



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CHIMBORAZO
VICERECTORADO DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

INSTITUTO DE POSGRADO

**TRABAJO DE GRADUACION PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
GRADO DE MAGÍSTER EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS
EMPRESAS, MENCIÓN FINANZAS**

TEMA:

ESQUEMA DE MODELO DE GESTIÓN PARA EL SERVICIO POST
VENTA DEL BANCO INTERNACIONAL, SUCURSAL RIOBAMBA,
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, COMO VENTAJA COMPETITIVA,
PERÍODO: SEPTIEMBRE 2.015 – JUNIO 2.016.

AUTOR:

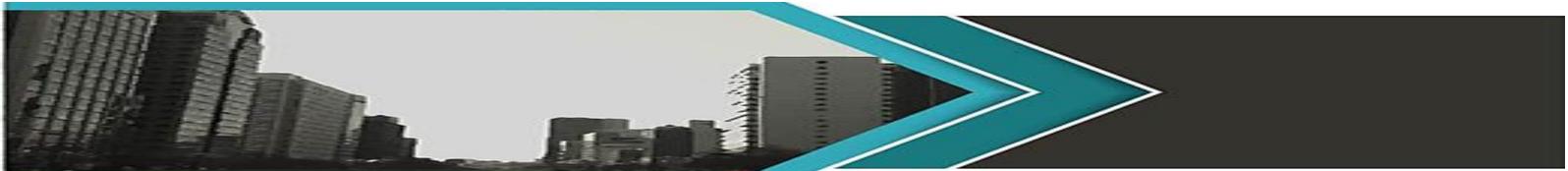
Ronald Nino Freire Barrera

TUTOR:

Ing. Wilson Saltos

Riobamba – Ecuador.

2017



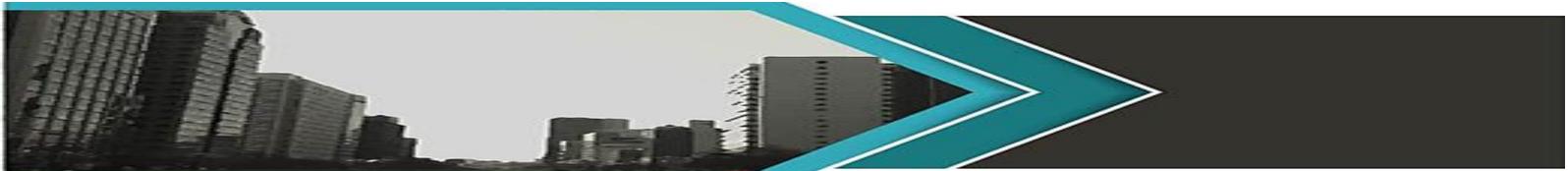
ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| PORTADA | 1 |
| ÍNDICE DE CUADROS | 3 |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS | 4 |
| MODELO DE GESTION PROPUESTO PARA BANCO INTERNACIONAL SUCURSAL RIOBAMBA | 5 |
| 1. Esquema Operativo de la Ejecución de la Propuesta | 5 |
| 1.1 Datos informativos | 5 |
| 1.1.1 Institución Ejecutora | 5 |
| 1.1.2 Hallazgos Identificados | 6 |
| 1.1.3 Objetivos del Modelo. | 10 |
| 1.1.4 Objetivos Estratégicos. | 10 |
| 1.2 Asignación de Funciones y Responsabilidades | 12 |
| 1.3 Matriz de Asignación de Responsabilidades RACI | 13 |
| 1.4 Descripción de Funciones y Perfiles del personal según su posición. | 16 |
| 1.5 RESULTADOS | 33 |



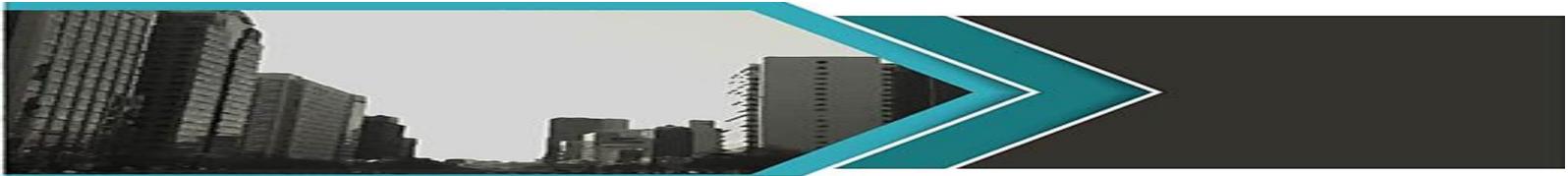
ÍNDICE DE CUADROS

| | | |
|---------------|--|----|
| Cuadro No. 1 | Matriz de Asignación de Responsabilidades por Rol | 14 |
| Cuadro No. 2 | Relaciones internas jefe operativo: | 23 |
| Cuadro No. 3 | Relaciones externas: jefe operativo | 24 |
| Cuadro No. 4 | Relaciones internas cajero financiero senior: | 28 |
| Cuadro No. 5 | Relaciones externas cajero financiero senior: | 29 |
| Cuadro No. 6 | Relaciones internas asesor de servicio: | 32 |
| Cuadro No. 7 | Relaciones externas asesor de servicio | 32 |
| Cuadro No. 8 | Motivos de recomendación de clientes según encuestas | 34 |
| Cuadro No. 9 | Resultado de encuestas de atención y servicios Riobamba comparación anual | 35 |
| Cuadro No. 10 | Resumen de cumplimientos Sucursal Riobamba año 2016 | 38 |



ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|----------------|---|----|
| Gráfico No. 1 | Ubicación Geográfica Banco Internacional | 6 |
| Gráfico No. 2 | Modelo Comercial Anterior Banco Internacional | 7 |
| Gráfico No. 3 | Modelo Operativo Anterior Banco Internacional | 8 |
| Gráfico No. 4 | Patio de Operaciones Anterior Banco Internacional | 8 |
| Gráfico No. 5 | Patio de Asesores Anterior Banco Internacional | 9 |
| Gráfico No. 6 | Patio de Cajas Anterior Banco Internacional | 9 |
| Gráfico No. 7 | Organigrama Nuevo Modelo de Gestión Banco Internacional | 12 |
| Gráfico No. 8 | Organigrama Banco Internacional Riobamba nuevo | 17 |
| Gráfico No. 9 | Organigrama asesor de negocios | 19 |
| Gráfico No. 10 | ORGANIGRAMA JEFE OPERATIVO: | 21 |
| Gráfico No. 11 | Organigrama cajero financiero senior: | 25 |
| Gráfico No. 12 | Organigrama asesor de servicios: | 30 |
| Gráfico No. 13 | Comparación encuestas de satisfacción del servicio dic 2016 | 33 |
| Gráfico No. 14 | Patio de Cajas Nuevo Modelo | 34 |
| Gráfico No. 15 | Área de Servicios Nuevo Modelo | 35 |
| Gráfico No. 17 | Captaciones Sucursal Riobamba año 2016 | 36 |
| Gráfico No. 18 | Colocaciones Sucursal Riobamba año 2016 | 37 |
| Gráfico No. 19 | Volumen de Negocio Sucursal Riobamba año 2016 | 37 |



MODELO DE GESTION PROPUESTO PARA BANCO INTERNACIONAL SUCURSAL RIOBAMBA

1. Esquema Operativo de la Ejecución de la Propuesta

1.1 Datos informativos

1.1.1 Institución Ejecutora

- Banco Internacional
- Sucursal Riobamba

Nombre del Proponente

- Ronald Freire Barrera

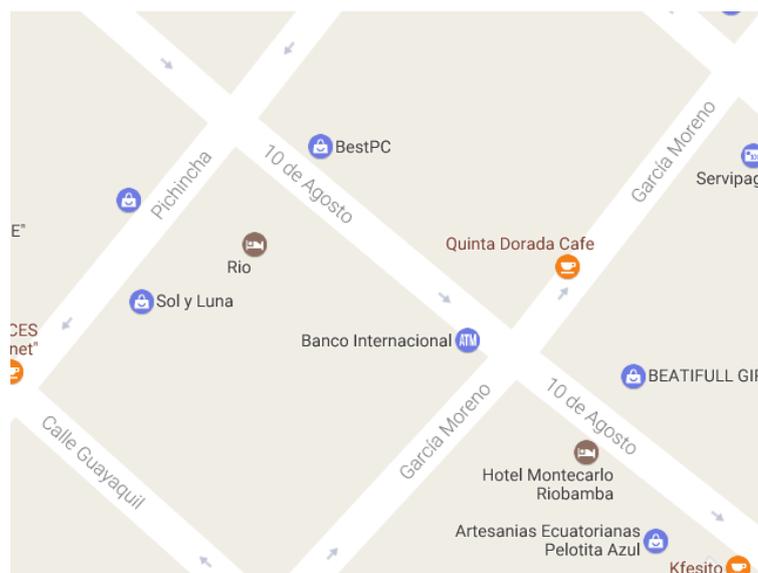
Beneficiarios:

- Clientes externos Banco Internacional Riobamba
- Clientes internos Banco Internacional Riobamba
- Banco Internacional

Ubicación de la Empresa.

- Provincia: Chimborazo
- Cantón: Riobamba
- Parroquia: Maldonado
- Calles: 10 de Agosto y García Moreno esquina, Edificio Costales
- Tres pisos esquineros

Gráfico No. 1 Ubicación Geográfica Banco Internacional



Fuente: Google Map

1.1.2 Hallazgos Identificados

- **Procesos comerciales y operativos heterogéneos**

Los asistentes operativos que atienden al público, así como los asesores de negocios realizan funciones similares cuando los clientes solicitan diversos requerimientos de servicios, tales como son movimientos de cuenta, saldos, cheques, etc. Lo cual genera ineficiencia en los procesos

- **Separación del equipo (comercial y operativo)**

El equipo comercial y operativo no mantiene relaciones adecuadas internas dentro del proceso diario, por lo tanto el cliente interno es desatendido, y cada uno busca sus propios intereses y solucionar sus procesos.

- **Falta de claridad en los roles y funciones de cada una de las posiciones.**

Existe duplicidad de actividades y funciones en el equipo, todos y a la vez nadie realizan los procesos, nadie es dueño de un proceso en específico, los tiempos de respuesta son lentos, y por lo tanto el cliente es el perjudicado.

- **Falta de claridad en el manejo de reclamos.**

Los clientes realizan reclamos de distinta índole al personal del Banco, quienes no dirigen adecuadamente la fluidez de los mismos, retrasando los tiempos de respuesta con el cliente final, y en ciertas ocasiones deslindando responsabilidades.

- **Servicio al cliente tiene otro enfoque (operativo, no comercial).**

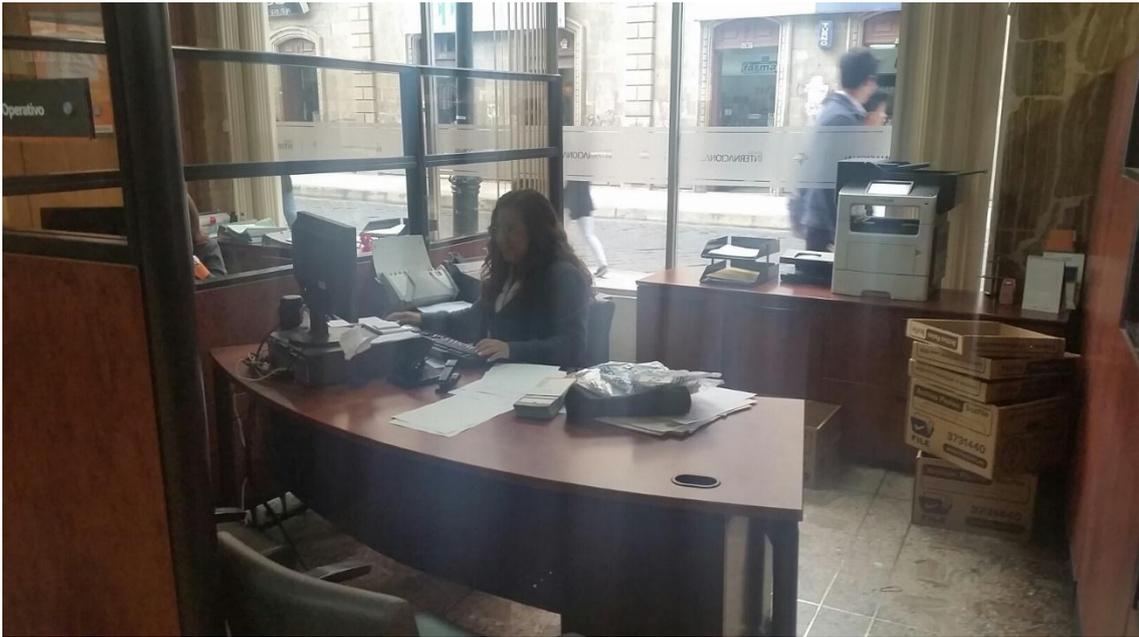
El personal (asistentes operativos), que se encuentran atendiendo a los clientes tienen un enfoque operativo, de solución y entrega de requerimientos, atención a procesos, mas no un enfoque comercial, en busca de mayores negocios; es decir no se lo ve al cliente como una oportunidad de negocio sino como una carga de trabajo operativa, perdiendo una gran cantidad de oportunidades comerciales. Además que los espacios (muebles y turnos), no son los más adecuados.

Gráfico No. 2 Modelo Comercial Anterior Banco Internacional



Fuente: Fotografía Banco Internacional Riobamba
Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 3 Modelo Operativo Anterior Banco Internacional



Fuente: Fotografía Banco Internacional Riobamba
Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 4 Patio de Operaciones Anterior Banco Internacional



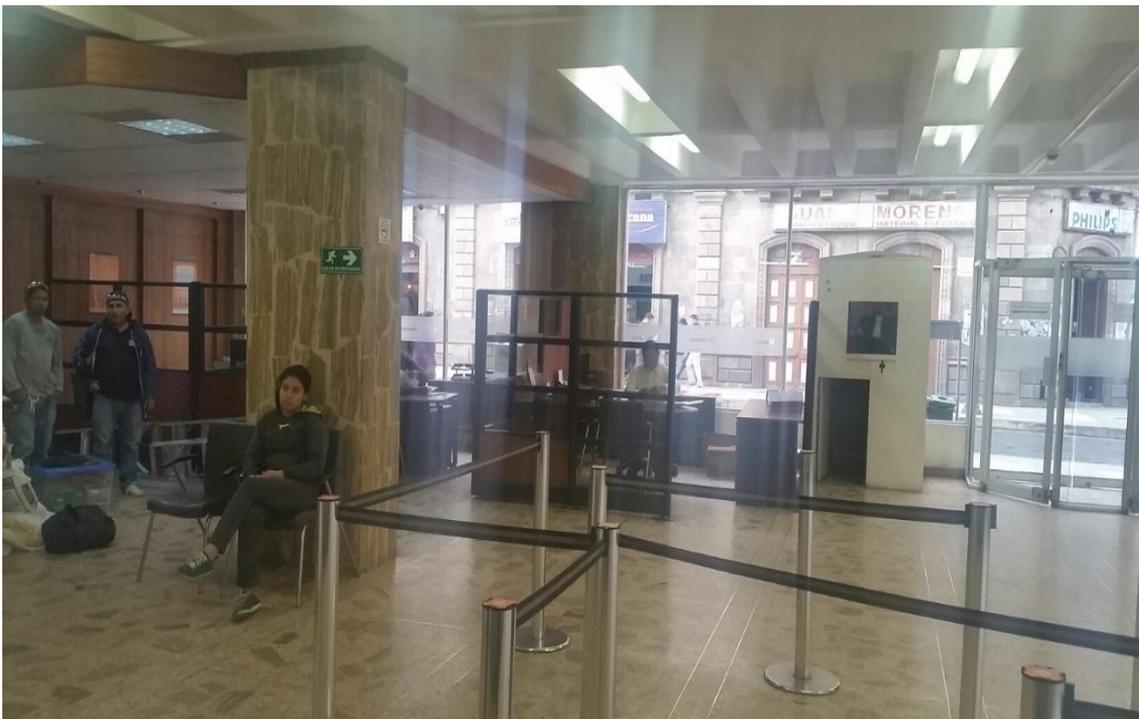
Fuente: Fotografía Banco Internacional Riobamba
Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 5 Patio de Asesores Anterior Banco Internacional

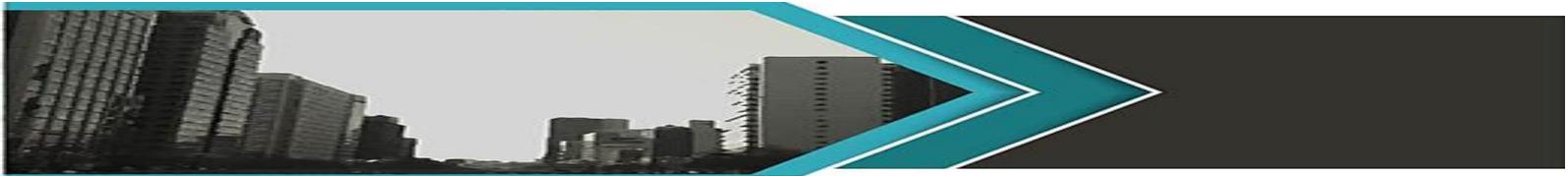


**Fotografía Banco Internacional Riobamba
Elaborado por: El Autor**

Gráfico No. 6 Patio de Cajas Anterior Banco Internacional



**Fuente: Fotografía Banco Internacional Riobamba
Elaborado por: El Autor**



- **Falta de un modelo de segmentación de clientes.**

Los asesores de negocios atienden a los clientes de acuerdo a cómo estos vayan llegando, indistintamente al segmento al cual pertenecen. Es decir al mismo tiempo se puede estar atendiendo a un cliente de \$10.000 y a uno de \$100.000, sin distinción alguna, lo cual genera malestar y desatención a oportunidades de negocio en clientes target o de alto valor para el Banco.

1.1.3 Objetivos del Modelo.

- a. Mejorar el Servicio al cliente.
- b. Estandarizar roles y funciones
- c. Liberar tiempo comercial a los responsables del negocio (Gerente y Asesores Comerciales).

1.1.4 Objetivos Estratégicos.

- Implementar un modelo de Gestión que permita brindar un servicio diferenciado y estandarizado a los clientes de Banco Internacional, alineado a la oferta de valor y segmentación del Banco, para de esa forma obtener una ventaja competitiva dentro del mercado.
- Asegurar canales de atención a clientes que cuenten con protocolos comerciales basados en una plataforma adecuada, minimizar las funciones y tareas operativas, y maximizar la oferta de productos y servicios mediante la centralización de dichas tareas, para garantizar un servicio ágil, estándar y eficiente.



1.1.5 Fases de la implementación del Modelo

Procesos:

- ✓ Perfilamiento del personal
- ✓ Oferta de valor
- ✓ Cobertura física
- ✓ Roles y funciones (operativas y comerciales)

Hasta el primer trimestre
del 2016

Estandarización:

- ✓ Estandarización de procesos
- ✓ Homologación de roles y funciones
- ✓ Desarrollo del equipo
- ✓ Contratación personal nuevo (reemplazo)

Hasta el segundo trimestre
del 2016

Evaluación de resultados:

- ✓ Generación de nuevos negocios, ventas
- ✓ Indicadores de servicio al cliente
- ✓ Tiempos de espera, filas, etc.
- ✓ Clima organizacional

Hasta el final del
Año 2016

1.1.6 Nueva Estructura de la Sucursal Riobamba

Se define la nueva estructura de la oficina con el siguiente esquema:

Gerente de Sucursal.- Se lo considera como un “Gerente Integral” que lidera la oficina como una Unidad de Negocio Independiente. Será el responsable de TODA la administración de la Sucursal (Negocios, servicios y operaciones). Administrar la relación con los clientes TARGET de la Sucursal.

Jefe Operativo. - Responsable de la operación, procesos y procedimientos de la Sucursal. Atiende las necesidades administrativas requeridas en la oficina. Atención y

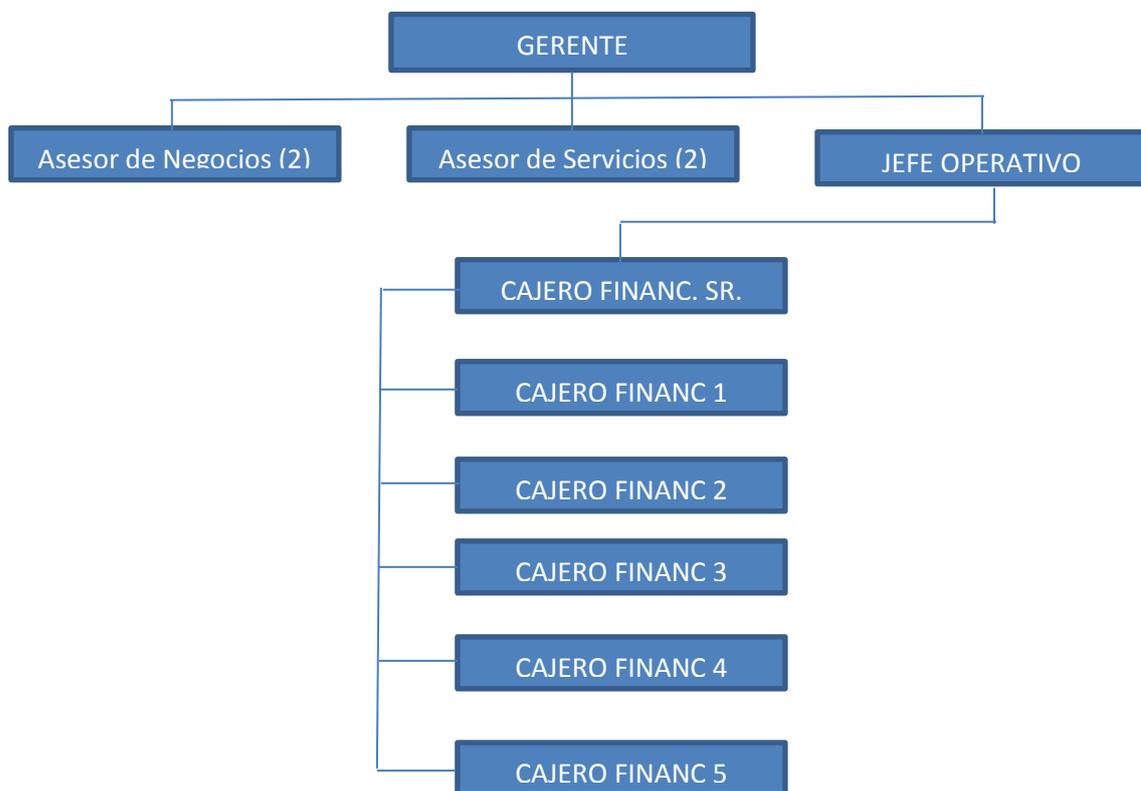
soporte específico de servicios. Brinda soporte a asesores de servicios en caso de saturación de clientes.

Asesor de Negocios. - Administrar la relación con los clientes Target. Será responsable de vincular a clientes a través de visitas de campo.

Asesor de Servicios. - Atiende las necesidades de servicios y de negocios de clientes que visitan la Sucursal (clientes target y no target).

Cajeros Financieros. - Atienden transacciones regulares en ventanilla

Gráfico No. 7 Organigrama Nuevo Modelo de Gestión Banco Internacional



Fuente: Banco Internacional
Elaborado por: Ronald Freire

1.2 Asignación de Funciones y Responsabilidades

Cuando los roles, funciones y responsabilidades de cada cargo no se encuentran bien definidos las consecuencias más frecuentes son:

- Insatisfacción porque los requerimientos solicitados no fueron contestados en los plazos solicitados, teniendo que realizar varios escalamientos internos para obtener una respuesta, ya que no hay claridad en la canalización de los mismos.
- Desmotivación en el equipo de trabajo porque quieren desarrollar sus actividades y les falta autoridad para resolver determinadas actividades a su cargo.

1.3 Matriz de Asignación de Responsabilidades RACI

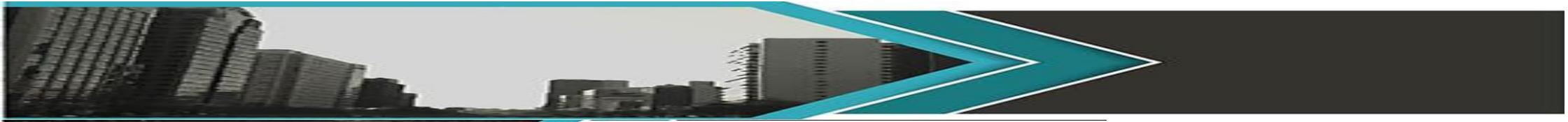
Ésta es una herramienta cuyo propósito es describir qué grado de responsabilidad tiene cada cargo, relacionar actividades con el personal y equipos de trabajo con los diferentes procesos o actividades asignadas.

Ésta Matriz tiene 4 letras con las que se codifica el tipo de proceso que tiene cada cargo:
R.A.C.I.

| | |
|----------|---|
| R | Éste rol realiza el trabajo o es responsable por su ejecución. |
| A | Encargado de aprobar el trabajo finalizado, convirtiéndose en responsable. |
| C | Posee información o capacidad para decidir, se le informa y/o consulta . |
| I | Debe ser informado sobre el progreso y el resultado del trabajo |

Cuadro No. 1 Matriz de Asignación de Responsabilidades por Rol

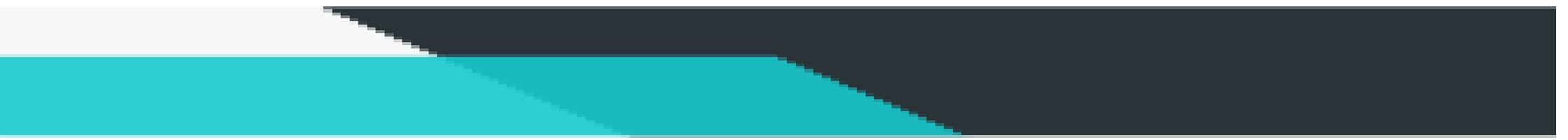
| Actividades Generales | Gerente | Jefe Oper. | As. Negocios | As. Servicios | Regional C. | Regional Op | Gte Operativ | Observaciones |
|--|---------|------------|--------------|---------------|-------------|-------------|--------------|--|
| Manejo proceso administrativo de la agencia | I | R | | | | | C | Infraestructura, equipos, suministros, proveeduría, etc. |
| Aseguramiento de metas comerciales | R | | | | I | | | Todos son co responsables bajo el direccionamiento del Gerente |
| Aseguramiento de la promesa de Servicio | R | C | | | C | C | C | Todos son co responsables bajo el direccionamiento del Gerente |
| Implementar tácticas puntuales para obtener resultados | R | C | | | C | | | Todos son co responsables bajo el direccionamiento del Gerente |
| Vacaciones Gerente y Asesores | A/R | | | | C | | | Planificación, coordinación con back ups |
| Vacaciones Jefe Operativo y Cajas | A | R | | | | C | | Planificación, coordinación con back ups |
| Ausentismo, Gerente y asesores | R | | | | I | I | I | Coordinación de back ups |
| Ausentismo, Jefe Operativo y Cajas | I | R | | | | | C | Coordinación back ups |
| Coordinación de desvinculaciones | R | C | | | | C | C | Coordinación absoluta con RRHH y Regionales |
| Movimientos entre oficinas | A | C | | | | I | R | En el caso de jefe operativo el zonal comercial será informado |
| Promociones – ascensos | C-R | | | | A | | I | Coordinación absoluta con RR HH |
| Capacitaciones | | | | | | | | Proceso institucional |
| Reconocimientos y sanciones | R | | | | A | | | Coordinación absoluta con RR HH |
| Requerimientos de personal | A-R | | | | | | C | Previo aprobación de Gerente de agencia, se consulta con Sub Op. |
| Retroalimentación de equipo | R | | | | I | | C | |
| Clima laboral | R | | | | C | | C | Incluye manejo de conflictos |
| Comunicación efectiva | R | | | | I | | | |
| Control y aplicación de política de faltantes | I | R | | | | A | A | La aprobación depende del monto |



| | | | | | | | | |
|--|---|---|--|--|---|--|---|---|
| Control y cumplimiento de procesos comerciales | R | | | | C | | | |
| Control y cumplimiento de procesos operativos | I | R | | | | | C | |
| Administración del riesgo | R | C | | | C | | R | |
| Cumplimiento de políticas institucionales | R | I | | | I | | I | Unidad de cumplimiento, conozca empleado, seg. Ocupacional, etc |
| Solicitud de reasignación de clientes | R | | | | A | | | Coordinarlo con Mktng para la reasignación |
| Administrar las claves de la oficina | R | R | | | | | | Coordinar con el dpto. de seguridad |
| Coordinar con seguridad requerimientos | C | R | | | | | C | Coordinar con el dpto. de seguridad |
| Reporte y modificación de faltantes de caja | C | R | | | | | C | Coordinación absoluta con RR HH |

Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Información Banco Internacional





1.4 Descripción de Funciones y Perfiles del personal según su posición.

En función del análisis, diagnóstico, problemática identificada en los temas anteriores, se realiza la propuesta de roles y funciones específicas para cada cargo, realizando la división de las tareas y orientando al personal a enfocarse en lo comercial, con el fin de buscar generar relaciones de negocios con los clientes, en el tiempo y espacio adecuados, buscando priorizar así los negocios de los Asesores Comerciales (clientes Target), y los Asesores de Servicios (clientes masivos).

Se trata de que las contrataciones del personal nuevo tengan el perfil académico, actitudes y aptitudes requeridas para las distintas posiciones, e identificar en el personal actual de la Sucursal si cumplen con los perfiles indicados, caso contrario buscar los procesos de reemplazos.

1. NOMBRE DEL CARGO: GERENTE DE SUCURSAL

GERENCIA / DEPARTAMENTO / RED COMERCIAL

SUPERVISADO POR: GERENCIA REGIONAL

SUPERVISA A: ASESOR DE NEGOCIOS

ASESOR DE NEGOCIOS EMPRESAS

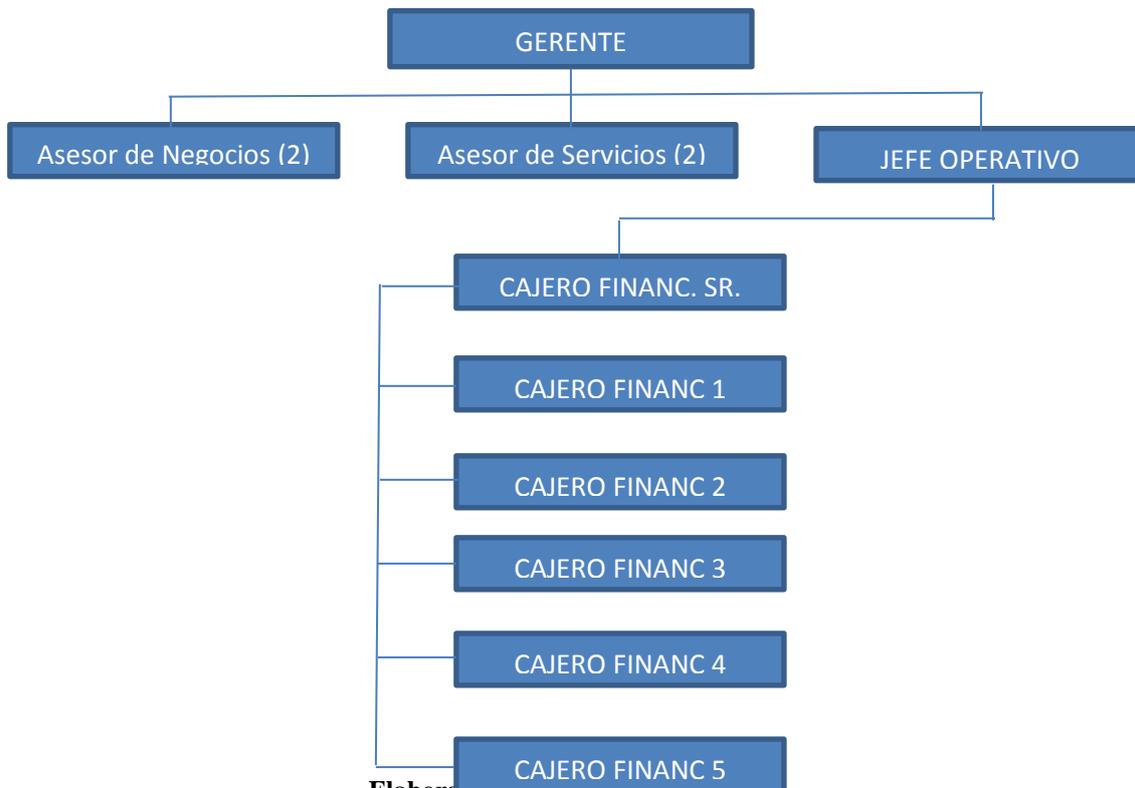
ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE

JEFE OPERATIVO

DESCRIPCION DEL CARGO

Responsable de administrar, dirigir y ejecutar de manera integral la gestión comercial y operativa de su oficina, cumpliendo las políticas, los procedimientos y estándares de calidad definidos por la institución, para alcanzar los objetivos establecidos en su oficina.

Gráfico No. 8 Organigrama Banco Internacional Riobamba nuevo



Fuente: Información Banco Internacional

AREAS DE RESPONSABILIDAD.

- Administración integral de la oficina bajo los lineamientos de la institución.
- Liderar a la oficina bajo los lineamientos de la cultura de alto desempeño establecido por el Banco Internacional.
- Asegurar el cumplimiento de las metas comerciales con su equipo bajo los lineamientos de la Dirección Comercial.
- Garantizar la calidad del servicio en la oficina bajo los estándares establecidos por la Institución.
- Administrar el riesgo integral de su oficina en coordinación con las Jefaturas Regionales y Unidades de Apoyo.
- Garantizar el cumplimiento de los procesos y planes de acción comerciales y operativos.
- Garantizar el cumplimiento de procesos normativos de la oficina.

- 
- Ejecutar y coordinar los planes de contingencia o continuidad del negocio en su oficina.

PERFIL DEL CARGO

- Graduado en carreras universitarias de Economía, Ingeniería Comercial, Financiera o afines. Preferentemente cursando una carrera de cuarto nivel

EXPERIENCIA REQUERIDA.

- Mínima experiencia de 2 años en funciones similares

CAPACITACIÓN Y CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Conocimiento en crédito y análisis financiero
- Conocimiento en productos y servicios bancarios.
- Conocimiento en normas y regulaciones bancarias.
- Manejo y administración de indicadores de gestión.
- Procesos de control.
- Conocimiento de CRM

COMPETENCIAS

- Negociación.
- Toma de decisiones oportunas y de calidad.
- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente.
- Manejo de equipos
- Comunicación efectiva.

2. **NOMBRE DEL CARGO:** ASESOR DE NEGOCIOS

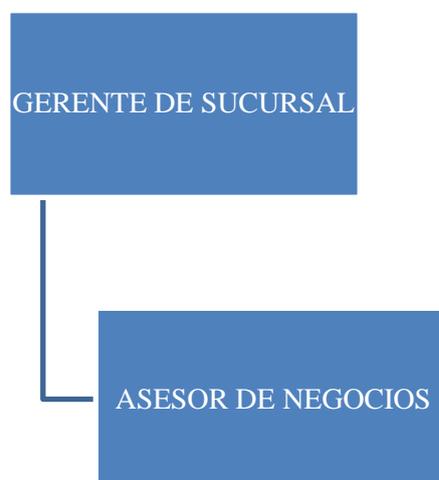
GERENCIA / DEPARTAMENTO / RED COMERCIAL

SUPERVISADO POR: GERENTE DE SUCURSAL

DESCRIPCION DEL CARGO

Responsable de gestionar la cartera de clientes actuales y nuevos, rentabilizándolos a través de vincularlos de mejor manera para alcanzar sus objetivos propuestos, y asegurando un servicio de calidad, alineado en las políticas de la institución.

Gráfico No. 9 Organigrama asesor de negocios



Elaborado por: Ronald Freire
Fuente: Información Banco Internacional

AREAS DE RESPONSABILIDAD.

- Realizar visitas a clientes actuales y nuevos definidos como mercado objetivo (target), para asegurar y consolidar relaciones, lograr mayor vinculación, vinculación y captación de clientes nuevos.
- Captar y hacer crecer los recursos de clientes actuales y nuevos potenciales, personas naturales y jurídicas, a través de la gama de productos que ofrece el banco.
- Identificar oportunidades en cliente actuales y potenciales, para proponer y gestionar operaciones de crédito de los diferentes productos del banco.
- Controlar y gestionar la cartera de crédito por vencer y la vencida.

- 
- Cumplir con las metas y objetivos establecidos para su cargo.
 - Ejecutar procesos operativos y de servicio relacionados con la actividad comercial (agenda de visitas, apertura de cuentas, colocación de productos, administración de sobregiros, etc.)

PERFIL DEL CARGO

- Graduado en carreras universitarias de Economía, Ingeniería Financiera, Comercial o afines.

EXPERIENCIA NECESARIA REQUERIDA.

- Experiencia mínima de 1 año en funciones similares

CAPACITACIÓN Y CONOCIMIENTOS ADICIONALES

- Productos y servicios del banco
- Habilidad y técnicas de venta
- Conocimientos de contabilidad y financieros
- Conocimiento de CRM
- Comercio exterior

COMPETENCIAS

- Negociación.
- Orientación a resultados.
- Orientación al cliente.
- Ética y valores

3. NOMBRE DEL CARGO: JEFE OPERATIVO

GERENCIA / DEPARTAMENTO / RED COMERCIAL

SUPERVISADO POR: GERENCIA DE AGENCIA / SUCURSAL

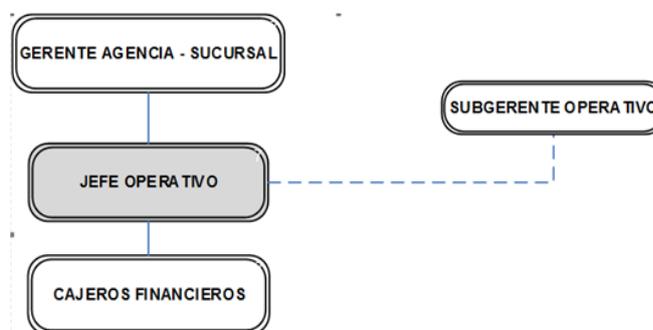
REPORTE MATRICIAL SUBGERENTE OPERATIVO

SUPERVISA A: CAJEROS FINANCIEROS

DESCRIPCION DEL CARGO

Garantizar la parte de proceso operativo y administrar los riesgos de la Oficina, controlando el cumplimiento de las políticas establecidas de acuerdo a las matrices Inter funcionales, manuales y procedimientos del Banco Internacional. Además de asegurar la calidad del servicio prestado en las áreas de cajas y adecuado manejo de la parte administrativa de la agencia.

Gráfico No. 10 ORGANIGRAMA JEFE OPERATIVO:



Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Información Banco Internacional

AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

- Controlar y garantizar el cumplimiento de los procesos operativos dentro de la agencia.

- 
- Controlar y verificar que los sistemas y políticas de seguridad física de la Sucursal cumplan con las premisas y condiciones establecidas por el Banco
 - Controlar y verificar el cumplimiento de políticas, premisas y documentación de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo.
 - Identificar oportunidades de mejora y posibles eventos de riesgo y comunicar a sus líneas de supervisión para su análisis respectivo.
 - Ejecutar los planes de acción definidos por la Sucursal para el cumplimiento de los indicadores a su cargo asegurando el cumplimiento de los lineamientos, políticas y procedimientos del banco
 - Administrar de la mejor manera el recurso humano a su cargo en coordinación con su Gerente de la Oficina y Subgerencia Operativa bajo los lineamientos de procedimiento, código de ética y reglamento interno.
 - Administrar y verificar los recursos físicos y activos asignados a su responsabilidad y los de la Oficina bajo las premisas establecidas por el Banco
 - Administrar de manera adecuada y eficiente los cupos de efectivo de la oficina, caja pulmón y ventanilla de atención al público.
 - Administrar y custodiar el archivo físico de la oficina, así como la documentación valorada en la oficina de acuerdo a los procedimientos internos.
 - Hacer seguimiento a los requerimientos y necesidades de la Sucursal en coordinación con el Subgerente de Operaciones.
 - Brindar el soporte administrativo en ausencia del Gerente de la Sucursal.

PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Egresados de Carreras Universitarias en Ingeniería en Administración, Comercial o afines

EXPERIENCIA REQUERIDA

- Experiencia mínima de 1 a 3 años en funciones similares.



CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS.

- Principios y normativas contables relacionados con Instituciones Financieras
- Conocimiento de Normas y regulaciones Bancarias
- MS Office.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES DESEABLES

- Manejo o administración de Indicadores de Gestión
- Conocimiento del sistema IBS
- Administración cuadro de Atms

Competencias

- Orientación a resultados
- Orientación al cliente
- Pensamiento Analítico
- Manejo de Equipos
- Comunicación Efectiva

Cuadro No. 2 Relaciones internas jefe operativo:

| Se relaciona con | Frecuencia | Motivo |
|-----------------------------|-------------------|--|
| Gerente de la oficina | Diaria | Garantizar la operatividad de la Oficina y el cumplimiento de políticas y procedimientos Institucionales |
| Sub Gerencia de Operaciones | Diaria | Coordinación y Supervisión de procesos y administración de riesgos operativos |
| Administración del Efectivo | Diaria | Solicitud del Efectivo |
| Seguridad | Diaria | Control y apertura de bóvedas. Apertura y cierre de oficina. |
| Firmas | Diaria | Reporte de documentos. |
| Auditoría | Diaria | Reporte de cuadros. |
| Tecnología | Periódica | En función a la necesidad del banco. |
| Contabilidad | Diaria | Reporte de anexos contables. |
| Cartera | Diaria | Envío de documentación para análisis. |
| Cumplimiento | Periódica | En función a la necesidad del banco. |

Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Información Banco Internacional



Cuadro No. 3 Relaciones externas: jefe operativo

| Se relaciona con | Frecuencia | Motivo |
|----------------------|------------|---|
| Proveedores Externos | Periódica | Operatividad y servicio en Oficinas en Provincias |

Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Información Banco Internacional

PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas del Banco Internacional
- Realizar funciones normales de su área y del grupo en general, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple con los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.
- Documentos de referencia: Matriz de Asignación de Responsabilidades por Rol Agencias, Matriz roles y funciones Modelo de Atención.

4. NOMBRE DEL CARGO: CAJERO FINANCIERO SENIOR

GERENCIA / DEPARTAMENTO / OPERACIONES

SUPERVISADO POR: JEFE OPERATIVO

SUPERVISA A: REPRESENTANTE DE ATENCION AL CLIENTE

DESCRIPCION DEL CARGO

DEFINICION:

Responsable de la administración y custodia eficiente del efectivo asignado a la agencia o sucursal. Se encargará de atender en ventanilla todo tipo de transacción de productos o servicios que utilice un título de valor como medio de pago, cobro o depósito (billetes, cheques, N/D, N/C, etc) Supervisará ciertas funciones del personal de la ventanilla.

Gráfico No. 11 Organigrama cajero financiero senior:



Elaborado por: Ronald Freire
Fuente: Información Banco Internacional

AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

Atender y procesar transacciones de caja

MANEJO DE BÓVEDA - EFECTIVO

- Apertura/cierre de bóveda y cajas fuertes (manejo dual de claves)
- Entrega/recepción de efectivo – cajeros de agencia
- Envío/solicitud de efectivo de sucursales, agencias o ventanillas de extensión a Bóveda de su localidad (control exceso o déficit de efectivo agencia)
- Entrega – recepción de efectivo – cajeros automáticos
- Controlar cupos de efectivo de ventanillas
- Procesos de cuadro de bóveda (reportes, cuadros, consolidado bóveda)
- Controlar la recepción de las valijas (en las oficinas que aplique)
- Enviar efectivo a las diversas instituciones (en las oficinas que aplique)

RECEPCIÓN DE DEPÓSITOS Y COBROS

- Depósito en Cuenta Corriente
- Depósito para cuentas de ahorros
- Depósito para cuenta contable

- 
- Depósito en Tarjeta Prepago
 - Depósito para pago de Tarjetas de Crédito
 - Recaudaciones varias de impuestos
 - Depósito por matriculación de vehículos
 - Transferencia de dominio de vehículos
 - Depósito por pago de pensiones de colegios

PAGO DE CHEQUES Y RETIROS

- Pago de cheque por ventanilla (normal, certificado, gerencia)
- Retiro de cuenta de ahorros
- Retiro de cuenta contable
- Avances de Dinero con Tarjeta de Crédito
- Pago de préstamos ISSPOL – otros
- Pago Bono de desarrollo humano
- Pago de valores enviados por migrantes
- Pago a proveedores (proceso IBS)
- Pago a proveedores – Teller Cash Management
- Cobros a terceros (recaudaciones) – teller cash management
- Consultas, reversos y reimpressiones – teller cash management
- Emisión de cheques de Gerencia
- Giros del interior (locales) Proceso IBS

OTROS PROCESOS

- Ingreso al sistema de cajas/borrada de totales
- Pedido de aprobación remota por montos para pago de cheques y retiro de ahorros
- Certificación de cheques
- Canje de libretas de ahorro
- Traspaso de fondos (entre cuentas de un mismo titular)
- Transferencia de fondos entre cuentas de distintos titulares (proceso IBS)
- Transferencia pagos interbancarios – SPI
- Facturación de combustibles (emisión facturas)

- 
- Formulario licitud de fondos (solicitar/validar información y firma registrada por cliente)
 - Formulario Especies Monetarias Falsificadas (llenar formulario, requerir firma de cliente)
 - Generación de cortes (cheques y depósitos) para digitalización (entrega a jefe operativo)
 - Procesos de cuadro (reportes, cuadros, planillas)

PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduado o cursando carreras como Ingeniería Comercial, Finanzas, Marketing, Contabilidad o afines.

EXPERIENCIA REQUERIDA

- Experiencia de 6 meses a 1 año en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS

- Administración de efectivo
- Cuadre de cajero automático
- Manejo de efectivo en caja
- Ley de cheques
- Ley de lavado de activos y estupefacientes
- Reconocer de billetes falsos
- Conteo y recuento de efectivo
- Manejo de sistema IBS y cajero

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES DESEABLE

- Productos y servicios del Banco Internacional
- Atención al cliente

Cuadro No. 4 Relaciones internas cajero financiero senior:

| Se relaciona con | Frecuencia | Motivo |
|-------------------------|------------|--|
| ATM | Mensual | Cuadre de ATM |
| Bóveda – CRV | Diaria | Recepción o envío de efectivo |
| Seguridad | Diaria | Claves remotas atm y bóveda |
| Calidad y Productividad | Diaria | Nuevas inclusiones, y productos de la semana |
| Cámara y Remesas | Diaria | Revisión de los cuadros de las cuentas de remesas y canje y corrección de problemas |
| Canales Electrónicos | Semanal | Solución de problemas con atm pagos no realizados, duplicación de retiros, mala comunicación con los kioscos |
| Cartera | Quincenal | Solicitud de cancelaciones, apertura, precancelaciones y tasa de interés especiales de los CD |
| Comercial Interfondos | Diaria | Retiros, aperturas, depósitos |
| Comunicaciones | Mensual | Cuando se va el sistema en cajas o general |
| Crédito | Semanal | Por envío de documentación, por mal ingresado las operaciones de crédito |

Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Información Banco Internacional

Cuadro No. 5 Relaciones externas cajero financiero senior:

| Se relaciona con | Frecuencia | Motivo |
|-------------------------|-------------------|--|
| Diebold | Mensual | Mantenimiento ATM |
| Medianet | Mensual | Mantenimiento maquina de avances de efectivo TC |
| Compañías | Diaria | Solicitudes especiales pago de proveedores, activación de servicios solicitudes especiales, transferencia al exterior, transferencias al exterior, pagos de créditos y leasing |

Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Información Banco Internacional

PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas del Banco Internacional
- Ejecutar tareas normales de su área y del grupo, de acuerdo a los procedimientos, reglamentos, normativas legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.
- Cumple con los procedimientos estándares de trabajo con sus respectivas normas y políticas.

5. NOMBRE DEL CARGO: ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE

GERENCIA / DEPARTAMENTO / RED COMERCIAL

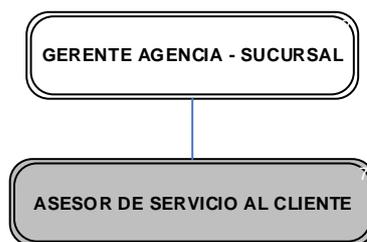
DIVISION

SUPERVISADO POR: GERENTE DE AGENCIA / SUCURSAL

DESCRIPCION DEL CARGO

Responsable de manejar y coordinar los requerimientos de clientes y no clientes que acuden al banco para solicitar servicios y/o información de productos.

Gráfico No. 12 Organigrama asesor de servicios:



Elaborado por: Ronald Freire
Fuente: Información Banco Internacional

AREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCION FUNCIONAL

- Gestionar y dar seguimiento a requerimientos y/o reclamos de clientes en coordinación con las áreas responsables.
- Atender nuevas demandas de clientes con respecto a productos y servicios del Banco (básicos)
- Colocación y venta de productos definidos por la Dirección Comercial. cumplimiento de sus metas y apoyo en el cumplimiento metas comerciales de la oficina.
- Cumplir con los procedimientos operativos definidos por la Institución.
- Cumplir las normativas, y documentación de prevención de lavado de activos.
- Identificar oportunidades de mejora y posibles eventos de riesgo y comunicar a sus líneas de supervisión para su análisis respectivo.
- Ejecutar los planes de acción definidos por la Sucursal para el cumplimiento de los indicadores a su responsabilidad, y de esta manera asegurar el cumplimiento de las políticas y procedimientos del Banco Internacional.
- Brindar soporte comercial en ausencia del equipo de negocios en las tareas que le corresponda.
- Brindar soporte operativo en ausencia del Jefe Operativo en ausencia en las tareas que le corresponda.



PERFIL DEL CARGO

EDUCACION FORMAL

- Graduado o Cursando Carreras Universitarias en Economía, Ingeniería Comercial, Administración de Empresas o afines

EXPERIENCIA REQUERIDA

- Experiencia de 2 a 3 años en el cargo o en funciones similares.

CAPACITACION Y CONOCIMIENTOS ADICIONALES NECESARIOS

- Conocimientos de productos y servicios financieros
- Conocimiento de normativas y regulaciones Bancarias
- MS Office.

CAPACITACION O CONOCIMIENTOS ADICIONALES DESEABLES

- Conocimiento del sistema IBS
- Manejo de herramienta CRM (BI)

Competencias

- Habilidad Organizativa
- Orientación a resultados
- Orientación al cliente
- Pensamiento Analítico
- Comunicación Efectiva

Cuadro No. 6 Relaciones internas asesor de servicio:

| Se relaciona con | Frecuencia | Motivo |
|--|------------|---|
| Gerente de la oficina | Diaria | Soporte y referimiento de negocios y coordinación de temas comerciales y de servicios |
| Jefe Operativo | Diaria | Soporte y coordinación en procesos de servicio y operativos |
| Mesa de ayuda | Diaria | Solicitud soporte en procesos o servicios |
| Gerente de Unidad de Servicio al cliente | Eventual | En caso de escalar reclamos |
| Asesores de Negocios | Diaria | Soporte y referimiento de negocios y coordinación de temas comerciales. |
| Crédito | Frecuente | En caso de requerimientos de clientes |
| Cartera | Frecuente | En caso de requerimientos de clientes |
| Cumplimiento | Periódica | De acuerdo a lo que necesite el banco. |

Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Información Banco Internacional

Cuadro No. 7 Relaciones externas asesor de servicio

| Se relaciona con | Frecuencia | Motivo |
|------------------------|------------|----------------------------------|
| Clientes y No Clientes | Diaria | Gestión comercial y de servicios |

Elaborado por: Ronald Freire

Fuente: Información Banco Internacional

PAUTAS GENERALES

- Todas las tareas ejecutadas por este cargo se hallan sujetas a políticas del Banco Internacional
- Ejecutar tareas normales de su área y del grupo en general, en función a los procedimientos, reglamentos, disposiciones legales vigentes y delegaciones del nivel inmediato superior.

- Cumplir con los procedimientos estándares de trabajo, sus respectivas normas y políticas.
- Documentos de referencia: Matriz de Asignación de Responsabilidades por Rol Agencias, Matriz roles y funciones Modelo de Atención.

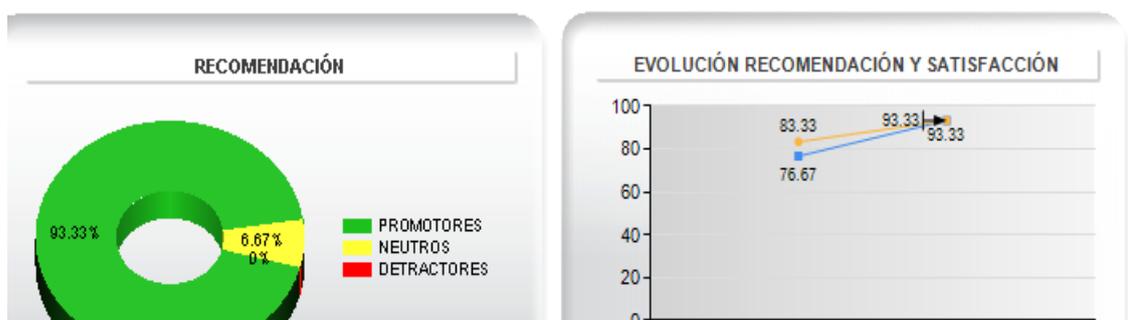
1.5 RESULTADOS

Luego de la aplicación del nuevo modelo de gestión, los resultados en las diferentes áreas han sido las siguientes:

a. Mejorar el Servicio al cliente.

Banco Internacional, como uno de los bancos más grandes del Ecuador, y constantemente calificado y premiado por varias empresas y Revisas, Ekos del 2014 al 2016, considerándolo como el mejor Banco del Ecuador, ha mantenido por años el control de la calidad del servicio por parte del personal a nivel Nacional del Banco, dando los siguientes resultados comparados entre diciembre del 2015 y diciembre del 2016:

Gráfico No. 13 Comparación encuestas de satisfacción del servicio dic 2016



Fuente: Encuestas privadas a clientes
Elaborado por: Empresa Makro

En el cuadro anterior se puede determinar que a diciembre del 2016 los clientes encuestados por la empresa Makro, empresa contratada por Banco Internacional a nivel nacional para medir la calidad del servicio del personal, en un 93% recomendarían a Banco Internacional Riobamba por la calidad del servicio.

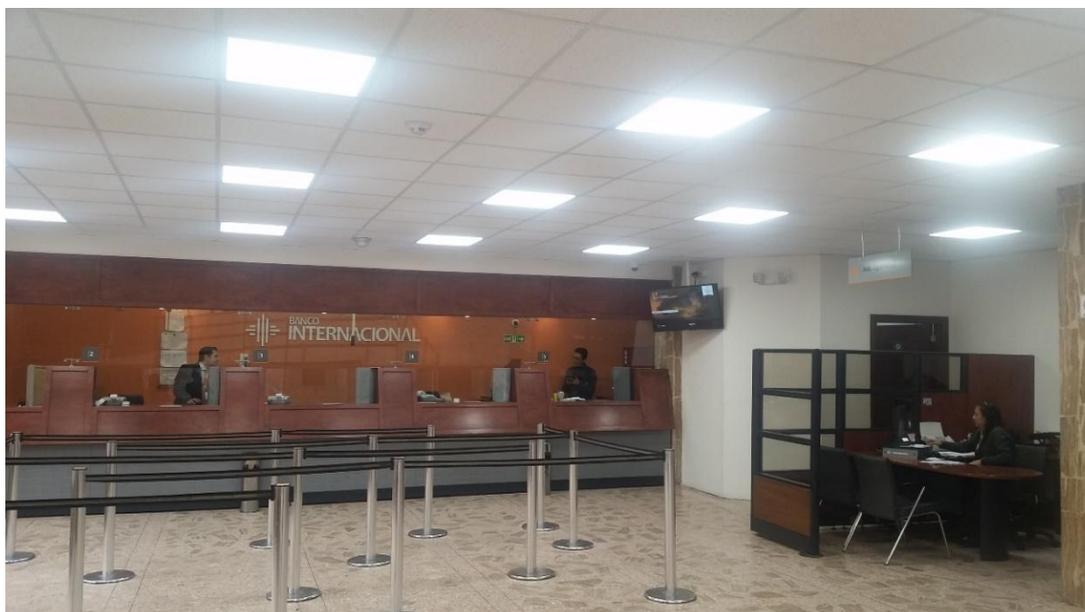
De la misma manera se observa que en el período 2015 el 76% recomendó, y el 83% lo recomendó. Pero para el año 2016 el 93% lo recomendó y el 93% se sintió satisfecho.

Cuadro No. 8 Motivos de recomendación de clientes según encuestas

| MOTIVO |
|---|
| Porque es bien amable pudo responder las inquietudes y dudas que tenía en cuanto al trámite que quería hacer logro ayudare brindándome la información necesaria y indicándome los requerimientos para abrir mí cuenta. |
| Porque el servicio es excelente me han ayudado en todo lo que he requerido de forma eficaz, rápida y de calidad. |
| Porque la atención es muy buena son corteses resuelven mis problemas y me han ayudado agilizando y mostrando interés en mis trámites. |
| Porque no es tanto tiempo de espera, además me agrada el servicio electrónico y fue claro al brindarme la información. |
| Por la buena atención y el servicio, ya que el cajero fue amable en realizar un depósito. |
| Si estoy satisfecha con la atención que me dan en el banco, siempre me han ayudado con todos los tramites que he necesitado y son muy amables y atentos. |
| Si estoy satisfecha con la atención que me dan en el banco, siempre me han ayudado con todos los tramites que he necesitado y son muy amables y atentos. Solo que a veces los guardias no quieren ayudar para los tramites. |

Fuente: Encuestas a clientes privadas
Elaborado por: Grupo Makro

Gráfico No. 14 Patio de Cajas Nuevo Modelo



Fuente: Banco Internacional
Elaborado por: El Autor

Gráfico No. 15 Área de Servicios Nuevo Modelo



Fuente: Banco Internacional
Elaborado por: El Autor

b. Estandarizar roles y funciones

Cuadro No. 9 Resultado de encuestas de atención y servicios Riobamba comparación anual

| SECCIÓN | ATRIBUTO | PROMESA DE AMABILIDAD | Dic-15 | Dic-16 |
|----------------------|-----------|--|--------|--------|
| ASESORES DE NEGOCIO | CONFIABLE | Confianza que usted tiene en el Banco Internacional | 90% | 100% |
| | AGIL | Agilidad en la atención del asesor | 70% | 100% |
| | | El tiempo de espera hasta ser atendido por el asesor de negocios | 70% | 90% |
| | CORDIAL | Amabilidad que le brinda su asesor de negocios del banco internacional | 80% | 100% |
| | ALIADO | La solución que brindo el asesor | 80% | 100% |
| | | Servicio personalizado del asesor de negocios | 80% | 100% |
| ASESORES DE SERVICIO | CORDIAL | Amabilidad que le brinda el asesor de servicio del banco Internacional | 80% | 100% |
| | ALIADO | La solución que brindo el asesor | 80% | 100% |
| | | Servicio personalizado del asesor | 80% | 100% |
| | CONFIABLE | Nivel de privacidad que le ofrece la agencia | 80% | 100% |
| | | Confianza que usted tiene en el Banco Internacional | 90% | 100% |
| | AGIL | Agilidad en la atención del asesor | 80% | 100% |
| | | El tiempo de espera hasta ser atendido por el asesor de servicios | 70% | 100% |
| SERVICIO CAJAS | CONFIABLE | Confianza que usted tiene en el Banco Internacional | 90% | 80% |
| | | Confianza que le brinda el personal de cajas | 80% | 70% |
| | CORDIAL | Amabilidad que le brinda el cajero del banco | 70% | 80% |
| | AGIL | Agilidad en la atención de los cajeros | 80% | 80% |
| | | Cantidad de cajas disponibles | 50% | 80% |
| | | El tiempo de espera hasta ser atendido por el cajero | 60% | 80% |

| | | |
|----------------------------------|------------|------------|
| RESULTADO GLOBAL PROMEDIO | 77% | 93% |
|----------------------------------|------------|------------|

Fuente: Encuestas privadas a clientes
Elaborado por: Empresa Makro

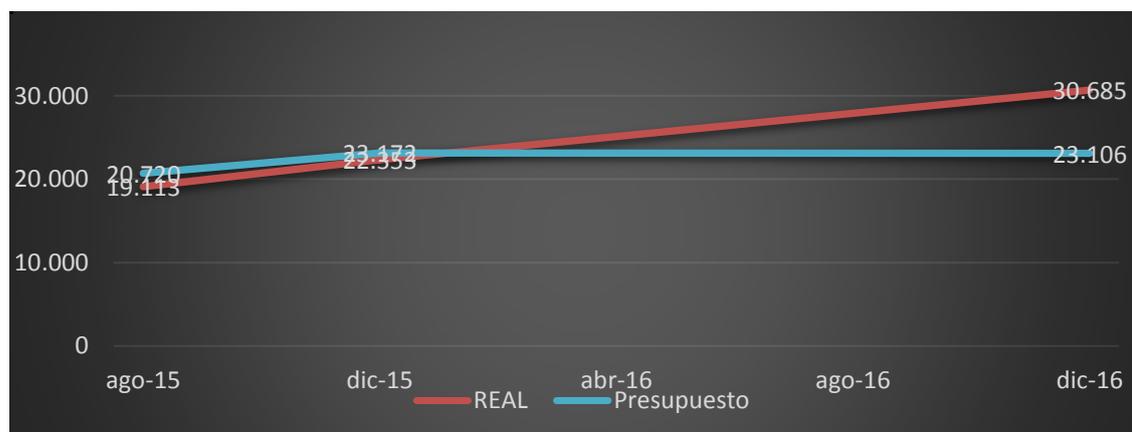
De acuerdo al proceso de capacitación y seguimiento al personal, la mayoría nuevo, en cuanto a los nuevos roles y funciones, se ha identificado varios aspectos importantes en cuanto al resultado de atención al público, es así que el cuadro anterior nos indica cómo el cliente consideraba al personal de Riobamba en el año 2015, y cómo lo considera a finales del 2016.

Se observa que del 77% se incrementa la calidad del servicio en general hasta llegar al 93%, en total 16 puntos, lo que indica que el modelo es adecuado y los resultados han sido los esperados.

c. Liberar tiempo comercial a los responsables del negocio (Gerente y Asesores Comerciales).

Para analizar éste indicador, en cuanto a la libertad de los responsables de generar negocios (Asesores de Negocio y Gerente), el resultado es el siguiente:

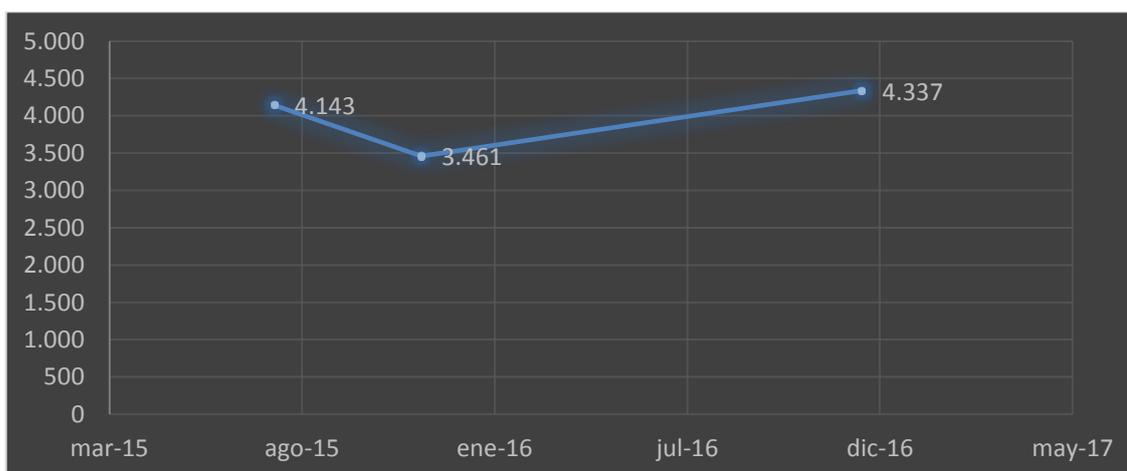
Gráfico No. 16 Captaciones Sucursal Riobamba año 2016



Fuente: Banco Internacional
Elaborado por: Ronald Freire

La captación de pasivos en la Sucursal Riobamba crece de \$19MM en Agosto del 2015, a \$22MM en Diciembre del mismo año, y a \$30,6MM a finales del 2016, con un crecimiento del 40% en 1 año, y un crecimiento del 60% en el período analizado.

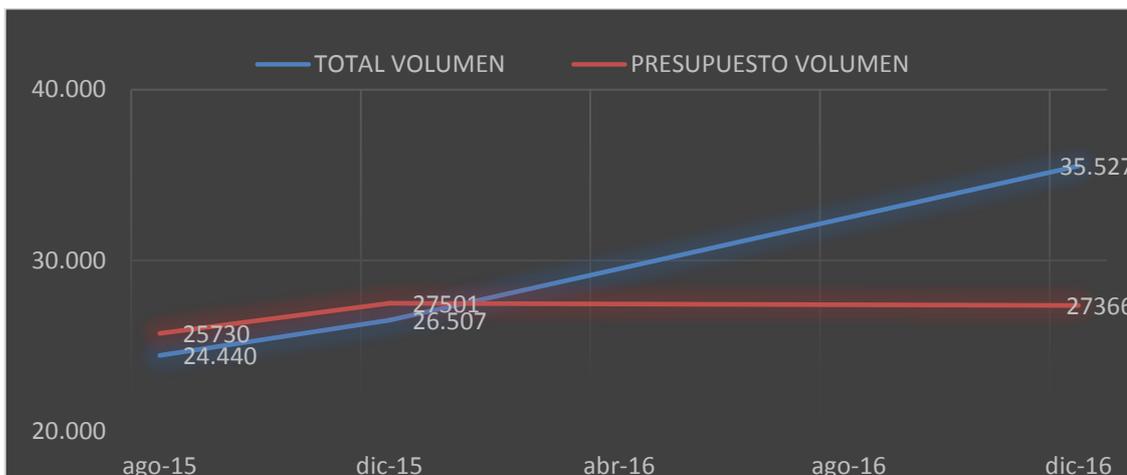
Gráfico No. 17 Colocaciones Sucursal Riobamba año 2016



Fuente: Banco Internacional
Elaborado por: Ronald Freire

La Cartera de créditos tiene un decrecimiento de \$500M aproximadamente en el último trimestre del 2015, pero durante el año 2016 crece casi \$900M, lo cual representa el 25% de crecimiento.

Gráfico No. 18 Volumen de Negocio Sucursal Riobamba año 2016



Fuente: Banco Internacional
Elaborado por: Ronald Freire

Cuadro No. 10 Resumen de cumplimientos Sucursal Riobamba año 2016

| CIERRE AÑO 2016 SUCURSAL RIOBAMBA | | | | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----------|------------------|--------------|---------|-------------------|------------|---------|--------|--------|---------|
| Dato en miles | | | | | | | | | | |
| Descripción | 30 de dic | Mes Anterior Nov | Var. Mensual | Var % | Año Anterior 2015 | Var. Anual | Var % | Saldo | Pres. | Cump. |
| REAL | 30,685 | 27,998 | 2,687 | 9.60% | 22,353 | 8,331 | 37.27% | 30,685 | 23,106 | 132.80% |
| CAPTACIONES- POSIC. | 30,685 | 27,998 | 2,687 | 9.60% | 22,353 | 8,331 | 37.27% | 30,685 | 23,106 | 132.80% |
| CARTERA TOTAL SIN TC | 4,337 | 4,100 | 237 | 5.78% | 3,461 | 875 | 25.29% | 4,337 | 3,707 | 116.99% |
| CARTERA TOTAL- POSIC. | 4,337 | 4,100 | 237 | 5.78% | 3,461 | 875 | 25.29% | 4,337 | 3,707 | 116.99% |
| CARTERA EN DIFICULTAD | 45 | 65 | -20 | -31.40% | 43 | 1 | 3.42% | 45 | 61 | 73.62% |
| Morosidad Amp. Total | 1.03% | 1.59% | | | 1.25% | | | 1.03% | 1.63% | 62.93% |
| CONTINGENTES | 506 | 506 | | - | 692 | -186 | -26.92% | 506 | 553 | 91.35% |
| CONTINGENTES LOCAL | 506 | 506 | | - | 692 | -186 | -26.92% | 506 | 553 | 91.35% |
| CONTINGENTES- POSIC. | 506 | 506 | | - | 692 | -186 | -26.92% | 506 | 553 | 91.35% |
| TOTAL VOLUMEN | 35,527 | 32,603 | 2,924 | 8.97% | 26,507 | 9,020 | 34.03% | 35,527 | 27,366 | 129.82% |
| TOTAL VOLUMEN- POSIC. | 35,527 | 32,603 | 2,924 | 8.97% | 26,507 | 9,020 | 34.03% | 35,527 | 27,366 | 129.82% |

Fuente: Banco Internacional
Elaborado por: Ronald Freire

En general el presupuesto de captación de fondos para Banco Internacional Riobamba en el año 2016 fue de \$23.106.000, pero la oficina captó \$30.685.000 con un sobre cumplimiento del 133%.

De la misma manera la meta de colocación de créditos fue de \$3.707.000, y el sobre cumplimiento fue de \$4.337.000, con un 117% de cumplimiento.

La cartera vencida tuvo una meta de \$61.000, y el valor vencido fue de \$45.000.

En el total del volumen del negocio el sobre cumplimiento fue de 130%.

Se puede apreciar a nivel general que se han cumplido los objetivos establecidos al inicio del trabajo de investigación, ya que en todos los aspectos tanto de calidad de servicio, eficiencia, etc. y en los de cumplimiento de resultados han sido exitosos.