

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICE-RECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POST-GRADO
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

INTERVENCIÓN EN PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA
EN LA GERENCIA DE ATENCIÓN AL EXPORTADOR
DEL BANCO DE COMERCIO EXTERIOR

**Autor:
Asesor:**

Lic. Andreina Alida Villar Jovanovich

Profesor

Oscar Giménez

Caracas, Abril de 2001

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Presentación de la empresa:	
Banco de Comercio Exterior	2
Antecedentes	5
OBJETIVOS Y ALCANCE	
Objetivo Principal	11
Objetivos Específicos	11
Alcance	12
MARCO TEÓRICO	
La planeación o Planificación	21
Visión: Ideología Medular	25
Los Valores Medulares	26
El Propósito Medular	27
Modelo Conceptual de Gerencia Estratégica	31
Misión	33
Estrategia	36
Objetivos	36
Metas	36
La Matriz de Debilidades-Oportunidades-Fortalezas	
-Amenazas(DOFA)	37
Importancia de la Planificación Estratégica	40
Utilidad de la Planificación Estratégica	42
Limitaciones de la Planificación Estratégica	42

METODOLOGÍA	44
RESULTADOS OBTENIDOS DURANTE LA INTERVENCIÓN	56
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES	61
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	64
ANEXOS	

INTRODUCCION

1. INTRODUCCION

El presente trabajo presenta un diagnóstico de los estilos y tendencias de la atención al cliente en la Gerencia de Atención al Exportador del Banco de Comercio Exterior (BANCOEX).

La idea fundamental es brindarle información pertinente al Banco, en el área de servicios no financieros, en miras de implantar las normas del sistema de calidad del ISO 9004-2 con el objeto de hacer de BANCOEX una institución acorde con los requerimientos de competitividad internacional.

El presente diagnóstico consta inicialmente de una descripción detallada de la organización objeto de estudio, en este caso, el Banco de Comercio Exterior. Luego, se hace un planteamiento del problema en estudio y la importancia y el impacto del estudio para la institución. Posteriormente, se plantean los objetivos generales y específicos y se hace referencia al alcance del estudio.

En el capítulo 4, se presenta el marco teórico que sustenta la investigación, enfocándose fundamentalmente en los conceptos de calidad en los servicios y las normas ISO.

En el capítulo 5, se hace una descripción de la metodología utilizada para llevar a cabo el diagnóstico y las fases de la investigación, tal y como se acordaron con el Banco.

En el capítulo 6, se presenta el análisis de los resultados y los resultados obtenidos, presentando de igual forma, la metodología para la construcción de las herramientas de recolección de información que en este caso fueron: entrevistas, encuestas, focus groups e información estadística facilitada por el Banco.

Al final del este informe se presentan las conclusiones y las recomendaciones que incluyen todo los pasos que el Banco debe seguir para fortalecer la calidad de servicios estructurado por etapas de intervención y diferentes proyectos de mejora, uno de los cuales será parte de la intervención posterior a ser realizada por las consultoras.

1. 1. Presentación de la Empresa: Banco de Comercio Exterior

El Banco de Comercio Exterior (BANCOEX) es una institución financiera creada por el Estado venezolano al servicio del desarrollo de la competitividad internacional, de las empresas exportadoras locales de servicios o productos no tradicionales.

BANCOEX nace el 12 de julio de 1996 con la aprobación de la Ley del Banco de Comercio Exterior y abre sus puertas al público el 7 de octubre de 1997. Con la creación de BANCOEX se fundaron las bases para el desarrollo de un moderno y eficaz sistema de financiamiento para las operaciones de exportación. Sus principales accionistas son: el Fondo de Inversiones de Venezuela y Ministerio de Producción y Comercio. Con su creación desaparece FINEXPO, dependencia del

Banco Central de Venezuela encargada de financiar a los exportadores de bienes y servicios no tradicionales hasta el momento. El Banco se funda con un capital suscrito de US\$ 200.000.000 y funciona como una compañía anónima.

La MISIÓN de BANCOEX es “Ser una institución financiera de desarrollo, comprometida con los productores de bienes y servicios nacionales, asistiéndolos técnica y financieramente, a los fines de garantizar su inserción y permanencia en los mercados internacionales; así como con la promoción de inversiones en proyectos dirigidos a la exportación, en beneficio del desarrollo económico del país y atendiendo los lineamientos estratégicos fijados por el Ejecutivo Nacional. La institución está orientada a ofrecer servicios de calidad al cliente, con criterios de innovación y especialización, apoyada en tecnología, y a maximizar la rentabilidad del negocio”¹.

La VISION de BANCOEX es “Ser el Banco de desarrollo líder en la promoción y financiamiento de las exportaciones, distinguido por la calidad de su recurso humano, eficiencia organizacional, financieramente sólido y reconocido en el ámbito nacional e internacional”².

Los OBJETIVOS de BANCOEX son:

- Alcanzar el reconocimiento nacional e internacional
- Mantener un crecimiento constante, con rentabilidad y solidez

¹ Vicepresidencia de Planificación y Presupuesto. BANCOEX.

² IDEM

- Lograr un Sistema Integral para la Promoción y Asistencia a los exportadores
- Desarrollar y mantener ventajas comparativas y competitivas por la calidad del servicio ofrecido a nuestros clientes, apoyado en tecnología avanzada
- Poseer el personal mejor capacitado y motivado

Servicios que ofrece BANCOEX:

Financiamiento: BANCOEX ofrece recursos en dólares americanos para financiar y apoyar a los exportadores venezolanos de bienes y servicios distintos al petróleo. Los financiamientos de BANCOEX van desde el capital de trabajo necesario para producir los bienes a ser exportados, hasta la adquisición de maquinaria destinada al mejoramiento del proceso productivo del exportador.

El crédito al exportador es realizado a través de la banca comercial venezolana, así como de manera directa. El descuento de facturas de exportación es una de las herramientas más utilizadas por los exportadores nacionales, ya que se obtiene adelanto de fondos sobre la cobranza a tasas competitivas.

Otra modalidad de financiamiento ofrecida por BANCOEX es el financiamiento a los compradores de productos y servicios venezolanos. BANCOEX otorga cupos de crédito a la banca comercial extranjera y de forma directa, para atender las necesidades de financiamiento de los compradores. De esta manera, el comprador puede obtener el plazo necesario para la rotación del producto que está adquiriendo de Venezuela a tasas competitivas.

Promoción de Exportaciones: BANCOEX tiene encomendada dentro de sus funciones la ejecución de las políticas de promoción de las exportaciones y, por ende, estimular el crecimiento del sector exportador nacional.

Las actividades de promoción incluyen: información, asesoría, oportunidades de negocios, cursos de capacitación, desarrollo de la competitividad de las empresas, organización de misiones comerciales, participación en ferias y eventos nacionales e internacionales, servicios al exportador de trámite y entregas de certificados de origen y bonos de exportación agrícola.

Seguros BANCOEX: a través de su empresa relacionada La Mundial, C.A. Venezolana de Seguros de Crédito, ofrece herramientas para la tranquilidad y protección del exportador:

- **Póliza de Riego Comercial (post-embarque):** Cubre al exportador de la insolvencia del comprador.
- **Póliza de Rescisión de Contrato (pre-embarque):** Cubre al exportador de la cancelación de órdenes de compra o pedidos por parte del importador.
- **Emisión de Fianzas:** Utilizadas en operaciones de comercio exterior referentes a fiel cumplimiento, anticipo, aduaneras.

- **Póliza de Contingencias Políticas y Extraordinarias:** Ofrece al exportador cobertura a posibles confiscaciones, terremotos, huracanes, inundaciones, entre otros. Estos riesgos están cubiertos por la República de Venezuela a través del Fondo para el Pago de Contingencias Políticas y Extraordinarias de las Exportaciones, creado en la misma Ley del Banco de Comercio Exterior.

Bureau de Crédito: Provee al exportador de información económica y financiera de sus clientes en el exterior.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2. 1. Antecedentes

El presente diagnóstico se lleva a cabo en el Banco de Comercio Exterior (BANCOEX), entidad creada por el Gobierno para prestar servicios financieros y no financieros que ayuden al empresariado venezolano en la exportación de bienes y servicios no tradicionales.

La creación del Banco va enmarcada dentro de la política que adelanta el Gobierno venezolano de diversificar la economía del país potenciando en este caso el área de las exportaciones no tradicionales, las cuales son clave en economías en vías de desarrollo. La idea fundamental es crear nuevas unidades de exportación y potenciar las ya existentes con el fin de generar empleos, ingresar divisas y con ello darle fluidez a la economía.

Antes de la creación de BANCOEX ya existían entidades encargadas de ofrecer servicios de comercio exterior tales como FINEXPO (Fondo para las exportaciones – BCV), AVEX (Asociación Venezolana de Exportadores), PROEXPORT, PROMEXPORT, ICE (instituto de Comercio Exterior), El Ministerio de Producción y Comercio, antes llamado Ministerio de Industria y Comercio, entre otros. Sin embargo, en el año de 1996 se crea BANCOEX como el ente principal encargado de concentrar toda la información y servicios que permitan a los exportadores, potenciales exportadores y público en general acceder a toda la información y servicios referentes al comercio exterior en Venezuela.

2. 2. Justificación del Problema

En los últimos tres años BANCOEX ha venido desarrollando esfuerzos para brindar un servicio integral a sus clientes siguiendo los lineamientos de sus homólogos BANCOMEXT (México) y BANCOLDEX (Colombia), quienes luego de una larga experiencia han demostrado que el pilar fundamental de este tipo de institución son los servicios no financieros que se puedan ofrecer dado que las tasas de financiamiento latinoamericanas resultan muy altas con respecto a Europa, Norteamérica y Asia.

Dada su reciente creación, el Banco se encuentra actualmente en un proceso de cambio en miras a la certificación del ISO 9004-2 (servicios), el cual está a cargo de la Vicepresidencia de Planificación y Presupuesto. Por tal motivo en estos momentos se están levantando los procesos de todas las áreas del Banco, se están elaborando los manuales de procedimiento, se están elaborando las normas y estandarizando los formatos de trabajo que requieren todas las áreas.

2. 3. El Problema

La certificación del ISO se fundamenta en un sistema de gestión de calidad que tenga en cuenta los factores técnicos, administrativos y humanos llevando a satisfacer de manera óptima las necesidades de los clientes. Se hace necesario entonces, realizar un diagnóstico de Atención al Cliente que sirva de insumo para el proceso de certificación que lleva a cabo el Banco en estos momentos. Dado lo anterior la pregunta de investigación es la siguiente: ¿Cuál es el estilo y

tendencias actuales de Atención al Cliente de la Gerencia de Atención al Exportador de BANCOEX en miras de implantar el ISO 9004-2?

Por petición de BANCOEX, el presente diagnóstico se limita a la Gerencia de Atención al Exportador dado el volumen de clientes, el tipo de servicio no financiero que presta y la importancia que tiene esta gerencia para la captación de nuevos clientes y la retención de clientes existentes.

OBJETIVOS Y ALCANCE

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

3. 1. Objetivo General

Diagnosticar los estilos y tendencias de la Atención al Cliente en la Gerencia de Atención al Exportador de BANCOEX con miras a apoyar la implantación del ISO 9004-2.

3. 2. Objetivos Específicos

- Medir la satisfacción de los clientes que utilizan servicios no financieros.
- Obtener información sobre la calidad de servicio dentro de la Gerencia que sirva de insumo al proceso de certificación del ISO 9004-2.
- Identificar y describir la Visión de Servicios actual de la Gerencia de Atención al Exportador
- Identificar los obstáculos internos para la prestación de los servicios
- Proponer una metodología de intervención que ayude a la implantación del ISO 9004-2 en la Gerencia de Atención al Exportador.

3. 3. Alcance del Diagnóstico

El presente diagnóstico se desarrolla en la Gerencia de Atención al Exportador de BANCOEX la cual forma parte de la Vicepresidencia de Promoción de Exportaciones denominada originalmente Vicepresidencia de Atención al Exportador; ésta inició sus actividades el 5 de enero de 1998, teniendo bajo su responsabilidad el diseño e implementación de una serie integral de servicios que sirven de apoyo a exportadores y potenciales exportadores (Información, Capacitación y Promoción), así como el manejo de las relaciones interinstitucionales de BANCOEX.

Posteriormente, durante el primer semestre de 1999 fueron transferidos a BANCOEX, específicamente a esta Vicepresidencia, dos nuevas actividades: los servicios de recepción y análisis de las solicitudes de Certificados de Origen, así como su correspondiente entrega y el servicio de trámite de Bonos de Exportación, que consiste en la recepción de documentos, análisis de expedientes y entrega de los bonos.

Al final del primer semestre del año 2000, se amplía la estructura de la Vicepresidencia creando una nueva área: Gerencia de Asistencia Técnica, cuyas funciones están orientadas a asesorar al sector exportador venezolano en la identificación de oportunidades de negocios, constitución de consorcios de exportación y asociaciones estratégicas, así como todas aquellas actividades que permitan al empresario emprender exitosamente la actividad exportadora. Igualmente, esta nueva área asume las actividades de capacitación del Banco y

se tiene previsto que sea la unidad coordinadora y supervisora de las oficinas comerciales de Venezuela, una vez aperturadas.

La Vicepresidencia esta conformada de la siguiente manera:

Gerencia de Promoción, la cual se encarga de las ferias y misiones comerciales tanto nacionales como internacionales y demás eventos de promoción de exportaciones.

Gerencia de Asistencia Técnica, quienes tienen a su cargo la capacitación a los exportadores a través de eventos, foros, cursos y talleres, el análisis y evaluación de proyectos de exportación y la coordinación de la apertura y seguimiento de las oficinas comerciales de BANCOEX a nivel internacional y nacional.

Gerencia de Atención al Exportador, quienes se encargan de procesar los certificados de origen, los bonos de exportación y los requerimientos de información a cerca del comercio exterior que requieran tanto el empresariado venezolano, los agregados comerciales de nuestras embajadas en el exterior, los distintos organismos públicos a nivel nacional, las distinta dependencias del banco y el publico en general.

Dentro de esta ultima Gerencia es donde se desarrolla el presente trabajo, ya que como se explicó anteriormente, es esta Gerencia la que maneja el mayor flujo de clientes que maneja el banco, de allí la importancia que tiene el tipo atención que se les brinde.

La VISION de la Gerencia de Atención al Exportador es: “constituirmos en el corto plazo como la fuente principal de información y asistencia en materia de comercio internacional, por la calidad, confiabilidad, credibilidad y el apoyo que ofrecemos a los clientes a través de nuestro servicio”³.

La MISIÓN de la Gerencia de Atención al Exportador es: “suministrar información, orientación, asistencia en materia de comercio internacional y apoyar a los exportadores en los trámites relacionados con la actividad de exportación, en forma oportuna y veraz, constituyéndonos para el cliente, en la puerta de entrada al mundo de las exportaciones”⁴.

Los OBJETIVOS de la Gerencia de Atención al Exportador son:

- Prestar un servicio integral de información y asistencia en materia de comercio internacional, y apoyar a los exportadores en los trámites relacionados con la actividad de exportación, mediante el diseño de productos, sistemas y procedimientos que garanticen la satisfacción del cliente.
- Estar a la vanguardia en cuanto a recursos de información y tecnología de punta, a fin de garantizar la eficiencia en la prestación del servicio
- Mantener el recurso humano actualizado, cohesionado y comprometido con la institución y con el cliente.

³ Gerencia Atención al Exportador. BANCOEX

⁴ IDEM

La Gerencia de Atención al Exportador está conformada por cuatro Unidades, a saber: Unidad de Bonos de Exportación, Unidad de Certificados de Origen, Unidad 800 EXPOR y Unidad de Centro de Documentación.

1. Unidad de Bonos de Exportación: BANCOEX a través de la Unidad de Bonos de Exportación, realiza los trámites para la entrega del incentivo a la exportación, contemplado en la Ley de Incentivo a la Exportación y su Reglamento para los exportadores de productos agrícolas. Esta Unidad está conformada por: 3 Analistas de Comercio Exterior.
2. Unidad de Certificados de Origen: está encargada de procesar las solicitudes de Certificados de Origen requeridas por ciertos países al momento de exportar. El Certificado de Origen es un documento que acredita el origen o procedencia de las mercancías, basado en las normas de origen establecidas en los diferentes convenios o acuerdos suscritos por Venezuela y se utiliza para beneficiar al exportador de las preferencias negociadas en estos convenios. Esta Unidad está conformada por: 4 Analistas de Comercio Exterior, 1 Personal Destacado en Condición de Servicio por el Ministerio de Producción y Comercio para la firma de los Certificados de Origen. Actualmente se cuenta con 3 pasantes.
3. 800EXPOR: es un servicio informativo, actualizado, eficiente y rápido donde el exportador, potencial exportador o usuarios en general pueden satisfacer sus necesidades de información en materia de exportaciones, comercio internacional y de los servicios prestados por BANCOEX. La Unidad de 800-EXPOR se encarga de informar, atender, procesar y

responder las solicitudes de información en materia de exportaciones y comercio internacional en general, así como de los servicios que ofrece el Banco de Comercio Exterior (BANCOEX) a los exportadores, potenciales exportadores o público en general. Además, se encarga de Apoyar a las Gerencias de Promoción de Exportaciones en la difusión de la información de algún evento en particular y a la Gerencia de Negocios en la captación de posibles clientes para análisis de crédito. Esta Unidad está conformada por: 2 Analistas de Comercio Exterior.

4. Centro de Información y Documentación: encargados de prestar servicios de información en materia de exportación, industria y comercio de forma oportuna y pertinente a los diferentes clientes que lo soliciten, con el objeto de aminorar los niveles de incertidumbre, apoyar la acertada toma de decisiones y contribuir con los niveles de excelencia en la prestación de servicios y del cumplimiento de la misión de BANCOEX. Esta Unidad está conformada por: 1 Ejecutivo de Documentación y 1 Analista del Centro Documental.

La Gerencia está liderizada por 1 Gerente de Atención al Exportador quien además cuenta con el apoyo de 1 Ejecutivo de Comercio Exterior quien supervisa las cuatro Unidades antes mencionadas. También, la gerencia cuenta con 1 persona encargada del apoyo secretarial a todas las áreas.

El alcance de este estudio se limitará a las 18 personas que conforman esta gerencia, a sus clientes internos, es decir, las demás Vicepresidencias del Banco y a los clientes externos que el Banco determine.

Este estudio se limitará a determinar la Visión actual de servicio de la Gerencia, la satisfacción de los clientes externos, la percepción de los empleados acerca de la prestación de los servicios y sus clientes; y la relación con los clientes internos de la Gerencia.

MARCO TEORICO

4. MARCO TEORICO

En 1996 la empresa Trident Position Manufacturing recibió el Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrich, el más alto reconocimiento a nivel de excelencia y calidad en los Estados Unidos. Este éxito lo obtuvo cuando su presidente redactó su declaración de visión de la siguiente manera: “Mi visión del futuro para Trident será aquella en la que cada uno de nosotros comparta la responsabilidad, el crecimiento y los beneficios, para convertirnos en una organización de clase mundial. ¿Cómo lo conseguiremos, como un equipo? ¡A través de la calidad!, no solo la calidad de las piezas individuales, sino a través de la calidad total en todo lo que digamos y hagamos . . . siendo un equipo fuerte, en el que todos nos dirijamos en la misma dirección, podremos convertirnos en el líder incuestionable de nuestros clientes, la industria y la comunidad”....⁵

Trident fue una de las pocas empresas visionarias que durante los años 80 se enfocaron de manera proactiva en mejorar la calidad, luego de ellos, las empresas de todo el mundo han puesto el término “calidad” en sus agendas, es una revolución global que afecta todas las facetas de los negocios.

A través de los años los estudios han determinado que el factor más importante para determinar el éxito o fracaso a largo plazo de cualquier organización es la calidad que brinden en sus productos o servicios ya que ésta reduce costos, retrabajos y desperdicios; incrementa la productividad, las utilidades y el

⁵ EVANS, J. y W. Lindsay: Administración y Control de la Calidad. México, International Thomson Editores, 2000

rendimiento. Sin embargo, el punto más importante es que la calidad genera clientes satisfechos.

El significado del término “calidad” ha ido evolucionando en el tiempo conforme han venido evolucionando las empresas y el mercado. Los profesionales en ésta área no están de acuerdo en dar una definición universal de “calidad”. Sin embargo, la mayoría están de acuerdo en incluir los siguientes criterios: perfección, consistencia, eliminación de desperdicios, rapidez de entrega, cumplimiento de políticas y procedimientos, proporcionar un producto bueno y utilizable, hacerlo bien a la primera, agradar o satisfacer a los clientes y un servicio total al cliente.⁶

Uno de los criterios para definir “calidad” es el basado en los usuarios y se fundamenta en que la calidad es determinada por lo que el cliente desea, por lo tanto, calidad significa cumplir o exceder las expectativas del cliente teniendo en cuenta que diferentes individuos experimentan diferentes necesidades.

Los orígenes del concepto de calidad que se conoce actualmente se remonta a los estudios de Deming, Juran y Crosby principalmente, quienes son considerados los pioneros en la revolución de la calidad dado el profundo impacto que sus ideas tuvieron y tiene actualmente en empresas y empresarios de todo el mundo.

⁶ IDEM

4. 1. Enfoque de Deming

Deming nunca definió exactamente lo que es la calidad, solo dijo: “un producto o servicio tiene calidad si sirve de ayuda a alguien y disfruta de un mercado bueno y sostenido”. Deming se centra en descubrir mejoras de calidad en productos y servicios, reducir la incertidumbre y la variabilidad en los diseños. También indicó que la variabilidad de los servicios frustra a los clientes y daña la reputación de la empresa. Deming instituyó la frase “mayor calidad lleva a mayor productividad, lo que a su vez conduce a la competitividad a largo plazo” base de la teoría de la reacción en cadena de Deming que se muestra a continuación⁷:



Fig. 1: La Reacción en Cadena de Deming

⁷ IDEM

4. 2. El Enfoque de Juran

Juran definía a la Calidad como “rendimiento del producto que da como resultado la satisfacción del cliente; y la libertad de deficiencias en el producto que evita la falta de satisfacción del cliente, lo cual se resume como la adecuabilidad para el uso”⁸. Su mayor aporte es conocido como la Trilogía de la Calidad:

1. Planeación de la Calidad: proceso mediante el cual se hacen los preparativos que ayudan a conseguir las metas de calidad
2. Control de Calidad: proceso a través del cual se cumplen las metas de calidad durante la operación.
3. Mejora de la Calidad: proceso donde se procura elevarse a niveles de rendimiento sin precedentes.

Juran hacía énfasis en que el esfuerzo mayor debe hacerse en la planeación de la calidad, especialmente en los aspectos relacionados en mejorar la misma. Sin embargo, sus estudios demostraron que la mayoría de las empresas se enfocaban en el control de calidad⁹.

4. 3. El Enfoque de Crosby

La esencia de la filosofía de Crosby esta en “los absolutos de la administración de la calidad y los elementos fundamentales de la mejora”. Según Crosby los absolutos de la administración de calidad se conforman de la siguiente manera ¹⁰.

⁸ EVANS, J. y W. Lindsay: Administración y Control de la Calidad. México, International Thomsom Editores, 2000

⁹ IDEM

¹⁰ IDEM

- Calidad significa conformidad con las necesidades y no elegancia, esto es, que las necesidades deben ser enunciadas de forma clara. Una vez hecho esto se pueden tomar mediciones para verificar la satisfacción o conformidad. Falta de conformidad es sinónimo de ausencia de calidad.
- No existe tal cosa que un problema de calidad, lo cual se refiere a que los problemas deben ser identificados por aquellas unidades que los causan.
- No existe tal cosa que una economía de la calidad; siempre es más económico hacer bien el trabajo desde la primera vez.
- La única medición de desempeño es el costo de la calidad, es decir, el desembolso por falta de conformidad. Esto incluye el retrabajo, el desperdicio y sus costos asociados.
- El único estándar de desempeño es “cero defectos”, esto es lo mismo que hacerlo bien desde la primera vez.

Según Crosby los elementos fundamentales de las mejoras se refieren a:¹¹

- La determinación, es decir, que la administración superior esté comprometida con la mejora de la calidad.
- La educación que significa que todos los involucrados dentro de los procesos conozcan qué son los absolutos de la administración de la calidad.
- La implementación, donde todos los miembros del equipo deben entender cómo implementar las mejoras.

¹¹ IDEM

En resumen, estos tres autores ven a la calidad como el aspecto fundamental para la competitividad y la misma requiere del compromiso total de los individuos. Coinciden en que la calidad es un conjunto de funciones, de procesos y de ideologías en miras a contribuir con la misión de la organización y de satisfacer tanto las necesidades organizacionales como de los clientes.

Para que la calidad tenga éxito dentro de una organización, ésta debe convertirse en parte de las actividades cotidianas de todo el personal. Un sistema de calidad total debe construirse dentro de sólidas prácticas administrativas que se centren en el cliente, que sirvan de guía para todos los empleados, que incorpore la calidad en la planeación estratégica del negocio, que involucre y motive a todos, que integre la calidad en todos los productos y procesos que de información útil para mantener el rendimiento y la mejora continua y que conduzca a una ventaja competitiva sostenible. El logro de estas tareas requiere de una organización bien estructurada y de un procedimiento efectivo de implementación.

En el caso de la Calidad de Servicio, las expectativas de los clientes y los estándares de desempeño con frecuencia son difíciles de identificar y medir, ya que cada cliente tiene expectativas distintas y definen a la calidad de servicio según su percepción; sin embargo la literatura indica que los servicios tienen unas

dimensiones únicas las cuales sirven de indicadores a la hora de medir la calidad del servicio:¹²

- *Tiempo*: tiempo de espera que debe pasar el cliente para obtener el servicio.
- *Oportunidad*: tiene el cliente el servicio justo cuando lo necesita?
- *Totalidad*: el requerimiento del cliente se ha completado a cabalidad?
- *Cortesía*: los empleados que prestan el servicio tratan con amabilidad al cliente?
- *Accesibilidad y conveniencia*: es fácil obtener el servicio?
- *Precisión*: el servicio se hace bien desde la primera vez?
- *Sensibilidad*: Puede el personal que presta el servicio solucionar de manera rápida y oportuna algún problema inesperado?

Cabe destacar que el comportamiento y desempeño de los empleados así como la rapidez y oportunidad a la hora de prestar el servicio son las dos variables que son percibidas como las más notorias a la hora de medir la calidad del servicio por parte de los clientes, es así como los empleados y la tecnología de la información usada se convierten en puntos básicos de un sistema de calidad.

En este sentido, un servicio es evaluado en primer lugar en virtud de la calidad del contacto humano, es allí donde las empresas deben hacer hincapié en su

¹² EVANS, J. y W. Lindsay: Administración y Control de la Calidad. México, International Thomsom Editores, pág. , 2000

personal, en mantener un clima de trabajo donde el personal se encuentre motivado hacia la prestación del servicio.

Algunas investigaciones han demostrado que cuando se cuenta con un personal que tiene elevada satisfacción en sus labores, el servicio que se presta es de mejor calidad, lo cual influye directamente en el grado de satisfacción del cliente, de allí la importancia de mantener un personal motivado a la tarea, capacitado y entrenado en la relaciones interpersonales y en la prestación de servicios.

El Segundo aspecto llamado Tecnología de la Información, juega un papel crucial al momento de evaluar la rapidez y oportunidad con la que se le presta el servicio a los clientes, ya que contar con modernos sistemas de comunicación, sistemas de procesamiento de base de datos y programas que permitan convertir datos en información útil, permiten a las empresas procesar un mayor volumen de información en tiempo reducido y satisfacer a clientes que demandan servicios con velocidades cada vez mayores. Es así como el adecuado uso de la tecnología ofrece a las empresas ventajas competitivas en un mundo donde la oportuna obtención de información define las características de un servicio de calidad y de un negocio exitoso.

A continuación el ISO 9000 y su repercusión e importancia a nivel organizacional:

4. 4. Normas ISO 9000

La necesidad de ganar la certificación del ISO 9000 impacta a organizaciones de todo tipo y tamaño. La globalización del mercado de servicios y manufacturas han promovido el desarrollo de estándares que son aceptados por industrias alrededor del mundo. Como resultado de esto, el ISO 9000 se ha convertido en la base de la gran mayoría de los sistemas de calidad efectivos y es uno de los estándares mas reconocidos a nivel mundial actualmente. Independientemente del tipo de industria, la recompensa reportada por adoptar el ISO 9000 incluye la mejora de procesos internos, reducción de costos operacionales y aumento de las ventas.

La serie ISO no es una abreviación de International Organization for Standardization sino un nombre que se deriva del idioma griego, y específicamente de la palabra *isos* que significa “igual”. Fue la semejanza entre las palabras “igual” y “estándar” lo que llevo a la escogencia de la palabra ISO, además de darle de esta forma un significado internacional. El ISO es una agencia especializada en estandarización que actualmente abarca los estándares internacionales de 91 países.¹³

ISO comprende alrededor de 180 comités técnicos, cada uno de los cuales es responsable de una o mas áreas de estandarización. El propósito del ISO es promover el desarrollo de la estandarización de actividades mundiales relativas a facilitar el comercio internacional de bienes y servicios, los resultados del trabajo

¹³ Normas ISO 9000. EN: Internet: ISO.com

técnico del ISO son publicados como estándares internacionales, en este sentido, la serie ISO 9000 es producto de dicho proceso.¹⁴

El ISO es una organización no gubernamental cuya membresía proviene de 120 países y no esta compuesta por delegaciones gubernamentales sino por los estándares nacionales de institutos y organizaciones bajo la figura de una organización miembro por país.

Todos los estándares desarrollados por el ISO son voluntarios y la organización ISO no tiene el poder para hacer cumplir su implementación. Los estándares del ISO son orientados al mercado y desarrollados a través de un consenso internacional entre expertos del sector industrial, técnico y negocios que hayan expresado la necesidad por una norma en particular.¹⁵

El hecho de que las normas ISO sean voluntarias, de que se desarrollen en respuesta a una demanda del mercado y que se basen en un consenso entre las partes interesadas ha asegurado la rápida propagación del uso de las normas.

La series de ISO 9000 son un grupo de 5 individuales pero relacionados estándares internacionales de administración de la calidad y aseguramiento de la calidad. Estos estándares son genéricos y no específicos para cualquier producto y fueron desarrollados para documentar efectivamente los elementos de sistemas

¹⁴ IDEM

¹⁵ Normas ISO 9000. EN: Internet: ISO.com

de calidad que son instrumentos para mantener un sistema de calidad en las empresas¹⁶

Hay algunos beneficios al instrumentar esta serie en las empresas, que se pueden resumir en: darle calidad al producto o servicio y evitar costos de inspecciones finales, costos de garantías y reprocesos y reducir el número de auditorías de los clientes a los procesos de operación.

El ISO 9000 proporciona al usuario una guía para la selección y uso de ISO 9001, 9002, 9003 y 9004. Los tres primeros son modelos de sistemas de calidad para el aseguramiento de calidad externa. El ISO 9001 es el más comprensible ya que abarca el diseño, la manufactura, instalación y sistemas de servicios. El ISO 9002 cubre producción e instalación y el ISO 9003 cubre inspección y examen de productos finales. Estos tres modelos fueron desarrollados para ser utilizados en situaciones contractuales tales como aquellas entre un cliente y un proveedor. El ISO 9004 proporciona una guía para uso interno para desarrollar sistemas propios de calidad de los negocios que se buscan y para aprovechar oportunidades.¹⁷

4. 5. El Sistema de Calidad del ISO 9004-2

Un sistema de calidad es una manera de hacer las cosas, un método de gestión, un camino y no un objetivo en sí. El sistema debe diseñarse de acuerdo a la empresa, su objetivo, su producción o servicios, a su economía y especialmente

¹⁶ AGUADO, Jiménez.:ISO 9000. Algunas Preguntas, Respuestas y Conceptos Básicos. EN: Internet. <http://www.jimenezaguado.com>

¹⁷ IDEM

debe ajustarse a las exigencia de los objetivos de calidad y a los requerimientos contractuales, es decir, a la relación existente entre el proveedor y el cliente.¹⁸

Un sistema de calidad consta de dos partes:

- 1.- una parte escrita en donde se describe el sistema, los procedimientos, instrucciones, planos; ajustándose a una norma ¹⁹.
- 2.- Una parte práctica que se compone de dos variables, aspectos físicos y aspectos humanos.

Para organizar el sistema de calidad hacen falta medios técnicos y humanos, la tecnología actualizada debe integrarse al sistema y debe contar con un eficaz sistema de control, revisión y mantenimiento. Los medios humanos para lo cual se necesita un responsable de su gestión y cuyo pilar es la formación en técnicas de calidad a toda la empresa²⁰.

Con el objeto de comenzar un sistema de calidad se deben tomar en cuenta estos dos primeros pasos: ²¹

- 1.- Hacer un buen diagnóstico de la organización con la ayuda de un equipo consultor externo.

¹⁸ Senille, A.y G. Stoll: ISO 9000. Calidad Total y Normalización.. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.

¹⁹ Normas ISO 9000. EN: Internet: ISO.com

²⁰ Senille, A.y G. Stoll: ISO 9000. Calidad Total y Normalización.. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.

²¹ IDEM

2.- Formar un comité de proyectos en la cual se involucre la alta dirección, los principales gerentes y consultores externos, quienes en base a su conocimiento de la organización, de los temas de calidad y de los datos del chequeo redacten el proyecto fijando etapas y temporización.

Las normas de calidad nacen como un complemento a los requisitos derivados de las necesidades de los clientes y como fuente para asegurar que dichas necesidades sean satisfechas.

Entre los objetivos de las normas del ISO 9000 encontramos:

1.- Proporcionar elementos para que una organización pueda lograr la calidad del producto o del servicio, a la vez que mantenerla en el tiempo, de forma que las necesidades del cliente sean satisfechas permanentemente, estableciendo relaciones entre los conceptos relativos a la calidad.

2.- Establecer directrices mediante las cuales la organización puede establecer y utilizar las normas.

3.- Proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que se obtiene la calidad deseada.

4.- Proporcionar a los clientes y usuarios la calidad de que el producto o los servicios tienen la calidad deseada, contratada o pactada.

El ISO 9004 describe un conjunto básico de elementos con los que puede desarrollarse e implementarse un sistema de control de calidad. Para satisfacer

las necesidades de los clientes es esencial diseñar un sistema de calidad adecuado que tenga en cuenta los factores técnicos, administrativos y humanos.

Entre los elementos que la norma recoge como modelo de gestión en una empresa, serán adoptados y aplicados aquellos que estén de acuerdo con el mercado, naturaleza del producto o servicio y necesidades del cliente.

El ISO 9004-2 es una segunda parte de la ISO 9004 y consiste en una guía para la aplicación en los servicios dentro de la gestión de la calidad. En los servicios ya sean privados o estatales el centro de atención y la focalización de la energía esta en la relación con el cliente. El peso de un servicio por un lado esta en la relación y este implica, comunicación eficaz, manejo de las emociones, percepciones y aptitudes; por otro lado esta el cumplimiento de lo ofrecido y lo pactado. La satisfacción del cliente debe garantizarse pudiendo determinar sus necesidades, expectativas, percepciones, creencias con lo cual se vuelve al valor de la interrelación personal.

Un “servicio” se puede definir como “un acto social que ocurre en contacto directo entre el cliente y representantes de la empresa de servicio”²². Las organizaciones de servicios incluyen todas las organizaciones no manufactureras, excepto industrias como la agricultura, la minería y la construcción. Para los efectos del ISO 9004-2 los servicios se clasifican en:

²² EVANS, J. y W. Lindsay: Administración y Control de la Calidad. México, International Thomsom Editores, pág. , 2000

- Servicios Generales: limpieza, transportes públicos y privados, agua, gas, electricidad, teléfono, cuerpos policiales, hospitales, escuelas
- Comercio: al mayor, minoristas, distribuidores, envasadores, almacenes, tiendas, supermercados, grandes superficies
- Finanzas: bancos, cajas, seguros, entidades financieras
- Comunicaciones: carreteras, autopistas, telecomunicaciones, radio, TV, correos, transportes aéreos, ferrocarriles, autocares, marítimos y su infraestructura
- Salud: hospitales, clínicas, laboratorios, ambulancias, ambulatorios, servicios médicos de todas las especialidades
- Turismos: hoteles, oficinas de turismo, agencias de viajes, comidas, cafeterías, bares, espectáculos, ocio y ofertas complementarias
- Mantenimiento: vehículos, calefacción, aire acondicionado, computadoras, edificios, limpiezas mecánicas, eléctricas
- Profesionales: abogados, arquitectos, ingenieros, médicos, ATS, psicólogos, maestros y educación, gestores, asesores, consultores, etc.
- Científicos: investigación desarrollo y estudios
- Técnicos: laboratorios de ensayo, servicio técnico especializado según gremios.

La norma indica claramente “para obtener calidad es necesario que todos los niveles de la organización se adhieran a los principios de la calidad y el sistema de gestión de calidad establecido, se revise y mejore continuamente en base a la

retroalimentación que proviene de la percepción del cliente del servicio prestado”

23

Dentro de la norma ISO 9004-2 se define las razones para prestar atención a la calidad del servicio entre las cuales se cuentan:

- Mejorar la prestación del servicio y la satisfacción del cliente
- Mejorar la productividad, eficacia y reducir costos
- Mejorar el mercado

La norma ISO 9004-2 dice: “La organización de servicios deberá desarrollar, establecer, documentar, implantar y mantener un sistema de la calidad mediante el cual se puedan cumplir las políticas y objetivos de la calidad fijados para el servicio”²⁴. Por tal motivo, esta norma propone un sistema de calidad estructurado cuyos pilares fundamentales son: la organización del servicio, documentos y registros de calidad, auditorías internas de calidad y la interacción con los clientes.

- Organización del servicio: en donde todos los procesos involucrados en la prestación de los servicios estén documentados y cuenten con sistemas de control. Los procesos en este caso deben partir de un análisis de necesidades de los clientes para luego diseñar el producto servicio el cual se somete a pruebas y evaluaciones para poder de esta forma describir el servicio definitivo.

²³ Senille, A.y G. Stoll: ISO 9000. Calidad Total y Normalización. Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.

²⁴ IDEM

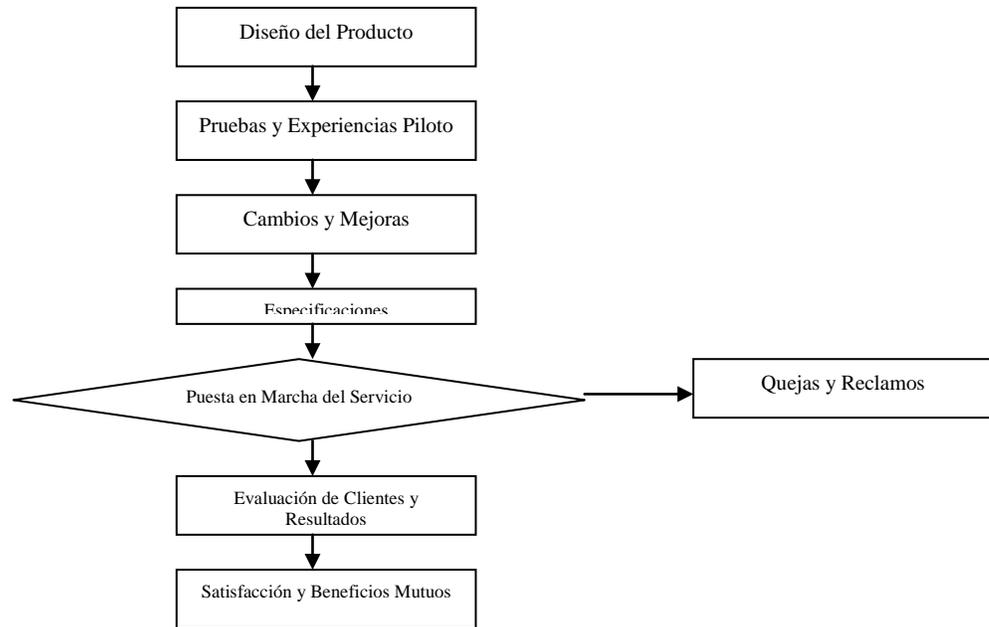


Fig. 2: Organización del Servicio

- Documentos y Registros de Calidad: Todo el sistema debe estar documentado, redactándose los siguientes elementos: Manual de Calidad, Plan de Calidad, procedimientos que especifiquen todas y cada una de las acciones y actividades, registros de calidad que contengan los chequeos, análisis de los clientes, reclamaciones y acciones correctivas.
- Auditorias Internas de Calidad: Se realizarán periódicamente y deberán cumplir con las especificaciones nombradas en el capítulo correspondiente
- Interacción con los clientes: la cual cubre dos aspectos, la integración del cliente con la organización y la comunicación constante con los clientes.

METODOLOGIA

5. ESTRATEGIA METODOLOGICA PARA LA REALIZACIÓN DEL DISGNOSTICO

El estudio presentado es de tipo exploratorio y descriptivo. Para la fase de exploración se comenzó con una reunión inicial con la organización, específicamente con la Vicepresidente de Planificación y Presupuesto, quien es la persona encargada de llevar a cabo todo el proceso de cambio organizacional por el cual atraviesa BANCOEX en la actualidad, entre ellos los procedimientos que se adelantan en miras de obtener la certificación ISO 9004-2.

En dicha reunión se planteo la posibilidad de hacer un diagnóstico en el Banco como parte de una investigación académica aportándole además datos necesarios e importantes para su proceso de cambio organizacional. Durante esta reunión la representante de BANCOEX expresó la necesidad de hacer un diagnóstico en el área de atención al cliente en servicios no financieros como parte de las iniciativas para la implantación del ISO 9004-2.

Durante la segunda reunión inicial y basados en las necesidades, se plantearon cuatro etapas del diagnóstico las cuales fueron revisadas y aprobadas por la Vicepresidencia de Planificación y por la Presidencia del Banco, dejando las bases del contrato psicológico en donde la empresa se comprometió a apoyar a las consultoras en cuanto a: tiempo, información, empleados, recursos, clientes y demás insumos pertinentes para la realización del diagnóstico y posterior intervención. Esto entonces dio una descripción de la situación actual la cual se muestra en el siguiente gráfico, las distintas fases de la propuesta de diagnóstico.

5. 1. Etapas del Diagnóstico

Las cuatro etapas que se acordaron inicialmente son las siguientes:

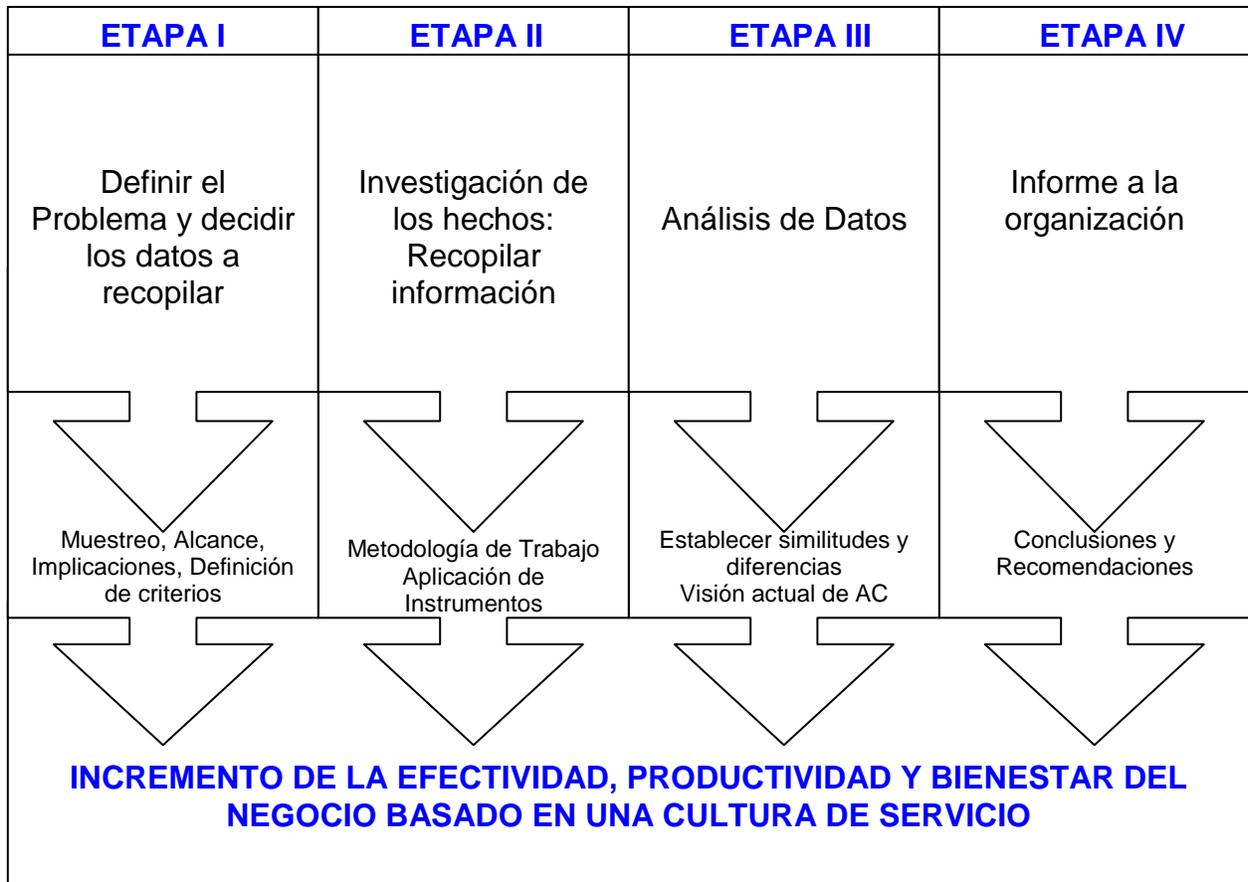


Fig.3: Etapas de Diagnóstico

5. 1. 1. Etapa I

Definir el problema y decidir sobre el tipo de datos a recopilar

Durante esta etapa se definió el problema y sus implicaciones explicados en la sección del planteamiento del problema del presente trabajo y demás parámetros del estudio. Estos parámetros incluyen el alcance del estudio, la muestra, el grado de detalle, el periodo de trabajo, los tipos de datos a recolectar y los criterios y métodos para la recolección de datos.

Se decidió entonces que el estudio del diagnóstico se limitaría a la Gerencia de Atención al Exportador incluyendo todos sus miembros, es decir, a toda la población (18 personas). En cuanto a los clientes se tomó una muestra aleatoria del 25% de los clientes de Bonos de Exportación y Certificados de Origen, en caso del Centro de Documentación y la línea 800-EXPOR se tomó como muestra a los clientes que usaron el servicio durante el periodo que va del 27 de noviembre al 15 de diciembre del 2000. Se acordó con el Banco que la duración total del diagnóstico sería de tres meses.

Una vez definida la muestra se procedió a decidir sobre el tipo de datos a recolectar y sobre los criterios y métodos para la recolección de los mismos. El tipo de datos a recolectar se definió en cuanto a sus características cuantitativas y cualitativas.

a) Características Cuantitativas: propias del servicio referidas al proceso.

En cuanto a los Bonos de Exportación

- Monto de Bolívares mensuales procesados
- Numero de expedientes procesados mensualmente
- Frecuencia del uso del servicio

Con respecto a los Certificados de Origen

- Numero de certificados procesados mensualmente
- Frecuencia de uso del servicio

En cuanto al 800-EXPOR

- Numero de llamadas por Estado
- Numero de llamadas por sector industrial
- Numero de llamadas por tipo de información solicitada
- Modo de procesamiento de consultas
- Numero de llamadas por país destino de la exportación
- Frecuencia de uso del servicio

En cuanto al Centro de Documentación

- Frecuencia de uso del servicio

b) Características Cualitativas: se refieren a la interrelación personal.

- Visión de servicio
- Definición de cliente
- Necesidades de los clientes externos e internos
- Mecanismos para captación de clientes
- Mecanismo para retención de clientes
- Comunicación vendedor-cliente externo e interno
- Amabilidad
- Atención
- Cortesía
- Rapidez del servicio
- Pertinencia del servicio

- Nivel de satisfacción del cliente externo e interno
- Instalaciones físicas
- Motivación del cliente
- Motivación de los empleados hacia la prestación del servicio.

5. 1. 2. Etapa II

Dimensiones del proceso, criterios y métodos de recolección de datos

Una vez definido el tipo de datos a recolectar se procedió a decidir el tipo de instrumentos a utilizar dentro de los cuales se encuentran:

a) Investigación a los Empleados a través de **entrevistas** con el objeto de investigar sus experiencias como clientes internos. Son los empleados los que llevan a cabo el servicio que los clientes evalúan. La ventaja de este tipo de método es que permite diagnosticar los posibles problemas desde la perspectiva de la persona que brinda el servicio. Se busca averiguar los problemas del cliente interno que puedan estar afectado al cliente externo. Permite diagnosticar las raíces del problema de la mala calidad del servicio.

b) Encuestas de calidad de servicio

Estas encuestas están dirigidas a los clientes actuales y potenciales de los servicios. Su propósito es medir la satisfacción del cliente con respecto a la experiencia del servicio y las razones de estas percepciones en el momento en que el servicio se lleva a cabo. Su principal ventaja es que permiten llevar un

record de la calidad del servicio en el tiempo y detectar posibles puntos débiles a mejorar.

c) Focus Groups

Se trata de reuniones de 8 a 12 personas donde se toca algún tema en particular. Para fines de este estudio los Focus Groups se utilizaron para conocer la percepción de los empleados acerca del servicio y de sus clientes. Esta reunión tuvo una duración de una hora permitiendo de esta forma una discusión profunda del tema. Se puede decir que los Focus Groups son sesiones de brainstorming donde se obtiene información importante con miras a implementar mejoras además de que brindan una cantidad de nuevas ideas y permiten aumentar las perspectivas.

d) Información estadística suministrada por las cada una de las unidades en estudio acerca de sus registros sobre la prestación del servicio.

Las Etapas III y IV se explicarán en los Capítulos de Análisis de Resultados y Conclusiones y Recomendaciones respectivamente.

5. 2. Flujograma de Actividades

Para llevar un registro de las actividades realizadas durante el diagnóstico se utilizó el programa “Project Manager”, obteniendo de esta forma diagramas de GRANT y PERT para mantener un control del tiempo y actividades en conjunto con el Banco. En el Anexo 3 se muestra el flujograma de actividades tal y como se llevaron a cabo.

Como se puede observar en el flujograma la Etapa I se llevó más tiempo del esperado, debido a que el Banco exigió revisar, certificar y aprobar cada actividad antes de llevarla a cabo.

El proyecto sufrió retrasos al comienzo dada la poca disponibilidad de tiempo del personal y la falta de apoyo interno para la realización oportuna de algunas de las actividades pautadas.

**RESULTADOS OBTENIDOS
DURANTE LA INTERVENCION**

6. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS OBTENIDOS

Durante este capítulo se explicará la Etapa III con su respectiva metodología para cada caso.

6. 1. Entrevista

6. 1. 1. Metodología

Se elaboraron y se llevaron a cabo las entrevistas de respuestas abierta con el objetivo de conocer la visión y estrategia actual de servicio y del cliente dentro la Gerencia. La entrevista fue realizada al Vicepresidente, el Gerente, el Ejecutivo principal y a un analista de cada unidad, con una duración aproximada de 45 minutos cada una.

Las variables a considerar con las entrevista fueron: visión de servicio, necesidades y expectativas de los clientes, capacidad de respuesta, mejoras, medición de la satisfacción, captación de clientes y retención de clientes. Estas variables fueron revisadas por la Vicepresidencia de Planificación y la de Atención al Exportador con el fin de validar cada uno de los items a ser cuestionados durante la entrevista.

La entrevista se elaboro mediante la realización al personal de 10 preguntas abiertas por parte de las consultoras por un periodo de 4 días en las instalaciones del Banco.

Las preguntas que se hicieron durante la entrevista fueron:

- 1.- ¿Cuál es su visión de servicio?
- 2.- ¿Cómo definiría usted a sus clientes?
- 3.- Cuáles son las necesidades y expectativas de sus clientes?
- 4.- ¿En qué medida esta en capacidad de cubrir estas necesidades?
- 5.- ¿Qué obstáculos enfrenta a nivel organizativo que no le permite cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes?
- 6.- ¿Si tuviese una vara mágica que cambiaría usted en su gerencia para cumplir mejor con los objetivos?
- 7.- ¿Qué medidas de satisfacción al cliente utiliza su gerencia actualmente?
- 8.- ¿Qué mecanismo utiliza para captar clientes?
- 9.- ¿Qué mecanismos utiliza para retener clientes?
- 10.- Comentarios adicionales

Para la realización de la entrevista se escogió inicialmente al personal clave que interviene en cada uno de los procesos de la prestación de los distintos servicios; en este caso 7 empleados. A continuación se procedió a explicarles de manera individual cual era el propósito tanto académico como organizacional de la misma y se dejó que los entrevistados expresaran libremente sus opiniones sin mayores interrupciones.

6. 1. 2. Análisis de Resultados Obtenidos

Posteriormente se analizaron y procesaron los datos recolectados, obteniendo los siguientes resultados:

Visión de Servicio

No existe una visión clara y compartida de lo que significa Calidad de Servicio, pero aún así todos los entrevistados manifestaron la disposición para satisfacer las necesidades de los clientes y de prestar un servicio oportuno.

Necesidades y Expectativas de los Clientes

Cada entrevistado respondió a esta pregunta según el tipo de servicio que presta, sin embargo, todos coincidieron en la necesidad de brindar información asertiva y a tiempo a cada uno de sus clientes.

En el caso de Certificados de Origen y Bonos de Exportación, se hizo énfasis en la necesidad y expectativa de recibir el servicio en el tiempo estipulado por la Ley que rige cada uno de estos incentivos.

Capacidad de Respuesta

Los entrevistados manifestaron, que en promedio tienen una capacidad de 65 a 70% de respuesta, tomando en cuenta que los certificados de Origen se entregan el 95% de las veces en el plazo estipulado de 24 horas. En el caso de los servicios de información como son el 800-EXPOR y el Centro de Documentación, los entrevistados manifestaron que si bien las solicitudes son respondidas no se hace

dentro de los límites de tiempo que se puedan considerar como los más eficientes, dada la falta de recursos que soporten la capacidad de respuesta.

Mejoras

Como común denominador para las cuatro unidades se expresa como uno de los mayores obstáculos para la prestación de un servicio de calidad la falta de recursos tecnológicos, esto es, sistemas y bases de datos que permitan acceder a la información de manera rápida y oportuna.

Existe una sobre carga de trabajo producto en gran parte de la falta de sistemas y programas en cada una de las unidades que permita automatizar los procesos, la necesidad de más personal en algunas de ellas y a la realización de tareas no concernientes, ya que no hay un conocimiento claro de las actividades a realizar por cada unidad.

Los entrevistados manifestaron falta de presupuesto, problemas de infraestructura, de estilo gerencial, procesos de trabajo y la necesidad de ampliar el departamento e integrarlo de manera más eficiente con áreas como mercadeo, análisis de productos y mercados, y ventas.

Medición de la Satisfacción

No existe en ninguna de las áreas de la gerencia herramientas que permitan medir el nivel de satisfacción de los clientes.

Captación de Clientes y Retención de Clientes

No existen mecanismo formales de captación y retención de clientes. Cada una de las unidades implementa y pone en práctica su propia mecanismo que consiste básicamente en el trato amable y la publicidad generada y transmitida por los mismos clientes que disfrutan de los servicios.

6. 2. Encuesta de Calidad de Servicio

6. 2. 1. Metodología

Se elaboró una encuesta global (ver Anexo 4) con el objeto de medir la satisfacción de los clientes de las distintas unidades, aplicable a todos los servicios de la Gerencia.

En la misma se definieron las variables cuantitativas a medir de cada una de las unidades, previa aprobación del Banco. A continuación se muestra el diseño de la encuesta que incluye el constructo hipotético y las definiciones operacionales de la encuesta de Calidad de Servicio que se realizó en este estudio.

Constructo Hipotético: Calidad en los Servicios

Definición Operacional:

La CALIDAD EN LOS SERVICIOS son las características y atributos que tiene el servicio que cumple o sobrepasa las necesidades y las expectativas de los clientes generando altos niveles de satisfacción con respecto al mismo.

Para la elaboración de la primera parte de la encuesta, encontramos las siguientes dimensiones dentro de la Calidad de Servicio para BANCOEX:

a) Nivel de satisfacción del cliente: se refiere a la medida en que las necesidades y expectativas de los clientes han sido cubiertas o superadas por el servicio prestado.

Indicadores:

- Amabilidad y cortesía
- Asertividad y veracidad del servicio
- Se le ha brindado el servicio a tiempo
- Comodidad al disfrutar del servicio
- Información en cuanto a servicios complementarios
- Comunicación fluida con las personas que prestan el servicio
- Utilidad real del servicio
- Claridad del servicio
- Comodidad y estado de las instalaciones.

b) Motivo por el cual ha utilizado el servicio: se refiere a las características del servicio que hicieron que el cliente escogiese el mismo.

Indicadores:

- Es el único organismo que procesa este tipo de servicio
- La calidad en el servicio
- Facilidades de acceso a la información

- Tipo de información que brinda el banco, es decir, lo referente a comercio exterior

Para la segunda parte de la encuesta, se utilizó un enfoque abierto, dado que esta es la primera vez que el Banco realiza una investigación de este tipo. El motivo por el cual se utilizó este enfoque fue para validar lo que el cliente considera como calidad de servicio.

Construcción de la Encuesta

Para la construcción de la encuesta se llevaron a cabo entrevistas preliminares con la Vicepresidencia de Planificación y la Vicepresidencia de Promoción de Exportaciones con el objetivo de definir lo que se pretendía medir y se llegó a la conclusión que era la “Calidad de Servicios”. Una vez definido esto, se procedió a recabar información conceptual acerca de calidad de servicio, haciendo énfasis en el sector financiero y se hizo una definición conceptual de “calidad de servicio”, en conjunto con el Banco para el caso de los servicios no financieros de BANCOEX. Posteriormente se realizaron las definiciones operacionales las cuales fueron revisadas y aprobadas por el Banco y una muestra de clientes escogida por el Banco para tal fin (validez del constructo).

Forma de la Encuesta y Justificación

El instrumento está constituido en forma de cuestionario o encuesta, presentado en dos hojas que incluye: instrucciones, objetivo de la encuesta, 3 preguntas demográficas y 3 secciones. La primera sección es una lista de indicadores de

satisfacción los cuales fueron redactados en forma de afirmaciones e incluye 10 items. Estos items permiten medir el grado de satisfacción del cliente externo con respecto a las características del servicio definidas anteriormente. La segunda sección de la encuesta consta de una afirmación con 4 alternativas de respuesta y 1 alternativa abierta y mide el motivo por el cual se escogió el servicio del Banco. En la tercera sección se le pide al encuestado que indique su percepción acerca del significado de Calidad de Servicio utilizando frases concretas y dándole un peso según la importancia que tengan y señalando el grado de satisfacción que ha obtenido según sus definiciones y el servicio prestado por el Banco.

Tipo de Escalas de Respuesta

Para las primeras tres preguntas de la encuesta se utilizó la selección simple en donde el encuestado debía expresar si había utilizado los servicios no financieros del Banco, cuáles y la frecuencia con la que los ha usado.

Para la pregunta cuatro (primera sección) se utilizó una escala de frecuencia. Para cada una de las afirmaciones existen 5 alternativas de respuesta: siempre, frecuentemente, algunas veces, pocas veces y nunca.

Para la pregunta 5 se utilizó selección simple de 4 alternativas de respuesta sobre los indicadores que representan el motivo por el que se utilizaron los servicios.

Para la última parte de la encuesta se utilizó una escala de satisfacción de acuerdo a los indicadores señalados por los clientes. Para cada una de las

afirmaciones expuestas por los clientes existe 5 alternativas de respuesta: Totalmente Satisfactorio, Satisfactorio, Medianamente Satisfactorio, Insatisfactorio y Totalmente Insatisfactorio.

Asimismo, según los indicadores de Calidad de Servicio expresados por los clientes, se recogió la apreciación de importancia que tienen para ellos como clientes estos indicadores.

6. 2. 2. Análisis de los Resultados de la Encuesta Y Resultados Obtenidos

800 EXPOR

Se encuestó un total de 51 clientes a razón de 4 clientes diarios en promedio durante los 15 días que duró la encuesta. Al analizar los datos en función de la variable que se pretende medir “nivel de satisfacción del cliente”, se puede decir que los clientes están altamente satisfechos con el trato que le brinda el personal al momento de prestarle el servicio dado que la variabilidad de las respuestas es constante entre “siempre” y “frecuentemente”. En cuanto a la asertividad y utilidad del servicio, los encuestados se mostraron medianamente satisfechos. Por otra parte aunque los encuestados casi en su totalidad expresaron que las instalaciones del banco están en buen estado, también opinan que las áreas de servicio no están bien identificadas. Según los resultados obtenidos, los clientes están satisfechos con la comodidad del servicio y los empleados les han informado acerca de los servicios complementarios del Banco tal y como muestran las gráficas a continuación.

Satisfacción de los Clientes del 800EXPOR

51 clientes

	PORCENTAJE					
	Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca	No contestó
1. Los empleados han sido amables y corteses	86.27	13.74	0.00	0.00	0.00	0.00
2. En caso de reclamo le han atendido cortésmente	68.62	17.64	0.00	0.00	0.00	13.74
3. El servicio ha sido asertivo y veraz	29.41	50.98	19.61	0.00	0.00	0.00
4. Se le ha brindado el servicio a tiempo	5.88	80.39	13.73	0.00	0.00	0.00
5. El procedimiento para obtener el servicio es cómodo	62.74	31.37	0.00	0.00	0.00	5.89
6. Los empleados le han informado acerca de los servicios adicionales que ofrece el Banco y los procedimientos al ser consultados	84.31	11.76	0.00	3.93	0.00	0.00
7. Los empleados le han informado eficazmente acerca de algún problema presentado al momento de prestarle el servicio	41.17	50.98	0.00	7.85	0.00	0.00
8. El servicio que se le presta lo ha ayudado a alcanzar sus objetivos de negocio	0.00	66.66	25.49	0.00	0.00	7.85
9. Las diferentes áreas de servicio están bien identificadas	35.29	47.07	17.64	0.00	0.00	0.00
10. Las instalaciones del Banco se encuentran en buen estado	96.07	3.93	0.00	0.00	0.00	0.00

Tabla 1

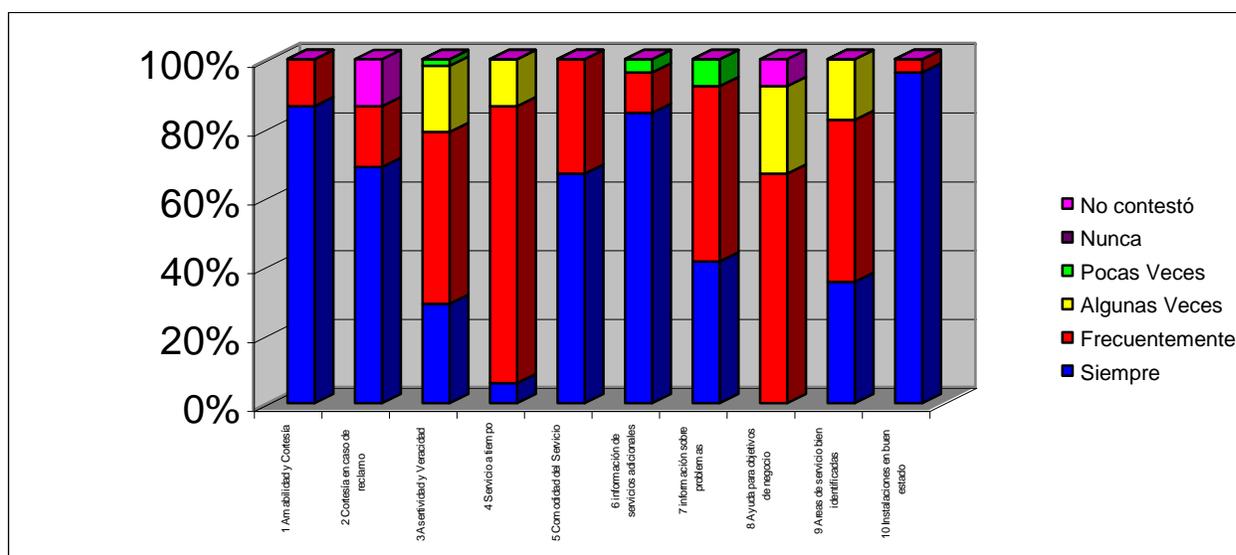


Gráfico 1: Satisfacción de los Clientes 800 EXPOR

Centro de Documentación

Según los resultados, los clientes están altamente satisfechos con el trato recibido por parte de los empleados así como con el buen estado de las instalaciones del Banco. Se evidencia una satisfacción media en cuanto a la información que el cliente recibe sobre los servicios adicionales del Banco y el proceso para la obtención de la información solicitada. En el caso de la asertividad y veracidad del servicio el 17.12% de los encuestados manifestó que solo en “algunos casos” es así, lo cual comparado con el resto de los datos muestra una satisfacción tendencia baja con respecto a este aspecto. Siguiendo la tendencia anterior, se manifiesta una satisfacción medianamente alta con respecto a la utilidad de los servicios para alcanzar los objetivos de negocio de los clientes. Por último, se nota una tendencia baja en cuanto a la identificación de las áreas de servicio del Banco.

Satisfacción de los Clientes del Centro de Documentación

76 clientes

	PORCENTAJE					
	Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca	No contestó
1. Los empleados han sido amables y corteses	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. En caso de reclamo le han atendido cortésmente	75.00	0.00	0.00	0.00	0.00	25.00
3. El servicio ha sido asertivo y veraz	60.52	22.36	17.12	0.00	0.00	0.00
4. Se le ha brindado el servicio a tiempo	48.68	57.32	0.00	0.00	0.00	0.00
5. El procedimiento para obtener el servicio es cómodo	36.84	35.52	27.64	0.00	0.00	0.00
6. Los empleados le han informado acerca de los servicios adicionales que ofrece el Banco y los procedimientos al ser consultados	78.94	0.00	0.00	9.22	0.00	11.84
7. Los empleados le han informado eficazmente acerca de algún problema presentado al momento de prestarle el servicio	67.10	11.84	0.00	13.17	0.00	7.89
8. El servicio que se le presta lo ha ayudado a alcanzar sus objetivos de negocio	26.31	73.69	0.00	0.00	0.00	0.00
9. Las diferentes áreas de servicio están bien identificadas	28.94	30.26	19.73	0.00	0.00	21.07
10. Las instalaciones del Banco se encuentran en buen estado	100	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Tabla 2

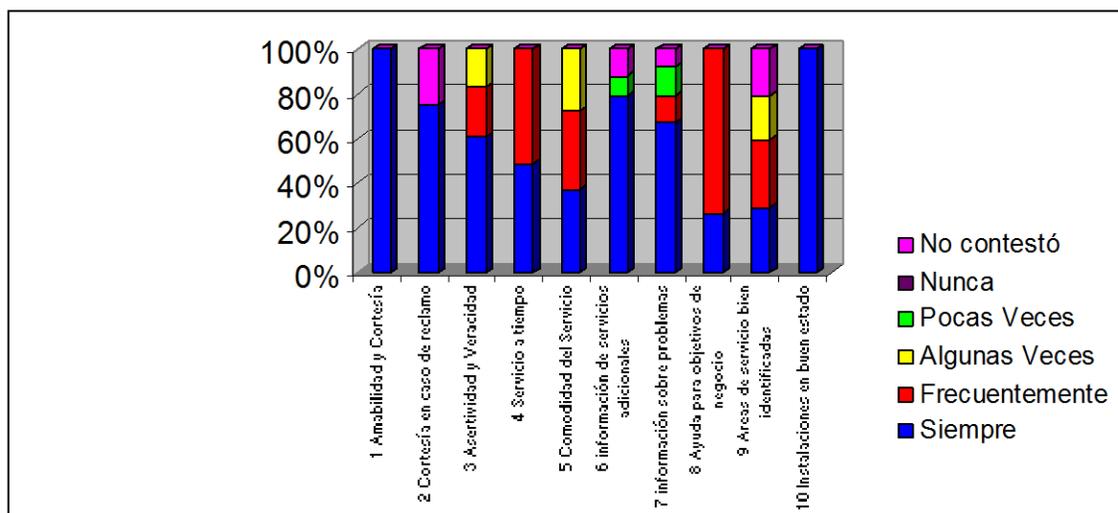


Gráfico 2: Satisfacción de los Clientes del Centro de Documentación

Bonos de Exportación

Los resultados arrojados por las encuestas a los clientes de Bonos de Exportación evidencian un alto grado de satisfacción con respecto al trato que reciben por parte de los empleados, a la asertividad y veracidad del servicio, al apoyo en el alcance de sus objetivos de negocio y al buen estado de las instalaciones del Banco. No así en el caso de el tiempo de espera para obtener el servicio ni a la prestación de información acerca de los demás servicios que ofrece el Banco. Se nota una mediana satisfacción en cuanto al procedimiento de otorgamiento de bonos y a la identificación de las áreas de servicio. En este caso, se nota una satisfacción medianamente alta en cuanto a la información que se presta al cliente con respecto a las razones de retraso o problemas en la prestación del servicio.

Satisfacción de los Clientes de Bonos de Exportación

10 clientes

	PORCENTAJE					
	Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca	No contestó
1. Los empleados han sido amables y corteses	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00	0.00
2. En caso de reclamo le han atendido cortésmente	70.00	20.00	0.00	0.00	0.00	10.00
3. El servicio ha sido asertivo y veraz	60.00	30.00	0.00	10.00	0.00	0.00
4. Se le ha brindado el servicio a tiempo		10.00	60.00	30.00	0.00	0.00
5. El procedimiento para obtener el servicio es cómodo	10.00	90.00	0.00	0.00	0.00	0.00
6. Los empleados le han informado acerca de los servicios adicionales que ofrece el Banco y los procedimientos al ser consultados	0.00	30.00	50.00	20.00	0.00	0.00
7. Los empleados le han informado eficazmente acerca de algún problema presentado al momento de prestarle el servicio	30.00	70.00	0.00	0.00	0.00	0.00
8. El servicio que se le presta lo ha ayudado a alcanzar sus objetivos de negocio	80.00	0.00	0.00	0.00	0.00	20.00
9. Las diferentes áreas de servicio están bien identificadas	0.00	80.00	20.00	0.00	0.00	0.00
10. Las instalaciones del Banco se encuentran en buen estado	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Tabla 3

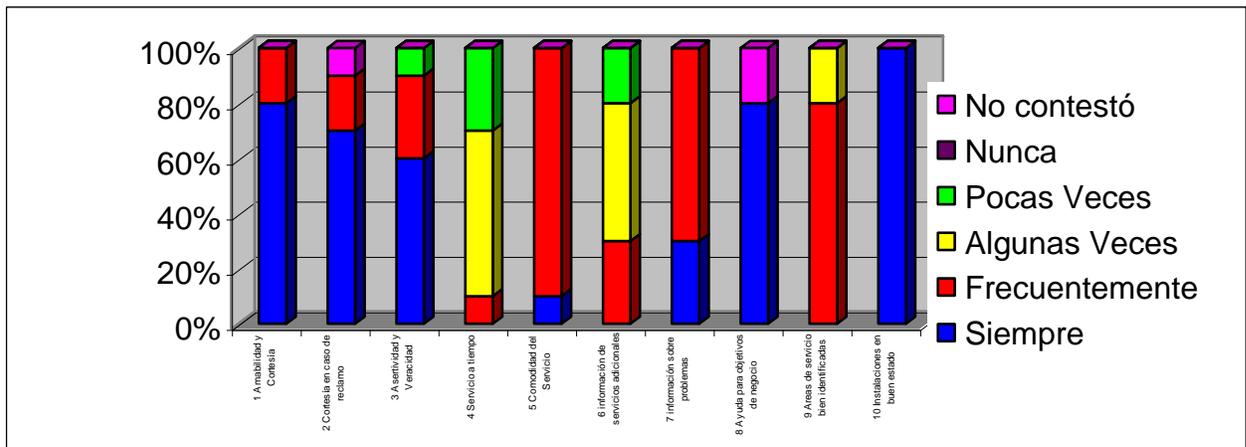


Gráfico 3: Satisfacción de los Clientes Bonos de Exportación

Certificados de Origen

Los datos muestran un alto nivel de satisfacción en cuanto al trato de los empleados hacia el cliente, a la información que prestan en cuanto a los demás servicios del Banco, a la asertividad y tiempo en prestar el servicio y por ende al alcance de los objetivos de negocio y en general a las buenas instalaciones del Banco. Se expresó una mediana satisfacción en cuanto al procedimiento y a la información acerca de los posibles motivos de retraso del servicio. Existe una tendencia hacia la baja bien marcada en cuanto a la identificación de las áreas de servicio.

Satisfacción de los Clientes de Certificados de Origen

37 clientes

	PORCENTAJE					
	Siempre	Frecuentemente	Algunas Veces	Pocas Veces	Nunca	No contestó
1. Los empleados han sido amables y corteses	91.89	8.11	0.00	0.00	0.00	0.00
2. En caso de reclamo le han atendido cortésmente	83.78	13.51	2.71	0.00	0.00	0.00
3. El servicio ha sido asertivo y veraz	97.29	2.71	0.00	0.00	0.00	0.00
4. Se le ha brindado el servicio a tiempo	89.18	10.82	0.00	0.00	0.00	0.00
5. El procedimiento para obtener el servicio es cómodo	78.37	21.63	0.00	0.00	0.00	0.00
6. Los empleados le han informado acerca de los servicios adicionales que ofrece el Banco y los procedimientos al ser consultados	94.59	5.41	0.00	0.00	0.00	0.00
7. Los empleados le han informado eficazmente acerca de algún problema presentado al momento de prestarle el servicio	81.08	13.51	0.00	0.00	0.00	5.41
8. El servicio que se le presta lo ha ayudado a alcanzar sus objetivos de negocio	100.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
9. Las diferentes áreas de servicio están bien identificadas	5.47	67.56	18.91	8.06	0.00	0.00
10. Las instalaciones del Banco se encuentran en buen estado	96.29	3.71	0.00	0.00	0.00	0.00

Tabla 4

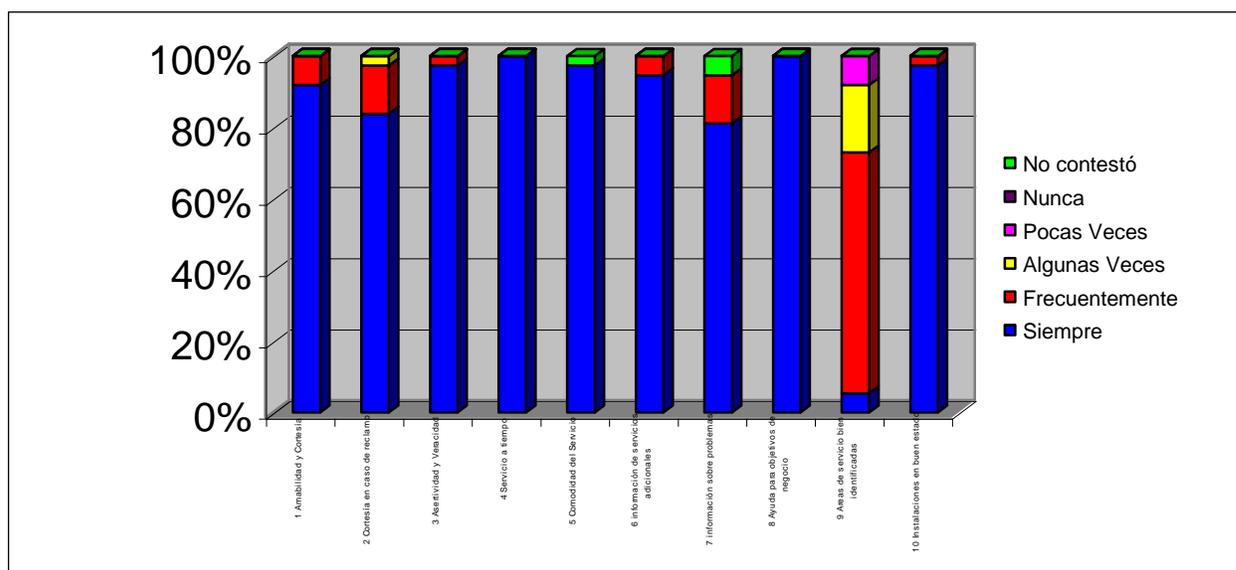


Gráfico 4: Satisfacción de los Clientes Certificados de Origen

En general, los clientes expresaron conformidad con el trato de los empleados al momento de prestar los servicios. No se hizo un análisis global de las encuestas dada las características diferentes de cada uno de los servicios.

En cuanto a la Frecuencia de Uso de los Servicios:

El servicio utilizado con mayor frecuencia es el 800EXPOR, seguido por el centro de documentación y los certificados de origen. Tanto el 800EXPOR como el centro de documentación muestran frecuencia diaria mientras que los certificados de origen y los bonos de exportación no mostraron frecuencia diaria. El servicio utilizado con menos frecuencia son los bonos de exportación.

En cuanto al Motivo que lo llevó a utilizar el Servicio:

La primera razón para utilización de los servicios fue el hecho de que el Banco es el único organismo que presta este tipo de información (certificados y Bonos). La segunda razón, es el tipo de información que se brinda (Comercio Exterior) seguida por la accesibilidad del servicio. La última razón por la que se utilizan los servicios de BANCOEX es la Calidad del Servicio.

Cantidad de Encuestas llenadas por Tipo de Cliente

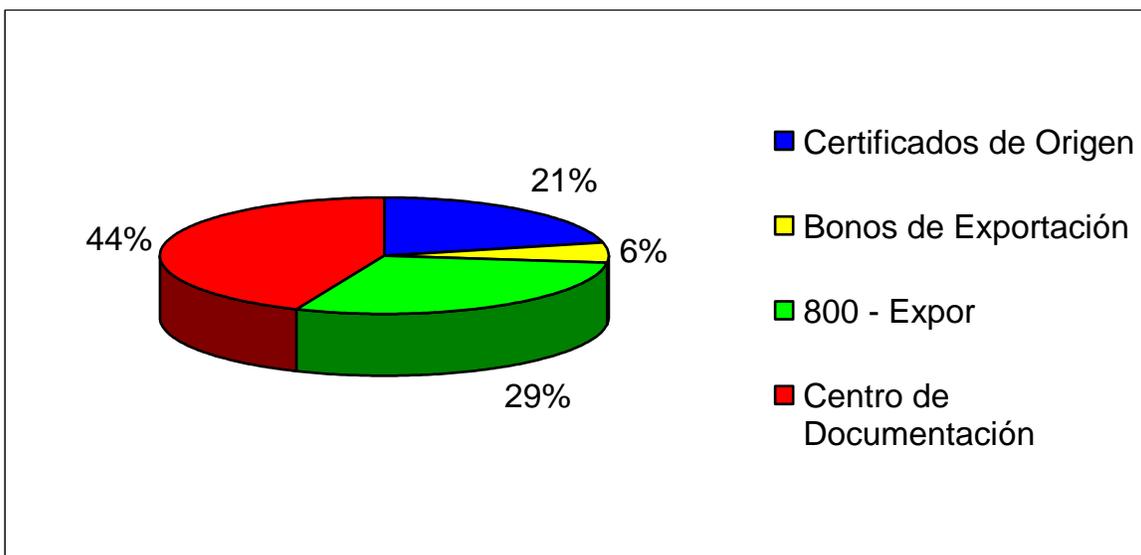


Gráfico 5

Frecuencia de Uso de los Servicios

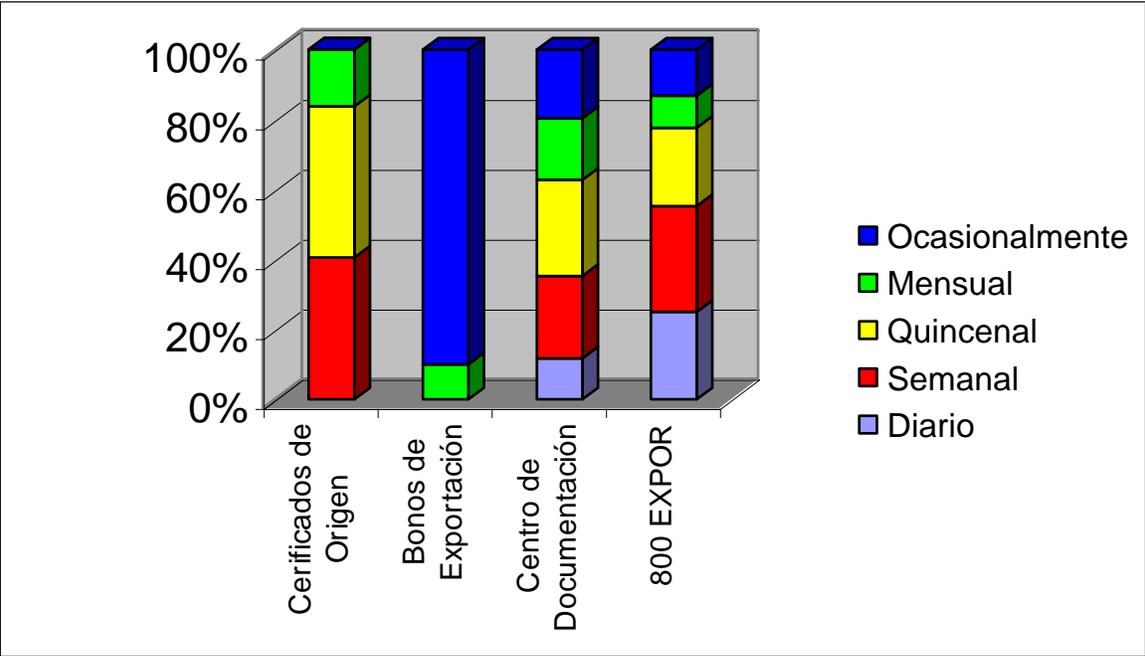


Gráfico 6

Motivo por el que usó el servicio

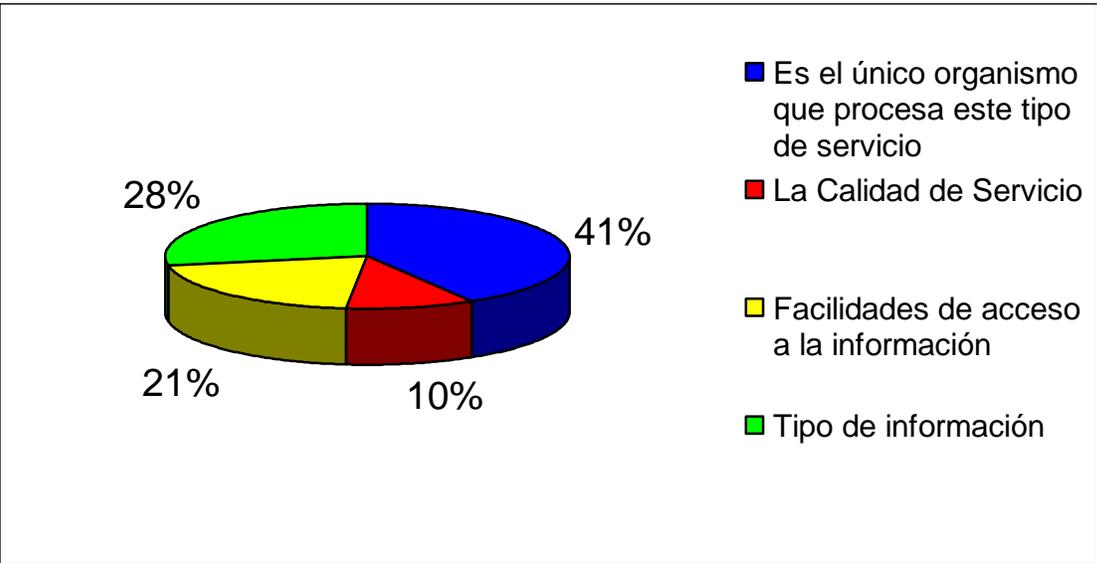


Gráfico 7

Lista de las frases más comunes emitidas por los encuestados como indicadores de calidad de servicio

- Rapidez en la respuesta
- Satisfacción de la necesidad
- Veracidad de la información
- Relación rapidez – calidad
- Disposición a atender
- Actualidad
- Cero errores
- Confiabilidad
- Atención personalizada
- Fácil acceso
- Capacidad de respuesta
- Eficiencia
- Valor agregado
- Información relacionada
- Cumplimiento
- Comodidad de las instalaciones

Los encuestados al relacionar estos indicadores con los servicios que presta el Banco, mostraron un alto nivel de satisfacción alto con respecto a la atención brindada a nivel humano y un nivel de satisfacción media con respecto a los aspectos o atributos del servicio como tal, es decir, el tiempo de respuesta, al valor

agregado, a la satisfacción de necesidades y veracidad. Se nota una tendencia a la baja con respecto a la rapidez y la actualidad del servicio.

6. 3. Focus Group

6. 3. 1. Metodología

Se llevó a cabo una Sesión de Focus Group con una duración de una hora y media. Se convocó a todos los empleados de la gerencia incluyendo a la Vicepresidente, sin embargo asistieron solo 11 de los 19 convocados, quienes se listan a continuación:

La Gerente de Atención al Exportador

El Ejecutivo de comercio exterior

3 Analistas de comercio exterior en Certificados de Origen

1 representante del MPC en Certificados de Origen

2 analista de comercio exterior en Bonos de Exportación

1 analista de comercio exterior del 800-EXPOR

1 Ejecutivo de Documentación

1 analista del Centro Documental

1 pasante de la gerencia

El tema planteado durante la sesión fue la percepción que tienen los empleados acerca del servicio que prestan y acerca de sus clientes. Para tal fin se plantearon la siguientes preguntas al inicio del Focus Group:

- ¿Cuál es su percepción acerca de los servicio que prestan?
- ¿Cuál es su percepción acerca de sus clientes?

Dado que son cuatro áreas diferentes de servicio el Focus se dividió en cuatro partes en función de cada una de las áreas, comenzando con Certificados de Origen, luego Bonos de Exportación, el 800 EXPOR y por último el Centro de Documentación.

La sesión fue grabada en cassettes y posteriormente revisada.

6. 3. 2. Análisis de los Resultados del Focus Group

Según se puede observar respecto a la información relevante obtenida del Focus Group, se puede concluir lo siguiente:

Percepción acerca de los Servicios:

- En todos los casos los empleados opinan que ellos son amables con los clientes y tratan de satisfacer sus necesidades
- Los empleados sienten que tienen pocas herramientas y recursos para prestar un servicio eficiente y de alta calidad, en especial en el caso del 800 EXPOR y del Centro de Documentación, donde se notó un énfasis especial en este punto.
- En el caso de los Certificados de Origen, parte del servicio parece ser percibido por los empleados como responsabilidad del cliente. Según ellos, son los clientes los que se tienen que informar acerca de cómo llenar los Certificados (“los clientes no leen los instructivos”).

- No existe diferenciación entre las áreas de servicio, no está claro, ante el cliente, adonde acudir dependiendo de sus necesidades.
- En el caso del Centro de Documentación no existen políticas para obtener insumos y recursos para prestar un buen servicio. Las decisiones en cuanto al material que está allí se toman de forma arbitraria.
- Todas las unidades coincidieron en que no tienen el soporte tecnológico y de sistemas necesario para brindar un buen servicio.
- En general, todas las unidades están conformes con la atención que le brindan a sus clientes, excepto en el caso del Centro de Documentación donde manifestaron no estar conformes con el servicio que prestan.

Percepción acerca de los Clientes:

- En algunos casos, como en los Certificados de Origen, los clientes son percibidos como desinteresados. Los clientes son responsables de muchos de los problemas al momento de prestar el servicio.
- Según los empleados de Bonos de Exportación, los clientes son comprensivos y entienden, en gran parte de los casos, el retraso en la prestación del servicio.
- Tanto en el caso de los Certificados de Origen y los Bonos de Exportación los clientes son percibidos como exigentes y poco tolerantes a los errores.
- Para las unidades de 800 EXPOR y el Centro de Documentación, los clientes e consideran conformes. Según los empleados, dada la naturaleza gratis del servicio, los clientes son más tolerantes con las fallas que puedan

tener. La inconformidad está más orientada hacia las personas que prestan el servicio y conocen el proceso y las limitaciones que hacia el cliente.

Los siguientes son los comentarios relevantes del Focus Group:

Certificados de Origen²⁵

- “ No se que pasa que infundo respeto o miedo. No trato mal a los clientes pero se ponen bajos conmigo”
- “Somos tranquilos pero ponemos al exportador en su lugar cuando son altaneros o groseros con nosotros”
- “Es muy difícil evitar las quejas ya que el exportador comete errores que retrasan el proceso porque no leen el instructivo”
- “No hay interés por parte de los clientes de aprender hacer los Certificados de manera adecuada”
- “Puedes tratar bien a un cliente 200 veces sin tener ningún problema, basta con que lo hagas mal una vez para que te caigan encima”
- “Ayer estrenamos un nuevo sistema que estamos probando pero necesitamos apoyo”
- “Necesitamos que se mejore el espacio físico”
- “Actualmente estamos emitiendo un material para informar al exportador

²⁵ Entrevista con los miembros de la Gerencia de Atención al Exportador. BANCOEX

Bonos de Exportación²⁶

- “Algunos clientes se sienten satisfechos otros no”
- “El proceso de los Bonos es netamente documental”
- “Según la ley hay solo 5 días hábiles para pagar los Bonos, los exportadores se quejan de Bancoex porque ellos se basan en la ley y el proceso en la realidad toma mas de 5 días “.
- “Los clientes se quejan pero también entienden que no es Bancoex el único culpable, cuando le explicamos al cliente el proceso ellos entienden”.
- “Hasta ahora no hemos tenido ninguna queja formal, y por lo general tratamos de ayudarlos”.
- “Cuando los expedientes no viene bien informamos a los clientes de lo que pasa con su expediente”.
- “El año pasado se le dio una charla a los clientes y a los Banco que tramitan los Bonos, con el fin de informarles acerca del procedimiento para obtener los Bonos”.
- “El sistema no nos ayuda a mantener la información al día ya que es muy lento y se cae”.
- “Por la distribución física, la información confidencial se filtra”.
- “En Bonos tratamos directamente con los exportadores, mientras que Certificados tratan en su mayoría con motorizados”.

²⁶ IDEM

- “ A veces tenemos que investigar a clientes, lo cual por supuesto retrasa el proceso de la entrega de Bonos y nos vemos obligados a torear a los clientes hasta que culmine la investigación”.

800 EXPOR²⁷

- “Esta es el área mas vulnerable a las quejas, ya que no tenemos un resultado tangible que ofrecer sino que trabajamos mas que todo orientados hacia el servicio mismo”.
- “El sistema que tenemos actualmente no nos brinda facilidades para emitir estadísticas y acceder a la información que nos solicita el cliente”.
- “No tenemos acceso a fuentes ni materiales para brindarle información al cliente por lo que tardamos mucho en procesar los requerimientos”
- “El servicio es bueno porque atendemos a todos los clientes y a todos le damos una respuesta, nuestro problema es que no lo hacemos a tiempo ni con rapidez”.
- “Dependiendo del tipo de información se requiere mas tiempo, cuando se trata de otros servicios del Banco se les brinda una respuesta inmediata”.
- “Me siento bien y conforme con respecto al servicio que brindo, pero me gustaría tener las herramientas para brindar un servicio mas eficiente”.
- “La denominación del área es confusa porque no solo atendemos llamadas sino que atendemos a cualquier persona que venga a pedir información de comercio exterior y del Banco”.

²⁷ IDEM

- “Somos solo dos personas y a veces no nos damos abasto”.
- “Yo creo que nos tenemos que especializar, esto debería estar dividido por sectores de información y tener especialistas para cada área. Por ejemplo el sector plástico, el metalúrgico, etc”.
- “Mis clientes son buenos hasta que algo sale mal o tarda mas de lo debido”.
- “La gente esta conforme con el servicio porque somos el único organismo que brinda este tipo de información”.

Centro de Documentación²⁸

- “Somos un servicio vulnerable igual que el 800”.
- “Tenemos que atender a dos tipos de clientes: internos y externos”.
- “Los clientes internos son nuestros compañeros de trabajo a los que debemos apoyar en la información que brindan, específicamente en el caso del 800, y a la gestión del Banco”.
- “Existen muchos inconvenientes para adquirir las fuente, ya que depende de la importancia que cada quien le de al tipo de información que requiera es que se hacen los pedidos de la fuentes. No existe una política para la adquisición del material, como en el caso de las suscripciones que las anulan o las contratan arbitrariamente”.
- “No me siento bien con el servicio que presto. Por ejemplo a nivel de los estudiantes esta bien pero a nivel de investigaciones, de post grados y trabajos de especialización no”.

²⁸ IDEM

- “Carecemos de muchísimas herramientas para poder prestar un buen servicio”.
- “No tenemos poder de decisión y no confían en nosotros como especialista y como las personas que conocemos los que necesitan los clientes”.
- “Tenemos mucha vocación de servicio y siempre tratamos bien a los clientes, no importa lo que pase”.
- “Hasta ahora hemos sentido que cada quien ve sus propios intereses y no los requerimientos reales”.
- “Las adquisiciones deberían estar ligadas a la visión y misión del Banco”.
- “Nunca le decimos al cliente ‘No’. Si no tenemos la información disponible le decimos al cliente que vuelva luego, pero es frustrante trabajar así mintiéndole al cliente y sabiendo nosotros que no tenemos la información que necesitan”.
- “Aproximadamente en el 80% de los casos no tenemos la información disponible y hay que buscarla, aunque guardamos un registro y copias de toda la información que entregamos”.
- “Estamos solas ya que atendemos a los clientes internos y externos no tenemos una fotocopidora disponible para el uso del centro y somos nosotras mismas las que tenemos que sacarle las copias a los clientes”.
- “Creo que como somos un servicio gratis el cliente se queja menos”.

- “No tenemos la infraestructura necesaria, a veces estamos los del Centro de Documentación y el 800 montados sobre un mismo escritorio atendiendo a varios clientes. No es el espacio mas adecuado para prestar el servicio”.
- “Trabajamos muy ligadas con el 800”.
- “Yo considero que el 800 y el Centro de Documentación deberían estar juntos”.

6. 4. Información Estadística

6. 4. 1. Análisis de los Datos Estadísticos

Los datos demuestran que la Gerencia y sus distintas unidades no cuentan con sistemas de procesamiento de información y control que permitan llevar registros veraces y oportunos acerca de sus clientes. La información suministrada proviene de conteos manuales que realiza cada unidad. Se puede apreciar que el 800 EXPOR, es la unidad que lleva más registros acerca de los servicios que brinda y aun así éstos no son suficientes para un análisis.

Para el momento de realizar este trabajo, la unidad de sistemas del Banco estaba en la fase final del diseño e implementación de un sistema que permite procesar la información de la unidad de Certificados de Origen. De acuerdo a lo que manifestó la gerencia, en estos momento están en vías de implementar un sistema similar para Bonos de Exportación y el 800EXPOR.

El caso más marcado de falta de registros es el del Centro de Documentación, donde no se lleva ningún tipo de control acerca de los clientes que atienden, el volumen, tipo de información que más solicitan, etc. Sin embargo, actualmente se encuentra poniendo en práctica el proyecto de fortalecimiento y expansión del sistema de información de comercio exterior, producto de la cooperación técnica no reembolsable, otorgada por el Banco Interamericano de Desarrollo. Dentro de este proyecto, se encuentra la implementación del software DOCUMENTUM de búsqueda y gestión de documentos, el cual será el sistema base para la consulta del fondo bibliográfico del Centro.

No existen puntos de referencia ni metas que permitan evaluar la calidad del servicio en ninguna de las unidades, lo cual le quita valor a los registros que se llevan hasta los momentos.

6. 4. 2. Resultados Obtenidos

Se contactó a cada una de las unidades, y se les pidió los registros de manejo de clientes más reciente obteniendo los siguientes datos:

800 EXPOR

CONSULTAS PROCESADAS POR ESTADOS

Septiembre – Octubre 2000

ESTADO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Aragua	13	17
Carabobo	18	19
Caracas	109	111
Lara	8	13
Miranda	17	25
Táchira		8
Zulia	3	9
Otros	47	36
TOTAL	215	238
VAR %	10.70%	

Tabla 5

Septiembre 2000

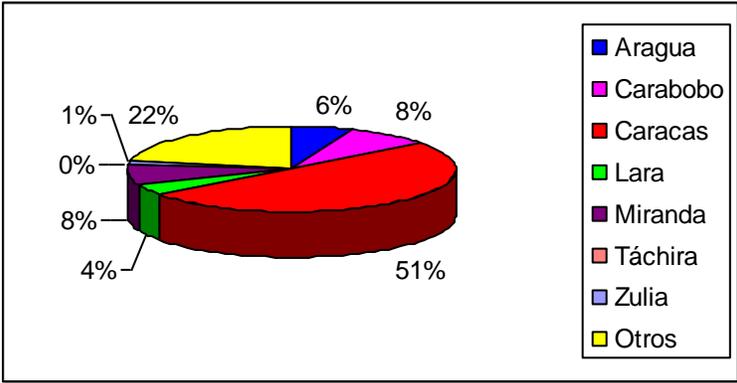


Gráfico 8

Octubre 2000

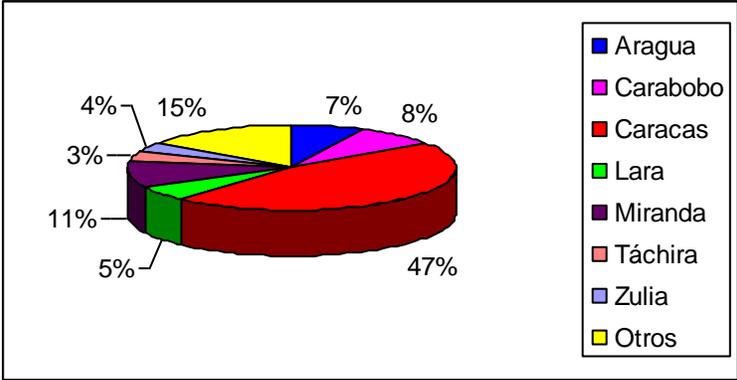


Gráfico 9

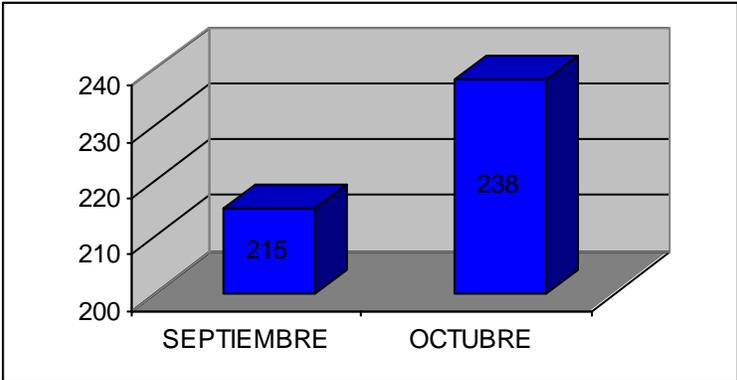


Gráfico 10

CONSULTAS PROCESADAS POR SECTORES

Septiembre – Octubre 2000

SECTOR	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Agrícola Vegetal	37	28
Alimentos, Bebidas y Tabaco	35	26
Productos Químicos	11	15
Plástico	15	16
Madera, Carbón Vegetal, Vidrio, Papel, Cerámicas y sus Manufacturas	11	25
Materias Textiles, sus Manufacturas y Calzado	12	21
Pieles, Cueros, Peletería y sus Manufacturas	13	
Metales Comunes	24	25
Maquinaria y Material Eléctrico	16	29
Servicios		9
Otros	41	44
TOTAL	215	238
VAR %	10.70%	

Tabla 6

Septiembre 2000

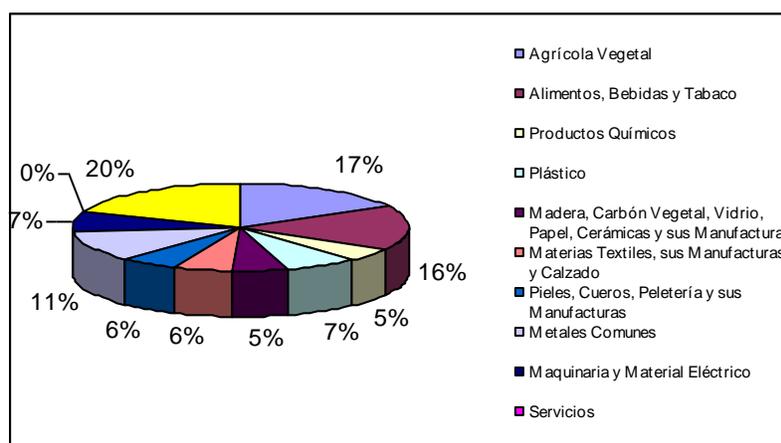


Gráfico 11

Octubre 2000

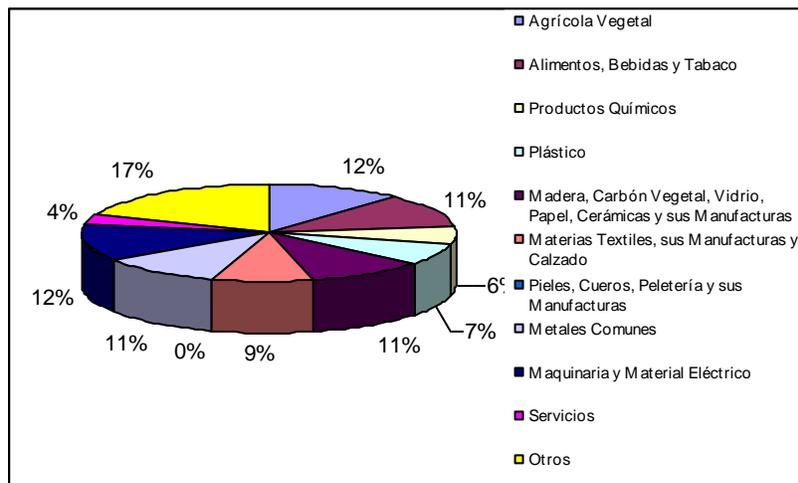


Gráfico 12

TIPO DE INFORMACIÓN PROCESADA

Septiembre – Octubre 2000

TIPO DE INFORMACION	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Servicios de BANCOEX	59	73
Aspectos Generales, Procesos y Documentos de Exportación	78	81
Impuestos a Pagar en Destino		11
Estadísticas de Exportación	17	15
Posibles Compradores	50	31
Ferias y Misiones Comerciales		5
Empresas Contactadas (telemercadeo)	51	80
Empresas Remitidas a Negocios	1	
Otros	20	21
TOTAL	276	317
VAR %	14.86%	

Tabla 7

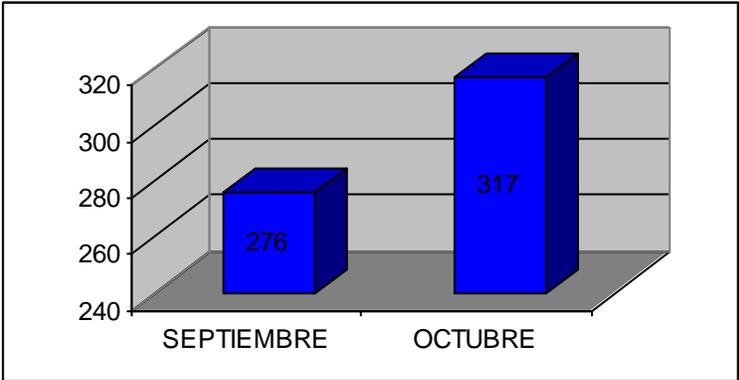


Gráfico 13

Septiembre 2000

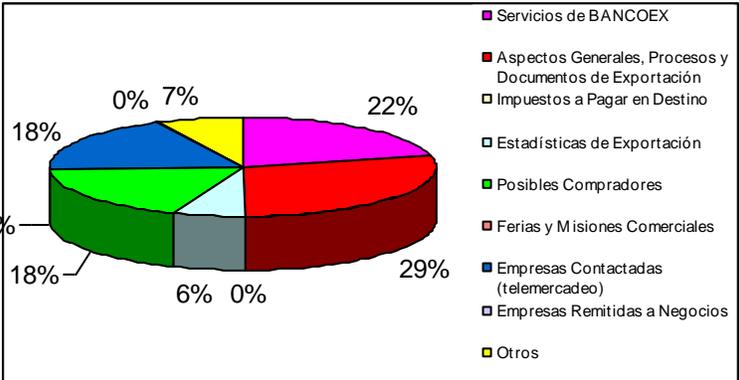


Gráfico 14

Octubre 2000

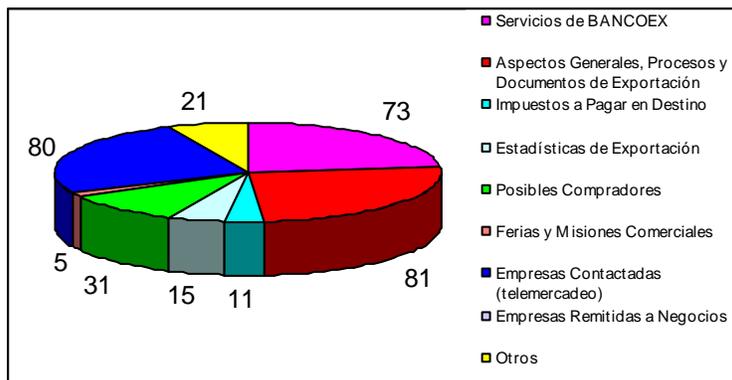


Gráfico 15

MODO DE PROCESAMIENTO DE CONSULTAS

Septiembre – Octubre 2000

PROCESADAS POR	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Teléfono	134	117
Fax	30	33
Personal	27	44
E-mail	34	43
Telemercadeo	51	80
TOTAL	276	317
VAR %	14.86%	

Tabla 8

Septiembre 2000

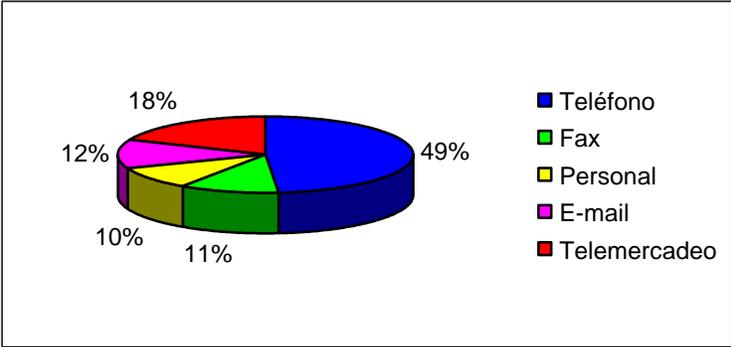


Gráfico 16

Octubre 2000

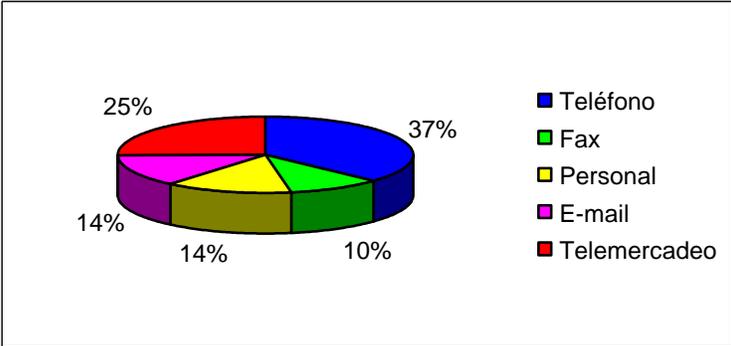


Gráfico 17

EMPRESAS CONTACTADAS POR PAIS DESTINO DE LA EXPORTACION

Septiembre – Octubre 2000

PAISES	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
Canadá	1	
Colombia	25	60
Curaçao		3
Estados Unidos	3	4
Italia	8	
México	1	
Perú	1	
Puerto Rico	4	10
Suriname	1	
Trinidad Y Tobago	7	3
TOTAL	51	80
VAR %	56.86%	

Tabla 9

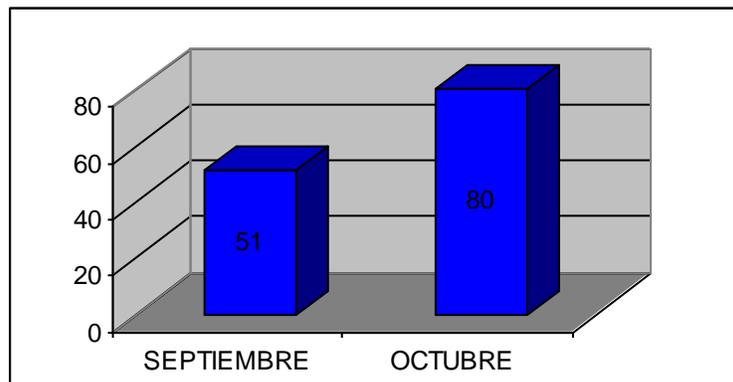


Gráfico 18

Septiembre 2000

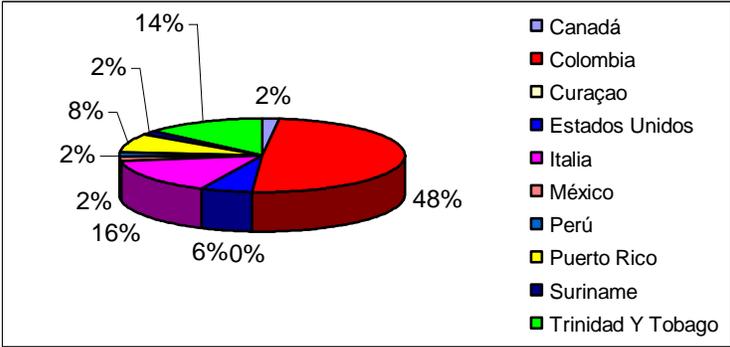


Gráfico 19

Octubre 2000

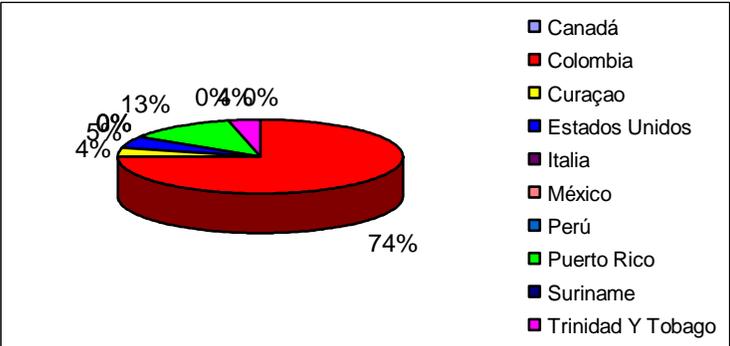


Gráfico 20

CERTIFICADOS DE ORIGEN
CERTIFICADOS OTORGADOS

Año 2000

	Nro de Cert.
ENERO	1430
FEBRERO	1938
MARZO	1633
ABRIL	1565
MAYO	2224
JUNIO	1653
JULIO	1512
AGOSTO	1948
SEPTIEMBRE	2268
OCTUBRE	2142
NOVIEMBRE	0
DICIEMBRE	0

Tabla 10

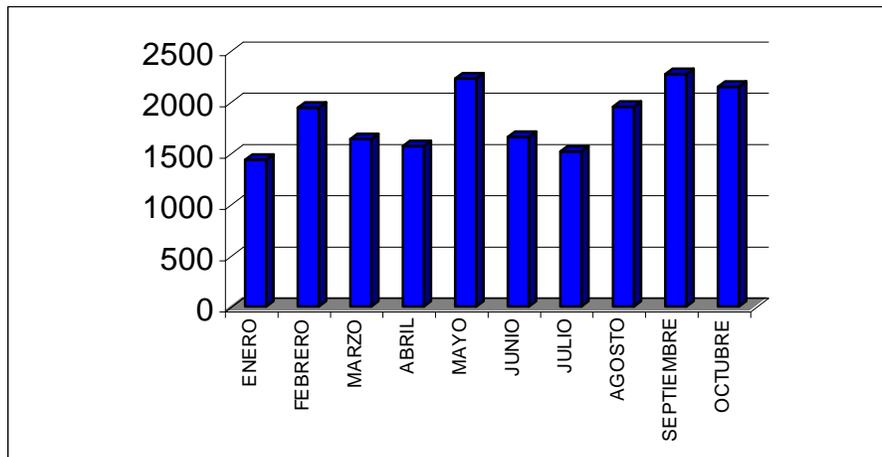


Gráfico 21

BONOS DE EXPORTACIÓN

RELACION DE EXPEDIENTES DE BONOS DE EXPORTACIÓN PENDIENTES POR REVISAR Y APROBAR AL 14 NOVIEMBRE DEL 2000

MES	MONTO EN BOLIVARES	NUMERO DE EXPEDIENTES
OCTUBRE	492.044.870	200
NOVIEMBRE	389.862.888	192
TOTAL	881.907.758,00	392

Tabla 11

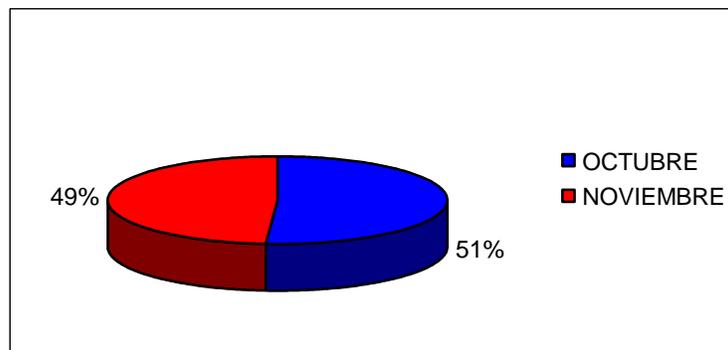


Gráfico 22

CENTRO DE DOCUMENTACIÓN

No existen registros ni controles con respecto al manejo de clientes por parte de esta unidad. No hay información disponible.

CONCLUSIONES

7. CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico se llegaron a las siguientes conclusiones:

- En general se aprecia una alta satisfacción por parte de los clientes en cuanto al trato recibido por los empleados encargados de brindar el servicio, más no así en cuanto a tiempos de respuesta y a la utilidad del servicio para el logro de sus objetivos de negocio, en especial en el caso del 800EXPOR (resultados que se muestran en la Tabla 1) y el Centro de Documentación (resultados mostrados en Tabla 2).
- El procedimiento de prestación del servicio, no es percibido como totalmente satisfactorio por los clientes. En el caso de las unidades de Certificados de Origen (Tabla 3) y Bonos de Exportación (Tabla 4) se debe a la falta de información acerca de los trámites a seguir; y en el caso del 800 EXPOR y el Centro de Documentación se debe a retrasos en el tiempo de prestación del servicio y a la falta de claridad en cuanto a la identificación de las áreas.
- Cabe resaltar que el último motivo para el uso de los servicios, es la Calidad del Servicio, siendo el hecho de que BANCOEX es el único organismo que procesa este tipo de información la principal causa que lleva a los clientes a utilizar los servicios, tal y como se evidencia en el Grafico 7). Esto demuestra una percepción orientada a la obtención de un resultado en particular más que una percepción que le de valor agregado a los clientes.
- En términos generales, la visión que tiene el cliente con respecto a lo que espera del servicio incluye aspectos no considerados inicialmente por el Banco como lo son: actualidad de la información, valor agregado, eficiencia,

información relacionada y atención personalizada, los cuales están recogidos en la encuesta que se le practicaron a los clientes.

Del Focus Group se pueden concluir varios aspectos tales como:

- En cuanto a la percepción que tienen los empleados sobre la Visión de Servicio de la gerencia, no queda claro que estén en conocimiento o comprometidos con una visión específica y compartida acerca de lo que significa prestar un servicio de calidad. Se puede concluir falta de alineación de la gerencia y diferentes percepciones en cuanto a los objetivos y metas.
- Los empleados no tienen claras las necesidades de los clientes y se limitan a brindar información, lo más asertiva y a tiempo posible, pero manifiestan tener limitantes de recursos para lograrlo.
- Los empleados no están conformes en su totalidad con el servicio que prestan dada la falta de recursos que soporten su capacidad de respuesta.
- El estilo gerencial parece ser una limitante más del proceso de prestación de servicio. Los empleados manifestaron falta de poder de decisión para cumplir con los requerimientos que tienen para prestar un servicio óptimo.
- Hasta ahora, el Banco no había realizado estudios de atención al cliente en ninguna de sus áreas por lo que no existen referencias o puntos de comparación y lo que a su vez demuestra que hasta los momentos no se ha tomado en cuenta este aspecto.
- Los empleados estuvieron abiertos a colaborar con el diagnóstico y manifestaron abiertamente sus puntos de vista y recomendaciones para

mejorar su trabajo. Por lo tanto se puede concluir que tienen una gran disposición hacia la mejora de los servicios y el cambio de su gerencia.

- Uno de los aspectos más mencionados por los empleados, es la falta de personal que apoye el trabajo que realizan. No existe suficiente recurso humano para el volumen de clientes que se manejan.

De manera general se encontró luego de la realización del diagnóstico que:

- Al no existir políticas acerca de lo que significa prestación de servicios en Banco, se nota una falta de integración entre las diferentes unidades de la gerencia y aunque tienen vocación de servicio, lo hacen de manera empírica e intuitiva ya que esta parece ser la única manera que tiene de captar y retener clientes.
- No hay congruencia entre lo que es la misión y visión de la gerencia y la percepción que los empleados tienen de la misma. En ningún momento, los empleados utilizaron el lenguaje de la visión y misión al referirse a los servicios.
- Se nota una falta de conocimiento acerca de lo que es un “servicio integral” ya que en algunos casos los empleados culpan a los clientes por los retrasos en la prestación de los servicios y no proponen mejoras concretas que ayuden a darle fluidez a los procesos y eduquen a los clientes.
- Se evidencia como obstáculo para la prestación del servicio, la falta de apoyo tecnológico, lo cual incide directamente en la capacidad de respuesta de cada una de las unidades.

- El Banco no ha brindado ningún tipo de adiestramiento o formación en Atención al Cliente a los empleados encargados de prestar servicios financieros o no financieros.
- La Gerencia de Atención al Exportador de BANCOEX no cumple con los parámetros de Calidad de Servicios exigidos por el ISO 9904-2.

RECOMENDACIONES

8. RECOMENDACIONES

Luego de analizar los resultados de la investigación, se recomienda una intervención en miras de alcanzar los estándares exigidos por el ISO 9004-2. El tipo de intervención que se recomienda a continuación está basada en proyectos en diferentes áreas identificadas como débiles durante el diagnóstico. El esquema que se recomienda seguir es el siguiente:

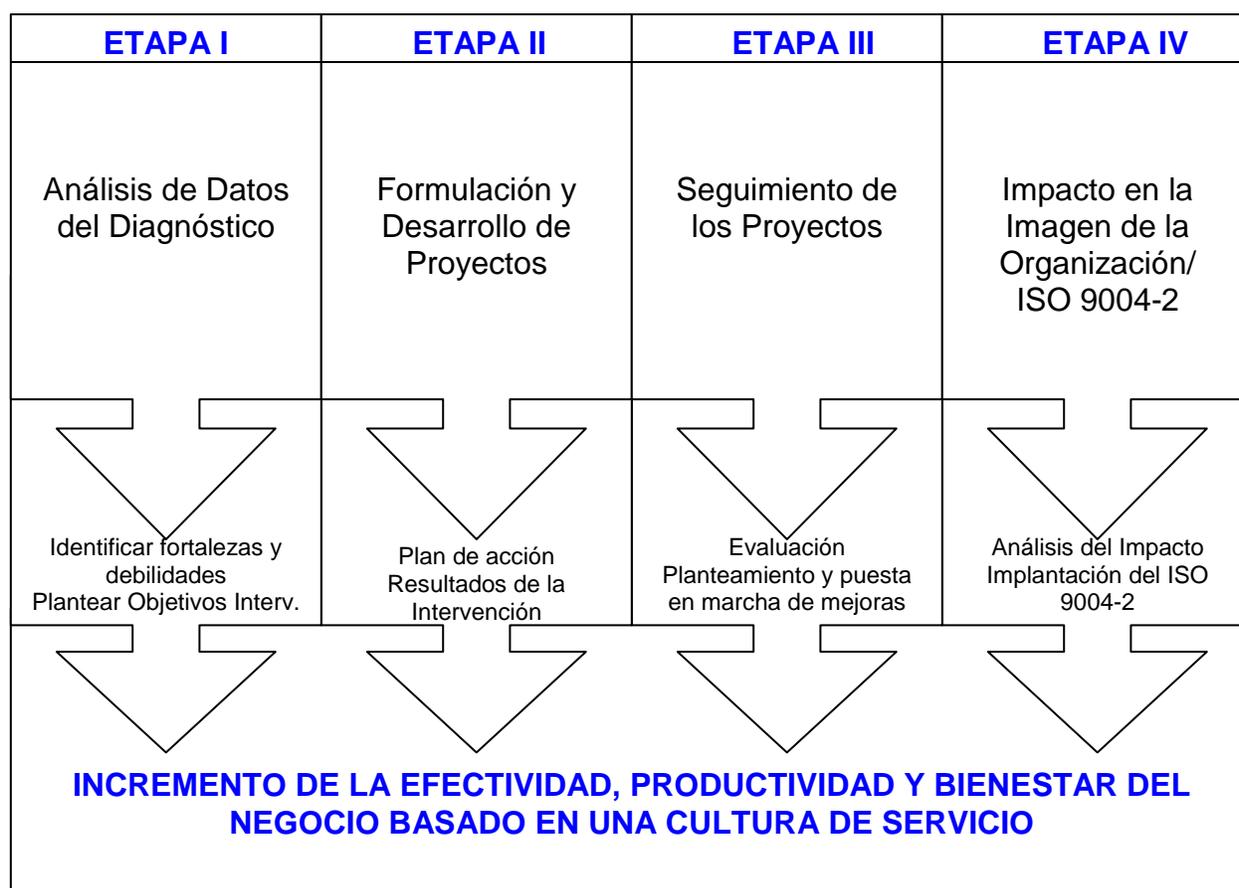


Fig. 5: Etapas de Intervención

Este esquema muestra los pasos a seguir para mejorar la Calidad de Servicio dentro de BANCOEX. A continuación las recomendaciones específicas para cada una de las etapas basadas en los resultados obtenidos en el diagnóstico.

Etapa I

Se recomienda tomar de insumo los resultados obtenidos en este diagnóstico como punto de partida para la formulación de proyectos de mejora de la Calidad de Servicio en el Banco, pero al mismo tiempo se recomienda completar la información obtenida con un diagnóstico más profundo que incluya estudio de clima, estudio de competencias, perfiles de cargo y levantamiento de procesos cosa que el Banco realiza en estos momentos.

Etapa II

Para esta etapa se recomienda el desarrollo de los siguientes proyectos:

- 1) Proyecto de Visión y Misión de Servicios: se hace necesario realizar un proyecto que haga del conocimiento de todos los que trabajan en la gerencia la visión y misión de la misma. Este proyecto debe estar orientado a generar compromiso y vivir la misión, fortaleciendo la alineación con los objetivos estratégicos de la gerencia.
- 2) Proyecto de Mejora de Sistemas: si bien es cierto que el Banco adelanta el diseño de un sistema de control de gestión, se recomienda que se realice una revisión de procesos que sirva de apoyo al sistema que se piensa implementar.
- 3) Proyecto de Automatización: se recomienda adelantar un proyecto de automatización de datos de clientes con el fin de llevar registros acerca de indicadores de servicio. Este proceso de automatización debe incluir datos sobre los servicios que se prestan, proyecciones de lo que se espera y la percepción de los clientes acerca del servicio. También se recomienda

incluir un sistema interactivo donde los clientes internos y externos den sus sugerencias antes, durante y después de disfrutar de los servicios

- 4) Proyecto de Políticas de Calidad de Servicio: se recomienda que este proyecto esté fundamentado tomando como base las necesidades de los clientes para formular las políticas de calidad de servicio. Durante este proyecto se plantearían las normas fundamentales al momento de asignar recursos y herramientas para prestar los servicios no financieros del Banco.
- 5) Proyecto de Fortalecimiento del Liderazgo: se considera de suma importancia fortalecer el estilo de liderazgo y la comunicación con los líderes del Banco. Este proyecto debe incluir adiestramiento en liderazgo efectivo, sesiones de coaching e implementación de sistemas de comunicación que permitan optimizar la interacción entre los diferentes niveles de la organización.
- 6) Proyecto de Adiestramiento en Atención al Cliente: si bien es cierto que los empleados tienen disposición a brindar un buen servicio, también es cierto que se hace necesario fortalecer las habilidades que tengan y homogeneizarlas con el fin de establecer una cultura de servicio. Durante estas sesiones se debe educar a los empleados acerca de quienes son los clientes
- 7) Proyecto Educativo a los Clientes: se recomienda llevar a cabo un proyecto que incluya a los clientes, en especial para el caso de Certificados de Origen. La idea fundamental de este proyecto es hacer que los clientes entiendan la importancia de estar bien informados acerca de los trámites al momento de exigir los servicios.

- 8) Proyecto de Dotación de Personal: se recomienda que el Banco aumente su recurso humano en estas áreas con el fin de aliviar la carga de trabajo en las personas que prestan el servicio, previa implementación de mejoras en las áreas de procesos y sistemas de apoyo.
- 9) Proyecto de Creación de Unidad de Control de Calidad de Servicio: se recomienda crear una unidad de este tipo con el fin de hacer seguimiento continuo tanto de los clientes como de la organización y asegurar de esta forma una cultura de servicios que perdure en el tiempo.

Etapas III y IV

Se recomienda asignar un equipo de proyecto conformado por los líderes de cada proyecto encargados de hacer seguimiento constante de la evolución de los proyectos y de su impacto en la organización en miras de la implementación del ISO 9004-2. Una intervención de este tipo debe generar cambios paradigmáticos a nivel de toda la gerencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

9. REFERENCIA BIBLIOGRAFICAS

- Albrecht K. Servicio al Cliente Interno, (2da Edición), Barcelona, Editorial Paidós .
- Albrecht K.
Zemke, R. Gerencia del Servicio, Colombia, Legis Editores.
- Collins, J.
Porras, J. Empresas que Perduran: principios Exitosos de Compañías triunfadoras, (4ta Edición), Bogotá, Grupo Editorial Norma
- Evans, J.
Lindsay, W. Administración y Control de la Calidad, (4ta Edición),. México, International Thomsom Editores
- Leonard, B. On Great service. A Framework for Action, New York, The Free Press. A Division of Simons & Schuster Inc.
- Leonard, B. Discovering The Soul Of Service, New York, The Free Press. A Division of Simons & Schuster Inc.
- Mizrahi &
Maduro and
Power Marketing Service Marketing, Caracas, A Burke Institute Seminar
- Mizrahi &
Maduro and
Power Marketing Investigaciones Para La Satisfacción del Cliente, Caracas, A Burke Institute Seminar
- Nonaka, I.
Takeuchi, H. The Knowledge-Creating Company, New York, Oxford University Press, Inc.
- OIT La Consultoría de Empresas, (3ra Edición), México, Grupo Editorial Limusa
- Rust, R.
Zahorik, A.
Keiningham , T. Service Marketing.(1ra Edición). New York. Harper Collins College Publishers.
- Senille, A.
Stoll, G. ISO 9000. Calidad Total y Normalización. (2da Edición). Barcelona. Ediciones Gestión 2000, S.A.

Referencias de Internet:

ISO 9000 Solutions, Get Certified – Stay Certified.
Inc.

Jimenez Aguado, J. ISO 9000. Algunas Preguntas, Respuestas y Conceptos Básicos. EN: Internet. <http://www.jimenezaguado.com>

Praxiom Research ISO 9004-2 Translated into Plain English. Guidelines for
Group Limited Managing the Quality of All Types of Service Activities

ANEXOS