

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

**El Cliente en la Gestión de Calidad para el área de Comercio
Exterior en el Banco del Pichincha**

María Dolores Alvarado Falconí

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de
Ingeniería Industrial

Quito, Mayo de 2007

Universidad San Francisco de Quito

Colegio Politécnico

HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS

El Cliente en la Gestión de Calidad para el área de Comercio

Exterior en el Banco del Pichincha

Maria Dolores Alvarado Falconí

Ximena Cordova, Ph. D.
Director de Tesis

.....

Angel Villablanca, Msc
Miembro del Comité de Tesis

.....

Juan Cajas, Msc
Miembro del Comité de Tesis

.....

Fernando Romo, Msc.
Decano del Colegio Politécnico

.....

Quito, Mayo de 2007

© Derechos de autor

Maria Dolores Alvarado Falconí

Mayo 2007

RESUMEN

Tomando en cuenta que el cliente es el recurso más importante y al mismo tiempo el más vulnerable de cualquier empresa. El presente trabajo tiene como objetivo analizar el papel del cliente en la gestión de calidad para el área de Comercio Exterior del Banco del Pichincha. Así, en aras de obtener un mejor servicio al cliente interno y externo, se determinan los siguientes puntos sumamente importantes que permiten planificar y tomar decisiones acertadas:

- Entender el marco económico, político y social en el que el Banco del Pichincha se desenvuelve en el Ecuador.
- Entender los diferentes productos y servicios que Comercio Exterior ofrece.
- Establecer el nivel actual de calidad y satisfacción del cliente interno y externo.
- Desarrollar un sistema de servicio interno y externo considerando momentos de verdad, acuerdos de nivel de servicio y análisis gap.
- Diseñar un sistema de Información Gerencial
- Proponer proyectos de mejora.

Finalmente, se plasman conclusiones y recomendaciones que se consideran importantes para la aplicación de las herramientas identificadas en este trabajo mientras se genera una visión objetiva y crítica sobre las diferentes etapas del proceso y del área en general.

ABSTRACT

Considering that clients are the most important resource of any company. The following paper intends to analyze the importance that the client has in the quality system for Comercio Exterior of Banco del Pichincha.

With the clear objective to improve the service for the internal and external customer, the following points, are identified:

- Understand the political, economic and social environment in which Banco del Pichincha operates.
- Understand the products and services that Comercio Exterior offers.
- Establish the actual level of satisfaction for the internal and external client.
- Develop a service system for the internal and external customer taking in consideration, moments of truth, Service Level Agreements, Gap analysis.
- Design and Information System for the area.
- Propose quality improvement projects.

Finally, a different and critic vision of the process and the hall area of Comercio Exterior that might be very useful in order to improve the service and quality.

TABLA DE CONTENIDO

1.	Introducción.....	13
2.	Justificación e Importancia del Proyecto	15
3.	Objetivos	16
4.	Estudio técnico	17
4.1.	Localización y áreas de influencia	17
4.2	Ingeniería del Proyecto	18
4.2.1.	Procesos críticos del Área de Comercio Exterior	18
4.2.1.1.	Cadena de Valor	18
4.2.1.2.	Lista maestra	18
4.2.2.	Sistema de Producción	19
4.2.2.1.	Diagrama de Macroprocesos	20
4.2.2.2.	Infraestructura	20
4.2.2.3.	Tecnología	21
4.2.2.4.	Estructura Organizacional	24
4.2.2.5.	Competencia de las funciones	25
5.	Estudio de Mercado	26
5.1.	Contexto ambiental	26
5.1.1.	Ambiente político	26
5.1.2.	Ambiente legal	27
5.1.3.	Ambiente económico	28
5.2.	Definición de los productos y servicios	30
5.2.1.	Cartas de crédito	31
5.2.2.	Cobranzas	32
5.2.3.	Garantías	33
5.2.4.	Financiamiento de Comercio Exterior para Importación o Exportación	35

5.3.	Identificación de los Clientes Internos y Externos	35
5.3.1.	Clientes Externos	35
5.3.2.	Clientes Internos	36
5.4.	Investigación del Mercado	37
5.4.1.	Metodología de la Investigación	37
5.4.1.1.	Definir los objetivos de la investigación	37
5.4.1.2.	Desarrollar el plan de investigación para recopilar información	37
5.4.1.3.	Poner en práctica el plan de investigación y analizar los datos	38
5.4.1.4.	Interpretar los resultados	38
5.4.2.	Diseño del Instrumento de la Investigación	39
5.4.2.1	Elaboración del Cuestionario	39
5.4.2.2	Determinación del tamaño de la muestra representativa	42
5.4.3.	Levantamiento de la investigación	45
5.4.4.	Tabulación y análisis de la investigación	48
5.4.4.1	Garantías Bancarias	48
5.4.4.2.	Cartas de crédito, cobranzas, garantías Standby, Garantías aduaneras	54
5.5.	Estudio de la oferta	67
5.5.1.	Comparación el Servicio de Comercio Exterior con el que prestan otros bancos en el Ecuador	67
5.5.2.	Análisis de los competidores	70
6.	Estudio estratégico	74
6.1.	Nivel filosófico	74
6.1.1.	Visión	75
6.1.2.	Misión	75
6.1.3.	Valores	75
6.1.4.	Factores claves del éxito	77
7.	Establecer la Gestión de Calidad actual	78

7.1.	Determinar en base a datos históricos la gestión actual del área y la satisfacción del cliente	78
7.2.	Análisis de los costes de calidad por reprocesos	86
7.3.	Análisis funcional	89
7.4.	Medición del Clima laboral	92
8.	Sistemas de medidas Correctivas y Preventivas a través de proyectos	97
8.1.	Reestructuración del área de trabajo	97
8.2.	Establecer un sistema de costes	98
8.3.	Implementación de un sistema de costes totales de Calidad	102
8.4.	Plan de mejora continua de calidad	107
9.	Estudio de servicio al Cliente	119
9.1.	Ciclos de Servicio - Momentos de Verdad	119
9.1.1.	Ciclos de servicio INTERÉS POR LA EMPRESA	121
9.1.2.	Ciclos de Servicio PRE-VENTA	129
9.1.3.	Ciclo de Servicio VENTA	136
9.1.4.	Ciclo de Servicio OPERACIONES	140
9.1.5.	Ciclo de Servicio de Ciclo de BALCÓN DE SERVICIOS	146
9.1.6.	Ciclo de Servicio de Ciclo de POST-VENTA	153
9.2.	Matriz Brechas de Servicio	155
10.	Acuerdos de Nivel de Servicio	160
10.1.	Metodología	161
10.2.	Desarrollo y Administración de los SLAs	165
	Modelos de Formas Bancarias	167
11.	Estrategia de Servicio	208
12.	Sistema de Información Gerencial	211
12.1.	Indicadores y Estándares	211
12.1.1.	Prespectiva Financiera	211
12.1.2.	Prespectiva Clientes – Mercado	211

12.1.3.	Prespectiva Procesos Internos	212
12.1.4.	Prespectiva de Aprendizaje y Crecimiento	212
13.	Matriz de Gestión	214
14.	Conclusiones y Recomendaciones	216
14.1.	Conclusiones	216
14.2.	Recomendaciones	220
15.	Bibliografía	223
	Anexos	225

LISTA DE TABLAS

Competencia de las Jefaturas	13
Competencia del Especialistas de Ventas	13
Tabla 3 Competencias del Técnico de Operaciones	13
Tabla 4 Población y Muestra por Producto	32
Cobranzas, G Standby y Aduaneras resultados pregunta 1	43
Cobranzas, G. Stand By y Aduaneras resultados pregunta 2	44
Cobranzas, G. Standby y Aduaneras resultados pregunta 3	45
LC, Cobranzas, G Standby y Aduaneras resultados pregunta 4	46
Cobranzas, G. Standby y Aduaneras resultados pregunta 6	48
LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras resultados pregunta 7	49
Cobranzas, G. Standby y Aduaneras resultados pregunta 8	49
Cobranzas y G. Standby resultados pregunta 10	51
LC, Cobranzas, G. Standby resultados pregunta 11	52
LC, Cobranzas y G. Standby resultados pregunta 12	53
LC, Cobranzas, G. Standby y Aduanera resultados pregunta 13	54
G. Standby y Aduaneras resultados pregunta 14	55
De Emisión de una Carta de Crédito	58
Costos para Cobranzas de Importación	58
Para Cartas de Crédito de Importación	59
Costos para Cobrazas de Exportación	59
Requisitos para una Carta de Crédito de Exportación	60
Requisitos para una Carta de Crédito	60
Índice de Satisfacción del Cliente	66
Indicadores	68
Capacidad Instalada	70
Capacidad Utilizada vs. Capacidad Instalada	71
Eficiencia Transaccional	72

Tiempo promedio en minutos	75
Sueldo Promedio	75
Reprocesos	75
Misión de Operaciones	79
Medición del Clima Laboral	81
Parámetro de Medición del Clima Laboral	82
Asignación de Costos por Secciones	88
Asignación de Costos Auxiliares	88
Unidades por Sección	89
Costos por Fallos Internos	92
Costos por fallos externos	93
Actividades Principales de Ventas y Operaciones de Comercio Exterior	95
Actividades Principales Comercio Exterior	96
Tiempos por Actividad	97
Registro de Costos de Calidad	97
Especificaciones del Cliente	98
Cliente vs. Actividad	98
Objetivos de Mejora	99
Votaciones	103
Posibles Soluciones	105
Matriz de Ciclo de Servicio Interés por la Empresa (Línea Telefónica)	113
Matriz de Ciclo de Servicio Interés por la Empresa (Visita Personal)	118
Matriz de Ciclo de Servicio Interés por la Empresa (Página Web)	119
Matriz de Ciclo de Servicio Pre Venta (Línea Telefónica)	123
de Ciclo de Servicio Pre Venta (Visita Personal)	128
Matriz de Ciclo de Servicio (Venta)	134
De Ciclo de Servicio Operaciones (Línea Telefónica)	137

Matriz de Ciclo de Servicio Operaciones (Correo Electrónico)	138
De Ciclo de Servicio Operaciones (Visita Personal)	140
Matriz de Ciclo de Servicio Balcón de Servicios (Línea Telefónica)	144
De Ciclo de Servicio del Balcón de Servicios (Correo Electrónico)	145
Matriz de Ciclo de Servicio de Balcón de Servicios (Visita Personal)	150
Matriz de Ciclo de Servicio de Post Venta	152
Análisis GAP	156
Matriz de Gestión	223

1. INTRODUCCION

El cliente es lo más importante para las empresas, constituye su fuente de ingresos, y además es la mejor y más barata forma de publicidad.

Es indispensable tomar en cuenta que los clientes tanto internos como externos son los que definen la calidad.

La calidad es un reto, no debe verse como un problema sino como una oportunidad de mejora. La calidad es sumamente importante puesto que permite optimizar los recursos, el tiempo de la gente y además, actualmente las empresas no se pueden dar el lujo de repetir una y otra vez los productos. Tienen que ser más competitivas y alcanzar mejores resultados implementando programas de calidad total que generen una mayor lealtad del cliente.

Así, Kaouru Ishikawa dice: usted preocúpese de la calidad, la productividad y las utilidades vendrán solas.¹

Tomando en cuenta estos parámetros, en el presente trabajo se desarrolla un estudio al cliente para determinar cuál es su opinión sobre los productos y servicios que Comercio Exterior del Banco del Pichincha les brinda. Además, se determina en qué se podría mejorar para cubrir de mejor manera las necesidades del cliente, cumplir con sus expectativas y superarlas.

¹ Jiménez, Manuel Aburto, Administración por Calidad, Compañía Editorial Continental S.A., México, 1998

En el afán del área por mejorar su servicio e implementar un plan de acción que permita ofrecer un mejor servicio al cliente interno y externo, se desarrollan varias herramientas de mejora como son: momentos de verdad, acuerdos de nivel de servicio, entre otros.

Finalmente, se proponen ciertos proyectos de mejora para renovar las condiciones del personal y de esta manera involucrarlos con el proceso. También, se plantea la implementación de ciertos métodos para determinar costos y para facilitar la resolución de problemas.

2. JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DEL PROYECTO

Una de las consecuencias de la Globalización de los mercados, es la exigencia de los clientes, quienes más conocedores y más complejos, ahora saben elegir con decisión. Por su parte, los gerentes reconocen que se pueden obtener ventajas competitivas sustanciales mediante un mejor servicio al cliente, por lo que el mismo se ha convertido en un medio poderoso para diferenciar una empresa de sus competidores. (<http://www.calidad.org/>)

La total satisfacción y lealtad del cliente, depende solamente de la capacidad que tiene la gente para conocer al cliente y mantener una relación satisfactoria que permita incrementar la fidelidad para crecer como empresa.

Así, en un mercado tan competitivo, es indispensable desarrollar las estrategias de servicio adecuadas que permitan mantener un desarrollo sostenido y una mejora continua para lograr la satisfacción del cliente y de esta manera generar una mayor lealtad y Economía del cliente.

Se debe lograr una atención al cliente en cuanto a asesoría y productos de excelencia.

3. OBJETIVOS

Aplicar conocimientos viables y consistentes del área de ingeniería industrial para el desarrollo de una estrategia de servicio que permita mantener un desarrollo sostenido y una mejora continua en la satisfacción del cliente

Específicamente:

- Establecer el nivel actual de calidad y satisfacción del cliente.
- Desarrollar un sistema de servicio interno y externo.
- Diseñar un sistema de Información Gerencial.
- Proponer proyectos de mejora.

4. ESTUDIO TECNICO

4.1. Localización y Área de Influencia.

El Banco del Pichincha de sus 100 años se ha convertido en el territorio bancario mas grande del país, con 207 oficinas en 76 ciudades del país.



Figura 1 Sucursales Banco Pichincha en Ecuador

http://www.pichincha.com/html/cont_cobertura.htm. Ingresado el 31 de Enero 2006

Por lo tanto, el área de influencia de Comercio Exterior, es casi todo el Ecuador. En cualquier parte del país donde exista una agencia del Banco, se pueden solicitar ciertos productos de Comercio Exterior. Sin embargo, toda la parte operativa se realiza en Quito, y existen cuatro diferentes centro de atención al cliente para las diferentes regiones: Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta.

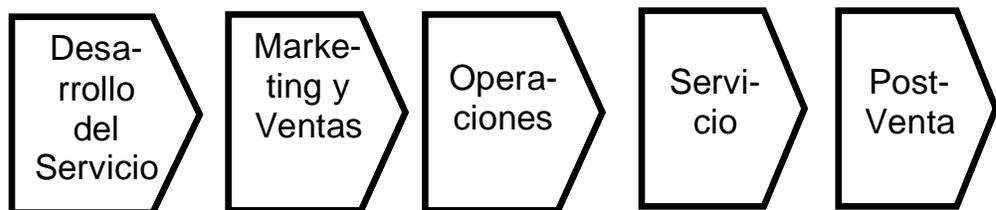
La Matriz del Banco se encuentra en Quito, en la calle Amazonas No. 4560 y Pereira. Operaciones, se encuentra en la Av. El Parque S/N y Alonso Torres.

4.2. Ingeniería del Proyecto

4.2.1. Procesos Críticos del Área de Comercio Exterior

Para identificar los procesos críticos del Área de Comercio Exterior se definió la cadena de Valor y la lista maestra de procesos.

4.2.1.1. Cadena de Valor



CONTABILIDAD / FINANCIERO / RECURSOS HUMANOS / ADMINISTRACIÓN / AUDITORIA / CUSTODIA, LEGAL, RIESGO.
CADENA DE SOPORTE

Figura 2 Cadena de Valor y Soporte

4.2.1.2. Lista maestra

Procesos Estratégicos

- Proceso de planificación estratégica.

- Proceso de planificación financiera.
- Proceso de administración de costos.
- Proceso de investigación de mercado.
- Proceso de planeación de recursos.

Procesos Productivos

- Proceso de recepción de órdenes de venta.
- Proceso de Operaciones.
- Proceso de Post-venta.

Procesos Habilitantes

- Proceso de custodia
- Procesos legales.
- Procesos de Contabilidad.
- Procesos de Auditoría.
- Proceso de capacitación.
- Proceso de proveeduría.
- Proceso de mantenimiento de equipos.
- Proceso de Riesgo

4.2.2. Sistema de Producción

4.2.2.1. Diagrama de Macroprocesos.

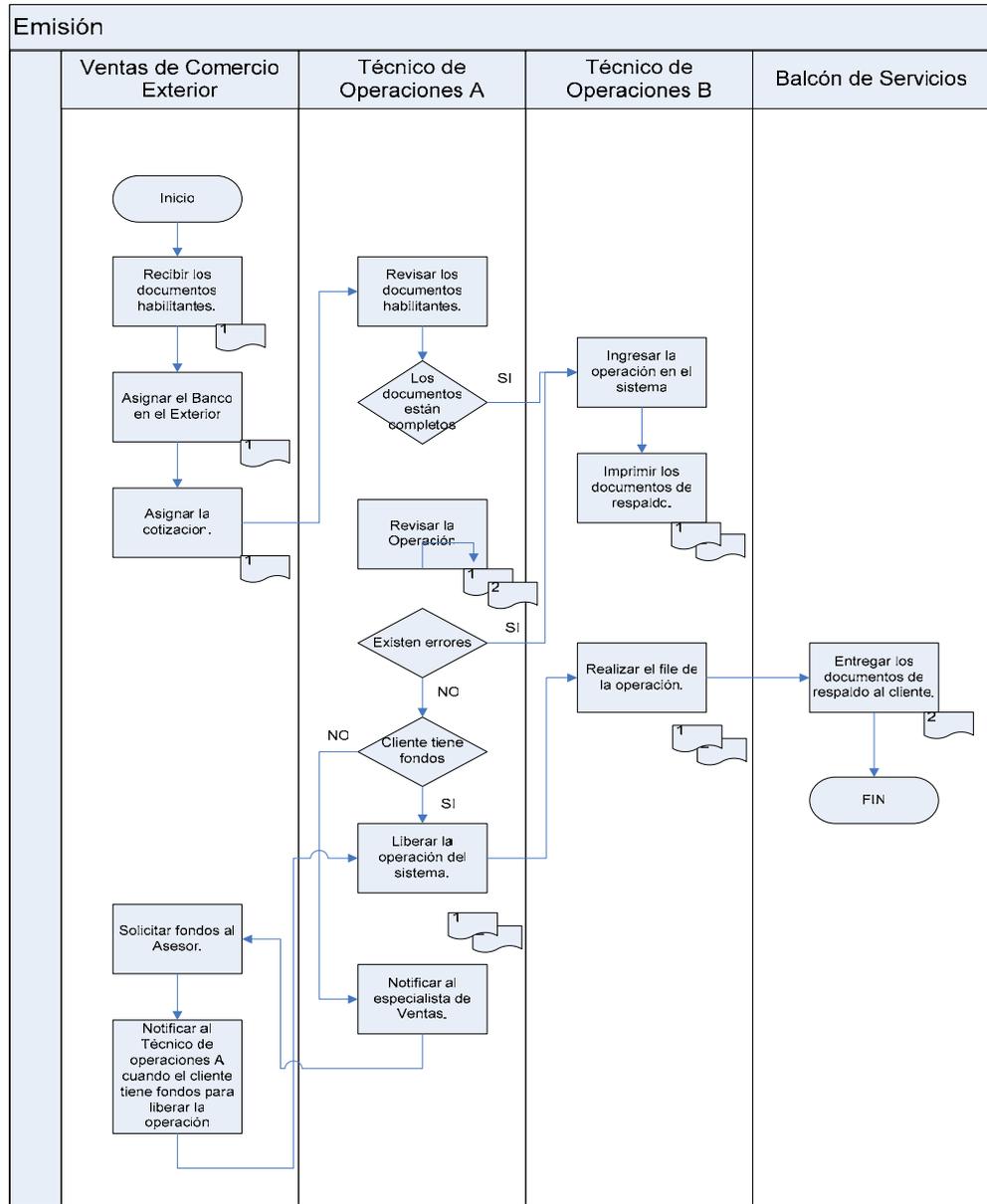


Figura 3 Diagrama de Macroprocesos

4.2.2.2. Infraestructura

Comercio Exterior en el Banco del Pichincha cuenta con cuatro centros de servicio y atenci6n al cliente ubicados en las ciudades de

Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta. El Área de Operaciones esta totalmente centralizada en Quito por lo que absolutamente todas las órdenes y requerimientos se procesan en esta ciudad.

Así, en general, el personal cuenta con espacios de trabajo limpios; con computador, teléfono, acceso a impresora y el software y hardware requerido. Además, el personal tiene acceso a una red de telecomunicaciones establecida en forma institucional por parte del Banco del Pichincha C.A.

El área de Ventas cuenta con oficinas y el espacio suficiente para la atención al cliente. Las oficinas son de 3 x 3 metros cuadrados.

El área de Operaciones funciona con un concepto de fábrica. Así, el personal cuenta con cubículos ubicados en línea uno al lado del otro formando una especie de líneas de producción. El espacio es limitado y no hay atención al cliente externo directamente, el ingreso a esta área es restringido.

4.2.2.3. Tecnología

Comercio Exterior cuenta con un software de punta y varios sistemas para facilitar las transacciones y comunicaciones tanto nacionales como internacionales.

Entre los sistemas más importantes que utiliza Comercio exterior podemos nombrar los siguientes:

Swift: es un sistema seguro y estandarizado a nivel internacional de comunicación para el envío de mensajes. Más de 7800 instituciones financieras en más de 200 países forman la comunidad del Sistema Swift.

Swift entrega valor agregado y excelencia técnica a sus miembros a través de un estandarizado sistema de mensajes. La seguridad, confiabilidad y la disponibilidad de los “cinco nueves” en la plataforma de mensajes ofrecen a las instituciones financieras una plataforma común con tecnología de punta y acceso a soluciones compartidas a través de la cual cada miembro puede construir una ventaja competitiva. (<http://www.swift.com/> Ingresado el 22 de Enero del 2006 a las 11h37)

BankTrade: es un sistema integrado que cubre las transacciones financieras de comercio exterior. Esta diseñado para cubrir con los procesos de Cartas de créditos, stand by, cobranzas, garantías, entre otros.

Banktrade tiene automatizados todos los aspectos del flujo de comercio internacional y minimiza la necesidad de ingresar datos en la mayoría de las etapas. El diseño general de BankTrade permite estandarizar los procesos mientras se mantiene la flexibilidad

necesaria para cubrir con las necesidades específicas de cada región. BankTrade tiene una interfase muy amigable y además permite monitorear y controlar de buena manera el flujo de trabajo.

BankTrade tiene un diseño abierto que permite su adaptabilidad a la plataforma y bases de datos utilizadas.

(<http://www.banktrade.com/banktrade.htm> Ingresado el 22 de Enero a las 21h22).

Por otro lado, el personal también tiene acceso a la red interna del banco y en ella a otros sistemas como:

Cubo: permite visualizar el histórico de comisiones generadas por Comercio Exterior en los diferentes productos.

Gaf: sistema en el cual se registran préstamos de cualquier tipo. Contabiliza automáticamente los intereses, cuotas de pago, plazos, entre otros. Permite hacer pagos parciales y cancelaciones completas.

Miccs: herramienta para realizar asientos contables.

Además, en la red, es posible acceder a información necesaria del cliente.

4.2.2.4. Estructura Organizacional

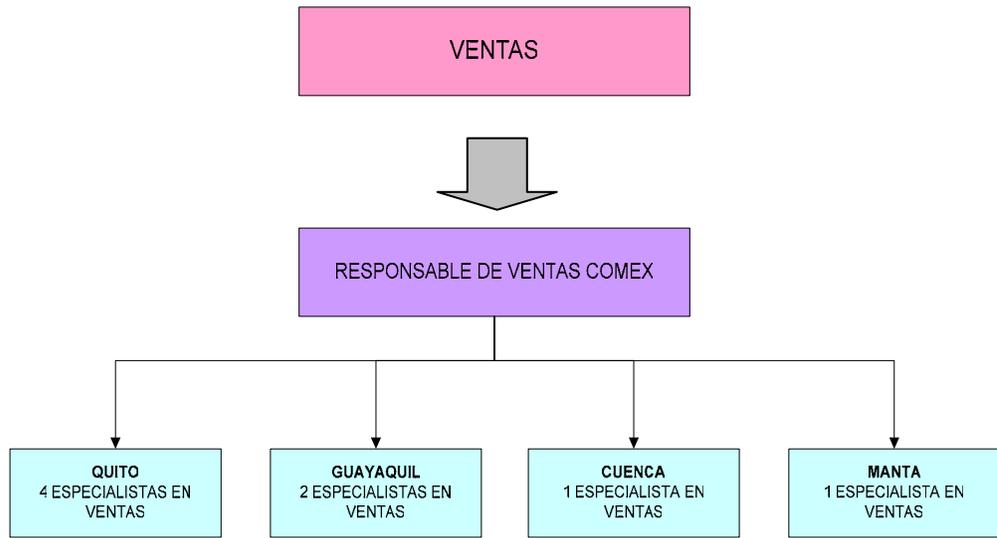


Figura 4 Organigrama de Ventas

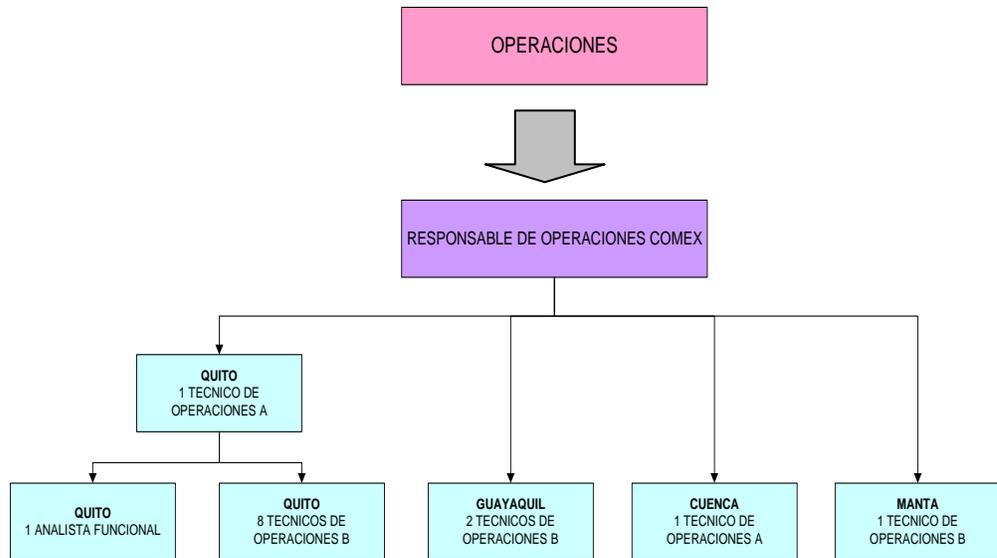


Figura 5 Organigrama de Operaciones

4.2.2.5. Competencia de las Funciones

Jefaturas	
Nivel de Educación	Título universitario en: Administración, Ingeniería Comercial, Comercio Exterior, Finanzas, Economía o carreras afines. Nivel de Inglés: 85% escrito, oral.
Experiencia	Mínimo de 3 / 4 años de experiencia en jefaturas de supervisión con personal a cargo en empresas grandes del sector bancario.
Competencias	Planificación, organización, manejo de personal, capacidad de seguimiento, resolución de problemas, empatía, buenas relaciones interpersonales

Tabla 1 Competencia de las Jefaturas

Especialista en Ventas	
Nivel de Educación	Tecnología superior en Comercio Exterior o carreras afines. De preferencia con título universitario. Nivel de inglés: 80% Oral y escrito
Experiencia	Tres años en posiciones similares en instituciones financieras o bancarias y con conocimientos de Comercio Exterior.
Competencias	Organización, buenas relaciones interpersonales, capacidad para interrelacionarse con diferentes niveles de la organización, autogestión.

Tabla 2 Competencia del Especialistas de Ventas

Técnico de Operaciones	
Nivel de Educación	El candidato debe poseer título de pre-grado en cualquier tecnología.
Experiencia	De preferencia dos años de experiencia en el sector financiero o bancario
Competencias	Organización, buenas relaciones interpersonales, capacidad de aprendizaje

Tabla 3 Competencias del Técnico de Operaciones

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1. Contexto Ambiental

Para conocer el contexto ambiental del problema², es necesario comprender tanto a la empresa como la industria, para esto se debe analizar los factores de impacto en la definición del problema del estudio de mercado que son analizados a continuación.

Es sumamente importante tomar en cuenta estos factores, pues como indica Ma. Dolores Montero, Jefe de Procesos Especiales del Banco del Pichincha C.A., a lo largo de los años se ha comprobado que la inestabilidad política y económica del Ecuador afecta de forma inmediata y directa a Comercio Exterior. Así, cuando el riesgo país aumenta, la gente realiza mas cartas de crédito que cobranzas, puesto que se sienten mas respaldados. Así mismo, una inestabilidad política y económica puede ser catastrófica puesto que automáticamente los Bancos en el exterior cierran sus líneas de crédito y por lo tanto no se puede realizar más transacciones.

5.1.1. Ambiente Político

En Ecuador, su actual presidente Alfredo Palacios ha gobernado por los últimos nueve meses, en medio de un ambiente de incertidumbre y acentuado descontento.

² *Malhortra Naresh K.* Investigación de Mercados: Un Enfoque Práctico. Capítulo 2, pág. 43

Con 220 cambios en los más altos niveles de mando y decisión gubernamental, con varios escándalos de falsificación de firmas, nombramiento de deudores morosos, nepotismo y contrataciones irregulares. Con enfrentamientos diarios con el Parlamento donde han llegado innumerables proyectos de reformas y consultas populares trucas. Y, el anuncio de cambios drásticos en el manejo de la economía y de las relaciones con organismos internacionales, entre otros, han provocado una fuerte inestabilidad administrativa, política y económica, que se vive en el país.

Tales hechos, más la falta de un plan de acción gubernamental, los cambios continuos en la toma de decisiones de trascendencia y el sometimiento del régimen a las exigencias provinciales, de trabajadores, estudiantes y otros grupos empresariales y humanos, han convertido al gobierno en un ente débil que proyecta inoperancia, duda, inseguridad e incertidumbre hacia el futuro.

<http://www.ecuadorinmediato.com/espanol/mostrarnoticia.php?id=45¬iciaid=28312&actualizacionID=1c27a50f9ccaf323e9fe75f2878c0361&PHPSESSID=8d5a1c9cba2ba8db16cc835fe13bf346> ingresado el 31 de Enero del 2006.

5.1.2. Ambiente Legal

Comercio exterior se rige por varias instituciones y normas. Así, el área responde a las regulaciones y leyes internas del Banco Pichincha, a la Superintendencia de Bancos, al Banco Central.

Además, a leyes internacionales como son: la Internacional Standby Practices ISP 98, CCI Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios UCP 500 y la CCI Reglas Uniformes relativas a las Cobranzas UCP 522.

5.1.3. Ambiente Económico

El Ecuador, actualmente tiene un PIB anual \$ 41,7 billones. El ingreso per capita \$3100,00 sin embargo, cabe recalcar que hay una brecha bastante grande entre la clase social alta y media con respecto a la clase social baja. Los problemas fundamentales de la población no han sido resueltos: altas tasas de desempleo y subempleo; elevados índices de pobreza y miseria en la población; sueldos y salarios que no cubren la denominada canasta de la pobreza y menos aún la canasta básica, entre otros. La fuerza laboral en servicios es del 45% y en la industria en general es del 25%. Para este año, y los subsiguientes, solo un millón de personas activas mantendrán trabajo ascendente, es decir con estabilidad, calidad, productividad aceptable, protección social y acceso a modalidades de organización social, entre otros.

La capacidad de compra del ecuatoriano promedio, y en general, el poder adquisitivo de los salarios industriales y del salario mínimo ha disminuido en los últimos años, pese a que cuando se implemento la dolarización, el poder adquisitivo de la gente aumento en un 20% con

respecto a la década de los 80s.(<http://www.bce.fin.ec/> Ingresado el 20 de Febrero del 2006)

Por otro lado, cuando se habla de Comercio Exterior, es importante tomar otros índices en cuenta como son el Riesgo País y el Indicador Frida.

El riesgo país es un índice que mide la seguridad que ofrece un país a las inversiones extranjeras. Según el Banco Central, es el valor que da más confianza a las inversiones, que en el último tiempo ha registrado una mejora, puesto que registra una tendencia a la baja. De 669 puntos, el 22 de enero, descendió a 577 el 31 de este mismo mes.

A esto se suma la calificación positiva de la observadora internacional Mudis, la cual, sin embargo, hace varios reparos.

Mudis, calificadora de riesgo país, asegura que el Ecuador está en un momento de 'quiebre'. Sostiene que la presión en el gasto fiscal por las elecciones presidenciales de octubre próximo va a ser grande, pese a los anuncios oficiales de que persistirá el control de la liquidez en la economía.

Asimismo, Mudis percibe que los mercados internacionales tienen temor de que el presidente Alfredo Palacio empiece a ceder en el gasto e ingrese más dinero del programado, lo que sería 'un detonante para la economía.

El Banco Central del Ecuador informó que se han producido las primeras señales de decrecimiento de la economía, aunque eso no significa que exista una tendencia a ello, según las mediciones del indicador de Fin de Recesión o Inicio de Alerta (FRIDA) Sin embargo, durante el mismo mes, el indicador FRIDA reveló una ligera disminución de la probabilidad de que la economía se encuentre en una etapa de decrecimiento. La constante reducción del ciclo de las exportaciones no petroleras observada desde febrero de 2005 y el modesto incremento de ventas declaradas por las empresas, son las causas de esta evolución. Sin embargo, hay una recuperación del nivel de importaciones de materias primas lo que podría advertir un cambio de tendencia en el FRIDA.

(<http://www.ecuadorinmediato.com/espanol/index.php> Ingresado el 31 de Enero del 2005.)

5.2. Definición de los Productos y Servicios.

Comex brinda a los clientes del Banco del Pichincha C.A. servicios de calidad en asesoría y transacciones comerciales para importaciones y/o exportaciones o cualquier otro tipo de transacción comercial internacional o

nacional de bienes y servicios, requeridas por personas naturales y jurídicas.³

Los productos ofrecidos por Comercio Exterior son los siguientes:

5.2.1. Cartas de crédito:

- Importación: es un instrumento de pago mediante el cual el Banco del Pichincha C.A., obrando a petición y de conformidad con las instrucciones de su cliente, se obliga a pagar al vendedor por los bienes o servicios que el importador esta dispuesto a comprar; siempre y cuando se cumplan las condiciones y términos de la carta de crédito.⁴
- Exportación: es un mecanismo de pago para las ventas de exportación, con el compromiso por parte del Banco del Banco Emisor/Confirmador, de pagar, negociar o aceptar giros contra la presentación de los documentos estipulados en el crédito y

³ Delgado, Edwin, Manual del Sistema de Gestión de Calidad de Comercio Exterior, Banco del Pichincha C.A., 2005.

⁴ Proano, Santiago, Astudillo, Isabel, Instructivo Cartas de Crédito de Importación Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2004.

cumplimiento de los términos y condiciones (documentos relacionados con las mercancías que están siendo despachadas).⁵

- Domestica: es un compromiso asumido por un banco que por cuenta de su cliente (ordenante) se obliga a pagar al beneficiario el valor de los documentos y/o instrumentos de giro, siempre y cuando se cumplan los términos y condiciones que se establecen en el crédito. La carta de crédito Domestica es un crédito documentario que se implementa dentro del territorio Nacional.⁶

5.2.2. Cobranzas:

- Importación: es un medio de pago, a través del cual los Bancos actúan como intermediarios para realizar la gestión de cobro, de acuerdo a las instrucciones recibidas, de mercaderías previamente embarcadas, a fin de obtener: pago y/o aceptación, entregar documentos contra pago y/o aceptación, entregar documentos según otros términos y condiciones.⁷

⁵ Madero, Ileana, Bastidas, Katherine, Instructivo Carta de Crédito Exportación Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.

⁶ Cano, Santiago, Atiaga, Sofia, Instructivo Carta de Crédito Domestica Cliente Interno, 2003.

⁷ Falconi, Maria Claudia, Arregui, Carlos, Instructivo de Cobranza de Importación Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.

- Exportación: es un medio de pago, a través del cual los Bancos actúan como intermediarios para realizar la gestión de cobro, de acuerdo a las instrucciones recibidas, de mercaderías previamente embarcadas, a fin de obtener: pago y/o aceptación, entregar documentos contra pago y/o aceptación, entregar documentos según otros términos y condiciones.⁸

5.2.3. Garantías:

- Mandatarias: por cuenta y orden de un banco en el exterior el Banco del Pichincha garantiza el cumplimiento de: obligaciones, sean estos por la ocurrencia de un contingente, como por ejemplo: performance standby Bond, advance payment stand Bond, entre otros; al vencimiento o por incumplimiento de los términos o condiciones mencionadas en las Garantías Mandatarias. Este producto tiene como finalidad dar seguridad de pagos o a contratos de las empresas que realizan actividades comerciales internacionales.⁹
- Standby: son garantías emitidas para garantizar el pago de obligaciones de los clientes, sean estos por préstamos, adelantos

⁸ Falconi, Maria Claudia, Arregui, Carlos, Instructivo de Cobranza de Exportación Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.

⁹ Cano, Santiago, Atiaga, Sofia, Instructivo de Garantía Mandataria Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.

de dinero, por la ocurrencia o no ocurrencia de un contingente; y se ejecutan por incumplimiento de los términos o condiciones mencionadas en la carta de crédito Standby. Este producto tiene como finalidad dar seguridad de pagos o a contratos a clientes que realizan actividades comerciales en el exterior.¹⁰

- Aduaneras: es una responsabilidad asumida por el Banco por cuenta y orden de su cliente el mismo que, se obliga ante la Corporación Aduanera Ecuatoriana, a respaldar el cumplimiento de: Pago de derechos arancelarios, tramites aduaneros, regimenes especiales, etc.¹¹
- Bancarias: es una responsabilidad asumida por el Banco por cuenta de su cliente el mismo que, se obliga ante un beneficiario, a respaldar el cumplimiento de: contratos, seriedad de oferta, o cualquier otra obligación indicada por el cliente.¹²

¹⁰ Proano, Santiago, Atiaga, Sofia, Instructivo de Garantía Standby Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.

¹¹ Cano, Santiago, Atiaga, Sofia, Instructivo de Garantía Aduanera Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.

¹² Cano, Santiago, Atiaga, Sofia, Instructivo de Garantía Bancaria Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.

5.2.4. Financiamientos de Comercio Exterior para Importación o Exportación:

- El financiamiento es un crédito otorgado exclusivamente para financiar actividades inherentes tanto a la importación. Ej: Compra de materia prima, productos semi elaborados, productos terminados, servicios, maquinaria (Siempre que ésta sea dedicada a una actividad que recaiga en importación o exportación). Así como de actividades relacionadas con la exportación: Pre o Post embarque de productos terminados, semi-elaborados, materia prima, maquinaria (que sea destinada para actividades de importación y exportación).¹³

5.3. *Identificación de los Clientes Internos y Externos*

5.3.1. Clientes Externos

El Banco del Pichincha tiene definidos a sus clientes externos en segmentos. Así, tenemos el segmento Corporativo, Empresarial y Pymes. Esta clasificación permite ofrecer un mejor servicio.

Comercio Exterior provee de servicios a estos tres segmentos, sin embargo hay productos que son exclusivos para clientes con una gran línea de crédito debido a sus costos y riesgo.

¹³ Paliz, Laura, Instructivo Financiamiento, Banco del Pichincha C.A., 2003.

Por otra parte, es importante tomar en cuenta que Comercio Exterior puede dar servicio a cualquier persona, empresa y Corporación en todo el país que realice importaciones, exportaciones, licitaciones, entre otros. Así, el mercado es bastante grande.

5.3.2. Clientes Internos:

Es importante tomar en cuenta los procesos, y de esta manera identificar los participantes. Además, se debe tomar en cuenta que Ventas y Operaciones de Comercio Exterior funcionan como dos núcleos diferentes. También, cabe recalcar que pese a que la parte Operativa está centralizada, en las otras provincias también hay una parte Operativa que se considerará como cliente.

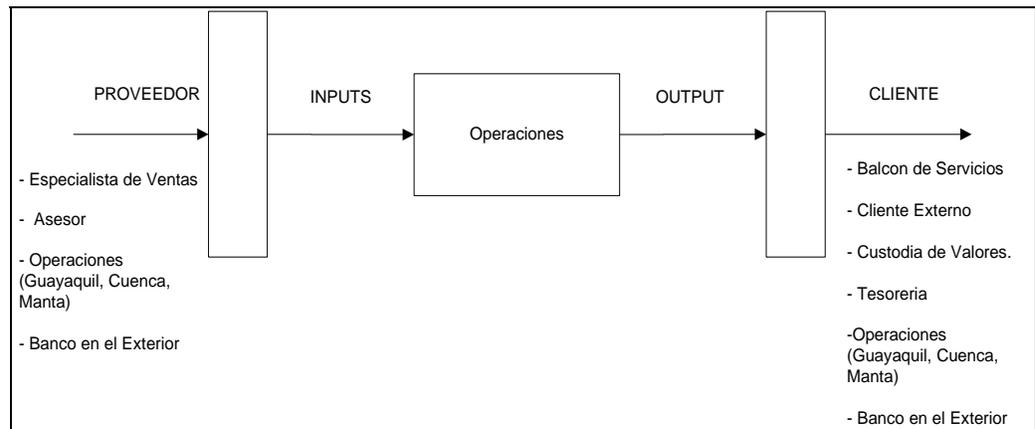


Figura 6 Proveedores y Clientes de Operaciones

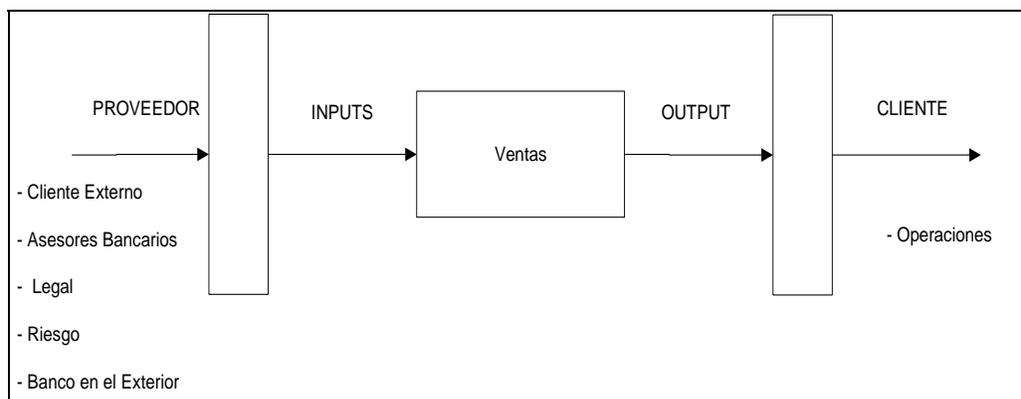


Figura 7 Proveedores y Clientes de Ventas

5.4. Investigación del Mercado

5.4.1. Metodología de la investigación

La metodología de esta investigación se basa en cuatro pasos importantes.

5.4.1.1. Definir los objetivos de la investigación.

El principal objetivo de la investigación de mercado es saber el nivel de satisfacción de los clientes de Comercio Exterior del Banco del Pichincha C.A. con respecto a sus diferentes productos de Comercio Exterior.

5.4.1.2. Desarrollar el plan de investigación para recopilar información.

Para desarrollar el plan de investigación es necesario determinar las necesidades específicas de la información, es decir, que los

objetivos de la investigación se deben traducir en necesidades específicas de información.

Esto se lo realiza por medio del desarrollo de encuestas, donde se evalúan preguntas relacionadas directamente con la información necesaria para conocer el nivel de satisfacción y preferencia de los clientes. Adicionalmente, se desarrolló un plan para determinar a la muestra representativa de la población.

5.4.1.3. Poner en práctica el plan de investigación, recopilar y analizar los datos.

- Una vez establecido el plan de investigación es necesario llevarlo a cabo. Para esto se depuraron las bases de datos de acuerdo al segmento al que el cliente pertenece y al producto que utiliza. Una vez obtenidos los datos es necesario tabularlos y analizarlos.

5.4.1.4. Interpretar los resultados.

La última fase de la investigación es la interpretación de los resultados, de aquí se pueden obtener conclusiones acerca de si se cumplen o no los objetivos de la investigación, en qué medida, y se pueden realizar inferencias.

5.4.2. Diseño del instrumento de la investigación

El diseño del instrumento de investigación se basa en la realización de una *Investigación de Encuestas*, cuyo enfoque es el más adecuado para recopilar información sobre el nivel de satisfacción que tienen los clientes de Comercio Exterior.

5.4.2.1. Elaboración del Cuestionario

Con el fin de realizar la encuesta, el primer paso a dar fue la elaboración de los cuestionarios. Para esto fue necesario determinar las dimensiones de calidad, que son las características deseables, que desde la visión del cliente debería poseer Comercio Exterior. Los incidentes críticos, son actuaciones positivas y negativas de una organización desde la perspectiva de los clientes. Los artículos de satisfacción, son aseveraciones relacionadas con cada grupo de incidentes críticos, que reflejan el contenido de los mismos.¹⁴

Para el caso concreto de la investigación se obtuvieron las siguientes dimensiones de calidad, incidentes críticos y artículos de satisfacción.

Dimensión de Calidad: Servicio

Artículo de satisfacción 1: Producto.

¹⁴ Hayes, Bob, Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis, Segunda Edición, 1998.

Incidentes Críticos:

- Tiempo de Entrega
- Confiabilidad de los productos y de la gestión.
- Costo
- Etapas en los diferentes productos.
- Claridad en los documentos.
- Variedad de productos para satisfacer expectativas.
- Facilidad para llenar los formularios
- Facilidad para cumplir con los requisitos del Banco.
- Facilidad para acceder a respaldos de las operaciones.
- Razones para seleccionar nuestros productos.
- Claridad en las explicaciones y procedimientos.

Artículo de satisfacción 2: Atención brindada por el personal.

Incidentes Críticos:

- Atención del especialista de Comercio Exterior.
- Atención en el Balcón de Servicios.
- Atención del Funcionario en Operaciones.
- Tiempo en espera para recibir un servicio.

Artículo de satisfacción 3: Solución a requerimientos e inquietudes.

Incidentes Críticos:

- Requerimientos
- Solución de Problemas

Dimensión de Calidad: Fuentes de Información.

Artículo de satisfacción 1: Las fuentes de información son importantes para dar a conocer a los clientes los servicios y productos ofertados.

Incidentes Críticos:

- Como se enteró de nuestros servicios de Comercio Exterior.
- Conoce a su Especialista de Comercio Exterior.
- Facilidad para comunicarse con el especialista de Comercio Exterior.
- Facilidades del Balcón de Servicios en Comercio Exterior.
- Información en línea sobre Comercio Exterior.

Mediante el uso de esta información se elaboraron seis cuestionarios sobre los servicios prestados por Comercio Exterior. Se realizará una encuesta para cada uno de los productos ofrecidos por el área: garantías bancarias, aduaneras, stand by, cobranzas, y cartas de crédito. (Especificadas en el Anexo 1), donde se establece el nivel de satisfacción de los clientes con respecto al producto que utilizan. Se realiza esta clasificación puesto que es necesario ver como está cada producto posicionado en la mente del consumidor, y en las

encuestas tipo, además se puede determinar el nivel de satisfacción general de los clientes con respecto a Comercio Exterior.

5.4.2.2. Determinación del tamaño de la muestra representativa ¹⁵

Una vez elaborados los cuestionarios, es necesario determinar el tamaño de las muestras que representan a la población. Es necesario tomar en cuenta que a lo largo de este proyecto la población es la base de clientes de Comercio Exterior del Banco del Pichincha exclusivamente. Para definir las poblaciones de acuerdo a los productos se tomó la base de datos de Comercio Exterior del 2005 (2306 clientes) y se la dividió por productos. Además, pese a que algunos clientes ocupan más de un producto, se los ubicó en el producto más importante y con más riesgo para el banco.

También, es importante considerar que básicamente los segmentos de Corporativo, empresarial y PYMES son los que utilizan productos como cartas de crédito, cobranzas, garantías aduaneras, garantías standby. Por otro lado, el segmento de personas es el que más utiliza garantías bancarias.

¹⁵ *Malhortra Naresh K.* Investigación de Mercados: Un Enfoque Práctico. Capítulo 12, pág.

Debido a esta clasificación, se determinó el número de encuestas dividiendo a la población en dos segmentos: empresarial y de personas.

Primeramente se debe esclarecer que el interés principal se basa en estimar la proporción de clientes que están satisfechos con los productos y servicios ofrecidos por comercio exterior. Para conseguir esto se deben seguir los siguientes pasos:

1. Estimar el error aceptable $e = 5\%$
 - Especificar el nivel de confianza de un 95%
 - Se asume con fines de calculo que la proporción de clientes satisfechos en a base de datos es del 50%. $p = 0.5$
 - Entonces: $q = 1 - p = 0,5$
 - Determinar el tamaño de la muestra por medio del uso de la formula para el error estándar de la proporción.

$$n = \frac{(p * q) * Z\alpha^2}{e^2}$$

Sin embargo, esta n es para una población infinita. Para determinar el tamaño de la muestra para población finita, se aplica la siguiente formula.

$$n^* = \frac{n * N}{N + n - 1}$$

Ej: Garantías Bancarias.

$$n = \frac{(0.5 * 0.5) * 1.96^2}{0.05^2} = 384$$

$$n^* = \frac{384 * 1413}{1413 + 384 - 1} = 302$$

Ej: G. Aduaneras / Standy By / Cobranzas / Cartas de crédito.

$$n = \frac{(0.5 * 0.5) * 1.96^2}{0.05^2} = 384$$

$$n^* = \frac{384 * 893}{384 + 893 - 1} = 269$$

Se determinó que el número de encuestas total a realizarse para las garantías aduaneras, stand by, cobranzas, cartas de crédito es 269 encuestas, así que para determinar el número de encuestas a realizarse por producto se dividió este número proporcionalmente entre todos los productos y se obtuvieron los resultados detallados en la tabla adjunta.

PRODUCTO	POBLACION	MUESTRA
G. BANCARIAS	1413	302
G. ADUANERAS	39	12
G. STANDBY ENVIADAS	55	17
COBRANZAS	259	78
CARTAS DE CREDITO	540	162

Tabla 4 Población y Muestra por Producto

5.4.3. Levantamiento de la investigación

El levantamiento de la investigación implica recopilar toda la información especificada en las encuestas. Para esto se tomó toda la base de datos de Comercio Exterior dividiéndola por segmentos:

- Corporativo, Empresarial y PYMES.
- De Personas.

Las encuestas fueron realizadas telefónicamente por American Call Center que es una empresa que trabaja con el Banco del Pichincha, y que se encarga de todas las campañas y llamadas de salida que se necesitan hacer en el Banco.

Para verificar la eficacia de las encuestas se realizó un estudio piloto a 10 clientes de garantías bancarias.

El personal del Call Center recibió entrenamiento sobre cómo realizar las encuestas y sobre los distintos productos de Comercio Exterior antes de empezar el estudio piloto.

El estudio piloto se realizó a las 12h00 el día 3 de Abril del 2005 en las instalaciones del American Call Center, y hubo un monitoreo constante durante el mismo.

Del estudio piloto se obtuvieron varias conclusiones y recomendaciones para empezar a realizar el estudio final:

- Las encuestas se realizaron a primeras horas de la mañana, es decir, de 9h00 a 11h00 y a partir de las 3 de la tarde. El horario de 12 a 14h00 no es recomendable puesto que en el piloto se pudo observar que la mayoría de clientes estaban almorzando o no disponibles y pedían que por favor se les devuelva la llamada a las 3 de la tarde o al día siguiente en la mañana.
- La persona del Call Center en el caso de personas jurídicas, solicita hablar con la persona de Contacto de Comercio Exterior en cada empresa, y en el caso de las personas naturales, directamente con el cliente lo cual resulta bastante bueno puesto que se habla con la persona directamente involucrada con los distintos productos.
- Se pudo verificar que en las bases de datos de los clientes faltaban algunos datos como: la Ciudad de Residencia del Cliente para facilitar el proceso. Los números de teléfono no vienen con los prefijos. El estudio piloto tomo bastante tiempo puesto que hubo que tratar con todos los prefijos hasta tener el adecuado. Sin embargo, para el estudio final las bases ya cuentan con estos datos para agilizar el proceso.
- Se comprobó que la pregunta en la que se solicita al cliente ordenar cuatro aspectos de acuerdo a su importancia en ciertos casos resultaba confusa, así que se modificó la encuesta para que solo hayan tres aspectos para ordenar totalmente diferentes.

- Se pudo verificar que el personal del Call Center está capacitado para realizar las encuestas. Tienen una buena entonación y vocalización y el entrenamiento con respecto a los productos fue el apropiado.
- Las instrucciones especiales de las encuestas se ingresan automáticamente en una plantilla que se les despliega a las personas del Call Center en su pantalla lo que es muy bueno puesto que se evitan errores. Así, la pregunta 6 solamente se les habilita cuando la respuesta en la pregunta 5 es SI, entre otras.
- Por otro lado, el sistema que se maneja en el Call Center permite cargar las bases y luego el programa automática y aleatoriamente escoge un nombre y marca lo que garantiza que haya clientes de todas las regiones del país.
- Finalmente, los datos obtenidos de las diferentes encuestas se van cargando automáticamente en una plantilla que luego nos envían para su tabulación y futuro análisis.

Una vez realizado el piloto, se procedió con el estudio final el cual inicio el 04 de Abril del 2006.

5.4.4. Tabulación y análisis de la investigación.

Una vez recopilada la información sobre las *Encuestas para el Área de Comercio Exterior* realizadas a personas naturales y jurídicas, se procede a tabularla y a realizar un análisis estadístico de la información, obteniendo los siguientes resultados.

5.4.4.1. Garantías Bancarias:

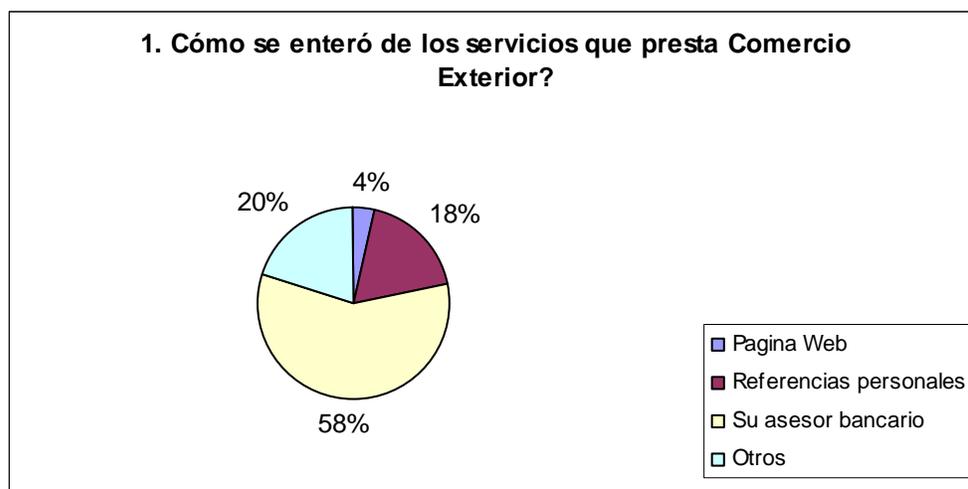


Figura 8 Garantías Bancarias pregunta 1

El 58% de los clientes se enteraron del servicio por medio de su asesor bancario. Es indispensable tomar en cuenta que solamente un 18% se enteró del servicio que presta Comercio Exterior por medio de referencias personales. Este factor constituye una excelente oportunidad de venta, sin gastos extras para el banco lo que en el caso de Comercio Exterior del Banco Pichincha es mínimo.

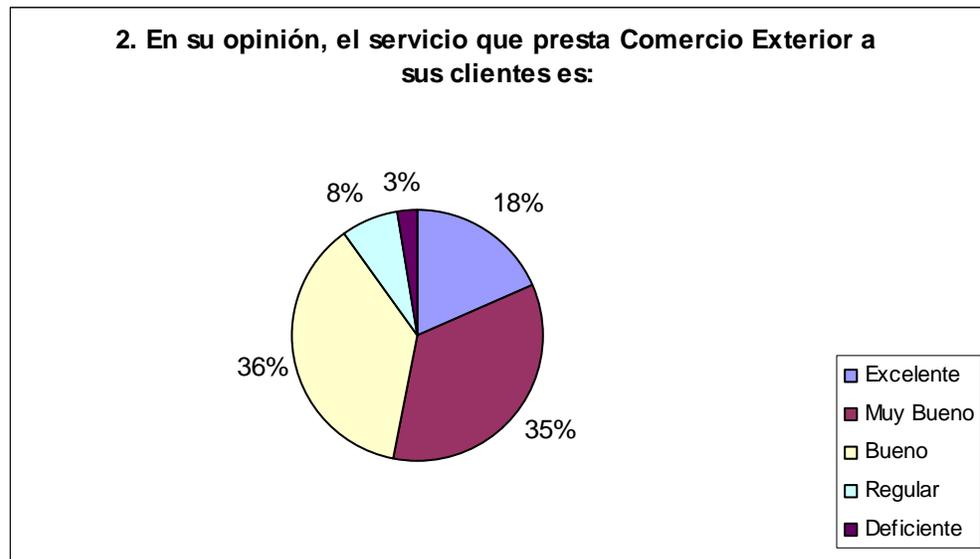


Figura 9 Garantías Bancarias pregunta 2

El 53% de los clientes consideran que el servicio es excelente y muy bueno. Sin embargo, existe un 47% que lo considera entre bueno y deficiente.

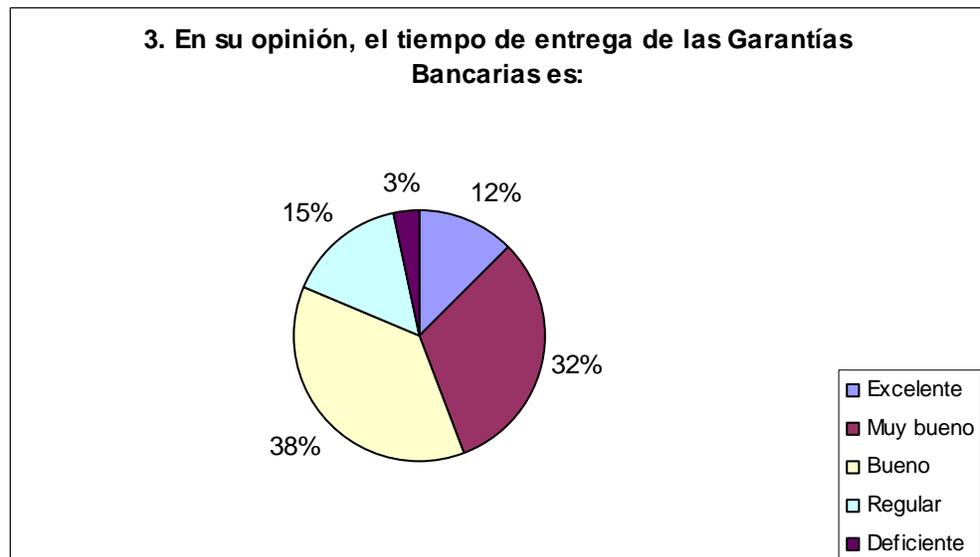


Figura 10 Garantías Bancarias pregunta 3

El 44% de los clientes considera que el tiempo de entrega de las garantías es excelente y muy bueno. Existe un 56% que lo considera entre bueno y deficiente.

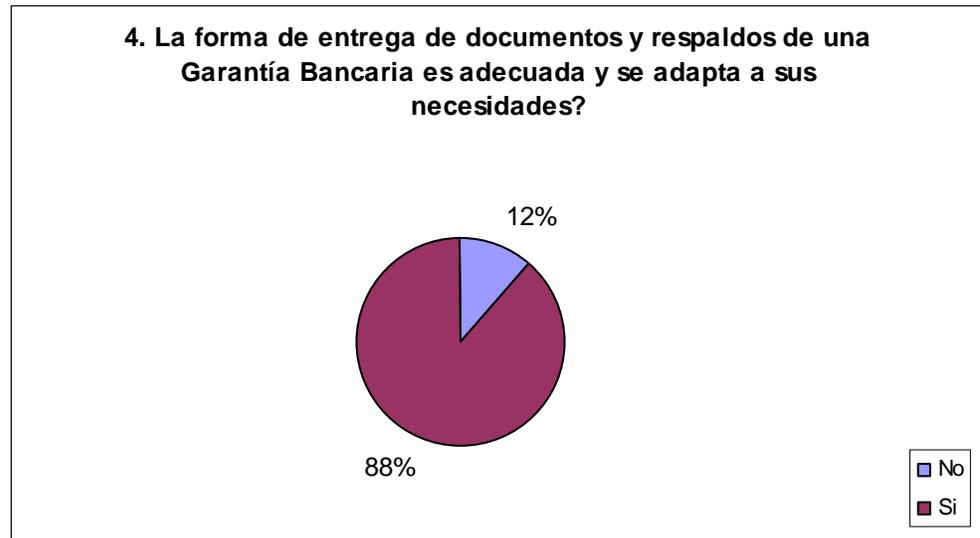


Figura 11 Garantías Bancarias pregunta 4

La mayoría de los usuarios considera que la forma de entrega de los documentos es buena y se adapta a sus necesidades. Existe un 12% que considera que no es buena y que podría mejorar en los siguientes aspectos:

- Entrega a domicilio o en el lugar de trabajo.
- Con mayor agilidad.

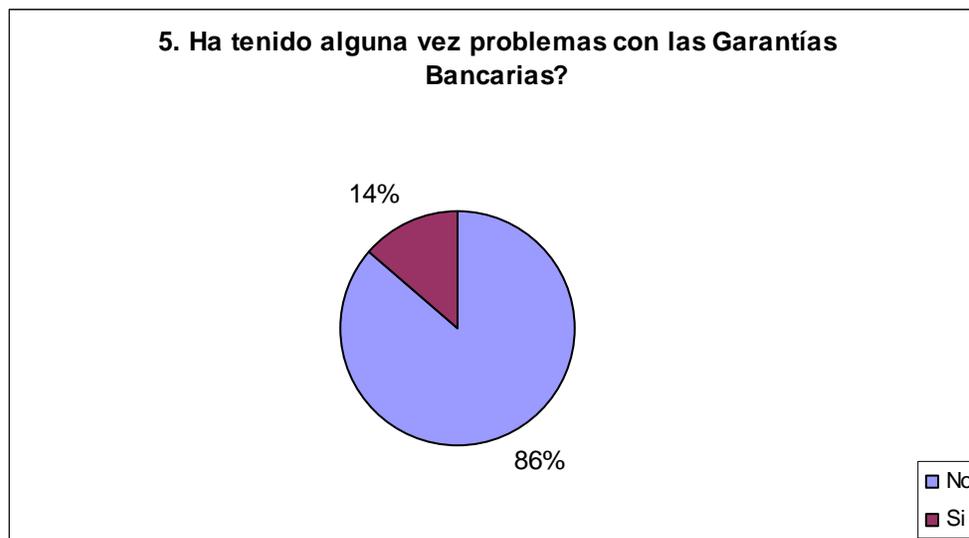


Figura 12 Garantías Bancarias pregunta 5

La mayoría de los usuarios de Garantías Bancarias no ha tenido problemas. Un 14% de los clientes si ha tenido problemas. Entre los problemas mas frecuentes están:

- Emisión.
- Renovación.

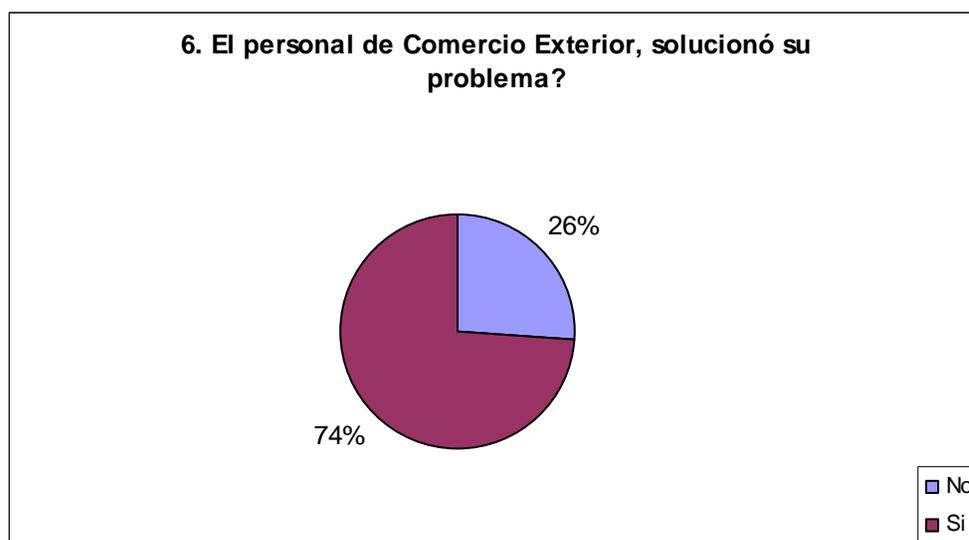


Figura 13 Garantías Bancarias pregunta 6

De los clientes que han tenido problemas con Garantías Bancarias, un 26% no recibió una solución por parte del personal de Comercio Exterior.

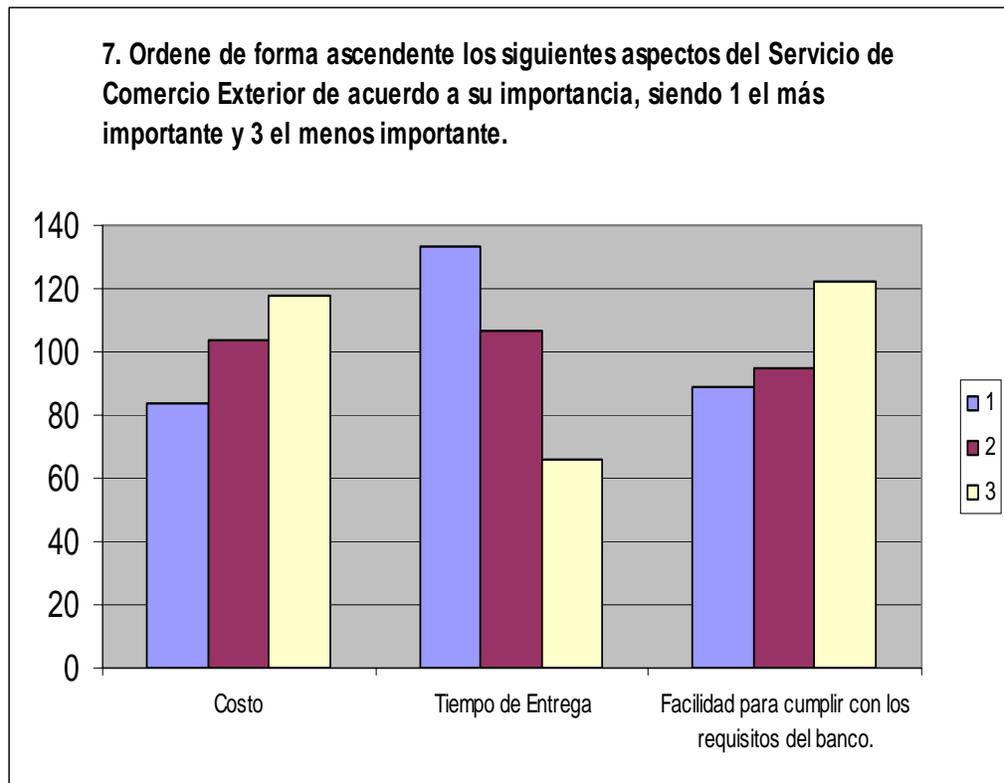


Figura 14 Garantías Bancarias pregunta 7

Se observa que para los clientes ni el costo ni la facilidad para cumplir con los requisitos del banco son tan importantes comparado con el tiempo de entrega.



Figura 15 Garantías Bancarias pregunta 8

Un 55% de los clientes considera que el seguimiento a sus requerimientos por parte del personal de Comercio Exterior es excelente o muy bueno. Un 45% opinan que es entre bueno y deficiente.

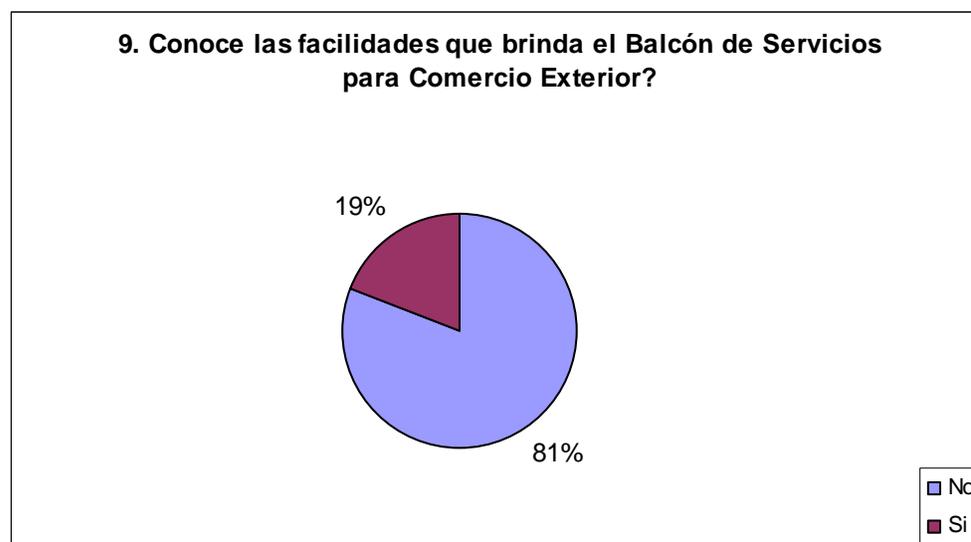


Figura 16 Garantías Bancarias pregunta 9

Se observa que la gran mayoría de los clientes no conoce las facilidades del Balcón de Servicios.

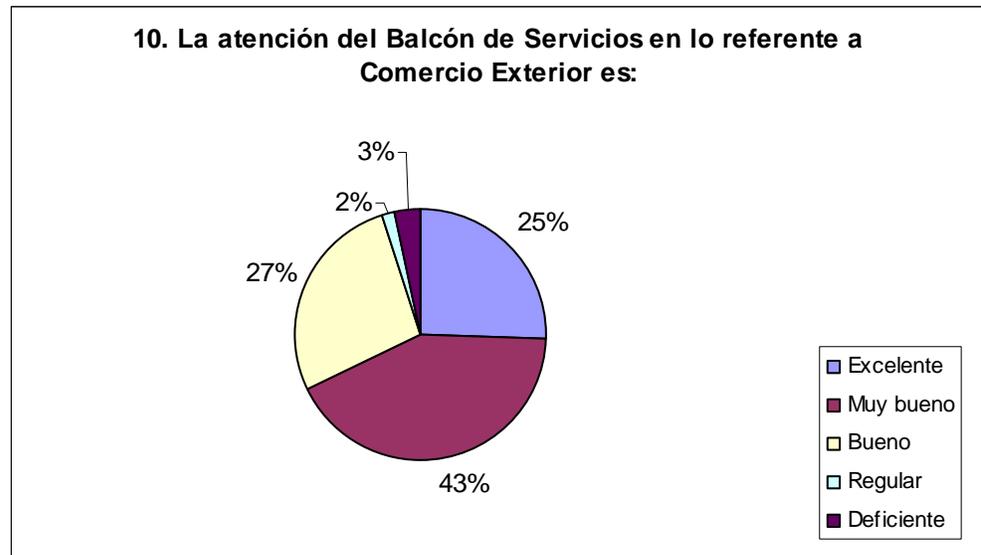


Figura 17 Garantías Bancarias pregunta 10

Del 19% de clientes que sí conocen los servicios que presta el Balcón de Servicios, el 68% consideran que la atención es excelente o muy buena. Un 32% lo consideran entre bueno y deficiente.

5.4.4.2. Cartas de Crédito, Cobranzas, Garantías Standby, Garantías Aduaneras:

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos de los productos Cartas de Crédito, Cobranzas, Garantías Aduaneras y Garantías Standby, se obtuvieron los siguientes resultados. Para facilidad de lectura de estos resultados, se especificará en una tabla el % de clientes de los diferentes productos y su respuesta a las preguntas

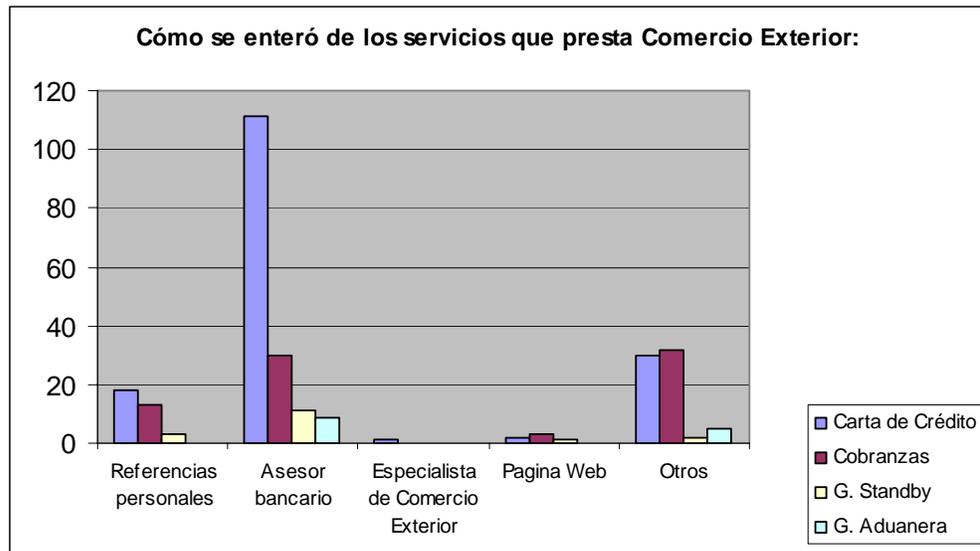


Figura 18 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras pregunta 1

Producto	% de Clientes que se enteraron de los servicios de Comercio Exterior por medio de:	
	<i>Su asesor bancario</i>	<i>Referencias Personales</i>
Cartas de Crédito	68%	11%
Cobranzas	38%	17%
G. Standby	64%	18%
G. Aduaneras	64%	0%

Tabla 5 LC, Cobranzas, G Standby y Aduaneras resultados pregunta 1

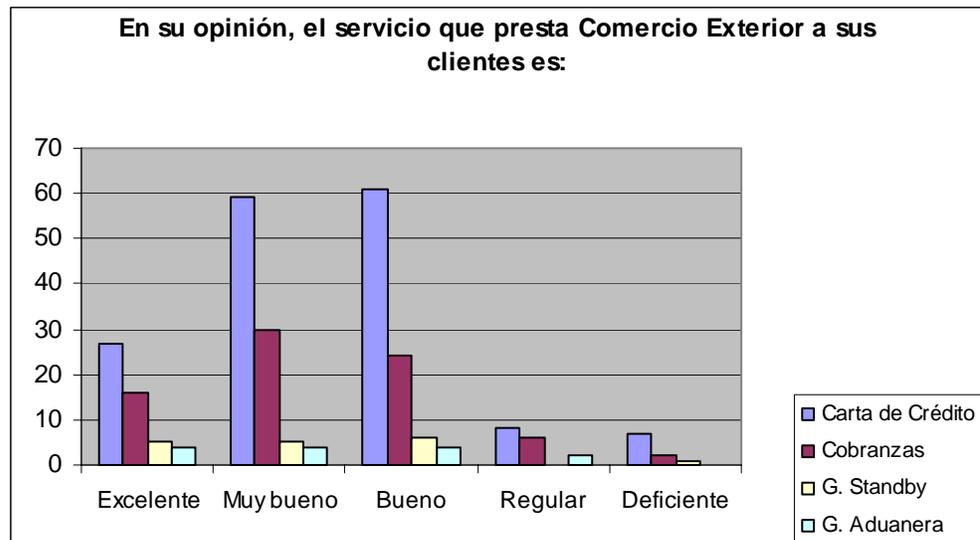


Figura 19 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras pregunta 2

Producto	% de Clientes que consideran que el servicio es:	
	<i>Excelente o Muy bueno</i>	<i>Entre bueno y Deficiente</i>
Cartas de Crédito	53%	47%
Cobranzas	58%	42%
G. Standby	58%	42%
G. Aduaneras	58%	42%

Tabla 6 LC, Cobranzas, G. Stand By y Aduaneras resultados pregunta 2

- Los clientes opinan que el servicio podría mejorar en los siguientes aspectos:
- Mayor y mejor flujo de información.
- Menores comisiones

- Mayor seguimiento, agilidad y control del proceso.
- Menor tiempo en la entrega de documentos.
- No requerir la misma información todo el tiempo.

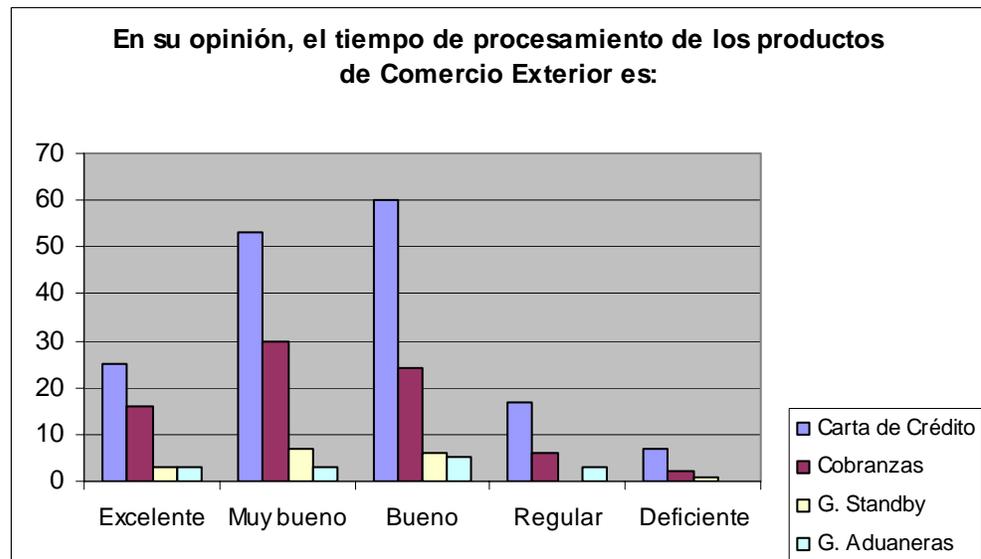


Figura 20 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras resultados pregunta 3

Producto	% de Clientes que consideran que el tiempo de procesamiento es:	
	<i>Excelente o Muy bueno</i>	<i>Entre bueno y Deficiente</i>
Cartas de Crédito	48%	52%
Cobranzas	60%	40%
G. Standby	59%	41%
G. Aduaneras	42%	58%

Tabla 7 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras resultados pregunta 3

Es importante tomar en cuenta solamente más del 50% de los clientes de Cobranzas y Garantías Standby consideran que el tiempo de procesamiento de los productos es excelente y muy bueno.

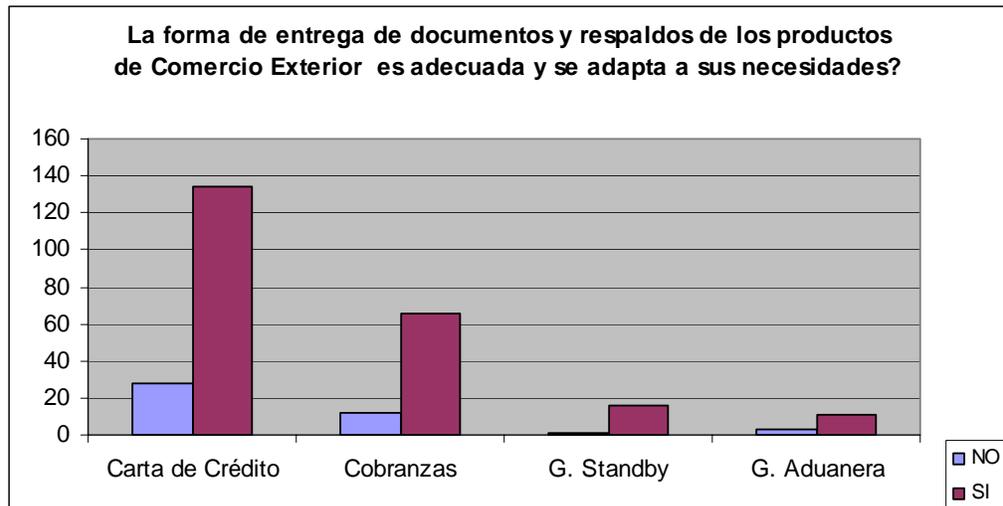


Figura 21 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduanera resultados pregunta 4

	Carta de Crédito	Cobranzas	G. Standby	G. Aduanera
SI	83%	65%	94%	79%
NO	17%	15%	6%	21%

Tabla 8 LC, Cobranzas, G Standby y Aduaneras resultados pregunta 4

La mayoría de los clientes considera que la entrega de documentos se adapta a sus necesidades. Sin embargo, existen algunas recomendaciones que es importante tomar en cuenta para analizar su viabilidad:

- Entrega de documentos a domicilio o en el lugar de trabajo.
- Mayor agilidad

- Mayor cortesía del personal.

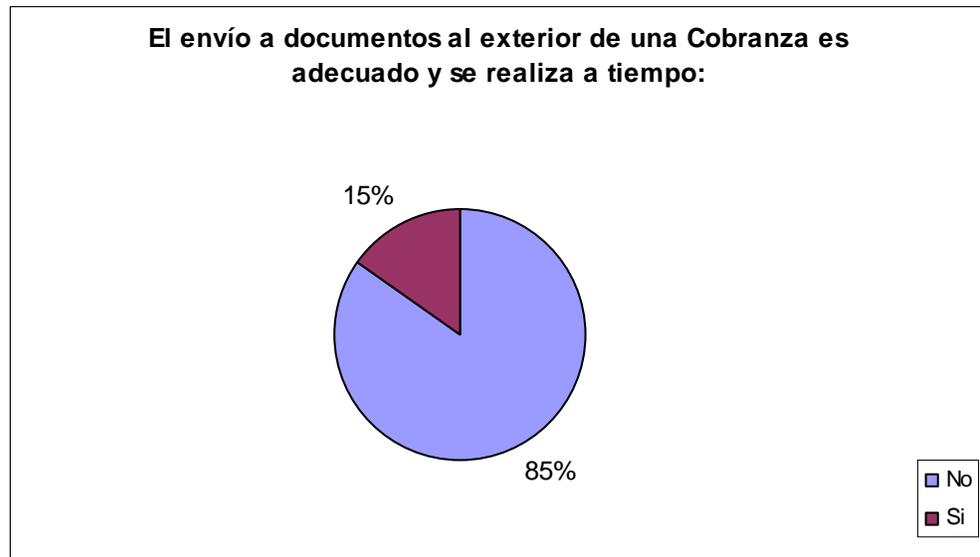


Figura 22 Cobranzas, pregunta 5

El 85% de los clientes de Cobranzas consideran que el envío de documentos no se realiza a tiempo ni de forma adecuada.

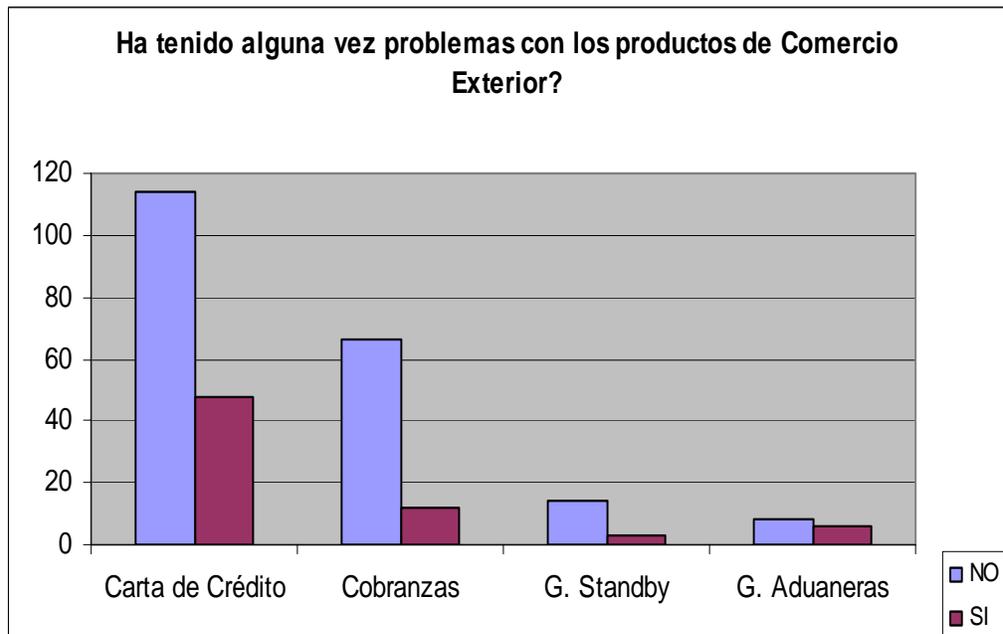


Figura 23 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras pregunta 6

	Carta de Crédito	Cobranzas	G. Standby	G. Aduanera
SI	30%	15%	18%	43%
NO	70%	85%	82%	57%

Tabla 9 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras resultados pregunta 6

- La mayoría de los clientes consideran que no han tenido problema con los productos. Sin embargo, entre los problemas más frecuentes que se pueden mencionar de los clientes que sí han tenido problema están:
- Demoras en el tiempo de entrega de los documentos y el dinero.
- Falta de gestión del Banco en el exterior con el proveedor o cliente.
- Errores en digitación.
- Errores en el cobro de comisiones.

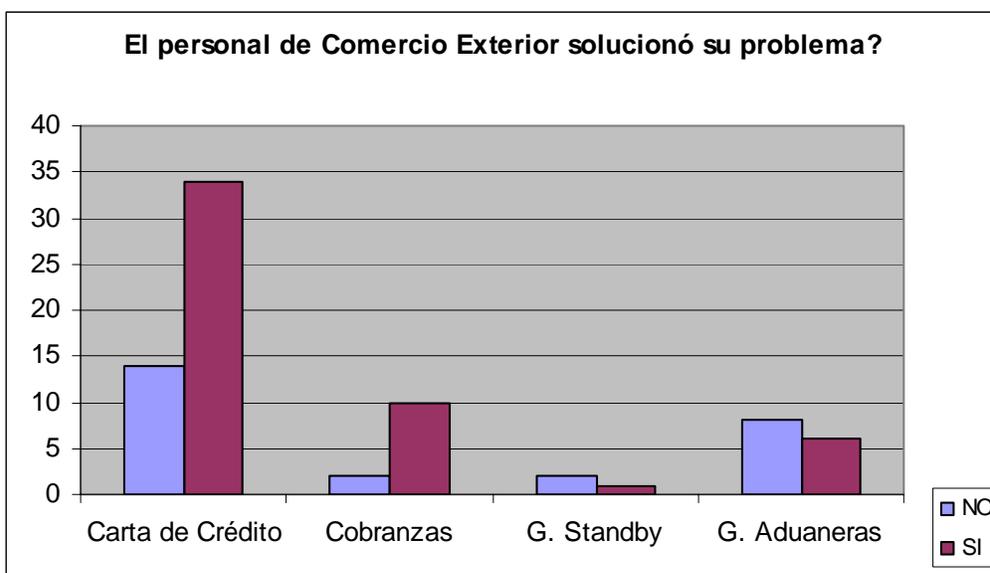


Figura 24 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras pregunta 7

	Carta de Crédito	Cobranzas	G. Standby	G. Aduanera
SI	71%	83%	67%	83%
NO	29%	17%	33%	17%

Tabla 10 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras resultados pregunta 7

De los clientes de Comercio Exterior que sí han tenido problemas, menos del 83% recibió una solución satisfactoria.

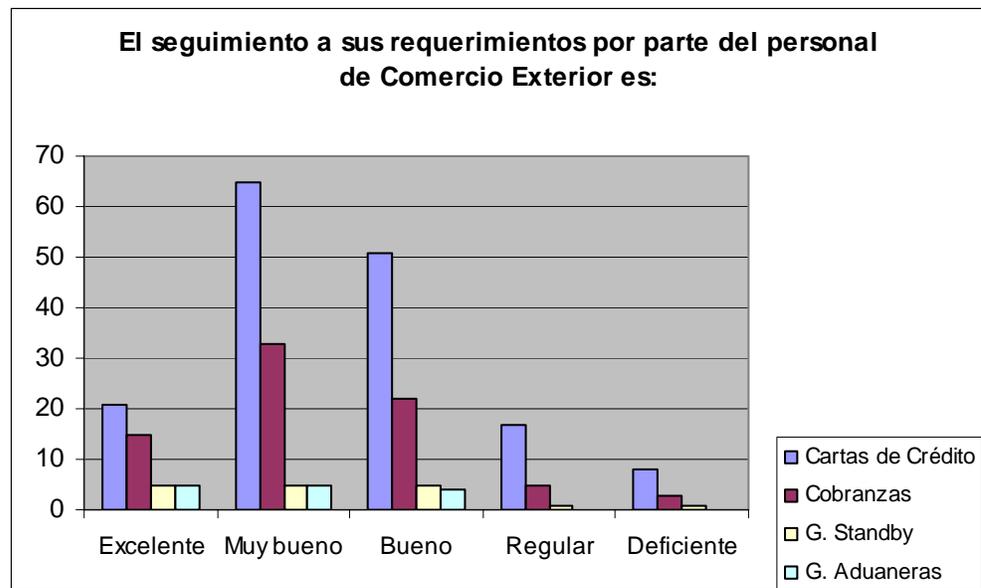


Figura 25 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras pregunta 8

Producto	% de Clientes que consideran que el seguimiento a sus requerimientos es:	
	<i>Excelente o Muy bueno</i>	<i>Entre bueno y deficiente</i>
Cartas de Crédito	54%	46%
Cobranzas	62%	38%
G. Stand By	58%	42%
G. Aduaneras	71%	29%

Tabla 11 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras resultados pregunta 8

En todos los productos, el seguimiento a los requerimientos de los clientes esta por debajo del 75%.

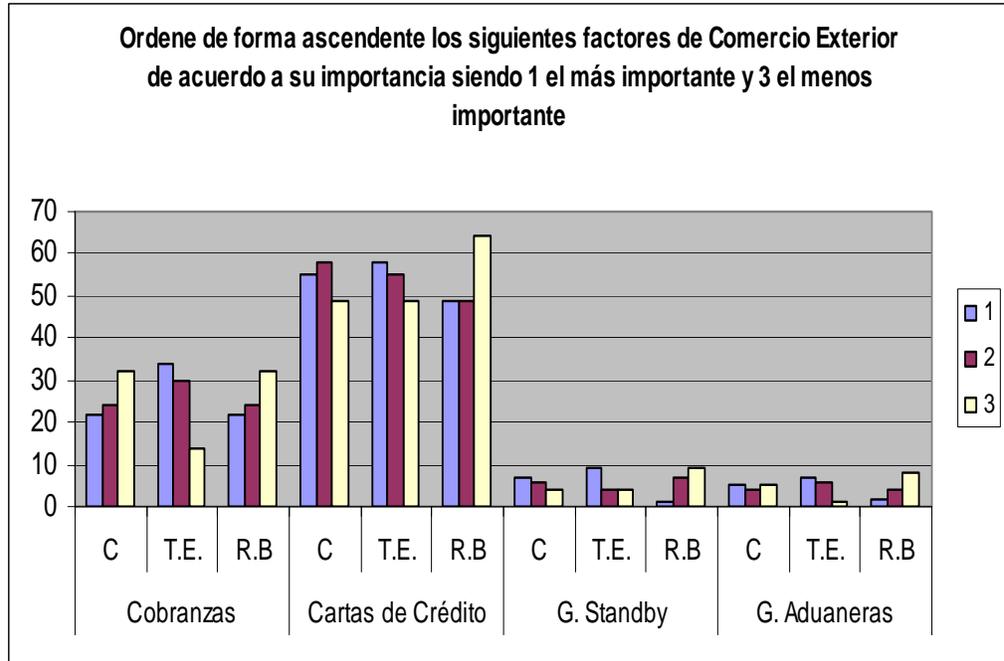


Figura 26 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras pregunta 9

C: Costo

T.E: Tiempo de Entrega del producto final

R.B: Facilidad para cumplir con los requisitos del Banco.

Se puede observar que para la mayoría de los clientes el tiempo de entrega del producto final es el factor más importante seguido muy de cerca por el costo y la facilidad para cumplir con los requisitos del banco.

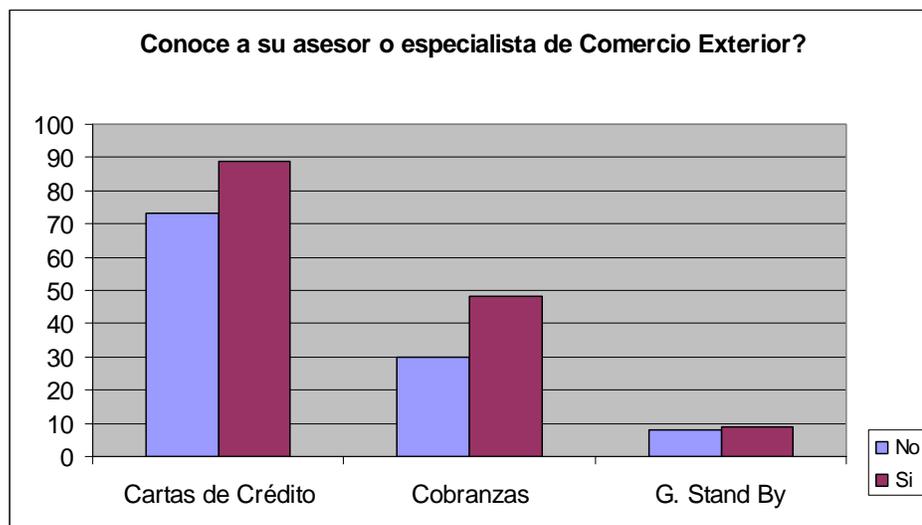


Figura 27 LC, Cobranzas, G. Standby pregunta 10

	Carta de Crédito	Cobranzas	G. Standby
SI	55%	62%	53%
NO	45%	38%	47%

Tabla 12 LC, Cobranzas y G. Standby resultados pregunta 10

Menos del 65% de los clientes conocen a su Especialista de Comercio Exterior.

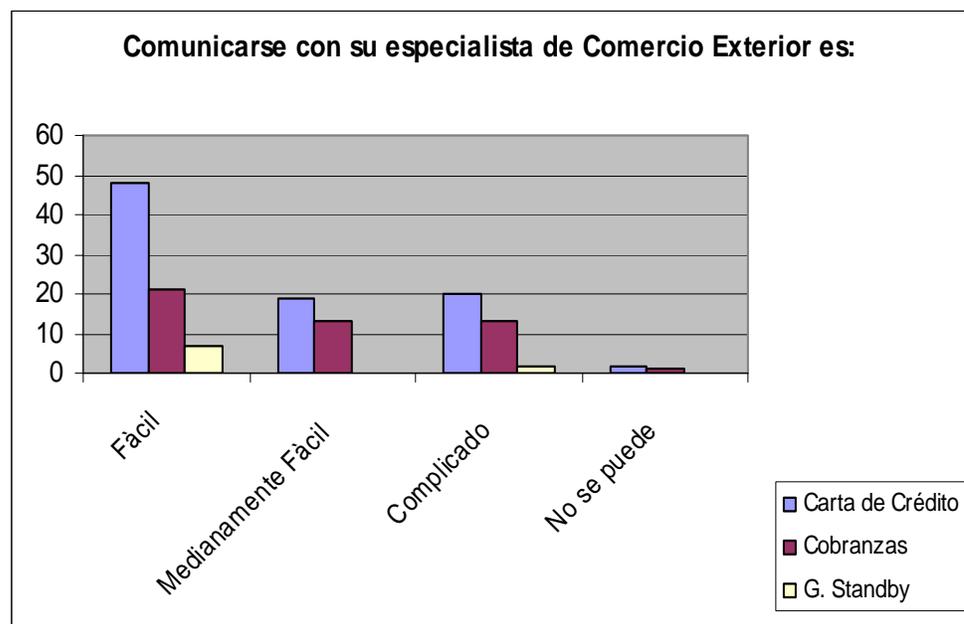


Figura 28 LC, Cobranzas y G. Standby pregunta 11

Producto	% de Clientes que consideran que comunicarse con su especialista de Comercio Exterior es:	
	<i>Fácil</i>	<i>Entre medianamente fácil y no se puede</i>
Cartas de Crédito	55%	45%
Cobranzas	44%	56%
G. Stand By	78%	22%

Tabla 13 LC, Cobranzas, G. Standby resultados pregunta 11

Se observa que en general los clientes que sí conocen a su especialista de Comercio exterior, consideran que comunicarse con su especialista no es fácil.

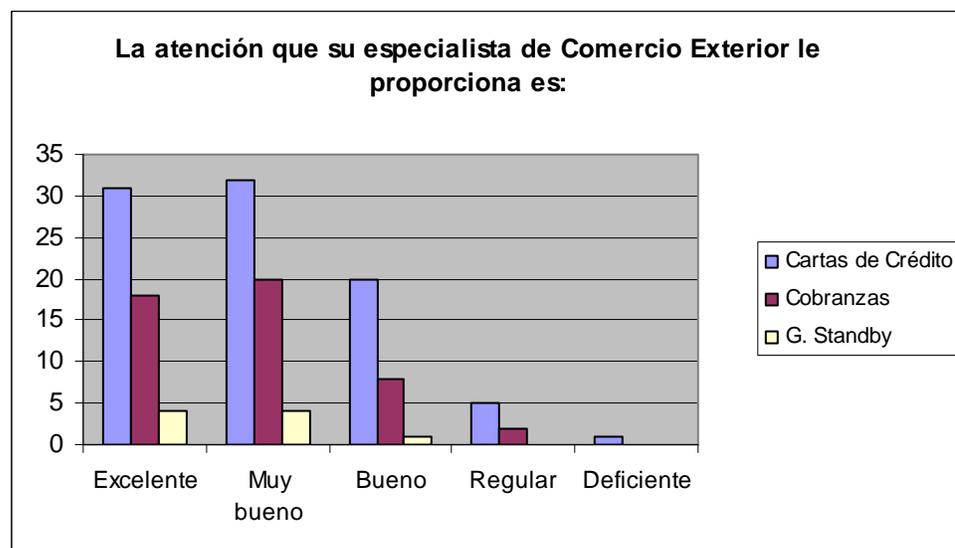


Figura 29 LC, Cobranzas y G. Standby pregunta 12

Producto	% de Clientes que consideran que la atención que le proporciona su especialista de Comercio Exterior es:	
	<i>Excelente o Muy bueno</i>	<i>Entre bueno y deficiente</i>
Cartas de Crédito	71%	29%
Cobranzas	79%	21%
G. Stand By	89%	11%

Tabla 14 LC, Cobranzas y G. Standby resultados pregunta 12

De los clientes que sí conocen a su especialista de Comercio Exterior, más del 10%, consideran que la atención es entre buena y deficiente.

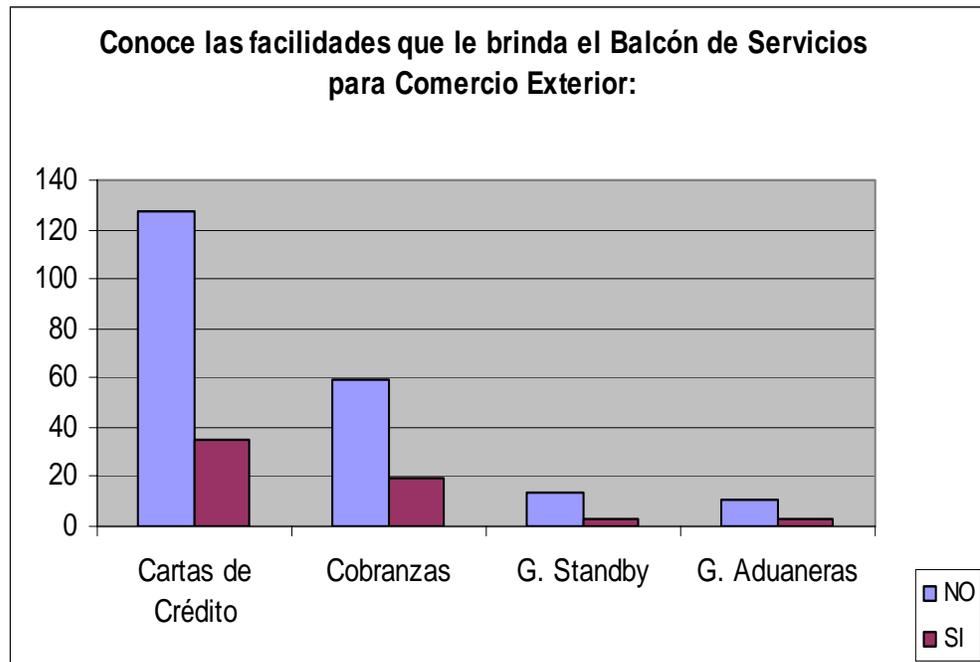


Figura 30 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras pregunta 13

	Carta de Crédito	Cobranzas	G. Standby	G. Aduanera
SI	22%	41%	18%	21%
NO	78%	59%	82%	79%

Tabla 15 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduanera resultados pregunta 13

Se puede observar que menos del 45% de los clientes si conoce las facilidades que brinda el Balcón de Servicios para Comercio Exterior.

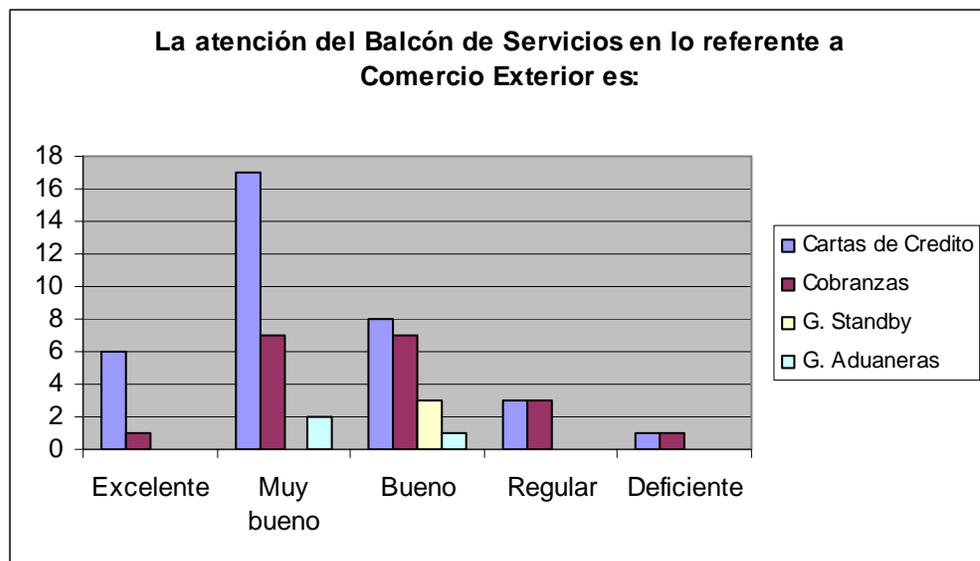


Figura 31 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras pregunta 14

Producto	% de Clientes que consideran que la atención del Balcón de Servicios es:	
	Excelente o muy buena	Entre buena o deficiente
Cartas de Crédito	65%	35%
Cobranzas	42%	58%
G. Stand By	0%	100%
G. Aduaneras	67%	33%

Tabla 16 LC, Cobranzas, G. Standby y Aduaneras resultados pregunta 14

De los clientes que sí conocen la atención que brinda el Balcón de Servicios, menos del 70% considera que la atención es excelente o muy buena.

5.5. Estudio de la Oferta

5.5.1. Comparación del Servicio de Comercio Exterior con el que prestan otros bancos del Ecuador

Es necesario tomar en cuenta que con respecto a Comercio Exterior no existen datos sobre la competencia en el Ecuador, menos aún datos sobre estándares de servicio y calidad del mismo.

Para realizar la comparación del Área de Comercio Exterior del Banco Pichincha con la competencia se tomó en cuenta un estudio realizado por Cristian Romero, Analista de Control Financiero del Banco del Pichincha en el que se puede observar la tasa y el volumen de ventas de algunos bancos representativos del Ecuador desde Junio del 2003 hasta Abril del 2006.

Es interesante tomar en cuenta los datos del cuadro siguiente, puesto que se puede observar que Comercio Exterior del Banco del Pichincha no muestra un incremento en el volumen de ventas significativo. Desde junio del 2003 hasta abril del 2006 la tasa y el volumen han permanecido constantes.

Fuente: (Romero Cristian, Análisis de Mercado de Comercio Exterior, Banco del Pichincha)

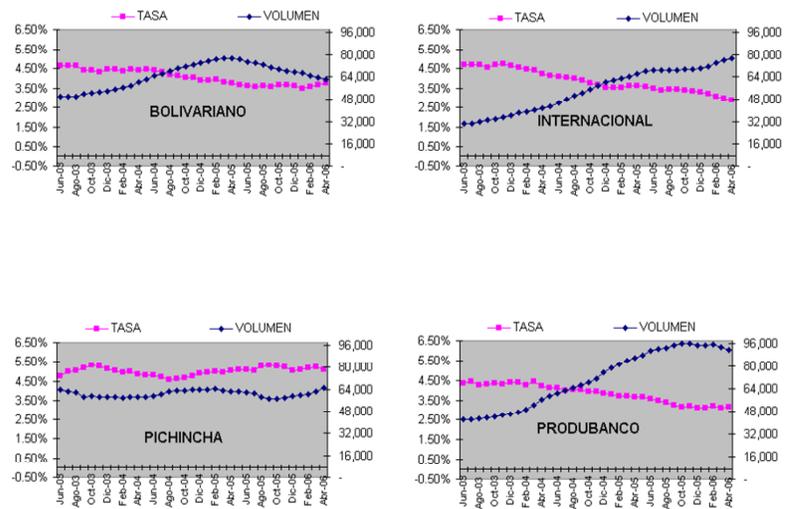


Figura 32 Análisis de Mercado de Comercio Exterior

Por otro lado, durante el mismo periodo, el Produbanco muestra una pequeña disminución en la tasa pero un gran incremento en el volumen. En abril del 2006 es el banco con el mayor volumen sin embargo, hay que tomar en cuenta que desde octubre del 2005 no ha experimentado mayor crecimiento, es decir, ha permanecido bastante constante.

El Banco Internacional durante este mismo periodo ha experimentado un crecimiento en el volumen, y la tendencia es que sigue aumentando. El Banco Bolivariano en el 2005 muestra un incremento en el volumen pese a que para el 2006 hay una disminución mientras mantiene una tasa bastante constante.

5.5.2. Análisis de los competidores

De los bancos nacionales del Ecuador que ofrecen productos de Comercio Exterior, en general la mayoría tienen costos y requisitos similares. Sin embargo, el Departamento de Marketing del Banco del Pichincha investigó algunos datos sobre ciertos productos en los que se pueden ver algunas diferencias en los diferentes bancos.

Así, en cuanto a tiempos de entrega en la emisión de Cartas de Crédito, se obtuvieron los siguientes datos:

Emisión de una carta de crédito	
Banco	Tiempo de Entrega
<i>Guayaquil</i>	48h
<i>Produbanco</i>	24h
<i>Pacifico</i>	48h
<i>Bolivariano</i>	48h
<i>Pichincha</i>	72h

Tabla 17 Tiempo de Emisión de una Carta de Crédito

Con respecto a costos, se obtuvieron los siguientes datos para algunos productos:

Cobranzas de Importación	
Banco	Emisión
INTERNACIONAL	MIN \$225
PRODUBANCO	1% flat min. \$20
PACIFICO	0.50% flat min. \$50
BOLIVARIANO	0.50% flat min. \$100
GUAYAQUIL	0.25% min. \$50
PICHINCHA	0.50% flat min. \$100

Tabla 18 Costos para Cobranzas de Importación

Costos para Cartas de Crédito de Importación					
Banco	Comisión anual	Comisión de enmienda	Comisión Aceptación	Portes	Mensaje Swift
Internacional	Min. \$275	No se obtuvo información.	No se obtuvo información.	\$ 65	\$ 85
Produbanco	\$ 100	\$ 15	hasta el 5%		\$ 30
Pacífico	Hasta 4% min. \$100	No se obtuvo información.	No se obtuvo información.	No se obtuvo información.	\$ 30
Bolivariano	Min.\$100	\$12 por enmienda texto	0.25% min. 100	\$ 15	\$ 30
Guayaquil	4% min. \$50	\$20 swift + \$10 por término	4% min. \$50	\$ 30	\$ 30
Pichincha	4% min. \$100	\$6 por término	4% anual min. \$50	\$ 15	\$ 25

Tabla 19 Costos para Cartas de Crédito de Importación

Cobranzas de Exportación		
Banco	Emisión	Swift
INTERNACIONAL	Min \$225	\$ 90
PRODUBANCO	0.25% flat min.\$50	\$ 20
PACIFICO	0.50% flat min \$50	\$ 30
BOLIVARIANO	0.50% flat min. \$100	\$ 30
GUAYAQUIL	0.50% min. \$50	\$ 30
PICHINCHA	0.25% flat min. \$100	\$ 25

Tabla 20 Costos para Cobranzas de Exportación

En cuanto a requisitos, se obtuvieron los siguientes datos:

Requisitos para una carta de Crédito de Exportación				
	FACTURA	SEGURO	EMPAQUE	ADICIONAL
PRODUBANCO	X		X	Venta anticipada de divisas
GUAYAQUIL	X	X	X	Según especificación de la carta de crédito.
PACIFICO	X		X	Según especificación de la carta de crédito.
BOLIVARIANO	X	X	X	Según especificación de la carta de crédito.
PICHINCHA	X			Según especificación de la carta de crédito

Tabla 21 Requisitos para una Carta de Crédito de Exportación

Banco	Ciente	Solicitud	Contrato de Carta de Crédito	Nota de Pedido	Copia del DUI	Aplicación Seguro	Original Endoso al Banco	Adicional
Internacional	X	X	X	X	X	X	X	Letra de cambio si es a plazos.
Produbanco	X	X	X	X	X	X	X	
Pacifico		X	X	X	X	X	X	
Guayaquil	X	X	X	X	X	X	X	Pagare si es a plazos.
Bolivariano	X	X	X	X	X	X	X	
Pichincha	X	X	X	X	X	X	X	Pagare si es a plazos.

Tabla 22 Requisitos para una Carta de Crédito

En general se puede observar que no existe mayor diferencia en cuanto a costos y requisitos. Sin embargo, es indispensable

considerar que con respecto al tiempo de entrega en la emisión de una carta de crédito el Banco del Pichincha se demora aproximadamente 1 día más que la competencia. Este dato es indispensable puesto que de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes, el factor más importante es el tiempo de entrega. Y en general, en propuestas de mejora los clientes proponen mejorar el mismo, es decir, entregar en menos tiempo el producto final.

6. ESTUDIO ESTRATEGICO

6.1. *Nivel Filosófico*

Para realizar el Estudio Estratégico de Comercio Exterior, es importante tomar en cuenta que el área es parte del Banco del Pichincha, por lo que su misión, visión, valores y factores claves del éxito, deben estar alineados y de cierta forma apalancados con los de la institución en general. Así, la misión y visión del Banco del Pichincha se detallan a continuación:

Misión: Somos un equipo LÍDER, que contribuimos al desarrollo del Ecuador, apoyando las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas.

¹⁶ (<http://pichinchanet:8081/Pichinchanet/Home1/Main.asp> Ingresado el 3 de Febrero del 2006 a las 16h48.)

Visión: El Banco del Pichincha es el LÍDER de su mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicio, enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal, otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas.¹⁷

¹⁶ <http://pichinchanet:8081/Pichinchanet/Home1/Main.asp> . Ingresado el 3 de Febrero del 2006 a las 16h48.

¹⁷ <http://pichinchanet:8081/Pichinchanet/Home1/Main.asp>. ingresado el 3 de Febrero del 2006 a las 16h49.

(<http://pichinchanet:8081/Pichinchanet/Home1/Main.asp> Ingresado el 3 de Febrero a las 16h49)

6.1.1. Visión

Somos un equipo líder que organiza, coordina y facilita la oferta de productos y servicios de Comercio Exterior con valor agregado, para personas naturales y jurídicas, generando rentabilidad sostenible al Banco y a sus accionistas.¹⁸

6.1.2. Misión

Ser líder del mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicio, enfocando nuestro esfuerzo hacia el cliente, anticipándonos a sus necesidades, impulsando el crecimiento de personal y contribuyendo al desarrollo del Ecuador.¹⁹

6.1.3. Valores

Disciplina: capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir productos y servicios de alta calidad sirviendo a nuestro

¹⁸ Delgado, Edwin, Manual del Sistema de Gestión de Calidad de Comercio Exterior (Comex), Banco del Pichincha C.A., 2005

¹⁹ Delgado, Edwin, Manual del Sistema de Gestión de Calidad de Comercio Exterior (Comex), Banco del Pichincha C.A., 2005

cliente de la mejor manera y respetando nuestra organización, sus normas y reglamentos.

- Orientación al cliente: Entendemos las necesidades presentes y futuras de los consumidores. Nos adaptamos a las necesidades e incluso sobrepasamos las expectativas de los consumidores
- Austeridad: en Comercio Exterior se utiliza al máximo los recursos y así, ser más eficientes y de esta manera reducir nuestros gastos a lo menor posible.
- Trabajo en Equipo: Actitud positiva, mutua confianza, apoyo y ayuda entre todos los miembros de Comercio Exterior para facilitar la gestión.
 - Autenticidad: autoridad sobre nuestro trabajo, iniciativa para proponerse y alcanzar metas altas. Actuamos de acuerdo a nuestros principios y valores.
- Desarrollo Profesional: Comercio exterior se preocupa, apoya e impulsa la planeación de la carrera de sus empleados abarcando los aspectos que enriquecen y mejoran a una persona con vista a lograr objetivos dentro de la organización.
 - Sensibilidad Social: somos parte de una sociedad en desarrollo por lo cual apoyamos e impulsamos el progreso de sus integrantes.²⁰
(<http://pichinchanet:8081/Pichinchanet/Home1/Main.asp> Ingresado el 03 de Febrero del 2006 a las 16h55)

²⁰ <http://pichinchanet:8081/Pichinchanet/Home1/Main.asp>

6.1.4. Factores Claves del Éxito

El éxito de Comercio Exterior se basa en tener una alta capacidad de respuesta sobre las necesidades y requerimientos de los clientes. Para esto es necesario tomar en cuenta ciertos factores sin los cuales el área no crecería ni captaría mas mercado. Estos factores son los siguientes:

- Constante mejora en la capacidad de respuesta.
- Constante capacitación y desarrollo del personal de la empresa.
- Constante incorporación de tecnología de punta
- Excelente flujo de información y comunicación abierta.
- Buen trato a los clientes
- Ambiente propicio para trabajar
- Mantener un servicio de seguimiento finalizada la transacción.
- Ser parte de una institución con una sólida administración, normas y objetivos bien definidos.

7. ESTABLECER LA GESTIÓN DE CALIDAD ACTUAL

7.1. *Determinar en base a datos históricos la gestión actual del área y la satisfacción del cliente.*

El índice de satisfacción del cliente se determinó tomando en cuenta los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los clientes. De las preguntas realizadas, se consideró aquellas que se relacionan directamente con el servicio que presta Comercio Exterior. De esta manera, se tomaron los datos correspondientes a los clientes que consideran que el servicio es excelente o muy bueno, se los sumaron y finalmente dividieron para el total obteniendo finalmente el porcentaje de satisfacción para los distintos productos:

El índice de satisfacción por producto se especifica en el cuadro adjunto:

Producto	Índice de Satisfacción
Cartas de Crédito	64.40%
G. Standby	55.88%
Cobranzas	57.37%
G. Aduaneras	57.00%
G. Bancarias	53.70%

Tabla 23 Índice de Satisfacción del Cliente

El índice de satisfacción general es del 57.67%

Para analizar estos resultados es importante considerar que el estándar de satisfacción del cliente establecido por Comercio Exterior es del 85% por lo que se puede observar que todos los productos del área están muy por debajo del estándar y también, el índice de satisfacción general es menor al 60%. Este indicador es crítico puesto que expresa la opinión y la percepción que los clientes tienen sobre el servicio que Comercio Exterior brinda. Sin embargo, en este caso, también permite ver la necesidad de desarrollar e implementar proyectos de mejora continua y calidad para optimizar el servicio y de esta manera obtener una mayor satisfacción de los clientes.

Por otra parte, también se debe considerar otros indicadores que se han tomado en cuenta para establecer la gestión actual del área de Comercio exterior como son la capacidad utilizada vs la capacidad instalada del área operativa y la eficiencia transaccional.

Es elemental tomar en cuenta ciertos conceptos para entender de mejor manera los indicadores que se examinarán:

Capacidad: la cantidad de producción que un sistema es capaz de lograr durante un periodo específico de tiempo.²¹

Capacidad proyectada o diseñada: tasa de producción ideal para la cual se diseñó el sistema. Es la máxima proyección teórica.

²¹ Chase, Aquilano, Jacobs, Administración de producción y operaciones, McGraw Hill, Colombia, 2004, Cap 7, pag. 262.

(http://webdelprofesor.ula.ve/forestal/mariaq/direccion_op_files/clases/tema5.ppt#25

9.4.Conceptos) Ingresada el 11 de Septiembre del 2006.

Capacidad Instalada: volumen de producción que puede obtenerse en un periodo determinado en una cierta rama de actividad. Dato ingresado el 11 de Septiembre del 2006. (<http://www.eumed.net/cursecon/dic/ci1.htm>)

Capacidad Efectiva: capacidad que espera alcanzar una empresa según sus actuales limitaciones operativas (personal y equipos). Es menor que la capacidad proyectada. Dato ingresado el 11 de Septiembre del 2006 (http://webdelprofesor.ula.ve/forestal/mariaq/direccion_op_files/clases/tema5.ppt#25 9.4.Conceptos).

Los datos que se presentan y analizan a continuación corresponden a los meses de enero a junio del 2006. Es importante tomar en cuenta que la forma de cálculo, los estándares y límites superior e inferior para estos indicadores han sido definidos internamente por Comercio Exterior y el departamento de Calidad del Banco del Pichincha:

Indicador	Frecuencia	Fórmula	Estándar	Ls	Li	Unidades
Capacidad Utilizada vs. Capacidad Instalada	MES	Capacidad utilizada / Capacidad Instalada	100%	110%	90%	%
Capacidad instalada	MES	Funcionarios mes * 8h*20 días*80% eficiencia*60 min	57,6	63,36	54,7	min
Eficiencia Transaccional	MES	Operaciones procesadas fuera de tiempo / Total de Operaciones	95%	100%	90%	%

Tabla 24 Indicadores

Para analizar los datos obtenidos, primero se determinó la manera en la que se determinaron los límites superior e inferior.

Para la capacidad instalada, el estándar de 57600 minutos que es el 100% se obtuvo tomando en cuenta a 7.5 funcionarios por mes.

El límite superior que es 63360 minutos corresponde al 110% del estándar y a 8.25 funcionarios.

El límite inferior, de acuerdo al cuadro corresponde a 54,700 minutos por mes que debería relacionarse con un 90%. Sin embargo, realizando los cálculos respectivos se determinó que 54,700 minutos al mes corresponden a un 95%. Por lo que sería sumamente importante revisar y actualizar estos estándares y límites. El 90% corresponde a 51840 minutos por mes.

Además es indispensable determinar el significado de trabajar al 110%. Puesto que si significa que las personas trabajan más de 8 horas diarias, esto implica costos adicionales a la empresa porque están dentro del tiempo personal del individuo y por lo tanto se debe pagar horas extras. Además se podría considerar como un parámetro de ineficiencia puesto que el personal no realiza lo que debe dentro del horario establecido.

Los datos registrados para estos índices son:

Capacidad Instalada:

Capacidad Instalada				
MES	VALOR INDICE	ESTÁNDAR	LS	LI
ENE	71,808.00	57,600	63,360	54,700
FEB	58,752.00	57,600	63,360	54,700
MAR	66,240.00	57,600	63,360	54,700
ABR	69,312.00	57,600	63,360	54,700
MAY	72,576.00	57,600	63,360	54,700
JUN	72,576.00	57,600	63,360	54,700

Tabla 25 Capacidad Instalada

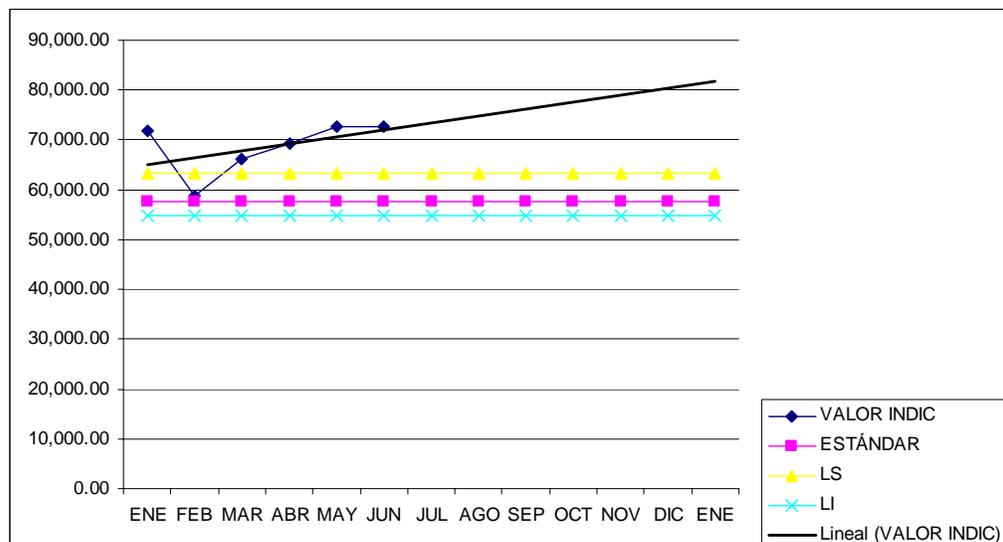


Figura 33 Capacidad Instalada

De acuerdo a los datos, en este indicador, se puede observar que es necesario verificar y establecer nuevamente el estándar y los límites superior e inferior para un análisis más eficaz. Los datos establecidos como estándar ya no deben usarse como tal sino que debe ser mayor el estándar. Esto se puede explicar debido a que el estándar está calculado para 7.5 funcionarios por mes y actualmente el área está operando con 9 funcionarios al mes.

Dadas las actuales circunstancias se explica claramente por qué los datos superan el límite superior y aparentemente el proceso está fuera de control.

Capacidad utilizada vs Capacidad instalada del área operativa:

Capacidad Utilizada vs Capacidad Instalada Área Operativa				
MES	VALOR INDICE	ESTÁNDAR	LS	LI
ENE	72%	100%	110%	90%
FEB	68%	100%	110%	90%
MAR	78%	100%	110%	90%
ABR	79%	100%	110%	90%
MAY	87%	100%	110%	90%
JUN	91%	100%	110%	90%

Tabla 26 Capacidad Utilizada vs. Capacidad Instalada

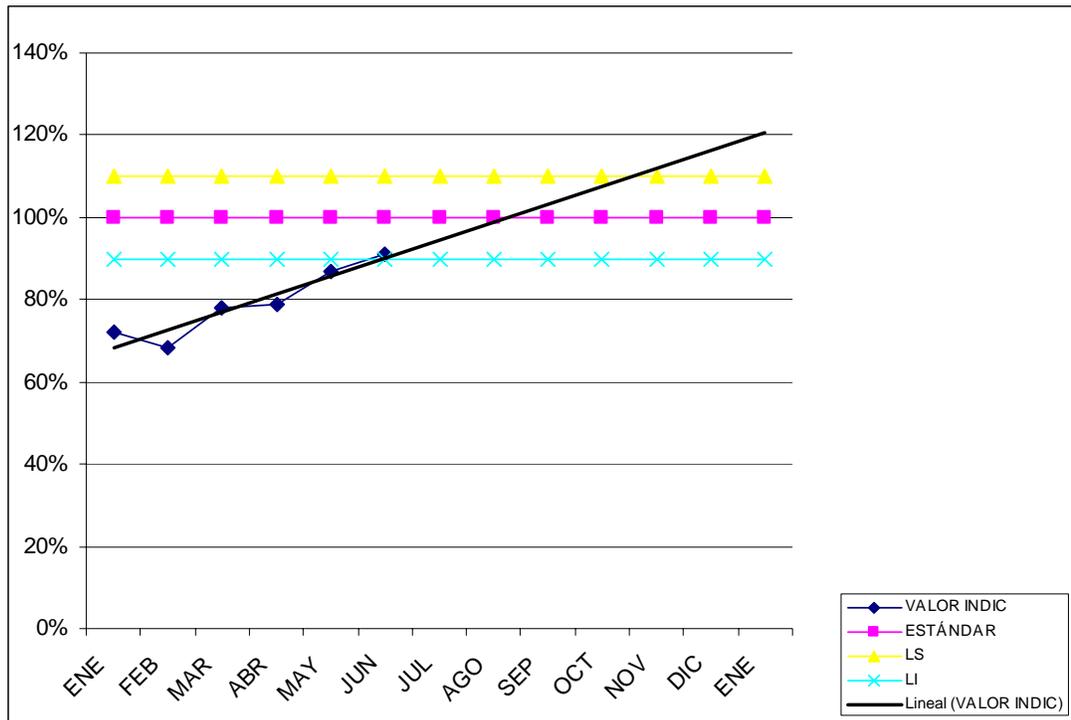


Figura 34 Capacidad Utilizada vs. Capacidad Instalada

De acuerdo a los datos obtenidos se puede observar que desde enero hasta mayo este índice es menor al límite inferior. Sin embargo, en junio este índice sí aumenta aunque todavía no llega al estándar esperado.

En base a la observación y análisis se pudo verificar que este índice estaba muy por debajo del estándar puesto que no se estaban tomando en cuenta ciertas actividades que el personal realiza y que le toman mucho tiempo. Entre estas actividades se pueden nombrar: reuniones departamentales, requerimientos telefónicos de los clientes internos o externos, devolución de documentos y contratos de productos ya cancelados, entre otras.

En el mes de junio se empezó a tomar en cuenta todas estas actividades y por lo tanto este índice se incrementó de manera representativa. Sin embargo, para determinar de mejor manera la capacidad utilizada sería importante realizar un minucioso análisis de todas las actividades que los operarios realizan y que en general se efectúan en los distintos procesos.

Eficiencia Transaccional:

MES	VALOR INDICE	ESTÁNDAR	LS	LI
ENE	97%	95%	100%	90%
FEB	98%	95%	100%	90%
MAR	98%	95%	100%	90%
ABR	97%	95%	100%	90%
MAY	95%	95%	100%	90%
JUN	93%	95%	100%	90%

Tabla 27 Eficiencia Transaccional

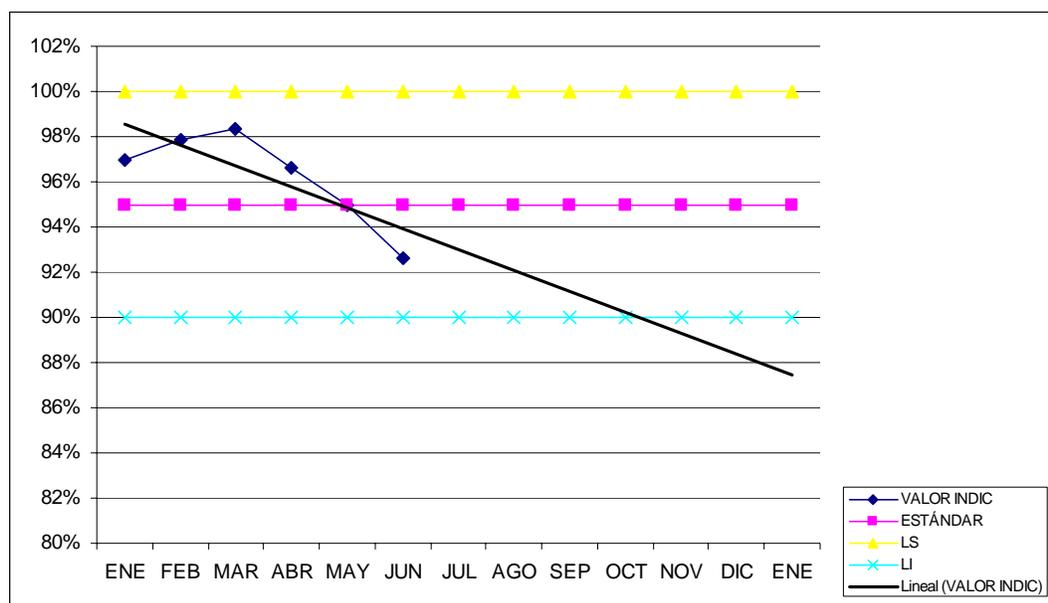


Figura 35 Eficiencia Transaccional

Se puede observar que durante los primeros meses del año este índice superó el estándar y se mantuvo dentro de los límites establecidos. Solamente en el mes de junio está un 2% por debajo. Es importante tomar en cuenta que una de las políticas de Comercio Exterior es que todas las operaciones que ingresan al área dentro del horario establecido deben ser procesadas y entregadas al cliente el mismo día. Por lo que se puede decir que en general esto está bastante bien aunque existen posibilidades de mejora.

Es indispensable verificar el significado de la línea de tendencia dibujada sobre los charts de control de los indicadores puesto que no representa nada ni tiene sentido

7.2. *Análisis de los costes de calidad por reprocesos*

Para analizar cuánto le cuesta a Comercio Exterior los reprocesos que se realizan internamente en el área debido a errores que comete el personal, se va a tomar en cuenta solamente el costo de la mano de obra, es decir, el costo de la hora hombre.

Debido a que la información sobre salarios en el Banco del Pichincha es confidencial, se usará como referencia la media de los salarios del personal de Comercio Exterior y la media del salario de la línea de supervisión.

Además, es necesario tomar en cuenta que para el análisis se considera que mensualmente se trabaja 20 días de 8 horas diarias con una eficiencia del 80% que es el estándar que usa calidad-operaciones para los cálculos respectivos. Es decir, un total de 7680 minutos mensuales.

También, se debe considerar que se analizarán los datos de reprocesos de todos los productos que se han registrado desde el mes de enero hasta junio. Se tomará en cuenta el tiempo promedio que al personal y a la línea de supervisión le toma corregir el error y revisar respectivamente.

Es indispensable considerar que este análisis considera solamente el costo de los errores que se detectan durante el proceso y que los realiza el personal de operaciones. Es decir, aquellos errores que no han llegado al cliente.

Producto	Tiempo promedio en minutos para corregir un error	Tiempo promedio en minutos para revisar nuevamente.
G. Bancarias	5	3
G. Aduaneras	5	3
G. Stand By	8	5
Cartas de Crédito	10	4
Cobranzas	3	2

Tabla 28 Tiempo promedio en minutos

Personal	Sueldo promedio en USD mensual	Tiempo en minutos por mes	Costo del minuto
Técnico de Operaciones B	512.00	7680	0.07
Línea de Supervisión	952.35	7680	0.12

Tabla 29 Sueldo Promedio

Producto	Número de reprocesos mensuales						Tiempo total de reprocesos de los operarios	Tiempo total de reprocesos de la línea de supervisión	Costo Total
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun			
Garantías Bancarias	0	1	12	1	4	11	145	87	2.045.500.651
Garantías Aduaneras	0	0	2	0	0	2	20	12	2.821.380.208
G. Stand By	5	0	4	2	4	4	152	95	2.191.370.443
Cartas de Crédito	5	2	22	3	18	21	710	284	8.255.044.271
Cobranzas	1	2	3	0	4	4	42	28	6.272.109.375
TOTALES									1.340.126.432

Tabla 30 Reprocesos

De acuerdo a la información obtenida, se puede decir que el costo por reprocesos en cuanto a mano de obra es mínimo puesto que promediando el

costo total de USD 134.12 para los 6 meses, se obtiene un costo de USD 22.33 mensual. Además de acuerdo a estos datos, para el mismo período de 6 meses hubo en total 137 errores lo que corresponde a 22,83 errores por mes, es decir a 1,14 errores diarios.

Este dato no es cierto puesto que de la experiencia adquirida, diariamente una persona comete un promedio de cuatro errores y a veces más. Se debe tomar en cuenta que solamente en operaciones Quito existen 9 empleados lo que significa que en promedio, considerando que se cometen un mínimo de tres errores por persona, diariamente existen un reproceso de 36 productos y por ende el costo por reprocesos es muchísimo más alto. Lamentablemente, el análisis se realizó considerando los datos registrados por el encargado en el área. Sin embargo, cabe recalcar que esto no se está realizando con la seriedad y minuciosidad del caso.

Por otro lado, tampoco se están tomando en cuenta ni clasificando los diferentes reprocesos puesto que existen errores que no llegan al cliente ya que son detectados por la línea de supervisión durante el proceso, pero también existen muchos errores que llegan al cliente y que obviamente cuestan mucho más debido al impacto en el mismo. También, otros datos que corroboran que el total de reprocesos no es real es el índice de satisfacción de los clientes es del 57.67% y también que más del 26% de los clientes si ha tenido algún problema con los productos de Comercio Exterior.

7.3. *Análisis funcional*

El análisis funcional es una pieza clave en un programa de mejora continua de la calidad con éxito. Las empresas dependen de sus clientes, el análisis funcional mueve a las empresas a concentrarse en satisfacer las necesidades de estos clientes.

El análisis funcional consigue su objetivo determinando:

1. La finalidad de la empresa en conjunto, en cuanto a satisfacción de las necesidades de los clientes externos.
2. La finalidad de cada departamento de la empresa en cuanto a satisfacción de las necesidades, tanto de los clientes internos como externos.
3. Si los departamentos consiguen sus objetivos de una manera eficaz con relación a los costos.
4. Los costes asociados con cualquier fallo a la hora de trabajar con eficiencia.
5. Las áreas donde se deben implantar medidas correctivas.

El análisis funcional permite determinar, entre otras cosas, por qué existe el departamento y qué es lo que aporta a favor de los objetivos de la empresa.²²

En el presente estudio solamente se realizará el análisis funcional hasta el punto número 2. Esto se debe a que actualmente no se cuenta con información suficiente para establecer costos de producción y de no calidad a detalle. En este trabajo solamente se determinaron los costos de reprocesos tomando en cuenta el costo de la hora hombre.

Así, en el caso específico del Banco del Pichincha, se puede observar la finalidad de la empresa es satisfacer las necesidades financieras de las personas, instituciones y empresas, otorgando rentabilidad sostenible a sus accionistas. Esto está plasmado en la Misión y Visión del Banco.

Para determinar la finalidad del departamento de Comercio Exterior se va a determinar si es que el área de Ventas y Operaciones están alineadas con los objetivos del Banco y si es que su trabajo aporta a la satisfacción de las necesidades de los clientes externos.

Para esto es sumamente importante plantearse las siguientes preguntas:

²² Munro-Faure, Lesley, Munro Faure, Malcolm, La calidad total en acción, Ediciones Folio S.A., España, 1994, pg. 69.

Para determinar la finalidad de Comercio Exterior considerando a la parte de venta y Operaciones, es indispensable tomar en cuenta las siguientes preguntas.

- ¿Por qué existe este departamento?

Comercio Exterior existe para satisfacer las necesidades de personas naturales o jurídicas que realizan exportaciones o importaciones a nivel nacional e internacional.

- ¿Qué aporta a la consecución de los objetivos de la empresa?

Comercio Exterior genera rentabilidad sostenible para el Banco y sus accionistas mientras oferta productos y servicio de Comercio Exterior con valor agregado.

Departamento	Director	Personas en el Departamento:
Operaciones de Comercio Exterior	Ma. Dolores Montero	Wilson Pinto, Isabel Astudillo, Carlos Arregui, Marcela Zuniga, Cristina Rosero, Judith Cordova, Franklin Ballagan, Veronica Marino, María Dolores Alvarado, Rene Ampudia
La misión de este departamento es: Ser líder del mercado en imagen, participación, productos y calidad de servicio, enfocando nuestro esfuerzo hacia el cliente, anticipándonos a sus necesidades, impulsando el crecimiento de personal y contribuyendo al desarrollo del Ecuador		

Tabla 31 Misión de Operaciones

- ¿Quiénes son sus clientes?

Los clientes externos de Comercio Exterior son todas aquellas personas naturales o jurídicas que realizan algún tipo de transacción de importación o exportación ya sea en el Ecuador o en el exterior.

Además, Comercio Exterior tiene también algunos clientes internos como son otras áreas de la institución y Bancos en el Exterior.

- ¿Cuáles son sus necesidades?

En cuanto a las necesidades del departamento, se puede decir que es indispensable contar con personal capacitado, y una gerencia comprometida con los objetivos del departamento. Por otro lado, el personal necesita de los canales de comunicación y tecnología adecuada para poder procesar y vender los productos de Comercio Exterior.

De una manera más específica se puede decir que Operaciones de Comercio Exterior se encarga de producir el producto o servicio que los clientes requieren. Mientras que Ventas se encarga de conseguir los pedidos de los clientes, de establecer las características, cotizaciones, precios y forma de entrega de los productos finales.

7.4. *Medición del Clima laboral*

La Medición del Clima Laboral del Área de Comercio Exterior fue realizada por Recursos Humanos mediante entrevistas personales a todos el Personal de Comercio Exterior. En esta entrevista se analiza el promedio

global de satisfacción de la Unidad donde se identifican zonas de fortaleza, oportunidad y de riesgo.

Para interpretar los resultados es necesario tomar en cuenta los siguientes parámetros:

Zona	Interpretación	Medidas
Fortaleza	Muy bueno y excelente.	-
Oportunidad	Bueno	Aspectos de mejora a corto plazo
Riesgo	Débil y Bajo	Aspectos de mejora inmediatos a corto y mediano plazo. Afectan directamente el rendimiento, motivación y ambiente laboral.

Tabla 32 Medición del Clima Laboral

La entrevista contiene las siguientes áreas:

- Cumplimiento de las destrezas para la función.
- Nivel de Identificación con la función Opinión sobre su área/oficina de trabajo.
- Opinión sobre la institución.
- Opinión sobre su línea de supervisión.
- Opinión sobre la calidad de comunicación de la línea de supervisión.
- Ambiente de trabajo en su área u oficina.
- Nivel de satisfacción con la función.
- Nivel de satisfacción con el Desarrollo Laboral.
- Nivel de satisfacción salarial.

- Nivel de compromiso con la institución.

El análisis de clima laboral es solamente del Área Operativa de Quito, a continuación se especifican los resultados obtenidos:

Parámetros medidos	Zona
Nivel de Compromiso con la Institución	Fortaleza
Nivel de identificación con la función	Fortaleza
Opinión de la línea de supervisión	Fortaleza
Nivel de satisfacción con mi desarrollo laboral	Fortaleza
Opinión sobre la comunicación que genera la Línea de Supervisión	Fortaleza
Nivel global de Cumplimiento de Destrezas de la función	Fortaleza
Opinión sobre la institución	Fortaleza
Ambiente de trabajo de su área/oficina	Fortaleza
Nivel de satisfacción con la función	Fortaleza
Nivel de satisfacción salarial	Oportunidad
Opinión sobre su área / oficina de trabajo	Riesgo

Tabla 33 Parámetro de Medición del Clima Laboral

De los resultados obtenidos por el Recursos Humanos se puede observar que las áreas más críticas son el nivel de satisfacción salarial en la que se encuentra una oportunidad de mejora. El Banco del Pichincha califica a su personal de acuerdo al cumplimiento de objetivos y premia a los empleados Excelentes. Este tipo de medición es bien conocida por todo el personal y cuentan con las herramientas necesarias para crecer en la institución.

El área más crítica es la opinión que el personal tiene sobre su área de trabajo.

Las operaciones que se realizan en Comercio Exterior tienen un alto riesgo operativo, requieren de una gran concentración y atención. Sin embargo, es comprensible que haya un sentimiento de descontento en el personal puesto que se trabaja en un medio totalmente abierto, no existe ningún tipo de privacidad y concentrarse resulta bastante difícil si todo el tiempo pasa gente, conversan o hay algún tipo de actividad muy cercana a los operadores.

En el concepto de fábrica que adoptó Operaciones del Banco del Pichincha en la que todas las operaciones a nivel nacional están centralizadas en Quito se logró muchas mejoras y optimizaciones en ciertos aspectos. Así, en la actualidad las instalaciones físicas son más compactas: tienen aproximadamente una tercera parte de las del pasado. A fin de ahorrar espacio, se han reducido drásticamente los inventarios, se diseñan y se juntan equipos más pequeños y se comprimen los pasillos y centros de trabajo. Estas disposiciones más compactas tienen un efecto estratégico puesto que los materiales recorren menos distancias, se atiende a los clientes con mayor efectividad puesto que los productos pasan a través de la fábrica con mayor rapidez.²³

²³ Gaither, Norman, Administración de producción y operaciones, International Thomas Editores S.A, Mexico, 2000, pg 267.

Sin embargo, no se tomó en cuenta que hay ciertas áreas como Comercio Exterior en las que el trabajo es mucho más riesgoso y requiere de más concentración que en otras áreas.

Por otro lado, es importante considerar que la gente no estaba preparada para un cambio tan radical. El personal no recibió una capacitación e información formal sobre los cambios a venir y de cierta forma se sienten totalmente perjudicados y al mismo tiempo no perciben las mejoras que dichos cambios han generado.

Por otro lado, el espacio físico es extremadamente limitado y el archivo de documentos es complicado debido a lo expuesto. Así, es sumamente difícil abrir los cajones de los archivadores. Por la poca planificación han ocurrido varios accidentes en los que se abre un cajón, el mismo funciona de palanca y el archivador se cae. Afortunadamente no ha habido heridos de estos accidentes pero se los debe considerar. También, cierto tipo de documentos, el personal los encajona y mantiene estas cajas debajo de los escritorios lo que hace que sea realmente incómodo trabajar.

8. Sistema de medidas Correctivas y Preventivas a través de proyectos.

8.1. *Reestructuración del área de trabajo:*

La gerencia debe considerar la posibilidad de una reestructuración interna en cuanto a ubicación física, para esto a continuación se especifican algunos pasos a tomar:

- Verificar el espacio físico total.
- Contabilizar exactamente el número de personas que trabajan en Operaciones.
- Analizar si es que el espacio físico es suficiente para que el total del personal trabaje en buenas condiciones.
- Analizar la criticidad de las diferentes áreas.
- Ubicar las áreas de acuerdo a su criticidad.
- Proveer a los empleados de un escritorio con algún tipo de división. Esto ayudaría a conseguir un poco de privacidad y mayor concentración mientras sigue existiendo un buen flujo de comunicación.
- Empotrar los archivadores. Es indispensable que los archivadores estén sujetos a la pared para que no se caigan y ocurran accidentes.
- Instalar un sistema de ventilación apropiado y que funcione de manera óptima todo el tiempo. Se debe mantener un buen flujo de aire y un control de la temperatura apropiado puesto que las temperaturas

extremas y el aire muy condensado genera pesadez y falta de concentración en los empleados

- Instalar extintores y detectores de humo en caso de un incendio.
- Realizar planes de contingencia y evacuación en caso de un incendio o algún desastre natural. Es indispensable formar brigadas. El espacio es reducido y hay demasiada gente. En caso de una emergencia, si no hay un plan establecido, se podrían generar muchos problemas.
- Instalar salidas de emergencia.
- Capacitar a la gente sobre los distintos planes de contingencia y evacuación.
- Motivar a los empleados y comunicarles el tipo de ventajas que su lugar de trabajo genera para ellos y su empresa como son: menores costos, mayor comunicación, entre otros.

8.2. *Establecer un sistema de costes.*

Un sistema de costes permite conocer los costos de los distintos productos que produce la empresa y para determinar el resultado del periodo.

Con el sistema de costos se va a determinar lo siguiente:

- Precio de coste de los productos y servicios.
- Costes de cada una de las etapas del proceso de fabricación de los productos y servicios.

- Costes de cada departamento.

Para realizar lo expuesto, se deben considerar los siguientes tipos de costos:

- Costos fijos o de estructura: son independientes del nivel de ingresos o del nivel de actividad.
- Costos variables: varían proporcionalmente con los ingresos. A más ingresos hay más costos variables.
- Costos semifijos: tienen un componente fijo y otra parte variable en función del nivel de actividad.
- Costos históricos: costos reales que se calculan una vez ha finalizado el período correspondiente. Son aquellos que realmente ha tenido la empresa en el pasado.
- Costos previstos: son lo que la empresa prevee para el periodo siguiente.²⁴

Existen varios métodos para determinar los costos. Sin embargo, en este caso se propone utilizar el método de las secciones o full costing para lo cual es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Dividir toda la empresa en secciones: dirección, administración, ventas, marketing, operaciones, entre otros.

²⁴ Amat, Oriol, Costes de calidad y de no calidad, Eada Gestión, Ediciones Gestión, Barcelona, 2000, pg 16.

2. Asignar todos los costos de la empresa que se han producido en un periodo determinado a cada sección. De esta forma se pueden conocer los costes totales de cada sección.

COSTES	TOTAL	SECCIONES			
		Marketing	Ventas	Operaciones	Etc.
Consumo					
Personal					
Alquileres					
Amortización					
Etc.					
Total	USD	USD	USD	USD	USD

Tabla 34 Asignación de Costos por Secciones

3. Asignar los costes de las secciones auxiliares a las secciones principales. Las secciones principales son aquellas que intervienen directamente en la elaboración del producto o servicio. El reparto de las secciones auxiliares se hace en función de la dedicación de cada sección auxiliar a cada sección principal.

COSTES	TOTAL	SECCIONES			
		Marketing	Ventas	Operaciones	Etc.
Consumo					
Personal					
Alquileres					
Amortización					
Etc.					
Total	USD	USD	USD	USD	USD
Reparto de las secciones auxiliares					
Coste total de las secciones principales	USD	USD	USD	USD	USD

Tabla 35 Asignación de Costos Auxiliares

4. Establecer la unidad de obra de cada sección que es la unidad de medida de su actividad.
5. Dividir los costes totales de cada sección principal por las unidades de obra producidas en el periodo considerado.
6. Calcular el número de unidades de obra de cada sección que se precisan para obtener unidades de producto. Este número de unidades de obra se multiplica por el coste de una unidad de obra en la sección respectiva.

COSTES	TOTAL	SECCIONES			
		Marketing	Ventas	Operaciones	Etc.
Consumo					
Personal					
Alquileres					
Amortización					
Etc.					
Total	USD	USD	USD	USD	USD
Reparto de las secciones auxiliares					
Coste total de las secciones principales	USD	USD	USD	USD	USD
Número de unidades de obra	#	#	#	#	#
Coste de cada unidad de obra	USD	USD	USD	USD	USD

Tabla 36 Unidades por Sección

7. Sumar el coste de las materias primas y de otros costes variables directamente imputables a cada producto al coste de las secciones para de esta manera determinar el coste total de una unidad de producto.

Una vez determinados el coste total del producto y el coste de cada una de las etapas de elaboración de cada producto, se puede intentar optimizar cada una de las etapas del proceso productivo.²⁵

8.3. Implementación de un sistema de costes totales de Calidad.

Para implementar un sistema de costes totales de Calidad es indispensable determinar cuales son los costes de calidad y los de no calidad.

Así, los costes de calidad se dividen en: costos de prevención y evaluación.

- Los costes de prevención son aquellos que intentan evitar los fallos y están integrados por: formación, investigación de mercado, análisis del valor, revisión de procesos, manuales de calidad, entre otros.

²⁵ Amat, Oriol, Costes de calidad y de no calidad, Eada Gestión, Ediciones Gestión, Barcelona, 2000, pg 37.

- Los costes de evaluación son lo que permiten comprobar la calidad existente en cada momento y están formados por: auditoria, inspecciones, revisiones, evaluaciones, entre otros.

La no calidad es consecuencia de los fallos y estos pueden dividirse en fallos internos y fallos externos. Los fallos internos son aquellos que se detectan antes de que el producto llegue al cliente. Los fallos externos son aquellos que se detectan una vez entregado el producto al cliente.

También, los costes de fallos pueden dividirse en tangibles e intangibles. Los primeros son los que se pueden calcular de forma objetiva y normalmente van acompañados de un desembolso en efectivo por parte de la empresa que los comete. Estos costos pueden ser la mano de obra o la materia prima. Los costes intangibles son lo que se calculan con criterios esencialmente subjetivos. Estos costos son los que traen como consecuencia la pérdida de imagen de la empresa.

El coste de un fallo siempre se debe estimar de forma marginal. Es decir, los costos que la empresa tenga adicionalmente por culpa del fallo o los ingresos que deje de percibir por esta razón.

Para determinar los costes por fallos internos que normalmente son tangibles se puede utilizar el siguiente formato:

Costes de Fallos Internos	
Producto:	
Descripción del fallo	_____
Razones de la no conformidad	_____
Decisión:	_____
Reproceso	_____
Devolución	_____
Desperdicio	_____
Otra...	_____
Descripción de la acción a tomar:	_____
Coste de mano de Obra	USD
Coste de materiales	USD
Otros costes	USD
Total:	USD

Tabla 37 Costos por Fallos Internos

Los costes de fallos externos provocan los costes por fallo tangibles que se generan si se hubiesen detectado antes de que llegue el producto al cliente y además los costes intangibles. Para determinar este tipo de costes se puede utilizar el formato que está en la parte inicial de la página siguiente.

Con los costos intangibles es sumamente importante considerar y calcular lo siguiente:

- Beneficio que se deja de percibir por la venta pérdida.
- Pérdida de ingresos consecuencia de la pérdida de imagen y prestigio.
- Desmotivación en el personal.

Costes de Fallos Externos	
Producto:	_____
Cliente:	_____
Descripción de la reclamación o fallo	_____
Razones de la no conformidad	_____
Decisión:	
Reproceso	_____
Cambio	_____
Otra...	_____
Descripción de la acción a tomar:	_____
Coste del fallo:	USD
Coste de mano de Obra	USD
Coste de materiales	USD
Indemnización	USD
Otros costes	USD
Costes Totales:	USD

Tabla 38 Costos por fallos externos

Cabe recalcar que los costes de la no calidad son inversamente proporcionales a los costes de calidad.

Así, una vez definidos los conceptos de calidad y no calidad es indispensable seguir los mismos pasos que se establecieron para determinar

el costo del producto. Con la diferencia que en este caso en particular se asignan a las diferentes secciones los costos de calidad y no calidad. Es importante además, realizar una prueba piloto para determinar si el sistema funciona y se adapta bien para luego realizar su implementación total.

Con los datos obtenidos del sistema de costos, se deben tomar en cuenta y calcular los siguientes ratios para analizar los costes totales de calidad y la eficiencia de los mismos:

- Coste de prevención / Coste total de calidad.
- Coste de evaluación / Coste total de calidad.
- Coste de fallos internos / Coste total de calidad.
- Coste de fallos externos / Coste total de calidad.
- Coste de calida (preventiva + evaluación) / Coste total de calidad.
- Coste de no calidad (fallos) / Coste total de calidad.
- Coste de calidad por unidad producida = Costes de calidad / Unidades producidas.
- Coste de calidad por empleado = Costes de Calidad / Número de empleados.²⁶

²⁶ Amat, Oriol, Costes de calidad y de no calidad, Eada Gestión, Ediciones Gestión, Barcelona, 2000, pg 97.

8.4. Plan de mejora continua de calidad.

Una vez definidos los costes de producto y calidad, se debe continuar con el análisis funcional para el área de Comercio Exterior. En este trabajo se determinaron solamente los dos primeros puntos debido a que no existía información sobre costos. Sin embargo, una vez definido el sistema de costos, se puede continuar de manera muy fácil con las etapas que faltan para completar el análisis funcional:

- Determinar las actividades principales que se realizan en el departamento de Ventas y Operaciones y que les permite cumplir con sus objetivos.

Actividades principales para cumplir la misión de Comercio Exterior					
Num.	Actividad	Porcentaje de tiempo dedicado a esta actividad		Importancia de esta actividad 1 = Importante 5= No importante	
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

Tabla 39 Actividades Principales de Ventas y Operaciones de Comercio Exterior

Actividades principales para cumplir la misión de Comercio Exterior		
Actividad	Consideraciones	Posible camino hacia delante.

Tabla 40 Actividades Principales Comercio Exterior

- Medir los costes asociados a cada actividad principal.

Departamento:		Actividad:								Fecha:				
Operaciones														
Tiempo/ Subtarea	Tiempo dedicado a cada subtarea Un bloque = 30 minutos									Tiempo relacionado con la calidad (horas)				
	8	9	10	11	12	13	14	15	Total	Preven- ción	Inspec- ción	Desper- dicio	Total	
Totales														

Departamento:					Período cubierto:										
OPERACIONES															
Tiempo (h) / Actividad Principal	SEMANA 1					SEMANA 2					Total del Período				
	TNA	Tiempo de Calidad				TNA	Tiempo de Calidad				TNA	Tiempo de Calidad			
	Total	Prev.	Insp.	Desp.	Total	Total	Prev.	Insp.	Desp.	Total	Total	Prev.	Insp.	Desp.	Total
Num 1															
Num 2															
Num 3															

Tabla 41 Tiempos por Actividad

TNA = tiempo normal de la actividad.

Tiempo total dedicado a todas las actividades principales del periodo	Horas
Número total de horas trabajadas por el departamento (personas en el departamento * horas del período)	Horas
Tiempo dedicado a actividades relacionadas con la calidad durante el periodo	Horas
Prevención	Horas
Inspección	Horas
Desperdicio	Horas
Total	Horas
Costes de calidad anuales estimados = (horas trabajadas/tiempo registrado)* (tiempo total de calidad)*(sueldo por hora)*(periodos al año)	
Añadir otros costes de calidad estimados para el departamento.	

Tabla 42 Registro de Costos de Calidad

Determinar quienes son los clientes internos en cada actividad principal.

Departamento	Num. de referencia de actividad	Actividad
--------------	---------------------------------	-----------

Num.	Cliente	Especificaciones del Cliente	Qué indicadores se aplican o se pueden aplicar para medir objetivamente la calidad del producto?		
1					
2					
3					
4					

Tabla 43 Especificaciones del Cliente

Cliente / Actividad Num.	1			2			Indice de insatisfacción = (Suma de subtotales) / (Num. de clientes)
	Importancia 1=Fuerte 2=Débil	Grado en que se cubre 1=bien 2=mal	Subtotal	Importancia 1=Fuerte 2=Débil	Grado en que se cubre 1=bien 2=mal	Subtotal	
1. Ejemplo	5/1	*2	= 10	5/2	*2	=5	15/2=7.5
2.	5/	*		5/	*	=	
3.	5/	*		5/	*	=	
4.	5/	*		5/	*	=	
5.	5/	*		5/	*	=	
6.							

Tabla 44 Cliente vs. Actividad

Mientras más alto es el índice de insatisfacción, mayor será la necesidad de mejora.

Determinar las áreas mejorables y establecer objetivos y bases para la medida de las mejoras.²⁷

Función	Cliente	Necesidades del Cliente	Indicadores Objetivos	Herramientas Útiles
1	1	Número de quejas del personal	Manual del trabajador que explique los procedimientos y las condiciones normales del trabajo
		Rotación de la plantilla (total y en porcentaje)	Especificaciones del puesto de trabajo
	2	Costes de reclutamiento	Reuniones consultivas
		Porcentaje de comentarios negativos en encuestas entre trabajadores	Encuestas sobre insatisfacción
	3	Porcentaje de comentarios negativos en encuestas entre trabajadores	Manual de calidad.
		Número de auditorias	Calendario de auditorias de calidad
	4	Tiempo medio invertido en implantar medidas correctivas	Tablón de anuncios sobre calidad
		Toma de conciencia de la calidad por parte de los trabajadores	Sección de calidad en reuniones claves.
		Valoración de los clientes del servicio general	Cuestionario a clientes, registro de reclamaciones

Tabla 45 Objetivos de Mejora

²⁷ Munro-Faure, Muro-Faure Malcolm, La Calidad Total en Acción, Ediciones Folio S.A., 1994, España, pg. 85

Finalmente, en el afán de Comercio Exterior por concentrarse en las necesidades de sus clientes, se debe implementar el uso de ciertas herramientas que facilitan la resolución de problemas como. Este aspecto es sumamente importante pues es parte de un buen programa de calidad.

La capacidad de los empleados de reconocer los problemas, de determinar sus causas últimas y de implantar medidas correctivas eficaces es fundamental para el éxito de un programa de mejora de la calidad.²⁸

Para conseguir una eficaz resolución de problemas es necesario seguir varios pasos.

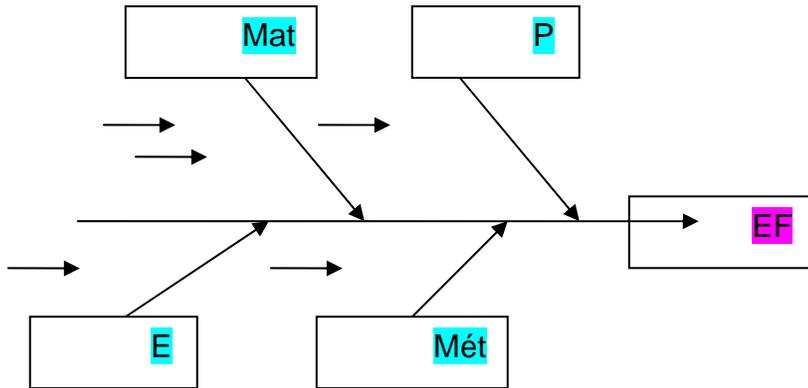
1. Establecer un grupo de resolución de problemas: este grupo debe tener la capacidad de identificar el problema, encontrar la causa última y finalmente implantar una solución.
2. Definir el problema: para esto se pueden utilizar las siguientes herramientas como la lista de comprobación y los diagramas de flujo que se complementan de manera óptima.
 - a. Lista de Comprobación: se debe responder con todos los detalles a las siguientes preguntas:
 - Qué?
 - Quién?
 - Donde?

²⁸ Munro-Faure, Muro-Faure Malcolm, La Calidad Total en Acción, Ediciones Folio S.A., 1994, España, pg. 249

- Cuándo?
 - Cómo?
 - Por qué?
- b. Diagrama de flujos: es indispensable comprender el proceso del problema identificado. Gracias al diagrama es posible identificar todas las etapas del mismo y su interrelación.
3. Identificar las posibles causas del problema: durante esta etapa se utilizan tres herramientas que se complementan:
- a. Brainstorming: es un proceso creativo en el que cada miembro del equipo utiliza su creatividad y conocimiento del problema para generar tantas ideas como sea posible sobre las posibles causas.
- Nombrar un moderador.
 - El equipo pasa de cinco a diez minutos pensando en el problema y anotando sus ideas.
 - Cada miembro del equipo anuncia una idea por turnos y se anota. NO se admiten comentario ni críticas.
 - Luego se revisan y discuten las ideas. Las ideas relacionadas entre sí se las agrupa y las ideas no realistas se las elimina.
 - Una vez que se identifica la lista de ideas, se debe reducirla a una lista de causas probables. Se utiliza la regla de Pareto o del 80/20. Esto significa que el 20% de las causas provoca el 80% del problema.

b. Diagramas de causa – efecto: todas las ideas del brainstorming se deben agrupar bajo encabezamientos adecuadas y se utiliza el diagrama de Ishikawa para obtener una imagen visual del problema, mostrando las posibles causas y los vínculos.

- Se identifican las causas principales y se las representan con una flecha que apunta a la rama principal.
- El resto de causas secundarias se las asigna a las causas principales.



c. Técnicas de votación múltiple y comparación por parejas: se elige las causas más probables.

Votación múltiple:

- Se numeran las causas.
- Cada miembro del equipo escribe los números de las causas que opina se deben investigar mas a fondo. Cada miembro puede votar solo por la tercera parte del total de causas.

- El jefe suma el número total de votos para cada opción.
- Se eliminan los elementos con menor votación.

Comparación por parejas:

- Se enumeran las causas que quedan (10 o menos)
- Cada miembro realiza una tabla de votación. Se compara el elemento 1 con el dos y así sucesivamente, se encierra en un círculo el más probable.

Opción	Descripciones	Tabla de Votación.									
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
	3	4	5	6	7	8	9	10			
3	3	3	3	3	3	3	3				
	4	5	6	7	8	9	10				
4	4	4	4	4	4	4					
	5	6	7	8	9	10					
5	5	5	5	5	5						
	6	7	8	9	10						
6	6	6	6	6							
	7	8	9	10							
7	7	7	7								
	8	9	10								
8	8	8									
	9	10									
9	9										
	10										
10											

Tabla 46 Votaciones

- Se suma el número de veces que una persona ha señalado la opción con un círculo.
 - Se suman las puntuaciones de cada uno de los miembros del grupo.
 - La opción con más votos es la más probable.
4. Una vez que se ha determinado la causa última, es indispensable determinar e implementar una solución que lo elimine para siempre y en forma definitiva.

Implementación de la solución.

- Brainstorming de ideas para la solución. Se debe tener cuidado y tomar en cuenta que las soluciones provisionales no son a las que se quiere llegar con el proceso.
- Una vez que se han determinado varias soluciones es necesario realizar el siguiente análisis para determinar la mejor solución.

Problema						
Soluciones Posibles	Recursos para implantarlas	Costes de Implantación	Reducción de CFA si se implantan	Plazo para conseguir resultados	Probabilidad de conseguir el resultado	Comentarios

Tabla 47 Posibles Soluciones

Así, la mejor solución es aquella que:

- Elimina plenamente la causa última del problema.
- Tienen la mayor eficacia en función de los costes
- Cuenta con el apoyo de todos
- Tiene el éxito asegurado

- Se tarda poco tiempo en implementar.
- Implantar la solución: para esto el equipo debe contar con el apoyo de la gerencia y todos los involucrados en el proceso. Se deben establecer objetivos, planificar los pasos y subpasos, determinar la documentación necesaria, establecer una forma de medición, cuantificar el tiempo que cada paso tardará, preparar a la gente para el cambio.²⁹

Con este tipo de metodología es factible solucionar problemas, implementar soluciones y lograr que el personal trabaje en equipo, genere ideas y de cierta forma se sienta motivado pues es parte de la solución y no del problema. Por otro lado, es indispensable realizar todo el procedimiento para realmente llegar a la causa principal del problema y poder eliminarla de raíz. Cuando existe un problema y solamente se lo soluciona por instantes, es sumamente perjudicial porque este se agudiza y tarde o temprano aparece de forma más perjudicial afectando directamente a la producción y el servicio.

²⁹ Munro-Faure, Muro-Faure Malcolm, La Calidad Total en Acción, Ediciones Folio S.A., 1994, España, pg. 282

9. ESTUDIO DE SERVICIO AL CLIENTE

9.1. *Ciclos de Servicio – Momentos de Verdad*

Los Momentos de Verdad, son aquellos momentos en los cuales el cliente puede crearse una buena o mala imagen de la empresa. La concatenación de los distintos momentos de verdad forma lo que se conoce como Ciclo de Servicio.

En el caso Comercio Exterior, los diferentes ciclos de servicio se han dividido en seis grupos:

- **Interés por la empresa.** Este ciclo de servicio comprende los momentos de verdad que nacen del interés que tienen potenciales clientes por conocer los productos y/o servicios que ofrece Comercio Exterior, sin que esto implique un compromiso por adquirirlos. En este primer contacto las personas simplemente buscan obtener información sobre el área.
- **Pre-Venta.** En este ciclo de servicio los clientes ponen a consideración sus necesidades y requerimientos, los cuales deben ser especificados al momento de informar sobre los productos, precios y cotizaciones.
- **Venta.** Una vez aceptado el producto y la cotización que satisfaga las necesidades del cliente, el siguiente ciclo de servicio es la venta de los

productos y/o servicios propiamente dicha, es aquí donde se procede al cierre de contratos.

- **Operaciones.** En esta etapa, se procesa los diferentes productos requeridos por el cliente de acuerdo a sus necesidades. Además, en algunos casos especiales se atiende al cliente para satisfacer sus requerimientos y para la entrega de documentos con riesgo.
- **Balcón de Servicios.** Se entrega al cliente los respaldos de los productos procesados y se atienden cierto tipo de requerimientos.
- **Post-Venta.** El último ciclo de servicio corresponde a los momentos de verdad que se derivan de la apreciación que cada cliente tiene del producto contratado. Este ciclo es de suma importancia para la empresa, ya que se obtiene información altamente valuable sobre el cumplimiento y desempeño de la empresa.

La información sobre los ciclos de servicio, sus correspondientes momentos de verdad, objetivos, responsables, así como indicadores y estándares se presentan en la Matriz de Ciclo de Servicio.

Referente a los distintos indicadores y estándares de los momentos de verdad, es importante identificar que estos han sido divididos en dos grupos.

El primero, *Indicadores y Estándares Subjetivos*, corresponde a todos los elementos subjetivos que intervienen en la Cultura de servicios.

El segundo, *Indicadores y Estándares Objetivos*, se refiere a los elementos objetivos que participan en la Atención al Cliente.³⁰

Cabe recalcar, que estos ciclos de servicio son para los productos que necesitan una asesoría por parte del personal de Comercio Exterior. No se considera aquellos productos y servicios que se tramitan en agencias y que están enfocados a personas naturales como es el caso de garantías bancarias.

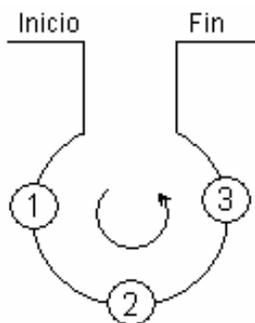
A continuación se expone una representación gráfica de los distintos Ciclos de Servicio correspondientes a cada grupo antes mencionado.

9.1.1. Ciclos de Servicio INTERES POR LA EMPRESA

Estos ciclos de servicio nacen del primer contacto del cliente con la empresa y se pueden realizar por medio de uso de una línea telefónica, al efectuar una visita personal a la empresa o al ingresar a la Página Web.

³⁰ Carlzon, Jan, El momento de la verdad, Ed. Díaz de los Santos, 1era Edición, España, 1996.

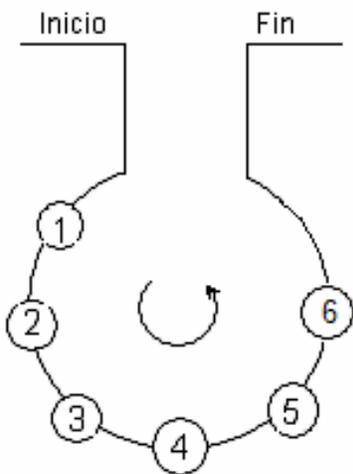
Línea Telefónica



1. Disponibilidad de conexión en llamadas.
2. Bienvenida.
3. Atención de requerimientos y despedida.

Figura 36 Ciclos de Servicio Interés por la empresa (Línea Telefónica)

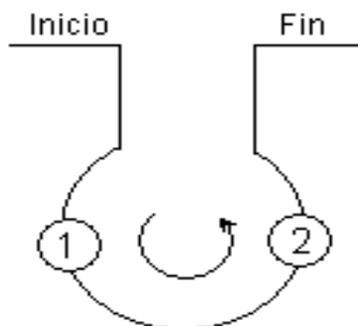
Visita Personal



1. Facilidad de parqueo.
2. Ingreso a las instalaciones.
3. Bienvenida.
4. Atención de requerimientos y despedida.
5. Salida de las instalaciones.
6. Facilidad de salida del parqueadero.

Figura 37 Ciclo de Servicio Interés por la empresa (Visita personal)

Página Web



1. Disponibilidad de conexión.
2. Atención de requerimientos.

Figura 38 Ciclos de Servicio Interés por la empresa (Página Web)

Matriz de Ciclo de Servicio INTERES EN LA EMPRESA (Línea Telefónica)

	Momentos de Verdad		
	1	2	3
	Sistema/ Administrador del sistema	Recepcionista	Personal de Ventas de Comercio Exterior
Descripción	El cliente realiza una llamada Y el sistema está ocupado o disponible	Momento en el que el cliente se comunica con empresa vía telefónica.	Instante en el que el personal de Comercio Exterior contesta la llamada.
Objetivo	Verificar la capacidad de respuesta del sistema	*Garantizar la correcta atención de recepción. *Direccionar correctamente la llamada.	*Ofrecer el servicio de Comercio Exterior. *Dar al cliente la mejor impresión posible.

		Momentos de Verdad		
		1	2	3
Responsable	Funciones	Monitorear el ingreso de llamadas y su atención por parte de los trabajadores	Atender al cliente	Atender al cliente. Despedirse del Cliente.
	Conocimientos	Personal de Telecomunicaciones	Manejo de computador y técnicas de servicio al cliente	Conocimientos de Comercio Exterior y de los sistemas a utilizarse. Conocimientos de ingles. Técnicas de Servicio al Cliente.
	Destrezas	Saber planificar la capacidad de llamadas entrantes.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.
Estándares	Subjetivo		"Banco del Pichincha buenos Días/tardes, en que puedo ayudarlo"	*Amabilidad y provisión de información pertinente. Comercio Exterior *(Saludo: buenos días/tardes). *Despedida: (Fue un placer atenderlo y si tiene alguna otra inquietud no dude en llamarnos.
	Objetivo	Capacidad máxima de atención a los clientes	El 100% de las llamadas de los clientes debe ser respondido con un saludo inicial adecuado.	*En un tiempo medio de 5 minutos la persona debe ser capaz de responder a las inquietudes del cliente. *El 100% de las llamadas de los clientes deben ser despedidos adecuadamente.

		Momentos de Verdad		
		1	2	3
Indicador	Subjetivo		Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Número de clientes que vuelven a llamar. Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.
	Objetivo	# de llamadas que ingresan al sistema	Porcentaje de llamadas bien direccionadas y atendidas.	Tiempo duración de la llamada. Número de clientes que reciben una despedida adecuado de una muestra determinada.
Fuente de Información		Registro automatizado de las llamadas de los clientes	Sistema automático de grabación	Sistema automático de conteo del tiempo por llamada / Cliente fantasma
Forma de cálculo		[(Número de llamadas contestadas) / Numero de llamadas totales]*100	[(Número de llamadas bien direccionadas y atendidas) / Número de llamadas totales]*100 [(Número de saludos estándar)/(Saludos Totales)]*100	[(Número de llamadas con saludos estándar) / (Número de llamadas contestadas)]*100 [(Sumatoria del tiempo de llamadas) / (Número de llamadas totales)] [(Número de llamadas con despedidas estándar) / (Número de llamadas contestadas)]*100
Frecuencia de cálculo		Mensual	Trimestral	Trimestral
Nivel de reporte		Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas

Tabla 48 Matriz de Ciclo de Servicio Interés por la Empresa (Línea Telefónica)

Matriz de Ciclo de Servicio INTERES EN LA EMPRESA (Visita Personal)

		Momentos de Verdad						
		1	2	3	4	5	6	
		Guardia del Parquadero	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Recepción	Personal de Ventas de Comercio Exterior	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Guardia del Parquadero	
Descripción		Momento en el que el cliente parquea	Momento en el que el cliente ingresa a las instalaciones.	Momento en el que el cliente se acerca a la recepción para que lo direccionen con la persona adecuada.	Instante en el que el cliente se encuentra con su agente de ventas. Dar al cliente la mejor impresión posible.	Momento en el que el cliente sale de las instalaciones.	Momento en el que el cliente sale del parqueadero	
Objetivo		El cliente debe tener un lugar seguro para parquear su auto.	Al cliente lo debe recibir el guardia que esta en la puerta del edificio.	*Garantizar la correcta atención de recepción. *Direccionar correctamente al cliente a la persona adecuada.	*Ofrecer el servicio de Comercio Exterior. Despedirse del Cliente.	Al cliente lo debe despedir el guardia.	El cliente debe poder salir del parqueadero de forma ordenada y segura	
Responsable		Funciones	Entregar el ticket de parqueadero. Cuidar los autos.	Saludar y dar la bienvenida al cliente.	Atender al cliente	Atender al cliente	Despedir al cliente.	Retirar el ticket del parqueadero
		Conocimientos	Técnicas de seguridad y educación.	Técnicas de seguridad y educación.	Manejo de computador y técnicas de servicio al cliente	Conocimientos de Comercio Exterior y de los sistemas a utilizarse. Técnicas de persuasión. Conocimientos de inglés a la perfección. Técnicas de servicio al cliente.	Técnicas de seguridad y educación.	Técnicas de seguridad y educación.
		Destrezas	Buena expresión oral, /saludo.	Buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas/saludo.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.	Buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas/saludo.	Buena expresión oral, /despedida.

		Momentos de Verdad					
		1	2	3	4	5	6
		Guardia del Parqueadero	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Recepción	Personal de Ventas de Comercio Exterior	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Guardia del Parqueadero
Estándares	Subjetivo	Buenos días/tardes bienvenido al Banco del Pichincha. Este es su ticket, siga al fondo/derecha/izquierda, por favor.	Buenos días/tardes bienvenido al Banco del Pichincha.	"Buenos días/tardes, en que puedo ayudarlo"	Amabilidad y provisión de información pertinente. (Fue un placer atenderlo y si tiene alguna otra inquietud no dude en comunicarse con nosotros)	"Hasta luego, que tenga un buen día"	"Hasta luego, que tenga un buen día"
	Objetivo	100 % de los clientes tienen un lugar seguro para estacionar sus autos. 100 % de los clientes reciben un saludo cordial.	100% de los clientes reciben un saludo cordial.	El 100% de los clientes debe ser atendido con un saludo inicial adecuado.	En un tiempo medio de 15 minutos la persona debe ser capaz de responder a las inquietudes del cliente El 100% de los clientes deben ser despedidos adecuadamente.	100% de los clientes reciben una despedida cordial	100% de los clientes reciben una despedida cordial.
Indicador	Subjetivo	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Número de clientes que vuelven a la empresa para adquirir algún servicio o producto de Comercio Exterior. Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.	Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.	Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.
	Objetivo	Porcentaje de los clientes que tienen un lugar para parquear sus autos.	Porcentaje de clientes que reciben un saludo cordial	Porcentaje de clientes bien direccionados y atendidos.	Tiempo de duración de la entrevista. Porcentaje de clientes que reciben una despedida adecuada.	Porcentaje de clientes que reciben una despedida cordial	Porcentaje de clientes que reciben una despedida cordial

Momentos de Verdad						
	1	2	3	4	5	6
	Guardia del Parquadero	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Recepción	Personal de Ventas de Comercio Exterior	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Guardia del Parquadero
Fuente de Información	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma	Cliente. Volumen de Ventas	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma
Forma de cálculo	$[(\text{Clientes que reciben una saludo cordial}) / (\text{Total de clientes que ingresan al parqueadero})] * 100$ (Saludos estándar / Saludos Totales) * 100	$[(\text{Clientes que reciben una saludo cordial}) / (\text{Total de clientes que ingresan a las instalaciones})] * 100$ (Saludos estándar / Saludos Totales) * 100	$[(\text{Clientes bien direccionados y atendidos}) / (\text{Total de clientes})] * 100$ (Saludos estándar / Saludos Totales) * 100	$[(\text{Número de clientes que vuelven para adquirir un servicio}) / \text{Total de clientes atendidos}] * 100$ (Despedidas estándar / Despedidas Totales) * 100	$[(\text{Clientes que reciben una despedida cordial}) / (\text{Total de clientes que salen de las instalaciones})] * 100$ (Despedidas estándar / Despedidas Totales) * 100	$[(\text{Clientes que reciben una despedida cordial}) / (\text{Total de clientes que salen del parqueadero})] * 100$ (Despedidas estándar / Despedidas Totales) * 100
Frecuencia de cálculo	Trimestral	Trimestral	Mensual	Mensual	Trimestral	Trimestral
Nivel de reporte	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas

Tabla 49 Matriz de Ciclo de Servicio Interés por la Empresa (Visita Personal)

Matriz de Ciclo de Servicio INTERES EN LA EMPRESA (Página Web)

		Momentos de Verdad	
		1	2
		Página web de la empresa / Administrador del sistema	Página web del producto / Administrador del sistema
Descripción		El cliente ingresa a la página web de la empresa para realizar una búsqueda	El cliente busca en la página web información sobre los productos y servicios de Comercio Exterior.
Objetivo		Verificar la capacidad de respuesta de la página web	Brindar la información pertinente que busca el cliente.
Responsable	Funciones	Monitorear el funcionamiento adecuado de la página web	Monitorear el funcionamiento adecuado de la página web
	Conocimientos	Programación para Web, Manejo de redes y comunicaciones	Programación para Web, Manejo de redes y comunicaciones
	Destrezas	Saber aplicar los conocimientos para mantener una página web actualizada.	Saber aplicar los conocimientos para mantener una pagina web actualizada y que satisfaga las necesidades de los cliente..
Estándares	Subjetivo	Interfase amigable	Pagina web con información actualizada.
Indicador	Objetivo	100% del tiempo la pagina web esta disponible	90% de los clientes encuestados están satisfechos con la velocidad de respuesta de la página web y la información.
Fuente de Información		Servidor de la página web	Cliente
Forma de cálculo		[(Sumatoria total del tiempo que la página web está disponible)/ 2160]*100.	[(Número de clientes que se enteraron de los servicios por la pagina web) / (Numero de clientes que utilizan el servicio de Comercio Exterior)]*100
Frecuencia de cálculo		Trimestral	Semestral
Nivel de reporte		Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Tecnología	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Tecnología

Tabla 50 Matriz de Ciclo de Servicio Interés por la Empresa (Página Web)

9.1.2. Ciclos de Servicio PRE-VENTA

Se presentan el momento en el que el cliente expone sus necesidades y requerimientos. Estos ciclos nacen al contactarse con la empresa por medio de una visita personal o por teléfono.

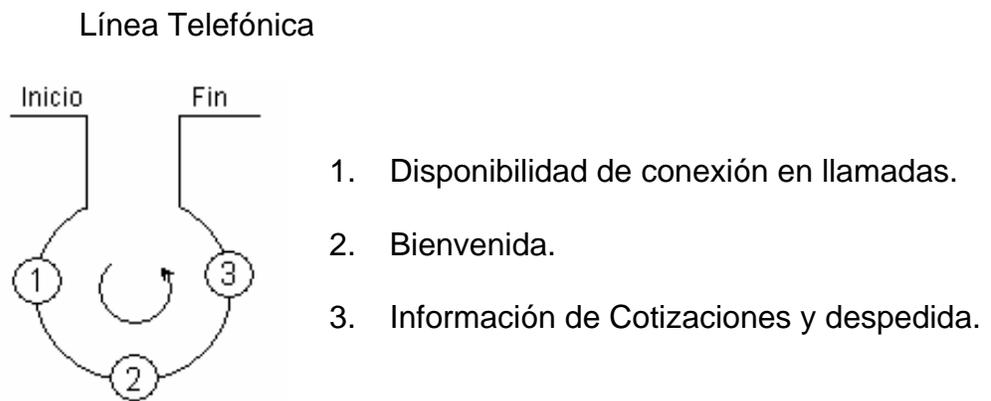


Figura 39 Ciclo de Servicio Preventa (Línea Telefónica)

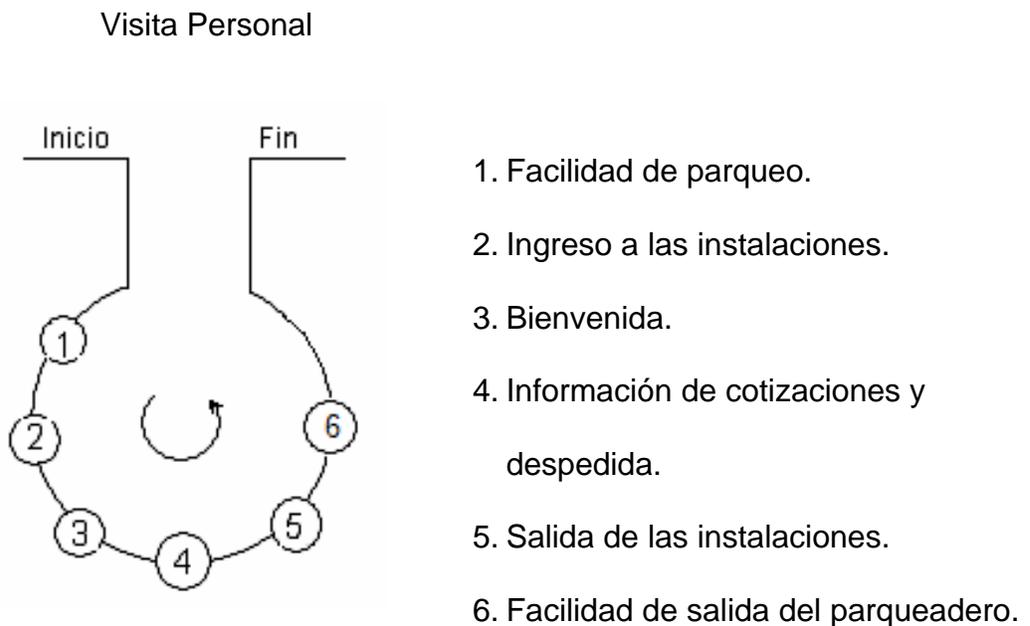


Figura 40 Ciclo de Servicio Preventa (Visita Personal)

Matriz de Ciclo de Servicio PRE-VENTA (Línea Telefónica)

		Momentos de Verdad		
		1	2	3
		Sistema/ Administrador del sistema	Recepcionista	Personal de Ventas de Comercio Exterior
Descripción		El cliente realiza una llamada Y el sistema está ocupado o disponible	Momento en el que el cliente se comunica con empresa vía telefónica.	Instante en el que el personal de Comercio Exterior contesta la llamada
Objetivo		Verificar la capacidad de respuesta del sistema	*Garantizar la correcta atención de recepción. *Direccionar correctamente la llamada.	*Ofrecer el servicio de Comercio Exterior. *Vender los productos. *Dar al cliente la mejor impresión posible
Responsable	Funciones	Monitorear el ingreso de llamadas y su atención por parte de los trabajadores	Atender al cliente	Atender al cliente. *Despedirse del Cliente.
	Conocimientos	Personal de Telecomunicaciones	Manejo de computador y técnicas de servicio al cliente	Conocimientos de Comercio Exterior y de los sistemas a utilizarse. Conocimientos de ingles. Técnicas de persuasión. Técnicas de Servicio al Cliente.
	Destrezas	Saber planificar la capacidad de llamadas entrantes.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.

		Momentos de Verdad		
		1	2	3
Estándares	Subjetivo	Adecuado manejo del momento de verdad	"Banco del Pichincha buenos días/tardes, en que puedo ayudarlo"	Amabilidad y provisión de información pertinente. Comercio Exterior. (Saludos: buenos días/tardes Comercio Exterior). (Despedida: fue un placer atenderlo y si tiene alguna otra inquietud no dude en llamarnos.)
	Objetivo	Capacidad máxima de atención a los clientes	El 100% de las llamadas de los clientes debe ser respondido con un saludo inicial adecuado.	En un tiempo medio de 10 minutos la persona debe ser capaz de responder a las inquietudes del cliente. El 100% de las llamadas de los clientes deben ser despedidos adecuadamente
Indicador	Subjetivo		Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Número de clientes que vuelven a llamar para adquirir algún servicio o producto. Porcentaje de despedidas que cumplen con la despedida estándar.
	Objetivo	# de llamadas que ingresan al sistema	Porcentaje de llamadas bien disecionadas y atendidas.	Tiempo duración de la llamada. Número de clientes que reciben una despedida adecuado de una muestra determinada.
Fuente de Información		Registro automatizado de las llamadas de los clientes	Sistema automático de grabación	Sistema automático de conteo del tiempo por llamada / Cliente fantasma

	Momentos de Verdad		
	1	2	3
Forma de cálculo	[(Número de llamadas contestadas) / Numero de llamadas totales]*100	[(Número de llamadas bien direccionadas y atendidas) / Número de llamadas totales]*100 [(Número de saludos estándar)/(Saludos Totales)]*100	[(Número de llamadas con saludos estándar) / (Número de llamadas contestadas)]*100 [(Sumatoria del tiempo de llamadas) / (Número de llamadas totales)] [(Número de llamadas con despedidas estándar) / (Número de llamadas contestadas)]*100 [Número de clientes que adquieren el servicio) / (Número de clientes atendidos)]*100
Frecuencia de cálculo	Mensual	Trimestral	Trimestral
Nivel de reporte	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas

Tabla 51 Matriz de Ciclo de Servicio Pre Venta (Línea Telefónica)

Matriz de Ciclo de Servicio PRE-VENTA (Visita Personal)

		Momentos de Verdad						
		1	2	3	4	5	6	
		Guardia del Parqueadero	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Recepción	Personal de Ventas de Comercio Exterior	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Guardia del Parqueadero	
Descripción		Momento en el que el cliente parquea	Momento en el que el cliente ingresa a las instalaciones.	Momento en el que el cliente se acerca a la recepción para que lo direccionen con la persona adecuada.	Instante en el que el cliente se encuentra con su agente de ventas. Dar al cliente la mejor impresión posible.	Momento en el que el cliente sale de las instalaciones.	Momento en el que el cliente sale del parqueadero	
Objetivo		El cliente debe tener un lugar seguro para parquear su auto.	Al cliente lo debe recibir el guardia que esta en la puerta del edificio.	*Garantizar la correcta atención de recepción. *Direccionar correctamente al cliente a la persona adecuada.	*Ofrecer el servicio de Comercio Exterior. Ofrecer cotizaciones y demás información sobre los diferentes productos y servicios de Comercio Exterior. Despedirse del cliente.	Al cliente lo debe despedir el guardia.	El cliente debe poder salir del parqueadero de forma ordenada y segura	
Responsable		Funciones	Entregar el ticket de parqueadero. Cuidar los autos.	Saludar y dar la bienvenida al cliente.	Atender al cliente	Atender al cliente	Despedir al cliente.	Retirar el ticket del parqueadero
		Conocimientos	Técnicas de seguridad y educación.	Técnicas de seguridad y educación.	Manejo de computador y técnicas de servicio al cliente	Conocimientos de Comercio Exterior y de los sistemas a utilizarse. Técnicas de persuasión. Conocimientos de inglés a la perfección. Técnicas de servicio al cliente.	Técnicas de seguridad y educación.	Técnicas de seguridad y educación.
		Destrezas	Buena expresión oral, /saludo.	Buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas/saludo.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.	Buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas/saludo.	Buena expresión oral, /despedida.

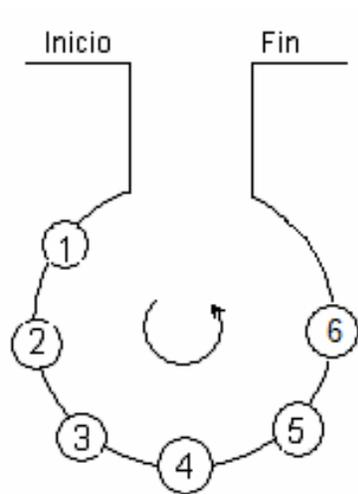
		Momentos de Verdad					
		1	2	3	4	5	6
		Guardia del Parqueadero	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Recepción	Personal de Ventas de Comercio Exterior	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Guardia del Parqueadero
Estándares	Subjetivo	Buenos dias/tardes bienvenido al Banco del Pichincha. Este es su ticket, siga al fondo/derecha/izquierda, por favor.	Buenos dias/tardes bienvenido al Banco del Pichincha.	"Buenos dias/tardes, en que puedo ayudarlo"	Amabilidad y provisión de información pertinente (Despedida: Fue un placer atenderlo y si tiene alguna otra inquietud no dude en comunicarse con nosotros.)	"Hasta luego, que tenga un buen dia"	"Hasta luego, que tenga un buen dia"
	Objetivo	100 % de los clientes tienen un lugar seguro para estacionar sus autos. 100 % de los clientes reciben un saludo cordial.	100% de los clientes reciben un saludo cordial.	El 100% de los clientes debe ser atendido con un saludo inicial adecuado.	En un tiempo medio de 20 minutos la persona debe ser capaz de responder a las inquietudes del cliente El 100% de los clientes deben ser despedidos adecuadamente.	100% de los clientes reciben una despedida cordial	100% de los clientes reciben una despedida cordial.
Indicador	Subjetivo	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Número de clientes que vuelven para adquirir algún servicio o producto. Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.	Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.	Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.
	Objetivo	Porcentaje de los clientes que tienen un lugar para parquear sus autos.	Porcentaje de clientes que reciben un saludo cordial	Porcentaje de clientes bien direccionados y atendidos.	Tiempo de duración de la entrevista Porcentaje de clientes que reciben una despedida adecuada.	Porcentaje de clientes que reciben una despedida cordial	Porcentaje de clientes que reciben una despedida cordial

Momentos de Verdad						
	1	2	3	4	5	6
	Guardia del Parquadero	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Recepción	Personal de Ventas de Comercio Exterior	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Guardia del Parquadero
Fuente de Información	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma
Forma de cálculo	$[(\text{Clientes que reciben una saludo cordial}) / (\text{Total de clientes que ingresan al parqueadero})] * 100$ (Saludos estándar / Saludos Totales) * 100	$[(\text{Clientes que reciben una saludo cordial}) / (\text{Total de clientes que ingresan a las instalaciones})] * 100$ (Saludos estándar / Saludos Totales) * 100	$[(\text{Clientes bien direccionados y atendidos}) / (\text{Total de clientes})] * 100$ (Saludos estándar / Saludos Totales) * 100	$[(\text{Número de clientes que adquieren un servicio}) / \text{Total de clientes atendidos}] * 100$ Despedidas estándar / Despedidas Totales * 100	$[(\text{Clientes que reciben una despedida cordial}) / (\text{Total de clientes que salen de las instalaciones})] * 100$ (Despedidas estándar / Despedidas Totales) * 100	$[(\text{Clientes que reciben una despedida cordial}) / (\text{Total de clientes que salen del parqueadero})] * 100$ (Despedidas estándar / Despedidas Totales) * 100
Frecuencia de cálculo	Trimestral	Trimestral	Mensual	Trimestral	Trimestral	Trimestral
Nivel de reporte	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas

Tabla 52 Matriz de Ciclo de Servicio Pre Venta (Visita Personal)

9.1.3. Ciclo de Servicio VENTA

El ciclo de servicio de venta es el cierre y firma del contrato, por lo cual solo puede ocurrir cuando la persona por medio de una visita personal del cliente a la empresa.



1. Facilidad de parqueo.
2. Bienvenida.
3. Firma de contratos y despedida.
4. Salida de las instalaciones.
5. Facilidad de salida del parqueadero.
6. Seguimiento

Figura 41 Ciclo de Servicio Venta (Visita Personal)

Matriz de Ciclo de Servicio VENTA

		Momentos de verdad					
		1	2	3	4	5	6
		Guardia del Parqueadero	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Recepción	Personal de Ventas de Comercio Exterior	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Guardia del Parqueadero
Descripción		Momento en el que el cliente parquea	Momento en el que el cliente ingresa a las instalaciones.	Momento en el que el cliente se acerca a la recepción para que lo direccionen con la persona adecuada.	Instante en el que el cliente se encuentra con su agente de ventas. Dar al cliente la mejor impresión posible.	Momento en el que el cliente sale de las instalaciones.	Momento en el que el cliente sale del parqueadero
Objetivo		El cliente debe tener un lugar seguro para parquear su auto.	Al cliente lo debe recibir el guardia que esta en la puerta del edificio.	*Garantizar la correcta atención de recepción. *Direccionar correctamente al cliente a la persona adecuada.	Vender el producto / Servicio de Comercio Exterior. Firmar los contratos y documentos habilitantes. Despedirse del cliente	Al cliente lo debe despedir el guardia.	El cliente debe poder salir del parqueadero de forma ordenada y segura

		Momentos de verdad					
		1	2	3	4	5	6
		Guardia del Parquadero	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Recepción	Personal de Ventas de Comercio Exterior	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Guardia del Parquadero
Responsable	Funciones	Entregar el ticket de parqueadero. Cuidar los autos.	Saludar y dar la bienvenida al cliente.	Atender al cliente	Atender al cliente	Despedir al cliente.	Retirar el ticket del parqueadero
	Conocimientos	Técnicas de seguridad y educación.	Técnicas de seguridad y educación.	Manejo de computador y técnicas de servicio al cliente	Conocimientos de Comercio Exterior y de los sistemas a utilizarse. Conocimientos de ingles a la perfección. Técnicas de servicio al cliente.	Técnicas de seguridad y educación.	Técnicas de seguridad y educación.
	Destrezas	Buena expresión oral, /saludo.	Buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas/saludo	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.	Buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas/saludo.	Buena expresión oral, /despedida.
Estándares	Subjetivo	Buenos días/tardes bienvenido al Banco del Pichincha. Este es su ticket, siga al fondo/derecha/izquierda, por favor.	Buenos días/tardes bienvenido al Banco del Pichincha.	"Buenos días/tardes, en que puedo ayudarlo"	Amabilidad y provisión de información pertinente. (Despedida: Fue un placer atenderlo y si tiene alguna otra inquietud no dude en comunicarse con nosotros)	"Hasta luego, que tenga un buen día"	"Hasta luego, que tenga un buen día"
	Objetivo	100 % de los clientes tienen un lugar seguro para estacionar sus autos. 100 % de los clientes reciben un saludo cordial.	100% de los clientes reciben un saludo cordial.	El 100% de los clientes debe ser atendido con un saludo inicial adecuado.	En un tiempo medio de 30 minutos la persona debe ser capaz de concretar la venta del producto y/o servicio. El 100% de los clientes deben ser despedidos correctamente.	100% de los clientes reciben una despedida cordial	100% de los clientes reciben una despedida cordial.

		Momentos de verdad					
		1	2	3	4	5	6
		Guardia del Parqueadero	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Recepción	Personal de Ventas de Comercio Exterior	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Guardia del Parqueadero
Indicador	Subjetivo	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	85% de clientes satisfechos. Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.	Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.	Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.
	Objetivo	Porcentaje de los clientes que tienen un lugar para parquear sus autos.	Porcentaje de clientes que reciben un saludo cordial	Porcentaje de clientes bien direccionados y atendidos.	Total de productos vendidos. 100% de los clientes deben recibir una despedida adecuada.	Porcentaje de clientes que reciben una despedida cordial	Porcentaje de clientes que reciben una despedida cordial
Fuente de Información	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma	Encuestas a los clientes.	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma	
Forma de cálculo	$\frac{[(\text{Clientes que reciben una saludo cordial}) / (\text{Total de clientes que ingresan al parqueadero})] * 100}{(\text{Saludos estándar} / \text{Saludos Totales}) * 100}$	$\frac{[(\text{Clientes que reciben una saludo cordial}) / (\text{Total de clientes que ingresan a las instalaciones})] * 100}{(\text{Saludos estándar} / \text{Saludos Totales}) * 100}$	$\frac{[(\text{Clientes bien direccionados y atendidos}) / (\text{Total de clientes})] * 100}{(\text{Saludos estándar} / \text{Saludos Totales}) * 100}$	$\frac{\text{Volumen de ventas Despedidas estándar} / \text{Despedidas Totales} * 100}{[\text{Número de clientes satisfechos con el servicio} / \text{Número de clientes encuestados}] * 100}$	$\frac{[(\text{Clientes que reciben una despedida cordial}) / (\text{Total de clientes que salen de las instalaciones})] * 100}{(\text{Despedidas estándar} / \text{Despedidas Totales}) * 100}$	$\frac{[(\text{Clientes que reciben una despedida cordial}) / (\text{Total de clientes que salen del parqueadero})] * 100}{(\text{Despedidas estándar} / \text{Despedidas Totales}) * 100}$	
Frecuencia de cálculo	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Semestral	Trimestral	Trimestral	
Nivel de reporte	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	

Tabla 53 Matriz de Ciclo de Servicio (Venta)

9.1.4. Ciclo de Servicio OPERACIONES

El ciclo de servicio de Operaciones es cuando se procesa una operación y el cliente tienen alguna duda o pregunta. Puede ser por medio de una visita personal, por mail o por teléfono.

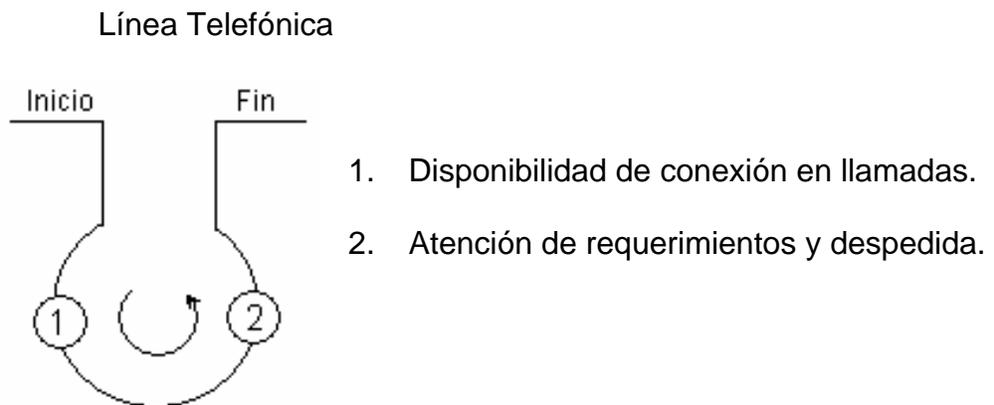


Figura 42 Ciclo de Servicio Operaciones (Línea Telefónica)

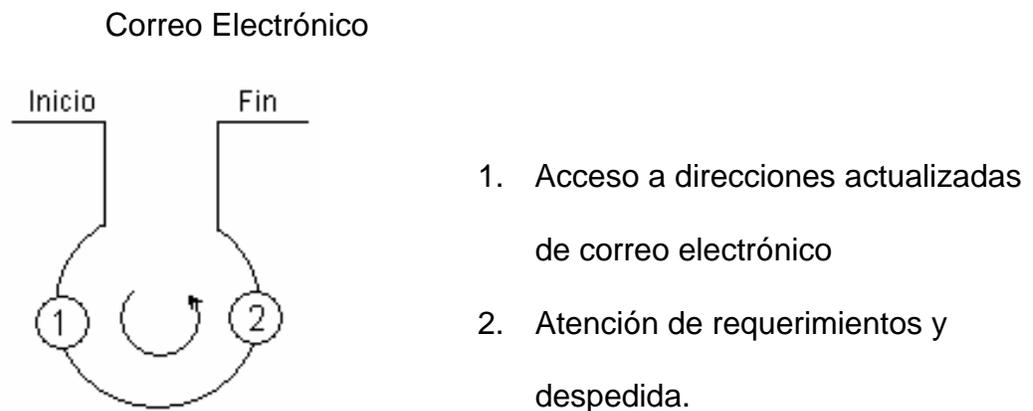
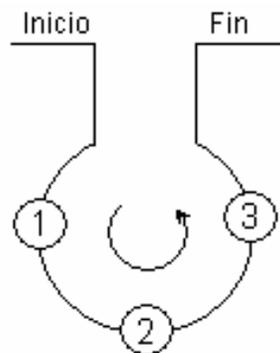


Figura 43 Ciclo de Servicio Operaciones (Correo Electrónico)

Vista Personal



1. Bienvenida.
2. Atención del requerimiento, entrega de Documentos de despedida.
3. Salida de las instalaciones.

Figura 44 Ciclo de Servicio Operaciones (Visita Personal)

Matriz de Ciclo de Servicio OPERACIONES (Línea Telefónica)

		Momentos de Verdad	
		1	2
		Sistema/ Administrador del sistema	Personal de Operaciones de Comercio Exterior
Descripción		El cliente realiza una llamada Y el sistema está ocupado o disponible	Instante en el que el personal de Comercio Exterior contesta la llamada. Se despide del cliente, solicita información para realizar seguimiento.
Objetivo		Verificar la capacidad de respuesta del sistema	Atender los requerimientos de los clientes de la mejor manera. Dar al cliente la mejor impresión posible.
Responsable	Funciones	Monitorear el ingreso de llamadas y su atención por parte de los trabajadores	Saludar al Cliente. Atender al cliente. Despedirse del cliente.
	Conocimientos	Personal de Telecomunicaciones	Conocimientos de Comercio Exterior y de los sistemas a utilizarse. Conocimientos de ingles. Técnicas de servicio al cliente.
	Destrezas	Saber planificar la capacidad de llamadas entrantes.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.

		Momentos de Verdad	
		1	2
		Sistema/ Administrador del sistema	Personal de Operaciones de Comercio Exterior
Estándares	Subjetivo	Adecuado manejo del momento de verdad	Amabilidad y provisión de información pertinente. (Saludo:"Comercio Exterior buenos dias/tardes en que puedo ayudarlo") (Despedida: Fue un placer atenderlo y si tiene algun otra inquietud no dude en llamarnos.)
	Objetivo	Capacidad máxima de atención a los clientes	En un tiempo medio de 10 minutos la persona debe ser capaz de responder a las inquietudes del cliente. El 100% de las llamadas de los clientes deben ser despedidos adecuadamente.
Indicador	Subjetivo		Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.
	Objetivo	# de llamadas que ingresan al sistema	Tiempo duración de la llamada. Porcentaje de clientes satisfechos
Fuente de Información		Registro automatizado de las llamadas de los clientes	Sistema automático de conteo del tiempo por llamada. Clientes.
Forma de cálculo		(Número de llamadas contestadas / Numero de llamada que ingresan al sistema) *100	[(Número de clientes satisfechos con el servicio) / Número de clientes encuestados]*100. Tiempo total de llamadas/ Número de llamadas.
Frecuencia de cálculo		Mensual	Semestral
Nivel de reporte		Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Tecnología	Jefe de Procesos Especiales

Tabla 54 Matriz de Ciclo de Servicio Operaciones (Línea Telefónica)

Matriz de Ciclo de Servicio OPERACIONES (Correo Electrónico)

		Momentos de Verdad	
		1	2
		Página web/ Administrador del sistema	Personal de Operaciones de Comercio Exterior
Descripción	El cliente envía un mensaje a un Operario en Comercio Exterior	Recibir el requerimiento.	
Objetivo	Verificar que el correo electrónico esté siempre disponible.	Brindar la información pertinente que busca el cliente el mismo día que se recibe el requerimiento.	

		Momentos de Verdad	
		1	2
		Página web/ Administrador del sistema	Personal de Operaciones de Comercio Exterior
Responsable	Funciones	Monitorear el funcionamiento adecuado del correo electrónico. Mantener actualizadas las direcciones de correo electrónico	Contestar requerimientos. Priorizar
	Conocimientos	Manejo de redes y comunicaciones	Conocimientos de Comercio Exterior. Conocimiento de los sistemas. Técnicas de servicio al cliente.
	Destrezas	Saber aplicar los conocimientos para mantener un correo electrónico actualizado	Saber aplicar los conocimientos de Comercio Exterior y de los diferentes sistemas del banco para atender al cliente de la mejor manera.
Estándares	Subjetivo		Todas las contestaciones a requerimientos son cordiales y proveen de información pertinente al cliente.
	Objetivo		Se envía contestación al 100% de los clientes que envían un requerimiento.
Indicador	Subjetivo		100% de las contestaciones con cordiales
	Objetivo	Menos del 5% de los correos electrónicos rebotan.	90% de los clientes encuestados están satisfechos con el seguimiento proporcionado a sus requerimientos.
Fuente de Información		Servidor de correo electrónico.	Encuesta de servicio al cliente
Forma de cálculo		Número de correos electrónicos que ingresan mensualmente a Operaciones de Comercio Exterior.	$[(\text{Número de clientes satisfechos con el servicio}) / \text{Número de clientes encuestados}] * 100$
Frecuencia de cálculo		Mensual	Mensual
Nivel de reporte		Jefe de Tecnología.	Jefe de Procesos Especiales

Tabla 55 Matriz de Ciclo de Servicio Operaciones (Correo Electrónico)

Matriz de Ciclo de Servicio OPERACIONES (Visita Personal)

		Momentos de Verdad		
		1	2	3
		Guardia	Personal de Operaciones de Comercio Exterior	Guardia
Descripción		Momento en el que el cliente ingresa a las instalaciones y solicita que lo direccionen con la persona adecuada	Instante en el que el cliente se encuentra con el personal de Operaciones de Comercio Exterior. Dar al cliente la mejor impresión posible.	Momento en el que el cliente sale de las instalaciones.
Objetivo		Al cliente lo debe recibir el guardia que esta en la puerta del edificio. *Garantizar la correcta atención al cliente. *Llamar a la persona adecuada para que atienda al cliente.	Atender los requerimientos de los clientes de la mejor manera. Despedirse del cliente.	Al cliente lo debe despedir el guardia.
Responsable	Funciones	Saludar. Dar la bienvenida al cliente. Atender al cliente.	Atender al cliente	Despedir al cliente.
	Conocimientos	Técnicas de seguridad. Educación. Manejo del teléfono y su base de datos. Técnicas de Servicio al Cliente.	Conocimientos de Comercio Exterior y de los sistemas a utilizarse. Conocimientos de ingles a la perfección. Técnicas de servicio al cliente.	Técnicas de seguridad y educación.
	Destrezas	Buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas/saludo.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.	Buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas/saludo.

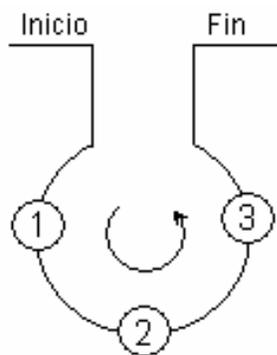
		Momentos de Verdad		
		1	2	3
		Guardia	Personal de Operaciones de Comercio Exterior	Guardia
Estándares	Subjetivo	"Buenos días/tardés bienvenido al Banco del Pichincha. En qué puedo ayudarlo?"	Amabilidad y provisión de información pertinente. (Saludo: Buenos días / tardés, en qué puedo ayudarlo). (Despedida. Fue un placer atenderlo que tenga un buen día.	Hasta luego, que tenga un buen día.
	Objetivo	100% de los clientes reciben un saludo cordial.	En un tiempo medio de 15 minutos la persona debe ser capaz de atender los requerimientos del cliente. El 100% de los clientes deben ser despedidos adecuadamente.	100% de los clientes reciben una despedida cordial
Indicador	Subjetivo	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	% de clientes satisfechos con el servicio. Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.	Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.
	Objetivo	100% de clientes que reciben un saludo cordial	85% de clientes satisfechos.	100% de clientes que reciben una despedida cordial
Fuente de Información		Cliente Fantasma	Encuestas a los clientes.	Cliente Fantasma
Forma de cálculo		$\left[\frac{\text{Clientes que reciben una saludo cordial}}{\text{Total de clientes que ingresan a las instalaciones}} \right] * 100$ (Saludos estándar / Saludos Totales) * 100	$\left[\frac{\text{Número de clientes satisfechos con el servicio}}{\text{Número de clientes encuestados}} \right] * 100$	$\left[\frac{\text{Clientes que reciben una despedida cordial}}{\text{Total de clientes que salen de las instalaciones}} \right] * 100$ (Despedidas estándar / Despedidas Totales) * 100
Frecuencia de cálculo		Trimestral	Semestral	Mensual
Nivel de reporte		Jefe de Procesos Especiales	Jefe de Procesos Especiales	Jefe de Procesos Especiales

Tabla 56 Matriz de Ciclo de Servicio Operaciones (Visita Personal)

9.1.5. Ciclo de Servicio de Ciclo de BALCON DE SERVICIOS

El ciclo de servicio del Balcón de Servicios es cuando se entrega documentos, se atiende dudas o reclamos de los clientes. Puede ocurrir por medio de una visita personal, por teléfono o por mail.

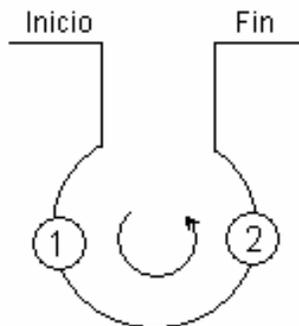
Línea Telefónica



1. Disponibilidad de conexión en llamadas.
2. Bienvenida.
3. Atención a los requerimientos y despedida.

Figura 45 Ciclo de Servicio Balcón de Servicio (Línea Telefónica)

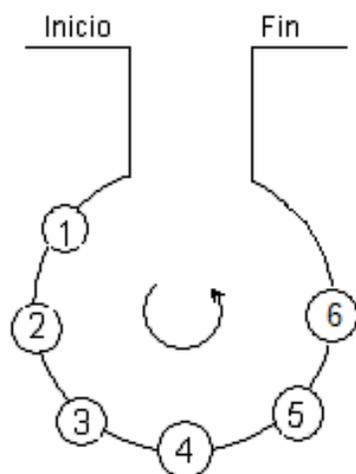
Correo Electrónico



1. Acceso a direcciones actualizadas de correo electrónico.
2. Atención de requerimientos

Figura 46 Ciclo de Servicio Operaciones (Correo Electrónico)

Vista Personal



1. Facilidad de parqueo.
2. Ingreso a las instalaciones.
3. Bienvenida.
4. Atención del requerimiento, despedida
5. Salida de las instalaciones.
6. Facilidad de salida del parqueadero

Figura 47 Ciclo de Servicio Balcón de Servicios (Visita Personal)

Matriz de Ciclo de Servicio de BALCON DE SERVICIOS (Línea telefónica)

	Momentos de Verdad		
	1	2	3
	Sistema / Administrador del sistema	Recepcionista	Personal del Balcón de Servicios
Descripción	El cliente realiza una llamada Y el sistema está ocupado o disponible	Momento en el que el cliente se comunica con empresa vía telefónica.	Instante en el que el personal del Balcón de Servicios contesta la llamada
Objetivo	Verificar la capacidad de respuesta del sistema	*Garantizar la correcta atención de recepción. *Direccionar correctamente la llamada.	*Ofrecer el servicio de Comercio Exterior. Dar al cliente la mejor impresión posible.

		Momentos de Verdad		
		1	2	3
		Sistema / Administrador del sistema	Recepcionista	Personal del Balcón de Servicios
Responsable	Funciones	Monitorear el ingreso de llamadas y su atención por parte de los trabajadores	Atender al cliente	Atender al cliente. Despedirse del cliente.
	Conocimientos	Personal de Telecomunicaciones	Manejo de computador y técnicas de servicio al cliente	Conocimientos generales de Comercio Exterior. Conocimientos del Personal de Comercio Exterior. Técnicas de servicio al cliente.
	Destrezas	Saber planificar la capacidad de llamadas entrantes.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.	Saber aplicar los conocimientos de Comercio Exterior y servicio al cliente. Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.
Estándares	Subjetivo	Adecuado manejo del momento de verdad	"Banco del Pichincha buenos días/tardes, en que puedo ayudarlo"	Amabilidad y provisión de información pertinente. Banco del Pichincha buenos días/tardes. (Despedida: Fue un placer atenderlo y si tiene alguna otra inquietud no dude en llamarnos)
	Objetivo	Capacidad máxima de atención a los clientes	El 100% de las llamadas de los clientes debe ser respondido con un saludo inicial adecuado.	En un tiempo medio de 5 minutos la persona debe ser capaz de responder a las inquietudes del cliente. El 100% de los clientes deben ser atendido adecuadamente.

		Momentos de Verdad		
		1	2	3
		Sistema / Administrador del sistema	Recepcionista	Personal del Balcón de Servicios
Indicador	Subjetivo		Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.
	Objetivo	# de llamadas que ingresan al sistema	Porcentaje de llamadas bien direccionadas y atendidas.	Tiempo duración de la llamada
Fuente de Información		Registro automatizado de las llamadas de los clientes	Sistema automático de grabación	Sistema automático de conteo del tiempo por llamada / Cliente
Forma de cálculo		$[(\text{Número de llamadas contestadas}) / \text{Número de llamadas totales}] * 100$	$[(\text{Número de llamadas bien direccionadas y atendidas}) / \text{Número de llamadas totales}] * 100$ $[(\text{Número de saludos estándar}) / (\text{Saludos Totales})] * 100$	$[(\text{Número de clientes satisfechos con el servicio}) / \text{Número de clientes encuestados}] * 100$. Tiempo total de llamadas / Número de llamadas.
Frecuencia de cálculo		Mensual	Trimestral	Semestral
Nivel de reporte		Jefe de Tecnología	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas

Tabla 57 Matriz de Ciclo de Servicio Balcón de Servicios (Línea Telefónica)

Matriz de Ciclo de Servicio de BALCON DE SERVICIOS (Correo Electrónico)

		Momentos de Verdad	
		1	2
		Página web/ Administrador del sistema	Personal del Balcón de Servicios
Descripción		El cliente envía un mensaje a un Operario en Comercio Exterior	Recibir el requerimiento.
Objetivo		Verificar que el correo electrónico esté siempre disponible.	Brindar la información pertinente que busca el cliente el mismo día que se recibe el requerimiento.
Responsable	Funciones	Monitorear el funcionamiento adecuado del correo electrónico. Mantener actualizadas las direcciones de correo electrónico	Contestar requerimientos. Priorizar
	Conocimientos	Manejo de redes y comunicaciones	Conocimientos generales de Comercio Exterior. Conocimientos del Personal de Comercio Exterior. Técnicas de servicio al cliente.
	Destrezas	Saber aplicar los conocimientos para mantener un correo electrónico actualizado	Saber aplicar los conocimientos correctos en las situaciones apropias.
Estándares	Subjetivo		Todas las contestaciones a requerimientos son cordiales y proveen de información pertinente al cliente.
	Objetivo		Se envía contestación al 100% de los clientes que envían un requerimiento.
Indicador	Subjetivo		100% de las contestaciones son cordiales
	Objetivo	0% de los correos electrónicos rebotan.	90% de los clientes encuestados están satisfechos con el seguimiento proporcionado a sus requerimientos.
Fuente de Información		Servidor de correo electrónico.	Encuesta de servicio al cliente
Forma de cálculo		Número de correos electrónicos que ingresan mensualmente a Operaciones de Comercio Exterior.	$[(\text{Número de clientes satisfechos con el servicio}) / \text{Número de clientes encuestados}] * 100$
Frecuencia de cálculo		Mensual	Mensual
Nivel de reporte		Jefe de Tecnología.	Jefe de Procesos Especiales/ Jefe del Front Operativo

Tabla 58 Matriz de Ciclo de Servicio del Balcón de Servicios (Correo Electrónico)

Matriz de Ciclo de Servicio de BALCON DE SERVICIOS (Visita Personal)

		Momentos de Verdad						
		1	2	3	4	5	6	
		Guardia del Parquero	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Recepción	Personal del Balcón de Servicios	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Guardia del Parquero	
Descripción		Momento en el que el cliente parquea	Momento en el que el cliente ingresa a las instalaciones.	Momento en el que el cliente se acerca a la recepción para que lo direccionen con la persona adecuada.	Instante en el que el cliente se encuentra con su agente de ventas. Dar al cliente la mejor impresión posible.	Momento en el que el cliente sale de las instalaciones.	Momento en el que el cliente sale del parqueadero	
Objetivo		El cliente debe tener un lugar seguro para parquear su auto.	Al cliente lo debe recibir el guardia que esta en la puerta del edificio.	*Garantizar la correcta atención de recepción. *Direccionar correctamente al cliente a la persona adecuada.	Brindar la información pertinente que busca el cliente el mismo día que se recibe el requerimiento.	Al cliente lo debe despedir el guardia.	El cliente debe poder salir del parqueadero de forma ordenada y segura	
Responsable		Funciones	Entregar el ticket de parqueadero. Cuidar los autos.	Saludar y dar la bienvenida al cliente.	Atender al cliente	Atender al cliente	Despedir al cliente.	Retirar el ticket del parqueadero
		Conocimientos	Técnicas de seguridad y educación.	Técnicas de seguridad y educación.	Manejo de computador y técnicas de servicio al cliente	Conocimientos de Comercio Exterior y de los sistemas a utilizarse. Técnicas de servicio al cliente.	Técnicas de seguridad y educación.	Técnicas de seguridad y educación.
		Destrezas	Buena expresión oral, /saludo.	Buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas/saludo.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.	Buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas/saludo.	Buena expresión oral, /despedida.

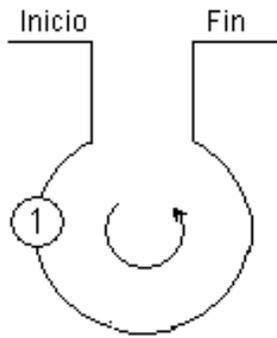
		Momentos de Verdad					
		1	2	3	4	5	6
		Guardia del Parquadero	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Recepción	Personal del Balcón de Servicios	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Guardia del Parquadero
Estándares	Subjetivo	Buenos días/tardes bienvenido al Banco del Pichincha. Este es su ticket, siga al fondo/derecha/izquierda, por favor.	Buenos días/tardes bienvenido al Banco del Pichincha.	"Buenos días/tardes, en que puedo ayudarlo"	Amabilidad y provisión de información pertinente	"Hasta luego, que tenga un buen día"	"Hasta luego, que tenga un buen día"
	Objetivo	100 % de los clientes tienen un lugar seguro para estacionar sus autos. 100 % de los clientes reciben un saludo cordial.	100% de los clientes reciben un saludo cordial.	El 100% de los clientes debe ser atendido con un saludo inicial adecuado.	En un tiempo medio de 5 minutos la persona debe ser capaz de responder a las inquietudes del cliente	100% de los clientes reciben una despedida cordial	100% de los clientes reciben una despedida cordial.
Indicador	Subjetivo	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar.	Porcentaje de clientes satisfechos	Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.	Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.

		Momentos de Verdad					
		1	2	3	4	5	6
		Guardia del Parquadero	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Recepción	Personal del Balcón de Servicios	Guardia de Ingreso a las Instalaciones	Guardia del Parquadero
	Objetivo	Porcentaje de los clientes que tienen un lugar para parquear sus autos.	Porcentaje de clientes que reciben un saludo cordial	Porcentaje de clientes bien direccionados y atendidos.	Total de requerimientos atendidos de Comercio Exterior.	Porcentaje de clientes que reciben una despedida cordial	Porcentaje de clientes que reciben una despedida cordial
	Fuente de Información	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma	Encuestas a los clientes.	Cliente Fantasma	Cliente Fantasma
	Forma de cálculo	$\frac{[(\text{Clientes que reciben una saludo cordial}) / (\text{Total de clientes que ingresan al parqueadero})] * 100}{(\text{Saludos estándar} / \text{Saludos Totales}) * 100}$	$\frac{[(\text{Clientes que reciben un saludo cordial}) / (\text{Total de clientes que ingresan a las instalaciones})] * 100}{(\text{Saludos estándar} / \text{Saludos Totales}) * 100}$	$\frac{[(\text{Clientes bien direccionados y atendidos}) / (\text{Total de clientes})] * 100}{(\text{Saludos estándar} / \text{Saludos Totales}) * 100}$	$\frac{[(\text{Número de clientes satisfechos con el servicio}) / \text{Número de clientes encuestados}] * 100}{0}$	$\frac{[(\text{Clientes que reciben una despedida cordial}) / (\text{Total de clientes que salen de las instalaciones})] * 100}{(\text{Despedidas estándar} / \text{Despedidas Totales}) * 100}$	$\frac{[(\text{Clientes que reciben una despedida cordial}) / (\text{Total de clientes que salen del parqueadero})] * 100}{(\text{Despedidas estándar} / \text{Despedidas Totales}) * 100}$
	Frecuencia de cálculo	Trimestral	Trimestral	Trimestral	Semestral	Trimestral	Trimestral
	Nivel de reporte	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe del Front Operativo	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas

Tabla 59 Matriz de Ciclo de Servicio de Balcón de Servicios (Visita Personal)

9.1.6. Ciclo de Servicio de Ciclo de POST-VENTA

Este ciclo de servicio ocurre una vez realizado el producto y se lo efectúa por medio de encuestas telefónicas al cliente.



1. Introducción de la encuesta, realización de la encuesta, despedida y agradecimiento.

Figura 48 Ciclo de Servicio Post Venta (Línea telefónica)

Matriz de Ciclo de Servicio POST-VENTA

		Momento de Verdad	
		1	
		Personal de Comercio Exterior	
Descripción		Momento en el que la persona de Comercio Exterior se contacta con el cliente. Realiza la Encuesta. Agradecimiento al cliente por su tiempo y se despide.	
Objetivo		Saludar a cliente e introducirlo a la encuesta. Realizar la encuesta de Satisfacción. Dar al cliente la mejor impresión posible	
Responsable	Funciones	Saludar al Cliente. Realizar las preguntas de la encuesta de manera clara y ordenada esperando a que el cliente responda cada una de ellas. Despedirse del cliente.	
	Conocimientos	Técnicas de educación, atención al cliente. Técnicas para encuestar.	
	Destrezas	Respuestas mentales ágiles, buena expresión oral, clara entonación y vocalización de sus respuestas.	
Estándares	Subjetivo	Amabilidad, (Saludos: Buenos días/tardes le estamos llamando de Comercio Exterior del Banco del Pichincha y quisiéramos hacerle algunas preguntas) (Despedida: Le agradecemos por su tiempo, que tenga un buen día.)	
	Objetivo	El 100% de los clientes debe ser saludado adecuadamente. El 90% de los clientes deben terminar la encuesta. El 100% de los clientes debe recibir un saludo adecuado.	

		Momento de Verdad
		1
		Personal de Comercio Exterior
Indicador	Subjetivo	Porcentaje de saludos que cumplen con el estándar. Porcentaje de clientes que terminan las encuestas. Porcentaje de despedidas que cumplen con el estándar.
	Objetivo	Número de clientes que reciben un saludo adecuado. Número de encuestas completadas. Número de clientes que reciben una despedida adecuada.
Fuente de Información		Reporte final de encuestas realizadas y terminadas del total de clientes ubicados. Cliente.
Forma de cálculo		$[(\text{Número de encuestas completadas} / \text{Número de encuestas realizadas}) * 100]$ $[(\text{Número de clientes que consideran que recibieron un saludo cordial}) / (\text{Número de clientes encuestados}) * 100]$ $[(\text{Número de clientes que consideran que recibieron una despedida cordial}) / (\text{Número de clientes encuestados}) * 100]$
Frecuencia de cálculo		Semestral
Nivel de reporte		Jefe de Procesos Especiales

Tabla 60 Matriz de Ciclo de Servicio de Post Venta

9.2. Matriz Brechas de Servicio

Para realizar la Matriz de Brecha del Servicio es necesario realizar un Análisis de brechas, también conocido como Gap Analysis el cual constituye un método de consultaría de ciclo corto como parte de la plantación estratégica aplicada (Goodstein, 1998) y de efecto duradero en el desarrollo organizacional de los consultantes.

El análisis de brechas representa un proceso activo para examinar la magnitud del salto que se debe dar desde la situación actual hasta la deseada: *un estimativo de qué tan grande es la brecha.*

El análisis responde la pregunta de sí las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrarla, para lograr el futuro deseado dentro del periodo propuesto.

Las definiciones de las 5 brechas que forman este análisis de especifican a continuación:

- GAP 1

Esta brecha se da entre el servicio esperado y la percepción de la gerencia sobre las expectativas del cliente. Las razones por las cuales puede producirse es la falta de investigación de mercado, falta de comunicación y demasiados niveles de decisión.

- GAP 2

Es la brecha existente entre las especificaciones de la calidad del servicio, es decir la normativa, y la percepción de la gerencia sobre las expectativas del cliente. Puede producirse debido a la falta de compromiso de los gerentes, percepción de infactibilidad, incorrecta estandarización de las actividades y ausencia o no adecuada definición de objetivos.

- GAP 3

Se define como la brecha entre la prestación del servicio y las especificaciones de la calidad del servicio. Ocurre debido a la ambigüedad en la definición de las funciones, conflictos de funciones,

falta de competencia de las personas, tecnología no adecuada para las funciones requeridas, sistemas de control inadecuados o no existentes, falta de control por parte de los empleados y falta de control en equipo.

- GAP 4

Es la brecha entre la prestación del servicio y la comunicación externa a los clientes. Se produce por la inadecuada comunicación horizontal entre los departamentos de marketing, operaciones, ventas, entre otros y por la actitud propensa a prometer demasiado.

- GAP5

La brecha se produce entre el servicio esperado, es decir las expectativas del cliente, y el servicio percibido, es decir el servicio que realmente reciben. Esta brecha se produce debido a que es una consecuencia del buen o mal manejo de los otros cuatro gap's mencionados anteriormente.³¹

Dentro de la Matriz de brecha del servicio se especifican las acciones a implementar dentro de Comercio Exterior para evitar que se presente alguna de las cinco brechas antes mencionadas.

³¹ Cisneros, Patricio "Gerencia de Servicios", Apuntes en Clase, USFQ, Abril 2005.

Estas acciones provienen de un análisis minucioso de los posibles escenarios negativos derivados de la falta de ajuste entre las distintas brechas.

GAP	ACCIÓN A TOMAR	RESPONSABLES
1	Encuestar a los clientes de Comercio Exterior semestralmente sobre la calidad del servicio.	Técnico de Operaciones A / Personal de Ventas
	Establecer canales de comunicación formales: mail, citas, reuniones periódicas dentro y fuera de Comercio Exterior.	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas
	Canalizar la información, que se produce vía telefónica, mail y en persona, de reclamos sobre servicio que presta Comercio Exterior. Sacar conclusiones sobre posibles mejoras al servicio prestado.	Técnico de Operaciones A / Personal de Ventas
2	Capacitación continua al personal de Ventas y Operaciones de Comercio Exterior basada en las necesidades de cada empleado.	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas
	Informar a todo el personal lo que significa la calidad.	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas
	Realizar reuniones periódicas en Comercio Exterior en Quito, Cuenca, Manta y Guayaquil para discutir sobre el cumplimiento de objetivos internos.	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas
	Realizar reuniones periódicas en toda el área de Comercio Exterior enfocadas hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas
	Incentivar por medio de reconocimientos los aportes a la calidad por parte del personal de Comercio Exterior.	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas

GAP	ACCIÓN A TOMAR	RESPONSABLES
3	Selección del personal por medio de la medición de eventos conductuales.	RRHH
	Conformar quipos en Comercio Exterior y en cooperación con otras áreas según la necesidad de nuevos proyectos.	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas
	Especificar en las funciones la disposición del personal para realizar otro tipo de trabajos.	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas
	Actualizar los paquetes de software necesarios para el apoyo a los distintos procesos de Comercio Exterior.	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas
	Mantener un seguimiento del cliente antes, durante y después del proceso por medio de entrevistas, visitas personales, teléfono, mail, entre otros.	Técnico de Operaciones A /Personal de Ventas
4	Establecer una comunicación horizontal que integre a Comercio Exterior con las diferentes áreas con las que interactúa.	Jefe de Procesos Especiales, Jefe de Ventas
	El personal de Ventas de Comercio Exterior y el Negocio debe entender muy bien el proceso operativo para ofrecer productos y servicios viables.	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas
5	Una vez tomadas todas las acciones anteriores el servicio esperado por el cliente debe ser igual al servicio percibido por este.	Jefe de Procesos Especiales / Jefe de Ventas

Tabla 61 Análisis GAP

10. ACUERDOS DE NIVEL DE SERVICIO

“Un SLA (Service Level Agreement) Acuerdo de Niveles de Servicio, es un contrato entre dos o varias personas / instituciones que define responsabilidades de todas las partes participantes y que compromete a un proveedor a brindar servicios de acuerdo a niveles de calidad y cantidad durante un tiempo específico acordados con el cliente”.³²

Existen varios tipos de Acuerdo de Niveles de Servicios como:

- SLAs: Acuerdo entre un proveedor y un cliente externo, (diferentes compañías). Se usa para:
 - Acuerdos con proveedores.
 - Acuerdos en Servicios Tercerizados.

- ISLAs: Acuerdo entre un proveedor y un cliente interno. Se usa para:
 - Acuerdos entre áreas / departamentos de una institución.
 - Acuerdos entre divisiones de negocio de un grupo empresario.
 - Acuerdos entre subdivisiones dentro del área / departamento.

- OLAs: Acuerdo entre un proveedor operativo y un cliente interno. Se usa para:

³² Deloitte & Touche, Service Level Agreements Financial Services Latin America & Caribbean Regional Organization, 2004.

- Acuerdos entre el área de tecnologías / operaciones y otras áreas de la institución.
- Acuerdos entre subdivisiones dentro del área / departamento operativo.
- Acuerdo con detalles técnicos y específicos.

10.1. Metodología

Para determinar los SLAs se siguió la siguiente metodología.

1. Introducción a los SLAS.

- Es indispensable contar con el apoyo de la Organización y la Gerencia del Banco del Pichincha.
- Las áreas involucradas deben estar conscientes de la importancia de los Acuerdos de Nivel de Servicio y del compromiso necesario para cumplirlos y de esta manera mejorar la calidad del servicio internamente y sobretodo hacia el cliente externo.
- Determinar los proveedores y clientes por producto:

Carta de Crédito de Exportación confirmada:

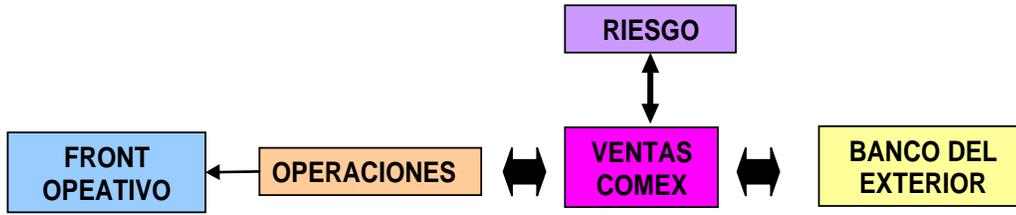


Figura 49 Proveedores y Clientes de una LC de Exportación Confirmada

Carta de Crédito Domestica

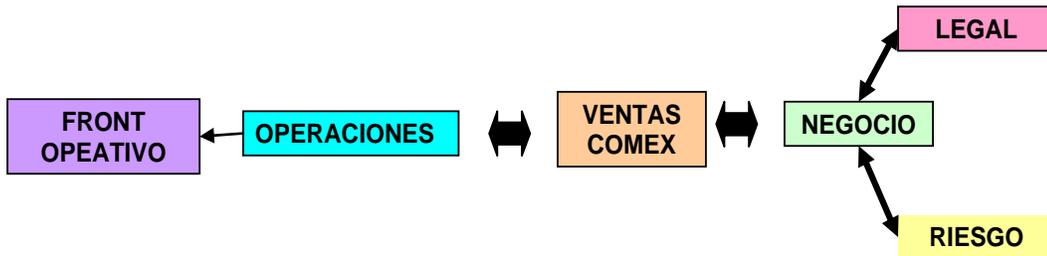


Figura 50 Proveedores y Clientes de una LC Doméstica

Carta de Crédito de Importación

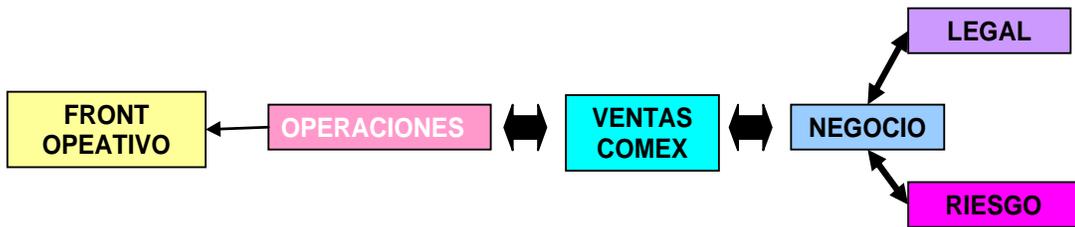


Figura 51 Proveedores y Clientes de una LC de Importación

Garantías Bancarias



Figura 52 Proveedores y Clientes de una Garantía Bancaria

Garantías Aduaneras

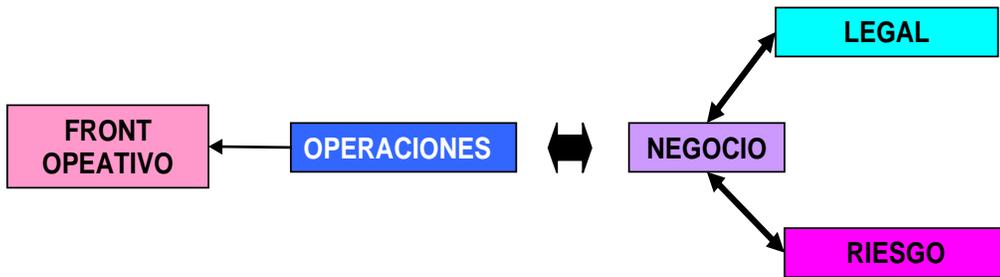


Figura 53 Proveedores y Clientes de una Garantía Aduanera

Avales

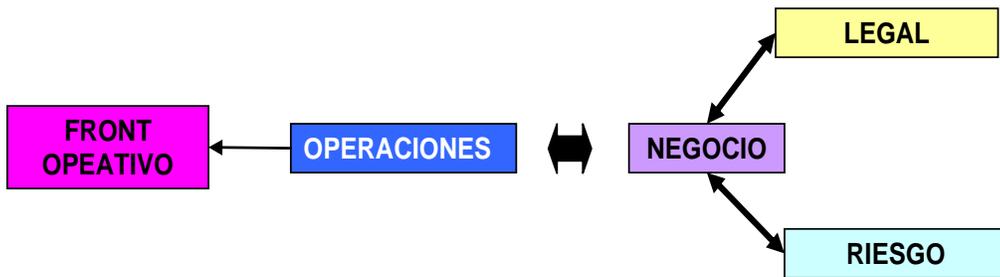


Figura 54 Proveedores y Clientes de un Aval Bancario

Garantías Standby Enviadas

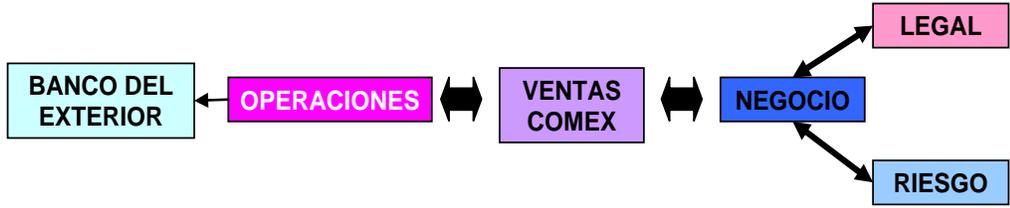


Figura 55 Proveedores y Clientes de una Garantía Standby Enviada

Garantías Standby Recibidas

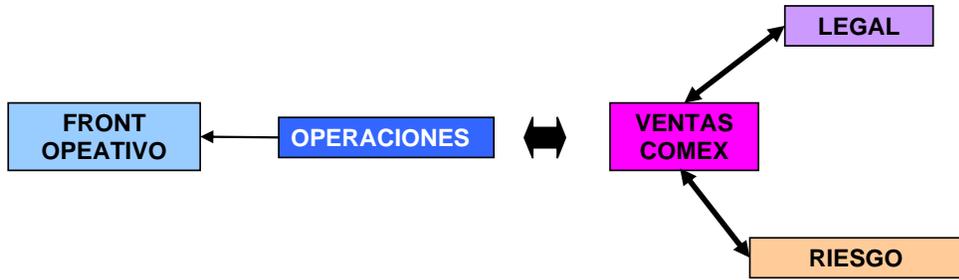


Figura 56 Proveedores y Clientes de una Garantía Standby Recibida

Garantías Mandatarias



Figura 57 Proveedores y Clientes de una Garantía Mandataria

Financiamientos

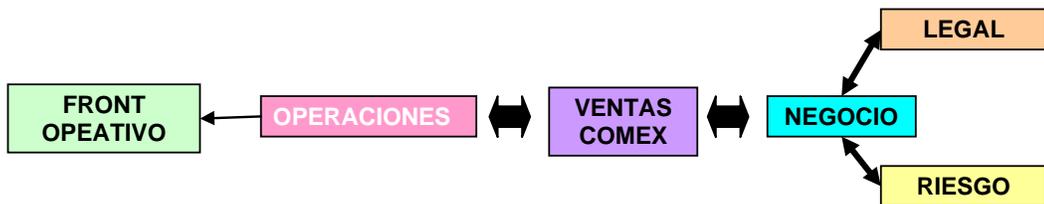


Figura 58 Proveedores y Clientes de un Financiamiento

10.2. Desarrollo y Administración de los SLAs.



Figura 59 Desarrollo de SLAs

De acuerdo a la metodología propuesta anteriormente, y una vez definidos los clientes y proveedores para cada producto, se procedió a la elaboración de los borradores de los SLAs para cada producto de Comercio Exterior. Estos documentos se elaboraron en el área Operativa y luego se enviaron para la revisión y comentarios de las otras áreas involucradas. Hay que tomar en cuenta que existe un formato previamente definido por el Banco del Pichincha al que los SLAs de Comercio Exterior tienen que alinearse.

Con los comentarios y requerimientos de las diferentes áreas involucradas se procedió a Negociar estos documentos, y de ahí a la firma de los mismos.

La implementación de estos Acuerdos de Nivel de Servicio se realizó inmediatamente después de haber sido firmados.

El primer Acuerdo de Servicio realizado fue el de Cartas de Crédito y después el de los otros productos de Comercio Exterior.

Una vez implementados los Acuerdos de Nivel de Servicio, la dirección de las Área Involucradas son las encargadas de verificar que se cumplan a cabalidad, de realizar las revisiones periódicas a los mismos (cada 6 meses) y realizar algún cambio de ser necesario.

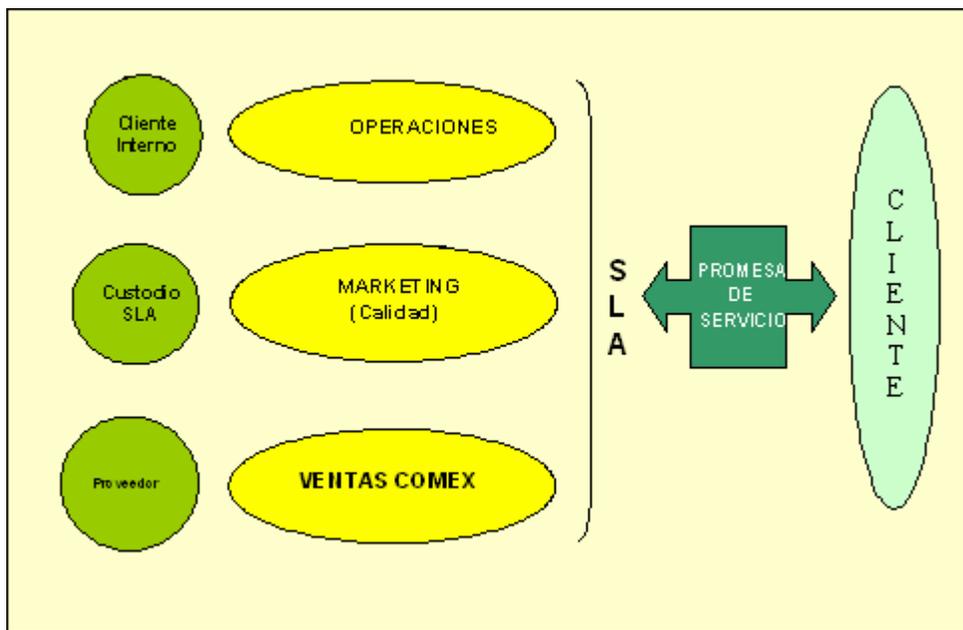
	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DE EXPORTACIÓN CONFIRMADA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 169 de 245 Versión 01

Banco del Pichincha

ACUERDO DE SERVICIO PARA LA EMISIÓN DE CARTAS DE CREDITO DE EXPORTACIÓN CONFIRMADAS

PRIMERA - ANTECEDENTES

Celebran el presente contrato de Acuerdo de Servicios entre Operaciones de Comercio Exterior, representado por Ma. Dolores Montero; y el Área de Ventas de Comercio Exterior, representada por Esteban Bermeo, conforme al siguiente esquema:



SEGUNDA – OBJETO

El propósito del presente acuerdo, es dejar constancia por escrito, los compromisos tanto de la Vicepresidencia de Operaciones de Comercio Exterior – Ma. Dolores Montero (en adelante CLIENTE INTERNO); y de la Vicepresidencia de Ventas de Comercio Exterior – Esteban Bermeo (en adelante PROVEEDOR), con relación a: tiempos de entrega y compromisos a futuro de las Cartas de Crédito de Exportación Confirmadas que se emiten en el Banco del Pichincha.

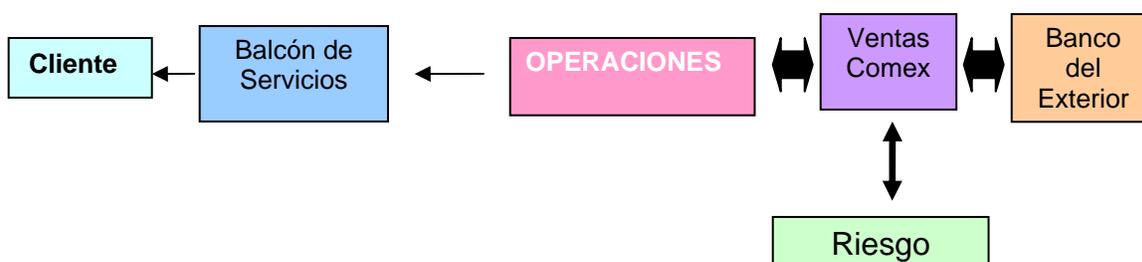
Las partes reconocen mutua y recíprocamente la capacidad y legitimación suficientes para suscribir este acuerdo de colaboración; asegurando cada parte respectivamente, que los poderes con que actúan no han sido revocados ni limitados, y que son bastantes para obligar a sus representados en virtud de este acto.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DE EXPORTACIÓN CONFIRMADA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 2 de 245 Versión 01

El Contrato cubre el proceso de emisión del producto Cartas de Crédito de Exportación Confirmadas ofertado por el Banco del Pichincha C. A.:

PROCESO DE EMISION DE UNA CARTA DE CREDITO DE EXPORTACION CONFIRMADAS:



TERCERA – PROMESAS

PROVEEDOR.-

Ventas de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de Emisión de Cartas de Crédito de Exportación Confirmadas mencionado ante el Cliente Interno; y para velar el acatamiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo

1. Verificar que el texto recibido del Banco del Exterior para la apertura de la Carta de Crédito de Exportación esté correcto.
 - En caso de existir algún error en el mensaje recibido, solicitar inmediatamente (el mismo día en que se recibe el mensaje) el cambio pertinente.
2. Elaborar el medio de aprobación requerido para la elaboración de las Cartas de Crédito de Exportación Confirmadas
3. Enviar el medio de aprobación con las firmas requeridas para la apertura de la Carta de Crédito de Exportación en un máximo de 48h después de haber recibido el mensaje swift. Los documentos deben ser enviados hasta la 13h30 para ser procesados el mismo día.
4. Realizar seguimiento a las operaciones y requerimientos.

CLIENTE INTERNO.-

Operaciones de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de emisión de Cartas de Crédito de Exportación Confirmadas mencionado, ante el Proveedor; y para velar el cumplimiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo.

1. Revisar la documentación recibida para la apertura de la Carta de Crédito de Exportación Confirmada.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DE EXPORTACIÓN CONFIRMADA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 3 de 245 Versión 01

2. Notificar de cualquier inconveniente o inconsistencia en los documentos inmediatamente a Ventas de Comercio Exterior para su regularización.
3. Aperturar las cartas de crédito, el mismo día en el que se reciben los documentos habilitantes si llegan hasta la 13h30.
4. Procesar las operaciones de acuerdo a su orden de llegada.
5. Notificar al beneficiario que la Carta de Crédito esta lista.
6. Enviar los respaldos de la apertura de la Carta de Crédito máximo dos horas y media después de que se recibe la documentación completa al Balcón de Servicios.
7. Emitir la carta de crédito SIN ERRORES

NOTA: Toda operación completa recibida por Operaciones dentro del horario establecido. Se procesara dentro del horario normal de trabajo el mismo día.

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:

- Numero de no conformidades producidas por Operaciones de Comercio Exterior y detectadas por la línea de supervisión por usuario.
- Numero de no conformidades producidas por Ventas por usuario.
- Numero de operaciones procesadas y liberadas sobre el número de operaciones recibidas para emitir diariamente.
- Numero de operaciones recibidas fuera de horario.
- Numero de operaciones entregadas fuera del horario establecido.
- Numero de operaciones liberadas con error por usuario.
- Reversos de comisiones solicitadas por el Negocio. (Dólares)
- Encuestas periódicas a los clientes para saber el índice de satisfacción con el proceso de emisión de Cartas de Crédito.

CRITERIOS SUGERIDOS DE PENALIZACION:

- Las operaciones enviadas con errores tendrán una penalización monetaria para el Área de Ventas de Comercio Exterior: USD.... (por definir). Los documentos serán devueltos.
- Las operaciones emitidas con error, tendrán un costo monetario para el Área de Operaciones de Comercio Exterior. USD.... (por definir).
- Las operaciones prioritarias que no se emitan dentro del horario establecido tendrán una penalización monetaria para Operaciones por incumplimiento.

RESPONSABLES:

Ma. Dolores Montero

Esteban Bermeo

Todo el equipo de Operaciones y Ventas de Comercio Exterior.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DE EXPORTACIÓN CONFIRMADA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 4 de 245 Versión 01

Para constancia firman los intervinientes:

Gerencia de Operaciones de Procesos Especiales Ma. Dolores Montero		Vicepresidencia de Marketing Jorge Marchan		Gerencia de Ventas Comex Esteban Bermeo
---	--	---	--	--

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DE EXPORTACIÓN CONFIRMADA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 5 de 245 Versión 01

ANEXOS:

Formas de Contacto: mantener los teléfonos y direcciones de mail actualizados:

Nombre	Teléfono	Extensión
Esteban Bermeo	02 2 980-980	593536
Santiago Proaño	02 2 980-980	593510
Santiago Cano	02 2 980-980	593509
Ma. Claudia Falconi	02 2 980-980	593569
Sofia Atiaga	02 2 980-980	593636
Ileana Madero	04 2 692-082	573701
Katherine Bastidas	04 2 692-082	
Maria. Vintimilla	07 2 848-800	8880
Monica Calderon	05 2 626-844	006325

Nombre	Teléfono	Extensión
Ma. Dolores Montero	02 2 266-696	555325
Rene Ampudia	02 2 266-696	555324
Wilson Pinto	02 2 266-696	555322
Marcela Zúñiga	02 2 266-696	555375
Isabel Atudillo	02 2 266-696	555368
Carlos Arregui	02 2 266-696	555321
Cristina Rosero	02 2 266-696	555374
Judith Córdova	02 2 266-696	555372
Franklin Ballagan	02 2 266-696	555369
Verónica Marino	02 2 266-696	555371
Ma. Dolores Alvarado	02 2 266-696	555441
Carolina Mariduená	04 2 692-082	573004
Carolina Benitez	04 2 692-082	573735
Esteban Ochoa	07 2 848-800	8896
Deysi Garcia	05 2 626-844	2250

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

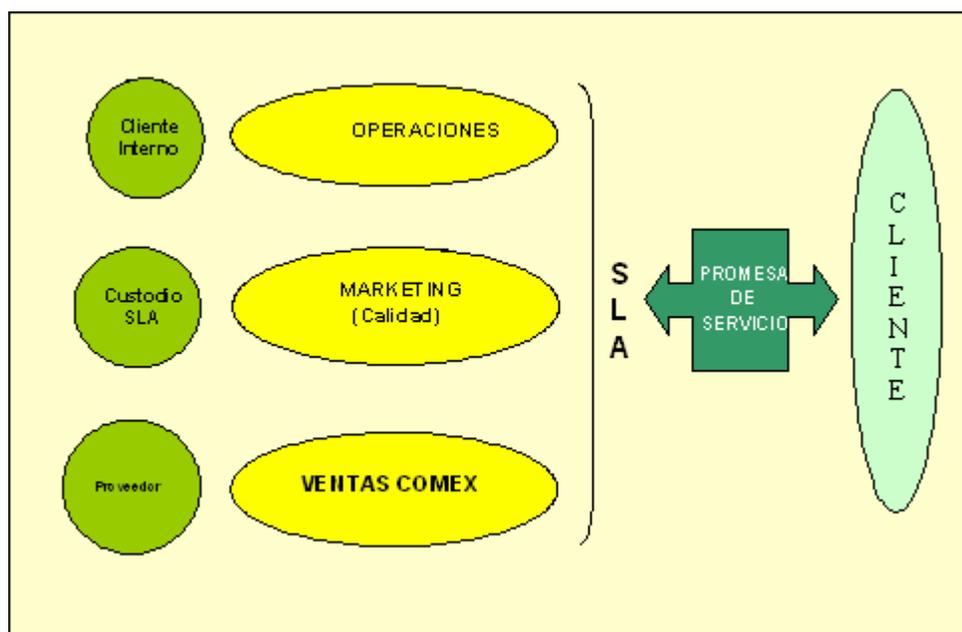
	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DOMESTICAS	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 1 de 6 Versión 01

Banco del Pichincha

ACUERDO DE SERVICIO PARA LA EMISION DE CARTAS DE CRÉDITO DOMÉSTICAS

PRIMERA - ANTECEDENTES

Celebran el presente contrato de Acuerdo de Servicios entre Operaciones de Comercio Exterior, representado por Ma. Dolores Montero; y el Área de Ventas de Comercio Exterior, representada por Esteban Bermeo, conforme al siguiente esquema:



SEGUNDA – OBJETO

El propósito del presente acuerdo, es dejar constancia por escrito, los compromisos tanto de la Vicepresidencia de Operaciones de Comercio Exterior – Ma. Dolores Montero (en adelante CLIENTE INTERNO); y de la Vicepresidencia de Ventas de Comercio Exterior – Esteban Bermeo (en adelante PROVEEDOR), con relación a: tiempos de entrega y compromisos a futuro de las Cartas de Crédito Domésticas que se emiten en el Banco del Pichincha.

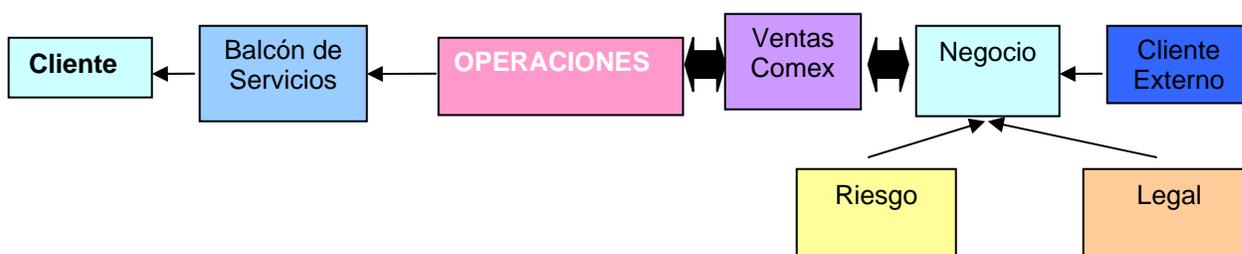
Las partes reconocen mutua y recíprocamente la capacidad y legitimación suficientes para suscribir este acuerdo de colaboración; asegurando cada parte respectivamente, que los poderes con que actúan no han sido revocados ni limitados, y que son bastantes para obligar a sus representados en virtud de este acto.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DOMESTICAS	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 2 de 6 Versión 01

El Contrato cubre el proceso de emisión del producto Cartas de Crédito de Exportación Confirmadas ofertado por el Banco del Pichincha C. A.:

PROCESO DE EMISION DE UNA CARTA DE CREDITO DE EXPORTACION CONFIRMADAS:



TERCERA – PROMESAS

PROVEEDOR.-

Ventas de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de Emisión de Cartas de Crédito Domesticas mencionado ante el Cliente Interno; y para velar el acatamiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo

1. Asesorar al cliente de forma adecuada sobre el proceso y los documentos necesarios para aperturar una Carta de Crédito Domestica.
2. Verificar que la información en la solicitud y documentos habilitantes para aperturar la Carta de Crédito Domestica sea correcta y estén completos.
 - a. Documentos Requeridos:
 - Medio de aprobación
 - Solicitud de Carta de Crédito Doméstica
 - Contrato de Carta de Crédito Doméstica
 - Copia de las cédulas de identidad de los firmantes
3. Asignar el Banco en el exterior adecuado.
 - a. Especificar el Banco con su nombre completo y la ciudad.
 - b. Verificar que el Banco en el exterior tenga claves intercambiadas con el Banco Pichincha.
4. Enviar los documentos listos para procesar hasta la 13h30.
5. Enviar claramente especificadas las operaciones prioritarias asignando el tipo de acuerdo al cuadro de operaciones prioritarias.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DOMESTICAS	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 3 de 6 Versión 01

6. Procesar las operaciones para adelantar si los documentos originales ingresan hasta las 15h30. Si los documentos originales habilitantes no llegan, estas operaciones no se procesan y tendrán que ingresar como una nueva operación.
7. Devolver los documentos originales al proveedor si existe algún error.
8. Enviar los respaldos de la apertura de la Carta de Crédito máximo dos horas y media después de que se recibe la documentación completa al Balcón de Servicios.
9. Emitir la carta de crédito SIN ERRORES.

CLIENTE INTERNO.-

Operaciones de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de emisión de Cartas de Crédito Domesticas mencionado, ante el Proveedor; y para velar el cumplimiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo.

1. Revisar la documentación recibida para la apertura de la Carta de Crédito Domestica.
2. Notificar de cualquier inconveniente o inconsistencia en los documentos inmediatamente a Ventas de Comercio Exterior para su regularización.
3. Aperturar las cartas de crédito, el mismo día en el que se reciben los documentos habilitantes si llegan hasta la 13h30.
4. Procesar las operaciones de acuerdo a su orden de llegada.
5. Procesar primero las operaciones con alguna prioridad, de acuerdo al cuadro de Operaciones Prioritarias definido.
6. Procesar las operaciones para adelantar si los documentos originales ingresan hasta las 15h30. Si los documentos originales habilitantes no llegan, estas operaciones no se procesan y tendrán que ingresar como una nueva operación.
7. Devolver los documentos originales al proveedor si existe algún error.
8. Enviar los respaldos de la apertura de la Carta de Crédito máximo dos horas y media después de que se recibe la documentación completa al Balcón de Servicios.
9. Emitir la carta de crédito SIN ERRORES.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DOMESTICAS	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 4 de 6 Versión 01

OPERACIONES PRIORITARIAS			
Prioridad	Descripción	Tiempo de Respuesta	Costo
1	Operaciones que deben ser procesadas el momento en el que ingresan. Aun si están fuera del horario de recepción de documentos. Máximo hasta las 15h30 .	40 minutos	USD..... (por definir)
2	Operaciones que deben ser procesadas el momento en el que ingresan y están dentro del horario establecido. Es decir, los documentos ingresan hasta las 13h30 .	40 min	USD..... (por definir)
3	Operaciones que deben ser procesadas en un tiempo medio y que llegan dentro del horario establecido. Es decir, hasta las 13h30	1 hora	USD..... (por definir)

NOTA: Toda operación completa recibida por Operaciones dentro del horario establecido. Se procesara dentro del horario normal de trabajo el mismo día.

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:

- Número de no conformidades producidas por Operaciones de Comercio Exterior y detectadas por la línea de supervisión por usuario.
- Número de no conformidades producidas por Ventas por usuario.
- Numero de operaciones procesadas y liberadas sobre el número de operaciones recibidas para emitir diariamente.
- Número de operaciones recibidas fuera de horario.
- Número de operaciones recibidas de acuerdo a algún tipo de prioridad.
- Número de operaciones enviadas para adelantar que no se liberan por falta de documentos originales.
- Número de operaciones entregadas fuera del horario establecido.
- Número de operaciones liberadas con error por usuario.
- Número de operaciones procesadas que no se liberan por falta de fondos en la cuenta del cliente.
- Reversos de comisiones solicitadas por el Negocio. (Dólares)
- Encuestas periódicas a los clientes para saber el índice de satisfacción con el proceso de emisión de Cartas de Crédito.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DOMESTICAS	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 5 de 6 Versión 01

CRITERIOS SUGERIDOS DE PENALIZACION:

- Las operaciones enviadas con errores tendrán una penalización monetaria para el Área de Ventas de Comercio Exterior: USD.... (por definir). Los documentos serán devueltos.
- Las operaciones emitidas con error, tendrán un costo monetario para el Área de Operaciones de Comercio Exterior. USD.... (por definir).
- Las operaciones enviadas para adelantar que no se liberan porque los documentos originales no llegan dentro del horario establecido, tendrán una señalización monetaria para Ventas. USD.... (por definir).
- Las operaciones prioritarias que no se emitan dentro del horario establecido tendrán una penalización monetaria para Operaciones por incumplimiento.

RESPONSABLES:

Ma. Dolores Montero

Esteban Bermeo

Todo el equipo de Operaciones y Ventas de Comercio Exterior.

Para constancia firman los intervinientes:

Gerencia de Operaciones de Procesos Especiales Ma. Dolores Montero		Vicepresidencia de Marketing Jorge Marchan		Gerencia de Ventas Comex Esteban Bermeo
---	--	---	--	--

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DOMESTICAS	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 6 de 6 Versión 01

ANEXOS:

Formas de Contacto: mantener los teléfonos y direcciones de mail actualizados:

Nombre	Teléfono	Extensión
Esteban Bermeo	02 2 980-980	593536
Santiago Proaño	02 2 980-980	593510
Santiago Cano	02 2 980-980	593509
Ma. Claudia Falconi	02 2 980-980	593569
Sofia Atiaga	02 2 980-980	593636
Ileana Madero	04 2 692-082	573701
Katherine Bastidas	04 2 692-082	
Maria. Vintimilla	07 2 848-800	8880
Monica Calderon	05 2 626-844	006325

Nombre	Teléfono	Extensión
Ma. Dolores Montero	02 2 266-696	555325
Rene Ampudia	02 2 266-696	555324
Wilson Pinto	02 2 266-696	555322
Marcela Zúñiga	02 2 266-696	555375
Isabel Atudillo	02 2 266-696	555368
Carlos Arregui	02 2 266-696	555321
Cristina Rosero	02 2 266-696	555374
Judith Córdova	02 2 266-696	555372
Franklin Ballagan	02 2 266-696	555369
Verónica Marino	02 2 266-696	555371
Ma. Dolores Alvarado	02 2 266-696	555441
Carolina Mariduená	04 2 692-082	573004
Carolina Benitez	04 2 692-082	573735
Esteban Ochoa	07 2 848-800	8896
Deysi Garcia	05 2 626-844	2250

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

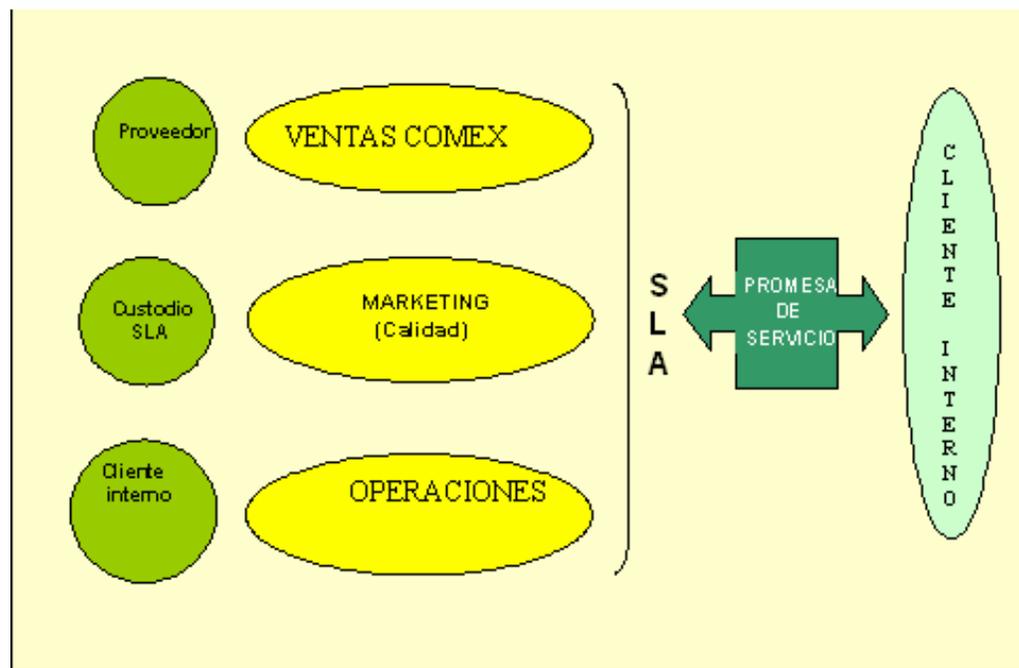
	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DE IMPORTACIÓN	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 1 de 6 Versión 01

Banco del Pichincha

ACUERDO DE SERVICIO PARA LA EMISION DE CARTAS DE CRÉDITO DOMÉSTICAS

PRIMERA - ANTECEDENTES

Celebran el presente contrato de Acuerdo de Servicios entre Operaciones de Comercio Exterior, representado por Ma. Dolores Montero; y el Área de Ventas de Comercio Exterior, representada por Esteban Bermeo, conforme al siguiente esquema:



SEGUNDA – OBJETO

El propósito del presente acuerdo, es dejar constancia por escrito, los compromisos tanto de la Vicepresidencia de Operaciones de Comercio Exterior – Ma. Dolores Montero (en adelante CLIENTE INTERNO); y de la Vicepresidencia de Ventas de Comercio Exterior – Esteban Bermeo (en adelante PROVEEDOR), con relación a: tiempos de entrega y compromisos a futuro de las Cartas de Crédito Domésticas que se emiten en el Banco del Pichincha.

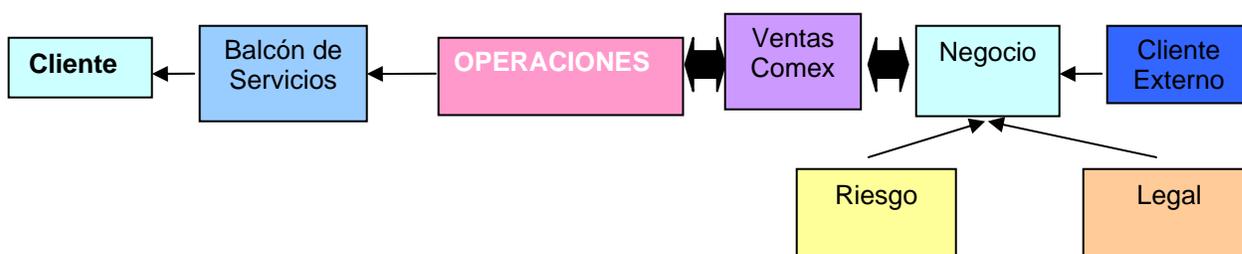
Las partes reconocen mutua y recíprocamente la capacidad y legitimación suficientes para suscribir este acuerdo de colaboración; asegurando cada parte respectivamente, que los poderes con que actúan no han sido revocados ni limitados, y que son bastantes para obligar a sus representados en virtud de este acto.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DE IMPORTACIÓN	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 2 de 6 Versión 01

El Contrato cubre el proceso de emisión del producto Cartas de Crédito de Exportación Confirmadas ofertado por el Banco del Pichincha C. A.:

PROCESO DE EMISION DE UNA CARTA DE CREDITO DE EXPORTACION CONFIRMADAS:



TERCERA – PROMESAS

PROVEEDOR.-

Ventas de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de Emisión de Cartas de Crédito mencionado ante el Cliente Interno; y para velar el acatamiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo

1. Asesorar al cliente de forma adecuada sobre el proceso y los documentos necesarios para aperturar una Carta de Crédito de Importación.
2. Verificar que la información en la solicitud y documentos habilitantes para aperturar la Carta de Crédito sea correcta y estén completos.
 - a. Documentos Requeridos:
 - i. Medio de aprobación con las aprobaciones requeridas de: Legal, Riesgo, Negocio.
 - ii. Verificar que los datos en la solicitud de apertura en la carta de crédito sean congruentes y estén acorde con los otros documentos necesarios para la apertura.
 - iii. Verificar que el contrato firmado sea actualizado y tenga las firmas necesarias del representante legal de la empresa.
 - iv. DUI o documento que reemplaza
 - v. Póliza de seguro.
 - vi. Endoso de Seguro a favor del Banco Pichincha.
 - vii. Nota de pedido.
 - viii. Cédulas de identidad.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DE IMPORTACIÓN	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 3 de 6 Versión 01

3. Asignar el Banco en el exterior adecuado.
 - a. Especificar el Banco con su nombre completo y la ciudad.
 - b. Verificar que el Banco en el exterior tenga claves intercambiadas con el Banco Pichincha.
4. Enviar los documentos listos para procesar hasta la 13h30.
5. Enviar claramente especificadas las operaciones prioritarias asignando el tipo de acuerdo al cuadro de operaciones prioritarias.
6. Las cartas de crédito para adelantar deben ser enviadas hasta las 11h30 de la mañana. Se deben enviar los originales completos con todas las firmas necesarias hasta las 13h30.
7. Especificar claramente si hay operaciones para adelantar con algún tipo de prioridad.
8. Realizar seguimiento a las operaciones enviadas para su procesamiento.

CLIENTE INTERNO.-

Operaciones de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de emisión de Cartas de Crédito mencionado, ante el Proveedor; y para velar el cumplimiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo.

1. Revisar la documentación recibida para la apertura de la Carta de Crédito.
2. Notificar de cualquier inconveniente o inconsistencia en los documentos inmediatamente a Ventas de Comercio Exterior para su regularización.
3. Aperturar las cartas de crédito, el mismo día en el que se reciben los documentos habilitantes si llegan hasta la 13h30.
4. Procesar las operaciones de acuerdo a su orden de llegada.
5. Procesar primero las operaciones con alguna prioridad, de acuerdo al cuadro de Operaciones Prioritarias definido.
6. Procesar las operaciones para adelantar si los documentos originales ingresan hasta las 13h30. Si los documentos originales habilitantes no llegan, estas operaciones no se procesan y tendrán que ingresar como una nueva operación.
7. Devolver los documentos originales al proveedor si existe algún error.
8. Enviar los respaldos de la apertura de la Carta de Crédito máximo dos horas y media después de que se recibe la documentación completa al Balcón de Servicios.
9. Emitir la carta de crédito SIN ERRORES.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DE IMPORTACIÓN	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 4 de 6 Versión 01

OPERACIONES PRIORITARIAS			
Prioridad	Descripción	Tiempo de Respuesta	Costo
1	Operaciones que deben ser procesadas el momento en el que ingresan. Aun si están fuera del horario de recepción de documentos. Máximo hasta las 15h30 .	40 minutos	USD..... (por definir)
2	Operaciones que deben ser procesadas el momento en el que ingresan y están dentro del horario establecido Es decir, los documentos ingresan hasta las 13h30 .	40 min	USD..... (por definir)
3	Operaciones que deben ser procesadas en un tiempo medio y que llegan dentro del horario establecido Es decir, hasta las 13h30	1 hora	USD..... (por definir)

NOTA: Toda operación completa recibida por Operaciones dentro del horario establecido. Se procesara dentro del horario normal de trabajo el mismo día.

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:

- Número de no conformidades producidas por Operaciones de Comercio Exterior y detectadas por la línea de supervisión por usuario.
- Número de no conformidades producidas por Ventas por usuario.
- Número de operaciones procesadas y liberadas sobre el número de operaciones recibidas para emitir diariamente.
- Número de operaciones recibidas fuera de horario.
- Número de operaciones recibidas de acuerdo a algún tipo de prioridad.
- Número de operaciones enviadas para adelantar que no se liberan por falta de documentos originales.
- Número de operaciones entregadas fuera del horario establecido.
- Número de operaciones liberadas con error por usuario.
- Número de operaciones procesadas que no se liberan por falta de fondos en la cuenta del cliente.
- Reversos de comisiones solicitadas por el Negocio. (Dólares)
- Encuestas periódicas a los clientes para saber el índice de satisfacción con el proceso de emisión de Cartas de Crédito.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DE IMPORTACIÓN	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 5 de 6 Versión 01

CRITERIOS SUGERIDOS DE PENALIZACION:

- Las operaciones enviadas con errores tendrán una penalización monetaria para el Área de Ventas de Comercio Exterior: USD.... (por definir). Los documentos serán devueltos.
- Las operaciones emitidas con error, tendrán un costo monetario para el Área de Operaciones de Comercio Exterior. USD.... (por definir).
- Las operaciones enviadas para adelantar que no se liberan porque los documentos originales no llegan dentro del horario establecido, tendrán una señalización monetaria para Ventas. USD.... (por definir).
- Las operaciones prioritarias que no se emitan dentro del horario establecido tendrán una penalización monetaria para Operaciones por incumplimiento.

RESPONSABLES:

Ma. Dolores Montero

Esteban Bermeo

Todo el equipo de Operaciones y Ventas de Comercio Exterior.

Para constancia firman los intervinientes:

Gerencia de Operaciones de Procesos Especiales Ma. Dolores Montero		Vicepresidencia de Marketing Jorge Marchan		Gerencia de Ventas Comex Esteban Bermeo
---	--	---	--	--

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: CARTA DE CRÉDITO DE IMPORTACIÓN	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 6 de 6 Versión 01

ANEXOS:

Formas de Contacto: mantener los teléfonos y direcciones de mail actualizados:

Nombre	Teléfono	Extensión
Esteban Bermeo	02 2 980-980	593536
Santiago Proaño	02 2 980-980	593510
Santiago Cano	02 2 980-980	593509
Ma. Claudia Falconi	02 2 980-980	593569
Sofia Atiaga	02 2 980-980	593636
Ileana Madero	04 2 692-082	573701
Katherine Bastidas	04 2 692-082	
Maria. Vintimilla	07 2 848-800	8880
Monica Calderon	05 2 626-844	006325

Nombre	Teléfono	Extensión
Ma. Dolores Montero	02 2 266-696	555325
Rene Ampudia	02 2 266-696	555324
Wilson Pinto	02 2 266-696	555322
Marcela Zúñiga	02 2 266-696	555375
Isabel Atudillo	02 2 266-696	555368
Carlos Arregui	02 2 266-696	555321
Cristina Rosero	02 2 266-696	555374
Judith Córdova	02 2 266-696	555372
Franklin Ballagan	02 2 266-696	555369
Verónica Marino	02 2 266-696	555371
Ma. Dolores Alvarado	02 2 266-696	555441
Carolina Mariduena	04 2 692-082	573004
Carolina Benitez	04 2 692-082	573735
Esteban Ochoa	07 2 848-800	8896
Deysi Garcia	05 2 626-844	2250

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

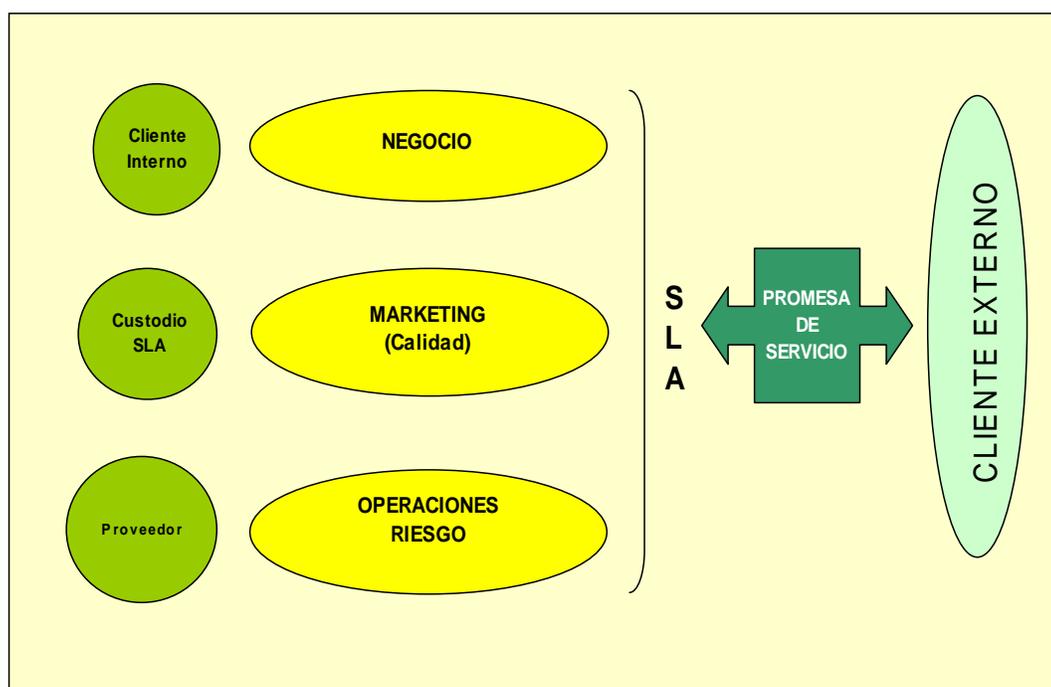
	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTÍA BANCARIA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 1 de 6 Versión 01

Banco del Pichincha

ACUERDO DE SERVICIO PARA LA EMISION DE CARTAS DE CRÉDITO DOMÉSTICAS

PRIMERA - ANTECEDENTES

Celebran el presente contrato de Acuerdo de Servicios entre Operaciones de Comercio Exterior, representado por Ma. Dolores Montero; y el Área de Ventas de Comercio Exterior, representada por Esteban Bermeo, conforme al siguiente esquema:



SEGUNDA – OBJETO

El propósito del presente acuerdo, es dejar constancia por escrito, los compromisos tanto de la Vicepresidencia de Operaciones de Comercio Exterior – Ma. Dolores Montero (en adelante CLIENTE INTERNO); y de la Vicepresidencia de Ventas de Comercio Exterior – Esteban Bermeo (en adelante PROVEEDOR), con relación a: tiempos de entrega y compromisos a futuro de las Cartas de Crédito Domésticas que se emiten en el Banco del Pichincha.

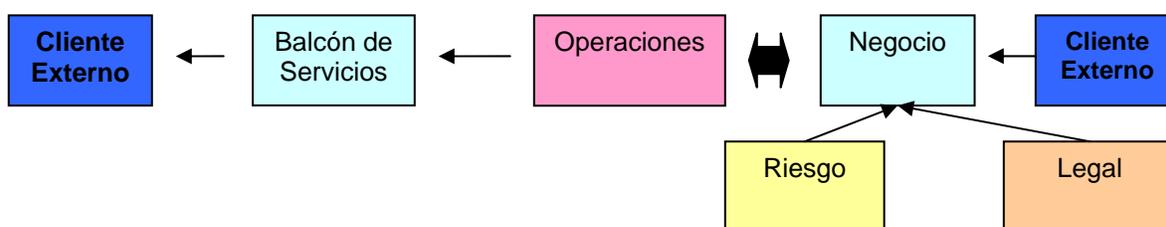
Las partes reconocen mutua y recíprocamente la capacidad y legitimación suficientes para suscribir este acuerdo de colaboración; asegurando cada parte respectivamente, que los poderes con que actúan no han sido revocados ni limitados, y que son bastantes para obligar a sus representados en virtud de este acto.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTÍA BANCARIA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 2 de 6 Versión 01

El Contrato cubre el proceso de emisión del producto Garantía Bancaria ofertado por el Banco del Pichincha C. A.:

PROCESO DE EMISIÓN DE UNA GARANTÍA BANCARIA



TERCERA – PROMESAS

PROVEEDOR.-

Operaciones de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de emisión de Garantía Bancaria mencionado, ante el Proveedor; y para velar el cumplimiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo.

1. Revisar la documentación recibida para la emisión de la Garantía Bancaria.
2. Notificar de cualquier inconveniente o inconsistencia en los documentos inmediatamente al Negocio para su regularización.
3. Emitir el Garantía Bancaria, el mismo día en el que se reciben los documentos habilitantes si llegan hasta la 13h30.
4. Procesar las operaciones de acuerdo a su orden de llegada.
5. Procesar primero las operaciones con alguna prioridad, de acuerdo al cuadro de Operaciones Prioritarias definido.
6. Procesar las operaciones para adelantar si los documentos originales ingresan hasta las 15h30. Si los documentos originales habilitantes no llegan, estas operaciones no se procesan y tendrán que ingresar como una nueva operación.
7. Devolver los documentos originales al proveedor si existe algún error.
8. Enviar los respaldos de la emisión del Garantía Bancaria máximo dos horas y media después de que se recibe la documentación completa al Balcón de Servicios.
9. Emitir el Garantía Bancaria SIN ERRORES.
10. No se liberarán operaciones sin los originales completos.

CLIENTE INTERNO.-

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTÍA BANCARIA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 3 de 6 Versión 01

Ventas de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de Emisión de Garantía Bancaria mencionado ante el Cliente Interno; y para velar el acatamiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo.

1. Asesorar al cliente de forma adecuada sobre el proceso y los documentos necesarios para emitir un aval.
2. Verificar que la información en la solicitud y documentos habilitantes para emitir la Garantía Bancaria sea correcta y estén completos.
 - a. Documentos Requeridos:
 - i. Medio de aprobación
 - ii. Solicitud de Aval Bancario
 - iii. Copia de las cédulas de identidad de los firmantes
3. Enviar los documentos listos para procesar hasta la 13h30.
4. Enviar claramente especificadas las operaciones prioritarias asignando el tipo de acuerdo al cuadro de operaciones prioritarias.
5. Los avales para adelantar deben ser enviadas hasta las 11h30 de la mañana. Se deben enviar los originales completos con todas las firmas necesarias hasta las 15h30.
6. Especificar claramente si hay operaciones para adelantar con algún tipo de prioridad.

Realizar seguimiento a las operaciones enviadas para su procesamiento

OPERACIONES PRIORITARIAS			
Prioridad	Descripción	Tiempo de Respuesta	Costo
1	Operaciones que deben ser procesadas el momento en el que ingresan. Aun si están fuera del horario de recepción de documentos. Máximo hasta las 15h30 .	40 minutos	USD..... (por definir)
2	Operaciones que deben ser procesadas el momento en el que ingresan y están dentro del horario establecido. Es decir, los documentos ingresan hasta las 13h30 .	40 min	USD..... (por definir)
3	Operaciones que deben ser procesadas en un tiempo medio y que llegan dentro del horario establecido. Es decir, hasta las 13h30	1 hora	USD..... (por definir)

NOTA: Toda operación completa recibida por Operaciones dentro del horario establecido. Se procesara dentro del horario normal de trabajo el mismo día.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTÍA BANCARIA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 4 de 6 Versión 01

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:

- Número de no conformidades producidas por Operaciones de Comercio Exterior y detectadas por la línea de supervisión por usuario.
- Número de no conformidades producidas por el Negocio por segmento.
- Número de operaciones procesadas y liberadas sobre el número de operaciones recibidas para emitir diariamente.
- Número de operaciones recibidas fuera de horario.
- Número de operaciones recibidas de acuerdo a algún tipo de prioridad.
- Número de operaciones enviadas para adelantar que no se liberan por falta de documentos originales.
- Número de operaciones entregadas fuera del horario establecido.
- Número de operaciones liberadas con error por usuario.
- Número de operaciones procesadas que no se liberan por falta de fondos en la cuenta del cliente.
- Reversos de comisiones solicitadas por el Negocio. (Dólares)
- Encuestas periódicas a los clientes para saber el índice de satisfacción con el proceso de emisión de Garantías Bancarias.

CRITERIOS SUGERIDOS DE PENALIZACION:

- Las operaciones enviadas con errores tendrán una penalización monetaria para el Negocio: USD.... (por definir). Los documentos serán devueltos.
- Las operaciones emitidas con error, tendrán un costo monetario para el Área de Operaciones de Comercio Exterior. USD.... (por definir).
- Las operaciones enviadas para adelantar que no se liberan porque los documentos originales no llegan dentro del horario establecido, tendrán una señalización monetaria para el Negocio. USD.... (por definir).
- El Negocio tendrá una penalización monetaria USD.... (por definir) si envía operaciones para adelantar y luego los originales tienen algún cambio.
- Las operaciones prioritarias que no se emitan dentro del horario establecido tendrán una penalización monetaria para Operaciones por incumplimiento.

RESPONSABLES:

Ma. Dolores Montero
Juan Carlos Berrú

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTÍA BANCARIA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 5 de 6 Versión 01

Para constancia firman los intervinientes:

Gerencia de Operaciones de Procesos Especiales Ma. Dolores Montero		Vicepresidencia de Marketing Jorge Marchan		Gerencia de Ventas Comex Esteban Bermeo
---	--	---	--	--

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTÍA BANCARIA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 6 de 6 Versión 01

ANEXOS:

Formas de Contacto: mantener los teléfonos y direcciones de mail actualizados:

Nombre	Teléfono	Extensión
Esteban Bermeo	02 2 980-980	593536
Santiago Proaño	02 2 980-980	593510
Santiago Cano	02 2 980-980	593509
Ma. Claudia Falconi	02 2 980-980	593569
Sofía Atiaga	02 2 980-980	593636
Ileana Madero	04 2 692-082	573701
Katherine Bastidas	04 2 692-082	
Maria. Vintimilla	07 2 848-800	8880
Monica Calderon	05 2 626-844	006325

Nombre	Teléfono	Extensión
Ma. Dolores Montero	02 2 266-696	555325
Rene Ampudia	02 2 266-696	555324
Wilson Pinto	02 2 266-696	555322
Marcela Zúñiga	02 2 266-696	555375
Isabel Atudillo	02 2 266-696	555368
Carlos Arregui	02 2 266-696	555321
Cristina Rosero	02 2 266-696	555374
Judith Córdova	02 2 266-696	555372
Franklin Ballagan	02 2 266-696	555369
Verónica Marino	02 2 266-696	555371
Ma. Dolores Alvarado	02 2 266-696	555441
Carolina Mariduená	04 2 692-082	573004
Carolina Benitez	04 2 692-082	573735
Esteban Ochoa	07 2 848-800	8896
Deysi Garcia	05 2 626-844	2250

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

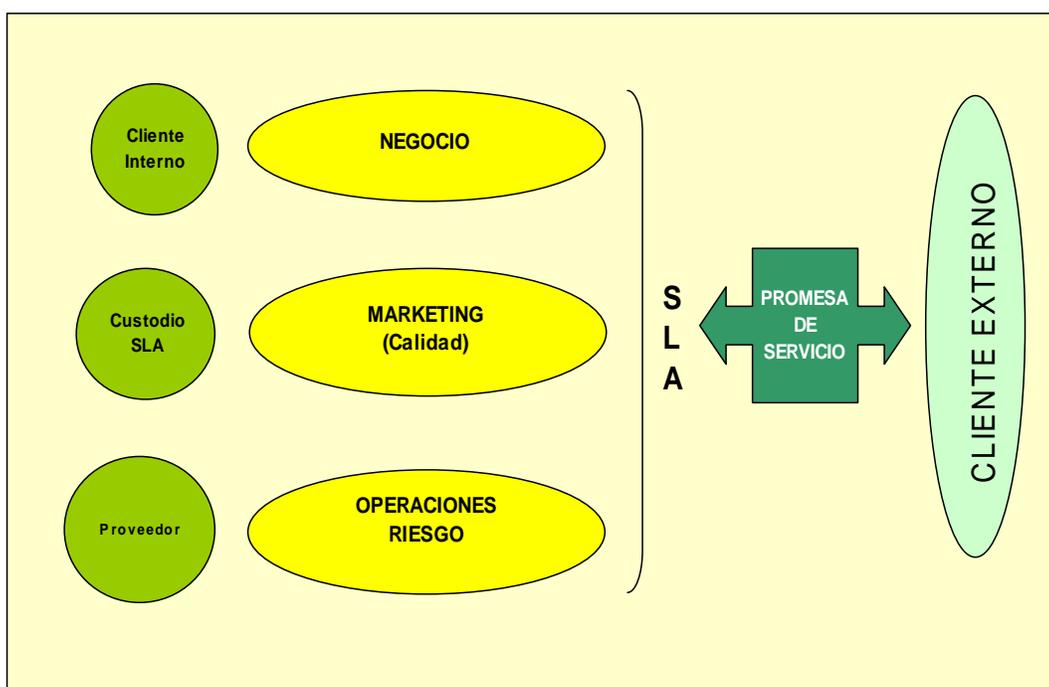
	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: AVALES	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 1 de 5 Versión 01

Banco del Pichincha

ACUERDO DE SERVICIO PARA LA EMISION DE CARTAS DE CRÉDITO DOMÉSTICAS

PRIMERA - ANTECEDENTES

Celebran el presente contrato de Acuerdo de Servicios entre Operaciones de Comercio Exterior, representado por Ma. Dolores Montero; y el Área de Ventas de Comercio Exterior, representada por Esteban Bermeo, conforme al siguiente esquema:



SEGUNDA – OBJETO

El propósito del presente acuerdo, es dejar constancia por escrito, los compromisos tanto de la Vicepresidencia de Operaciones de Comercio Exterior – Ma. Dolores Montero (en adelante CLIENTE INTERNO); y de la Vicepresidencia de Ventas de Comercio Exterior – Esteban Bermeo (en adelante PROVEEDOR), con relación a: tiempos de entrega y compromisos a futuro de las Cartas de Crédito Domésticas que se emiten en el Banco del Pichincha.

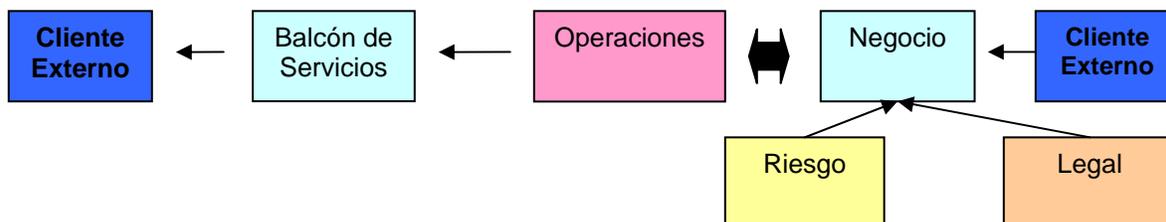
Las partes reconocen mutua y recíprocamente la capacidad y legitimación suficientes para suscribir este acuerdo de colaboración; asegurando cada parte respectivamente, que los poderes con que actúan no han sido revocados ni limitados, y que son bastantes para obligar a sus representados en virtud de este acto.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: AVALES	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 2 de 5 Versión 01

El Contrato cubre el proceso de emisión del producto Aval Bancario ofertado por el Banco del Pichincha C. A.:

PROCESO DE EMISIÓN DE UN AVAL BANCARIO



TERCERA – PROMESAS

PROVEEDOR.-

Operaciones de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de emisión de Avaless mencionado, ante el Proveedor; y para velar el cumplimiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo.

1. Revisar la documentación recibida para la emisión del Aval.
2. Notificar de cualquier inconveniente o inconsistencia en los documentos inmediatamente al Negocio para su regularización.
3. Emitir el Aval, el mismo día en el que se reciben los documentos habilitantes si llegan hasta la 13h30.
4. Procesar las operaciones de acuerdo a su orden de llegada.
5. Procesar primero las operaciones con alguna prioridad, de acuerdo al cuadro de Operaciones Prioritarias definido.
6. Procesar las operaciones para adelantar si los documentos originales ingresan hasta las 15h30. Si los documentos originales habilitantes no llegan, estas operaciones no se procesan y tendrán que ingresar como una nueva operación.
7. Devolver los documentos originales al proveedor si existe algún error.
8. Enviar los respaldos de la emisión del Aval máximo dos horas y media después de que se recibe la documentación completa al Balcón de Servicios.
9. Emitir el Aval SIN ERRORES.
10. No se liberarán operaciones sin los originales completos.

CLIENTE INTERNO.-

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: AVALES	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 3 de 5 Versión 01

Ventas de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de Emisión de Avals mencionado ante el Cliente Interno; y para velar el acatamiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo

1. Asesorar al cliente de forma adecuada sobre el proceso y los documentos necesarios para emitir un aval.
2. Verificar que la información en la solicitud y documentos habilitantes para emitir el Aval sea correcta y estén completos.
 - a. Documentos Requeridos:
 - i. Medio de aprobación
 - ii. Solicitud de Aval Bancario
 - iii. Aval
 - iv. Copia de las cédulas de identidad de los firmantes.
3. Enviar los documentos listos para procesar hasta la 13h30.
4. Enviar claramente especificadas las operaciones prioritarias asignando el tipo de acuerdo al cuadro de operaciones prioritarias.
5. Los avales para adelantar deben ser enviadas hasta las 11h30 de la mañana. Se deben enviar los originales completos con todas las firmas necesarias hasta las 15h30.
6. Especificar claramente si hay operaciones para adelantar con algún tipo de prioridad.

Realizar seguimiento a las operaciones enviadas para su procesamiento

OPERACIONES PRIORITARIAS			
Prioridad	Descripción	Tiempo de Respuesta	Costo
1	Operaciones que deben ser procesadas el momento en el que ingresan. Aun si están fuera del horario de recepción de documentos. Máximo hasta las 15h30 .	40 minutos	USD..... (por definir)
2	Operaciones que deben ser procesadas el momento en el que ingresan y están dentro del horario establecido. Es decir, los documentos ingresan hasta las 13h30 .	40 min	USD..... (por definir)
3	Operaciones que deben ser procesadas en un tiempo medio y que llegan dentro del horario establecido. Es decir, hasta las 13h30	1 hora	USD..... (por definir)

NOTA: Toda operación completa recibida por Operaciones dentro del horario establecido. Se procesara dentro del horario normal de trabajo el mismo día.

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:

- Número de no conformidades producidas por Operaciones de Comercio Exterior y detectadas por la línea de supervisión por usuario.
- Número de no conformidades producidas por Operaciones de Comercio Exterior y detectadas por la línea de supervisión por usuario.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: AVALES	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 4 de 5 Versión 01

- Número de operaciones procesadas y liberadas sobre el número de operaciones recibidas para emitir diariamente.
- Número de operaciones recibidas fuera de horario.
- Número de operaciones recibidas de acuerdo a algún tipo de prioridad.
- Numero de operaciones enviadas para adelantar que no se liberan por falta de documentos originales.
- Número de operaciones entregadas fuera del horario establecido.
- Número de operaciones liberadas con error por usuario.
- Número de operaciones procesadas que no se liberan por falta de fondos en la cuenta del cliente.
- Reversos de comisiones solicitadas por el Negocio. (Dólares)
- Encuestas periódicas a los clientes para saber el índice de satisfacción con el proceso de emisión de Aval Bancario.

CRITERIOS SUGERIDOS DE PENALIZACION:

- Las operaciones enviadas con errores tendrán una penalización monetaria para el Negocio: USD.... (por definir). Los documentos serán devueltos.
- Las operaciones emitidas con error, tendrán un costo monetario para el Área de Operaciones de Comercio Exterior. USD.... (por definir).
- Las operaciones enviadas para adelantar que no se liberan porque los documentos originales no llegan dentro del horario establecido, tendrán una señalización monetaria para el Negocio. USD.... (por definir).
- El Negocio tendrá una penalización monetaria USD.... (por definir) si envía operaciones para adelantar y luego los originales tienen algún cambio.
- Las operaciones prioritarias que no se emitan dentro del horario establecido tendrán una penalización monetaria para Operaciones por incumplimiento.

RESPONSABLES:

Ma. Dolores Montero
Juan Carlos Berrú

Para constancia firman los intervinientes:

Gerencia de Operaciones de Procesos Especiales Ma. Dolores Montero		Vicepresidencia de Marketing Jorge Marchan		Gerencia de Ventas Comex Esteban Bermeo
---	--	---	--	--

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: AVALES	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 5 de 5 Versión 01

ANEXOS:

Formas de Contacto: mantener los teléfonos y direcciones de mail actualizados:

Nombre	Teléfono	Extensión
Esteban Bermeo	02 2 980-980	593536
Santiago Proaño	02 2 980-980	593510
Santiago Cano	02 2 980-980	593509
Ma. Claudia Falconi	02 2 980-980	593569
Sofia Atiaga	02 2 980-980	593636
Ileana Madero	04 2 692-082	573701
Katherine Bastidas	04 2 692-082	
Maria. Vintimilla	07 2 848-800	8880
Monica Calderon	05 2 626-844	006325

Nombre	Teléfono	Extensión
Ma. Dolores Montero	02 2 266-696	555325
Rene Ampudia	02 2 266-696	555324
Wilson Pinto	02 2 266-696	555322
Marcela Zúñiga	02 2 266-696	555375
Isabel Atudillo	02 2 266-696	555368
Carlos Arregui	02 2 266-696	555321
Cristina Rosero	02 2 266-696	555374
Judith Córdova	02 2 266-696	555372
Franklin Ballagan	02 2 266-696	555369
Verónica Marino	02 2 266-696	555371
Ma. Dolores Alvarado	02 2 266-696	555441
Carolina Mariduená	04 2 692-082	573004
Carolina Benitez	04 2 692-082	573735
Esteban Ochoa	07 2 848-800	8896
Deysi Garcia	05 2 626-844	2250

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

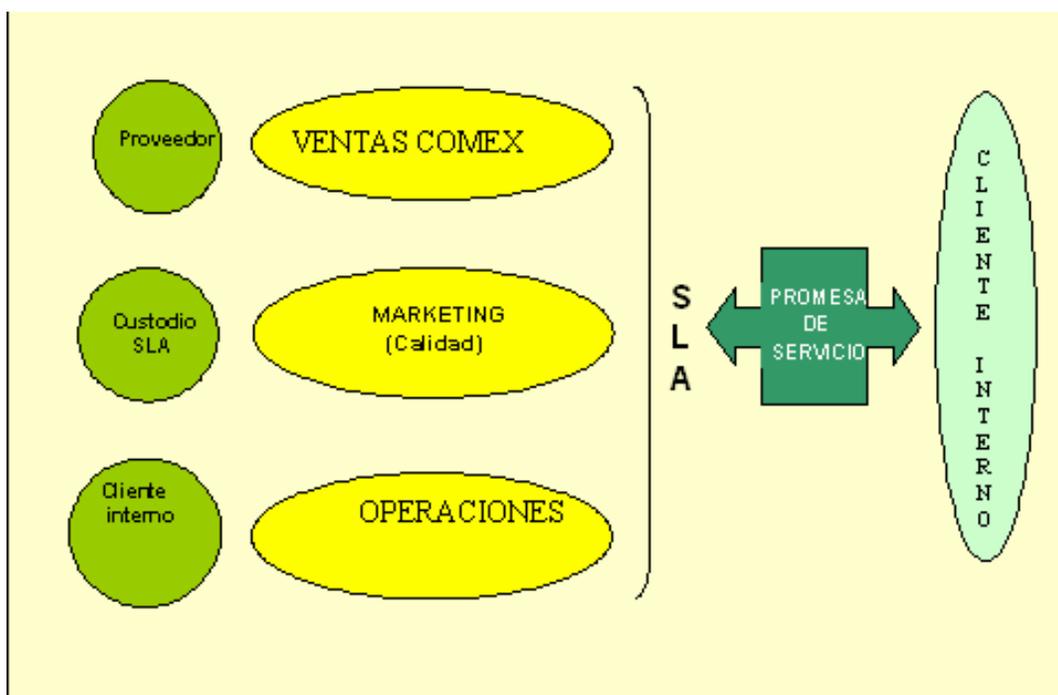
	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTIA STANDBY ENVIADA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 1 de 5 Versión 01

Banco del Pichincha

ACUERDO DE SERVICIO PARA LA EMISION DE CARTAS DE CRÉDITO DOMÉSTICAS

PRIMERA - ANTECEDENTES

Celebran el presente contrato de Acuerdo de Servicios entre Operaciones de Comercio Exterior, representado por Ma. Dolores Montero; y el Área de Ventas de Comercio Exterior, representada por Esteban Bermeo, conforme al siguiente esquema:



SEGUNDA – OBJETO

El propósito del presente acuerdo, es dejar constancia por escrito, los compromisos tanto de la Vicepresidencia de Operaciones de Comercio Exterior – Ma. Dolores Montero (en adelante CLIENTE INTERNO); y de la Vicepresidencia de Ventas de Comercio Exterior – Esteban Bermeo (en adelante PROVEEDOR), con relación a: tiempos de entrega y compromisos a futuro de las Cartas de Crédito Domésticas que se emiten en el Banco del Pichincha.

Las partes reconocen mutua y recíprocamente la capacidad y legitimación suficientes para suscribir este acuerdo de colaboración; asegurando cada parte respectivamente, que los poderes con que actúan no han sido revocados ni limitados, y que son bastantes para obligar a sus representados en virtud de este acto.

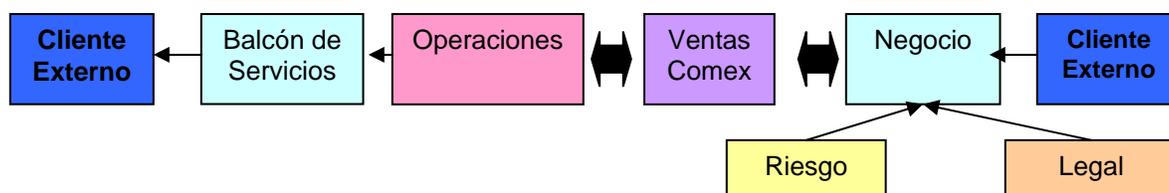
DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTIA STANDBY ENVIADA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 2 de 5 Versión 01

Las partes reconocen mutua y recíprocamente la capacidad y legitimación suficientes para suscribir este acuerdo de colaboración; asegurando cada parte respectivamente, que los poderes con que actúan no han sido revocados ni limitados, y que son bastantes para obligar a sus representados en virtud de este acto.

El Contrato cubre el proceso de emisión del producto Garantías Standby Enviadas ofertado por el Banco del Pichincha C. A.:

PROCESO DE EMISION DE UNA GARANTIA STANDBY ENVIADA



TERCERA – PROMESAS

PROVEEDOR.-

Ventas de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de Emisión de Cartas de Crédito mencionado ante el Cliente Interno; y para velar el acatamiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo

1. Asesorar al cliente de forma adecuada sobre el proceso y los documentos necesarios para aperturar una Garantía Standby Enviada.
2. Verificar que la información en la solicitud y documentos habilitantes para aperturar la Carta de Crédito sea correcta y estén completos.
 - a. Documentos Requeridos:
 - Medio de aprobación
 - Carta para solicitud de Standby
 - Solicitud de Standby (Contrato)
 - Cédula de los firmantes
3. Asignar el Banco en el exterior adecuado.
 - a. Especificar el Banco con su nombre completo y la ciudad.
 - b. Verificar que el Banco en el exterior tenga claves intercambiadas con el Banco Pichincha.
4. Enviar los documentos listos para procesar hasta la 13h30.
5. Enviar claramente especificadas las operaciones prioritarias asignando el tipo de acuerdo al cuadro de operaciones prioritarias.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTIA STANDBY ENVIADA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 3 de 5 Versión 01

6. Especificar claramente si hay operaciones para adelantar con algún tipo de prioridad.
7. Realizar seguimiento a las operaciones enviadas para su procesamiento.

CLIENTE INTERNO.-

Operaciones de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de emisión de Garantías Standby Enviadas mencionado, ante el Proveedor; y para velar el cumplimiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo.

1. Revisar la documentación recibida para la apertura de la Garantía Standby Enviada.
2. Notificar de cualquier inconveniente o inconsistencia en los documentos inmediatamente a Ventas de Comercio Exterior para su regularización.
3. Aperturar las cartas de crédito, el mismo día en el que se reciben los documentos habilitantes si llegan hasta la 13h30.
4. Procesar las operaciones de acuerdo a su orden de llegada.
5. Procesar primero las operaciones con alguna prioridad, de acuerdo al cuadro de Operaciones Prioritarias definido.
6. Procesar las operaciones para adelantar si los documentos originales ingresan hasta las 15h30. Si los documentos originales habilitantes no llegan, estas operaciones no se procesan y tendrán que ingresar como una nueva operación.
7. Devolver los documentos originales al proveedor si existe algún error.
8. Enviar los respaldos de la apertura de la Garantía Standby Enviada máximo dos horas y media después de que se recibe la documentación completa al Balcón de Servicios.
9. Emitir la carta de crédito SIN ERRORES.

OPERACIONES PRIORITARIAS			
Prioridad	Descripción	Tiempo de Respuesta	Costo
1	Operaciones que deben ser procesadas el momento en el que ingresan. Aun si están fuera del horario de recepción de documentos. Máximo hasta las 15h30.	40 minutos	USD..... (por definir)
2	Operaciones que deben ser procesadas el momento en el que ingresan y están dentro del horario establecido. Es decir, los documentos ingresan hasta las 13h30.	40 min	USD..... (por definir)
3	Operaciones que deben ser procesadas en un tiempo medio y que llegan dentro del horario establecido. Es decir, hasta las 13h30	1 hora	USD..... (por definir)

NOTA: Toda operación completa recibida por Operaciones dentro del horario establecido. Se procesara dentro del horario normal de trabajo el mismo día.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTIA STANDBY ENVIADA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 4 de 5 Versión 01

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:

- Número de no conformidades producidas por Operaciones de Comercio Exterior y detectadas por la línea de supervisión por usuario.
- Número de no conformidades producidas por Ventas por usuario.
- Número de operaciones procesadas y liberadas sobre el número de operaciones recibidas para emitir diariamente.
- Número de operaciones recibidas fuera de horario.
- Número de operaciones recibidas de acuerdo a algún tipo de prioridad.
- Número de operaciones enviadas para adelantar que no se liberan por falta de documentos originales.
- Número de operaciones entregadas fuera del horario establecido.
- Número de operaciones liberadas con error por usuario.
- Número de operaciones procesadas que no se liberan por falta de fondos en la cuenta del cliente.
- Reversos de comisiones solicitadas por el Negocio. (Dólares)
- Encuestas periódicas a los clientes para saber el índice de satisfacción con el proceso de emisión de Garantías Standby Enviadas.

CRITERIOS SUGERIDOS DE PENALIZACIÓN:

- Las operaciones enviadas con errores tendrán una penalización monetaria para el Área de Ventas de Comercio Exterior: USD.... (por definir). Los documentos serán devueltos.
- Las operaciones emitidas con error, tendrán un costo monetario para el Área de Operaciones de Comercio Exterior. USD.... (por definir).
- Las operaciones enviadas para adelantar que no se liberan porque los documentos originales no llegan dentro del horario establecido, tendrán una señalización monetaria para Ventas. USD.... (por definir).
- Las operaciones prioritarias que no se emitan dentro del horario establecido tendrán una penalización monetaria para Operaciones por incumplimiento.

RESPONSABLES:

Ma. Dolores Montero

Esteban Bermeo

Todo el equipo de Operaciones y Ventas de Comercio Exterior.

Para constancia firman los intervinientes:

Gerencia de Operaciones de Procesos Especiales Ma. Dolores Montero	Vicepresidencia de Marketing Jorge Marchan	Gerencia de Ventas Comex Esteban Bermeo
---	---	--

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTIA STANDBY ENVIADA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 5 de 5 Versión 01

ANEXOS:

Formas de Contacto: mantener los teléfonos y direcciones de mail actualizados:

Nombre	Teléfono	Extensión
Esteban Bermeo	02 2 980-980	593536
Santiago Proaño	02 2 980-980	593510
Santiago Cano	02 2 980-980	593509
Ma. Claudia Falconi	02 2 980-980	593569
Sofia Atiaga	02 2 980-980	593636
Ileana Madero	04 2 692-082	573701
Katherine Bastidas	04 2 692-082	
Maria. Vintimilla	07 2 848-800	8880
Monica Calderon	05 2 626-844	006325

Nombre	Teléfono	Extensión
Ma. Dolores Montero	02 2 266-696	555325
Rene Ampudia	02 2 266-696	555324
Wilson Pinto	02 2 266-696	555322
Marcela Zúñiga	02 2 266-696	555375
Isabel Atudillo	02 2 266-696	555368
Carlos Arregui	02 2 266-696	555321
Cristina Rosero	02 2 266-696	555374
Judith Córdova	02 2 266-696	555372
Franklin Ballagan	02 2 266-696	555369
Verónica Marino	02 2 266-696	555371
Ma. Dolores Alvarado	02 2 266-696	555441
Carolina Mariduená	04 2 692-082	573004
Carolina Benitez	04 2 692-082	573735
Esteban Ochoa	07 2 848-800	8896
Deysi Garcia	05 2 626-844	2250

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

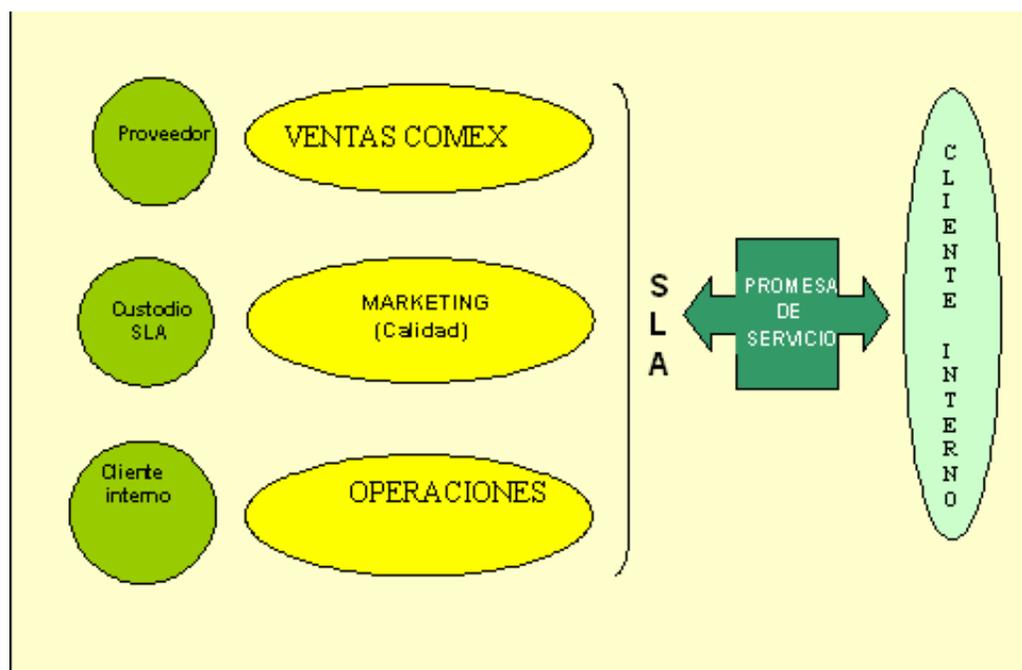
	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTIA STANDBY RECIBIDA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 1 de 4 Versión 01

Banco del Pichincha

ACUERDO DE SERVICIO PARA LA EMISION DE CARTAS DE CRÉDITO DOMÉSTICAS

PRIMERA - ANTECEDENTES

Celebran el presente contrato de Acuerdo de Servicios entre Operaciones de Comercio Exterior, representado por Ma. Dolores Montero; y el Área de Ventas de Comercio Exterior, representada por Esteban Bermeo, conforme al siguiente esquema:



SEGUNDA – OBJETO

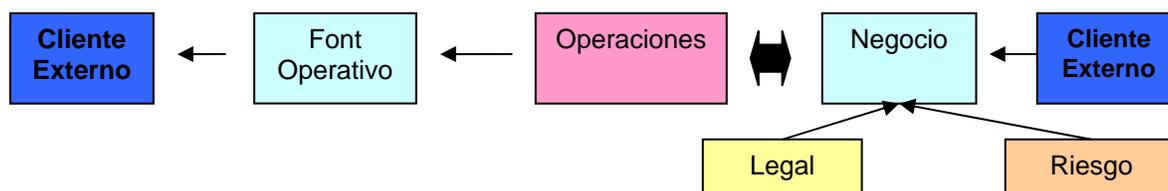
El propósito del presente acuerdo, es dejar constancia por escrito, los compromisos tanto de la Vicepresidencia de Operaciones de Comercio Exterior – Ma. Dolores Montero (en adelante CLIENTE INTERNO); y de la Vicepresidencia de Ventas de Comercio Exterior – Esteban Bermeo (en adelante PROVEEDOR), con relación a: tiempos de entrega y compromisos a futuro de las Cartas de Crédito Domésticas que se emiten en el Banco del Pichincha.

Las partes reconocen mutua y recíprocamente la capacidad y legitimación suficientes para suscribir este acuerdo de colaboración; asegurando cada parte respectivamente, que los poderes con que actúan no han sido revocados ni limitados, y que son bastantes para obligar a sus representados en virtud de este acto.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTIA STANDBY RECIBIDA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 2 de 4 Versión 01

PROCESO DE EMISION DE UNA GARANTIA STANDBY RECIBIDA:



TERCERA – PROMESAS

PROVEEDOR.-

Ventas de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de Emisión de Garantías Standby Recibidas mencionado ante el Cliente Interno; y para velar el acatamiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo

1. Verificar que el texto recibido del Banco del Exterior para la apertura de la Garantía Standby Recibida esté correcto.
 - a. En caso de existir algún error en el mensaje recibido, solicitar inmediatamente (el mismo día en que se recibe el mensaje) el cambio pertinente.
2. Emitir el medio de aprobación para la apertura de la Garantía Standby Recibida.
3. Enviar el medio de aprobación con todas las firmas requeridas para la apertura de la Garantía Standby en un máximo de 48h después de haber recibido el mensaje swift. Los documentos deben ser enviados hasta la 13h30 para ser procesados el mismo día.
4. Realizar seguimiento a las operaciones y requerimientos.

CLIENTE INTERNO.-

Operaciones de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de emisión de Garantías Standby Recibidas mencionado, ante el Proveedor; y para velar el cumplimiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo.

1. Enviar el mensaje recibido del Banco del Exterior a Ventas el mismo día en que se lo recibe.
2. Revisar la documentación recibida para la apertura de la Garantía Standby Recibida.
3. Notificar de cualquier inconveniente o inconsistencia en los documentos inmediatamente a Ventas de Comercio Exterior para su regularización.
4. Aperturar las Garantías Standby Recibidas, el mismo día en el que se reciben los documentos habilitantes si llegan hasta la 13h30.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTIA STANDBY RECIBIDA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 3 de 4 Versión 01

5. Procesar las operaciones de acuerdo a su orden de llegada.
6. Notificar al beneficiario que la Garantía Standby esta lista.
7. Enviar los respaldos de la apertura de la Garantía Standby Recibida máximo dos horas y media después de que se recibe la documentación completa al Balcón de Servicios.
8. Emitir la Garantía Standby recibida SIN ERRORES.

NOTA: Toda operación completa recibida por Operaciones dentro del horario establecido. Se procesara dentro del horario normal de trabajo el mismo día.

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:

- Número de no conformidades producidas por Operaciones de Comercio Exterior y detectadas por la línea de supervisión por usuario.
- Número de no conformidades producidas por Ventas por usuario.
- Número de operaciones procesadas y liberadas sobre el número de operaciones recibidas para emitir diariamente.
- Número de operaciones recibidas fuera de horario.
- Número de operaciones entregadas fuera del horario establecido.
- Número de operaciones liberadas con error por usuario.
- Reversos de comisiones solicitadas por el Negocio. (Dólares)
- Encuestas periódicas a los clientes para saber el índice de satisfacción con el proceso de emisión de Standby Recibida.

CRITERIOS SUGERIDOS DE PENALIZACION:

- Las operaciones enviadas con errores tendrán una penalización monetaria para el Área de Ventas de Comercio Exterior: USD.... (por definir). Los documentos serán devueltos.
- Las operaciones emitidas con error, tendrán un costo monetario para el Área de Operaciones de Comercio Exterior. USD.... (por definir).
- Las operaciones prioritarias que no se emitan dentro del horario establecido tendrán una penalización monetaria para Operaciones por incumplimiento.

RESPONSABLES:

Ma. Dolores Montero

Esteban Bermeo

Todo el equipo de Operaciones y Ventas de Comercio Exterior.

Para constancia firman los intervinientes:

Gerencia de Operaciones de Procesos Especiales Ma. Dolores Montero		Vicepresidencia de Marketing Jorge Marchan		Gerencia de Ventas Comex Esteban Bermeo
---	--	---	--	--

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTIA STANDBY RECIBIDA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 4 de 4 Versión 01

ANEXOS:

Formas de Contacto: mantener los teléfonos y direcciones de mail actualizados:

Nombre	Teléfono	Extensión
Esteban Bermeo	02 2 980-980	593536
Santiago Proaño	02 2 980-980	593510
Santiago Cano	02 2 980-980	593509
Ma. Claudia Falconi	02 2 980-980	593569
Sofia Atiaga	02 2 980-980	593636
Ileana Madero	04 2 692-082	573701
Katherine Bastidas	04 2 692-082	
Maria. Vintimilla	07 2 848-800	8880
Monica Calderon	05 2 626-844	006325

Nombre	Teléfono	Extensión
Ma. Dolores Montero	02 2 266-696	555325
Rene Ampudia	02 2 266-696	555324
Wilson Pinto	02 2 266-696	555322
Marcela Zúñiga	02 2 266-696	555375
Isabel Atudillo	02 2 266-696	555368
Carlos Arregui	02 2 266-696	555321
Cristina Rosero	02 2 266-696	555374
Judith Córdova	02 2 266-696	555372
Franklin Ballagan	02 2 266-696	555369
Verónica Marino	02 2 266-696	555371
Ma. Dolores Alvarado	02 2 266-696	555441
Carolina Mariduená	04 2 692-082	573004
Carolina Benitez	04 2 692-082	573735
Esteban Ochoa	07 2 848-800	8896
Deysi Garcia	05 2 626-844	2250

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

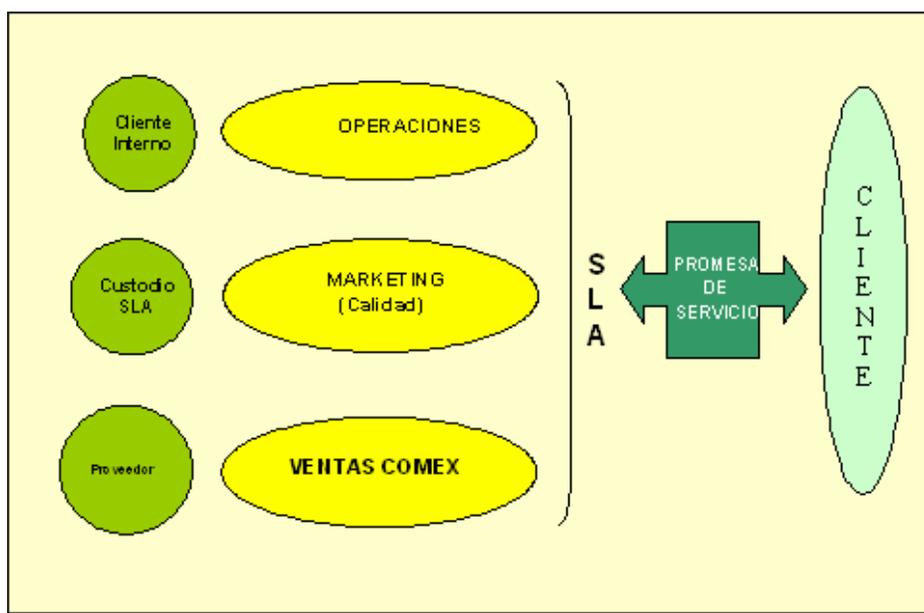
	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTIA MANDATARIA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 1 de 4 Versión 01

Banco del Pichincha

ACUERDO DE SERVICIO PARA LA EMISION DE CARTAS DE CRÉDITO DOMÉSTICAS

PRIMERA - ANTECEDENTES

Celebran el presente contrato de Acuerdo de Servicios entre Operaciones de Comercio Exterior, representado por Ma. Dolores Montero; y el Área de Ventas de Comercio Exterior, representada por Esteban Bermeo, conforme al siguiente esquema:



SEGUNDA – OBJETO

El propósito del presente acuerdo, es dejar constancia por escrito, los compromisos tanto de la Vicepresidencia de Operaciones de Comercio Exterior – Ma. Dolores Montero (en adelante CLIENTE INTERNO); y de la Vicepresidencia de Ventas de Comercio Exterior – Esteban Bermeo (en adelante PROVEEDOR), con relación a: tiempos de entrega y compromisos a futuro de las Cartas de Crédito Domésticas que se emiten en el Banco del Pichincha.

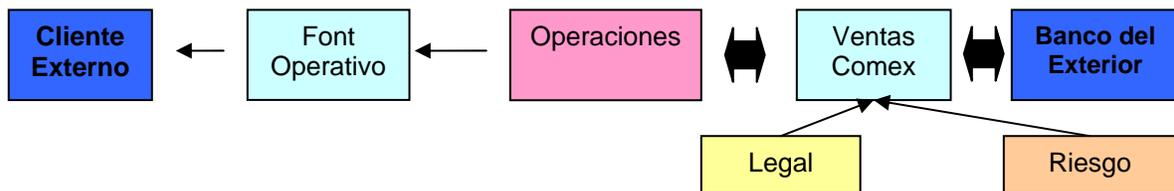
Las partes reconocen mutua y recíprocamente la capacidad y legitimación suficientes para suscribir este acuerdo de colaboración; asegurando cada parte respectivamente, que los poderes con que actúan no han sido revocados ni limitados, y que son bastantes para obligar a sus representados en virtud de este acto.

El Contrato cubre el proceso de emisión del producto Garantías Mandatarias ofertado por el Banco del Pichincha C. A.:

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTIA MANDATARIA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 2 de 4 Versión 01

PROCESO DE EMISION DE UNA GARANTÍA MANDATARIA:



TERCERA – PROMESAS

PROVEEDOR.-

Ventas de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de Emisión de Garantías Mandatarias mencionado ante el Cliente Interno; y para velar el acatamiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo

1. Verificar que el texto recibido del Banco del Exterior para la apertura de la Garantía Mandataria esté correcto.
 - a. En caso de existir algún error en el mensaje recibido, solicitar inmediatamente (el mismo día en que se recibe el mensaje) el cambio pertinente.
2. Emitir el medio de aprobación para la apertura de la Garantía Mandataria.
3. Enviar el medio con todas las firmas requeridas para la apertura de la Garantía Mandataria en un máximo de 48h después de haber recibido el mensaje swift. Los documentos deben ser enviados hasta la 13h30 para ser procesados el mismo día.
4. Realizar seguimiento a las operaciones y requerimientos.

CLIENTE INTERNO.-

Operaciones de Comercio Exterior se compromete a cumplir las siguientes Promesas de Servicio para el proceso de emisión de Garantías Mandatarias mencionado, ante el Proveedor; y para velar el cumplimiento del presente Acuerdo, la División de Marketing es el Custodio del Cumplimiento ante el Cliente Externo.

1. Enviar el mensaje recibido del Banco del Exterior a Ventas el mismo día en que se lo recibe.
2. Revisar la documentación recibida para la apertura de la Garantía Mandataria.
3. Notificar de cualquier inconveniente o inconsistencia en los documentos inmediatamente a Ventas de Comercio Exterior para su regularización.
4. Aperturar la Garantía Mandataria, el mismo día en el que se reciben los documentos habilitantes si llegan hasta la 13h30.
5. Procesar las operaciones de acuerdo a su orden de llegada.

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTIA MANDATARIA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 3 de 4 Versión 01

6. Notificar al beneficiario que la Garantía Mandataria esta lista.
7. Enviar los respaldos de la apertura de la Garantía Mandataria máximo dos horas y media después de que se recibe la documentación completa al Balcón de Servicios.
8. Emitir la Garantía Mandataria recibida SIN ERRORES.

NOTA: Toda operación completa recibida por Operaciones dentro del horario establecido. Se procesara dentro del horario normal de trabajo el mismo día.

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO:

- Número de no conformidades producidas por Operaciones de Comercio Exterior y detectadas por la línea de supervisión por usuario.
- Número de no conformidades producidas por Ventas por usuario.
- Numero de operaciones procesadas y liberadas sobre el número de operaciones recibidas para emitir diariamente.
- Número de operaciones recibidas fuera de horario.
- Número de operaciones entregadas fuera del horario establecido.
- Número de operaciones liberadas con error por usuario.
- Reversos de comisiones solicitadas por el Negocio. (Dólares)
- Encuestas periódicas a los clientes para saber el índice de satisfacción con el proceso de emisión de Garantía Mandataria.

CRITERIOS SUGERIDOS DE PENALIZACION:

- Las operaciones enviadas con errores tendrán una penalización monetaria para el Área de Ventas de Comercio Exterior: USD.... (por definir). Los documentos serán devueltos.
- Las operaciones emitidas con error, tendrán un costo monetario para el Área de Operaciones de Comercio Exterior. USD.... (por definir).
- Las operaciones prioritarias que no se emitan dentro del horario establecido tendrán una penalización monetaria para Operaciones por incumplimiento.

RESPONSABLES:

Ma. Dolores Montero

Esteban Bermeo

Todo el equipo de Operaciones y Ventas de Comercio Exterior.

Para constancia firman los intervinientes:

Gerencia de Operaciones de Procesos Especiales Ma. Dolores Montero		Vicepresidencia de Marketing Jorge Marchan		Gerencia de Ventas Comex Esteban Bermeo
---	--	---	--	--

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

	ACUERDOS DE SERVICIOS		Código:
	Centro de Servicios /Unidad / Canal: COMERCIO EXTERIOR	Producto: GARANTIA MANDATARIA	Fecha aprobación:
	Proceso: EMISION	Subproceso:	Página 4 de 4 Versión 01

ANEXOS:

Formas de Contacto: mantener los teléfonos y direcciones de mail actualizados:

Nombre	Teléfono	Extensión
Esteban Bermeo	02 2 980-980	593536
Santiago Proaño	02 2 980-980	593510
Santiago Cano	02 2 980-980	593509
Ma. Claudia Falconi	02 2 980-980	593569
Sofia Atiaga	02 2 980-980	593636
Ileana Madero	04 2 692-082	573701
Katherine Bastidas	04 2 692-082	
Maria. Vintimilla	07 2 848-800	8880
Monica Calderon	05 2 626-844	006325

Nombre	Teléfono	Extensión
Ma. Dolores Montero	02 2 266-696	555325
Rene Ampudia	02 2 266-696	555324
Wilson Pinto	02 2 266-696	555322
Marcela Zúñiga	02 2 266-696	555375
Isabel Atudillo	02 2 266-696	555368
Carlos Arregui	02 2 266-696	555321
Cristina Rosero	02 2 266-696	555374
Judith Córdova	02 2 266-696	555372
Franklin Ballagan	02 2 266-696	555369
Verónica Marino	02 2 266-696	555371
Ma. Dolores Alvarado	02 2 266-696	555441
Carolina Mariduená	04 2 692-082	573004
Carolina Benitez	04 2 692-082	573735
Esteban Ochoa	07 2 848-800	8896
Deysi Garcia	05 2 626-844	2250

DOCUMENTO BORRADOR PARA REVISION

11. ESTRATEGIA DE SERVICIO

Para determinar la estrategia de servicio de Comercio Exterior es importante establecer los siguientes factores que impulsan una ventaja competitiva sostenible:

- **Clientes correctos:** se debe identificar quienes son, qué necesitan y qué esperan? Además, es importante identificar los clientes más valiosos, es decir los que generan del 20-80% de utilidad para la empresa. Y también, los clientes vulnerables.
- **Propuesta de valor:** para determinar la propuesta de valor, es necesario investigar las expectativas y necesidades del cliente, se debe investigar el mercado y el posicionamiento de la empresa frente a la competencia. El valor es la percepción del beneficio obtenido por el precio pagado. Es extremadamente importante comunicar el valor, y esto se debe hacer de manera interna y externa. Otro factor muy importante que se debe tomar en cuenta al realizar la estrategia de valor, es el tipo de cliente al que se quiere llegar, esto es debido a que si hay clientes naturales y jurídicos, ellos percibirán el valor de diferente manera.
- **Mejor Proceso:** en Comercio Exterior todos los procesos están bien definidos y documentados. Existe un manual para cada uno de los productos con indicaciones específicas. Ventas realiza las cotizaciones, las instrucciones específicas de cada producto. Operaciones procesa los

distintos productos de acuerdo a las instrucciones de la parte comercial. Para que todo esto funcione de forma adecuada es indispensable que existan siempre buenos canales de comunicación. Además los programas a utilizarse deben estar siempre disponibles, y en el caso de que el sistema quede fuera de funcionamiento, siempre existe una forma un poco más manual de adelantar las operaciones y cumplir con los clientes. Por otro lado, es indispensable que todos los empleados cumplan a cabalidad con el procedimiento establecido en los manuales para evitar cualquier problema posterior.

- ***Empleados motivados:*** la estructura organizacional de Comercio Exterior es eficiente. Los empleados trabajan en equipo para satisfacer y superar las necesidades y expectativas del cliente a la vez que se preocupan por fomentar la lealtad del cliente externo e interno. En el área, todos están bien informados sobre los cambios a realizarse. Dentro de la organización, se crean planes de trabajo para los empleados y se toma en cuenta el crecimiento del personal en general. Por otro lado, se realizan los cursos y la capacitación necesaria para estar siempre acorde con las nuevas tendencias, necesidades y expectativas de los clientes y el mercado.
- ***Herramientas de aprendizaje:*** para determinar las finanzas, gestión de la empresa, es necesario utilizar distintas herramientas que permitan:

1. Cuantificar el porcentaje de deserción de los clientes.

2. Captar nuevos clientes.
 3. Determinar la economía de lealtad del cliente.
 4. Determinar costos e índices de rentabilidad y solvencia.
- ***Sistema de Información Gerencial (S.I.G)***: es la definición de indicadores y estándares debidamente apalancados para cuantificar el desempeño de las organizaciones y tomar las mejores decisiones basados en hechos y datos, eliminando subjetividades.³³ En el siguiente literal se desarrolla a fondo el sistema de información gerencial determinado para la empresa.

³³ Cisneros, Patricio, "Gerencia de Servicios", Apuntes de clase, USFQ, Abril 2005.

12. SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL

12.1. Indicadores y Estándares

12.1.1. Perspectiva Financiera

Objetivo Estratégico: Obtener sostenidamente resultados financieros positivos, garantizando la solvencia y liquidez con un adecuado y eficiente manejo de riesgos a corto, mediano y largo plazo al mismo tiempo que se controlan y evalúan los costos.

Para lograr este objetivo estratégico, se utilizan los siguientes indicadores:

- Evaluación de costos. (Venta, servicio, producción)
- Porcentaje del cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Porcentaje de cotizaciones cerradas VS. total de Cotizaciones.
- Nuevas visitas.
- Promedio de visitas por funcionario.

12.1.2. Perspectiva Clientes – Mercado

Objetivo Estratégico: Tener un buen posicionamiento de marca en el mercado y una mayor participación del mismo mientras que se satisface los requerimientos y expectativas del mercado objetivo y de los clientes potenciales

Para lograr este objetivo se utilizan los siguientes indicadores:

- Porcentaje de satisfacción del cliente
- Porcentaje de participación en el mercado
- Porcentaje de rentabilidad del cliente.
- Porcentaje de retención de los clientes.
- Porcentaje de captación de nuevos clientes.

12.1.3. Perspectiva Procesos Internos

Objetivo Estratégico: General una ventaja competitiva en calidad, entregando productos y servicios más rápido, mejor y más barato que la competencia. Además, es indispensable ser una organización flexible y adaptable que mejora continuamente sus procesos internos.

Para lograr este objetivo se utilizan los siguientes indicadores:

- Índice de Capacidad Instalada.
- Tiempos de procesos.
- Eficiencia transaccional.
- Efectividad.
- Nivel de Reprocesos.

12.1.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico: Tener personal comprometido con los objetivos estratégicos de la empresa. Los trabajadores tienen las competencias necesarias para realizar un buen trabajo en equipo. Todos se actualizan constantemente en las nuevas tendencias y al mismo tiempo están orientados a una cultura de servicios.

Para determinar este objetivo, se utilizan los siguientes indicadores:

- Porcentaje Cumplimiento de objetivos de calidad de Comercio Exterior.
- Ambiente laboral, satisfacción del personal
- Eficacia de las capacitaciones
- Número de reuniones trimestrales realizadas con todo el personal de la empresa.

13. MATRIZ DE GESTIÓN

La Matriz de Gestión o Cuadro de Mando Integral es sumamente útil para relacionar las cuatro perspectivas anteriormente mencionadas. Estas perspectivas están apalancadas y balanceadas, tienen una relación de causa – efecto. La matriz determina indicadores, estándares y los respectivos objetivos estratégicos de cada perspectiva.

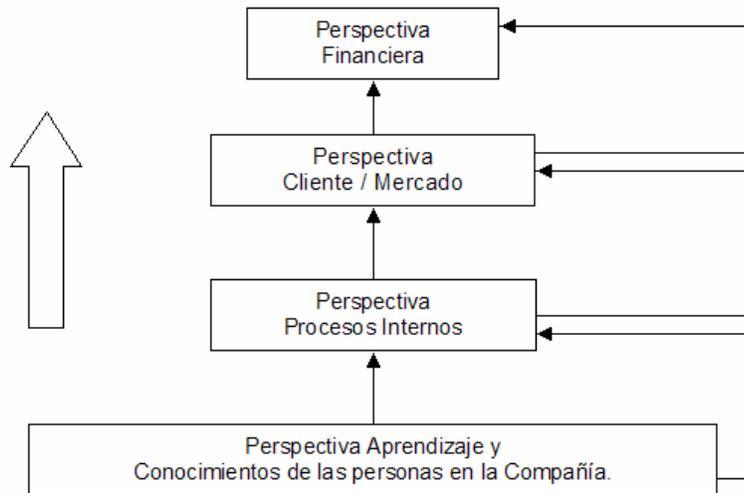


Figura 60 Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre Indicador	Definición del Indicador	Objetivo del Indicador	Forma de Cálculo	Fuente de Información	Responsable de la medición	Frecuencia de Medición	Standar	Medición			
										2006 Noviembre		2006 Diciembre	
										Numero	Tendencia	Numero	Tendencia
Financiero	Obtener sostenidamente resultados financieros positivos, garantizando la solvencia y liquidez con un adecuado y eficiente manejo de riesgos a corto, mediano y largo plazo al mismo tiempo que se controlen y evalúen los costos.	Evaluación de costos (venta, servicio, producción)	Costos que permanecen constantes pese al nivel de producción y costos que varían de acuerdo a la producción	Controlar costos	Suma costos	Departamento de Costos del Banco	Jefe de Procesos Especiales	Semestral	Costos deben ser menores al 95% del precio total de los productos				
		Porcentaje del cumplimiento del presupuesto de ventas	Cantidad bimensual propuesta a la que se debe llegar por la venta de Productos de Comercio Exterior	Controlar el ingreso continuo de dinero.	Ventas reales / ventas presupuesto	Ventas	Jefe de Ventas	Bimensual	100%				
		Porcentaje de cotizaciones cerradas VS. total de Cotizaciones	# cotizaciones		# cotizaciones	Ventas	Jefe de Ventas	Bimensual	80%				
		Nuevas visitas	Total de nuevas visitas que el personal de Ventas de Comercio Exterior realiza cada dos meses.	Determinar si el área adquiere nuevos clientes.	# nuevas visitas / total visitas	Ventas	Jefe de Ventas	Bimensual	45%				
		Promedio de visitas por funcionario de Ventas	Número de visitas que en promedio el funcionario de Ventas realiza cada dos meses.	Medir el desempeño del personal de Ventas de Comercio Exterior	# visitas / total empleados	Ventas	Jefe de Ventas	Bimensual	30 visitas				
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre Indicador	Definición del Indicador	Objetivo del Indicador	Forma de Cálculo	Fuente de Información	Responsable de la medición	Frecuencia de Medición	Standar				
Clientes Mercado	Tener un buen posicionamiento de marca en el mercado y una mayor participación del mismo mientras que se satisfacen los requerimientos y expectativas del mercado objetivo y de los clientes potenciales.	Análisis de encuestas de post venta	Porcentaje de clientes satisfechos.	Satisfacción del cliente	(# Clientes satisfechos / total de clientes) * 100	Clientes	Jefe de Operaciones de Comercio Exterior	Mensual	100%				
		Encuestas de mercado	% de clientes que antes contrataban otros Bancos y ahora son nuestros clientes.	Mayor participación en el mercado	(# clientes que antes estaban en otros Bancos / total de clientes) * 100	Benchmarking	Jefe de Ventas / Marketing	Anual	10% de incremento anual				
		Benchmarking	Proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria	Alcanzar un buen posicionamiento de marca en el mercado.	% de clientes que relacionan a la empresa con lo mejor	Benchmarking	Marketing	Anual	100%				
		Encuestas a los clientes.	Total de clientes que generan servicios continuamente en Comercio Exterior	Lealtad	# clientes que vuelven / # clientes que no vuelven a contratar un producto o servicio	Clientes	Jefe de Ventas de Comercio Exterior	Anual	100%				
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre Indicador	Definición del Indicador	Objetivo del Indicador	Forma de Cálculo	Fuente de Información	Responsable de la medición	Frecuencia de Medición	Standar				
Procesos Internos	Generar una ventaja competitiva en calidad, entregando productos y servicios más rápido, mejor y más barato que la competencia. Además, es indispensable ser una organización flexible y adaptable que mejore continuamente sus procesos internos.	Índice de Capacidad Instalada	Total de horas disponibles de trabajo en un mes.	Optimizar el uso de la capacidad del área	* Funcionarios mes * 80% días * 80 eficiencia * 60 min	Operaciones	Jefe de Procesos Especiales	Mensual	57,600 min				
		Nivel de Reprocesos	Total de errores que se cometen en el área mensualmente.	Medir el desempeño del personal.	(Promedio de errores y reprocesos) / Total de tr.	Operaciones	Técnico de Operaciones A	Mensual	1.50%				
		Tiempos de procesos	Tiempo que se demora una tarea en ser ejecutada	Optimizar los tiempos de respuesta	Tiempo que demoran actividades de procesos	Operaciones	Técnico de Operaciones A	Mensual	Tiempo en una negociación: 16h. Tiempo en una cobranza: 2 horas.				
		Eficiencia Transaccional	Capacidad de alcanzar los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando su optimización.	Aumentar la productividad interna Reducir los costos de producción	Operaciones procesadas fuera de tiempo / Total de Operaciones	Operaciones	Jefe de Procesos Especiales	Mensual	95%				
		Efectividad	Cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados.	Aumentar la productividad interna Satisfacer las necesidades de los clientes	Suma (Tiempos actual de proceso / Estándar)	Operaciones	Jefe de Procesos Especiales	Semestral	100%				
Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre Indicador	Definición del Indicador	Objetivo del Indicador	Forma de Cálculo	Fuente de Información	Responsable de la medición	Frecuencia de Medición	Standar				
Aprendizaje y conocimiento	Tener personal comprometido con los objetivos estratégicos de la empresa. Los trabajadores tienen las competencias necesarias para realizar un buen trabajo en equipo. Todos se actualizan constantemente en las nuevas tendencias y al mismo tiempo están orientados a una cultura de servicios.	% Cumplimiento de objetivos	# de objetivos cumplidos	Personal más comprometido hacia los objetivos estratégicos de la empresa.	Suma (objetivos cumplidos / total de objetivos)		Jefe de Procesos Especiales	Anual	100%				
		Ambiente laboral, satisfacción del personal	% de trabajadores satisfechos	Personal más motivado a hacer bien su trabajo y ofrecer el mejor servicio al cliente.	Encuestas a los trabajadores	Trabajadores	RRHH	Mensual	100%				
		Eficacia de las Capacitaciones	# de capacitaciones a los trabajadores anualmente	Personal capacitado en las nuevas tendencias y productos.	# docs. Resumen total capac.	Trabajadores	RRHH	Semestral	95%				
		Número de reuniones trimestrales realizadas con todo el personal de Comercio Exterior.	# de reuniones realizadas trimestralmente	Personal informado e involucrado en las decisiones estratégicas del área.	Suma (reuniones realizadas con todo el personal / total de reuniones)	Jefe de Procesos Especiales	Jefe de Procesos Especiales	Trimestral	80%				

Tabla 62 Matriz de Gestión

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

14.1. Conclusiones

Realizar este proyecto en el Banco del Pichincha fue una gran oportunidad de aprendizaje. Se pudo interactuar con diferentes áreas de la institución y sobre todo aprender mucho sobre Comercio Exterior.

Obtener información para realizar el proyecto fue complicado. Sobretudo con respecto a costos y en general sobre datos financieros. Debido a esto, el análisis funcional no se pudo concluir puesto que no se tuvo acceso a ningún dato sobre el costeo de las actividades.

Para Comercio Exterior, este proyecto es una propuestas de mejora para obtener la certificación ISO.

La realización de las encuestas para determinar la satisfacción del cliente fue hecho por el Call Center del Banco. Se pudo constatar la importancia de realizar preguntas concretas y cortas en las encuestas para que el cliente no tenga ninguna dificultad durante el proceso.

De los resultados obtenidos en las encuestas es indispensable tomar en cuenta algunos puntos específicos:

- El estándar de errores para Comercio Exterior es del 5%. Sin embargo, actualmente más del 25% de los clientes han tenido problemas con los productos de Comercio Exterior. 78% de los clientes no conoce las

facilidades del Balcón de Servicios. Es indispensable sondear el por qué y tomar medidas puesto que el Balcón constituye un costo bastante alto y además está creado para ofrecer facilidades a los clientes. El Balcón del Servicios se creó en un esfuerzo del Banco del Pichincha por mejorar el servicio y la atención y lamentablemente el cliente no esta percibiendo esto, en las encuestas se observa que la mayoría no tienen idea de para qué existe.

El objetivo en cuanto a satisfacción de los clientes para este año en Comercio Exterior es del 85%. Sin embargo, actualmente este índice está en el 57,67%. Esta es la percepción que el cliente tiene sobre el servicio que el área ofrece por lo tanto es preciso tomar medidas urgentes puesto que se puede verificar que el área está 27,33% por debajo del estimado. Esto es extremadamente perjudicial puesto que como se evidencia en las encuestas un cliente no conforme automáticamente es un cliente que podría dejar de trabajar con el Banco y buscar servicios en la competencia con la expectativa de recibir mayores beneficios y ventajas.

Establecer indicadores correctos es trascendental, pues si no existe una medición adecuada es imposible determinar en donde estamos hoy y por lo tanto no se puede mejorar ni establecer objetivos concretos de mejora. Se concluye que, actualmente, los indicadores establecidos por Comercio Exterior no aportan información valiosa para determinar si las cosas se están realizando de buena manera.

Realizar el análisis de los costes por re-procesos fue sumamente complicado, puesto que solamente se lo pudo hacer tomando en cuenta la media de los salarios del personal involucrado en el proceso de Operaciones. Este dato lo proporcionó Recursos humanos. Además el Banco no tiene establecido cuándo cuestan los diferentes productos. A lo expuesto, se concluye que existen muchos errores que se dan por varias razones:

- De la forma de cálculo de los errores
- De la forma de reportar
- De la falta de información
- De la supervisión.

La medición del clima laboral realizada por el área de Recursos Humanos del Banco no es fiable puesto que se efectuó en base a entrevistas personales a los empleados. Cuando las personas son entrevistadas de esta forma se pueden sentir intimidados y no tienen la suficiente libertad y confianza para expresar realmente lo que sienten por miedo a ser despedidos o a que se tomen represalias en contra de ellos.

Con el análisis funcional se pudo verificar que en general, la misión de Comercio Exterior está alineada con la misión del Banco. Sin embargo, debido a la escasez de datos fue complicado realizar el análisis completo.

Los Ciclos de Servicio realizados para el área solo incluyen a los productos de Comercio Exterior que se relacionan directamente con el área de Ventas de Comercio Exterior.

La elaboración de los Acuerdos de Nivel de Servicio fue sumamente interesante. El proceso tomó algún tiempo puesto que en general el personal está bastante ocupado y se demoraron en realizar comentarios a los documentos. Finalmente, se pudo llegar a un consenso en base a negociaciones y a la firma de los mismos. Los acuerdos siguieron un formato establecido por el área de Calidad del Banco del Pichincha.

Del análisis Gap se obtuvo que para Comercio Exterior, es extremadamente importante trabajar en la brecha del servicio 3 puesto que existe conflictos entre las diferentes funciones, la gente necesita una mayor capacitación, y por último los sistemas de control son inadecuados.

El sistema de información gerencial diseñado para el área de Comercio Exterior fue un esfuerzo conjunto con la línea de supervisión en cuanto a índices y estándares requeridos. Se llegó a un consenso en lo que se refiere a formas y métodos de medición. Además, se consiguió el soporte para implementarlos y por ende tomar todas las medidas necesarias para mejorar la formación del personal y lograr el compromiso de todas las áreas para obtener los resultados deseados.

La gerencia y en general todo el personal de Comercio Exterior no está consciente del significado y ventajas de calidad.

Finalmente, se pudo comprobar que en una empresa el cliente es lo más importante. Que es indispensable planear para obtener resultados a largo plazo, y que no hay caminos cortos para alcanzar la calidad.

14.2. Recomendaciones

Se debería realizar un análisis más profundo sobre el servicio que presta el Banco del Pichincha a Comercio Exterior con respecto al que prestan otros Bancos. Así, sería importante determinar índices de correlación y en general se podría realizar un mapeo de mercado o un gráfico de posicionamiento para determinar las posiciones de los bancos con respecto a sus líneas de productos en el mercado.

- Se recomienda revisar por qué, actualmente, más del 25% de los clientes han tenido problemas con productos de Comercio Exterior puesto que genera una gran insatisfacción en los clientes y además está sumamente alejado del objetivo planteado por el área para este año.

Se recomienda revisar los siguientes puntos a mejorar que se pudo detectar de las encuestas realizadas. Los clientes consideran que se debe:

- Mejorar la comunicación.
- Mayor y mejor asesoría.
- Mayor rapidez en el proceso.

- Menor rotación en el personal para poder mantener continuidad.
- Mayor rapidez en el proceso.

La medición del clima laboral se debe realizar por medio de encuestas anónimas al personal para determinar de una manera más real lo que el personal realmente opina y siente sobre trabajar en el Banco del Pichincha y específicamente en Comercio Exterior. De esta manera sería posible tomar las medidas necesarias para mejorar la relación entre los empleados y hacia la institución.

Se sugiere que Comercio Exterior continúe con el Análisis Funcional puesto que les permitirá determinar de mejor manera lo que se debe hacer y los cambios que son necesarios para mejorar el área en varios aspectos.

El área de Comercio Exterior en conjunto con Marketing debería realizar un estudio de Benchmarking para comparar y obtener estándares de servicio con alguna otra industria o negocio que sea reconocido por el buen servicio que brindan a sus clientes. Se recomienda encontrar pautas sobre excelencia en el servicio y aplicarlas a Comercio Exterior.

Se recomienda analizar la variabilidad del proceso para los meses en los que se registran los indicadores de capacidad utilizada vs. Capacidad instalada y eficiencia transaccional para lograr así datos más efectivos para el análisis.

Se sugiere tomar en cuenta la posibilidad de implementar un indicador para medir el tiempo de procesamiento de las operaciones realizadas vs la capacidad instalada. Este indicador permitiría obtener datos más reales y útiles para un mejor control y análisis.

Es importante que los Acuerdos de Nivel de Servicio sean revisados semestralmente por las áreas involucradas. Esto permite verificar la aplicabilidad de los mismos y además realizar cambios pertinentes de ser necesario para brindar un mejor servicio a los clientes internos y externos.

Con respecto a los ciclos de servicio se recomienda que el personal reciba la capacitación adecuada para poder cumplir con los mismos. La capacitación al personal debe incluir temas de calidad, servicio y además un módulo de motivación.

Se sugiere que el área implemente ciclos de servicio para todos los productos que incluyen la participación de la fuerza de ventas en las agencias y que obviamente están dirigidos a un segmento del mercado totalmente diferentes que de igual forma exige un mejor servicio.

Se recomienda que se asigne un responsable que registre los datos establecidos con mucha seriedad y en los tiempos determinados para el sistema de gestión.

15. BIBLIOGRAFIA

- Niebel, Benjamín, Ingeniería Industrial: Métodos, Tiempos y Movimientos, Alfaomega, 3era edición, 1990 México.
- [http://enciclopedia.cc/Diagrama de flujo](http://enciclopedia.cc/Diagrama_de_flujo)
- Tecnológico de Monterrey. (2004). Guía para realizar citas bibliográficas según el MLA. *Análisis de la información: individuo y sociedad*. Obtenido en línea el 12 de mayo de 2004. Disponible en: <http://humanidades.mty.itesm.mx/Analisis/Citas.jsp?citas=MLA-espanol.html>.
- [http://www.mte.gov.br/pnmpo/conteudo/arquivos/Como Desarrollar La Lealdad de l Cliente.pdf](http://www.mte.gov.br/pnmpo/conteudo/arquivos/Como_Developar_La_Lealdad_de_L_Cliente.pdf) Ingresado el 15 de Diciembre del 2005 a las 16h33.
- Munro-Faure, Muro-Faure Malcolm, La Calidad Total en Acción, Ediciones Folio S.A., 1994, España.
- Delgado, Edwin, Manual del Sistema de Gestión de Calidad de Comercio Exterior, Banco del Pichincha C.A., 2005.
- <http://www.calidad.org/> Ingresado el 21 de Diciembre del 2005 a las 11h19.
- Amat, Oriol, Costes de calidad y de no calidad, EADA Gestión, Ediciones Gestión 2000, España.
- Cano, Santiago, Atiaga, Sofia, Instructivo Garantía Aduanera Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.
- Madero, Ileana, Bastidas, Katherine, Instructivo Carta de Crédito de Exportación Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.
- Proano, Santiago, Astudillo, Isabel, Carta de Crédito de Importación Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2004.
- Cano, Santiago, Atiaga, Sofia, Instructivo Carta de Crédito Doméstica Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.
- Falconi, María Claudia, Arregui, Carlos, Instructivo Cobranza de Importación Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.
- Falconi, María Claudia, Arregui, Carlos, Instructivo Cobranza Exportación Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.

- Proano, Santiago, Atiaga, Sofia, Instructivo Garantia Standby Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.
- Cano, Santiago, Atiaga, Sofia, Instructivo Garantia Mandataria Cliente Interno, 2003.
- Cano, Santiago, Atiaga, Sofia, Instructivo Garantia Bancaria Cliente Interno, Banco del Pichincha C.A., 2003.
- Paliz, Laura, Instructivo Financiamiento, Banco del Pichincha C.A., 2003
- <http://www.swift.com/> Ingresado el 22 de Enero del 2006 a las 11h37.
- <http://www.banktrade.com/banktrade.htm> Ingresado el 22 de Enero del 2006 a las 21h22
- Malhotra Narres K, Investigación de Mercados: Un Enfoque Práctico, 2da. Edición, Pearson Educación, México, 1997.
- <http://pichinchanet:8081/Pichinchanet/Home1/Main.asp> Ingresado el 31 de Enero del 2006.
- <http://www.ecuadorinmediato.com/espanol/index.php> Ingresado el 31 de Enero del 2005.
- Kotler Philip, Armstrong Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, 4ta. Edición, Prentice-Hall Hispanoamericano, México, 1998.
- Malhotra Narres K, Investigación de Mercados: Un Enfoque Práctico, 2da. Edición, Pearson Educación, México, 1997.
- <http://www.explored.com.ec/ecuador/informa.htm>. Ingresado el 17 de febrero del 2006.
- Carlzon, Jan, El momento de la verdad, 1era Edición, Editorial Díaz de los Santos, España, 1996
- Hayes, Bob, Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods, 2nd Edición, 1998
- Gaither, Norman, Administración de producción y operaciones, Cuarta Edición, International Thomson Editores S.A., Mexico, 2000.
- Jiménez, Manul Aburto, Administración por Calidad, Compañía Editorial Continental S.A, Mexico, 1998.

ANEXOS

Anexo 1

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE CARTAS DE CRÉDITO

SALUDO: Buenos días/tardes, le estamos llamando del Banco del Pichincha y quisiéramos hacerle una encuesta sobre el servicio que le ofrece Comercio Exterior en cartas de crédito.

1 Como se enteró de los servicios que presta Comercio Exterior?

Referencias Personales

Su asesor bancario

Su especialista de Comercio

Exterior

Pagina Web

Otros

2 En su opinión, la calidad en el servicio que presta Comercio Exterior a sus clientes es:

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

En que se podría mejorar?

3 En su opinión, el tiempo de procesamiento de una carta de crédito es:

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

4 La forma de entrega de documentos y respaldos para una carta de crédito es adecuada y se adapta a sus necesidades?

SI _____

NO _____

Si la respuesta es no, preguntar: Como le gustaría que se le entregue estos documentos?

5 Ha tenido alguna vez problemas con sus cartas de crédito:

SI

NO

Si la respuesta es SI preguntar: Me podría decir de qué tipo han sido estos problemas: Esperar a que el cliente responda y de ahí marcar la respuesta correcta.

Emisión

Notificación de Discrepancias

Enmiendas

Otro

Si la respuesta es SI siga con la pregunta 6, si es NO continúe a la pregunta 7

6 El personal de Comercio Exterior, solucionó su problema?

SI

NO

7 La solución de sus requerimientos por parte del personal de Comercio Exterior es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

8 Ordene en forma ascendente los siguientes aspectos del Servicio de Comercio Exterior de acuerdo a su importancia, siendo 1 el mas importante y 4 el menos importante

Costo _____
Tiempo de entrega del producto final. _____
Facilidad para llenar los formularios del Banco _____
Facilidad para cumplir con los requisitos del Banco _____

9 Conoce a su asesor o especialista en Comercio Exterior:

SI _____
NO _____

Si la respuesta es SI, preguntar: Me podría decir el nombre de su asesor:

10 Comunicarse con su especialista de Comercio Exterior es:

Fácil _____
Medianamente fácil _____
Complicado _____
No se puede _____

11 La atención que su especialista de Comercio Exterior le proporciona es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

12 Conoce las facilidades que brinda el Balcón de Servicios para Comercio Exterior?

SI _____
NO _____

Si la respuesta es SI continúe con la pregunta 13. Si es NO termine la encuesta

13 La atención del Balcón de Servicios en lo referente a Comercio Exterior es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

DESPEDIDA: Le agradecemos por su tiempo, que tenga un buen día.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE COBRANZAS

SALUDO: Buenos días/tardes, le estamos llamando del Banco del Pichincha y quisiéramos hacerle una encuesta sobre el servicio que le ofrece Comercio Exterior en Cobranzas.

1 Como se enteró de los servicios que presta Comercio Exterior?

Referencias Personales

Su asesor bancario

Su especialista de Comercio

Exterior

Pagina Web

Otros

2 En su opinión, la calidad en el servicio que presta Comercio Exterior a sus clientes es:

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

En que se podría mejorar:

3 En su opinión, el tiempo de procesamiento de una cobranza es:

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

4 La forma de entrega de documentos y respaldos para una Cobranza es adecuada y se adapta a sus necesidades?

SI _____

NO _____

Si la respuesta es NO, preguntar: Como le gustaría que se le entregue estos documentos?

5 El envío de documentos al exterior es adecuado y se realiza a tiempo?

SI _____

NO _____

6 Ha tenido alguna vez problemas con sus cobranzas como:

SI

NO

*Si la respuesta es SI, preguntar: Me podría decir de qué tipo han sido estos problemas:
Esperar a que el cliente responda y de ahí marcar la respuesta correcta.*

Emisión

Despacho de doc

Comisiones

Otros:

Si la respuesta es SI siga con la pregunta 6, si es NO continúe a la pregunta 7

7 El personal de Comercio Exterior, solucionó su problema?

SI

NO

8 La solución de sus requerimientos por parte del personal de Comercio Exterior es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

9 Ordene de forma ascendente los siguientes aspectos del Servicio de Comercio Exterior de acuerdo a su importancia, siendo 1 el mas importante y 4 el menos importante

Costo _____
Tiempo de entrega del producto final. _____
Facilidad para llenar los formularios del Banco _____
Facilidad para cumplir con los requisitos del Banco _____

10 Conoce a su asesor o especialista en Comercio Exterior:

SI _____
NO _____

Si la respuesta es SI, preguntar: Me podría decir el nombre de su asesor:

11 Comunicarse con su especialista de Comercio Exterior es:

Fácil _____
Medianamente fácil _____
Complicado _____
No se puede _____

12 La atención que su especialista de Comercio Exterior le proporciona es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

13 Conoce las facilidades que brinda el Balcón de Servicios para Comercio Exterior?

SI _____
NO _____

Si la respuesta es SI continúe con la pregunta 14. Si es NO termine la encuesta

14 La atención del Balcón de Servicios en lo referente a Comercio Exterior es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

DESPEDIDA: Le agradecemos por su tiempo, que tenga un buen día.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE DE GARANTÍAS STAND BY

SALUDO: Buenos días/tardes, le estamos llamando del Banco del Pichincha y quisiéramos hacerle una encuesta sobre el servicio que le ofrece Comercio Exterior en Garantías Stand By.

1 Como se entero de los servicios que presta Comercio Exterior?

Referencias Personales

Su asesor bancario

Su especialista de Comercio

Exterior

Pagina Web

Otros

2 En su opinión, la calidad del servicio que presta Comercio Exterior a sus clientes es:

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

En que se podría mejorar:

3 En su opinión, el tiempo de entrega de las Garantías Stand By es:

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

4 La forma de entrega de documentos y respaldos para una garantía stand by es adecuada y se adapta a sus necesidades?

SI _____

NO _____

Si la respuesta es NO, preguntar: Como le gustaría que se le entregue estos documentos?

5 Ha tenido alguna vez problemas con las Garantías Stand By como:

SI _____

NO _____

*Si la respuesta es SI, preguntar: Me podría decir de qué tipo han sido estos problemas:
Esperar a que el cliente responda y de ahí marcar la respuesta correcta.*

Emisión _____

Comisiones _____

Renovaciones _____

Otros: _____

Si la respuesta es SI siga con la pregunta 6, si es NO continúe a la pregunta 7

6 El personal de Comercio Exterior, solucionó su problema?

SI _____

NO _____

7 La solución de sus requerimientos por parte del personal de Comercio Exterior es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

8 Ordene de forma ascendente los siguientes aspectos del Servicio de Comercio Exterior de acuerdo a su importancia, siendo 1 el mas importante y 4 el menos importante

Costo _____
Tiempo de entrega del producto final. _____
Facilidad para llenar los formularios del Banco _____
Facilidad para cumplir con los requisitos del Banco _____

9 Conoce a su asesor o especialista en Comercio Exterior:

SI _____
NO _____

Si la respuesta es SI, preguntar: Me podría decir el nombre de su asesor:

10 Comunicarse con su especialista de Comercio Exterior es:

Fácil _____
Medianamente fácil _____
Complicado _____
No se puede _____

11 La atención que su especialista de Comercio Exterior le proporciona es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

12 Conoce las facilidades que brinda el Balcón de Servicios para Comercio Exterior?

SI _____
NO _____

Si la respuesta es SI continúe con la pregunta 13. Si es no termine la encuesta

13 La atención del Balcón de Servicios en lo referente a Comercio Exterior es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

DESPEDIDA: Le agradecemos por su tiempo, que tenga un buen día.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE PARA GARANTÍAS ADUANERAS

SALUDO: Buenos días/tardes, le estamos llamando del Banco del Pichincha y quisiéramos hacerle una encuesta sobre el servicio que le ofrece Comercio Exterior en Garantías Aduaneras

1 Como se entero de los servicios que presta Comercio Exterior?

Referencias Personales

Su asesor bancario

Pagina Web

Otros

2 En su opinión, la calidad del servicio que presta Comercio Exterior a sus clientes es:

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

En que se podría mejorar:

3 En su opinión, el tiempo de entrega de las Garantías Aduaneras es:

Excelente

Muy Bueno

Bueno

Regular

Deficiente

4 La forma de entrega de documentos y respaldos para una garantía aduanera es adecuada y se adapta a sus necesidades?

SI _____

NO _____

Si la respuesta es NO, preguntar: Como le gustaría que se le entregue estos documentos?

5 Ha tenido alguna vez problemas con las Garantías Aduaneras?

SI

NO _____

Si la respuesta es si, preguntar: Me podría decir de qué tipo han sido estos problemas: Esperar a que el cliente responda y de ahí marcar la respuesta correcta.

Emisión _____

Comisiones _____

Renovaciones _____

Otros: _____

Si la respuesta es SI siga con la pregunta 6, si es NO continúe a la pregunta 7

6 El personal de Comercio Exterior, solucionó su problema?

SI

NO _____

7 La solución de sus requerimientos por parte del personal de Comercio Exterior es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

8 Ordene de forma ascendente los siguientes aspectos del Servicio de Comercio Exterior de acuerdo a su importancia, siendo 1 el mas importante y 4 el menos importante

Costo _____
Tiempo de entrega del producto final. _____
Facilidad para llenar los formularios del Banco _____
Facilidad para cumplir con los requisitos del Banco _____

9 Conoce las facilidades que brinda el Balcón de Servicios para Comercio Exterior?

SI _____
NO _____

Si la respuesta es SI continúe con la pregunta 10. Si es NO, termine la encuesta

10 La atención del Balcón de Servicios en el área de Comercio Exterior es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

DESPEDIDA: Le agradecemos por su tiempo, que tenga un buen día.

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE PARA GARANTÍAS BANCARIAS

SALUDO: *Buenos días/tardes, le estamos llamando del Banco del Pichincha y quisiéramos hacerle una encuesta sobre las garantías bancarias que realiza Comercio Exterior*

1 Como se entero de los servicios que presta Comercio Exterior?

Referencias Personales _____
Su asesor bancario _____
Pagina Web _____
Otros _____

2 En su opinión, el servicio que presta Comercio Exterior a sus clientes es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

En que se podría mejorar: _____

3 En su opinión, el tiempo de entrega de las garantías Bancarias es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

4 La forma de entrega de documentos y respaldos para una garantía bancaria es adecuada y se adapta a sus necesidades?

SI _____

NO _____

Si la respuesta es NO, preguntar: Como le gustaría que se le entregue estos documentos?

5 Ha tenido alguna vez problemas con las garantías Bancarias?

SI

NO

*Si la respuesta es SI, preguntar: Me podría decir de qué tipo han sido estos problemas:
Esperar a que el cliente responda y de ahí marcar la respuesta correcta.*

Emisión

Comisiones

Renovaciones

Otros:

6 El personal de Comercio Exterior, solucionó su problema?

SI

NO

7 La solución de sus requerimientos por parte del personal de Comercio Exterior es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

8 Ordene de forma ascendente los siguientes aspectos del Servicio de Comercio Exterior de acuerdo a su importancia, siendo 1 el mas importante y 4 el menos importante

Costo _____
Tiempo de entrega del producto final. _____
Facilidad para llenar los formularios del Banco _____
Facilidad para cumplir con los requisitos del Banco _____

9 La solución de sus requerimientos por parte del personal de Comercio Exterior es:

Excelente _____
Muy Bueno _____
Bueno _____
Regular _____
Deficiente _____

10 Conoce las facilidades que brinda el Balcón de Servicios para Comercio Exterior?

SI _____
NO _____

Si la respuesta es SI continúe con la pregunta 11. Si es NO, termine la encuesta

11 La atención del Balcón de Servicios en lo referente a Comercio Exterior es:

Excelente	_____
Muy Bueno	_____
Bueno	_____
Regular	_____
Deficiente	_____

DESPEDIDA: Le agradecemos por su tiempo, que tenga un buen día.