

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



**“GESTION DE RECLAMOS EN BANCOESTADO, UNA
OPORTUNIDAD DE MEJORA”**

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

Profesor Guía: OSCAR LUIS FARIÑA HINOJOSA

**CAROLINA ANDREA VALDERRAMA ESTRADA
EVELYN YANET RAMIREZ VERAGUA**

VIÑA DEL MAR, 2010

AGRADECIMIENTOS

Evelyn Ramírez Veragua

Agradezco a DIOS por darme la vida, la salud y la perseverancia de seguir hasta el final.

A mis padres por su constante preocupación, los cuales fueron un gran pilar en estos dos años y medio de estudio.

A mi querida amiga Anita María González (Q.E.P.D), que me apoyo y siempre tuvo una palabra de aliento cuando la necesite y confió hasta el final en que lograría mi meta.

A mi querido jefe Oscar Vergara, quien fue un gran apoyo en esta etapa importante de mi vida, nunca me puso obstáculos para estudiar, al contrario fue una persona que me dio las fuerzas y las herramientas necesarias para seguir adelante y lograr mi objetivo, estudiar Ingeniera Comercial.

Carolina Valderrama Estrada

El desarrollo de esta tesis, es un último paso para concretar mis estudios de Ingeniería Comercial, momento que veía tan lejano pero gracias a DIOS llegó. Este logro no es solo un esfuerzo y dedicación personal, ya que mis fieles colaboradores han sido mis padres, en especial mi mamá, que muchas veces fue mi compañera de estudio hasta altas horas de la noche, como olvidarlo... muchas gracias por entregarme su amor y apoyo incondicional.

Finalmente, agradecemos a nuestro amigo y colega Enrique Cisternas Crovari, por su gran e incondicional apoyo, colaboración y disposición que nos brindo, durante todo el tiempo que dedicamos al desarrollo de la tesis.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	07
--------------------	----

CAPITULO I

“MARCO TEÓRICO”

1.1 HISTORIA DE BANCOESTADO	11
1.1.1 Rol Social en BancoEstado:	
Gestión Comercial con Impacto Social	12
1.1.2 Red de sucursales	13
1.1.3 BancoEstado Filiales	14
1.1.4 Organización de BancoEstado	15
1.2 LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO EN BANCOESTADO	23
1.2.1 Cliente Emergente	23
1.2.2 Cliente Joven	24
1.2.3 Cliente Clásico Potencial	24
1.2.4 Cliente de Alta Relación	25
1.2.5 Cliente Adulto Mayor	26
1.3 SIGNIFICADO DE CALIDAD	27

1.4 SIGNIFICADO DE RECLAMO	27
1.4.1 Estándar	28
1.4.2 Corporativos	28

CAPITULO II

“CALIDAD DE LA GESTIÓN Y LOS RECLAMOS EN BANCOESTADO”

2.1 CALIDAD	30
2.2 GESTIÓN	31
2.3 GESTIÓN DE CALIDAD	33
2.4 RECLAMOS	34
2.4.1 Modelo de Atención Reclamos y Sugerencias (MARS)	35
2.4.2 Diagrama conceptual del Modelo de Atención de Reclamos	35
2.5 CLASIFICACIÓN DE LOS RECLAMOS	36
2.5.1 Según Productos y Servicios	36
a) Aspectos con mayor índice de reclamos	36
b) Aspectos varios sobre el cual se reclama	36

2.5.2 Según Origen	37
a) Canales Internos	37
b) Canales Externos	37
2.5.3 Incidencia de los Reclamos	38
a) Según cartera de clientes subsegmento personas	38
b) Según Stock de productos vigentes	38
2.5.4 Según Subgerencia	39
2.6 ¿QUIÉN RECLAMA?	39
2.6.1 Según Segmento	40
2.6.2 Según Subsegmento	40

CAPITULO III

“ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE CALIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS RECLAMOS”

3.1 RESUMEN DE INDICADORES	41
3.1.1 Asociado a productos	41
3.1.2 Transacciones o Canales Electrónicos	42
3.1.3 Otros reclamos	43
3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS RECLAMOS	43

3.2.1 Según productos y servicios	43
a) Aspectos con mayor índice de reclamos: Asociados a Productos y Servicios	43
b) Aspectos varios sobre el cual se reclama	46
3.2.2 Según origen	47
a) Canales Internos	47
b) Canales Externos	48
3.2.3 Incidencia de reclamos	50
a) Según cartera de clientes Subsegmento personas	50
b) Según Stock de productos vigentes	51
3.2.4 Según Subgerencia	52
3.3 ¿QUIÉN RECLAMA?	54
3.3.1 Según Segmento	54
3.3.2 Variación de reclamos según Segmento y Subsegmento	54
CONCLUSIÓN	56
GLOSARIO	60
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	64

INTRODUCCIÓN

En el sistema financiero se compete para entregar mejores productos y servicios a los clientes para mantenerlos más satisfechos y lograr su fidelización. Es así, como BancoEstado ha desarrollado nuevos productos, diversos canales de atención y auto atención, lo que ha permitido elevar la bancarización y la cobertura. Ha incorporado innovadores productos y servicios como *CuentaRut, *ServiEstado y *CajaVecina, lo que ha sido percibido por gran parte de nuestro territorio, logrando clientes satisfechos e insatisfechos.

BancoEstado ha tratado de mantener a sus clientes satisfechos, conservando las tarifas, comisiones e intereses accesibles y competitivos, además de una serie de productos y servicios para todas las edades y con un extenso alcance a nivel nacional.

Pero no todos los productos logran satisfacer completamente a los clientes, existiendo una variedad de reclamos manifestados a través de distintos canales, ya sea en sucursales, electrónicamente, telefónicamente e instancias como Superintendencias, etcétera. Por esto, BancoEstado cuenta con un sistema llamado *Mars, que permite el ingreso del reclamo y su seguimiento paso a paso, hasta que se da la respuesta, solución o rechazo correspondiente.

** Ver glosario en página 60-61*

No siempre las respuestas se logran entregar en los plazos esperados y establecidos, y por ello causa mayor molestia en los clientes, además, no siempre existe conformidad con las respuestas entregadas, lo que es manifestado en forma verbal y escrita principalmente en las sucursales bancarias, causando mala imagen para la entidad.

En base a los datos recopilados, se analizará el proceso del “reclamo” en BancoEstado. ¿Qué clientes son los que mas reclaman?, ¿qué productos son los mas reclamados?, ¿cómo ha sido la tendencia?, si ha aumentado o disminuido la cantidad de reclamos, para luego analizar y explicar esta tendencia, entregando posibles ideas que puedan aportar a mejorar la gestión de “reclamo” e imagen hacia los clientes del mismo BancoEstado.

INTRODUCTION

There is a challenge in the financial system to bring better products and services to the customers, to keep them satisfied and get their loyalty. Thus, BancoEstado has developed new items, several ways of assistance and self-assistance, which has let raising the bancarization and the cover.

BancoEstado has incorporated innovative products and services such as CuentaRut, ServiEstado and Caja Vecina, what has been perceived for long piece of our terrain, getting satisfied and unsatisfied customers.

BancoEstado has tried to keep its customers satisfied, keeping the “rates”, percentages and interests accessible and competitive, in addition to a line of items for all years and with a great development to national level.

Nevertheless, not all products get satisfy completely to the customers having a wide variety of reclamations through different ways, such as subsidiaries, electronically, by phone and superintendent’s office too. That’s why, BancoEstado has a system called “Mars”, it allows making complaints and following step by step, until system gives the corresponding answer or solution.

However, the answers sometimes do not deliver in the stipulated terms, so it causes a big trouble to the customers, also they are not satisfied with the answers, what is showed principally in the banking subsidiaries, causing a bad image to the entity.

According to the compiled data, the process of reclamation will be analyzed in BancoEstado, what kind of customers claiming for better services, how the tendency has been, in order to analyze and explain this phenomenon, giving possible ideas that improve the reclamation process and image towards customers of the BancoEstado.

CAPITULO I

“MARCO TEÓRICO”

1.1 HISTORIA DE BANCOESTADO

Los orígenes de este banco y su rol social, valor que se hizo presente para el terremoto de Chillán, en 1939, que dejó más de 30.000 muertos. La Caja Nacional de Ahorros contribuyó activamente a la reconstrucción del área devastada y adoptó una política generosa de créditos con los damnificados.

Once años después, el 24 de julio de 1953, el Presidente Carlos Ibáñez del Campo fusionó la Caja de Crédito Hipotecario, la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario y el Instituto de Crédito Industrial dando origen al **Banco del Estado de Chile**, hoy **BancoEstado**. El 1 de septiembre de 1953 comenzó sus operaciones como una empresa autónoma del Estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio.

Para mejorar la función comercial y social del Banco del Estado, las autoridades llevaron a cabo un proyecto basado en cuatro pilares en su primera fase (1990 a 1995): mejorar la presencia del banco; reafirmar su condición de banco público; fortalecer su rol social y modernizar los sistemas administrativos. Posteriormente, en un segundo ciclo (1996 a 2000), se aplicó un plan estratégico para alcanzar

cuatro propósitos: compatibilizar la eficiencia económica con una mayor eficiencia social; mejorar significativamente la atención a los clientes; introducir un estilo de gestión orientado a resultados, lograr la estabilidad y el progreso de los trabajadores de la institución junto con una mayor competitividad.

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

La bancarización se potenció. En 2002 se concretó la interconexión de los cajeros automáticos de BancoEstado y Redbanc, poniendo así al servicio de todos los clientes de la banca, más de 3.500 cajeros en el país. Ese año la red de oficinas aumentó en 45%. En 2008 se cumplió la meta de llegar a los 300 mil clientes microempresarios, gran grupo de emprendedores, quienes con su esfuerzo han dado mejor calidad de vida a sus familias.

1.1.1 Rol social en BancoEstado: Gestión comercial con impacto social

Para BancoEstado, el cumplimiento de su rol social se concreta en su responsabilidad social empresarial, enfocada en mejorar la calidad de vida de las personas a través de la inclusión de todos los sectores sociales en el sistema financiero.

Como entidad pública, de todos y para todos los chilenos, BancoEstado prioriza su gestión comercial con impacto social, es decir, trabaja en función de aquellas acciones que inciden directamente en mejorar las condiciones de vida de millones de chilenos que pueden ingresar al sistema financiero e integrarse a la modernidad mediante la utilización de los servicios de este rubro.

- **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”.**
- **Visión: “Ser un banco de excelencia, con una gestión comercial de alto impacto social”.**

1.1.2 Red de Sucursales

BancoEstado es la institución bancaria que atiende al mayor número de personas a lo largo del territorio nacional, consolidándose como la entidad bancaria con la red más extensa del país.

En efecto, el esfuerzo de optimización de la cobertura permitió que al culminar 2009, el banco alcanzara una red de **344 sucursales** distribuidas en **17 subgerencias regionales** a nivel nacional, 1.708 cajeros automáticos propios. Esta red se complementa con los 4.707 cajeros automáticos privados existentes en Chile, las 1.192 dispensadoras de saldos y buzonerías situadas en sucursales de la institución y las **79 sucursales de ServiEstado**. A lo anterior se agregan

los 3.300 puntos de CajaVecina, el canal con más crecimiento anual (216%), en operación en muchas de las localidades más apartadas del país.

1.1.3 BancoEstado Filiales

Con el fin de cumplir su propósito de dar un servicio de clase mundial, BancoEstado cuenta con diez filiales, que siendo empresas independientes, con sus propios objetivos y estrategias, comparten la misión corporativa del grupo BancoEstado.

Filiales de BancoEstado:

- BancoEstado SA Administradora General de Fondos
- BancoEstado Centro de Servicios SA
- BancoEstado Contacto 24 Horas SA
- BancoEstado SA Corredores de Bolsa
- BancoEstado Corredores de Seguros SA
- BancoEstado Microempresas SA Asesorías Financieras
- BancoEstado Servicios de Cobranzas SA
- Sociedad de Promoción de Productos Bancarios SA
- Sociedad de Servicios Transaccionales CajaVecina SA

1.1.4 Organización de BancoEstado

Consejo Directivo

Presidente: Segismundo Schulín-Zeuthen Serrano

Vicepresidente: Roberto Palumbo Ossa

Directores: Juan Carlos Méndez González / Jorge Rodríguez Grossi / Gabriel Tomic Errázuriz / Salvador Valdés Prieto

Director Laboral: Pablo Silva Manríquez

Es el órgano colegiado encargado de la dirección superior del Banco, está formado por siete miembros de los cuales seis son nombrados por el Presidente de la República mediante decreto supremo del Ministerio de Hacienda. Uno de los integrantes es nombrado Presidente y otro Vicepresidente del Banco. El séptimo integrante es un representante de los trabajadores del Banco elegido por ellos mismos, más un suplente.

Las funciones del Consejo son:

- Señalar la política general del Banco, estableciendo las normas generales a las que deben ajustarse sus operaciones.
- Dictar los Reglamentos Internos por los que se regirá el Banco.
- Aprobar el sistema de remuneraciones del personal.

- Crear o suprimir sucursales en el país o en el exterior.
- Pronunciarse sobre los asuntos que le someta a su conocimiento el Comité.
- Ejercer la supervigilancia y fiscalización superior del Banco. Para estos efectos, analizará periódicamente la marcha de sus operaciones y actividades.
- Aprobar el balance y memoria anual, e informar al Presidente de la República sobre el funcionamiento y desarrollo de la empresa, y proponerle al término de cada ejercicio el destino de las utilidades.
- Fijar las remuneraciones y demás estipendios del personal del Banco que no negocia colectivamente, con aprobación del Ministerio de Hacienda.
- Ejercer las demás funciones que le señalen la ley o los reglamentos.

Comité Ejecutivo

Presidente: Segismundo Schulin-Zeuthen Serrano

Vicepresidente: Roberto Palumbo Ossa

Gerente General Ejecutivo: Pablo Piñera Echenique

Fiscal: Pablo Lagos Puccio

Es el órgano colegiado encargado de la administración superior del Banco. Está formado por el Presidente, el Vicepresidente y el gerente general ejecutivo.

Las funciones del Comité se extienden a todo cuanto concierne a la administración y operación de la empresa. En su desempeño puede acordar, ejecutar y celebrar cualquier acto, contrato, pacto o convención que conduzca al cumplimiento de los objetivos del Banco y especialmente puede:

- Fijar las condiciones y modalidades, tales como garantías, montos máximos y tasas de interés, para las diversas operaciones del Banco.
- Fiscalizar el cumplimiento de sus acuerdos, normas e instrucciones.
- Aprobar el presupuesto anual de inversiones y gastos, sus modificaciones, las provisiones y castigos que corresponda hacer por cualquier causa, y el Balance y Memoria de cada ejercicio.
- Informar anualmente al Consejo sobre el funcionamiento y desarrollo de la empresa.
- Acordar las inversiones, adquisiciones y enajenaciones de bienes raíces, valores mobiliarios u otros bienes muebles.
- Resolver las solicitudes de crédito y demás operaciones autorizadas al Banco, cualquiera sean su naturaleza y monto; acordar la contratación de créditos internos o externos mediante líneas de crédito, préstamos o en cualquier otra forma, ajustándose a las normas reglamentarias que rijan estas operaciones, y resolver sobre el otorgamiento de fianzas, avales u otras garantías.

- Nombrar, remover, trasladar, aceptar renunciaciones, enviar en comisión de servicio, sancionar disciplinariamente y poner término a los servicios del personal que el Reglamento califique de rango superior.
- Conocer los informes que el Gerente General Ejecutivo y los Gerentes Generales de Área sometan a su consideración o resolución, de acuerdo con las normas que el propio Comité establezca.
- Impartir directamente o por intermedio de las autoridades y funcionarios del Banco que se designen, las instrucciones y recomendaciones necesarias para la eficiente administración y buena marcha de las operaciones de la empresa.
- Conferir mandatos especiales y delegar en cualquiera de sus integrantes, en uno o varios Comités o cargos de rango superior o en uno o varios funcionarios especialmente determinados, la atención o resolución de los asuntos que estimare conveniente.
- Designar a los funcionarios que tendrán la calidad de ministros de fe para atestiguar la veracidad y autenticidad de las actuaciones y documentos del Banco, como asimismo, respecto de sus propias deliberaciones y acuerdos.

Presidente

El Presidente es funcionario de la confianza exclusiva del Presidente de la República y es quién ejerce la representación extrajudicial del Banco, especialmente ante los poderes públicos y las entidades bancarias y financieras, nacionales e internacionales. Le corresponderá además:

- Presidir las sesiones del Consejo, del Comité y convocar a sesión extraordinaria, fijando la tabla respectiva.
- Ejercer la vigilancia superior de la empresa, y
- Cumplir con toda otra función que le encomiende el Consejo y el Comité.

Vicepresidente

El Vicepresidente es funcionario de la confianza exclusiva del Presidente de la República y le corresponde en especial:

- Subrogar al Presidente en caso de ausencia, vacancia o cualquiera otra causa que impida a éste desempeñar el cargo, sin que sea necesario acreditarlo ante terceros. La subrogación comprenderá todas las funciones y facultades del Presidente, inclusive las que le pertenezcan por delegación.
- Ejercer las funciones y atribuciones que el Consejo y el Comité le encomienden o deleguen.

Gerente General Ejecutivo

El Gerente General Ejecutivo es funcionario de la confianza exclusiva del Presidente de la República y es quien ejerce la administración inmediata del Banco de acuerdo a las facultades conferidas e instrucciones impartidas por el Comité.

Tiene, al igual que el Presidente, la representación extrajudicial del Banco. Además, le corresponde ejercer la representación judicial con las facultades señaladas en el inciso primero del artículo 7° del Código de Procedimiento Civil y a él deberán notificarse las demandas que se entablen contra el Banco, para emplazarlo válidamente.

En el ejercicio de la administración inmediata del Banco le corresponde en especial:

- Coordinar a los Gerentes Generales de Área.
- Presentar al Comité, personalmente o por los funcionarios que designe, estados de situación o informaciones detalladas sobre la marcha de la empresa.
- Asistir a las sesiones del Consejo con derecho de voz.
- Contratar, promover, trasladar, enviar en comisión de servicio, sancionar con las medidas disciplinarias que autorice la reglamentación interna, a los funcionarios del Banco, con excepción de los calificados como de rango superior; aceptar las renunciaciones y poner término a los contratos de trabajo de dichos funcionarios, con la salvedad indicada.
- Proponer al Comité la contratación, promoción, traslado, comisión de servicio, sanciones disciplinarias, aceptación de renunciaciones y término de los contratos de trabajo de los funcionarios calificados como de rango superior.
- Someter la Memoria y Balance Anual de la empresa a la aprobación del Comité.

- Delegar el ejercicio de algunas de sus atribuciones en otros funcionarios del Banco, excepto aquellas que, por su naturaleza, tuviera que desempeñar personalmente.
- Ejercer todas las funciones que le encomienden el Consejo y el Comité.

Comité de Auditoría

Presidente: Juan Carlos Méndez González

Patricio Meller Bock

Guillermo Ramírez Vilardell

Corresponde a una instancia importante de control interno, cuya misión fortalece y apoya la gestión del gobierno corporativo. Su función es complementaria a la que la Ley Orgánica encomienda al contralor.

Este equipo de trabajo se encarga de los aspectos que involucran la mantención, aplicación y funcionamiento de los controles internos de la empresa. Asimismo, vigila el cumplimiento de normas y procedimientos que rigen su práctica, y debe tener una clara comprensión de los riesgos que pueden significar para el banco los negocios que éste realice.

Fiscal: Pablo Lagos Puccio

Bajo la supervisión y coordinación del Fiscal, la Fiscalía es el área encargada de entregar a la empresa servicios legales en forma oportuna, confiable, eficiente y comprometida con el resultado de los negocios.

Vela por que las políticas y gestión del Banco se ajusten a las normas que rigen su actividad.

Entrega asesoría en:

1. En lo jurídico materias corporativas al banco y sus sociedades relacionadas.
2. En la dirección orgánica y administrativa respecto de la Secretaría General del Banco.
3. A las áreas corporativas del Banco, incluyendo entre otras:
 - a. Dirección de Cumplimiento y Seguridad Operacional.
 - b. Contraloría y Comunicaciones.
4. En el área de finanzas del Banco y las distintas gerencias y filiales que la conforman

Contralor: Pedro Bolados Morales

Gerentes de Área

- Gerente General de Créditos: Arnoldo Courard Bull
- Gerente General de Finanzas: Carlos Martabit Scaff
- Gerente General de Administración: Victoria Martínez Ocamica
- Gerente Corporativo de Riesgos: Eduardo De Las Heras Val
- Gerente División Operaciones y Sistemas: Fernando León Sade
- Gerente de Planificación y Estudios: Óscar González Narbona

1.2 LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO EN BANCOESTADO

“En BancoEstado se segmenta porque se reconoce que existen clientes con características similares entre sí y diferentes del resto, y porque agrupándolos de esta manera se puede ofrecer los productos y servicios más adecuados a sus necesidades”.

1.2.1 Cliente Emergente

- Es un Segmento Masivo y no bancarizado.
- Segmento atendido en crédito básicamente por las empresas del retail
- Actualmente BancoEstado no tiene una oferta integral para estos clientes

Necesidades: Requieren cercanía y atención en horarios disponibles para ellos. Requieren soluciones asociadas a medios de pago y acceso a crédito formal, aún

en casos sin acreditación formal de renta. Requieren de productos simples y costos conocidos.

1.2.2 Cliente Joven

- Ellos se están incorporando al mundo financiero a una edad cada vez menor.
- Van a contar con mayores ingresos y oportunidades que su generación anterior.
- Este Segmento está siendo atacado por la competencia. Ellos buscan su identidad, lo que exige mantenerlos vitales y activos como Banco.
- Valoran las relaciones que reconocen su ciclo de vida, en especial cuando quieren surgir o están comenzando una nueva etapa.

Necesidades: Varían de acuerdo a si el joven estudia o trabaja, y van asociadas a su ciclo de vida. Principalmente sus necesidades son consumo de bienes para satisfacción personal (vestuario, entretenimiento, música), esparcimiento y vida social, cultura y tecnología (Internet, celular).

1.2.3 Cliente Clásico Potencial

Esta segmentación considera a los clientes que tienen contratados a lo menos 3 productos que ofrece BancoEstado y aquellos que presentan ingresos mensuales desde \$100.000 a \$1.000.000.

Por el volumen de cartera que posee este segmento en la empresa, merece una mayor importancia, por presentar un alto riesgo de fuga.

Productos:

- *Chequera Electrónica
- Línea de crédito
- Crédito de consumo
- Tarjeta Visa

Necesidades: Productos de baja complejidad, con tarifas convenientes y simples de entender. Seguridad y comodidad. Adquirir vivienda hogar / mejorar la vivienda. Comprar vehículo. Refinanciar su deuda. Administrar el día a día.

1.2.4 Cliente de Alta Relación

Esta segmentación considera a los clientes que tienen contratados a lo menos 4 productos que ofrece BancoEstado y aquellos que presentan ingresos mensuales sobre \$1.000.000.

Este segmento presenta para BancoEstado, un cliente principal por la rentabilidad que significa para la empresa.

** Ver glosario en página 61*

Productos:

- Cuenta Corriente
- Línea de Crédito
- Tarjeta de Crédito Gold (Visa, Mastercard)
- Crédito Hipotecario
- Inversiones

Necesidades: Productos más sofisticados y diferenciados. Atención personalizada y complementada con canales electrónicos. Seguridad transaccional. Fuerte interés en programas de beneficios.

1.2.5 Cliente Adulto Mayor

Esta segmentación considera a los clientes que tienen convenios Pago de Remuneraciones *Capredena y *Dipreca.

Productos:

- Chequera Electrónica
- Cuenta RUT

Este segmento posee productos de pasivos que les permiten administrar su dinero como invertir y se busca entregar un servicio de calidad y cercanía en la atención.

** Ver glosario en página 61*

Necesidades: Utilización inteligente de pasivos disponibles (inversiones, medios de pago, etc.). Apoyo para seguir siendo independientes el mayor tiempo posible (por ejemplo, asistencias). Servicios / promociones / beneficios para disfrutar el tiempo libre (entretención, educación).

1.3 SIGNIFICADO DE CALIDAD

La calidad desde la “Perspectiva de valor”, significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad, indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido.

1.4 SIGNIFICADO DE RECLAMO

Petición formal de un cliente de una solución y/o reparación por parte del banco respecto de una experiencia que el considera insatisfactoria. En BancoEstado, se distinguen dos tipos de reclamos:

1.4.1 Estándar

Son aquellos donde el cliente utiliza un canal banco para establecer su solicitud, las que serán resueltas y respondidas directamente por el propio canal.

1.4.2 Corporativos

Son aquellas solicitudes donde el cliente recurre a organismo reguladores (*SBIF, *ABIF, *SERNAC) y / o autoridades (Presidencia, Senado, autoridades Banco, entre otras) para presentar su solicitud. La Dirección Corporativa de Asistencia al Cliente, es el área encargada de representar a BancoEstado, mediante la centralización y respuesta de este tipo de reclamos.

Reclamos a Resolver en Sucursales:

- Primero: Atender al cliente
- Segundo: Identificar causa del reclamo
- Tercero: Identificar si puede resolver

Asuntos de Atención y Servicio al Cliente: debe resolver oficina a la cual el cliente identifica.

Asuntos donde esta involucrada devolución de dinero (cheques, comisiones entre otras): debe resolver oficina dueña de la cuenta.

** Ver glosario en página 61-62*

Cuando no es posible resolver en la Sucursal de BancoEstado, es necesario completar un formulario, el cual debe ser completado de puño y letra del cliente.

Existen para algunos temas objeto de reclamo, formularios específicos. Por ejemplo, si existe una transacción de egreso de dinero que el cliente declara no haber realizado en su cuenta, se debe completar formulario “Giros, pagos y/o transferencias no reconocidos” (ver anexos, Formulario 1). Además, se debe completar el formulario “Cesión de derecho, finiquito mandato” (ver anexos, Formulario 2). Al ingresar un reclamo por un tema asociado a tarjeta de crédito, el formulario que se debe completar es “Formulario de reclamos de tarjeta de crédito” (ver anexos, Formulario 3). Para todos los demás casos, se debe completar el formulario “Solicitud de servicio” (ver anexos, Formulario 4).

Una vez recepcionado el reclamo, se debe ingresar al sistema *MARS, donde se registra por **R.U.T. de cliente el motivo de reclamo. Posteriormente se direccionará y resolverán estos reclamos las unidades especializadas para ello.

**Modelo Atención Reclamo y Sugerencia.*

***Rol Único Tributario*

CAPITULO II

“CALIDAD DE LA GESTIÓN Y LOS RECLAMOS EN BANCOESTADO”

2.1 CALIDAD

La palabra “Calidad” tiene múltiples significados y de acuerdo a lo antes señalado en la pagina 27, es un factor muy relevante para el análisis del presente trabajo. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades.

La experiencia global del cliente influye en forma decisiva en la percepción de la calidad, por lo que una percepción de mayor calidad reduce el sentimiento de incertidumbre o de riesgo en la decisión de compra, haciendo que vender resulte más fácil. A corto plazo, la calidad capta clientes, y a largo plazo los conserva, generando un vínculo de fidelidad con la Institución, marca, etc.

La calidad total, es una alusión a la mejora continua, con el objetivo de lograr la calidad óptima en la totalidad de las áreas y distingue a dos tipos de clientes, los cuales son identificados como internos y externos.

- Se consideran **clientes internos** a los departamentos de la empresa que solicitan un producto o servicio a otro departamento de la misma empresa.

- El **cliente externo** es quien compra los productos o servicios a la empresa, sin necesariamente tener otra relación con esta. Por lo mismo la calidad total es un proceso el cual se suman esfuerzos para alcanzar una meta establecida y superarla de forma relevante y mejorar el producto o servicio a oferta. La calidad total puede ser definida en dos palabras: "Mejora Continua".

2.2 GESTIÓN

La Gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la Organización. Se Gestiona con Administración, que es la ciencia social, que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

La gestión de las organizaciones modernas, están centradas en la estrategia y enfocadas en las necesidades del cliente.

- **Planificar:** Es el proceso que comienza con la visión de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el *Mapa estratégico, todo esto teniendo en cuenta las fortalezas /debilidades de la organización y las oportunidades /amenazas del contexto (Análisis FODA).

** Cuadro de Mando Integral (CMI); proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito.*

La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 ó más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente.

- **Organizar:** Responde a las preguntas de, ¿quién? va a realizar la tarea, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo? se va a realizar la tarea; ¿cuándo? se va a realizar; mediante el diseño de *Proceso de negocio y Cursogramas, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.
- **Dirigir:** Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.
- **Controlar:** Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de *Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorias externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

* Ver glosario en página 62

2.3 GESTIÓN DE CALIDAD

Un sistema de gestión de la calidad es el conjunto de normas interrelacionadas de una empresa u organización por los cuales se administra de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes. Entre dichos elementos, los principales son:

1. **Estructura de la organización:** Responde al organigrama de los sistemas de la empresa donde se jerarquizan los niveles directivos y de gestión. En ocasiones este organigrama de sistemas no corresponde al organigrama tradicional de una empresa.
2. **Estructura de responsabilidades:** Implica a personas y departamentos. La forma más sencilla de explicitar las responsabilidades en calidad, es mediante un cuadro de doble entrada, donde mediante un eje se sitúan los diferentes departamentos y en el otro, las diversas funciones de la calidad.
3. **Procedimientos:** Responden al plan permanente de pautas detalladas para controlar las acciones de la organización.
4. **Procesos:** Responden a la sucesión completa de operaciones dirigidos a la consecución de un objetivo específico.
5. **Recursos:** No solamente económicos, sino humanos, técnicos y de otro tipo, deben estar definidos de forma estable y circunstancial.

Estos cinco apartados no siempre están definidos ni son claros en una empresa.

2.4 RECLAMOS

Tal como se define en la página 27/28, la insatisfacción del cliente frente a un producto, servicio o situación especial, es manifestada como “reclamo” a través de diversos canales, comenzando un proceso que en BancoEstado han llamado sistema *MARS, el que finalmente debe otorgar una adecuada respuesta al cliente.

“Cuando un cliente reclama, nos hace visible su insatisfacción, demuestra interés por obtener una mejor atención”.

La respuesta a un reclamo debe ser:

- **Oportuna:** Dentro de los plazos acordados como estándares de calidad.
- **Clara:** Especificar la solución en términos simples, sin tecnicismos.
- **Completa:** Entregar antecedentes que respalden la respuesta entregada.
- **Precisa:** El foco de la respuesta debe estar centrado en lo que el cliente solicita.

“Con lo anterior se busca evitar que los clientes concurren a los organismos reguladores ante situaciones que pueden ser resultas por parte del Banco”.

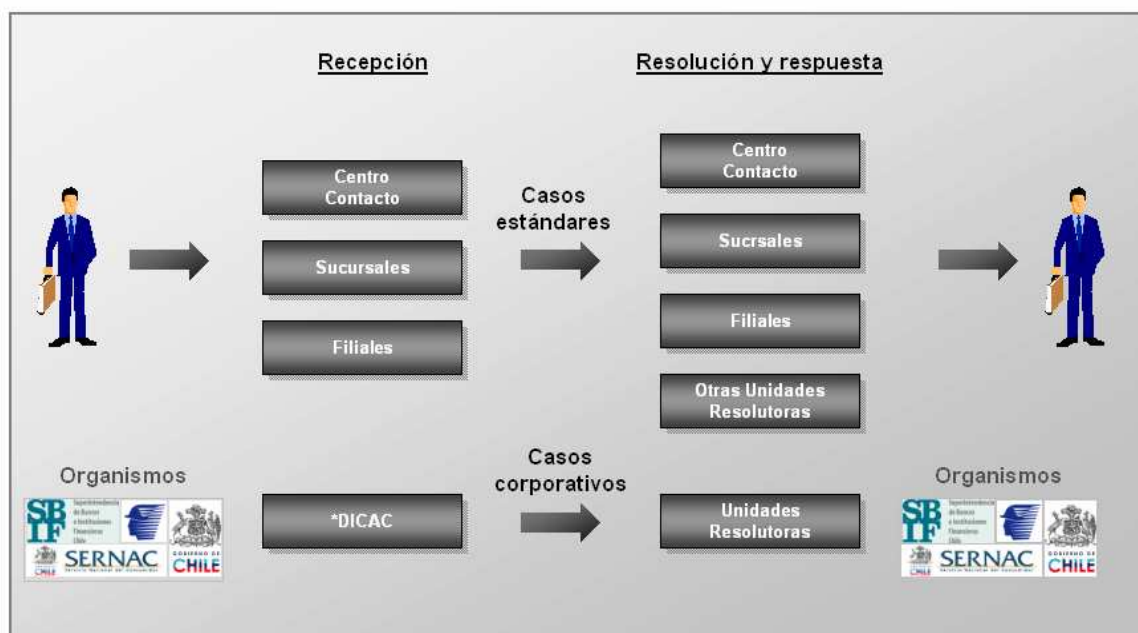
**Modelo Atención Reclamo y Sugerencia.*

2.4.1 Modelo de Atención Reclamos y Sugerencias (MARS)

Es un modelo establecido para asegurar que la Corporación BancoEstado atienda los reclamos, sugerencias y felicitaciones recibidas tanto de clientes como de organismos reguladores, con apego a estándares de servicios predefinidos.

Liderado por la Dirección Corporativa Asistencia al Cliente de la Gerencia División Personas y Sucursales, quien es la responsable de la administración y desarrollo del mismo.

2.4.2 Diagrama conceptual del Modelo de Atención de Reclamos



* DICAC (Dirección Corporativa de Asistencia al Cliente)

2.5 CLASIFICACIÓN DE LOS RECLAMOS

En BancoEstado se clasifican los reclamos de diversas formas, dependiendo de la persona que reclama, en el lugar que presente el reclamo, si reclama por un producto, servicio, etc., si es un cliente o no cliente. Para el estudio a desarrollar se clasificaran de la forma que se señala mas adelante.

2.5.1 Según Productos y Servicios

a) Aspectos con mayor índice de reclamos: Para centrar el foco de atención en el total de reclamos recibidos, es necesario diferenciar cuales de ellos están relacionados con algún producto o servicio

Asociados a productos: Tarjeta de Crédito, Créditos Personales, Cuenta Corriente, Crédito Hipotecario, Ahorro, Chequera Electrónica y Seguros.

Asociados a servicios (canales electrónicos): Cajero Automático e Internet.

b) Aspectos varios sobre el cual se reclama: Dentro de los más reclamados por los clientes están considerados los siguientes:

Demora en respuesta denuncia siniestro- Mala atención- Demora proceso de venta- Demora respuesta requerimiento reclamo- Mala información entregada- Requerimiento no atendido- Demora proceso post-venta.

2.5.2 Según Origen

Se denomina a las instancias, organismos o canales de ingreso a través de los cuales los clientes formalizan los reclamos, clasificados en:

a) Canales Internos: BancoEstado cuenta con 6 canales de ingreso para recepcionar los reclamos, ya sea a través de sucursales, DICAC (dirección corporativa de asistencia al cliente), CCL (centro de contacto de Lota), Filiales (microempresa y empresa de cobranza), Deudores informes y chilenos Exterior.

b) Canales Externos: Dice relación con ingreso de los reclamos a través de distintos organismos fiscalizadores del sistema financiero, tales como: Sernac (Servicios Nacional del Consumidor), Sbf (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras), Gabinete (Gobierno), Abif (Asociación de Bancos e Institución Financieras) y SVS (Superintendencia de Valores y Seguros).

Según corresponda el reclamo, este se derivara a la Unidad Resolutora correspondiente, ingresado por canal interno o externo.

Unidades Resolutoras: Soporte Canales Electrónicos, DICAC (Dirección Corporativa de Asistencia al Cliente), Sucursales, Corredora de Seguros, Procesos de Tarjeta, Microempresa, ServiEstado, CCL (Centro de Contacto de

Lota), Caja Vecina, Deudores e Informe, Pequeña Empresa. Hipotecario, BancoEstado Cobranza, Chilenos en el Exterior.

2.5.3 Incidencia de reclamos

El volumen de reclamos ingresados en BancoEstado en función de los tamaños de cartera y de stock de productos vigentes, se consideran con mayor incidencia, cuando esas variables tienen menor tamaño, ya que los reclamos tendrán un impacto mayor.

a) Según cartera de clientes subsegmento personas

Los subsegmentos de banca personas: emergente, jóvenes, menores, potencial, adulto mayor y relacional componen la cartera de clientes de BancoEstado, los que mediante un reclamo han manifestado por diversos canales su insatisfacción respecto a productos, servicios, etc.

b) Según stock de productos vigentes

BancoEstado posee variados productos en Stock, de los cuales se reclama acerca del producto en sí: Cuentas de ahorro, Cuenta Rut, Seguros, Chequera Electrónica, Crédito Hipotecario, Crédito personal, Tarjeta de crédito, Cuenta Corriente y depósito a plazo. En General los productos más masivos no generan mayor incidencia de reclamos.

2.5.4 Según Subgerencia

Los reclamos recibidos, son derivados al área que corresponde para su resolución. Es así como se distribuyen regionalmente: Metro Norte, Metro Oriente, Gran Valparaíso, Concepción, Metro Sur, Metro Poniente, O'Higgins, Norte Grande, Patagonia, Araucanía, Elqui, De los Ríos, Maule, Aconcagua, Chillán, Atacama, Coihaique.

2.6 ¿QUIÉN RECLAMA?

La insatisfacción de una persona natural en BancoEstado puede ser manifestada por un “cliente” como de un “no cliente”.

Cliente: Una persona “cliente” para BancoEstado, es quien tiene a lo menos un producto vigente en la institución. Como “cliente preferencial”, se considera a aquellos que poseen Cuenta Corriente. Además, generalmente poseen otros productos vigentes como tarjeta de Crédito, etc.

No Cliente: Una persona “no cliente” es para BancoEstado, quien realiza una transacción ya sea depósitos por caja, uso de autoservicios, pagos masivos como los de Servicio Impuestos Internos, etc., sin tener algún producto vigente en la institución.

Para el presente trabajo será relevante considerar el reclamo realizado por un cliente.

2.6.1 Según Segmento

Existe la división dentro del banco por Segmento, el que agrupa a un conjunto de personas que tienen características financieras similares: Segmento Personas, Segmento Microempresa, Segmento Pequeña Empresa y Sin segmento.

2.6.2 Según Subsegmento

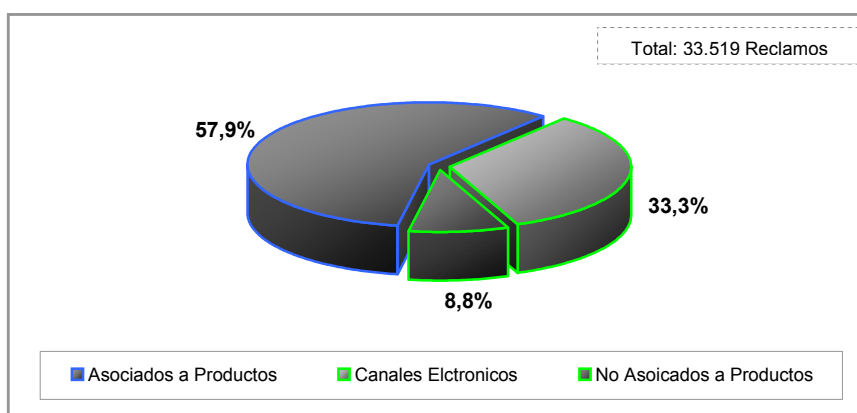
Dentro del Segmento Personas, existe una subsegmentación donde se agrupan a las personas por su edad o nivel financiero. Esta subsegmentación es: Emergente, Jóvenes, Menores, Potencial, Adulto mayor, relacional, sin segmento.

En el siguiente capítulo, se analizarán los indicadores referentes a la Gestión de Reclamos del periodo 2009 a nivel nacional. Dentro de la información cuantitativa, se consideran los reclamos u apelaciones que los mismos clientes realizan al no quedar satisfechos con una primera respuesta a su reclamo.

CAPITULO III

“ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE CALIDAD DE LA GESTIÓN DE RECLAMOS”

3.1 RESUMEN DE INDICADORES



FUENTE: Elaboración propia.-

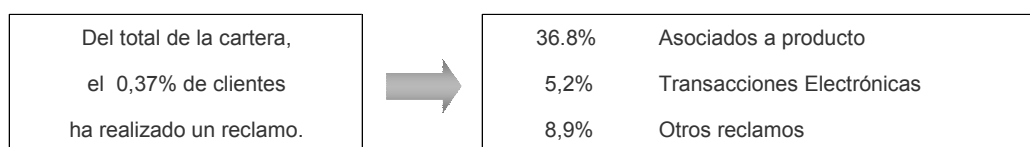
En BancoEstado, durante el año 2009 se recibió un total de 33.519 reclamos, los cuales se dividen en tres ámbitos:

3.1.1 Asociados a productos: Del total de reclamos recibidos en la corporación, 19.414 reclamos corresponden a este ámbito, los que representan un 57,9%.

3.1.2 Transacciones o Canales Electrónicos: Del total de reclamos recibidos en la corporación, 11.156 reclamos corresponden a este ámbito, los cuales representan un 33%.

3.1.3 Otros Reclamos: Del total de reclamos recibidos en la corporación, 2.949 reclamos corresponden a este ámbito, lo que representa un 9%.

Porcentaje de Reclamo del total de cartera clientes



FUENTE: Circular N°2.102 de BancoEstado "Reclamos año 2009"

Comparación Anual de indicadores

	Año 2008	Año 2009	Variación %
Cartera (N° de clientes)	8.526.791	8.970.184	5,2%
N° de reclamos	24.497	33.519	36,8%
N° de transacciones electrónicas	265.822.942	289.348.887	8,9%
Incidencia reclamos/ cartera	0,29%	0,37%	
Incidencia reclamos/ transacciones electrónicas	0,009%	0,012%	

FUENTE: Circular N° 2.119 de BancoEstado "Gestión de Reclamos año 2009"

Durante el año 2009 el incremento de la cartera de clientes fue de un 5,2%, el incremento de reclamos fue de un 36,8% y el incremento de transacciones electrónicas es de un 8,9% en comparación con el año 2008. Este aumento se debe en gran parte a la campaña de difusión pública de los derechos del consumidor, impulsada por Sernac a partir del año 2007.

3.2 CLASIFICACIÓN DE LOS RECLAMOS

3.2.1 Según Productos y Servicios.

a) Aspectos con mayor índice de reclamos: Asociados a Productos y Servicios.

Reclamos asociados a Productos

	N° de Reclamos	Porcentaje
Tarjeta de Credito	4.447	22,9%
Créditos Personales	2.917	15,0%
Cuenta Corriente	2.898	14,9%
Credito Hipotecario	2.635	13,6%
Ahorro	1.951	10,0%
Chequera Electrónica	1.817	9,4%
Seguros	1.412	7,3%
Otros	1.337	6,9%
Asociado a Productos:	19.414	100,0%

FUENTE: Circular N° 2.129 de BancoEstado "Análisis de Reclamos año 2009".-

Reclamos asociados a Servicios

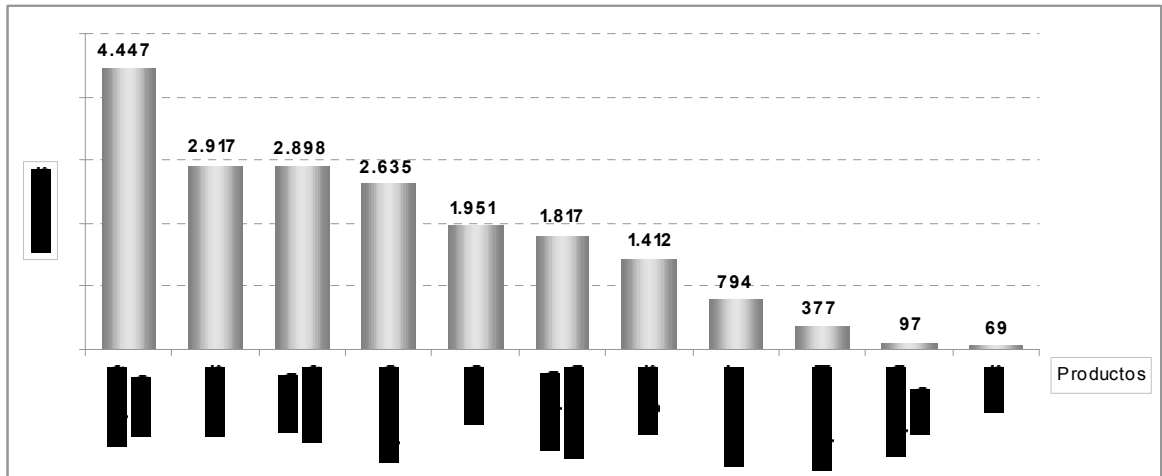
	N° de Reclamos	Porcentaje
Cajero Automático	9.772	86,8%
No Dispensó Parte/ Total giro	5.203	46,2%
No Reconoce Giro	3.988	35,4%
No Consigno Depósito	233	2,1%
Otros	348	3,1%
Internet	1.384	12,3%
No Reconoce Transferencia	736	6,5%
Información Imcompleta	261	2,3%
Navegación Demorosa	140	1,2%
Otros	247	2,2%
Canales Electrónicos	11.256	100,0%

FUENTE: Circular N°2.129 de BancoEstado "Análisis de Reclamos 2009".-

De acuerdo a lo observado, se puede analizar lo siguiente:

- Dentro de los reclamos asociados a productos, el que presenta mayor porcentaje es la Tarjeta de Crédito, por ser un producto con alta demanda y poco conocimiento de su uso, lo que conlleva a cometer por parte de los clientes múltiples errores en sus transacciones.
- Dentro de los reclamos asociados a servicios (Canales Electrónicos), el que presenta mayor porcentaje de reclamo es el "no dispensó parte/ total del giro", en el Cajero Automático, por ser ésta la transacción mas utilizada por los clientes.

Productos con mayor número de reclamos



FUENTE: Informe de Gestión en BancoEstado año 2009.-

El gráfico considera los productos más reclamados durante el año 2009 y de mayor incidencia, donde destacan Tarjeta de Crédito y Créditos.

Variación de reclamos por producto

Producto	Número de Reclamos año 2008	Número de Reclamos año 2009	Variación Reclamos 08 - 09
Tarjeta Crédito	3.228	4.447	37,8%
Créditos	1.560	2.917	87,0%
Cuenta Corriente	2.178	2.898	33,1%
Hipotecario	2.033	2.635	29,6%
Ahorro	1.273	1.951	53,3%
Cheq Electrónica	1.138	1.817	59,7%
Seguros	1.528	1.412	-7,6%
Cuenta Rut	392	794	102,6%
Tarjeta ATM	272	377	38,6%
Depósito a Plazo	56	97	73,2%
Otros	108	69	-36,1%
	13.766	19.414	41,0%

FUENTE: Informe de Gestión en BancoEstado año 2009.-

Según muestra la tabla anterior, las variaciones más relevantes se registraron en los productos Créditos y Cuenta Rut, como consecuencia de la bancarización llevada a cabo en 2009.

b) Aspectos varios sobre el cual se reclama

	Número de Reclamos	Porcentaje
Demora respuesta Denuncio Siniestro	588	19,9%
Mala Atención	471	16,0%
Demora proceso venta	205	7,0%
Demora respuesta, Requerimiento o Reclamo	128	4,3%
Mala Información entregada	106	3,6%
Requerimiento No Atendido	86	2,9%
Demora proceso pstventa	65	2,2%
Otros	1.300	44,1%
Total de reclamos	2.949	100,0%

FUENTE: Circular N° 2.129 de BancoEstado "Análisis de Reclamos año 2009".-

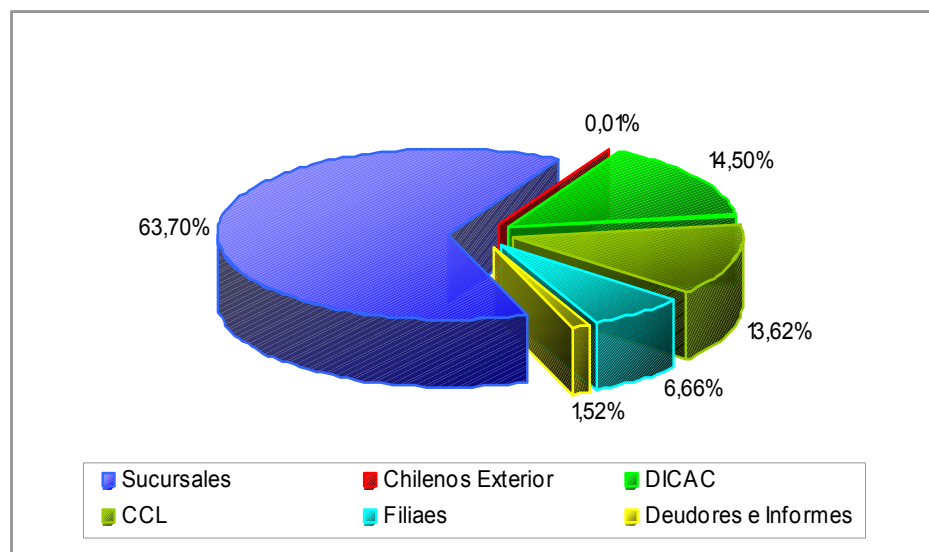
De acuerdo a lo observado, se puede analizar lo siguiente:

- Se detecta que hay una oportunidad de mejora en los procesos relacionados con los servicios, que presta la corredora de seguros, y la red de sucursales. Estos consisten en la demora en respuesta a denuncia de siniestro y requerimientos; y a mala atención e información entregada en los puntos de atención y ventas, respectivamente.

3.2.2 Según Origen

a) Canales Internos

Porcentaje de reclamos por canales internos



FUENTE: Elaboración propia.-

DICAC: Dirección corporativa de Asistencia al cliente.

CCL: Centro de Contacto de Lota.

El canal de ingreso interno de reclamos mas utilizados por nuestros clientes, es la red de sucursales (63,70% dentro del total de canales), lo cual muestra que gran parte de nuestros clientes demandan una atención mas personalizada, considerando que existen medios no presénciales como telefonía e Internet.

Variación de reclamos recibidos según Canales Internos

Unidades de recepción Canales Internos	Año 2008	Año 2009	Variación	Porcentaje
Sucursales	14.629	21.353	6724	46,0%
DICAC	4.004	4.859	855	21,4%
CCL	3.607	4.564	957	26,5%
Filiales	1.674	2.231	557	33,3%
Deudores e Informes	581	510	-71	-12,2%
Chilenos Exterior	2	2	0	0,0%
	24.497	33.519	9.022	

FUENTE: Circular N° 2.238 de Bancoestado "Gestión reclamos a nivel de canales año 2009".-

La mayor variación en el ingreso de reclamos entre el año 2008 y 2009, lo presenta sucursales con un 46,0%, debido a la bancarización y creación de nuevos productos como por ejemplo la Cuenta Rut.

b) Canales Externos

Variación de reclamos recibidos según Canales Externos

	Organismo	Número de Reclamos		Variación
		Año 2008	Año 2009	
(a)	SERNAC	617	1.588	157%
(b)	SBIF	1.465	1.299	-11%
	Gabinete	955	913	-4%
(c)	ABIF	83	37	-55%
(d)	SVS	57	15	-74%
	Total Organismos	3.177	3.852	21%

FUENTE: Informativo MARS a Diciembre año 2009.-

(a, b, c, d), Ver Glosario en páginas 61-62

El canal de ingreso externo de reclamos mas utilizados por nuestros clientes, es a través del Sernac. El aumento de la variación (157%) entre el año 2008 y 2009, se debió a la difusión publica entregada por los medios de comunicación, impulsando los derechos del consumidor.

Unidades Resolutoras

Los reclamos internos como externos, son derivados dependiendo de la materia a su unidad resolutora correspondiente, la que deberá entregar respuesta.

Variación de Reclamos derivados a cada Unidad Resolutora

Unidad Resolutora	Año 2008	Año 2009	Variación %
Soporte Canales Electrónicos	6.788	9.863	45,3%
* DICAC	5.306	4.815	-9,3%
Sucursales	3.231	3.455	6,9%
Corredora de Seguros	1.003	3.353	234,3%
Proceso Tarjetas	865	2.893	234,5%
Microempresas	2.396	2.467	3,0%
ServiEstado	597	953	59,6%
Centro Contacto Lota	787	578	-26,6%
CajaVecina	191	556	191,1%
Deudores e Informes	645	533	-17,4%
Pequeña Empresa	364	398	9,3%
Hipotecario	103	263	155,3%
BancoEstado Cobranzas	90	189	110,0%
Chilenos en el Exterior	21	21	0,0%
Administradora General de Fondos	0	4	400,0%
Corredores de Bolsa	0	1	100,0%
	22.387	30.342	35,5%

FUENTE: Informativo MARS a Diciembre año 2009

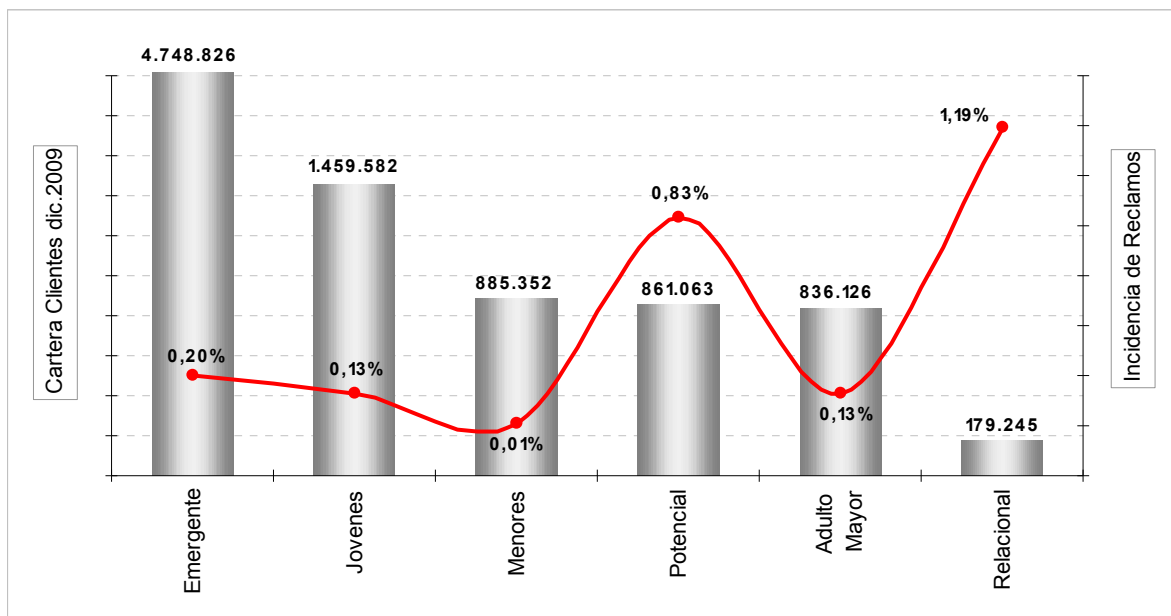
* DICAC: Dirección corporativa de Asistencia al cliente.

Las Unidades Resolutoras que disminuyeron los reclamos asignados fueron DICAC, Centro de Contacto Lota, Deudores e Informes y Chilenos en el Exterior.

3.2.3 Incidencia de reclamos

a) Incidencia de Reclamos Según cartera de clientes subsegmento

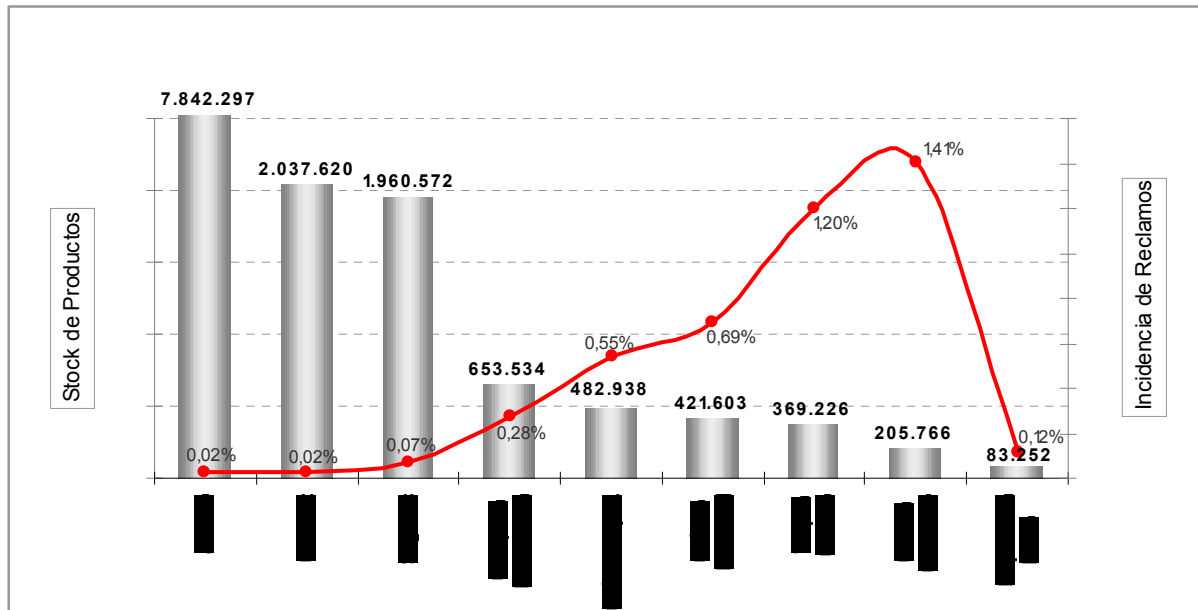
personas:



FUENTE: Circular N°2.241 de Bancoestado "Análisis de incidencia de reclamos año 2009".

Los subsegmentos de clientes que presentaron mayor número de reclamos durante el año 2009, fueron emergentes y jóvenes. Cabe indicar que dichos segmentos tuvieron un fuerte aumento en la cantidad de clientes como parte de la bancarización llevada a cabo durante el año 2009. Sin embargo, aquellos con mayor incidencia respecto a su cartera de clientes son los segmentos potencial y relacional.

b) Según stock de productos vigentes:



FUENTE: Circular N°2.241" Análisis de gestión de BancoEstado año 2009 ".

Productos con stock mayor a 1.000.000 de unidades: Los tres productos más masivos a diciembre de 2009, no superaron el 0,1% de incidencia.

Productos con stock menor a 1.000.000 de unidades: Cuenta Corriente es el producto con mayor incidencia de reclamos, superando en dos décimas a su seguidor más cercano.

3.2.4 Según Subgerencia

Incidencia de reclamos según cartera: Este indicador evalúa el número de reclamos resueltos y contestados en las sucursales de cada Subgerencia, en función de su cartera de clientes activos.

Plazo de respuesta: Evalúa el número de reclamos resueltos y contestados dentro del plazo establecido para ello. Esto es, **12 días hábiles** a contar de su correcto ingreso.

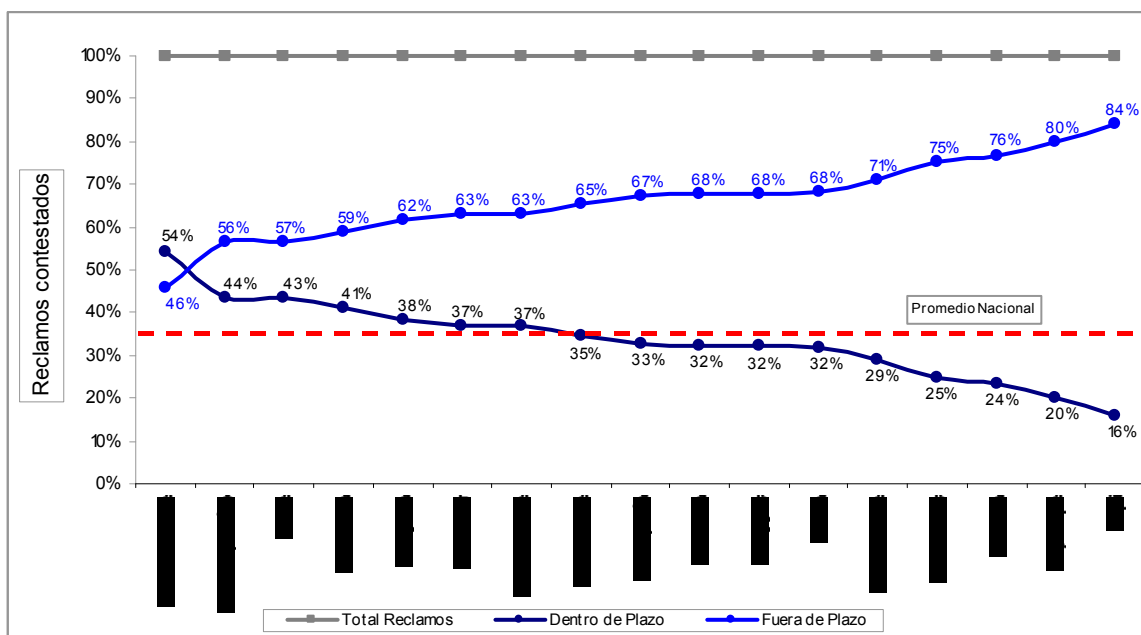
Reclamos por Subgerencia: Contestados y Contestados según plazos

	Cartera Clientes	Total Reclamos	Fuera de Plazo	Dentro de Plazo
Aconcahua	464.595	105	62	43
Araucania	579.675	96	65	31
Atacama	193.048	34	26	8
Chillan	506.229	157	107	50
Concepción	714.678	235	158	77
Coyhaique	78.678	10	8	2
De Los Rios	417.269	185	139	46
Elqui	418.222	164	138	26
Gran Valparaiso	727.825	170	96	74
Maule	597.574	120	68	52
Metro Norte	2.691.908	635	414	221
Metro Oriente	858.820	567	359	208
Metro Poniente	949.911	275	126	149
Metro Sur	916.047	197	124	73
Norte Grande	679.213	120	85	35
O'Higgins	613.561	134	91	43
Patagonia	450.822	160	99	61
Total General	11.858.075	3.364	2.165	1.199

FUENTE: Informático MARS a Diciembre año 2009.

De acuerdo a la grafica anterior, de los 3.364 casos cerrados en la red de sucursales, el 36,4% (1.199 casos) fueron cerrados y contestados dentro del plazo establecido.

Porcentaje de respuesta por Subgerencia

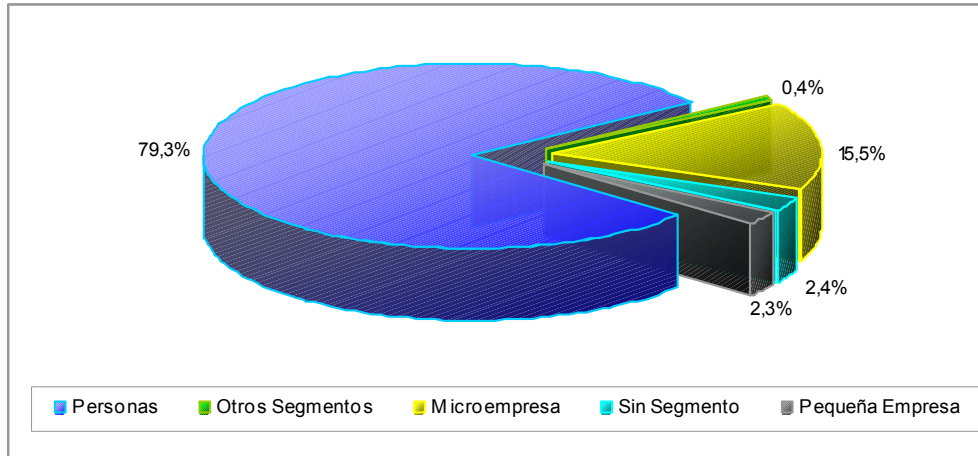


FUENTE: Informativo MARS a Diciembre año 2009.

Siete subgerencias se situaron sobre el promedio nacional, siendo este muy bajo respecto de los acuerdos de niveles de servicios, de cara al cliente.

3.3 ¿QUIÉN RECLAMA?

3.3.1. Reclamos Según Segmento



FUENTE: Elaboración propia.-

Se puede deducir que el segmento personas presenta el 79,3% de reclamos de la corporación, por ser éste el que reúne la mayor cantidad de clientes al ser comparado con los otros segmentos.

3.3.2. Variación de reclamos según Segmento y Subsegmentos

Variación de reclamos por segmento

Segmentos	Reclamos		
	Año 2008	Años 2009	Variación %
Personas	20.839	26.579	27,5%
Microempresa	2.501	5.208	108,2%
Sin Segmento	546	816	49,5%
Pequeña Empresa	514	780	51,8%
Otros Segmentos	97	136	40,2%
Total Reclamos	24.497	33.519	36,8%

FUENTE: Informe de Gestión de BancoEstado año 2009.-

Se refleja en la tabla de la página anterior, que la cantidad de reclamos ingresados en todos los segmentos aumentaron durante el año 2009, aumentado considerablemente los reclamos ingresados en Segmento Microempresa (108,2%).-

Variación de reclamos por Subsegmento Personas

Subsegmento Personas	Reclamos		
	Año 2008	Año 2009	Variación %
Emergente	7.226	9.589	32,7%
Jóvenes	1.050	1.826	73,9%
Menores	55	48	-12,7%
Potencial	5.855	7.188	22,8%
Adulto Mayor	1.090	1.047	-3,9%
Relacional	1.709	2.140	25,2%
Sin Segmento	3.854	4.741	23,0%
Total Personas	20.839	26.579	27,5%

FUENTE: Informe de Gestión de BancoEstado año 2009.-

La mayor variación de reclamos en el segmento personas se ve reflejado en los subsegmentos emergentes y jóvenes, a consecuencia del aumento de clientes por consecuencia de la bancarización en el año 2009.

CONCLUSIÓN

El que un cliente tenga una experiencia positiva con el banco, marcará la diferencia en que prefiera a BancoEstado u a otra institución. Por lo que escuchar, conocer y resolver los problemas de cada cliente se vuelve cada vez más relevante en un sistema financiero sólido y competitivo.

Una de las prioridades que se ha impuesto BancoEstado es otorgar una atención de calidad a los clientes, lo que incluye la resolución de reclamos en forma efectiva y eficiente.

Durante el periodo analizado, BancoEstado incremento su cartera de clientes en más de un 5.2% y la cantidad de transacciones en un 9%, mientras que los reclamos lo hicieron en un 36,8% respecto al ejercicio anterior. Esto muestra que hay oportunidad de mejorar los procesos de modo que estén alineados con las actuales necesidades de los clientes.

No obstante lo anterior, el BancoEstado es el banco con menor cantidad de reclamos por clientes, en comparación a Entidades del mismo tamaño (BancoChile, Santander, BCI, CorpBanca), según informe de SBIF (Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras).

En Enero del año en curso BancoEstado implemento nuevas estrategias de mejora, formando una mesa de trabajo conjunta compuesta por representantes de DICAC, la Gerencia de Operaciones y Sucursales, de Gestión de Procesos, la Subgerencia de Procesos de Medios de Pago, de Canales no Presenciales, las Filiales Microempresas y Corredora de Seguros. Su objetivo fue reducir el stock de reclamos y aumentar el porcentaje de cumplimiento de acuerdo a los estándares establecidos. A siete meses de trabajo, ya muestra resultados: del 33% inicial de respuestas dentro del plazo establecido se ha pasado, a Agosto a un 77%.

Las prácticas establecidas para estas mejoras no involucraron desarrollo tecnológico y han sido de bajo costo de implantación, pero de alto impacto en el proceso.

A pesar del avance reflejado, existe una tendencia de aumento de los reclamos de los clientes, por lo que es necesario adoptar medidas de mayor envergadura, las cuales se exponen a continuación.

Para fortalecer el compromiso corporativo de una atención oportuna y de calidad en la resolución de reclamos, además de las acciones ya realizadas por BancoEstado y luego de estudiar los datos estadísticos, se refleja que en sucursales (donde se presentan la mayor cantidad de reclamos) los clientes transmiten a los ejecutivos de atención al cliente su reclamo. Esta modalidad no es adecuada para BancoEstado, ya que los clientes que reclaman y aquellos que

están presenciando la situación, se llevan una imagen negativa, es por ello que se presentan propuestas de mejora que a continuación detallaremos.

- La creación de un departamento especializado y centralizado solo en la gestión de los reclamos, el que estará ubicado en un lugar estratégico de cada sucursal, donde el cliente podrá sentirse cómodo al momento de presentar su malestar, sin incurrir en que otros clientes puedan escuchar su reclamo.
- El departamento debe contar con ejecutivos especializados, por lo que será necesario su perfeccionamiento a través de cursos.
- La función de cada Ejecutivo de Reclamos, primeramente y de acuerdo a sus conocimientos, dar solución y respuesta en el momento al reclamo expuesto, de no ser así, deberá ingresar el reclamo al sistema, para su resolución en la gerencia de Santiago.
- La Gerencia estará ubicada en Santiago y se encargara de controlar el tiempo de respuesta a los reclamos, la comunicación y contacto con el cliente donde se le informara resolución mediante carta certificada a su domicilio. Esta Gerencia tendrá directa relación con los departamentos del Banco involucrados.
- Creación en la pagina Web de BancoEstado un link de reclamos, donde el cliente ingresando su RUT podrá visualizar el estado de avance de su denuncia sin necesidad de acercarse a la sucursal.

- Si el cliente no queda satisfecho con la resolución de reclamo, tendrá derecho a apelación y esta será derivada a un comité superior de la Gerencia.

Todas estas acciones provocaran un beneficio para la imagen del Banco y tambien para el cliente ya que podrá tener una respuesta más rápida.

Para los funcionarios, que ya no tendrán que ser ellos los que comuniquen estas resoluciones que muchas veces causan conflictos entre los funcionarios del Banco y sus sucursales.

GLOSARIO

CuentaRut: Es una Cuenta vista unipersonal para todos los chilenos mujeres mayores de 12 años y hombres mayores de 14 años, puede ser usada para recibir abonos, realizar depósitos, consultas de saldo, giros, transferencias, pago de servicios y productos.

ServiEstado: BancoEstado Centro de Servicios – ServiEstado - se crea en el año 2004, con la finalidad de ofrecer a los clientes de la entidad bancaria un nuevo modelo de atención, que apoye el trabajo de la red de sucursales captando una mayor cantidad de operaciones Transaccionales.

Su gestión está orientada a desarrollar Transacciones de Cuenta Corriente, Ahorro y Pagos de Créditos e Impuestos, de una manera totalmente automatizada de cara al cliente. En el futuro se incorporarán a los servicios otras Transacciones no financieras, como Venta de Tickets y Pagos de Cuentas de Servicios en Línea. Tiene sucursales ubicadas estratégicamente en distintas ciudades del país, con un horario de atención continuado, que incluye los días sábado y domingos según su ubicación.

CajaVecina: CajaVecina es un innovador modelo de atención, que acerca los servicios de BancoEstado a su comunidad a través, de la operación de un dispositivo llamado POS, instalado en el comercio local, que permite la realización de transacciones financieras en línea con BancoEstado. Permite a las personas

realizar retiros de dinero, depósitos, transferencias entre cuentas BancoEstado, pagar sus cuentas de servicio y créditos de manera fácil, rápida y segura. Empleando para ello, las tarjetas de cajeros automáticos BancoEstado o su tarjeta de CuentaRUT.

Modelo de Atención Reclamos y Sugerencias (MARS): Es un modelo que establece BancoEstado para asegurar que la Corporación atienda los reclamos, sugerencias y felicitaciones recibidas tanto de clientes como de organismos reguladores, con apego a estándares de servicios predefinidos.

Chequera Electrónica: Es una cuenta vista que opera esencialmente a través de la Tarjeta de Cajero Automático, que te permite realizar transacciones y giros en la red de Cajeros Automáticos de BancoEstado y Redbanc. Además, permite el pago en comercios a través de Red Compra.

Capredena: Caja de Previsión de la Defensa Nacional.

Dipreca: Dirección de Previsión de Carabineros de Chile.

Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF): Es una institución pública, autónoma, cuyo estatuto se encuentra en el Título I del texto refundido de la Ley General de Bancos, según decreto con fuerza de Ley Nro. 3 del Ministerio de Hacienda de 1997, y se relaciona con el Gobierno a través de ese Ministerio.

Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (ABIF): Es una organización gremial que agrupa a todos los bancos y financieras privados establecidos en el país, así como a bancos extranjeros que mantienen en Chile oficinas de representación.

Servicio Nacional del Consumidor (SERNAC): Su misión es educar, informar y proteger a los consumidores de Chile, a través de la Ley 19.496 de los Derechos del Consumidor. Se relaciona con el Presidente de la República a través del Ministro de Economía y tiene la atribución de mediar en los conflictos de consumo entre los proveedores y los consumidores.

Mapa Estratégico: Cuadro de Mando Integral (CMI); proveer a las organizaciones de las métricas para medir su éxito.

Proceso de negocio y Cursosogramas: Conjunto de tareas relacionadas lógicamente llevadas a cabo para lograr un resultado de negocio definido.

Control de Gestión: Es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla.

Superintendencia de Valores y Seguros (SVS): Institución autónoma, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Se relaciona con el Gobierno a través del Ministerio de Hacienda. Su objeto es la superior fiscalización de las actividades y entidades que participan de los mercados de valores y de seguros en Chile. Le corresponde velar porque las personas o instituciones supervisadas, desde su iniciación hasta el término de su liquidación, cumplan con las leyes, reglamentos, estatutos y otras disposiciones que rijan el funcionamiento de estos mercados.

BIBLIOGRAFIA

- **Circulares BancoEstado**

- **Manual Mars**

- **Pagina de BancoEstado: www.bancoestado.cl**

- **Memoria BancoEstado año 2009**


- **www.sbif.cl**

- **Informe de Gestión BancoEstado año 2009**

ANEXOS

Formulario N° 1

“Giros, pagos y/o transferencias no reconocidos”

		GIROS, PAGOS Y/O TRANSFERENCIAS NO RECONOCIDOS FORMULARIO DE RECLAMO PARA CLIENTES SIN TARJETA SEGURA	
1.- ANTECEDENTES DEL CLIENTE			
R.U.T.		NOMBRE COMPLETO	
DIRECCION		COMUNA	CIUDAD
TELEFONO PARTICULAR	TELEFONO OFICINA	CELULAR	
HORARIO DE CONTACTO TELEFONICO		E-MAIL	
2.- ULTIMA TRANSACCION RECONOCIDA POR TITULAR (INMEDIATAMENTE ANTERIOR A LA OBJETADA)			
FECHA	TIPO DE TRANSACCION	MONTO \$	MEDIO USADO CAJERO AUTOMATICO <input type="checkbox"/> INTERNET <input type="checkbox"/> REDCOMPRA <input type="checkbox"/>
3.- DATOS DE TRANSACCIONES OBJETADAS			
PRIMERA TRANSACCION OBJETADA			
FECHA	MONTO \$	MEDIO USADO CAJERO AUTOMATICO <input type="checkbox"/> INTERNET <input type="checkbox"/> REDCOMPRA <input type="checkbox"/>	
TIPO DE PRODUCTO	NUMERO DE CUENTA	NUMERO DE TARJETA	
CUENTAS O PRODUCTOS AFECTADOS			CANTIDAD DE TRANSACCIONES OBJETADAS <input type="text"/> MONTO TOTAL RECLAMADO (\$) <input type="text"/>
PRODUCTO	NUMERO	MONTO	
AHORRO YETA		\$	
AHORRO GIRO DIFERIDO		\$	
AHORRO GIRO INCONDICIONAL		\$	
CUENTA CORRIENTE		\$	
CHEQUERA ELECTRONICA		\$	
4.- DESCRIPCION DEL PROBLEMA			
5.- INFORMACION DE RECEPCION			
FECHA			
SUCURSAL			
NOMBRE FUNCIONARIO QUE RECEPCIONA		FIRMA CLIENTE	FIRMA Y TIMBRE RECEPTOR
SI DESEA CONSULTAR SOBRE SU SOLICITUD DE SERVICIO LLAME AL 600 200 7000			
6.- DOCUMENTOS EXIGIDOS (ADJUNTAR POR SUCURSAL EN CASO DE TRANSACCION NO RECONOCIDA POR CLIENTE)			
<input type="checkbox"/> IMPRESION DE "CONSULTA CLIENTE" EN QUE CONSTE BLOQUEO DE LA TARJETA <input type="checkbox"/> FOTOCOPIA DE CEDULA DE IDENTIDAD DEL CLIENTE POR AMBOS LADOS <input type="checkbox"/> FOTOCOPIA DE LA TARJETA <input type="checkbox"/> TARJETA EXTRAVIADA <input type="checkbox"/> CARTOLAS O COMPROBANTES MARCANDO LAS TRANSACCIONES DE GIRO NO RECONOCIDAS Y LA ULTIMA TRANSACCION QUE LE CONSTA AL CLIENTE HABER REALIZADO <input type="checkbox"/> FINIQUITO DEBIDAMENTE SUSCRITO POR EL TITULAR			
7.- PARA SER LLENADO POR UNIDAD DE CLIENTES			
RECEPCIONADO POR	FECHA	N° SOLICITUD DE SERVICIO	
ORIGINAL : SUBGERENCIA SOPORTE CANALES ELECTRONICOS FOTOCOPIA : CLIENTE			

Formulario N° 2
“Cesión de derechos, finiquito y mandato”

CESION DE DERECHOS, FINIQUITO Y MANDATO

Entre don(ña) _____, cédula de identidad N° _____, domiciliado(a) en _____, en adelante “el Cliente”, por una parte, y por la otra el **Banco del Estado de Chile**, en adelante también “el Banco”, representado por don _____, domiciliado en _____, se ha acordado lo siguiente:

PRIMERO: Según reclamo presentado por el Cliente ante el Banco, su (s) *(completar lo que corresponda)*:

Cuenta (s) de Ahorro N° (s) _____;

Corriente N° _____; Chequera Electrónica N° _____;

Tarjeta de Crédito/Debito N° _____;

fué objeto de un(os) giro(s) o cargo(s) no autorizado(s) por él por la cantidad total de \$ _____.

SEGUNDO: El Banco declara que no obstante carecer de toda responsabilidad en el(los) giro(s) o cargo(s) referido(s) en la cláusula anterior, por razones estrictamente comerciales podría abonar en la cuenta o producto citado la cantidad que resulte acreditada en la investigación que practicará acerca de estos hechos, para lo cual el Cliente lo autoriza para solicitar toda clase de informaciones y efectuar todas las verificaciones que estime necesarias, quedando expresamente facultado el Banco, incluso, para recabar y utilizar antecedentes sujetos a secreto bancario o reserva, según corresponda.

TERCERO: Si, como fruto de la investigación, el Banco estimare procedente efectuar el abono expresado en la cláusula anterior, aunque fuere por una cantidad inferior a la indicada en la cláusula primera, el Cliente cede y transfiere al Banco todos los derechos y acciones que le correspondan o pudieren corresponderle en contra de quienes resulten responsables del(de los) giro(s) o cargo(s) indicado(s) en la cláusula primera. Por su parte, el Banco acepta la cesión que se le ha efectuado.

CUARTO: Igualmente, el Cliente declara que en el evento que se practicare el abono antes referido, cualquiera fuere su cuantía, y no teniendo, en consecuencia, ningún derecho que exigir o acción que ejercer en contra del Banco del Estado de Chile, otorga a éste total y completo finiquito respecto a los hechos comprendidos en su reclamo.

QUINTO: Si se concluyere que el(los) giro(s) o cargo(s) impugnado(s) por el Cliente es(son) atribuible(s) a hechos que son de su responsabilidad, éste se obliga a restituir de inmediato al Banco la cantidad que con ocasión de los mismos se le hubiere abonado. Para facilitar la restitución que eventualmente tuviere lugar, el Cliente otorga mandato especial, gratuito e irrevocable al Banco para que éste cargue, parcial o totalmente, una o más de las cuentas o productos que aquel mantuviere vigentes, hasta completar la cantidad que correspondiere restituir, incrementada con los intereses que resulten de aplicar la tasa máxima convencional que se encontrare vigente a la fecha en que se practicó el abono, calculados desde esa fecha hasta el día de la restitución. En caso de efectuar el o los cargos aludidos, el Banco se obliga a informarlo al Cliente por medio de comunicación escrita dirigida a su domicilio.

SEXTO: Para todos los efectos derivados del presente instrumento, las partes fijan domicilio en la ciudad de Santiago.

SEPTIMO: La personería de don _____ por el Banco consta de la escritura de fecha de de, otorgada en la Notaría de Santiago de don

p Banco del Estado de Chile

Firma Cliente

Autorizo la firma de don(ña) _____, cédula de identidad N° _____
..... de de

NOTARIO

Formulario N° 4
“Solicitud de Servicio”



BancoEstado

SOLICITUD DE SERVICIO

ANTECEDENTES DEL SOLICITANTE

R.U.T.	NOMBRE COMPLETO		
DIRECCION	COMUNA	CIUDAD	
E-MAIL	TELEFONO	HORARIO PARA CONTACTO TELEFONICO	

DESCRIPCION DE LA SITUACION

Area for describing the situation.

RESPUESTA POR MEDIO DE

CARTA E-MAIL

DATOS RECEPCION DE LA SOLICITUD

FECHA ACTUAL FIRMA DEL SOLICITANTE

SI DESEA CONSULTAR SOBRE SU SOLICITUD DE SERVICIO LLAME AL 600 200 7000

USO EXCLUSIVO BANCO

TIPO DE SERVICIO

RECLAMO <input type="checkbox"/>		FELICITACION <input type="checkbox"/>		SUGERENCIA <input type="checkbox"/>	
¿DONDE OCURRIO LA SITUACION QUE SE PLANTEA?					FECHA DE OCURRENCIA
CAJEROS AUTOMATICOS <input type="checkbox"/>	CAJAS <input type="checkbox"/>	PUBLICIDAD <input type="checkbox"/>	COMERCIO <input type="checkbox"/>		MONTO RECLAMO
FILIALES <input type="checkbox"/>	INTERNET <input type="checkbox"/>	CENTRO DE CONTACTO <input type="checkbox"/>			
SUCURSAL <input type="checkbox"/>	_____				FIRMA Y TIMBRE RECEPTOR
PRODUCTO	N° CUENTA				
RECIBIDO EN SUCURSAL/FILIAL	RECEPCIONADO POR				

DOCUMENTOS ADJUNTOS

—
—
—
—
—

PROCESO INTERNO

N° SOLICITUD DE SERVICIO	FECHA DIGITALIZACION	SEGMENTO AR <input type="checkbox"/> C <input type="checkbox"/> P <input type="checkbox"/> I <input type="checkbox"/> T <input type="checkbox"/>	RESOLUCION EN SUCURSAL SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
--------------------------	----------------------	---	---

ORIGINAL : SUCURSAL DE RECEPCION
FOTOCOPIA : SOLICITANTE