

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



**BANCARIZACION EN CHILE
“COMO DESCONGESTION LAS SUCURSALES DEL
CLIENTE PRESENCIAL”**

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

Profesor Guía: SR. CARLOS VASQUEZ VASQUEZ

LUIS FELIPE GUAZZINI NARBONA

MARIA GRACIELA RIVEROS MARTINEZ

Dedicatoria

Esta memoria se la dedico a mi padre que ya no está conmigo, pero está presente en todo lo que hago, también a mis hijos Javier Andrés, María Ignacia y Felipe Andrés, quienes han participado de mis días de sueños y desafíos, y están presente en todos mis proyectos.

Luiife.

Esta memoria está dedicada a Ernesto, mi querido esposo, por todo su apoyo en esta memoria, a mis hermanas Johanna y Teresita y a mis padres Oscar y María Graciela.

María Graciela R.

Agradecimientos

Gracias a Dios por darme la oportunidad de comenzar nuevamente. Este proyecto llega a mi vida en un momento de grandes desafíos y cambios, que logra abrir una ventana de luz.

También grandes personas han compartido este período, sintiendo y viviendo, cada momento junto a mí. A mis hermanos, que se alegran por mis logros, también se las dedico, ellos han sido parte fundamental en este nuevo período de mi vida.

Gracias a todos quienes me han acompañado.

Luiife.

Agradezco a dios, por darme la fuerza para enfrentar cada nuevo desafío, a mi esposo por estar siempre a mi lado y a mi familia por su apoyo incondicional.

María Graciela R.

Índice

Introducción.....	1
CAPITULO I MARCO TEORICO	4
1.1. Relación entre el sistema financiero y el crecimiento de una economía.....	4
1.2. Bancarización	7
1.3. Gestión de Clientes.....	9
1.4. Innovación y Tecnología	11
1.5. Herramientas de apoyo a la gestión de la tecnología y de la innovación	13
1.6. Diseño de proceso y mejora continua	17
1.7. Presentación del Modelo Propuesto.....	22
CAPITULO II CONGESTION DEL CLIENTE PRESENCIAL EN SUCURSALES BANCO ESTADO.	26
2.1. Historia Banco Estado	26
2.2. Proceso de modernización Banco Estado.....	28
2.3. Segmento Emergente	30
2.4. Bancarización en Banco Estado	31
2.5. Identificación del o los problemas.....	38
CAPITULO III PRESENTACION DEL MODELO “DESCONGESTION DEL CLIENTE PRESENCIAL EN SUCURSALES BANCO ESTADO”	52
3.1. Identificación del o los problemas mediante el modelo propuesto	53
Conclusiones	69
Bibliografía.....	73

Resumen

El objetivo principal de este estudio, es identificar los factores que influyen en la generación de congestión, dentro de las sucursales de Banco Estado, a causa del cliente presencial.

Se estudiará la relación que existe entre el desarrollo financiero y el crecimiento económico de un país, los que fundamentan la importancia de la Bancarización dentro de una economía, esto con la finalidad de entender por qué Banco Estado, se hace responsable de este proceso en Chile.

Posteriormente, se presentan las herramientas y metodologías que serán utilizadas para realizar el análisis y propuesta de solución al problema planteado, destacando la gestión del cliente para lograr el conocimiento de éste y entendimiento de sus necesidades; la innovación y tecnología como elemento diferenciador con foco a buscar nuevas formas de hacer las cosas y desarrollar soluciones; como también reforzar la mejora continua y rediseño de procesos en el marco de eficiencia operacional del Banco. Se analizará su estrategia de Bancarización, para luego determinar las causas que provocan congestión del cliente presencial en sus sucursales.

Finalmente, se elabora una propuesta de mejora, en base al desarrollo de un modelo que incorpora distintas metodologías y herramientas, las cuales pretenden entregar soluciones que disminuyan esta congestión, tanto de cara al cliente presencial, como internamente para Banco Estado.

Abstract

The main objective of this study is to identify the factors that influence the generation of congestion within the branch offices of State Bank, due to customer.

We will study the relationship between financial development and economic growth of a country, underpinning the importance of banking within an economy, in order to understand the reasons why State Bank is making responsible for this process in Chile.

Secondly, this study will expose the tools and methodologies that will be used to perform the analysis and proposed solution to the problem, emphasizing in the following aspects: customer management to achieve the knowledge and understanding of their needs; innovation and technology as a differentiator with focus to search new ways of doing things and develop solutions; as well as, reinforce the continuous improvement and process redesign within the Bank's operational efficiency strategy. It will be analyze her bancarization strategy, all this to determine the congestion's causes in their branch offices.

Finally, a proposal is made for improvement, based on the development of a model that incorporates various methodologies and tools, which aim to provide solutions to reduce the congestion, both customer-facing, and internally to State Bank.

Introducción

Banco Estado es una empresa estatal, y tiene como misión la inclusión social, lo que requiere brindar una atención universal, bancarizando a aquellos que por lejanía o ingresos carecen de acceso a los servicios financieros. Esto significa ofrecer servicios bancarios a todos los sectores del país, en distintos formatos, para estar presentes en la totalidad de las comunas de Chile¹.

Lo anterior, desarrollando una política de crecimiento orientada a las personas, generando productos y servicios, pero no olvidando la calidad de servicio y el perfil de sus clientes. Esto significa crecer con una política de inclusión controlada y diferenciadora. Esta política de crecimiento genera una alta demanda de clientes presenciales en sucursales.

Banco Estado toma la bancarización como uno de sus pilares dentro de su plan estratégico 2012 – 2014. Bancarizar es establecer relaciones sustentables entre los usuarios y las instituciones financieras.

La bancarización en América se ha vuelto un tema prioritario a la hora de hablar de crecimiento económico. Cuando se analiza que es lo que mueve una economía emergente al mundo desarrollado, aparece la Bancarización, ya que esta influye en el crecimiento del PIB y el grado de desarrollo de un país. Este crecimiento debe ser abordado de manera integral dentro de una economía, por quienes serán participe de llevar a cabo este proceso de Bancarización, ya que de

¹ Memoria Banco Estado 2006

los contrario, puede traer consigo barreras que impidan lograr con éxito los objetivos planteados.

Objetivo General

Analizar el proceso de Bancarización incorporado en Banco Estado. Las decisiones tomadas, respecto de su plan estratégico de crecimiento, sus procesos e implementación, con el objetivo de identificar cuáles son los factores que influyen en el grado de congestión dentro de la red de sucursales, por parte del cliente presencial.

Objetivos Específicos

- Conocer el segmento Emergente, como cliente Banco Estado.
- Analizar la oferta de productos generada al segmento.
- Determinar cuáles son los factores relevantes que generan el grado de congestión de clientes presenciales en la red de sucursales Banco Estado.
- Desarrollar una propuesta de mejora por medio de un plan de acción, con el objetivo de disminuir la congestión en sucursales del cliente presencial.

La memoria se compone de la presente introducción y el desarrollo de tres capítulos. En el primero, “Marco Teórico”, se presenta bajo un análisis descriptivo, las teorías de diversos autores, las cuales se relacionan al tema central. El objetivo es identificar aquellos pilares en los que debe ser sustentada la presente memoria, finalizando con un modelo de solución propuesto.

El segundo capítulo, describe la institución en análisis, su historia, su desarrollo, y la importancia que presenta dentro de la economía, esto con el objetivo de poder identificar las áreas susceptibles de transformaciones e identificar los distintos escenarios provocados a causa de la bancarización.

En el tercer capítulo se expone una propuesta de mejora, desarrollada en base al modelo de solución presentado en el primer capítulo. Esta propuesta tiene como objetivo disminuir la congestión de sucursales Banco Estado.

Finalmente, se presentarán las conclusiones, obtenidas como resultado del estudio realizado y presentado en esta memoria, de manera que puedan ser implementadas en la realidad de Banco Estado.

CAPITULO I MARCO TEORICO

El objetivo es presentar los fundamentos teóricos que serán utilizados como pilares en el proceso de análisis y desarrollo del tema central, Bancarización en Chile “como descongestionar las sucursales del Cliente presencial”.

Se comenzará estudiando la teoría relacionada sobre el sistema financiero y el crecimiento económico en un país, con el objetivo de determinar la importancia del nivel de Bancarización dentro de una economía.

Se dará a conocer la teoría relacionada a la gestión de clientes, a la Innovación y tecnología, y este último en base al modelo desarrollado en Temaguide.

Se expone el modelo de Mejora continua, profundizando la técnica diagrama de causa y efecto “Ishikawa”. Este capítulo finaliza con la presentación de un modelo propuesto para la resolución del problema.

1.1. Relación entre el sistema financiero y el crecimiento de una economía

Existe relación entre el desarrollo del sistema financiero y el crecimiento de una economía, esto determina la importancia del grado de bancarización dentro de ella e identifica porque es atractivo para los intermediarios financieros ser parte de ésta. Se afirma que “existe relación directa entre el desarrollo del sistema financiero y el crecimiento económico de un País”, esto según Leonardo

Hernández y Fernando Parro², en su trabajo presentado sobre Estudios Económicos.

Los trabajos de investigación que existen están compuestos de modelos teóricos y empíricos, los cuales analizan el vínculo que existe entre el desarrollo financiero y el crecimiento de una economía.

La teoría se encuentra sustentada en que existen costos para obtener la información, también para exigir el cumplimiento de contratos y transacciones, y que éstos son los que generan incentivos para que se inicien mercados de intermediarios y contratos financieros. Estos se originan con el propósito de reducir los costos y minimizar las fricciones que existen en los mercados.

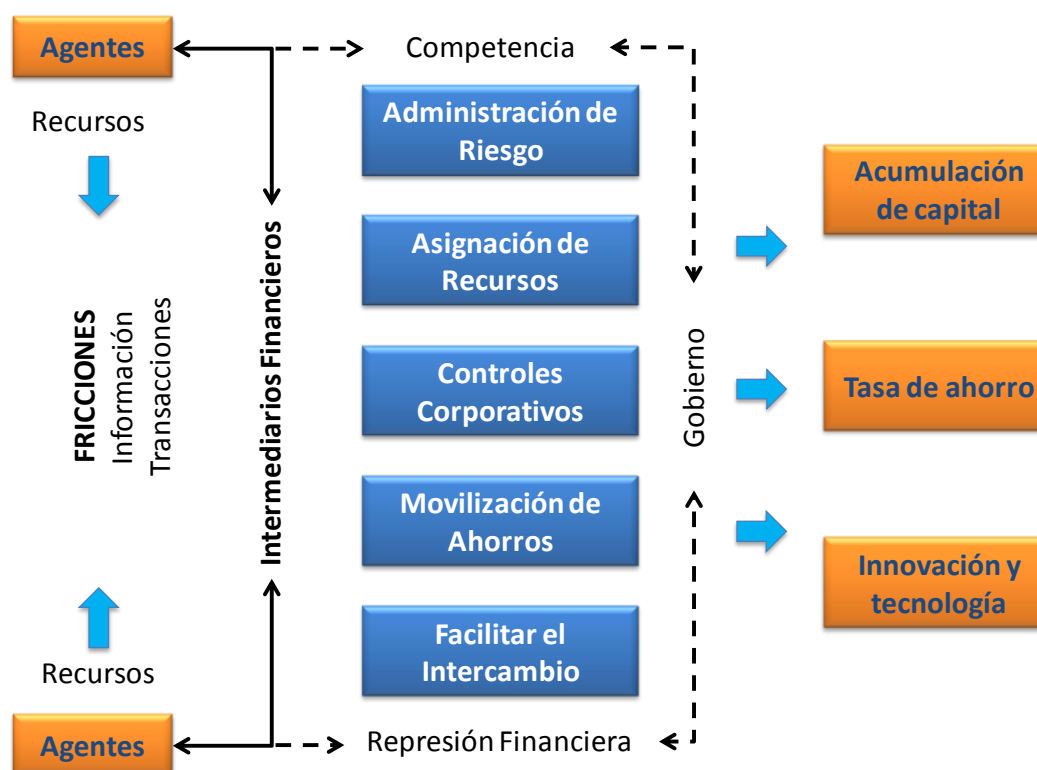
En el estudio se presentan cinco funciones que entrega el sistema financiero a las distintas economías para disminuir los costos relacionados a las transacciones, a la obtención de información y al cumplimiento de contratos. (Levine, 2004).

- Producción de información, sobre inversiones y asignaciones de capital.
- Monitoreo de las inversiones realizadas y sus gobiernos corporativos.
- Comercialización, diversificación y administración de los riesgos asociados.
- Movilización de Ahorros.
- Provisión de medios de pago para facilitar el intercambio de bienes y servicios.

² Estudios Públicos, invierno 2005, realizado por Leonardo Hernández. Ingeniero Comercial y Magister en Economía, Pontificia Universidad Católica de Chile. Y Fernando Parró. Ingeniero Comercial y Magister en Economía, Pontificia Universidad Católica de Chile. Economista

Se establece, que frente a un mayor desarrollo financiero, existirá mayor diseminación de cada una de las funciones mencionadas anteriormente, logrando que sean de mejor calidad, obteniendo como resultado menores costos de adquisición y realización de transacciones y una mejor selección en los proyectos de inversión. Por otro lado, al eliminar las fricciones (imperfecciones) de mercado, el desarrollo financiero aumentará su rentabilidad, disminuirá las incertidumbres asociadas a las alternativas de inversión y todo esto influirá de manera positiva en las decisiones de inversión, logrando una mejora en la asignación de recursos e incentivará el crecimiento económico, Figura 1.1.

Figura 1.1 Relación entre desarrollo financiero y crecimiento económico



Fuente: Desarrollo Financiero y crecimiento económico: un análisis empírico para América del Sur y América Central, 2010.

1.2. Bancarización

Se establece a la bancarización como un proceso asociado al establecimiento de relaciones estables y amplias entre las Instituciones financieras y sus usuarios, respecto de un conjunto de servicios disponibles.³

Según estudios de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras (SBIF), la definición general se relaciona con el acceso a los servicios financieros por parte de la población. Es posible encontrar entre las definiciones utilizadas, pero sin un autor definido: “la utilización masiva, pero formal del sistema financiero por parte de las personas para la realización de transacciones financieras o económicas, incluyendo no sólo los tradicionales servicios de crédito y ahorro, sino también las transferencias de recursos y la ejecución de pagos a través de medios electrónicos, cajeros, productos bancarios, agencias bancarias y dispositivos electrónicos disponibles”.

El Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (2011), define Bancarización como la acción y efecto de Bancarizar, y este último definido como el desarrollo de actividades sociales y económicas de manera creciente a través de la banca.

³Bancarización en Chile, Concepto y Medición, Liliana Morales, Álvaro Yáñez, Analistas del departamento de estudios de la SBIF. Abril 2006.

Dimensiones de la Bancarización.

Al realizar un análisis de Bancarización dentro de una economía, según Ruiz y Morales⁴, se identifican tres factores a medir: profundidad, cobertura e intensidad de uso. Donde los dos primeros corresponderían a un plano extensivo y el último a uno intensivo, según Morón⁵.

▪ **Profundidad**

Se refiere a la importancia de los productos financieros respecto al tamaño de la economía. La profundidad financiera se mide a través de un ratio que demuestre la relación de colocaciones totales respecto del PIB y la relación que existe entre los depósitos totales respecto al PIB.

▪ **Cobertura**

La cobertura se refiere a la distribución de los servicios financieros entre los diferentes usuarios, acceso de la población a los distintos productos (cuentas corrientes, tarjetas de crédito, tarjetas de débito, y de seguros por habitante).

▪ **Intensidad de uso**

Intensidad de uso, se asocia a la utilización efectiva de los servicios financieros ofertados por el sistema, transacciones bancarias realizadas por la población. Y se mide por el número de captaciones en relación a la población.

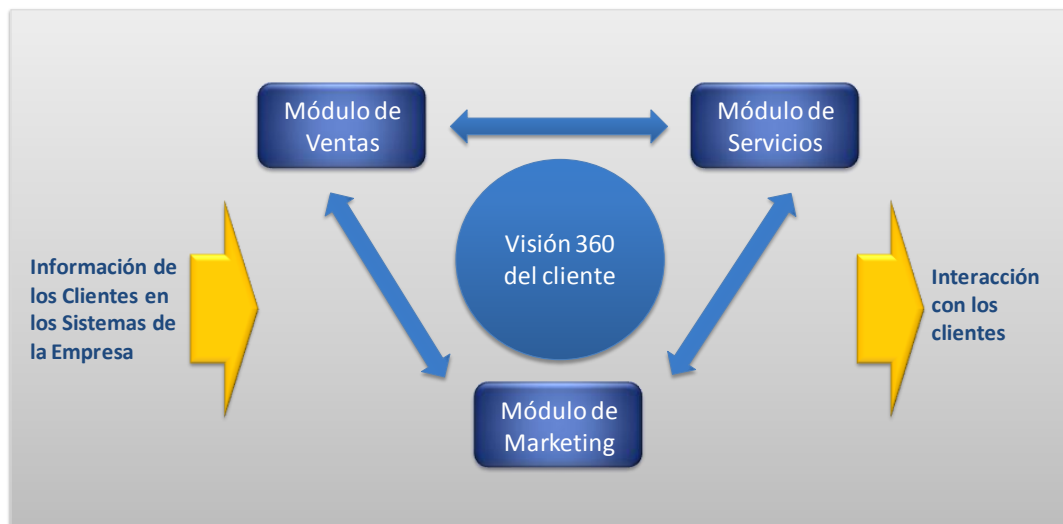
⁴ La Bancarización en Latinoamérica. Un Desafío para los Grupos Bancarios Españoles, José María Ruiz, 2007. La Bancarización en Chile, concepto y medición, Morales y Yáñez, 2006.

⁵ Los Retos del sistema Bancario de Perú. 2006

1.3. Gestión de Clientes

La gestión de clientes se orienta a la importancia del grado de conocimiento que se maneja sobre el cliente objetivo, sobre aquellos que han elegido la oferta de la institución, en este caso del sector financiero. Dentro de ellos existen diferentes tipos de clientes, que aportan en distintas medidas al crecimiento del negocio. Cabe mencionar que la gestión de clientes debe ser entendida, como el centro de cualquier estrategia de crecimiento⁶.

Figura 1.2 Gestión de clientes, como centro del negocio.



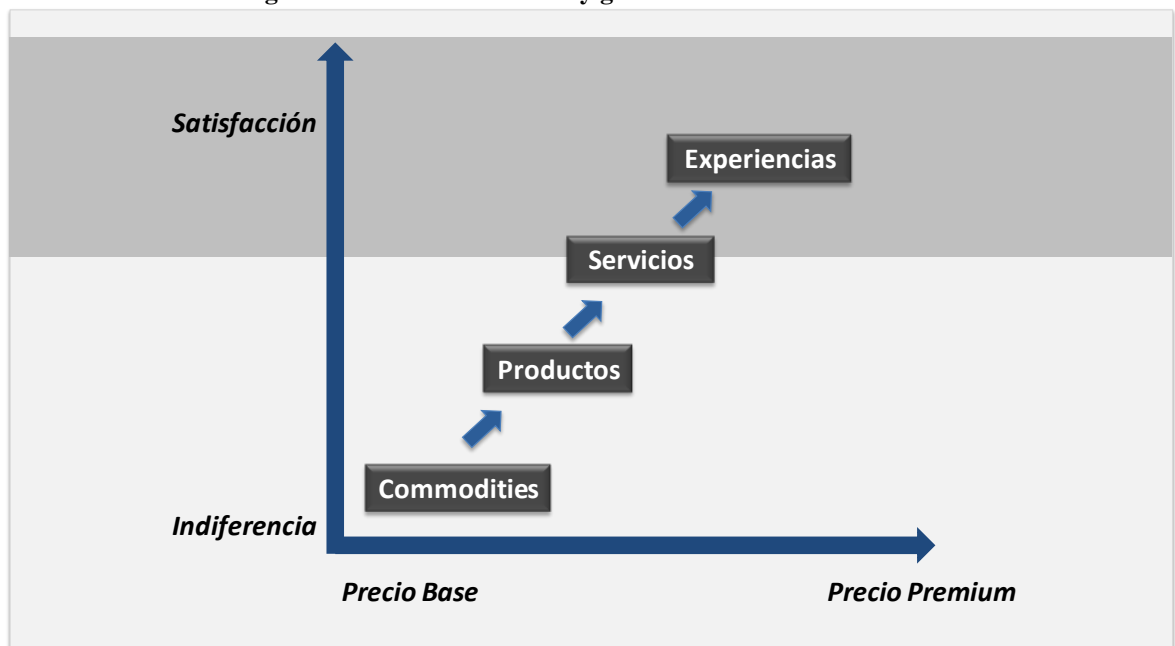
Fuente: Libro, *Las ideas, el conocimiento y la acción*.

La figura 1.2, muestra que el punto de partida para gestionar el proceso de consumo, es el cliente, es él quien demanda el producto o servicio. Guillermo

⁶ Libro Marketing "Las ideas, el conocimiento y la acción", Guillermo Bilancio, 2008.

Bilancio, en su libro, plantea que hoy existe un consumidor exigente, que busca experiencias y que es conocedor. En base a esta nueva realidad, la gestión comercial, debe ser implementada por métodos que involucren y valoren al consumidor, adicionalmente todas las áreas de la organización deben girar en función del cliente, como se visualiza en la figura 1.2. La gestión del cliente presenta como objetivo, crear una ventaja competitiva sustentable que confirme y asegure lealtad, mediante el establecimiento de procesos que entreguen valor al consumidor. Bilancio, en su libro de Marketing, plantea que la aspiración de toda empresa es lograr la máxima satisfacción del cliente de modo más rentable, escapando de las variables igualatorias. Como se presenta en la figura 1.3.

Figura 1.3 Lealtad de Cliente y grado de satisfacción



Fuente: Libro, Las ideas, el conocimiento y la acción.

Dentro de la Gestión de Clientes, Bilancio, hace referencia al desarrollo de la actitud de servicio al cliente, esto debe ser incorporado en los integrantes de la organización. Se debe preparar y motivar el desarrollo de aptitudes y conductas, que tiendan a generar en el cliente una inclusión en la organización y así mantener una relación de largo plazo.

1.4. Innovación y Tecnología

En el libro “Administración una perspectiva global” se establece la creatividad como uno de los factores determinantes, dentro de la administración de personas, y que debe distinguirse entre creatividad e innovación. Creatividad se explica como la capacidad de desarrollar nuevas ideas e innovación en el uso de esas ideas. En la organización, se puede establecer en la representación de un nuevo producto, un nuevo servicio o un nuevo procedimiento para la realización de ciertas actividades.⁷

La tecnología consiste en conocimiento y experiencia además de equipamiento e instalaciones; en software, hardware, servicios, sistemas, productos y procesos. La tecnología utiliza ideas, creatividad, ingenio, intuición, inteligencia y visión. La tecnología puede ser utilizada en el ámbito interno y puede ser vendida y comprada de formas diversas. Puede ser compartida de forma gratuita o puede ser explotada con fines comerciales. Puede ser utilizada por empresas independientes y en consorcios o en acuerdos de colaboración y redes. Pero la gestión de la tecnología no sólo trata sobre tecnología, trata de la gestión de los

⁷Libro Administración una perspectiva global. Harold Koontz – Heinz Wehrich. 11ª Edición.

negocios. Esto requiere que los recursos internos y externos sean gestionados adecuadamente. Los recursos humanos, financieros, y tecnológicos deben ser planificados, organizados y desarrollados de forma estratégica e integrada, para apoyar los objetivos empresariales. Esta es la primera preocupación de la gestión de la tecnología⁸.

Se trabajará con el estudio de TEMAGUIDE, para revisar en mayor profundidad la gestión de la tecnología y de la innovación.

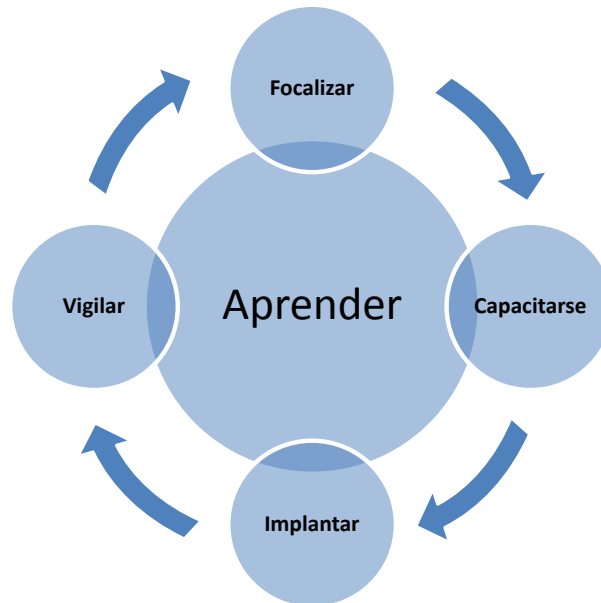
Existen elementos claves en el modelo de proceso de innovación, como el “ciclo de aprendizaje”. En el TEMAGUIDE recomienda cinco elementos, que necesita realizar una organización, en los diversos tipos de situaciones que enfrenta:

- Vigilar, en forma constante el entorno en busca de señales sobre la necesidad de innovar y sobre oportunidades potenciales que pueden aparecer para la empresa.
- Focalizar, permanentemente la atención y los esfuerzos en alguna estrategia en particular para la mejora del negocio, o hacia una solución específica para un problema.
- Capacitar, la estrategia, dotándose de recursos y preparando lo necesario para que la solución innovadora funcione.
- Implantar la innovación.

⁸ Pautas Metodológicas en Gestión de la Tecnología y de la Innovación para Empresas “Temaguide” (resultado de un estudio de investigación, realizado por un grupo de organizaciones europeas: Fundación COTEC, coordinadora del proyecto, la empresa SOCINTEC, CENTRIM (Universidad de Brighton), IRIM (Universidad de KIEL) y la Unidad de I+D de Manchester Business School.

- Aprender de la experiencia del éxito o fracaso.

Figura 1.4 Modelo conceptual de elementos clave de la innovación tecnológica



Fuente: TEMAGUIDE.

El presente modelo, está pensado para que en la organización exista un ciclo interactivo de aprendizaje, en lugar de un proceso en fases consecutivas.

1.5. Herramientas de apoyo a la gestión de la tecnología y de la innovación

En el estudio de TEMAGUIDE, se indica que la gestión de la tecnología puede ejercerse de forma formal o informal. Puede ser organizada de forma sistemática, anticipándose a los futuros requisitos, o de una forma flexible dando respuesta a las necesidades nuevas y urgentes que se van presentando.

Algunas herramientas están pensadas para ayudar a gestionar proyectos, mejorando su rendimiento, y otras para la elaboración de nuevas ideas, y a su lanzamiento en el mercado.

Tabla 1.1 Herramientas de Temaguide en el modelo de gestión de tecnología

<i>Elementos gestión de la tecnología</i>	VIGILAR	FOCALIZAR	CAPACITARSE	IMPLANTAR	APRENDER
<i>Herramientas</i>					
Análisis de mercado	X	x		x	x
Perspectiva tecnológica	X	x			
Benchmarking	X	x			x
Análisis de patentes	X	X			
Auditorías	x	X			x
Gestión de cartera		X			x
Evaluación de proyectos		X	x		x
Creatividad	x	X	X	X	x
Gestión de derechos de la propiedad intelectual e industrial			X		
Gestión de interfaces			X	X	
Gestión de proyectos			X	X	
Trabajo en red	x	x	X	X	x
Funcionamiento en equipo		x	X	X	x
Gestión del cambio				X	
Funcionamiento ajustado		x		X	x
Análisis de valor		x		X	
Mejora continua				X	X
Evaluación medioambiental	x	x			X

Fuente: TEMAGUIDE.

En la tabla 1.1, se presentan algunas herramientas y cómo estas se interaccionan con los elementos claves de la innovación tecnológica, en ella se observan aquellas herramientas con posible aplicación y en forma sombreadas aquellas que deben ser utilizadas plenamente en la etapa.

Tecnología

Michael Porter en su libro *Estrategia y Ventaja Competitiva* presenta que las innovaciones tecnológicas son consecuencias estratégicas para las empresas y pueden influir en sectores económicos completos. Sin embargo, no todo cambio tecnológico resulta estratégicamente beneficioso. Indica que primero se debe identificar y aprovechar la trascendencia competitiva del cambio.

El cambio tecnológico es un impulsor de la competencia. Desempeña un rol, en el cambio estructural sectorial, así como en la creación de nuevos sectores. Las grandes empresas de hoy en día surgieron de cambios tecnológicos que fueron capaces de aprovechar. Entre los factores que pueden modificar las reglas de la competencia, el cambio tecnológico es uno de los destacados. A pesar de su importancia, la relación entre el cambio tecnológico y la competencia suele ser malinterpretada. Se piensa que el cambio tecnológico es valioso, se cree que por ser los pioneros en algún cambio será exitoso. En otros casos se cree que competir en sectores de alta tecnología es una entrada hacia la rentabilidad de la empresa.

El cambio tecnológico, no es sustentable por sí solo, sino que representa, en la medida que incida sobre la ventaja competitiva. La tecnología impregna la cadena de valor de una empresa y se extiende más allá de las tecnologías asociadas directamente con el producto. La innovación puede tener serias consecuencias

estratégicas tanto para las empresas de baja tecnología como para las de alta tecnología.⁹

Porter enseña que la herramienta para entender el papel de la tecnología en la ventaja competitiva es la cadena de valor. La tecnología está incorporada en todas las actividades de valor de una empresa, y el cambio tecnológico puede afectar a la competencia a través de su repercusión sobre casi cualquier actividad. La evolución tecnológica en un sector es consecuencia de la interacción de diversos factores.

Cambio de escala: a medida que aumenta la escala de una empresa y un sector, se vuelven más viables las nuevas tecnologías de producto y de procesos.

Aprendizaje: a lo largo del tiempo, las empresas aprenden sobre el diseño de producto y el modo de llevar a cabo diversas actividades de valor, lo cual da lugar a cambios en la tecnología empleada.

Reducción de la incertidumbre e imitación: existen presiones naturales que llevan a la estandarización a medida que las empresas descubren más sobre los deseos de los compradores y se imitan unas a otras.

Rendimientos decrecientes para la innovación tecnológica en actividades de valor: las tecnologías pueden llegar a un límite superado el cual resultan difíciles las ulteriores mejoras.

⁹Michel Porter, Estrategia y ventaja competitiva, 2006.

1.6. Diseño de proceso y mejora continua

La gestión de procesos, corresponde a una política de mejoramiento continuo de la empresa. Para avanzar en su desarrollo organizacional, la institución debe pensar en el control de costos, mantener una gerencia con valores y ética organizacional. La empresa o institución debe gestionar en forma continua sus procesos, diseñar una política de calidad en cada área de la organización.

1.6.1. Ciclo de Shewhart – Deming

Para el mejoramiento de procesos se conoce, una estrategia general de gran efectividad, como el “Ciclo de Shewhart”o “Ciclo de Deming”. Este ciclo consta de cuatro etapas, que son: Planificar, Hacer, Verificar, Actuar. Figura 1.5.

**Figura 1. 5 Ciclo (PHVA) Planear, Hacer, Verificar y actuar sobre sus procesos.
Ciclo de Shewhart – Deming**



Fuente: Sistema de Gestión de la Calidad de Servicio, marzo 2002, Pablo Emilio Riveros Silva.

Tabla 1.2 Etapas del Ciclo PHVA

ETAPAS	ACCIONES
Planificar	Analizar la situación actual Analizar las potenciales fallas Planificar las soluciones
Hacer	Implementar soluciones, generalmente en menor escala a modo de prueba
Verificar	Evaluar los resultados de las soluciones tratadas y verificar si ellas satisfacen los objetivos de mejoramiento
Actuar	Tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño, institucionalizar la mejora o volver al paso, hacer. Estandarizar el procedimiento Documentar la solución

Fuente: Elaboración propia, datos Richard y Chang 2004.

Considerando la organización como un sistema compuesto de una serie de procesos, se encuentra con el ciclo PHVA de mejora continua, funciona sobre los procesos que constituyen la empresa.

El Mejoramiento Continuo es una filosofía gerencial que asume el reto del mejoramiento de un producto (bien o servicio) o proceso como “un proceso de nunca acabar”, en el que se van consiguiendo pequeños logros día a día. Según Richard Y. Chang¹⁰, en su libro “Mejora Continua de Procesos”, manifiesta que al utilizar PMC (Procesos de Mejora Continua), se obtiene una visión detallada de los procesos, descubriendo formulas para mejorarlos. Específicamente se busca un mejoramiento continuo de la utilización de:

- La maquinaria
- Los materiales

¹⁰ Mejora Continua de Procesos (Serie para la Mejora de la Calidad), Richard Y. Chang.

- La fuerza laboral y
- Los métodos de producción.

Mediante la aplicación de sugerencias e ideas aportadas por los miembros del equipo, los métodos que adoptan las empresas para efectuar el mejoramiento continuo, varían desde: Programas muy estructurados, que utilizan control estadístico de procesos, hasta sistemas de sugerencias sencillos, en sesiones de grupo y trozos informales de papel.

El proceso de mejora continua es constante, pero sin embargo, para mejorar es preciso identificar lo que se requiere modificar o eliminar, para lograr obtener aquella mejora. Para ello deben implementar técnicas con las que puedan lograr identificar cuáles son los problemas o no conformidades que están presentando de cara a sus Clientes y en comparación a su competencia.

Técnicas que se utilizan en el proceso de Análisis para la determinación de la causa raíz que origina el problema.

- Lluvia de Ideas
- Diagrama de Ishikawa
- Multivotacion
- Los cinco porqués

En este entorno la gerencia debe incorporar las funciones y objetivos de toda la organización, lo que se traduce en analizar y verificar sus procedimientos,

procesos y servicios, obteniendo retroalimentación que le permita mejorar continuamente, generando, la sustentabilidad, de la empresa en el tiempo.

En la presente Memoria, se estudiará la técnica “Diagrama causa – efecto” (Ishikawa). Se establece que la espina dorsal es el camino que conduce a la cabeza del pescado, que es el producto, servicio, no conformidad o problema que se desea analizar y las espinas son los factores principales y también los sub factores que intervienen. Figura 1.6.

Figura 1.6 Diagrama Causa – Efecto (Ishikawa)



Fuente: Técnicas para identificar la causa – raíz de los problemas.

1.6.2. Construcción de un diagrama de causa – efecto

El objetivo será graficar el conjunto de factores que intervienen la producción del producto o servicio que se entrega no conforme (es decir el problema). Identificar, y lograr obtener posibles causas, a los problemas presentados.

Demostrar gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen.

Proceso:

1. Identificar el problema (efecto), se posiciona como la cabeza del pescado.
2. Presentar las espinas principales; quienes representan las entradas al proceso, recursos o factores causales.
3. Anotar todas las posibles causas (lluvia de ideas). **5 M's:** Mano de Obra, Materiales, Maquinas, Métodos, Medio Ambiente.

Posterior a la identificación y clasificación de todos los factores que intervienen, se selecciona aquella de mayor importancia con el fin de establecer la medida correctiva apropiada.

Las ventajas de esta técnica, corresponden a que se trabaja con un enfoque estructurado, se concentra en el contenido del problema, no en la historia, ni intereses personales. Promueve la participación del equipo, aprovechando sus conocimientos e incrementa el grado de conocimiento sobre algún proceso.

1.7. Presentación del Modelo Propuesto

Para realizar el desarrollo del modelo propuesto, se realizó un análisis de los modelos estudiados en el presente este capítulo, y se identificaron solo aquellas etapas y procedimientos, que pueden ser utilizadas como herramientas para resolver el problema central, de la presente memoria.

En el modelo presentado por TEMAGUIDE, se presentan cinco fases o elementos que debe realizar una organización, con el objetivo de estar en un proceso de innovación constante, existiendo un ciclo constante de aprendizaje. Y adicionalmente se incorporan las herramientas de apoyo al modelo, las cuales interactúan con los elementos.

En el modelo propuesto, solo se utilizan tres elementos y tres herramientas del modelo anterior:

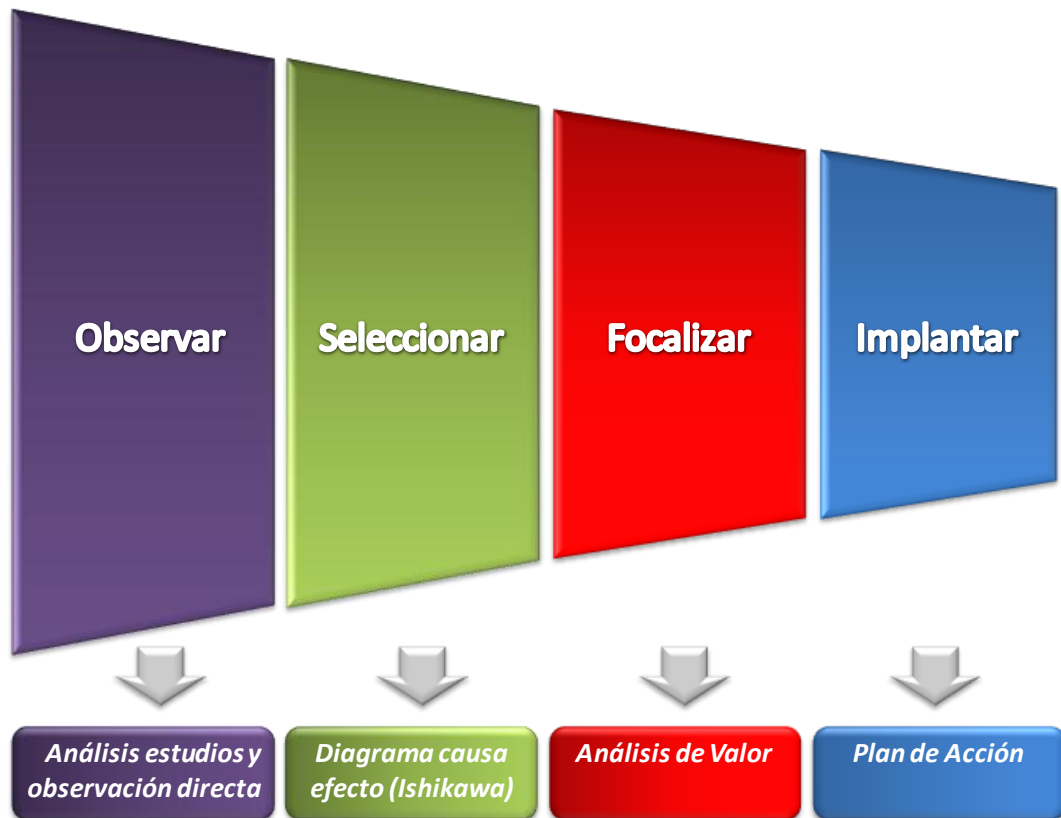
- **Elementos:** Observar, Focalizar, implantar.
- **Herramientas:** Estudios reales, Análisis de valor, Mejora Continua.

El modelo propuesto constara de cuatro etapas, y cada una de ellas con sus respectivas herramientas. El objetivo final será dar solución al problema existente.

Modelo Propuesto

Se presenta en cuatro etapas, y cada una presenta su propia metodología de trabajo.

Figura 1.7. Modelo propuesto para resolución del problema



Fuente: Elaboración propia

- **Observar o Vigilar:** En esta etapa del modelo, se realiza un trabajo de observación de la realidad que se presenta en Banco Estado, con el objetivo de identificar las causas que originan el problema. Se escoge trabajar con este elemento, con el objetivo de poder entender la realidad, la dinámica diaria que se presenta en las sucursales, observar su segmento objetivo y el sistema de trabajo que desarrollan sus empleados.

- **Seleccionar:** En esta nueva etapa del modelo, se utiliza este elemento para determinar cuál será la o las causas y el grado de impacto que tiene sobre el problema que se plantea resolver. Como herramienta se utiliza el diagrama de causa- raíz, llamado “Diagrama de Ishikawa”. Para el desarrollo de esta etapa se obtiene información del modelo de Diseño de Procesos y Mejora Continua.

- **Focalizar:** Esta etapa ayuda a dirigir los esfuerzos, hacia aquellos focos que generarán valor al resolverlos. El objetivo es identificar las causas que generan gran impacto de resolución y que no se asocien a una gran complejidad. Centran los esfuerzos en generar estrategias que aporten mejoras al negocio, y que conduzcan a soluciones específicas del problema. La herramienta utilizada, será el gráfico de análisis de valor, de tal forma de identificar y representar en forma cualitativa el o las causas que presentan una mayor relevancia, para resolver el problema planteado.

- **Implantar:** En esta etapa se plantea una Estrategia y Plan de Acción para abordar las causas identificadas como relevantes, en la etapa anterior. Esta etapa finaliza con un Plan de Acción que tiene por objeto realizar los aportes y/o soluciones, al problema presentado.

El primer capítulo ha presentado la importancia de Bancarizar en una País, asociado al desarrollo financiero y los efectos en el crecimiento económico. Se estudió, la Gestión de Clientes.

Se desarrollaron las bases que deben ser estudiadas, para realizar una gestión de mejora en los procesos y productos, incorporando tecnología e innovación.

Todos estos conceptos estudiados, serán utilizados como herramientas para realizar el desarrollo de la presente memoria “Descongestionar las sucursales de Banco Estado, del cliente presencial”, de tal forma de poder entregar en el tercer capítulo, aportes que puedan ser incorporados en la gestión que se realiza dentro de las sucursales de Banco Estado y con ello poder mejorar la calidad de cara a sus clientes.

CAPITULO II CONGESTION DEL CLIENTE PRESENCIAL EN SUCURSALES BANCO ESTADO.

Se presentará la empresa en estudio, su historia y los procesos de cambio que ha desarrollado en la última década. Se analizará la incorporación de los procesos de cambio a sus equipos de trabajo, y el grado de innovación y tecnología implementado en los productos y servicios. Se estudiará su segmento, los productos desarrollados, la demanda y su distribución, con el propósito de evaluar, su implicancia en el problema presentado.

El análisis permitirá observar a Banco Estado en su proceso de Bancarización e implementación, y así poder determinar donde necesita mejoras y si definitivamente se debe realizar cambios significativos, para disminuir la congestión que existe actualmente en las sucursales.

2.1. Historia Banco Estado

Banco Estado, es una empresa pública, que ha demostrado capacidad de transformarse, de adecuarse a los tiempos para competir en la globalización, potenciando y no reduciendo su responsabilidad social. Es parte de la historia de Chile, entre sus trabajadores presenta una fuerte cultura organizacional, que comenzó a forjarse en las instituciones que le precedieron: la Caja de Crédito Hipotecario, fundada en 1855, las Cajas de Ahorro regionales que dieron paso en 1910 a la Caja Nacional de Ahorros, la Caja de Crédito Agrario de 1926 y el

Instituto de Crédito Industrial, creado en 1928. En 1953 estas cuatro instituciones se fusionaron para conformar el Banco del Estado de Chile, hoy Banco Estado.¹¹

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

Orientaciones básicas

- Bancarizar a los chilenos
- Llevar los servicios financieros a todos los sectores sociales y en todo el país, en especial a 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

¹¹ Alianza Estratégica en Chile: La experiencia de Banco Estado. Publicada por la Gerencia de Banco Estado, Primera Edición junio 2004.

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

2.2. Proceso de modernización Banco Estado

Banco Estado comenzó a realizar su proceso de modernización, generando planes estratégicos, para poder cumplir con sus desafíos y lograr competir en un entorno globalizado. Su objetivo era reposicionarse dentro de su industria, transformando sus procesos administrativos, informáticos, contables, y de control, mejorando en forma general su deteriorada infraestructura existente. Este proceso fue difícil, ya que no se involucró a las personas, generando un ambiente de incertidumbre, deteriorando las relaciones laborales, lo que derivó en huelgas, protestas y paros masivos.

En el año 2000, se incorpora a los representantes de trabajadores en el consejo de la institución y al Sindicato Nacional de trabajadores, a realizar juntos los cambios, creando un compromiso de confianza y seguridad. Ahora consideraba la modernización integral del banco, áreas operativas, de procesos y procedimientos, tecnología, de infraestructura y expansión física, de gestión comercial y, en forma especial el desarrollo y consolidación de políticas de recursos humanos, factor fundamental para implementar con éxito el plan global.

Esta vez, en su proceso de cambio, se centró en generar un cambio en su cultura, implementando como cultura organizacional, la Dirección por Valores y la

importancia que tiene la incorporación y capacitación de sus empleados desde su Presidente hacia abajo.

La capacitación para el proceso de modernización fue un factor indispensable que implicó un gran esfuerzo. Banco Estado, realizaba sus procesos de formación en el Instituto de Estudios Bancarios Guillermo Subercaseaux, junto con ello formó una escuela interna (EFOBECH), enviando a más de la mitad del personal, logrando una inversión cercana a los US\$ 7 millones. Banco Estado, cuenta con más de 7.500 trabajadores a lo largo de todo Chile, por lo que su productividad es crítica si no se los capacita y se les hace parte de la organización: “lo más importante para el cliente es el vínculo con una persona, los productos son relativamente indiferenciados, pasan a ser un commodity. Su objetivo fue asegurar estabilidad laboral a cada uno de sus trabajadores.

CRM en Banco Estado

En septiembre del 2006 comenzó la implementación del nuevo modelo Customer Relations Management (CRM) o Gestión de las Relaciones con los Clientes. Sus objetivos son, primero, conocer mejor a sus clientes; luego, potenciar aún más la relación y atención de ellos, para generar ofertas adecuadas a sus necesidades, facilitar las tareas de venta de los canales a través de herramientas de apoyo y oportunidades de negocio; y contribuir al posicionamiento de Banco Estado como un banco universal¹².

¹² Memoria de Banco Estado Año 2008.

2.3. Segmento Emergente

Es el Segmento Emergente o clientes de rentas bajas una alternativa atractiva, según Banco Estado, a la hora de buscar nuevos participantes, debido al gran volumen de clientes que contiene.

Para poder acceder a este segmento, Banco Estado, debió crear una oferta, estableciendo criterios básicos, para analizar al colectivo emergente de forma rigurosa, pero a la vez facilitando al máximo los tramites y requisitos para acceder a esa oferta. Estableciendo niveles de riesgo controlados y reduciendo al mínimo las necesidades de acreditación por parte del cliente emergente.

Para Banco Estado este es un público al que tiene un buen acceso, aunque hasta ahora había sido principalmente a través de productos de pasivo¹³. El reto está, por tanto, en facilitar el acceso de estos clientes a los productos de activo¹⁴.

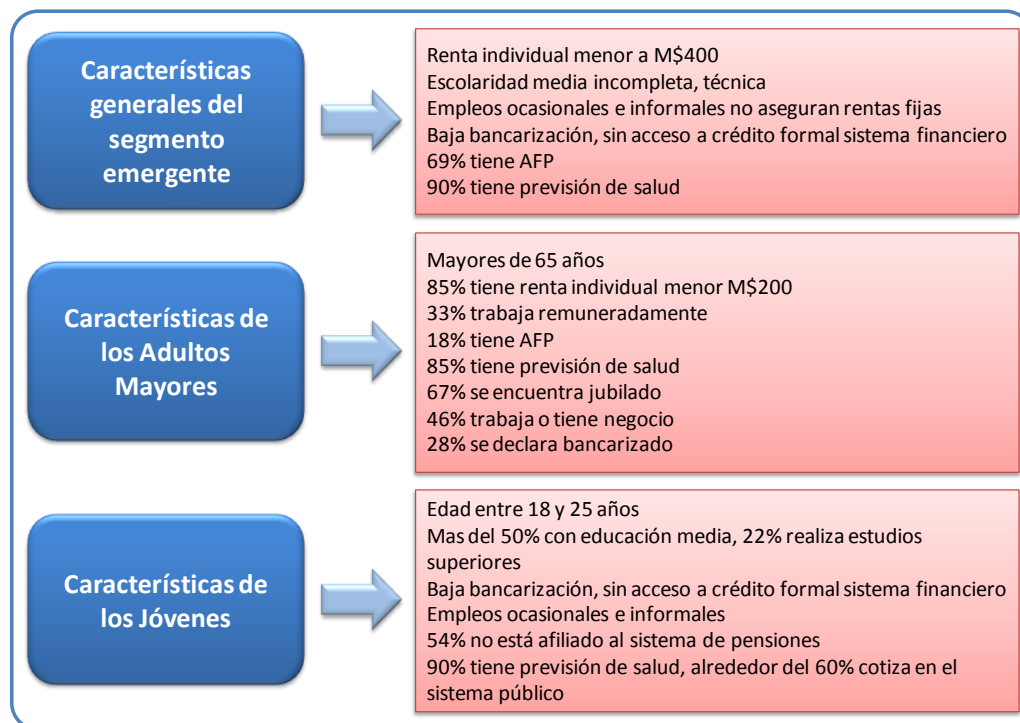
Características de los segmentos emergentes según Banco Estado

En la figura 2.1 se observa la segmentación que realiza Banco Estado en atención a sus Clientes.

¹³ Productos de pasivos (inversiones, cuentas de ahorro, fondos mutuos, depósitos a plazo).

¹⁴ Productos de activo (créditos de consumo).

Figura 2.1 Segmentación Clientes Banco Estado



Fuente: Estudio, la Bancarización para Chile. Presentación interna Banco Estado

2.4. Bancarización en Banco Estado

Banco Estado desarrolla su plan estratégico, donde la bancarización pasa a ser una de sus objetivos estratégicos, la experiencia acumulada en más de 150 años de historia y su rol económico y social, lo llevan a incorporar dentro de sus objetivos, la responsabilidad de Bancarizar Chile.

Su Plan Estratégico, muestra énfasis en el proceso de bancarización, la expansión en la micro y pequeña empresa y la ampliación de la red transaccional.

El rol social es el sello que distingue al banco del resto de las Instituciones financieras, sus lineamientos estratégicos están orientados a mejorar la calidad

de vida de los hombres y mujeres que aún no han accedido a la industria financiera tradicional. La extensión de su red otorga al banco la capacidad de integrar a los chilenos, a la vida económica y a la tecnología, incluyendo a los sectores marginados. Para lograr este desarrollo, ha generado proyectos de alto impacto en la sociedad como: Caja Vecina, orientado a entregar servicios financieros en localidades apartadas y Cuenta RUT, que permite que todos los chilenos accedan a cuenta bancaria.

Caja Vecina, un proyecto innovador

Para lograr innovar y cumplir con sus tareas, Banco Estado se dedicó a observar experiencias comerciales y sociales exitosas en la banca internacional y en base a estas experiencias, desarrolló proyectos que responden a las necesidades de la banca nacional, especialmente de los segmentos más excluidos. De esta forma nace la Caja Vecina, en el año 2005, proyecto único en la banca nacional y con gran éxito en Brasil. Se trata de un nuevo sistema de distribución de servicios financieros, que permite a personas de zonas alejadas de los centros financieros realizar depósitos, girar o transferir dinero entre cuentas Banco Estado, de manera fácil, rápida y segura, empleando para ello sus tarjetas de cajeros automáticos o su tarjeta Cuenta.

Cuenta Rut

Cuenta RUT, medio de pago electrónico diseñado por el banco para las necesidades financieras de la población, este producto es una cuenta unipersonal

para personas naturales, a la que puede acceder cualquier ciudadano chileno, en el país o el exterior, mujeres mayores de 12 años y hombres mayores de 14 años. No incluye requisitos de renta ni de antecedentes, sólo es necesario tener cédula de identidad. Sin costos de apertura ni de mantención y con costos mínimos de transacción, la tarjeta Cuenta RUT sirve para recibir abonos, realizar depósitos, consultas de saldo, giros, transferencias, pago de servicios y productos y, además, pagar el transporte en el transantiago. Este producto se ha destacado por ser un medio de pago que ha permitido a los chilenos de todo el país, contar por primera vez con un servicio financiero.

Según informes un 20% de la población chilena tiene este producto bancario. Banco Estado, en tanto, alcanzó los 4 millones de cuentas Rut activas, cumplidos los 4 años desde sus inicios a la fecha. Dentro de los usuarios de la Cuenta Rut el 74% tiene ingresos menores a \$ 200.000, o no poseen renta; el 61% viven en regiones distintas a la región metropolitana, principalmente en zonas rurales.; el 54% son mujeres la que a nivel de la Industria presentan menor bancarización.

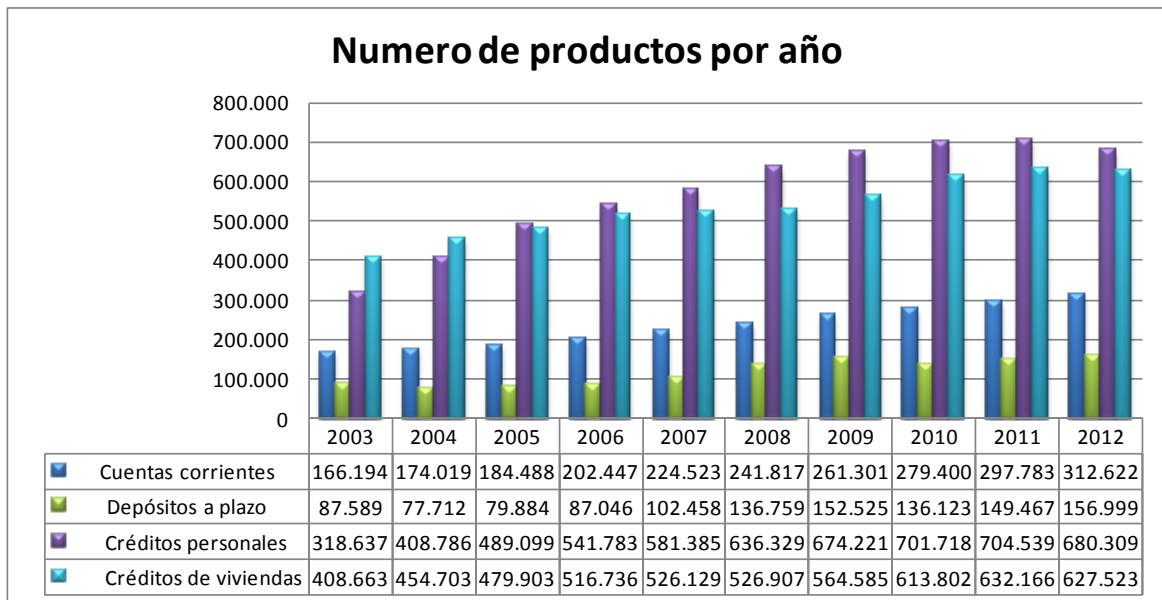
Tarjeta de crédito Visa Banco Estado

Otro de los productos creados para aportar valor a su proceso de Bancarización, fue su “tarjeta Bicentenario”, tarjeta de crédito visa denominada por el Banco como “Tarjeta de Crédito Chilena“. Es un producto diseñado principalmente para el segmento socioeconómico C3 y D que ha logrado posicionarse frente al retail. Sus principales características, que han resultado atractivas entre quienes califica como segmento “emergente”, es que sólo se

ofrece a los clientes del banco que demuestren un buen comportamiento como ahorrantes, tiene un monto máximo de \$ 1 millón, al momento de contratarla el cupo asignado al cliente define el monto fijo de la cuota que se le cobrará mensualmente, así como también que sólo se cargan comisiones de mantención si el cliente la usa.

En la figura 2.2, se observa el crecimiento que ha experimentado la oferta de productos tradicionales en Banco Estado.

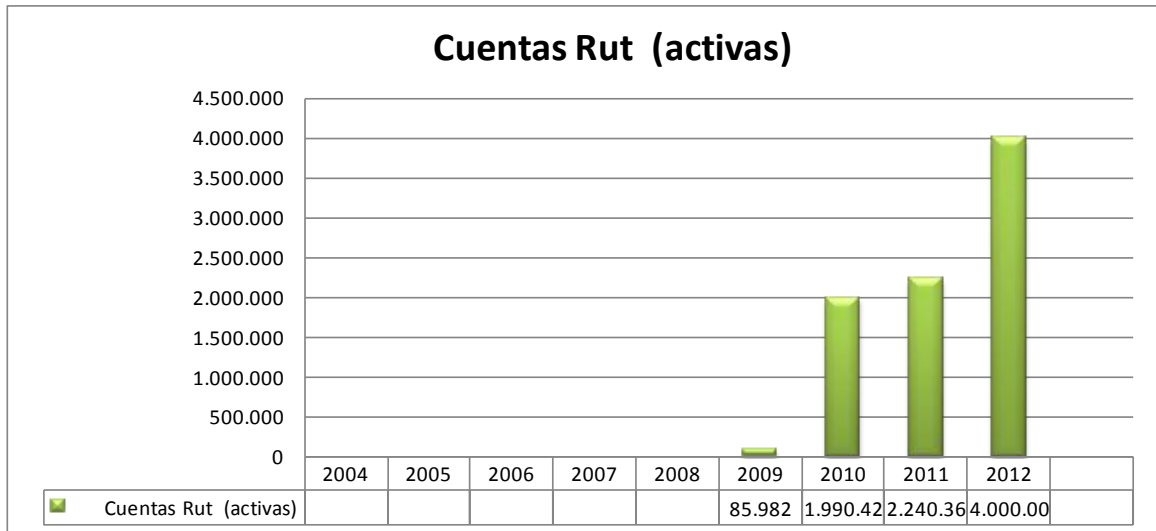
Figura 2.2 Generación de productos Banco Estado



Fuente: Elaboración propia

En la figura 2.3, se observa el grado de crecimiento que experimenta el principal producto diseñado para el segmento emergente (cuenta Rut).

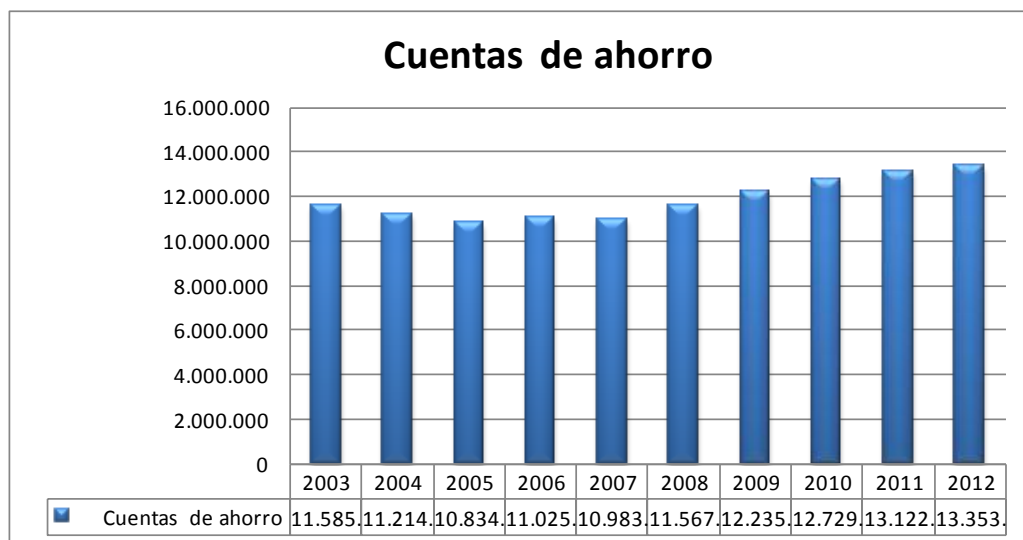
Figura 2.3 Creación de cuentas Rut Banco Estado



Fuente: Elaboración propia

En la figura 2.4, es posible observar el grado de crecimiento de su principal producto de ahorro.

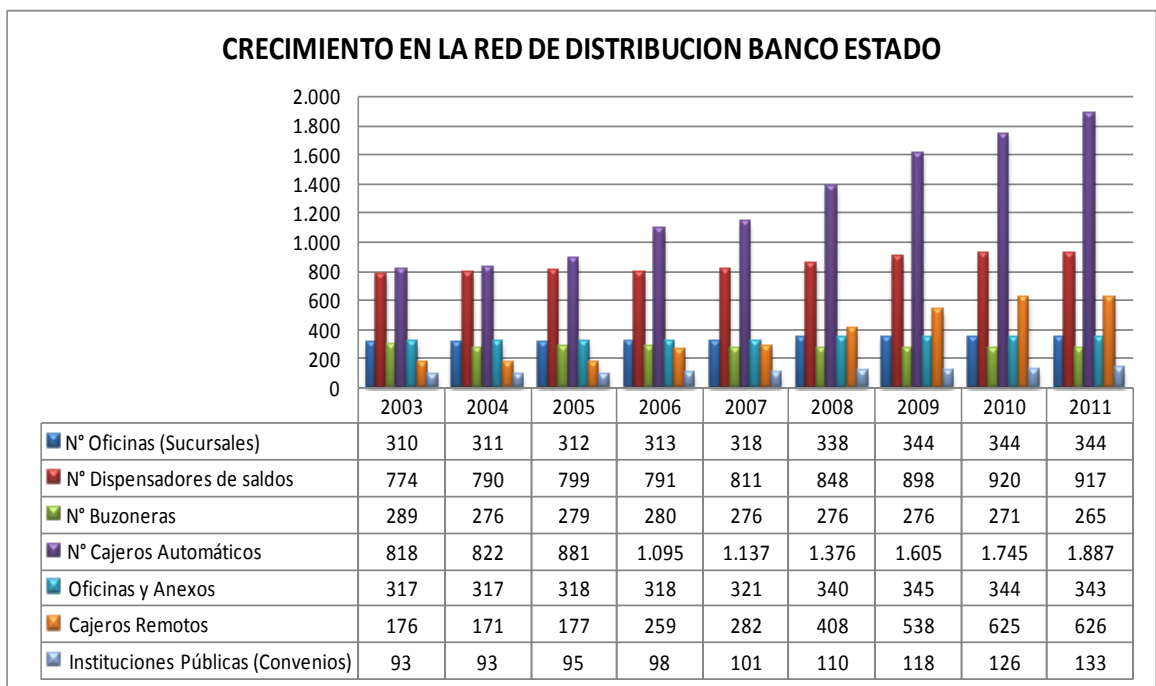
Figura 2.4 Generación de cuentas de Ahorro



Fuente: Elaboración propia

La figura 2.5, grafica la red de distribución tradicional de Banco Estado y como ésta se ha desarrollado en los últimos años, para enfrentar la demanda del nuevo segmento incorporado. Es posible observar que la red de distribución permanece constante, y sólo se observa incremento en la generación de cajeros automáticos.

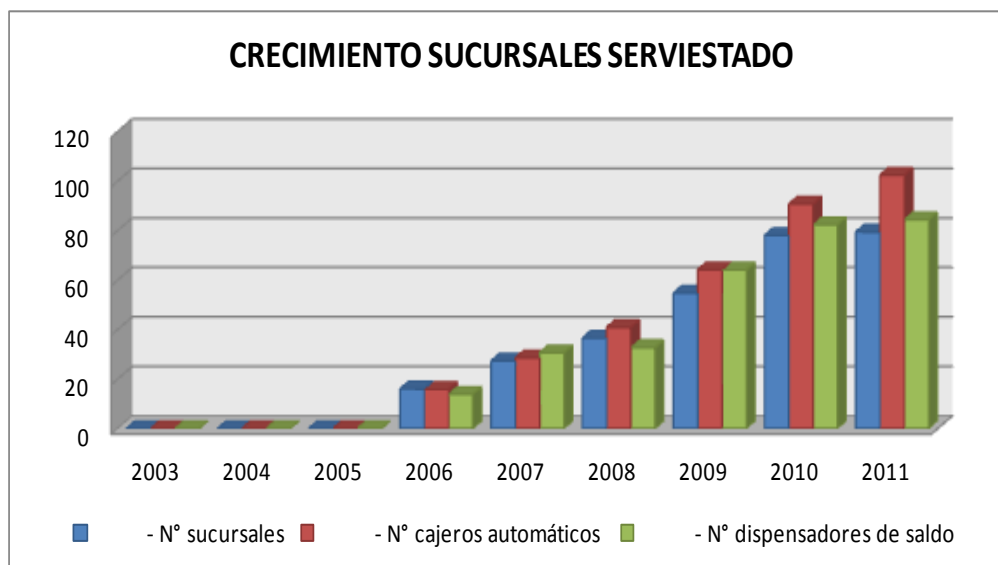
Figura 2.5 Red de distribución canales Banco Estado



Fuente: Elaboración propia

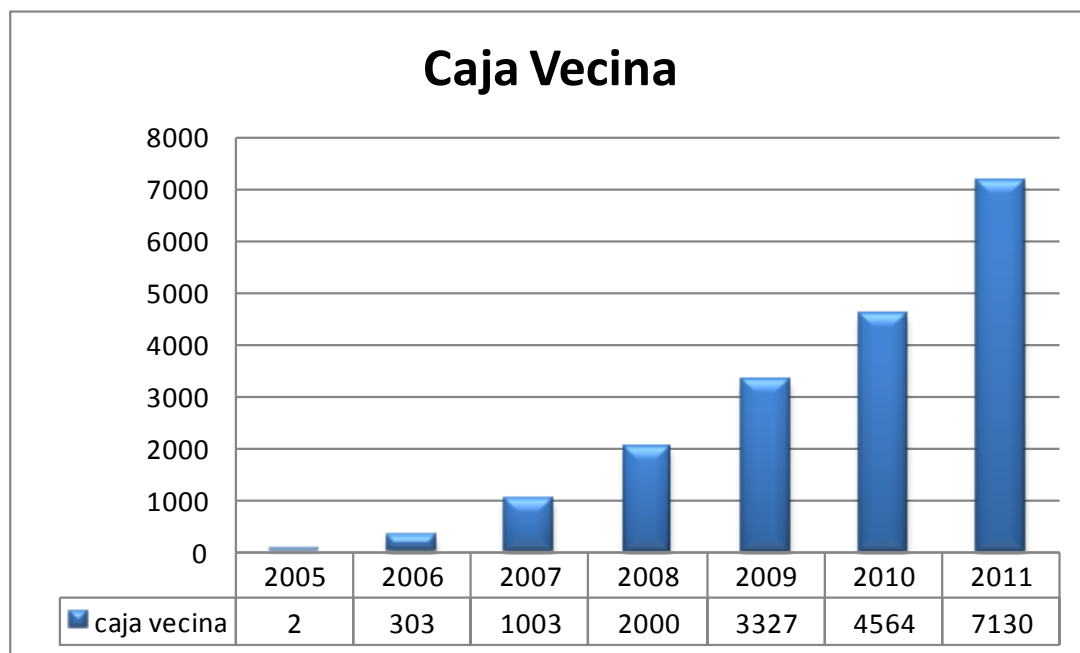
Banco Estado, para enfrentar el aumento en la demanda de productos, ha desarrollado nuevos canales de distribución, como se refleja en la figura 2.6 y 2.7 respectivamente.

Figura 2.6 Crecimiento red de distribución Serviestado



Fuente: Elaboración propia

Figura 2.7 Crecimiento red de distribución Caja Vecina



Fuente: Elaboración propia

2.5. Identificación del o los problemas

Es posible observar en este capítulo como Banco Estado, ha realizado un proceso de cambio planeado durante la última década, con el objetivo de cumplir su plan estratégico de crecimiento en cada uno de sus productos. Para incorporar estos cambios, se apoyó en experiencias de países vecinos, entre ellos Brasil. Sin embargo, en este proceso orientado al crecimiento y a la bancarización de los sectores emergentes, ha presentado ciertos problemas, que afectan a las sucursales, en relación al tiempo de espera y de atención de cara al cliente presencial.

En su rol social y con el objetivo de obtener rentabilidad económica, es que Banco Estado, favorece el uso de canales automatizados, ya que son de menor costo en términos económicos. En la tabla 2.1, es posible observar el aumento en las transacciones de canales automatizados y canales presenciales.

Tabla 2.1 Crecimiento de las transacciones por canal

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Automatizados	9.169.842	10.256.199	12.021.574	14.024.246	15.235.064	18.855.485	24.706.869	41.403.833	57.686.227
% automatizados		12%	31%	53%	66%	106%	169%	352%	529%
Manuales	7.667.945	7.399.758	7.286.981	7.570.017	8.188.667	9.567.574	12.075.279	14.048.695	16.601.159
% manuales		-3%	-5%	-1%	7%	25%	57%	83%	117%
Total Transacciones	16.837.787	17.655.957	19.308.555	21.594.264	23.423.731	28.423.059	36.782.148	55.452.528	74.287.386
% variacion Total		5%	15%	28%	39%	69%	118%	229%	441%

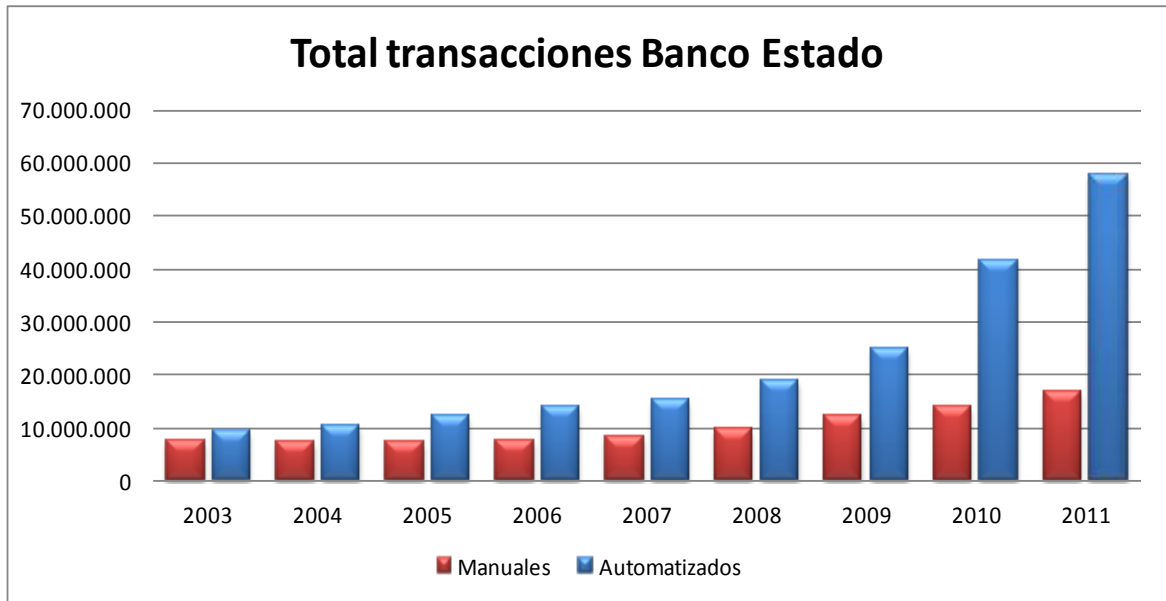
Fuente: Elaboración propia.

Existe un incremento en las transacciones de ambos canales, llegando a un 529% en canales automatizados y a un 117%, en canales manuales o presenciales.

Los productos fueron creados para que fuesen utilizados principalmente por el segmento emergente, sin embargo este segmento no se caracteriza por ser

usuario de canales automatizados y productos tecnológicos, lo que provoca problemas en la utilización de estos productos y canales de distribución.

Figura 2.8 Crecimiento de las transacciones por canal

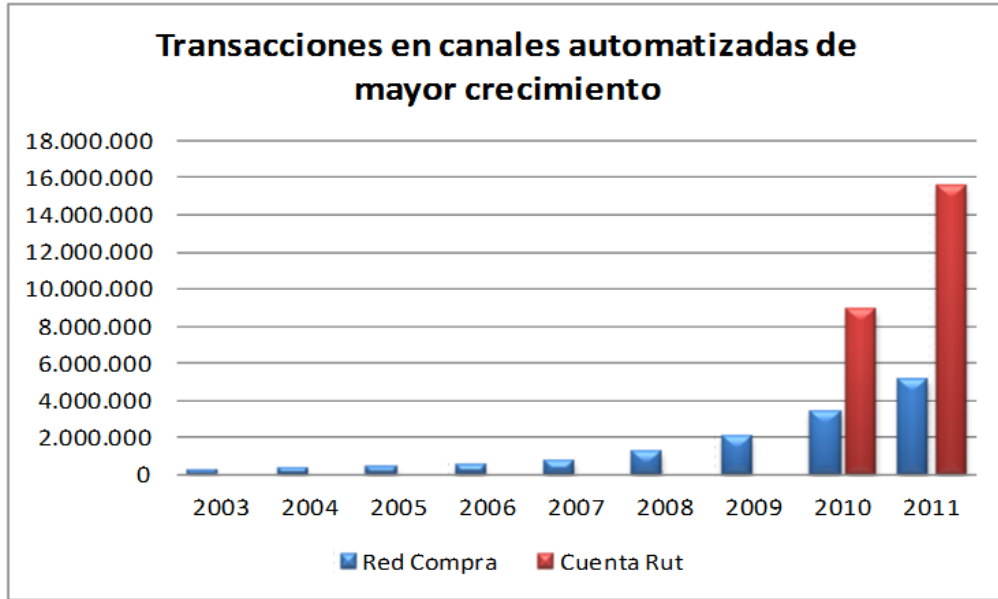


Fuente: Elaboración propia.

Al observar la figura 2.9, se visualiza las transacciones en los canales automatizados, lo que corresponde un 33% la utilización de red compra y cuenta Rut (productos orientados al segmento emergente).

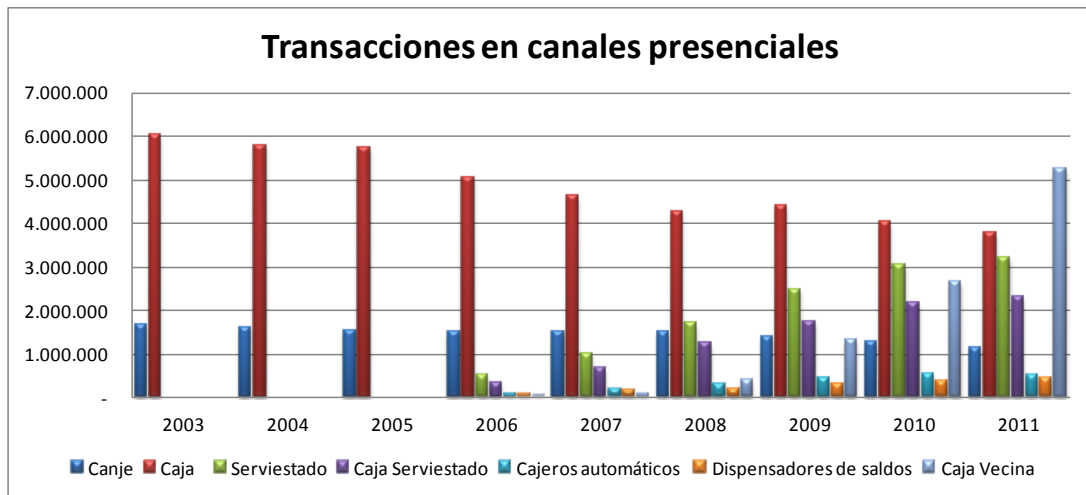
Cuando se analiza el nivel de transacciones automatizadas, no necesariamente se refiere a que el cliente realiza transacciones en forma habitual, dentro de ellas también se incluye la activación y/o cambio de claves, las cuales significan un número importante dentro de las transacciones totales.

Figura 2.9 Transacciones de mayor crecimiento en canales automatizados



Fuente: Elaboración propia.

Figura 2.10 Transacciones en canales presenciales, incluye Serviestado y Caja Vecina



Fuente: Elaboración propia.

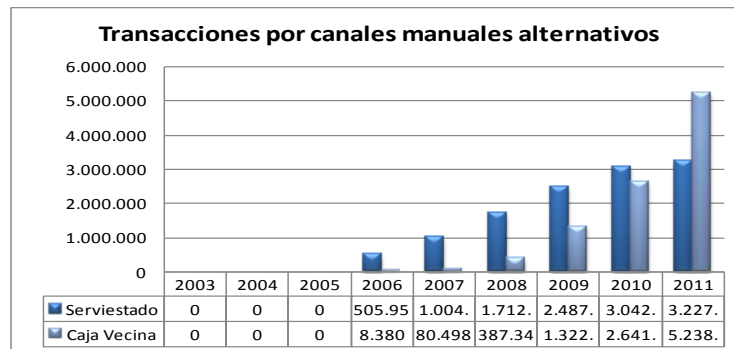
Tabla 2.2 Comportamiento del nivel de transacciones en canales manuales

Subtotal manuales	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Canje	1.656.370	1.613.708	1.541.532	1.497.497	1.497.438	1.481.516	1.383.433	1.293.625	1.133.359
		-3%	-7%	-10%	-10%	-11%	-16%	-22%	-32%
Caja	6.011.575	5.786.050	5.745.449	5.052.231	4.602.533	4.273.538	4.395.219	4.028.575	3.773.867
		-4%	-4%	-16%	-23%	-29%	-27%	-33%	-37%
Serviestado	-	-	-	505.955	1.004.097	1.712.585	2.487.235	3.042.516	3.227.516
					98%	238%	392%	501%	538%
Caja Serviestado	-	-	-	339.925	675.975	1.233.536	1.731.616	2.149.652	2.293.825
					99%	263%	409%	532%	575%
Cajeros automáticos	-	-	-	91.728	175.628	290.101	450.370	532.415	501.426
					91%	216%	391%	480%	447%
Disp de saldos	-	-	-	74.302	152.495	188.947	305.250	360.448	432.265
					66%	106%	233%	293%	371%
Caja Vecina	-	-	-	8.380	80.498	387.343	1.322.142	2.641.446	5.238.882
					861%	4522%	15678%	31422%	62419%
Total	7.667.945	7.399.758	7.286.981	7.570.017	8.188.667	9.567.574	12.075.279	14.048.695	16.601.159

Fuente: Elaboración propia.

La utilización de los canales presenciales o manuales, aumentaron en un 117% como se observó en la tabla 2.1. Al revisar en detalle, la tabla 2.2 y la figura 2.10, el comportamiento en las transacciones de caja en sucursales, y el aumento que se observa en el total, se genera en los nuevos canales de distribución (serviestado y caja vecina), como lo demuestra la figura 2.11. Sin embargo la congestión en caja de sucursales se mantiene constante, presencialmente y no se refleja la disminución que se observa en la tabla 2.2 de un -37%.

Figura 2.11 Transacciones nuevos Canales Presenciales



Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2.3 se observan las distintas solicitudes que efectúan los clientes de Banco Estado en sucursales a diario y el tiempo que demora cada una de ellas. Al obtener el cálculo del número de transacciones, por el tiempo que toma la realización, se obtiene como resultado 6.37 horas diarias. La muestra está realizada en una sucursal estándar de Banco Estado, donde según el modelo, sólo trabaja una persona en el mesón de atención.

Tabla 2.3 Tareas diarias efectuadas en el área de Mesón de atención a Clientes.

Solicitudes Meson Atención	Nº Tareas diarias	Tº Prom Ejecución	Tiempo * tarea
Solicitud clave pre impresa	8	5	40
Impresión de cartola	22	3,5	77
Registro de firma cta Rut	7	2,5	17,5
Solicita tc coordenadas	3	1,5	4,5
Actualizacion libreta	10	3,5	35
Remision tc debito	2	5	10
Entrega de talonario	1	3	3
Emision tarjeta	3	6,5	19,5
Transferencia de fondos	1	3	3
Bloqueo perdida tc credito	1	11,5	11,5
Aviso giro diferido	1	4	4
Anulacion giro diferido	0	9	0
Apertura de libreta	8	7,5	60
Cambio de libreta de ahorro	3	6,5	19,5
Desbloqueo de fondos	3	1,5	4,5
Codigo ccl	2	1,5	3
Saldo finesse	6	1,5	9
V.b dapir y vale vista	6	3	18
V.b cheques	7	4	28
Reclamos post venta	1	2,5	2,5
Regularizacion de firmas	1	12,5	12,5
	96		382
Horas totales diarias meson de atención			6,37

Fuente: Elaboración Propia.

Si se considera que el horario de atención al público, es de 9:00 hrs a 14:00 hrs., y se analiza el resultado obtenido, se puede concluir que aquella persona que

ocupa el puesto de trabajo terminaría de atender a las 15:37 hrs, si realizara una atención constante (lo cual no es posible), ya que debe contestar el teléfono o realizar otras tareas no identificadas durante su horario. En esta área, el modelo de atención está diseñado para que existan estas enormes en filas de espera, por lo que no se considera la atención y calidad al cliente como foco central.

Figura 2.12 Fila de Clientes en Sucursales Banco Estado.



Fuente: Elaboración Propia.

La red de distribución en canales presenciales, ha experimentado un aumento de un 33%, donde la generación de nuevas sucursales solo alcanza un 7.7%, para soportar un incremento en la demanda de transacciones de un 117%. Este aumento en transacciones, también es posible observarlo en el área de mesón, según la información observada en la tabla 2.5.

Tabla 2.4 Red de distribución Banco Estado

Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Oficinas	310	311	312	313	318	338	334	334	334
		0,3%	0,6%	1,0%	2,6%	9,0%	7,7%	7,7%	7,7%
Seviestado	0	0	0	16	27	37	55	78	79
					71%	128%	242%	388%	396%
Red Distribucion Total	310	311	312	329	345	375	389	412	413
% Variacion		0,3%	0,6%	6,1%	11,4%	20,8%	25,4%	32,9%	33,4%

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 2.5 Variación de solicitudes en área de Mesón de Atención.

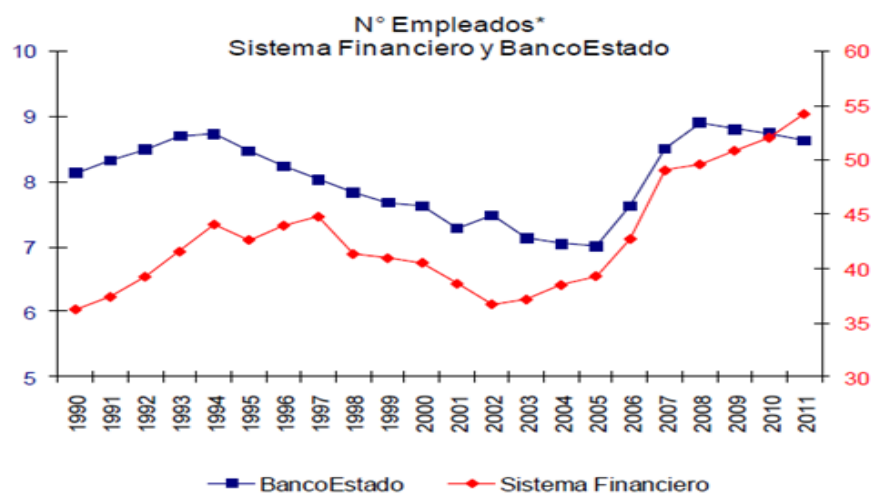
ACTIVIDADES MESON ATENCION	AÑO 2011			AÑO 2012			VARIACION %	
	No preferente	Preferente	Total general	No preferente	Preferente	Total general		
Actualizacion de Datos	7.075	2.811	9.886	6.767	2.166	8.933	-9,64%	
Actualizacion libreta	416	13	429	442	12	454	5,83%	
Actualizacion Tarjeta	901	114	1.015	261	26	287	-71,72%	
Cheques protestados	234	451	685	117	319	436	-36,35%	
Consulta	5.016	223	5.239	11.912	436	12.348	135,69%	
Desbloqueo tarjeta coordenadas	117	32	149	18	2	20	-86,58%	
Emisiones de Tarjeta	1.982	364	2.346	1.702	429	2.131	-9,16%	
Emision de Cartolas	1.131	517	1.648	738	299	1.037	-37,08%	
Emision de Certificados	101	126	227	46	60	106	-53,30%	
Emision tarjeta	559	168	727	446	173	619	-14,86%	
Entrega Clave Coordinada	129	148	277	328	92	420	51,62%	
Entrega de Clave Preimpresa	692	332	1.024	1.173	193	1.366	33,40%	
Entrega talonario	227	198	425	53	261	314	-26,12%	
Impresion cartolas	433	68	501	3.486	674	4.160	730,34%	
Orden de No Pago	81	187	268	82	118	200	-25,37%	
Reclamos	410	183	593	153	142	295	-50,25%	
Reemision de Tarjeta Credito	196	48	244	124	101	225	-7,79%	
Reemision tarjeta debito	70	11	81	252	14	266	228,40%	
Registro de firmas	273	8	281	1.006	119	1.125	300,36%	
Retiro VV	128	24	152	160	20	180	18,42%	
Siniestros y Renuncias de Seguros	224	72	296	65	32	97	-67,23%	
Solicitud clave preimpresa	288	24	312	622	35	657	110,58%	
Solicitud formulario CuentaRUT	5	1	6	3		3	-50,00%	
Solicitud tarjeta coordenadas	40	7	47	35	4	39	-17,02%	
Toma VV	55	7	62	43	14	57	-8,06%	
Vale Vista	727	501	1.228	398	255	653	-46,82%	
Venta Seguro	24	3	27	23		23	-14,81%	
Venta Talonarios	53	2.804	2.857	45	894	939	-67,13%	
Ventas de Seguros	9	4	13	8	3	11	-15,38%	
Total general		21.596	9.449	31.045	30.508	6.893	37.401	20,47%

Fuente: Elaboración Propia.

Al revisar la información en el área de cajas presenciales, efectivamente experimenta una disminución en la demanda, la que se traslada a los serviestado y cajas vecinas. Banco estado, se preocupa de generar productos y canales de atención automatizados, que entreguen menores costos, para aumentar su rentabilidad. Y que la atención presencial en oficinas sea dirigida a clientes más rentables.

En figura 2.13, se observa una disminución en las contrataciones de personal, en comparación a la industria y sin embargo, aumenta la oferta de productos y el nivel de transacciones.

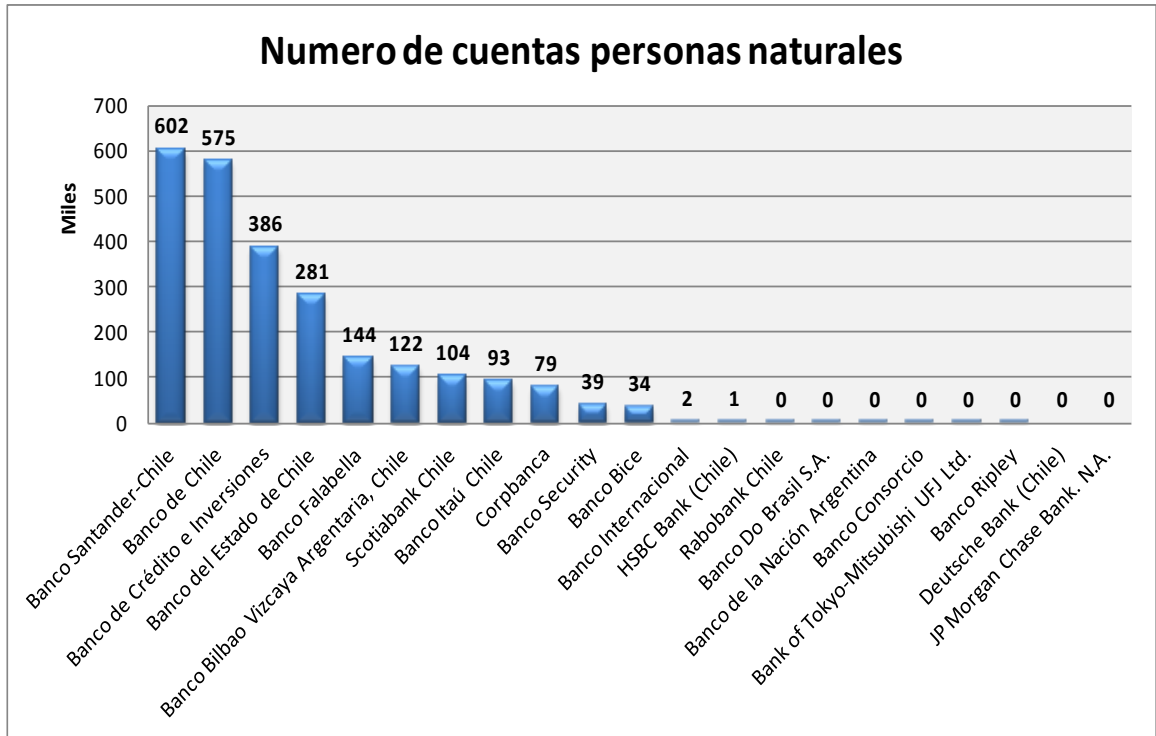
Figura 2.13 Empleados Sistema Financiero y Banco Estado



Planta de Personal (miles)

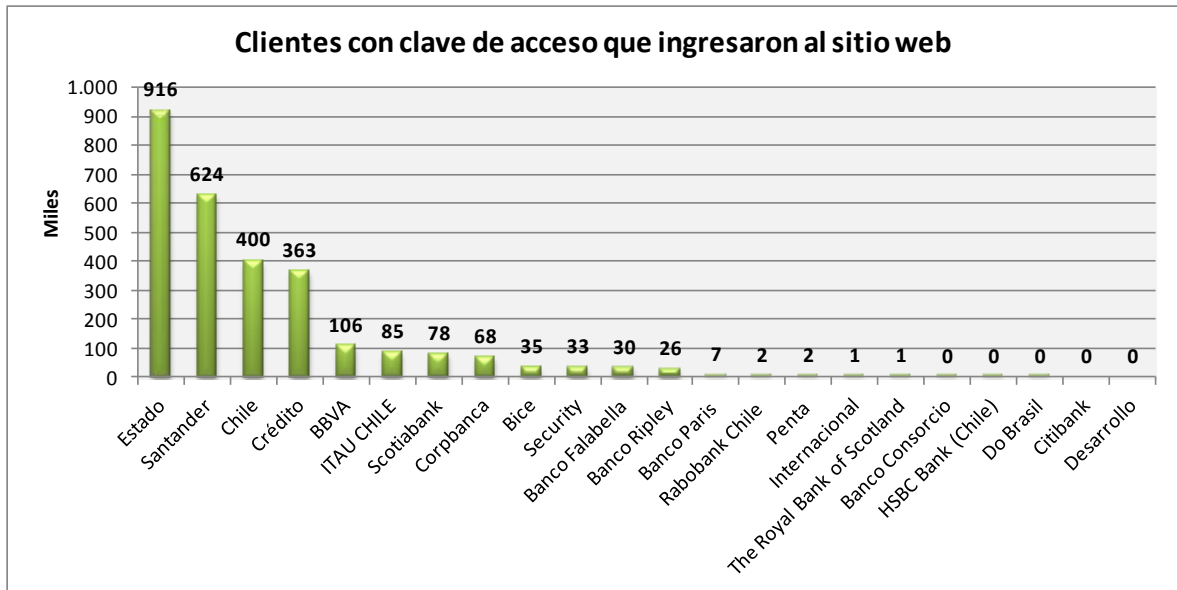
Fuente: SBIF 2012

Figura 2.14 Numero de cuentas corrientes en el sistema financiero al 2012



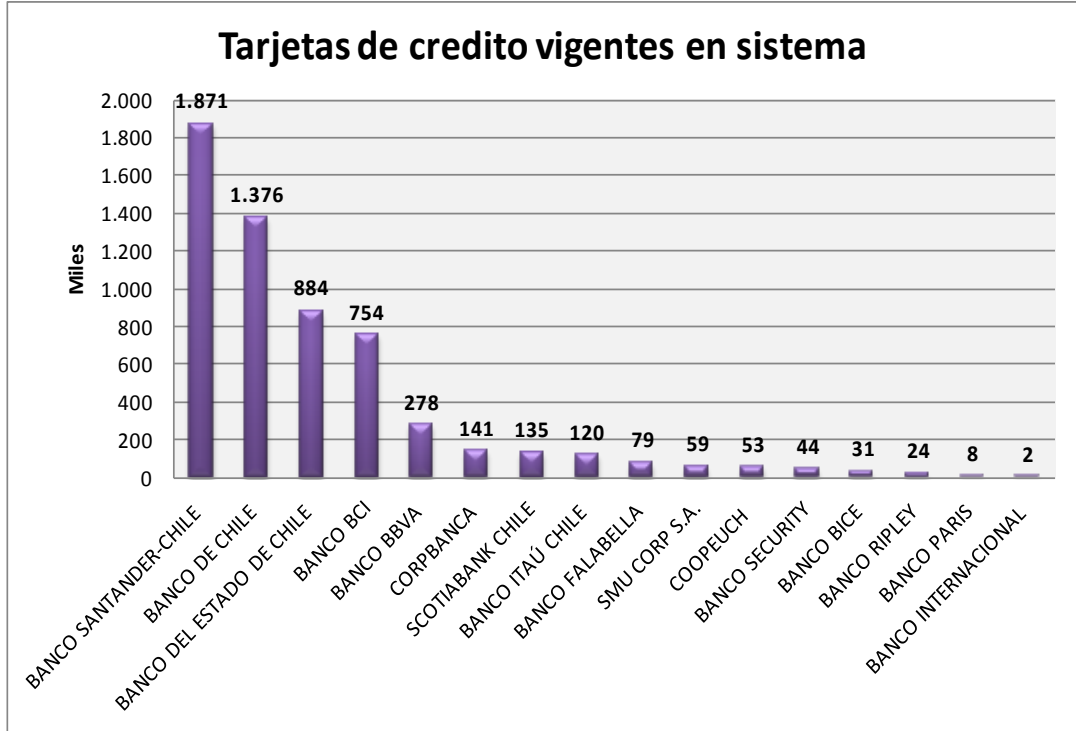
Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2012.

Figura 2.15 Ingreso sitio web



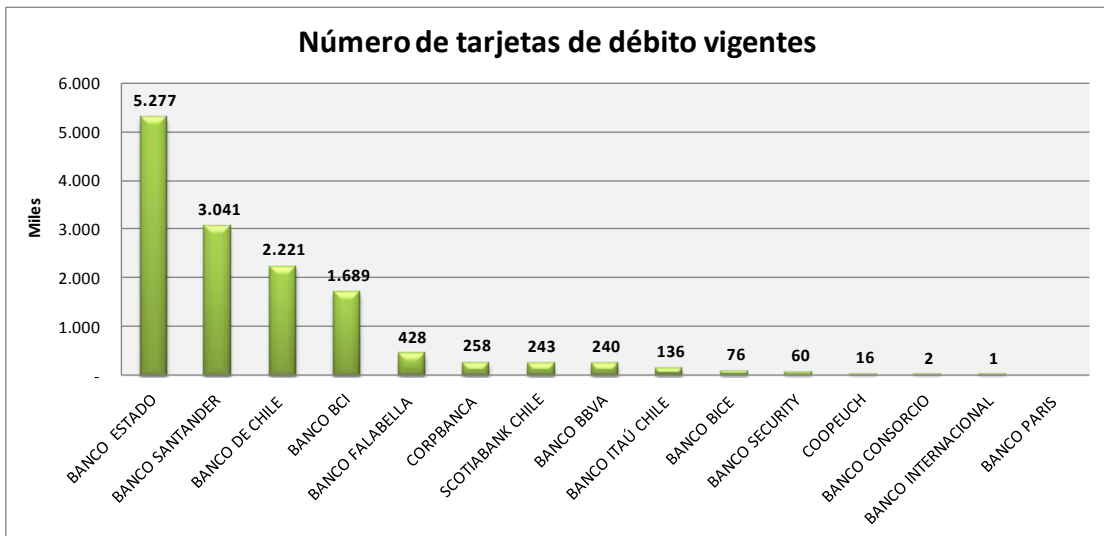
Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2012.

Figura 2.16 Tarjetas de crédito sistema



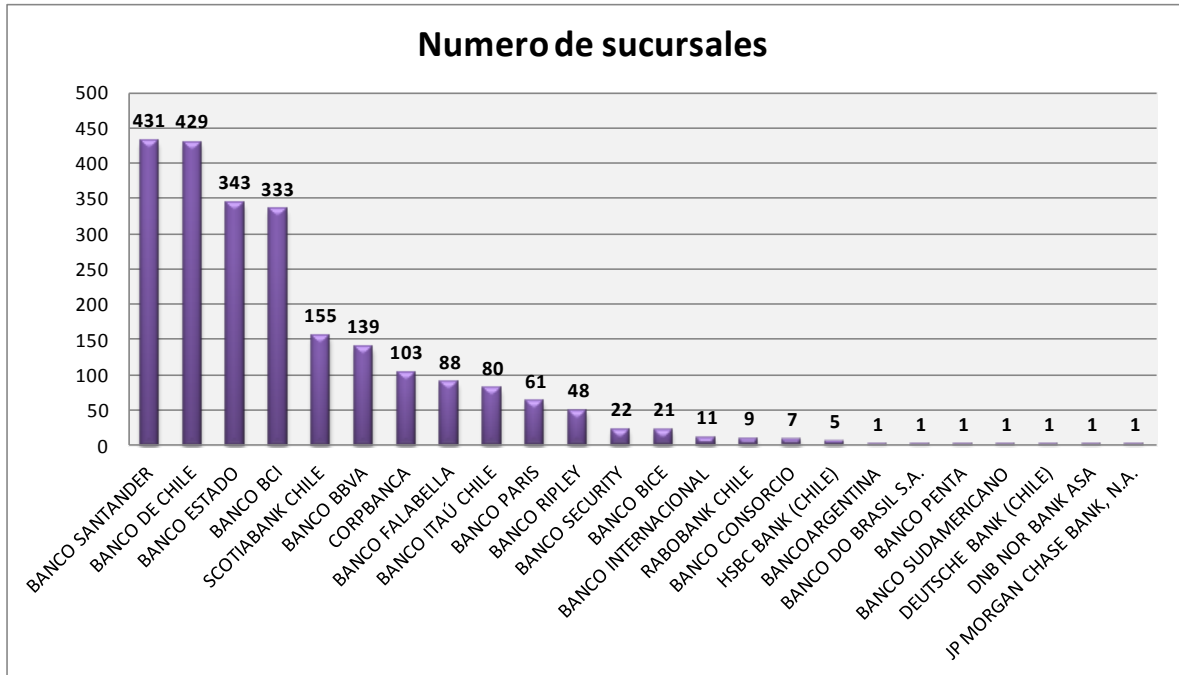
Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2012.

Figura 2.17 Tarjetas de débito sistema



Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2012.

Figura 2.18 Número de sucursales sistema Financiero



Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2010

Figura 2.19 Trabajadores en el sistema financiero



Fuente: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras, 2010.

Tabla 2.6 Nivel de colocaciones, sistema Financiero.

Colocaciones Totales	
Banco	% Participación
Banco de Chile	19,77%
Banco Santander	19,72%
BancoEstado	14,13%
Banco BCI	12,88%
Corpbanca	7,93%
BBVA	7,07%
Scotiabank	4,98%
Banco Itaú	3,96%
Banco Security	2,93%
Banco Bice	2,82%

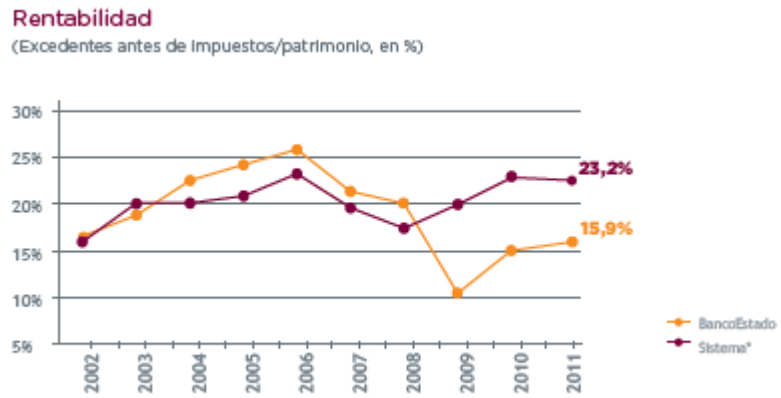
Fuente: Reporte monitoreo mensual industria Bancaria, marzo 2012.

Tabla 2.7 Participación y ranking últimos tres años Banco Estado

	Dic.2010		Dic. 2011		Ene.2012	
	Particip	Ranking	Particip	Ranking	Particip	Ranking
Colocaciones totales	15,2%	3	14,3%	3	14,2%	3
Prestamos comerciales	14,1%	3	13,1%	4	13,1%	4
Creditos de consumo	10,5%	4	10,0%	4	10,1%	4
Creditos hip para la vivienda	23,7%	2	21,7%	2	21,6%	2
Depositos vista	22,6%	1	23,7%	1	20,4%	3
Depositos a plazo	14,0%	3	12,9%	4	12,7%	3
Operaciones a futuro	4,7%	7	3,7%	8	2,7%	8

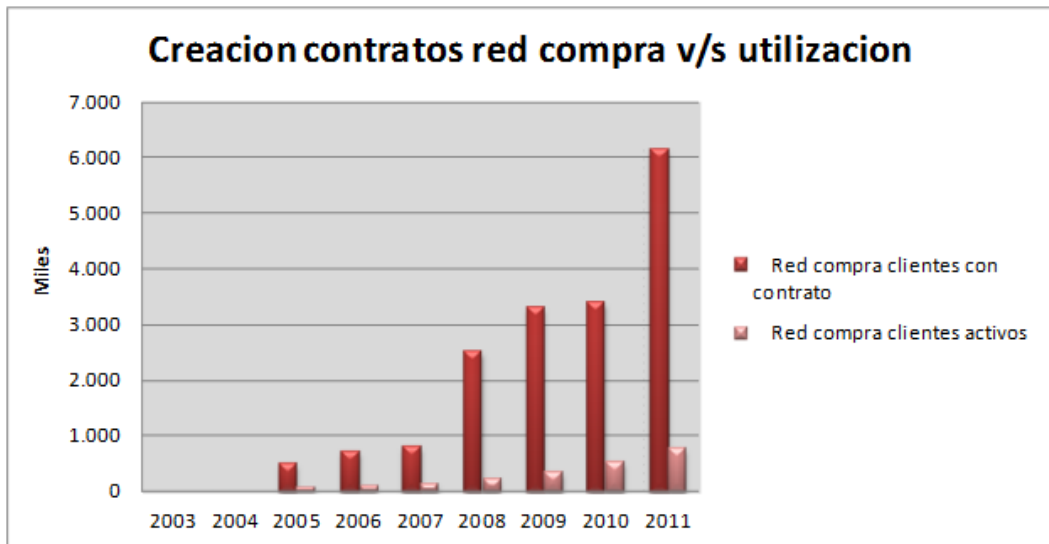
Fuente: Feller_ Rote Strategic Affiliate Standard y Poor` S, 2012.

Figura 2.20 Rentabilidad Banco Estado



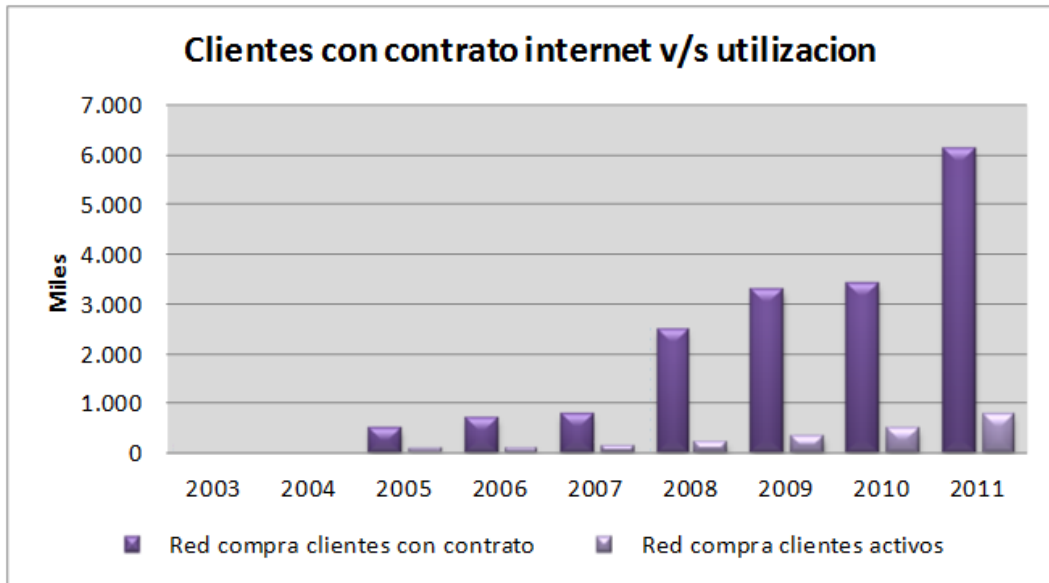
Fuente: Memoria Banco Estado 2011

Figura 2.21 Creación de contratos red compra v/s su utilización



Fuente: Elaboración propia

Figura 2.22 Clientes con contrato internos v/s su utilización



Fuente: Elaboración propia

En el segundo capítulo, es posible observar que Banco Estado, desarrollo su proceso de cambio y de crecimiento, de manera planeada, capacitando a sus equipos, e implementando nuevos productos y servicios para entregar a sus clientes. Sin embargo, existen aun procesos y/o productos que requieren adaptación pensando en su segmento objetivo. Estos puntos son los que serán abordados en el capítulo 3 de la presente Memoria.

CAPITULO III PRESENTACION DEL MODELO “DESCONGESTION DEL CLIENTE PRESENCIAL EN SUCURSALES BANCO ESTADO”

En el presente capítulo se desarrolla el modelo creado y propuesto en el capítulo I, con el objetivo de presentar una propuesta de mejora, para descongestionar las sucursales del cliente presencial en Banco Estado.

Comenzando con la aplicación del modelo creado, para el problema existente en la organización bajo estudio.

Se finalizará con una propuesta de plan de acción, el cual establece líneas estratégicas de desarrollo y responsables de su ejecución.

Este modelo, fue desarrollado en base a la realidad de Banco Estado, con el objetivo de dar solución a la problemática existente.

Los resultados de beneficios y/o rentabilidad del modelo propuesto, se miden en base a la disminución en la congestión en sucursales, ya que actualmente el personal que atiende público, se encuentra trabajando hasta las 15:30 hrs, siendo que debería terminar a las 14.00 hrs.

3.1. Identificación del o los problemas mediante el modelo propuesto

- **Observar o Vigilar:** En esta etapa se analiza la realidad de Banco Estado, proceso estudiado en el capítulo II. Se observa la realización de un plan de crecimiento, tomando el Segmento Emergente como foco estratégico.

Para ello se preocupó de generar nuevos productos (cuenta Rut y tarjeta Visa Chilena) y aumentar la oferta de los ya existentes (cuenta corriente, créditos de consumo, créditos de vivienda, depósitos a plazo), lo que trajo consigo un aumento en la demanda de productos y servicios. Debido a lo anterior, Banco Estado debió generar nuevos canales de atención, pensando en su nuevo segmento, desarrollando las “Cajas Vecinas” y “Serviestado”.

Este aumento en la demanda de productos bancarizables, generó un crecimiento del flujo de Clientes presenciales, en sucursales, quienes solicitaban transacciones asociadas a estos productos. Estas solicitudes son principalmente de tipo operativas (impresión de cartolas, desbloqueo y solicitud de claves de acceso.), las cuales en sus inicios se pensó que fuesen atendidas o realizadas por medio de los canales alternativos.

Sin embargo, pese al incremento en la demanda, se mantuvo constante la generación de red de distribución tradicional (sucursales), esto es un factor a evaluar, ya que el segmento objetivo, al cual dirige su oferta Banco Estado, tiene ciertas características, las cuales fueron revisadas en detalle en el Capítulo dos.

Entre las que destacan, segmento emergente (escolaridad media incompleta, técnica), adultos mayores de 65 años, baja o nula experiencia en temas financieros. Todos aquellos factores hacen que el nuevo segmento incorporado, necesite visitar la sucursal para realizar una transacción, requiera comprobantes físicos de sus transacciones realizadas y se suma ello, que esta propenso a cometer errores u olvidos en la utilización de claves, ya que no maneja productos como tarjetas de crédito y/o cajero automáticos. Dentro de los productos bancarizables, se suma la creación de un nuevo producto que reemplaza a las cuentas de ahorro, son las nuevas tarjetas de débito, las cuales se comenzaron a utilizar desde el año 2005, desarrolladas con el objetivo de derivar a los clientes a canales electrónicos y automatizados.

Adicionalmente, se puede observar un crecimiento sostenido en el uso de los canales automatizados, sin embargo, este nuevo segmento no se caracteriza por ser usuario de estos canales, motivo por el cual no se observa disminución de cliente presencial en sucursales.

Para continuar con la etapa de observación, se realiza un análisis de la industria, con el objetivo de determinar causas, que pueden afectar en la congestión de sucursales de Banco Estado. Dentro de ellas se observa el número de trabajadores que forman parte del sector financiero, donde destaca Banco Estado históricamente por tener una dotación de recursos humanos contratado por sobre la Industria, sin embargo, en el año 2010, se produce una disminución respecto a la tendencia, situándose bajo el sistema.

Una vez concluida la primera etapa de observación, se realiza la segunda etapa del modelo, la cual consiste en seleccionar.

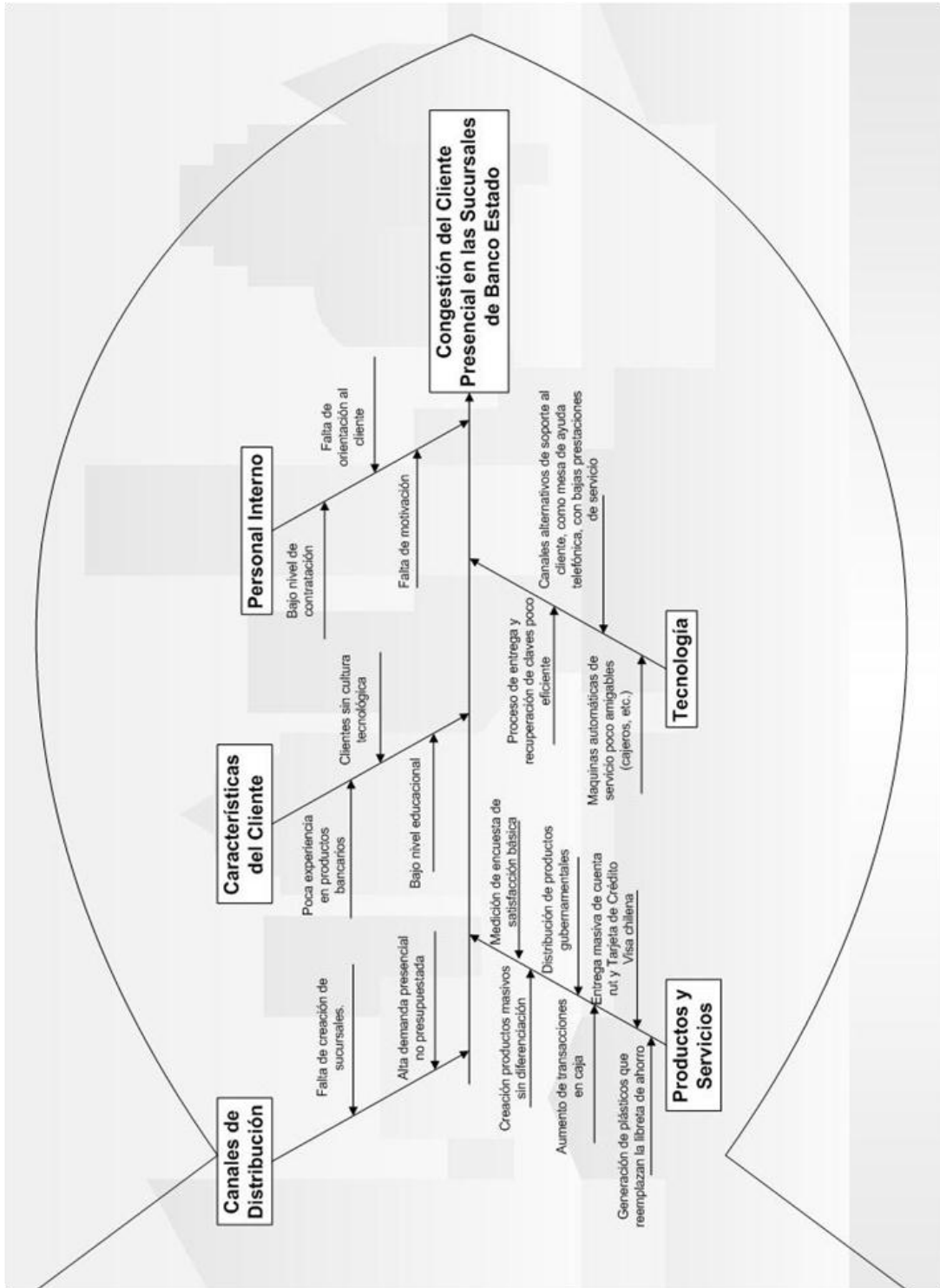
- **Seleccionar:** En esta etapa se determinara cuál o cuáles son las posibles causas que afectan en el grado de congestión que existe actualmente en las sucursales, las cuales se identifican mediante la generación de un diagrama de causa- raíz, llamado “Diagrama de Ishikawa”, figura 3.2. Esta etapa se realiza en conjunto con los equipos de trabajo, involucrados en las distintas áreas de la sucursal.

En este proceso fueron identificadas cinco causas principales y bajo ellas las respectivas sub causas asociadas.

- Canales de distribución.
- Características del cliente.
- Personal interno.
- Productos y servicios.
- Tecnología.

Estas causas identificadas son las generadoras del problema principal. El objetivo es poder centrar los esfuerzos en aquellas que son relevantes en materia de solución el problema, proceso que se realiza en la tercera etapa del modelo “Focalizar”.

Figura 3.1. Diagrama Causa Raíz Ishikawa, resultado de Banco Estado



Fuente Elaboración propia

- **Focalizar:** En esta etapa se realizará un análisis cualitativo, con el objetivo de determinar cuáles son las causas que provocan mayor impacto y que se asocian a una menor complejidad, con la finalidad de desarrollar un plan de trabajo en relación a los resultados. Dentro de las causas identificadas, sobresalen los canales de distribución, productos, servicios y tecnología.

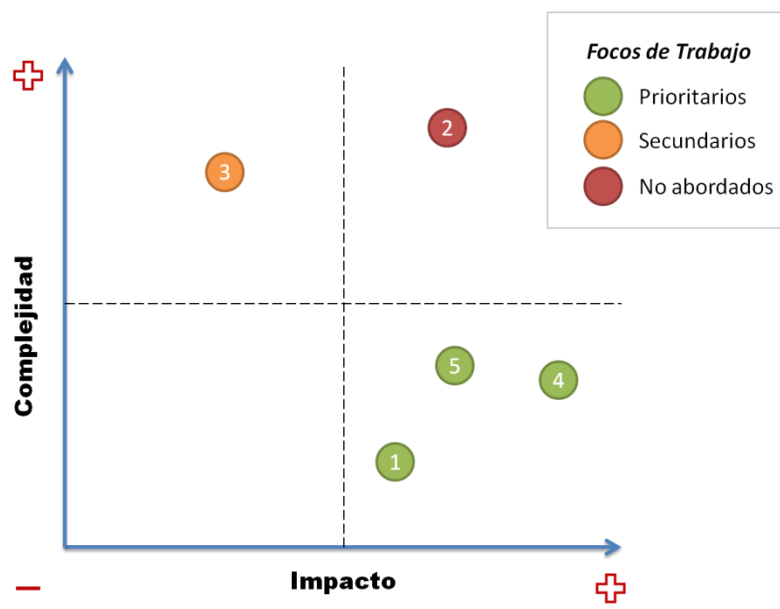
Tabla 3.1 Identificación de causas asociadas al problema

Id	Causas	Complejidad	Impacto		
1	Canales de distribución	2,50	2,00	MEDIO	ALTO
	Falta de creación de sucursales	2,00	2,00		
	Alta demanda presencial no presupuestada	3,00	2,00		
2	Características del cliente	3,00	2,67	ALTO	ALTO
	Poca experiencia en productos bancarios	3,00	2,00		
	Bajo nivel educacional del segmento	3,00	3,00		
	Clientes sin cultura tecnológica	3,00	3,00		
3	Personal Interno	2,33	1,67	MEDIO	MEDIO
	Bajo nivel de contratación	3,00	2,00		
	Falta de orientación al cliente	2,00	1,00		
	Falta de motivación	2,00	2,00		
4	Productos y Servicios	2,67	2,50	MEDIO	ALTO
	Creación productos masivos sin diferenciación	3,00	3,00		
	Congestión de transacciones en caja	3,00	3,00		
	Generación de plásticos que reemplazan la libreta de ahorro	3,00	2,00		
	Medición satisfacción básica del Cliente	2,00	2,00		
	Distribución de convenios gubernamentales	3,00	2,00		
	Entrega masiva de cuenta Rut y tarjeta de crédito Visa Chilena	2,00	3,00		
5	Tecnología	2,67	2,67	MEDIO	ALTO
	Proceso de entrega y recuperación de claves poco eficiente	3,00	2,00		
	Máquinas automáticas de servicio poco amigables (cajeros, etc.)	3,00	3,00		
	Canales alternativos de soporte al cliente, como mesa de ayuda telefónica, con bajas prestaciones de servicio	2,00	3,00		

Fuente: Elaboración propia

El análisis cualitativo, es una herramienta que permite por medio de la observación y la experiencia, analizar y detectar aquellos factores determinantes para la toma de decisiones, y que en este caso conduzcan a la solución del problema central. En esta oportunidad se determinó clasificar de acuerdo al grado de complejidad de cada causa y el impacto de abordarla. Se refiere complejidad, al grado de dificultad que toma resolverla, e impacto al grado de relevancia que tomará la solución dentro del problema. Para poder realizar esta calificación se realizó la tabla 3.1, donde se toman todas las causas y se evalúa la complejidad e impacto de cada una de ellas para su solución. Este valor de cada causa se obtiene de un promedio de la calificación cualitativa para cada sub-causa. Estas calificaciones fueron determinadas por el equipo y sometidas a revisión con personal de Banco Estado, que vive diariamente la congestión en sus sucursales, esto realizado a través de entrevistas personales.

Figura 3.2 Análisis de valor según Impacto y complejidad



Fuente: Elaboración propia

Fueron seleccionados como prioritarios los focos 1, 4 y 5, correspondientes a *Canales de Distribución, Productos, Servicios y Tecnología* respectivamente. Esta selección se basa en que estos focos se encuentran en el cuadrante de mayor impacto, y que se relacionan a una menor complejidad de solución. Esto se puede observar en la Figura 3.2, correspondiente a la representación gráfica del análisis de valor, tomando como fuente para determinar las ubicaciones, el análisis realizado en la Tabla 3.1.

- **Implantar:** finalizará el modelo con esta etapa, donde se propone el Plan de Acción, el cual se divide en tres líneas estratégicas, cada una de ellas con un programa de desarrollo determinado, un proyecto a implementar y sus áreas responsables.

El plan de acción tiene como objetivo, lograr entregar una propuesta de mejora a la problemática que presenta Banco Estado, Bancarización en Chile “como descongestionar las sucursales del cliente presencial”. Los resultados esperados de este Plan de Acción, están completamente orientados a la descongestión de sucursales, con el objetivo de mejorar la calidad percibida por el Cliente Banco Estado y optimizar los tiempos de trabajo posterior al horario de atención al Cliente.

PLAN DE ACCION



Programa 1 = Mejora en canales de distribución presenciales

- Se observó una alta demanda presencial no presupuestada, provocada por solicitudes de transacciones operacionales y administrativas, que no reportan rentabilidad a la sucursal.

Para entregar una propuesta de solución, se propone realizar una mejora en el modelo de canal de distribución actual. Se propone mantener su red de sucursales, pero modificando el modelo de atención Serviestado, incluyendo una persona en mesón de atención (sucursales expés), ya que el aumento de demanda está dado por el segmento emergente, quienes solicitan tareas mayormente operativas y transaccionales.

Tabla 3.2 Información relevante

Factores	Información	Propuesta
Empleados contratados	14% mas que la competencia cercana	Distribuir en nuevo modelo de atención
Numero de sucursales	3% mas que la competencia cercana	Mantener numero
Numero de Serviestado	74 sucursales al 2011	incorporar una persona en meson
Lugar en Colocaciones	ocupa el 3 lugar en la industria	Mantener
Lugar en Rentabilidad	ocupa el lugar 16 en la industria	Mejorar
Red distribucion	Actual 343 sucursales/ operativas	Se incorpora area operativa en Serviestado

Fuente: Elaboración propia

Con la información observada en la tabla 3.2, es posible presentar este programa, ya que Banco Estado cuenta con un 14% más de contrataciones que sus competidores, lo que permite destinar a una persona por sucursal de Serviestado, para crear un nuevo puesto de trabajo y así transformar estos centros de atención en sucursales exprés, que puedan prestar servicios operativos.

Tabla 3.3 Tareas a Ejecutar y tiempo de ejecución en mesón Serviestado (Propuesta).

Solicitudes Meson Atención	Nº Tareas diarias	Tº Promedio Ejecución	Tareas migradas	Peso migración	Tiempo migrado
Solicitud clave pre impresa	8	5	2,4	30%	12
Impresión de cartola	22	3,5	6,6	30%	23,1
Registro de firma cta Rut	7	2,5	2,1	30%	5,25
Solicita tc coordenadas	3	1,5	0,3	10%	0,45
Actualizacion libreta	10	3,5	1	10%	3,5
Remision tc debito	2	5	0,2	10%	1
Emision tarjeta	3	6,5	0,3	10%	1,95
Transferencia de fondos	1	3	0,3	30%	0,9
Bloqueo perdida tc credito	1	11,5	0,4	40%	4,6
Regularizacion de firmas	1	4	0,4	40%	1,6
Horas Totales	58	46	14		54,35

Fuente: Elaboración propia

En el programa presentado se estima descongestionar las sucursales del cliente presencial en mesón de atención en 54 minutos, liberación obtenida del resultado de incorporar una persona en mesón de atención de Serviestado.

Los responsables de diseñar este modelo e implantarlo, en planes pilotos en primera instancia deben ser del área de Gerencia personas y Divisiones de Sucursales.

Figura 3.3 Serviestado



Fuente: Memoria 2011, Banco Estado

Las transacciones en canales presenciales han aumentado en un 74% y según la información, que Banco Estado presenta en su memoria 2011, para el año 2012 planea continuar invirtiendo en canales remotos, fomentando la atención y distribución no presencial, siempre con el objetivo de reducir sus costos de transacción, pero en desmedro de la calidad que entrega a sus clientes y a sus colaboradores.

Programa 2: Innovación tecnológica para descongestión de sucursales

Este programa se enfoca en resolver por medio de la innovación y la tecnología, las causas y sub-causas que requieren ser modificadas, para contribuir a la descongestión de sucursales, entre ellas se identifican:

- Proceso de entrega y recuperación de claves a clientes, el cual es poco eficiente.
- Máquinas automáticas de servicio poco amigables (cajeros, etc.)
- Canales alternativos de soporte al cliente, como mesa de ayuda telefónica, con bajas prestaciones de servicio.

Teniendo como objetivo disminuir la congestión de clientes en sucursales, por no saber operar con los canales automatizados existentes, se propone cajeros inteligentes, desarrollados para que puedan operar personas con bajo o nulo conocimiento tecnológico y/o no bancarizados.

Con este programa, se espera disminuir el número solicitudes en mesón de atención, lo cual libera **54** minutos de horario de atención a clientes.

Tabla 3.4 Liberación de solicitudes Mesón de atención

Solicitudes Meson Atención	Nº Tareas diarias	Tº Prom Ejecución	Tiempo * tarea	% Tareas migradas	Tiempo Migrado	Peso migración
Solicitud clave impresa	8	5	40	3,2	16	40%
Impresión de cartola	22	3,5	77	8,8	30,8	40%
Actualizacion libreta	10	3,5	35	2	7	20%
Horas totales diarias meson de atención					53,8	

Fuente: Elaboración propia

Este cajero debe responder a las necesidades de migración de las siguientes tareas operativas, que son determinadas como relevantes:

- Migración del 40% de las transacciones del tipo impresión de cartolas instantáneas.
- Migración del 20% de las transacciones del tipo actualizaciones de libretas.
- Migración en un 40% de transacciones del tipo solicitud de clave impresa.

La disminución en tiempos de atención, permitirá obtener una mejor calidad de servicio y atención al cliente. Este proyecto de innovación y la búsqueda de otros nuevos serán de responsabilidad de las áreas de Innovación Tecnológica del Banco.

Tabla 3.5 Detalle de los criterios utilizados en la medición

Criterios de adopcion nuevo sistema	
40%	de transacciones migradas del tipo impresión de cartola
20%	de transacciones migradas del tipo actualizaciones de libreta
40%	de transacciones migradas del tipo solicitud de clave impresa
Sucursales Banco Estado	
343	Sucursales Banco Estado
22	Promedio por sucursal de transacciones de impresión de cartolas
10	Promedio por sucursal del tipo actualizaciones de libreta de ahorros
8	Promedio por sucursal de transacciones del tipo solicitud clave impresa
Tiempos Promedio	
3,5	Tiempo Promedio de transaccion de impresión de cartolas
3,5	Tiempo Promedio de transaccion de actualizaciones de libretas de ahorro
5	Tiempo Promedio de transaccion de solicitud de clave impresa

Fuente: Elaboración propia

Método para cálculo del beneficio que entrega el nuevo cajero propuesto.

- Tiempo total liberado por sucursal = \sum (número de transacciones migradas x tiempo promedio de transacción)
- Número de transacciones migradas = Número promedio de transacciones por sucursal x Porcentaje de transacciones migradas.

Resultados

- Tiempo total liberado por sucursal = 54 minutos diarios, por sucursal.
- Tiempo total liberado Banco = 308 horas nivel Banco, o 61 días de atención público entre las 9 y las 14 horas.

Figura 3.4 Canales de distribución



Fuente: Memoria 2011, Banco Estado

Estos resultados son posibles de lograr solo si se aplica innovación y tecnología en los canales de distribución automáticos, para que efectivamente los usuarios sean capaces de utilizar, y así liberar los mesones de atención al cliente, de solicitudes de tipo operativas.

Programa 3 = Productos y Servicios orientados al cliente

Para poder dar solución a esta causa, se focalizará el trabajo en las sub-causas de mayor impacto de este ítem, donde destaca la creación de productos masivos sin diferenciación, tales como entrega de cuenta Rut y tarjeta de crédito Visa Chilena. Para esto se propone realizar un sistema de venta diferenciada en su origen, orientado a restringir el uso de los canales de atención presencial, según su nivel de bancarización.

El programa consiste en que todo Cliente que solicite algún producto bancarizable, pasará por un proceso de evaluación, con el objetivo de determinar su nivel de bancarización, en base a los resultados obtenidos, se determina si requiere capacitación, y el canal al cual será derivado (manual o automatizado). Lo anterior, con el objetivo de Bancarizar y no generar productos que posteriormente no serán utilizados por desconocimiento de uso.

Tabla 3.6 Modelo propuesto, para entrega cuenta Rut

Venta diferenciada de Cuenta Rut					
Nivel	Lugar entrega	Restricción del Canal de Atención	Vencimiento	Requisito Emisión	% Migración
Bajo	Sucursal	Sucursal	6 meses	Aprobación curso Inducción	0%
Medio	Domicilio	Canales Automatizados	24 meses	Escolaridad Completa y aprobación curso inducción	30%
Alto	Domicilio	Canales Automatizados	48 meses	Escolaridad media y superior completa	30%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 3.6, se identifican tres niveles de bancarización, para la entrega de Cuentas Rut:

- Nivel Bajo: Este nivel se caracteriza por no tener experiencia en productos bancarios, por lo que se condiciona la entrega del producto a la aprobación de un curso de inducción presencial (realizada por Banco Estado), el cual le permitirá operar por un periodo de seis meses por medio de canales presenciales “sucursales”. Ocurrido este plazo el sistema renovará dicho producto, en función de un segundo proceso de inducción que permitirá un cambio al nivel medio.

- Nivel Medio: Este nivel requiere escolaridad completa y aprobación al curso de inducción, el contrato será con vencimiento a dos años, con operatividad de uso restringido a mesón de atención.

- Nivel Alto: En este nivel se requiere escolaridad completa, no se realizará curso de inducción y el contrato tendrá vencimiento a cuatro años, su uso contempla sólo canales automatizados.

En este programa se proyecta liberar tiempos de atención presencial de 54 minutos horas hombre.

Del número de tareas totales se identifica, cual es la cantidad asociada a cuenta Rut y de este total se realiza el proceso de migración de un 60% entre los niveles de Bancarización medio y alto.

Tabla 3.7 Tareas Migradas programa 3

Solicitudes Meson Atención	Nº Tareas diarias	Tº Prom Ejecución	Tº x tarea	% tareas asociadas cta Rut	Tº x Tarea cta Rut
Solicitud clave impresa	8	5	40	3,2	16
Impresión de cartola	22	3,5	77	6,6	23,1
Registro de firma cta Rut	7	2,5	17,5	1,4	3,5
Solicita tc coordenadas	3	1,5	4,5	0,3	0,45
Remision tc debito	2	5	10	0,2	1
Emision tarjeta	3	6,5	19,5	0,9	5,85
Bloqueo perdida tc credito	1	11,5	11,5	0,2	2,3
Regularizacion de firmas	1	12,5	12,5	0,2	2,5
	47	48	193		54,70

Fuente: Elaboración propia

Se determina que los responsables serán las gerencias de operaciones y de sucursales, quienes a su vez deberán diseñar y testear productos orientados a clientes de este segmento, entendiendo mejor sus necesidades, sus características y comportamientos.

El plan de acción presentado, tendrá una aporte final de 2.7 horas de liberación en atención de cliente, en horario atención a publico por sucursal.

Tabla 3.8 Resultado Modelo propuesto

CUADRO RESUMEN MEJORAS PROYECTADAS PLAN DE ACCION		
PROGRAMA I	PROGRAMA II	PROGRAMA III
Mejora en canales de distribución presenciales	Innovación Tecnológica para descongestión de sucursales	Productos y servicios orientados al cliente
Proyecto =Modificación en modelo de atención Serviestado	Proyecto = Incorporación de funciones especiales en Cajero Automático	Proyecto = Modificación al proceso de entrega Cuenta Rut
Liberación minutos de trabajo 54	Liberación minutos de trabajo 54	Liberación minutos de trabajo 54
Tiempo de mesón diario por sucursal liberado, los Clientes se derivan a hacia Serviestado.	Tiempo de mesón diario por sucursal liberado, Clientes migraran hacia Cajero Automático.	Tiempo de mesón diario por sucursal liberado, Clientes migraran por la diferenciación en distribucion de cta Rut.
Total Horas de Trabajo Liberadas por los 3 Proyectos de Mejora de 2,7 horas por día.		

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Las instituciones financieras privadas han adoptado como estrategia, ubicar al cliente en el centro de sus negocios y el éxito de cada una de ellas, está influenciado por el grado de satisfacción que tenga el cliente sobre sus productos, y principalmente sobre sus servicios. En este contexto hemos visto como el entorno económico y empresarial, en que se mueven estas entidades financieras se encuentra cada vez más saturado, por lo que tienen la responsabilidad y necesidad de buscar nuevas formas de diferenciación frente a sus clientes, con el objetivo de ser rentables en el tiempo. Esta diferenciación sólo es posible encontrarla a través de la valoración del cliente, la que es percibida por éste en base a la calidad de servicio experimentada y a la innovación que se entrega por medio de sus productos.

Banco estado, como institución pública debe cumplir también un rol social, por lo que tiene como responsabilidad el Bancarizar a todos los chilenos. Para ello, Banco Estado incorporó en sus planes estratégicos, proyectos orientados a fomentar la creación de nuevos productos y servicios, que fomenten el acceso al sistema financiero a aquellos clientes, que no tienen la posibilidad de acceder a la Banca Privada, ya sea por una variable geográfica (lejanía), por el nivel de ingresos (segmento D y E), riesgo financiero (informes comerciales), u otro factor.

La generación de nuevos productos e incorporación del segmento emergente, provocó una alta demanda de clientes presenciales en sucursales. Esto tuvo como efecto un aumento en la congestión, afectando la calidad de servicio entregada a

sus clientes, lo que puede provocar un nivel de insatisfacción que haga migrar a la competencia, a aquellos que puedan hacerlo. Es posible observar que no se dimensionaron adecuadamente los efectos que traería consigo la incorporación masiva del segmento emergente, ni tampoco se consideraron las barreras asociadas a la baja cultura financiera del segmento objetivo y la alta carga operativa que ello causaría en sucursales.

Mediante la utilización del modelo propuesto, fue posible determinar tres causas principales, donde se pondrá énfasis para plantear soluciones con el objetivo de descongestionar las sucursales del cliente presencial.

El primero de ellos dirigido a los canales de distribución, al analizar y comparar el número de sucursales de Banco Estado, con la industria, es posible observar que ésta se encuentra comparativamente adecuada e incluso por sobre ella, al considerar los canales presenciales serviestado. Adicionalmente, al revisar el análisis comparativo en número de empleados, éste sí se encuentra por sobre la industria. Es por este motivo que en este punto la propuesta fue modificar el modelo de atención en las sucursales serviestado, ya que actualmente no cuenta con una persona en mesón de atención y se recomienda modificar esta estructura incorporando en cada una de sus agencias un Asistente de atención. Esto aportará con la disminución de congestión en sucursales tradicionales, lo que se traduce en un mayor nivel de satisfacción para el cliente presencial.

La primera línea de acción, aporta una disminución de 54 minutos de liberación en tiempos de atención a clientes.

En segundo lugar se recomienda implementar innovación y tecnología en sus canales de distribución, entre ellos los cajeros automáticos, esto pensando nuevamente en su segmento, ya que Banco Estado busca la rentabilidad del negocio, desarrollando canales no presenciales, pero antes debe lograr que estos sean utilizados por el público objetivo. El segundo programa de acción también librera 54 minutos en tiempos de atención.

Y como tercera línea de acción se recomienda revisar su oferta de productos, ésta debe ser desarrollada en base a un estudio de mercado, que determinen el grado de utilización que tendrán dichos productos, analizando al segmento emergente y sus limitaciones de uso. Nada servirá crear productos, si no están desarrollados en función de las necesidades del cliente. Para ello se propone, realizar una diferenciación en la distribución de productos bancarizables, en esta línea se espera disminuir en 54 minutos los tiempos de atención.

En el modelo desarrollado para Banco Estado, se espera disminuir los tiempos de atención de cara a Cliente en un total de 2.7 horas diarias por sucursal, mejorando la calidad de servicio que se entrega a los clientes y también mejorando la calidad de vida laboral al personal de Banco Estado, ya que actualmente terminan de atender público a las 15.30 hrs, debiendo ser a las 14:00 hrs. También generar aportes en la rentabilidad de sucursal, ya que las horas que se liberen pueden ser utilizadas para realizar apoyo a las áreas comerciales.

Se recomienda implementar el modelo presentado, el cual según los estudios realizados, generará aportes en materia de utilización de canales presenciales alternativos (Serviestado y Caja Vecina), diseñados para el cliente presencial, y

también generará aportes en el grado de utilización de los productos a través de canales no presenciales (automatizados) ayudando en la descongestión de sucursales, con el objetivo de entregar un servicio de calidad a todos los segmentos de la población.

Banco estado, en la última década emprendió un proceso de cambio planeado, en el cual decidió modernizarse, incorporando a toda la organización. Hoy debe continuar en su proceso de modernización, pero esta vez debe poner como foco principal a sus clientes, para ello debe incorporar en su cultura la orientación al servicio del cliente. Bancarizar con eficiencia, no será posible, si no se realiza una mejora en los procesos internos, y estrategias de productos orientados a mejorar la calidad de servicio. La inclusión financiera a los segmentos emergentes, debe ir acompañada de la innovación y tecnología en sus productos y servicios, a fin de que éstos se adecuen a las necesidades de los consumidores.

Bibliografía

1. KOONTZ, Harold y WEIRICH, Mark. Administración: una perspectiva global y empresarial. 11ª. Ed. México: McGraw-Hill, 1999.796p.
2. BILANCIO Guillermo, Marketing “Las Ideas, el conocimiento y la acción”. 1ª Ed. México. Pearson Educación, 2008. 267p.
3. PORTER, Michael. Estrategia y ventaja competitiva. Barcelona: Deusto, 2006. 222p.
4. BILANCIO Guillermo. Marketing “Las ideas, el conocimiento y la acción. Primera Ed. México. Pearson Educación, 2008. 267p.
5. MENICK, Sergio y BARRAZA José Miguel. ETAN: Estrategia Tecnología Adaptabilidad Negocios. Primera Ed. Chile. Anticipa S.A, 2008. 295p.
6. PETERS Tom. Gestionar con Imaginación. Barcelona: Deusto, 2006. 170p.
7. RODRIGUEZ Darío. Gestión Organizacional. 4ª Ed. 2008. Universidad Católica de Chile313 p.
8. CHANG Richard. Mejora Continua de Procesos. Ed. Granica S.A.109 P.
9. MORALES Liliana y YAÑEZ Álvaro. La Bancarización en Chile: concepto y medición. 2006. 33p.
- 10.HERNANDEZ Leonardo y PARRO Fernando. Sistema financiero y crecimiento económico en Chile. Estudios Públicos, invierno 2005. 133p.
- 11.ZAHLER Roberto. Bancarización privada en Chile. Unidad de Estudios del Desarrollo División de Desarrollo Económico. Santiago de Chile. 2008. 58p.
- 12.CHANG Richard. Mejora Continua de Procesos. Ed. Granicas.108p.

13. Pautas Metodológicas en Gestión de la Tecnología y de la Innovación para Empresas: TEMAGUIDE. Tomo 1. 57p
14. El Cambio es con las personas.: Alianza Estratégica en Chile, La experiencia de Banco Estado. Ed, Jorge Fernández C. 1ª. Ed.2004.83p.