684,09	489,76	71,59%	2,86%
TARJETA DE CRÉDITO INTERNACIONAL / DORADA	Nº VTA.	0,00%	110,00	110,00	68,00	61,82%	0,00%
CCT CUENTA CORRIENTE	UNID.	4,00%	78,00	78,00	70,00	89,74%	3,59%
VENTA SEGUROS							
SEGUROS DE VIDA Y GENERALES	M\$	3,50%	1.185,42	1.185,42	1.397,20	117,87%	4,13%
SEGURO PROTEGIDO	%	3,00%	84,39	84,39	90,01	106,66%	3,20%
SEGUROS HIPOTECARIOS OPCIONALES	UNID.	1,50%	25,00	25,00	28,00	112,00%	1,68%
SEGUROS AP	UNID.	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%

Fuente: SMP BancoEstado, Gerencia de Ventas

Cuadro N°2: Interfaz Principal Semestral de SMP BancoEstado, Sucursal AR Reñaca, Viña del Mar, I Semestre de 2014

OFICINA VIÑA DEL MAR REÑACA (220)		CUMPLIMIENTO I SEMESTRE 2014					113,06%
INDICADORES	U.M.	PESO	META SIMESTRAL	META ESTACIONAL	ACUMULADO	AVANCE	CIERRE PONDERADO
GESTION FINANCIERA							
INGRESO OPERACIONAL	MM\$	13,40%	96,91	96,91	128,17	120,00%	16,08%
CARGO NETO	MM\$	2,60%	43,00	43,00	-70,00	61,76%	1,61%
INCLUSIÓN FINANCIERA							
TARJETA DE CRÉDITO CHILENA/VISA NACIONAL	Nº VTA.	3,00%	9,00	9,00	16,00	120,00%	3,60%
CAMBIO LIBR. AHORRO A TARJETA	UNID.	2,00%	9,00	9,00	11,00	120,00%	2,40%
CLIENTES ACTIVOS EN INTERNET	%	2,00%	72,00	72,00	87,00	120,00%	2,40%
PAC EN CUENTA RUT	UNID.	3,00%	3,00	3,00	30,00	120,00%	3,60%
GESTION DE LA CALIDAD Y POST VENTA							
PERCEPCIÓN DE CLIENTES	%	7,50%	100,00	100,00	111,22	111,22%	8,34%
CALIDAD PRODUCIDA	%	5,00%	100,00	100,00	114,58	114,58%	5,73%
TRANSPARENCIA	%	3,75%	90,00	90,00	111,11	120,00%	4,50%
DEVOLUCIONES CPN	%	3,75%	7,00	7,00	6,45	108,50%	4,07%
AUEMENTO DE VOLUMENES							
SALDO COLOCACIONES CONSUMO SUCURSAL	MM\$	6,00%	1.329,15	1.329,15	1.565,93	120,00%	7,20%
SALDO HIPOTECARIO VIVIENDA	MM\$	6,00%	4.468,24	4.468,24	4.592,57	115,00%	6,90%
CUPO TCR + LCR (FLUJO)	MM\$	9,00%	151,55	151,55	237,82	120,00%	10,80%
DEPÓSITOS A PLAZO PERSONAS	MM\$	4,50%	2.120,85	2.120,85	2.330,50	120,00%	5,40%
FFMM PERSONAS	MM\$	4,50%	1.611,51	1.611,51	1.810,98	120,00%	5,40%
VINCULACIÓN							
NRO. PAC Y PAT CLIENTES CTA. CTE.	UNID.	4,00%	148,00	148,00	318,00	120,00%	4,80%
TASAS PRIMERAS CUOTAS EN MORA	%	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%
VENTA PRODUCTOS FINANCIEROS							
CRÉDITO HIPOTECARIO VVDA. + F.GRLES	UF	4,00%	24.369,68	24.369,68	28.336,87	116,28%	4,65%
CRÉDITO PERSONAL NETO + CRÉDITO UNIVERSITARIO NETO	MM\$	4,00%	705,25	705,25	526,86	74,71%	2,99%
TARJETA DE CRÉDITO INTERNACIONAL / DORADA	Nº VTA.	0,00%	114,00	114,00	74,00	64,91%	0,00%
CCT CUENTA CORRIENTE	UNID.	4,00%	81,00	81,00	72,00	88,89%	3,56%
VENTA SEGUROS							
SEGUROS DE VIDA Y GENERALES	M\$	3,50%	1.222,08	1.222,08	1.427,30	116,79%	4,09%
SEGURO PROTEGIDO	%	3,00%	87,00	87,00	91,20	104,83%	3,14%
SEGUROS HIPOTECARIOS OPCIONALES	UNID.	1,50%	26,00	26,00	32,00	120,00%	1,80%
SEGUROS AP	UNID.	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00%

Fuente: SMP BancoEstado, Gerencia de Ventas

Los cuadros mostrados anteriormente, contienen la información de la sucursal expresada en indicadores, respecto al segundo semestre del 2013 en comparación al primer semestre 2014, donde la variación de las metas aumentó de un semestre a otro. A continuación, se realizará un análisis enfocado a los indicadores y sus respectivos parámetros. Se debe considerar que las metas establecidas por la Gerencia de Ventas, según el cuadro de mando SMP BancoEstado se rigen a un cumplimiento del 100%, considerando que cada indicador puede ponderar como máximo en un 120%, lo que permite que cada oficina se diferencie una de la otra de acuerdo a lo cumplido en el desarrollo del semestre.

Gestión Financiera: Este índice como tal, tiene por objeto controlar la correcta ejecución de los ingresos y los gastos condicionados por las metas establecidas por la Gerencia de Ventas. De acuerdo a los dos indicadores que componen este índice, se puede apreciar que el Ingreso Operacional, es el que representa el mayor peso en el cuadro de mando SMP BancoEstado con un 13,4%. A la vez, presenta un aumento de un 4,87% en su cumplimiento de metas, comparando ambos periodos. En cuanto al Cargo Neto, se puede observar que sobrepasa la cantidad permitida por meta, siendo el primer semestre de 2014, el que presenta un mayor aumento de 27MM\$ sobre la meta establecida, dando un cierre ponderado de 1,61%, porcentaje menor al del segundo semestre de 2013 que fue de 2,81%.

Inclusión Financiera: Este índice hace mención a la bancarización y/o actualización de servicios financieros a los cuales pueden acceder los clientes. Se compone de cuatro indicadores como es Tarjeta de Crédito Chilena/Visa Nacional, Cambio de Libreta de Ahorro a Tarjeta, Clientes Activos en internet y PAC en Cuenta Rut. Estos indicadores en el primer semestre de 2014 en comparación del segundo semestre de 2013 el avance ponderado fue cumplido en un 120% con respecto a las metas establecidas, obteniendo sobre cumplimiento en cada uno de los indicadores mencionados.

Gestión de la Calidad y Post Venta: De acuerdo a los cuatro indicadores que componen este índice, a diferencia del resto de la información del cuadro de mando SMP BancoEstado. Informa sobre como los clientes perciben la calidad de los servicios y productos entregados. Al realizar el análisis de comparación de un semestre a otro podemos indicar que en Percepción de los Clientes en cuanto al avance final hubo un crecimiento de 4,2%, lo que en el cierre ponderado nos da un variación positiva de 0,31%.

En el indicador respecto a la Calidad Producida la variación fue de un 7,26% a favor del primer semestre 2014, lo que permitió que el cierre ponderado tuviera un aumento del 0,36% comparando mismos periodos. En cuanto a la Transparencia, si comparamos los semestres en evaluación, el primer semestre 2014 ponderó un avance final de 120% en comparación al 115,73% del periodo anterior, lo que se traduce en un avance porcentual de cierre de 0,16%. En el indicador respecto a Devoluciones CPN, el aumento a favor del crecimiento de la sucursal fue de

13.51%, aumentando de un 3,56% a un 4,07% en el cierre ponderado de la sucursal.

Aumento de Volúmenes: Este índice como se puede apreciar en los cuadros antes descritos, hace mención a los indicadores que describen los saldos de créditos de Consumo, Hipotecarios, Fondos Mutuos, Depósitos a Plazos y los cupos de las Tarjetas y Líneas de Créditos otorgados en la sucursal. Cabe señalar que cada uno de los productos mencionados comparando ambos periodos tuvieron un sobre cumplimiento en un 120%, a excepción del Saldo de Hipotecarios Vivienda que llegó a un 115%, lo que impacta de manera positiva de igual forma para la oficina, debido a que la variación aumento en un 13.52%, traduciéndose en 0,81% de crecimiento en el cierre ponderado.

Vinculación: Este índice está compuesto por dos indicadores, pero es solo uno el que tiene peso relevante para la medición de la oficina y es el que hace mención al Número de PAC y PAT en Cuenta Corriente. En ambos periodos se puede observar que se pondero en un 120%, teniendo como cierre un 4,80%, siendo este porcentaje el máximo que se puede obtener en este indicador. Por consecuencia el porcentaje se mantuvo constante y de forma positiva a favor de la oficina.

Venta Productos Financieros: De acuerdo a los cuatro indicadores que componen este índice, podemos observar que el de Tarjetas de Crédito Internacional/Dorada a pesar que tiene meta semestral, no tiene peso y pondera cero en el cierre, ya que se trata de una meta solidaria por ser oficina piloto, pero

no así para la Sugerencia del Gran Valparaíso, que si la miden por la venta de este producto. En cuanto a Crédito Hipotecario Vivienda + Fines Generales la variación fue de un 1.03% respecto de un periodo a otro dando como resultado un crecimiento de un 0.04% en el cierre ponderado. En Crédito personal Neto + Crédito Universitario Neto la variación de igual forma fue positiva obteniendo un cierre ponderado con un aumento comparando ambos periodos de un 0,13%. A diferencia de lo anterior, el Indicador de Cuentas Corrientes, los cuadros nos muestran que se vendieron 2 unidades mas que el periodo anterior pero que de igual forma no se cumplió lo establecido por la Gerencia de ventas, debido a que se aumentó de igual manera la meta, la variación fue negativa en el avance final obteniendo un resultado de -0.85% lo que se refleja en un decrecimiento en el cierre ponderado de este indicador de -0,03%.

Venta de Seguros: Este índice muestra la gama de seguros a ponderar como parte de la meta con la cual se medirá a la oficina, se compone de cuatro indicadores, siendo el de Seguros Accidentes Personales que no tiene peso ni meta para la oficina, indicador que está en el Cuadro de Mando SMP BancoEstado, pero que en el corto plazo no será medido. De los tres restantes, el de Seguros Hipotecarios Opcionales alcanzo una ponderación de 120% lo que conlleva una variación positiva en el Avance final de un 8%, traduciéndose en un cierre ponderado con un aumento de 0,12% a favor de lo evaluado. En cuanto a Seguros de Vida y Generales y Seguro Protegido, la variación fue negativa siendo de un -0,04% y de un -0.13% respectivamente en ambos caso, en el Cierre

Ponderado de la oficina, comparando siempre ambos periodos en el orden correspondiente.

Al realizar la comparación a nivel general, entre los dos periodos señalados anteriormente, queda demostrado el crecimiento experimentado en los cumplimientos de las metas establecidas por la Gerencia de Ventas. Al referirse al periodo 2014, se identifican 3 tipos de resultados para los 25 indicadores que componen el Cuadro de Mando SMP BancoEstado; 3 indicadores presentan peso cero, dentro del cumplimiento del periodo ya que viene dado así por defecto al tratarse de una oficina piloto, por lo que su resultado no condiciona el cumplimiento del periodo, 4 indicadores no logran cumplir el 100% exigido como meta final del periodo, disminuyendo su ponderación dentro del Cuadro de Mando. Sin embargo esta diferencia se ve cubierta por los sobre cumplimientos de los 19 indicadores restantes. Los cuales aumentan su ponderación, generando así un cierre del periodo ponderado correspondiente al 113,06%, en comparación al 108,58% del segundo semestre del año 2013, experimentando así una variación positiva general de 4,48%.

CONCLUSIONES

Luego de realizar la evaluación respectiva en base al Objetivo General planteado en este estudio, se pueden efectuar las siguientes conclusiones:

1. Este modelo de sucursal, enfocada a clientes relacionales con rentas medias, aplica de forma efectiva su estrategia de marketing relacional, vinculada a través de la gestión efectuada por Ejecutivos de Negocios calificados y capacitados para ejercer una de las variables más relevantes en este modelo, “El Servicio al Cliente”. La ubicación geográfica de la sucursal, permite acercar a este tipo de clientes a un nuevo modelo que se sale de lo tradicional de la Institución, así mismo, el nivel socioeconómico del sector (Reñaca), permite que la sucursal logre alcanzar sus metas, a través de los ingresos que generan los productos y servicios que diferencian esta sucursal de una tradicional.
2. Una sucursal tradicional de BancoEstado, está definida por los pilares estratégicos que se describieron anteriormente en el Capítulo II. De igual forma, una sucursal Alta Relación debe cumplir con ese direccionamiento estratégico. La diferencia radica en el valor agregado que entrega la transversalidad de los servicios, los cuales, están enfocados en la rentabilidad, la vinculación Ejecutivo - Cliente y la calidad, haciendo que más que un producto entregable por parte de la institución, sea una

experiencia de servicio, utilizando herramientas como: El servicio de delivery, asistente telefónico y herramienta CRM, entre otros, los cuales obedecen a políticas, estrategias y medidas exclusivas para este tipo de sucursales. Aquí es donde radica la importancia que posee la herramienta Cuadro de Mando SMP BancoEstado, ayudando a controlar que todas estas variables, se cumplan para posicionar a la sucursal dentro de sus competidores. El nuevo marketing, establece el foco en los clientes, los cuales presentan cada vez mayor conocimiento respecto al mercado financiero, gracias a políticas de estado que obligan a las instituciones financieras a entregar información clara y específicas respecto a productos y servicios. Esta es una de las razones principales del éxito en la implementación de este nuevo tipo de sucursales.

3. De acuerdo al éxito que ha tenido la sucursal Viña del Mar – Reñaca de BancoEstado, a dos años de su implementación, es que podemos concluir que es viable seguir con este tipo de modelo en zonas de similar característica socioeconómico a la sucursal en evaluación, permitiendo a una institución del estado con una estructura tradicional, adaptarse a nuevos mercados, que incluye un nuevo segmento en relación al ingreso y necesidades de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Amaia Otxotorena. (29 de 10 de 2011). *Marketing Financiero MU*. Recuperado el 2014, de Marketing Financiero MU: <https://mkfinancieromu.wordpress.com/2011/10/29/cliente-bancario-caracteristicas-y-su-relacion-con-las-entidades-bancarias/>
- Banco Estado. (31 de Diciembre de 2013). *www.bancoestado.cl*. Recuperado el 12 de junio de 2014, de http://www.corporativo.bancoestado.cl/docs/default-source/memorias-bancoestado/memoria_2013.pdf?sfvrsn=0
- BancoEstado. (2010). Descripción del Cargo. En G. d. Administración, *Descripción del Cargo* (pág. 30). Santiago: BancoEstado.
- Estudios, G. d. (2013/2014). *Seguimiento Metas Personas*. Reñaca: Gerencia de Venta, Subgerencia GRAN VALPARAÍSO.
- Garcillan, J. R. (2014). *Marketing Sectorial, Principios y Aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- Molina, J. A. (11 de Septiembre de 2011). *Blog Marketing Bancario*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de [mkbancario.blogspot.com: http://mkbancario.blogspot.com/2011/09/que-es-el-marketing-bancario.html](http://mkbancario.blogspot.com/2011/09/que-es-el-marketing-bancario.html)

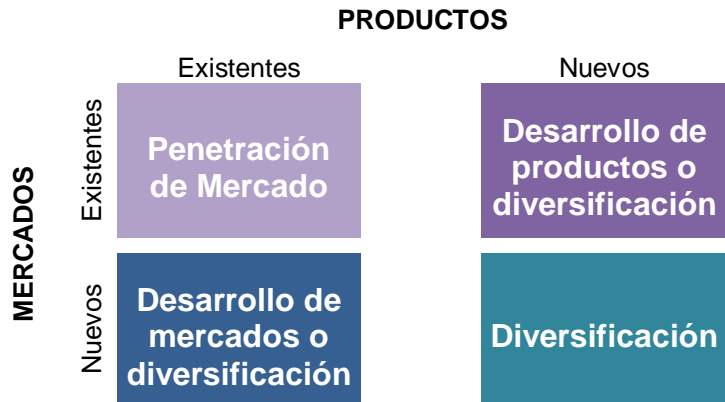
Norton, R. S. (2000). *Cuadro de Mando Integral (the balanced Scorecard)*.
Barcelona: Gestion 2000.

Online, E. M. (29 de Mayo de 2014). *www.emol.cl*. Recuperado el 25 de 08 de
2014, de El Mercurio Online:
<http://www.emol.com/noticias/economia/2014/05/29/662653/indice-de-satisfaccion-de-clientes-bancarios-en-chile-anota-leve-caida-en-el-primer-trimestre.html>

ONU, Organización de las Naciones Unidas. (29 de abril de 2002). *Integrated and coordinated implementation and follow-up of major*. Obtenido de
www.un.org/documents/ecosoc/docs/1999/e1999-11

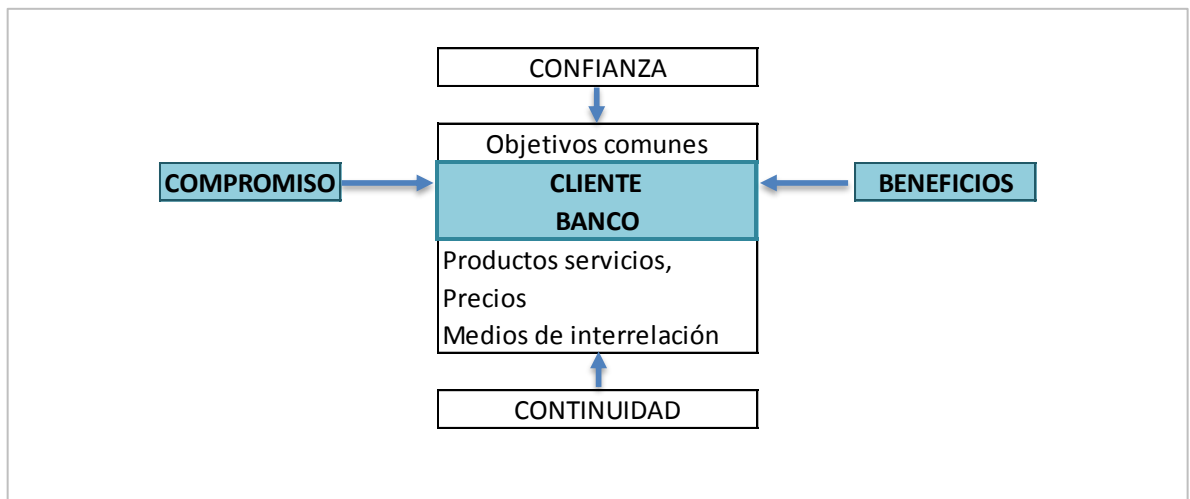
ANEXOS

ANEXO N° 1: Matriz de Ansoff.



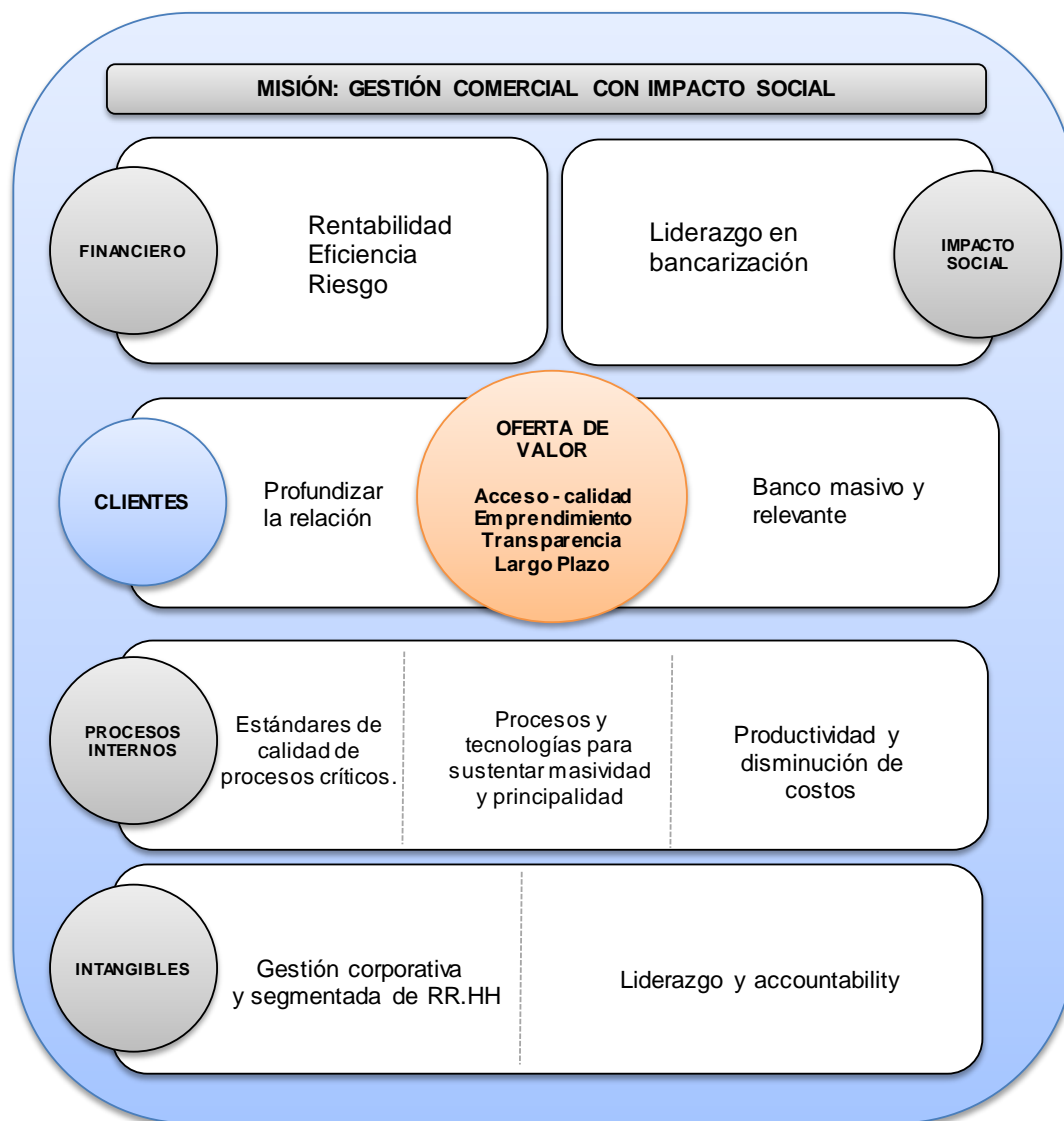
Fuente: Marketing Financiero MU

ANEXO N°2: Condiciones de la relación Banco – Cliente



Fuente: Marketing Financiero MU

ANEXO N°3: Mapa estratégico BancoEstado 2014 – 2016.



Fuente: Memoria Anual BancoEstado año 2013.

**ANEXO Nº 4: MODELO DE GESTIÓN PROTOCOLO DE ATENCIÓN A
CLIENTES CON CAPACIDADES DISTINTAS**

ETAPAS	PROTOCOLO
Disponerse al Servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Sonría, establezca contacto visual, sea amable en su trato.
Saludo Inicial (Observar y acoger)	<ul style="list-style-type: none"> • Emplear un breve momento para advertir las necesidades del cliente a quien debemos atender. Buenos días/buenas tardes.
Escuchar (Facilitar y comprender)	<ul style="list-style-type: none"> • Señor, Señora o Señorita ¿en qué puedo ayudarle? • Adoptar los medios más idóneos para facilitar que nuestro cliente, pueda comunicarnos su requerimiento.
Identificar necesidad y resolver (Informar y acompañar)	<ul style="list-style-type: none"> • Solicitar documentos necesarios. • Atender sin interrupciones. • Verificar la satisfacción al requerimiento de nuestro cliente.
Despedida	<ul style="list-style-type: none"> • Gracias Don/Sra./Señorita...y que tenga un buen día.

ETAPA	PROTOCOLO
Disponerse al servicio	<p>Sonría, establezca contacto visual, sea amable en su trato Aspecto del trato inclusivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Frente a una persona con capacidades distintas actúe con naturalidad. • Piense que es ante todo es un cliente y por tal motivo la atención debe ser igualitaria.
Saludar (acoger)	<p>“Buenos días/Buenas tardes” Aspectos para el trato inclusivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mas allá de los atributos que presenta el cliente, ante todo es una persona por lo tanto el trato debe ser igual de respetuoso, atento y considerado como cualquier otro cliente. • Diríjase directamente al cliente, no a su acompañante, o intérprete de lengua de señas. Actúe con naturalidad. • Es recomendable preguntar, al igual que con una persona embarazada, si necesita ayuda para realizar su trámite, y pedirle la referencia de cómo es mejor ayudarla antes de actuar.

Escuchar activamente
(comprender)

“Sra. /Srta./Sr. ¿En qué puedo ayudarle?”

Escuche activamente al cliente.

Aspectos para el trato inclusivo

Personas con movilidad reducida

• Las sillas de rueda, los bastones, muletas o andadores, son parte del espacio personal de las personas con capacidades distintas, por lo que se debe evitar tocarlos, o apoyarse sobre ellos, invadiendo su esfera de intimidad.

• Las personas que usan muletas o bastones necesitan los brazos para mantener el equilibrio. Pretender unilateralmente sostenerlas a ellas o a sus cosas mientras se encuentran paradas, podrían hacer que se caigan, aunque la intención sea ayudar.

• Hay que tener en cuenta que desde una silla de ruedas, el alcance de los elementos altos, menor que estando de pie. Y que hacia adelante, la distancia es mayor por el espacio que ocupan las piernas, en posición de sentado; a menudo es más fácil alcanzar algo de costado.

Personas ciegas o con baja visión

• Velar que las circulaciones y acceso que enfrenta el cliente con discapacidad visual están libres de obstáculos.

• Las personas ciegas o con baja visión cuentan con sus brazos para mantener el equilibrio. Por lo tanto, en vez de tomarlas por el brazo, son ellos los que deben poder contar con la opción de apoyar su mano en nuestro hombro para ser guiados.

• El ofrecer ayuda es tranquilizador para el otro, para ello, podemos decir nuestro nombre y/o el cargo que desempeñamos.

Personas sordas o con discapacidad auditiva

• Asegurarnos que la persona sorda, o con discapacidad auditiva se dé cuenta que estamos tratando de comunicarnos con ella, mirarla a la cara, a los ojos, y si no es suficiente, hacer algún movimiento que pueda percibir, como extender el brazo o tocarle el hombro.

• Hablarle procurando movimientos naturales de nuestros labios, con la mejor dicción posible. Hacer gestos faciales exagerados confunde, y elevar el tono a gritar lo expone innecesariamente.

• Asegurarse que la persona sorda o con discapacidad auditiva, comprendió bien lo que se le dijo. De no ser así, buscar otras palabras, u otra manera de expresarlo. Si se trata de algo muy importante, es importante transmitírselo también de forma escrita.

• Asegurarnos que entendimos perfectamente lo que nos transmitió. No temamos preguntarle, aunque tenga que reiterarse la pregunta. De ser necesario, ella también va a procurar encontrar otra manera de expresarse.

• Aun cuando medie un intérprete en la comunicación de lengua de señas, hay que mirar directamente a la persona sorda o con discapacidad auditiva y mantener contacto visual con ella. El dialogo es con la persona no con el intérprete.

Personas con discapacidades mentales, psíquicas o intelectuales.

• Mostrar interés en la persona

• Pedir que te explique puede hacer por sí sola, y que ayuda necesita.

• Trátala con respeto, escucha en sus necesidades.

• Considerar que detrás de una forma de actuar, existe una persona que necesita ser aceptada en su diferencia.

• No considerarlos peligrosos solo porque presentan conductas diferentes.

	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer preguntas para saber cuánto se sabe sobre el tema que está consultando. • Responder solo a la consulta. • Usar lenguaje claro y preciso. • Usar ejemplos concretos para explicar las cosas. • Entregar información acotada con respuestas cortas
--	--

<p>Actualizar datos (en el caso que la última actualización supere los 6 meses)</p>	<p>Sr./Srta./Sra. Me interesa verificar sus datos de contacto.</p> <p>Validar dirección, teléfono fijo, celular y correo electrónico (valide cada uno, actualice o complete según corresponda)</p>			
	ATENCIÓN	ENTREGA DE PRODUCTOS	CONTINGENCIA	CONTENCIÓN DE RECLAMOS
<p>Identificar la Necesidad y resolver</p>	<p>Solicite todos los antecedentes que sean necesarios.</p> <p>Resuelva íntegramente la solicitud del cliente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Indique los productos que le entregará al cliente. Explique la modalidad de activación de productos. "Las tarjetas deberán activarse dentro de xx horas, en cualquier cajero automático, ingresando la tarjeta y las claves que le entregaremos en este momento. Inmediatamente deberá cambiar las claves. • La activación de las claves para acceder a la Banca en línea deberá realizarla dentro de xx horas directamente en nuestra página Web cada vez que usted lo necesite. Entre a bancoestado.cl opción Banco en línea. Inmediatamente deberá cambiar las claves" 	<ul style="list-style-type: none"> • "Lamentablemente estamos temporalmente sin sistema computacional. Para su comodidad le sugiero realizar este mismo trámite en la página WEB del Banco www.bancoestado.cl, Autoservicios en la sucursal ServiEstado xx (Indicar la más próxima), o en las buzoneras de la sucursal" • En la sucursal de ServiEstado también podrá (indicar transacciones que puede realizar en SE) y los tiempos son más breves. 	<p>Escuche atentamente sin interrumpir al cliente.</p> <p>Empatice con el sentir del cliente en el caso de que esté molesto o enojado, diga: "entiendo su molestia".</p> <p>Haga un breve resumen del reclamo para asegurarse de haberlo entendido. Aclare dudas en caso de tenerlas.</p> <p>Pida disculpas correspondientes.</p> <p>No justifique el problema responsabilizando a otros o a los sistemas del banco.</p> <p>Proponga soluciones, no se centre en los motivos que produjeron el reclamo.</p>

			<p>Si el cliente quiere ser atendido por la jefatura o no logra calmarlo, deberá derivarlo.</p> <p>Registre el reclamo del cliente en el sistema, explicándolo clara y brevemente, asegurándose de incluir todos los antecedentes requeridos para su resolución por parte del área correspondiente.</p> <p>Informe que dentro de las próximas horas será contactado por un ejecutivo, quien le irá informando de la resolución de su reclamo.</p>
Despedida	. Gracias don/Sra./ Srta.... y que tenga un buen día/tardes.		

ANEXO Nº 5: MODELO DE GESTIÓN A CLIENTES, PROTOCOLO DE ATENCIÓN A CLIENTES SIN DISCAPACIDAD.

ETAPA	PROTOCOLO			
Disponerse al servicio	• Sonría, establezca contacto visual, sea amable en su trato			
Saludar (acoger)	• “Buenos días /tardes”			
Escuchar activamente (Comprender)	• “Sra. /Srta./Sr. ¿En qué puedo ayudarle?” • Escuche activamente a su cliente			
Personalizar el trato	• “Sra. /Srta./Sr. ¿Cuál es su nombre?” • Trate de usted y por el nombre a su cliente. “Don/Srta./Sra. (nombre)”			
Actualizar datos (en caso que la última actualización supere los seis meses)	• “Sra. /Srta./Sr. Me interesa verificar sus datos de contacto” • Validar dirección, teléfono fijo, celular y correo electrónico (valide cada uno, actualice o complete según corresponda)			
	ATENCIÓN	ENTREGA DE PRODUCTOS	CONTINGENCIA	CONTENCION DE RECLAMOS
Identificar la necesidad y resolver	<ul style="list-style-type: none"> Solicite todos los antecedentes que sean necesarios Resuelva íntegramente la solicitud del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Indique los productos que le entregara al cliente Explique la modalidad de activación de los productos. La activación de las claves para acceder a la banca en línea 	<ul style="list-style-type: none"> “lamentablemente estamos sin sistema computacional. Para su comodidad le sugiero realizar este mismo trámite en la página web del banco www.bancoestado.cl, en autoservicios, en la sucursal serviestado más cercana” 	<ul style="list-style-type: none"> Escuche atentamente, sin interrumpir al cliente Empatice con el sentir del cliente en caso que este molesto o enojado, diga: “entiendo su molestia” Haga un breve resumen del reclamo para asegurarse de haberlo entendido. Aclare dudas en caso de tenerlas Pida las disculpas correspondientes No justifique el problema responsabilizando a otros o a los sistemas del banco Proponga soluciones, no se centre en los motivos que produjeron el reclamo

Verificar la conformidad	<ul style="list-style-type: none"> • “¿Tiene alguna otra consulta?” • “¿Hay algo mas en que pueda ayudarle?”
Derivar a Serviestado y recomendar uso de canales alternativos.	<ul style="list-style-type: none"> • “Me interesa informarle que para su mayor comodidad, puede acudir a la sucursal de Serviestado en xxx lugar (indicar dirección), donde los tiempos de atención son mucho menores y donde podrá realizar la transacción deseada.” • “También puede hacer uso de nuestra página web, o de los servicios de auto atención ubicados en las sucursales; cajeros automáticos, dispensadores de saldos, buzonerías.”
Despedida	• Gracias don / Sra. / Srta. y que tenga un buen día/tarde

ANEXO N°6: FUNCION A REALIZAR SEGÚN CARGO EN SUCURSAL

AGENTE

Objetivo: Promover y ejecutar las venta de los productos y servicios del banco y sus filiales, planificando, organizando, dirigiendo y controlando la gestión comercial de la sucursal.

Funciones: Gestionar las plataformas comerciales a fin de cumplir los objetivos y metas definidos, dentro del marco estratégico global, los modelos de atención, oferta de valor, pautas de riesgos y normativas que el banco ha dispuesto. Debe velar por la correcta aplicación de las políticas de riesgo del banco, así como la normativa vigente (interna o externa) que aplique.

Participar del comité de créditos, autorizando según sus atribuciones y la normativa vigente las solicitudes de crédito y operaciones de comercio

exterior cuando proceda. Junto con lo anterior debe colaborar en redes, compromiso institucional, planificación y organización, formar a otros en venta y negociación, negociar ventas de productos, realizar evaluación de riesgo de cliente, gestionar presupuesto y metas comerciales de sucursales y administrar a las personas.

JEFE PLATAFORMA COMERCIAL

Objetivo: Gestionar las plataformas comerciales asignadas a la sucursal con el propósito de cumplir los objetivos y metas definidos para cada una, dentro del marco de la estrategia comercial, los modelos de atención, oferta de valor y pautas de riesgos y normativas que el banco ha dispuesto.

Dirigir, controlar, coordinar y evaluar la gestión de la plataforma asignada y ejecutivos a cargo, acorde a sus atribuciones y velando por el cumplimiento de los principios éticos de transparencia y calidad, las pautas de evaluación de riesgo definidas, normativas que aplique, etc.

Funciones: Gestión de objetivos y metas analizando en conjunto con el agente, el mercado real y potencial de la sucursal, confeccionar el plan de negocios, diseñando acciones y estrategias comerciales para dar cumplimiento.

Potenciar el desarrollo de nuevos negocios para la sucursal, gestionando la incorporación de potenciales clientes que detecte, administrar el riesgo, gestión y supervisión de recurso humano y contable de la sucursal.

Otras competencias: Análisis, evaluación y solución de problemas, planificación y organización, control de la información, manejo de conflictos, asesoría al cliente, gestionar presupuesto y metas comerciales de sucursales. Administrar las personas, restablecimiento, tolerancia a la frustración, iniciativa. Formar a otros en ventas y negociación, negociar venta de productos, realizar evaluaciones de riesgo.

EJECUTIVOS DE NEGOCIOS

Objetivos: Colaborar al logro de los objetivos comerciales y estratégicos de Banco Estado en la red de sucursales gestionando la atención de clientes actuales y potenciales, informando de manera responsable las características, beneficios, condiciones y precio de los productos o servicios ofrecidos.

Funciones: Captar nuevos clientes para el banco y/o profundizar la relación con los actuales, a través de la venta de los productos y servicios más apropiados en función del modelo definido.

Asesorar a los clientes para ayudar a satisfacer sus necesidades financieras y/o de inversión, a través de la venta de los productos y servicios del banco y sus filiales. Gestionar la base de clientes asignada a la plataforma, mantener actualizada la información de los clientes,

Participar con el jefe de plataformas o agente en la planificación de estrategias para la consecución de las metas asignadas a la oficina.

Otras competencias: Análisis / evaluación y solución de problemas, asesoría al cliente, energía, eficiencia, empatía, fidelizar a los clientes, habilidad para persuadir, iniciativa, negociar ventas de productos, realizar evaluación de riesgo del cliente, realizar la operación de transacción de la venta, administrar documentos valorados y tarjetas.

EJECUTIVOS DE NEGOCIOS ALTA RELACION

Objetivos: Aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes, fidelizarlos evitando fugas y atraer nuevos clientes “caracterizables” de rentas líquidas superiores a \$800.000 mensuales. Atender la post venta de los clientes que pertenecen a su cartera, no derivando al servicio de post venta como en el caso de un cliente potencial.

Funciones: Analizar y comprender la naturaleza de sus metas, realizando un análisis de su cartera, estableciendo distinciones y segmentaciones comercialmente significativas para el cumplimiento de estas.

Definir un plan de acción para el cumplimiento de sus metas comerciales en forma diaria, semanal, mensual y trimestral, integrando la explotación comercial de su cartera, los convenios del banco y la identificación de nuevas oportunidades comerciales en el entorno de la sucursal.

Contactar clientes de forma presencial, telefónica, escrita u otro medio para vender ofertas dirigidas al segmento relacional, aumentar el uso de sus

productos y la satisfacción con la atención brindada por el banco a través de sí mismo.

Realizar operaciones de venta de acuerdo a los procedimientos y la normativa vigente, administrando de forma adecuada el riesgo.

Brindar a sus clientes atención de post venta destinada a resolver de forma efectiva sus quebres de servicio y eventualidades propias del uso de productos bancarios, como asimismo reforzar el vínculo del cliente con el banco.

JEFE ATENCION CLIENTES

Objetivo: Asegurar una atención de calidad a los clientes, coordinando las acciones necesarias para la satisfacción de sus requerimientos. Dirigir controlar y evaluar la gestión y atención de clientes, ejecutivos y asistentes a su cargo, velado por el cumplimiento de los objetivos y la normativa vigente.

Funciones: mantener coordinación permanente con las plataformas, cajas, procesos internos y otras áreas del banco respecto a todas las actividades requeridas para lograr una atención de calidad a los clientes.

Regularizar los antecedentes de los clientes, controlar la post venta de todos los servicios ofrecidos por el banco, solucionando los reclamos que hagan los clientes y cumplir con la entrega de productos y documentos.

Otras competencias: Análisis / evaluación y solución de problemas, planificación y organización, asesorías de cliente, colaboración en redes, manejo de conflictos, orientación / atención al detalle, gestionar presupuesto y metas comerciales de sucursales y gestionar la post venta.

ASISTENTE ATENCION DE CLIENTES

Objetivo: Atender las consultas y requerimientos de post venta de clientes relativas a los productos y servicios que ofrece Banco Estado a través del mesón de atención.

Funciones: Atender los clientes de forma eficiente y eficaz, en conformidad a los niveles de servicios establecidos. Promover el uso de los servicios automatizados, entregando y activando las tarjetas y claves de autoservicios.

Atender a post venta de todos los productos y servicios de Banco Estado, manteniendo un conocimiento actualizado de las características comerciales y operativas de estos.

Otras competencias: Comunicación, energía, eficiencia, escucha, tolerancia a la frustración, orden, orientación / atención al detalle, disciplina, realizar operación de transacción de la venta, gestionar la post venta, administrar documentos valorados y tarjetas, realizar la contabilidad en sucursales.

CAJERO O TESORERO

Objetivo: Administrar y custodiar el efectivo entregado, desarrollando labores relativas a la atención de clientes en las cajas del banco.

Funciones: Entregar, obtener y controlar diariamente el numerario de cajas de la oficina, traspasando a reserva los excesos. Controlar la apertura y cierre de cajas en los sistemas del banco. Atender a todos los usuarios de cajas y pago de documentos brindando una atención expedita y efectiva.

Realizar las labores operativas de funcionamiento de cajas:

- Proceso diario de cuadratura de su caja.
- Orden y clasificación al dinero recibido.
- Entrega diaria del exceso de efectivo.
- Informar a los clientes de las ofertas del sistema.
- Compra y venta de moneda extranjera hasta el monto de sus atribuciones.

VIGILANTE

Objetivo: Brindar protección y seguridad a los funcionarios, clientes, bienes y valores que se encuentran dentro de las instalaciones de Banco Estado. Operar la central de comunicaciones, coordinando con jefaturas y funcionarios cualquier alteración del orden que afecte el normal desarrollo de las actividades realizadas.

Funciones: Informar permanentemente a jefaturas y personal de la dirección de seguridad cualquier alteración del orden o eventualidad ocurrida en el banco.

Efectuar un estricto control del ingreso del personal no autorizado a las dependencias del banco, registrando sus antecedentes. Efectuar rondas de vigilancia por todas las dependencias del edificio y/o anexos y orientar al público que ingresa al banco.