DIVISIÓN DE POSGRADO

Título del trabajo:

Propuesta de Rediseño de los Procesos Operativos de Emisiones de Pólizas de Inversión en el Banco Internacional y su impacto en el Plan Estratégico 2020

Línea de Investigación:

Emprendimiento y Desarrollo Empresarial

Modalidad de titulación:

Examen Complexivo: Diseño de un Estudio de Caso

Programa de Maestría

Maestría en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Título a obtener:

Magister en Administración de Empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores

Autor(a):

María Alexandra Coronel Cevallos

Tutor(a):

Mgtr. Guisella Vanessa Vera Espinoza

Samborondón- Ecuador, 2020

DIVISIÓN DE POSGRADO

Certificado De Revisión Final

Que el presente estudio de caso titulado:

PROPUESTA DE REDISEÑO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE EMISIONES DE PÓLIZAS DE INVERSIÓN EN EL BANCO INTERNACIONAL Y SU IMPACTO EN EL PLAN ESTRATÉGICO 2020", acogió e incorporó todas las observaciones realizadas por los miembros del tribunal asignado y cumple con la calidad exigida para un trabajo de titulación de postgrado, por lo que se autoriza a: MARIA ALEXANDRA CORONEL CEVALLOS, que proceda a su presentación.

Samborondón, 17 de julio del 2020



Mgtr. Guisella Vanessa Vera Espinoza

TUTOR

DIVISIÓN DE POSGRADO
PROCESO DE TITULACIÓN
CERTIFICADO DEL PORCENTAJE DE COINCIDENCIAS

Habiendo sido nombrado Mgs. Guisella Mera Espinoza, Econ. tutor del trabajo de titulación **"PROPUESTA DE REDISEÑO DE LOS PROCESOS OPERATIVOS DE EMISIONES DE PÓLIZAS DE INVERSIÓN EN EL BANCO INTERNACIONAL Y SU IMPACTO EN EL PLAN ESTRATÉGICO 2020"**, elaborado por María Alexandra Coronel Cevallos, con mi respectiva supervisión como requerimiento parcial para la obtención del título de Master en Administracion de empresas con mención en Sostenibilidad de Sectores.

Se informa que el mismo ha resultado tener un porcentaje de coincidencias del 3% mismo que se puede verificar en el siguiente link: https://secure.urkund.com/view/71955313-766174-106581. Adicional se adjunta print de pantalla de dicho resultado.

URKUND

Urkund Analysis Result

Analysed Document:	Coronel Alexandra.docx (D74619808)
Submitted:	6/10/2020 10:58:00 PM
Submitted By:	gmera@ecotec.edu.ec
Significance:	3 %

Sources included in the report:

Tesis Erika Fuenmayor.docx (D54642693)
AVANCE CAP-1_v10-unkurd(1) (1).docx (D54724383)
https://www.diferenciador.com/meta-y-objetivo/Mallar.

Instances where selected sources appear:

6



Mgs. Guisella Mera Espinoza, Econ
Profesor Tutor

Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico a Dios y mi familia pilares fundamentales en cada etapa de mi vida, sin su guía y apoyo incondicional no podría haber llegado hasta este momento. Nunca pares de superarte.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con el propósito de poder determinar el impacto del rediseño de los procesos operativos de la emisión de pólizas de inversión en el Plan Estratégico 2020 del Banco Internacional. Para ello, se empleó el método analítico sintético y se utilizaron la revisión bibliográfica, la observación, el cuestionario y la entrevista como principales técnicas de investigación. Adicionalmente, en el presente proyecto participaron clientes de la ciudad de Guayaquil del Banco Internacional, así como gestores comerciales de la misma institución bancaria de las ciudades de Quito, Manta, Portoviejo, Cuenca y Guayaquil; y como complemento personal de control interno del banco. Los principales hallazgos obtenidos nos ayudan a identificar que el proceso actual de emisión de pólizas de inversión, en caso que el cliente no acepte las condiciones iniciales determinadas por la institución financiera y conlleve realizar un proceso de renegociación, éste podría tardar hasta 5 horas y 14 minutos; asimismo, tanto clientes como gestores comerciales señalaron que el proceso actual requiere mejoras, entre ellas, agilidad, solidez, mayor rentabilidad, que dicha renegociación no pase por tantos niveles jerárquicos y que los gestores comerciales tengan mayor margen de negociación. Con toda esta información recaudada, se rediseñó el proceso, proponiendo que dure 33 minutos. En conclusión, el impacto del rediseño del proceso operativo de emisión de pólizas de inversión en el Plan Estratégico 2020 del Banco Internacional es positivo y beneficio tanto para los colaboradores de la institución como para los clientes de la misma.

PALABRAS CLAVE: Plan estratégico, procesos operativos, área comercial, satisfacción del cliente, pólizas de inversión, Banco Internacional.

ABSTRACT

This research work was carried out with the purpose of determining the impact of the redesign of the operational processes of the issuance of investment policies in the Strategic Plan 2020 of the International Bank. For this, the synthetic analytical method was used and the bibliographic review, observation, questionnaire and interview were used as the main research techniques. Additionally, clients of the city of Guayaquil from Banco Internacional participated in this project, as well as commercial managers from the same banking institution in the cities of Quito, Manta, Portoviejo, Cuenca and Guayaquil; and as a personal complement to the bank's internal control. The main findings obtained help us identify that the current process of issuing investment policies, in the event that the client does not accept the initial conditions determined by the financial institution and involves carrying out a renegotiation process, this could take up to 5 hours and 14 minutes; Likewise, both clients and commercial managers indicated that the current process requires improvements, among them, agility, solidity, greater profitability, that such renegotiation does not go through so many hierarchical levels and that commercial managers have a greater margin for negotiation. With all this information collected, the process was redesigned, proposing that it take 33 minutes. In conclusion, the impact of the redesign of the operational process of issuing investment policies in the Strategic Plan 2020 of the International Bank is positive and beneficial for both the institution's collaborators and its clients.

.

KEY WORDS: Strategic plan, operational processes, commercial department, customer satisfaction, investment policy, Banco Internacional.

Índice

RESUMEN 5

ABSTRACT 7

1. REVISIÓN LITERARIA 16

1.1 Marco Teórico 16

1.1.1 Modelo de Gestión Estratégica 16

1.1.1.1 Misión y Visión 17

1.1.1.2 Objetivos y Metas 17

1.1.1.3 Estrategias 18

1.1.2 Management 19

1.1.3 Indicadores de gestión - KPI 20

1.1.4 Sistema Financiero Ecuatoriano 21

1.1.5 Área Comercial 22

1.1.6 Procesos Operativos 22

1.1.7 Pólizas de Inversión 23

1.1.8 Historia del Banco Internacional 23

1.1.8.1 Productos y Servicios 28

1.1.9 Posición del autor 29

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 31

2.1 Método Analítico – Sintético 31

2.2 Técnicas de Recolección de Datos 31

3.3 Población y Muestra 32

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS 35

3.1 Primera Fase: Presentación de los Resultados Obtenidos 35

3.1.1 Flujo de Procesos de Emisión de Pólizas de Inversión Actual 35

3.1.2 Tabulación de Encuestas de Gestores Comerciales. 39

3.1.3 Respuestas de Clientes 46

3.1.4 Resultados de la entrevista 55

3.1.5 Impacto del modelo actual de emisión de pólizas de Inversión en el Plan Estratégico 2020 de Banco Internacional 57

3.2 Segunda Fase: Análisis e Interpretación de los Resultados 59

3.2.1 Impacto del modelo propuesto de emisión de palizas de inversión en el plan Estratégico 2020 de Banco Internacional 63

4. CONCLUSIONES 67
Bibliografía 69

Índice de Tablas

Tabla 1. Diferencia entre meta y objetivo 18
Tabla 2. Aspectos relevantes del management 19
Tabla 3. Eficiencia 25
Tabla 4. Gestión de Talento Humano 26
Tabla 5. Supervisión y Control de Riesgos 26
Tabla 6. Marketing e Imagen 27
Tabla 7. Ventas 27
Tabla 8. Distribución y Canales 27
Tabla 9. Población y muestra de gestores comerciales de Banco Internacional 33
Tabla 10. Impacto en el Plan Estratégico 2020 del proceso actual de emisión de pólizas de inversión de Banco Internacional 59
Tabla 11. Impacto del modelo propuesto de emisión de pólizas de inversión en el plan estratégico 2020de Banco Internacional 64

Índice de Figuras

Figura 1. Imperativos Estratégicos Banco Internacional 25
Figura 2. Cálculo de muestra de clientes de Guayaquil 34
Figura 3. Diagrama de Flujo de Procesos de Emisión de Pólizas de Inversión Actual 35
Figura 4. Flujo de Procesos de Emisión de Pólizas Actual - Escenario 1 36
Figura 5. Flujo de Procesos de Emisión de Pólizas Actual – Escenario 2 37
Figura 6. Factores determinantes en la compra de pólizas 39
Figura 7. Principales dificultades al momento de cerrar una póliza de inversión 40
Figura 8. Factores que afectan la eficiencia del proceso de emisión de pólizas 41
Figura 9. ¿El cliente se retira del banco con su póliza emitida? 41
Figura 10. Tiempo que dura el proceso de emisión de una póliza de inversión 42
Figura 11. Motivos por los que el cliente no puede retirarse del banco con su póliza emitida 43
Figura 12. Calificación del proceso actual de pólizas de inversión 43
Figura 13. Principales riesgos para el banco de un proceso de emisión de pólizas deficiente 44
Figura 14. Sugerencias para mejorar el proceso de emisión de pólizas de inversión 45
Figura 15. Emisión de pólizas de inversión por medio de canales electrónicos 45
Figura 16. ¿Hace cuánto tiempo es cliente del Banco Internacional? 46
Figura 17. Periodo de vencimiento preferido 47
Figura 18. Razones por las que prefiere cierto periodo de vencimiento 47
Figura 19. ¿Las pólizas de inversión que ofrece Banco Internacional satisfacen sus necesidades y expectativas? 48
Figura 20. ¿Por qué las pólizas de inversión del Banco Internacional no satisfacen sus necesidades y expectativas? 49
Figura 21. Factores más importantes al momento de adquirir una póliza de inversión. 50
Figura 22. ¿El proceso de emisión de pólizas de inversión requiere mejoras? 50
Figura 23. Sugerencias para mejorar el proceso de emisión de pólizas de inversión 51
Figura 24. Calificación del proceso actual de emisión de pólizas de inversión 52
Figura 25. Tiempo de espera de clientes para obtener el documento de póliza de inversión 52
Figura 26. Disponibilidad para adquirir una póliza de inversión mediante canales electrónicos 53
Figura 27. ¿Por qué adquiriría una póliza de inversión a través de un medio electrónico? 54
Figura 28. ¿Por qué no adquiriría una póliza de inversión a través de canales electrónicos? 55
Figura 29. Flujo de procesos de emisión de pólizas de inversión propuesto 61

INTRODUCCIÓN

La banca ecuatoriana se ha ido adaptando a los diversos cambios del entorno ofreciendo servicios bancarios de mejor calidad, buscando satisfacer y fidelizar al cliente. La conexión entre el cliente y la entidad bancaria está condicionada por la accesibilidad al portafolio de productos y servicios financieros que esta brinda, siendo la atención al usuario el factor que agrega valor.

La realización del presente caso de estudio se justifica ya que busca contribuir a mejorar el índice de satisfacción del cliente del Banco Internacional en lo relacionado al proceso de emisión de pólizas de inversión, analizando su situación actual y simplificando su operatividad. En este contexto, es importante identificar la cadena práctica de ejecución del mismo para obtener mejores resultados y cumplir con las metas y objetivos planteados.

A noviembre del 2019, el Banco Internacional fue parte del top ten de instituciones financieras con mayores utilidades del Ecuador. Además, uno de sus objetivos institucionales de dicha institución es lograr un nivel de satisfacción en sus clientes superior al 85% por los servicios recibidos, medición que es controlada mensualmente a través de las herramientas internas adquiridas.

La problemática radica en que, al cierre del año 2019, el nivel de satisfacción de clientes no alcanzó la meta propuesta, siendo necesario identificar las causas y focalizar

las oportunidades de mejora en la fuerza comercial, equipo que canaliza los requerimientos de los clientes de toda índole, generando en algunos casos reprocesos y desgastes operativos que no agregan valor a la institución.

Es importante mencionar que Banco Internacional se encuentra actualmente en proceso de actualización de su plan estratégico el cual fue elaborado en el año 2015 y cuyo plazo de ejecución fue de cinco años. Considerando que el mismo está próximo a ser actualizado, es necesario implementar mejoras que van de la mano con las actualizaciones de aspectos tecnológicos ya establecidos, que permitirán optimizar procesos, buscar mayor eficiencia e incrementar la satisfacción de sus clientes, además de ofrecer nuevas experiencias acorde a sus necesidades.

Acorde los avances tecnológicos y los cambios generacionales de la población, los cuales tienen un efecto directo sobre las preferencias de los usuarios al momento de decidirse por una institución bancaria, como Banco Internacional se busca mejorar las gestiones que son realizadas en atención al cliente y las cuales permiten destacar el servicio e imagen de la institución, y para aquellos productos que generan una operatividad, aplicar una mejora continua que permita a su vez incrementar la calidad en los servicios que el banco ofrece.

Ante esta situación cabe resaltar dos puntos importantes que el Banco Internacional, como institución, debe considerar: a) ¿se está perdiendo cuota de mercado con el modelo comercial y de atención actual? y, b) ¿la carga operativa, al

momento de estructurar los procesos de emisión de pólizas de inversión en el área comercial, está correctamente cuantificada?

Es importante mencionar que, acorde a los procedimientos establecidos para la emisión de pólizas y las responsabilidades que cada instancia tiene, existen actividades definidas que demandan de tiempo considerable, así como también se realizan acciones que, a pesar de no estar identificadas en un proceso, se realizan sin un valor agregado, incrementando tiempo a la gestión final y reflejada en el servicio otorgado al cliente, motivo por el cual se ha identificado que, a mayor eficiencia mayor calidad y a su vez esta permitirá cumplir con el grado de satisfacción que todo cliente busca de una institución financiera, es por ello que en esta nueva estructuración del Plan Estratégico, se buscará otorgar argumentos de acciones encaminadas a mejorar el mencionado proceso.

La pregunta problema que abordaremos es: ¿Cuál será el impacto del rediseño del proceso operativo de emisión de pólizas de inversión en el Plan Estratégico 2020 del Banco Internacional?

El objetivo general de la investigación es: Determinar el impacto del rediseño de los procesos operativos de la emisión de pólizas de inversión en el Plan Estratégico 2020 del Banco Internacional.

Los objetivos específicos del presente trabajo son:

1. Detallar las principales bases teóricas que describen los factores que inciden en el rediseño de procesos operativos.
2. Diagnosticar la situación actual del proceso operativo de emisión de pólizas de inversión en la organización enfocados en la atención al cliente.
3. Establecer la importancia e impacto del rediseño del proceso de emisión de pólizas de inversión del Banco Internacional en el año 2020.

1. REVISIÓN LITERARIA

1.1 Marco Teórico

En el presente marco teórico se pretende realizar es una revisión literaria de las principales bases teóricas que inciden en la gestión estratégica y gestión de procesos.

1.1.1 Modelo de Gestión Estratégica

La gestión estratégica es una herramienta esencial para analizar y valorar la situación actual de una empresa puesto que permite desarrollar actividades de caracterización, formulación y evaluación de alternativas. Adicionalmente, su principal objetivo es "llevar a la empresa por el camino del éxito, buscando beneficiar a los principales grupos de interés, sobre todo, a los clientes, accionistas y colaboradores" (Brume, M, 2017, p. 21). Además, mediante la gestión estratégica se garantiza el cumplimiento de objetivos y se pone en marcha la planificación de la misma (ISO Tools, 2017).

La planeación estratégica se refiere al proceso en el que se desarrollan e implementan planes para alcanzar los objetivos de la empresa; en otras palabras, es el camino que guía a la empresa en un periodo determinado, y está compuesta por estrategias y objetivos que permiten el logro o cumplimiento de lo que se planeó previamente (Collado, M, 2011). Cabe señalar, que "el punto de partida de la planeación estratégica es definir la misión de la empresa, es decir, el propósito, ideal o razón de ser" (Guerrero, H; Vélez, W, 2013, p. 13).

1.1.1.1 Misión y Visión

La misión de la empresa ayuda a responder la pregunta ¿quiénes somos? En otros términos, la misión es una declaración escrita en la que se menciona la razón de ser de la empresa y su objetivo principal. La misión de la empresa define e informa a qué se dedica la compañía, cómo lleva a cabo sus actividades y la propuesta de valor (Espinosa, R, 2012).

Por otra parte, la visión de la empresa responde a la pregunta ¿quiénes queremos ser?, de modo que contempla las metas que se propusieron cumplir en el futuro, esto es metas realistas y alcanzables. La visión es el futuro que se desea para la empresa, por lo que tiene carácter motivador e inspirador (Espinosa, R, 2012).

1.1.1.2 Objetivos y Metas

Es recomendable que las empresas definan sus metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo, pues estos marcarán su senda a seguir. En este punto, cabe señalar que primero se definen los objetivos, ya que con base en estos se traza un plan de acción a seguir (GRID, 2019).

Los objetivos se establecen como acciones que conducen hacia el logro de un propósito mayor, que es la meta; además, el objetivo tiene un plazo límite y se clasifica en general y específico(s). El objetivo general es la finalidad principal, mientras que los específicos se derivan del objetivo general, para señalar los pasos a seguir para cumplirlo (Lugo, Z, 2018).

Por otra parte, las metas dirigen las acciones y sirven para medir el éxito de la empresa. Las metas deben ser específicas, a corto y largo plazo y ser revisadas constantemente (VISA, 2015). En la tabla que sigue se muestran las principales diferencias entre los objetivos y las metas.

Tabla 1. Diferencia entre meta y objetivo

Descripción	Meta	Objetivo
Definición	Aspiración o deseos que se quieren cumplir en el futuro.	Propósito concreto que se quiere realizar para alcanzar una meta.
Características	Emotiva. Ambiciosa. Abstracta. No establece un tiempo específico para alcanzarla.	Serio y sin emotividad. Realista. Medible. Establece un tiempo determinado para su cumplimiento.
Tipos	Según el tiempo: corto, mediano o largo plazo. Intención: dominio, desempeño o evitación.	Generales. Específicos.
Ejemplo.	Bajar de peso. Ser mejor estudiante.	Inscribirse en un gimnasio antes del verano. Sacar notas más altas en la clase de biología.

Nota. Adaptado de (Lugo, Z, 2018).

1.1.1.3 Estrategias

El término estrategia se refiere a la "creación de una posición única y valiosa en el mercado" (Porter, 2011, p. 107). Estrategia también se refiere a huir de la competencia para defender la rentabilidad y crecimiento de la empresa; asimismo, "estrategia es explorar nuevas formas de competir, formas que aporten a ofertar mayor valor que los competidores y que los clientes lo perciban" (Castro, E, 2010, p. 270). En síntesis, estrategia es diferenciación.

Por otra parte, diseñar la estrategia de una empresa es definir cómo esta se va a diferenciar del resto de sus competidores, a la vez que aporta un valor que se perciba como superior por parte del segmente de mercado que cubre (Fano, Francisco Javier, 2015).

1.1.2 Management

Peter Drucker concebía el *management* como una materia liberal e interdisciplinaria que requería el uso de principios, teorías y métodos de otras ciencias relacionadas con la eficiencia en el trabajo como historia, sociología, psicología, filosofía, economía; así como cultura y aspectos relacionados con la religión (Pérez, 2008). Además, Peter Drucker, en sus estudios de *management*, señaló cinco aspectos relevantes a tener en cuenta al momento de poner en práctica este concepto (ver Tabla 2).

Tabla 2. Aspectos relevantes del management

Aspecto	Definición
Dirección por objetivos	Management basado en el establecimiento de metas y la medición del desempeño en función de la consecución de dichas metas. No había un único objetivo, sino varios y, la alta dirección era la responsable de encontrar la forma de conciliar los múltiples objetivos para cada nivel de la organización.
Descentralización	Las organizaciones son más eficientes si existe un cuerpo de directivos a varios niveles, capaces de tomar decisiones; es decir, una sola persona no puede tomar todas las decisiones en una organización.
Análisis del negocio	El análisis de negocio es fundamental, siendo necesario cambiar el rumbo cuando las circunstancias varían.

Énfasis en el cliente	La satisfacción del cliente debería ser uno de los objetivos primordiales de cualquier empresa, en tanto que la obtención de beneficios es tan solo una condición mínima para garantizar su supervivencia.
Los trabajadores	Son un activo y no un pasivo. El trabajador es una pieza fundamental en el desarrollo de las economías modernas, basadas en buena medida en la sociedad del conocimiento.

Nota. Adaptado de (Vélaz, 2012)

1.1.3 Indicadores de gestión - KPI

Los KPI's o indicadores son métricas que ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida también indican el nivel de desempeño de una empresa con base en los objetivos que se fijaron con anterioridad (Noticias UPC, 2019).

En un entorno cambiante como el actual, es necesario comparar periódicamente los resultados obtenidos con los objetivos planteados, ya que esto permitirá marcar hacia qué camino va la empresa, es decir, si se aproxima al objetivo o si se están desviando del mismo. Si los resultados obtenidos no son los esperados, los indicadores permitirán alertar a los directivos y que estos establezcan una respuesta temprana (Acosta, E, 2018).

Los indicadores de gestión o KPI's se agrupan gráficamente en cuadros de mando para que los directivos puedan ser ágiles en la toma de decisiones. En el cuadro de mando se incluyen indicadores clave para la empresa y, de una forma visual, se

obtiene la información deseada del rumbo de la empresa sobre el plan establecido (Espinosa, Roberto, 2016).

1.1.4 Sistema Financiero Ecuatoriano

El sistema financiero ecuatoriano está compuesto por instituciones financieras privadas (bancos, sociedades financieras, cooperativas y mutualistas) e instituciones financieras públicas (Romero, B, 2015). Según la Superintendencia de Bancos, son estas instituciones las que mayor participación tienen en el mercado, con más del 90% de las operaciones totales del sistema (Delgado, S; Martillo, I, 2016).

La Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera es la responsable de la "formación de políticas públicas, así como de la regulación y supervisión monetaria, crediticia, cambiaria, financiera, de seguros y valores" (Junta de Regulación Monetaria Financiera, 2018, p. 1).

Los organismos de supervisión y control son la Superintendencia de Bancos (bancos, mutualistas y sociedades financieras); la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria (cooperativas, mutualistas de ahorro y crédito de vivienda) y; la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (compañías de seguros) (Superintendencia de Bancos, 2020).

1.1.5 Área Comercial

El área comercial es una de las más importantes en la estructura de una institución financiera, dado que es la que se encarga de la relación con los clientes y la consecución de los objetivos de venta; en otras palabras, es la principal fuente de ingresos para este tipo de organizaciones (Tapia, J, 2004).

El trabajo comercial incluye el conjunto de actividades necesarias para que los productos y servicios de una empresa lleguen al consumidor, además de entablar relaciones estables y duraderas con los clientes, logrando fidelizarlos y retenerlos en la organización (Solorio, W, 2014).

1.1.6 Procesos Operativos

Un proceso operativo comienza cuando un cliente solicita un producto o servicio de una empresa. y finaliza con la entrega del mismo (Cendales, J, 2014). Los procesos operativos de una empresa son actividades medulares que resultan en un producto final; sin embargo, se debe resaltar que estos procesos dependen de otros organismos y sistemas, razón por la que toda empresa debe optimizar sus procesos operativos y mejorarlos constantemente (Mallar, M, 2010).

Las operaciones de una empresa dependen del talento humano seleccionado, que es el activo principal de la misma, ejecutor de todos los procesos operativos. El entrenamiento al personal o capacitaciones realizadas para los mismos, es una inversión

a largo plazo que resulta fundamental para el crecimiento y desarrollo del área, departamento o gerencia de la organización a la que forman parte (Chiavenato, I, 2009).

Dependiendo de la línea de operación en la cual se esté trabajando, la prioridad es revisar y evaluar todos los procesos paso a paso, desde el inicio de la producción hasta el producto final, determinando en qué parte de la cadena se encuentra la debilidad; posteriormente, precisar si hay alguna falla e identificar a qué se debe; luego, definir las posibles soluciones, así como los equipos y tiempos de respuesta. Cabe señalar que este proceso debe considerar la opinión y experiencia de los empleados del área (Efiempresa, 2017).

1.1.7 Pólizas de Inversión

Un depósito a plazo, también llamado imposición a plazo fijo, es un producto que consiste en la entrega de una cantidad de dinero a una entidad bancaria durante un tiempo determinado. Transcurrido ese plazo, la entidad devuelve el dinero, junto con los intereses pactados. Cabe señalar que los intereses también se pueden pagar periódicamente mientras dure la operación. Además, los intereses se liquidan en una cuenta corriente o de ahorros de la cual el cliente será titular (Banco de España, 2010).

1.1.8 Historia del Banco Internacional

El Banco Internacional fue fundado en 1973 por el empresario Ignacio Fierro, con el propósito de ser un referente de solidez, solvencia y otros altos estándares de gestión. Cabe señalar que esta entidad ha incrementado su participación en el mercado

progresivamente, sobre todo en el sector productivo ecuatoriano que conforma aproximadamente el 80% de su cartera de clientes (Banco Internacional , 2010a).

Actualmente, el Banco Internacional cuenta con más de 1.300 colaboradores, más de 80 puntos de atención a nivel nacional distribuidos en 18 de las 24 provincias del Ecuador y mantiene una sólida red de cajeros automáticos. Adicionalmente, brinda diversos servicios como operaciones de crédito, inversiones, ahorros programados, pago de servicios básicos, entre otros.

La misión del banco es: "Ser más, respondiendo con solidez, eficiencia y calidad a las necesidades financieras de nuestros clientes". Mientras que, la visión del banco es: ser el mejor Banco del Ecuador, centrado en cinco aspectos: a) crecimiento sólido y rentable, b) talento humano, c) calidad y servicio, d) eficiencia y productividad y e) prudencia en la gestión integral de riesgos (Banco Internacional, 2010b).

Los valores corporativos que posee la institución son: a) cercanía, que se refiere a generar un ambiente profesional de confianza que facilita la comunicación; este valor conlleva a escuchar activamente a los clientes, colaboradores y demanda de la sociedad; b) solidez, ya que el banco persigue la permanente creación de valor parar asegurar el desarrollo futuro por medio de una visión común que integra el corto y largo plazo; c) decisión, dado que el banco actúa con calidad en entornos inciertos y cambiantes, identificando de manera ágil alternativas adecuadas que permitan mejorar

continuamente y aprender de los errores con autocrítica y humildad (Banco Internacional, 2010c).

En cuanto a los imperativos estratégicos del banco, es importante mencionar que están enfocados en ganar cuota de mercado, rentabilidad y control de morosidad de la cartera. En la figura siguiente se muestran los imperativos estratégicos del Banco Internacional.



Figura 1. Imperativos Estratégicos Banco Internacional

Cada imperativo estratégico posee dentro de su competencia los siguientes objetivos:

Tabla 3. Eficiencia

Eficiencia	*Modelo Operativo*	Definir e implementar un nuevo modelo operativo para el Banco que permita agilizar, mejorar, estandarizar y automatizar los procesos de mayor impacto en la organización; aumentando la calidad, productividad, eficiencia y reduciendo los tiempos de respuesta a los clientes.

	Plataforma CORE	Implementar la actualización tecnológica de la plataforma CORE, a fin de potenciar la arquitectura tecnológica del Banco, mejorar los tiempos de respuesta del sistema, optimizar el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos y la integración con canales.
	Gestión Financiera	Renovar el sistema de información gerencial del Banco para la oportuna y adecuada toma de decisiones de la Alta Dirección, así como, desarrollar esquemas de actualización y control de la generación de ingresos por servicios y comisiones

Elaborado por la autora

Tabla 4. Gestión de Talento Humano

Gestión de Talento Humano	*Plan Integral de Gestión del Talento*	Diseñar e implementar procesos, herramientas, políticas y procedimientos para la administración y gestión efectiva del talento humano.
	Clima Laboral	Generar un ambiente de trabajo adecuado a través de mejores prácticas orientadas a retener y atraer el mejor talento humano, convirtiendo a Banco Internacional en el mejor lugar para trabajar del Ecuador

Elaborado por la autora

Tabla 5. Supervisión y Control de Riesgos

Supervisión y Control de Riesgos	*Gestión y Cultura de Riesgo Integral*	Potenciar, desarrollar y mejorar los distintos modelos de gestión de riesgo a fin de asegurar la transparencia, solidez y rentabilidad del Banco; alineándose a los objetivos definidos por el Grupo ya las mejores prácticas internacionales en control de riesgos.
	Evaluación y Workflow de Crédito	Implementar un proceso de generación, administración y recuperación de créditos apalancado en herramientas y mejoras que agilicen sus procesos, generando eficiencia y competitividad frente a nuestros competidores

Elaborado por la autora

Tabla 6. Marketing e Imagen

Marketing e Imagen	*Propuesta de calidad de valor*	Implementar iniciativas que tiendan a la generación de ingresos a través del desarrollo de una mejor oferta de productos y servicios diferenciada para los segmentos target del Banco a los canales de atención, incrementando la calidad de servicio y satisfacción de los clientes
	Inteligencia Comercial	Proveer a las áreas de negocio información, soluciones y modelos predictivos de análisis para la adecuada toma de decisiones; a través de la definición de un adecuado gobierno de datos, la renovación de su *datawarehouse* y el desarrollo de mejoras en su plataforma comercial.

Elaborado por la autora

Tabla 7. Ventas

Ventas	*Fidelización y Deserción de Clientes*	Mejorar el nivel de retención de clientes a través de campañas de *cross sell* y acciones continuas de fidelización, así como, mejorando la oferta de productos, canales y brindando servicios de calidad diferenciales para los segmentos target del banco.
	Cuota de Mercado	Aumentar la cuota de mercado en función del presupuesto y metas establecidas, mejorando la diversificación de cartera, la concentración por cliente y su rentabilidad mediante la profundización de la relación comercial, la venta cruzada la mayor oferta de productos, servicios y canales alternativos

Elaborado por la autora

Tabla 8. Distribución y Canales

Distribución y Canales	*Modelo de atención y segmentación*	Profundizar las mejoras en el modelo de atención a fin de cumplir las expectativas y necesidades de nuestros clientes en cuanto a calidad, oferta de productos, servicios y canales: haciendo foco en los tiempos de respuesta, agilidad, practicidad, servicio personalizado y cercanía.

	Canales alternativos	Desarrollar las mejoras y cambios tecnológicos necesarios que permitan potenciar la oferta de productos y servicios a través de canales; mejorando los índices de satisfacción de clientes, reduciendo los costos de operación e incrementando los márgenes de rentabilidad.

Elaborado por la autora

1.1.8.1 Productos y Servicios

En cuanto a las operaciones de crédito, Banco Internacional dispone de todas las facilidades de crédito que el sistema financiero ecuatoriano ofrece, con tasas de intereses y plazos de acuerdo a las necesidades del cliente. Respecto a las inversiones, por medio de mecanismos como Certificados de Depósito, los clientes pueden manejar sus excedentes de liquidez, con tasas de interés y plazos que se acuerdan previamente.

El banco también ofrece productos que permiten obtener rentabilidad al cliente con flexibilidad en la disponibilidad de los recursos, como lo son: cuentas de inversión empresarial dirigido para rentabilizar excedentes de las empresas, cuentas rentables y ahorros programados dirigidos a personas naturales con planes de ahorro. Banco Internacional también ofrece Cash Management, una herramienta que permite a empresas o personas naturales con RUC (Registro Único de Contribuyentes), realizar recaudaciones y pagos dependiendo de su giro de negocio (Banco Internacional, 2010d). Otro producto clave es la tarjeta de crédito, Visa, Mastercard y Banco Internacional, que son reconocidas y aceptadas a nivel mundial, disponibles en las presentaciones

Classic, Gold, Platinum, Mastercard Black, Visa Signature y Corporativa (Banco Internacional, 2010e).

Comercio Exterior, otro producto del portafolio de Banco Internacional, es uno de los principales pilares de negociación de dicha institución, pues consiste en pagar al beneficiario en forma directa o por medio de un banco corresponsal, según corresponda el producto asociado: cartas de crédito, garantías bancarias, cobranzas en el exterior, avales y avales Bancoldex (convenio especial con Colombia) (Banco Internacional , 2010f). Otros servicios incluyen el pago de servicios básicos 100% vía Web, recaudaciones de impuestos fiscales y trasportación de valores entre otros (Banco Internacional , 2010g).

Cabe señalar que Banco Internacional cuenta con bancos hermanos del mismo grupo, estos son: a) Ebna Bank en Curazao, b) IFB International Finance Bank, en Estados Unidos, c) Banco Interamericano de Finanza, en Perú, d) Banco Exterior, en Venezuela y e) Banco Interbanco en Guatemala.

1.1.9 Posición del autor

Se considera de vital importancia tener un panorama amplio y claro del presente proyecto de caso el cual contribuirá a lograr una mejor eficiencia dentro de la organización y de manera directa contribuir a los imperativos estratégicos de la organización.

Para llevar a cabo el trabajo de investigación, es importante tener conocimiento sobre objetivos y metas, estrategias, gestión estratégica y planificación, puesto que son herramientas claves en la reingeniería de procesos. Además, como se pretende rediseñar el proceso operativo de emisión de pólizas de inversión, se considera necesario conocer las características de este tipo de procesos e inversiones, por lo cual fueron citadas en la revisión de literatura. Adicionalmente, como el objeto de estudio es una institución bancaria (Banco Internacional), se consideró pertinente incluir temas como el Sistema Financiero Ecuatoriano y una reseña de la entidad la cual se está analizando.

En la actualidad, se considera necesario tener accesibilidad a través de mayores canales de llegada al cliente, por ello, para la ejecución correcta de este planteamiento de rediseño, es importante contar con las percepciones internas y externas del proceso que de manera más certera nos permitirán cumplir con los objetivos trazados.

2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

En el presente trabajo de investigación se utilizó los siguientes métodos:

2.1 Método Analítico – Sintético

Se utilizó el método analítico – sintético ya que se inicia desde el análisis del proceso actual de emisión de pólizas de inversión y se centra en el impacto de la reconstrucción de dicho proceso, haciéndolo más eficiente, sobre uno de los imperativos del Plan Estratégico del Banco Internacional (Eficiencia) para el año 2020 y su próximo periodo.

2.2 Técnicas de Recolección de Datos

Las técnicas de recolección de datos empleadas fueron cualitativas y cuantitativas. Las técnicas cualitativas que se utilizaron fueron revisión documental de procesos, observación directa y entrevista, esta última realizada a personal de Control Interno. La técnica cuantitativa que se usó fue la encuesta, que se realizó a los gestores comerciales del Banco Internacional de las subregiones que tienen delimitadas de manera interna y que involucran las ciudades Quito, Guayaquil, Cuenca Manta y Portoviejo; así como a los clientes de dicha institución en la ciudad de Guayaquil. Mediante estas encuestas se consultó la percepción, tanto de gestores comerciales como de clientes, sobre el proceso de emisión y entrega de pólizas de inversión en el Banco Internacional, así como las mejoras que se deberían implementar.

Cabe mencionar que tanto los cuestionarios que se realizaron a clientes como funcionarios del banco fueron en línea y de carácter transversal. El objetivo del cuestionario a clientes y gestores es conocer su percepción sobre el proceso de emisión de pólizas de inversión en el Banco Internacional.

Es preciso señalar que ambos cuestionarios, tanto para clientes como para el personal comercial de Banco Internacional, se realizaron utilizando la herramienta Google Forms, herramienta que ayuda con la tabulación y presentación de resultados, además, de registrarlos en un archivo de Excel, herramienta mediante la cual se llevará a cabo un análisis univariado de variables.

3.3 Población y Muestra

En cuanto al cálculo de la muestra, este se realizó tanto para gestores comerciales como para clientes. La población de gestores comerciales será considerada del total de colaboradores del banco de las ciudades más importantes y que se encargan de llevar a cabo el proceso de emisión de pólizas de inversión para los clientes que la soliciten, dado que la investigación propone el rediseño de un proceso interno.

Para obtener la muestra de gestores comerciales se consideró a todos los funcionarios que manejan el proceso de pólizas de las agencias principales ciudades del país; es decir, Quito, Guayaquil, Cuenca y provincia de Manabí (específicamente los cantones de Manta, Tarqui y Portoviejo), que representan el 64% del total del personal comercial a nivel nacional. La población de gestores comerciales de Banco

Internacional está formada por 156 funcionarios y, por su representatividad se encuestará a 100, que están distribuidos en las ciudades antes mencionadas. En la tabla que sigue se presenta la distribución de la muestra.

Tabla 9. Población y muestra de gestores comerciales de Banco Internacional

Ciudad	Gestores Comerciales
Guayaquil	38
Cuenca	7
Quito	48
Manabí	7
Total encuestado	100
Total Nacional	156
% Encuestado	64%

Elaborado por la autora

Adicionalmente, para comprender mejor la problemática de estudio, se ha considerado encuestar a los clientes de Banco Internacional, con inversiones mayores a USD $100.000,00, ya que sobre este monto representan el 74% del total de las inversiones en la institución mencionada.

A nivel nacional, Banco Internacional cuenta con 1121 clientes con inversiones de dicho monto, de los cuales 393 son de la ciudad de Guayaquil, cubriendo el 38% del total de clientes a estudiar. Dado que los clientes de Guayaquil son los que tienen mayor participación a nivel nacional se tomarán como población del estudio. A continuación,

mediante la calculadora muestral de SurveyMonkey, se calculó la muestra de clientes a encuestar, utilizando un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.



Figura 2. Cálculo de muestra de clientes de Guayaquil

En resumen, se encuestó a 100 gestores comerciales de Banco Internacional y a 195 clientes que manejan inversiones financieras en la entidad bancaria mencionada.

Los participantes de esta investigación fueron: a) los gestores comerciales del Banco Internacional de las subregiones que tienen delimitadas de manera interna y que involucran las ciudades Quito, Guayaquil, Cuenca y, Manabí; b) clientes de sub regiones que tienen delimitadas de manera interna que involucran la ciudad de Guayaquil y que mantengan inversiones financieras en el Banco Internacional y; c) un delegado de Control Interno del Banco Internacional

3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

3.1 Primera Fase: Presentación de los Resultados Obtenidos

3.1.1 Flujo de Procesos de Emisión de Pólizas de Inversión Actual

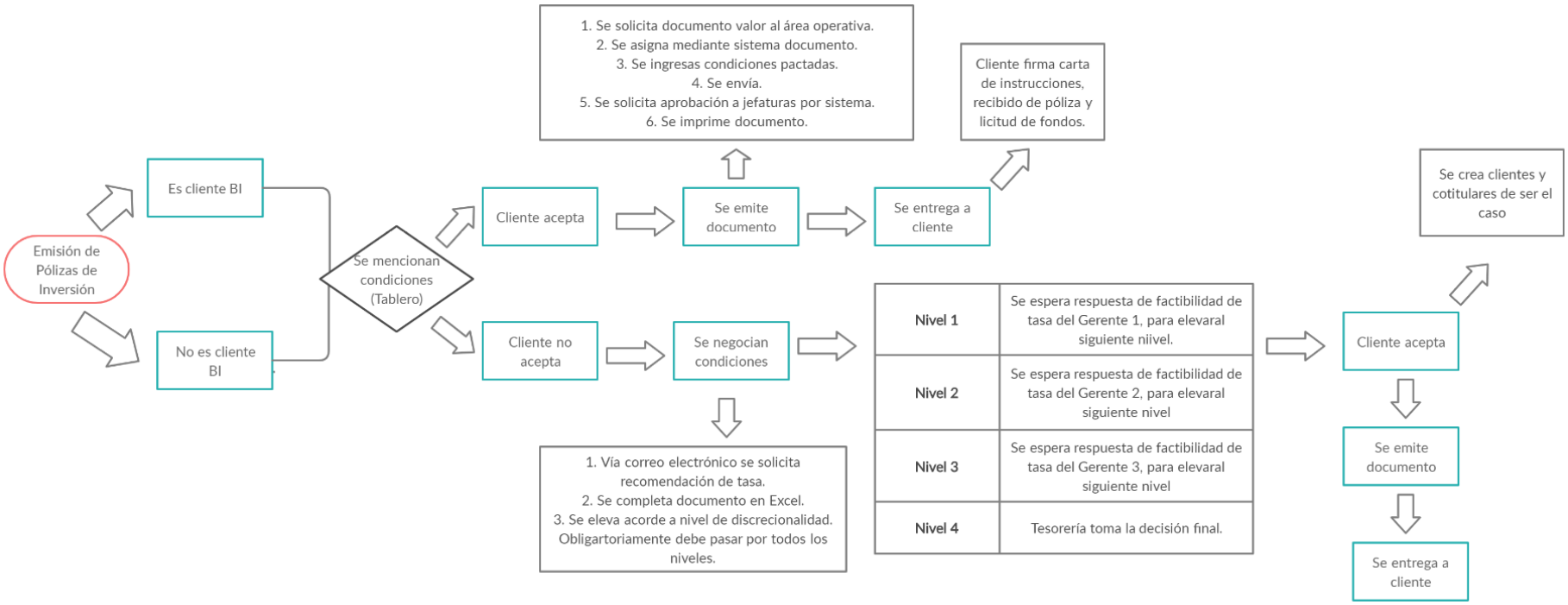


Figura 3. Diagrama de Flujo de Procesos de Emisión de Pólizas de Inversión Actual
Elaborado por la autora

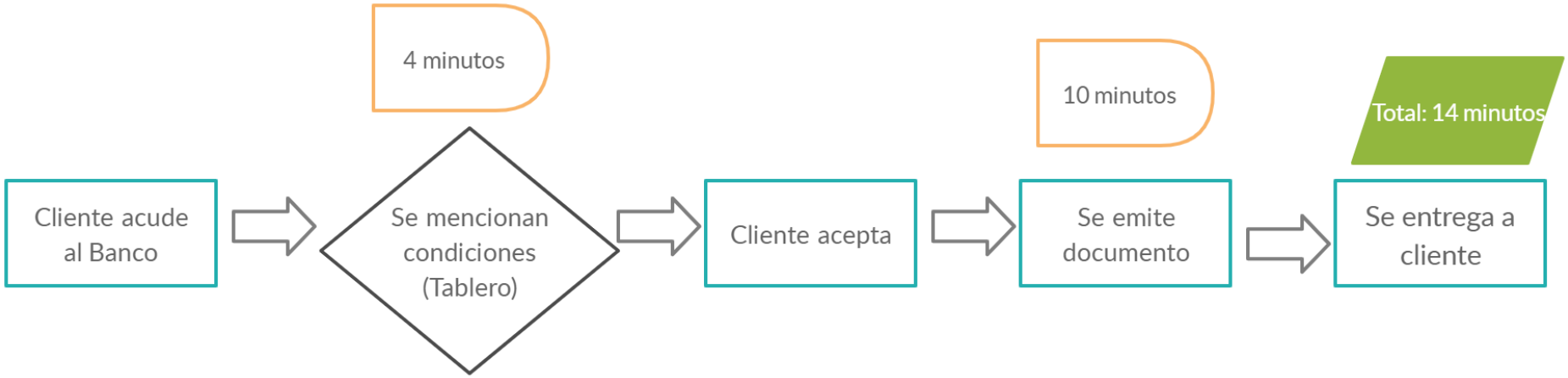


Figura 4. Flujo de Procesos de Emisión de Pólizas Actual - Escenario 1
Elaborado por la autora

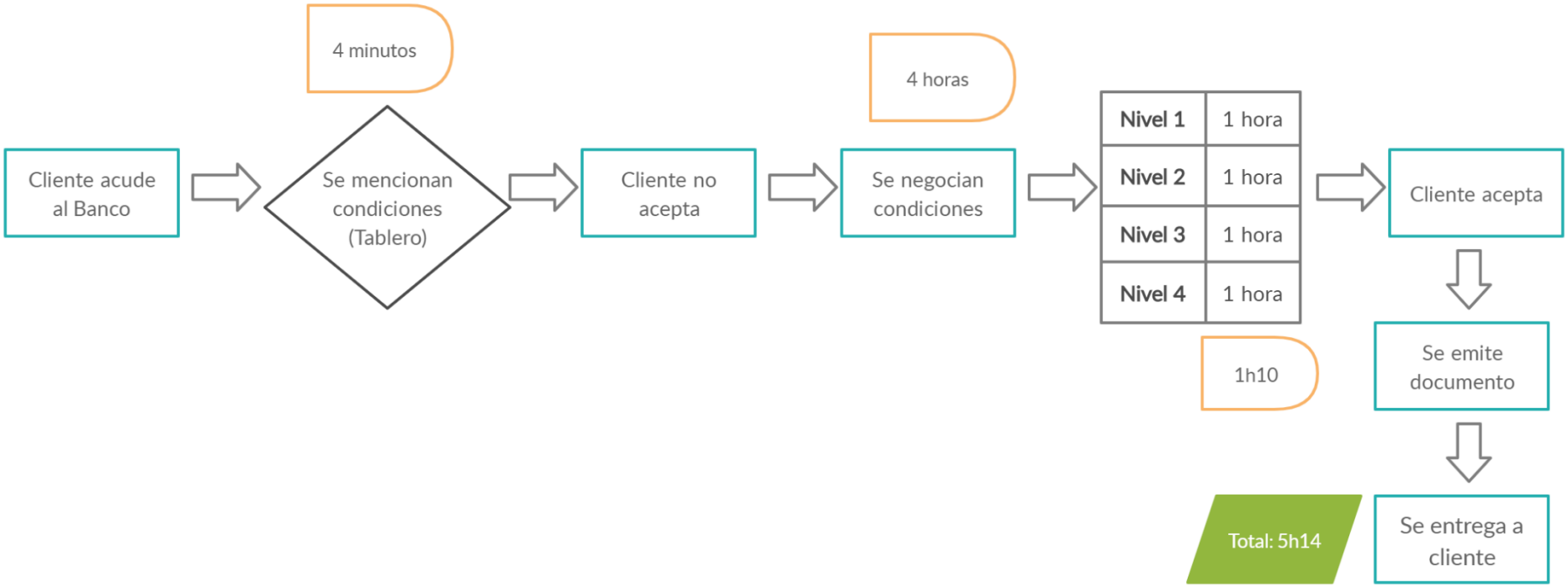


Figura 5. Flujo de Procesos de Emisión de Pólizas Actual – Escenario 2
Elaborado por la autora

Como se aprecia en la figura 3, la emisión de pólizas de inversión en Banco Internacional incluye algunos procesos. En primera instancia, se debe determinar si el usuario que desea emitir la póliza es o no cliente del banco, puesto que, si el usuario es cliente del banco deberá ser canalizado con el gestor comercial asignado, lo cual puede dilatar o diluir la intención del cliente por la solicitud y, si el usuario no es cliente del banco y acepta los términos de la póliza, se debe realizar todo el proceso de negociación y un paso adicional de creación en el sistema acorde la información que presente.

Una vez que el usuario se acerque al banco, conozca los términos tablero y los acepte, debe esperar la emisión del documento y, una vez emitido, firmar el recibido para culminar el proceso, en un tiempo total de 14 minutos. En caso de que el usuario no acepte los términos iniciales, se lleva a cabo una renegociación de condiciones, que requiere la participación de distintos altos ejecutivos del banco, para determinar si se mejoran los términos y se ofrecen tasas de interés más atractiva para el cliente. Terminada la gestión de los altos ejecutivos se comunica al cliente los nuevos términos y, si éste los acepta, se emite el documento, el cliente firma el recibido y termina el proceso, el cual tardó 5 horas y 14 minutos.

El principal cuello de botella radica en la renegociación ya que requiere la participación de ejecutivos de distinta jerarquía de la institución, quienes en ocasiones

no se encuentran disponibles para contestar las diferentes propuestas y dar una respuesta al cliente, factor que retrasa el cierre de la negociación.

3.1.2 Tabulación de Encuestas de Gestores Comerciales.

Cabe señalar que toda la muestra de gestores comerciales respondió el cuestionario. Además, se envió a cinco gestores comerciales de la ciudad de Durán. En resumen, 105 gestores comerciales respondieron la encuesta.

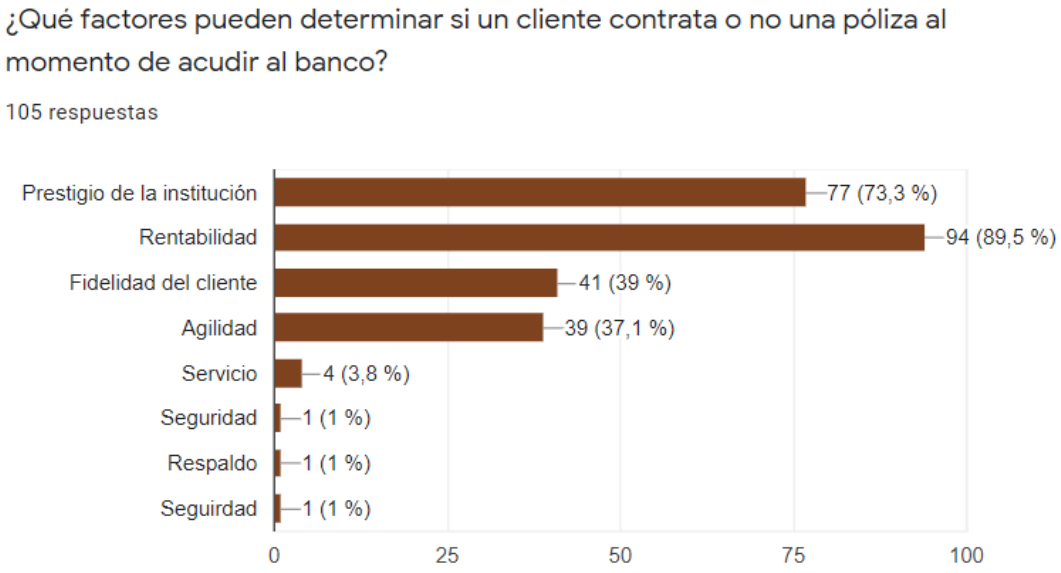


Figura 6. Factores determinantes en la compra de pólizas
Elaborado por la autora

La mayoría de los gestores comerciales encuestados (89.5%) señaló que el principal factor que determina si un cliente contrata una póliza o no al momento de acudir al banco es la rentabilidad. Como segundo factor importante, según el 73.3% de los participantes es el prestigio de la institución. Adicionalmente, algunos gestores

señalaron que la fidelidad del cliente (39%) y la agilidad del servicio (37.1%) también son factores influyentes.

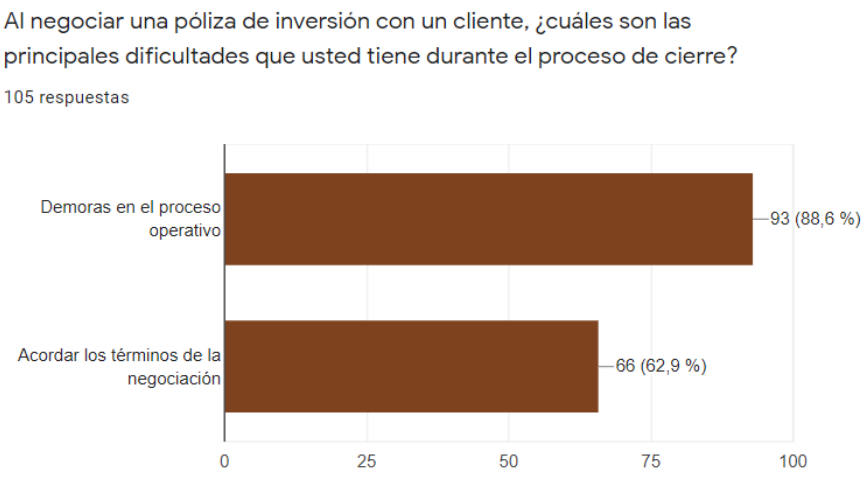


Figura 7. Principales dificultades al momento de cerrar una póliza de inversión
Elaborado por la autora

La principal dificultad que tiene un gestor comercial del Banco Internacional al negociar una póliza de inversión con un cliente es la demora en el proceso operativo (88.6%); pese a esto, poco más de la sexta parte de los gestores participantes (62.9%) indicó que otra dificultad es acordar los términos de la negociación.

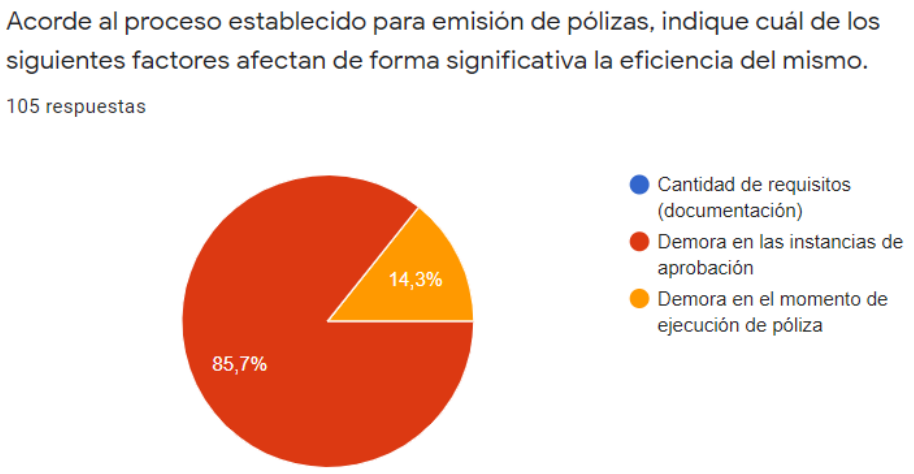


Figura 8. Factores que afectan la eficiencia del proceso de emisión de pólizas
Elaborado por la autora

El 85.7% de los gestores comerciales mencionaron que el factor que afecta significativamente la eficiencia del proceso de emisión de pólizas es la demora en las instancias de aprobación. El 14.3% restante indicó que es la demora en el momento de ejecución de póliza.

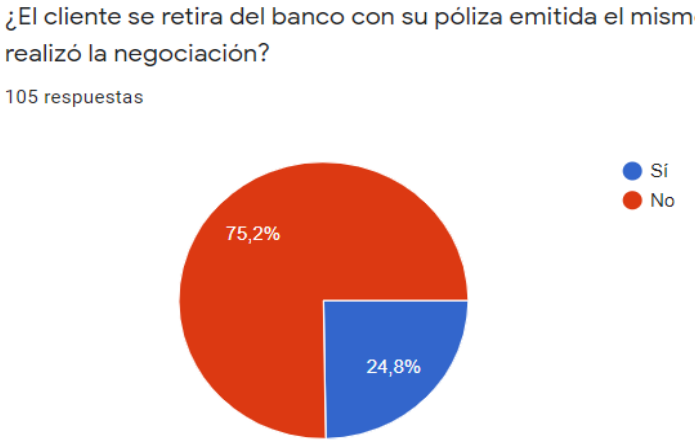


Figura 9. ¿El cliente se retira del banco con su póliza emitida?
Elaborado por la autora

Poco más de la tercera cuarta parte de gestores comerciales (75.2%) indicó que el cliente no se retira del banco con su póliza emitida el mismo día en que se realizó la negociación, no obstante, el 24.8% restante manifestó que los clientes sí se retiran con su póliza.

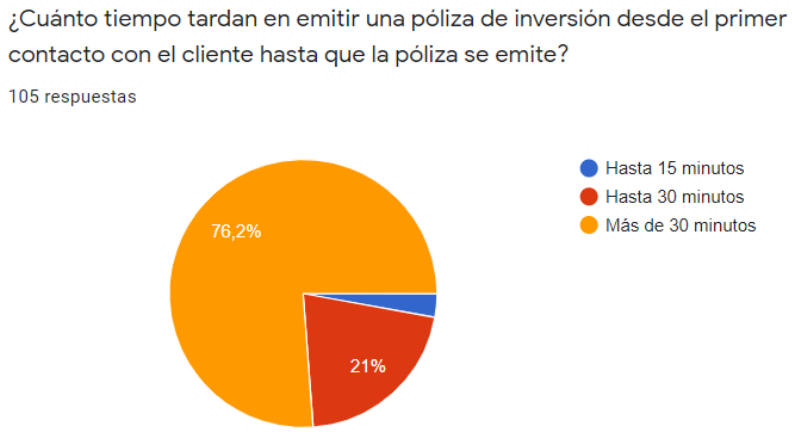


Figura 10. Tiempo que dura el proceso de emisión de una póliza de inversión
Elaborado por la autora

Según 76.2% de los gestores comerciales participantes, indican que el proceso de emisión de una póliza de inversión desde el primer contacto con el cliente hasta que esta se emite demora más de 30 minutos. Asimismo, 21% de los gestores indicó que el proceso demora hasta 30 minutos; mientras que, 2.8% mencionó que el proceso demora hasta 15 minutos.

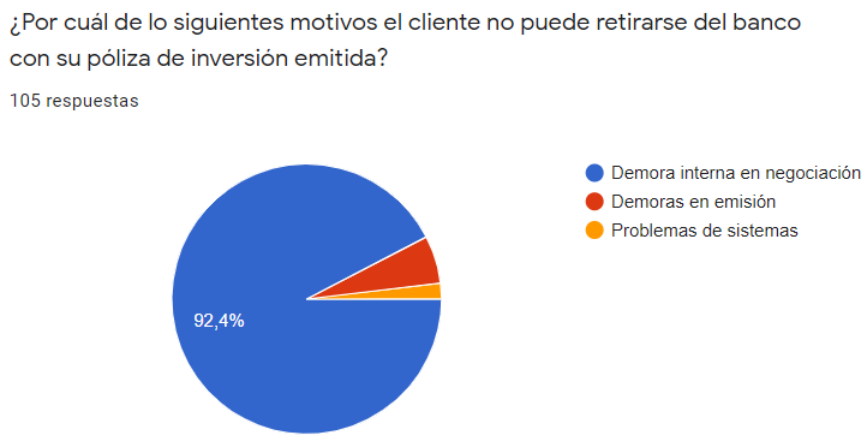


Figura 11. Motivos por los que el cliente no puede retirarse del banco con su póliza emitida
Elaborado por la autora

Poco más de la novena parte de gestores encuestados (92.4%) mencionó que el principal motivo por el cual el cliente no puede retirarse del banco con su póliza de inversión emitida es la demora interna en negociación. Por otra parte, 5.7% indicó que se debe a demoras en emisión y el 1.9% restante lo atribuyó a problemas en sistemas.

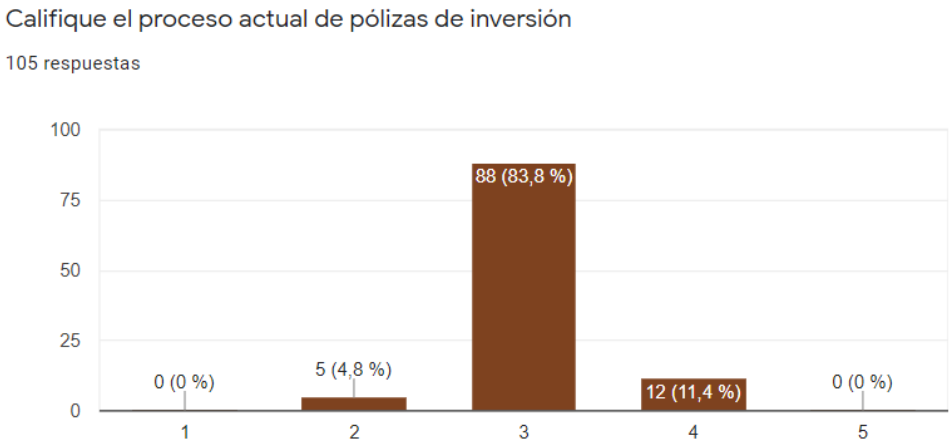


Figura 12. Calificación del proceso actual de pólizas de inversión
Elaborado por la autora

Cabe señalar que la escala definida para la presente pregunta fue: 1 (pésimo) y 5 (excelente). La mayoría de los gestores comerciales (83.8%) calificó el proceso actual de emisión de pólizas de inversión con un puntaje de 3, lo que sugiere que el proceso no es ni pésimo ni excelente y tiene oportunidades de mejora. Además, 11.4% de los gestores calificó el proceso con un puntaje de 4, lo que indica que el proceso es bueno. El 4.8% restante calificó el proceso con un puntaje de 2, que equivale a un proceso malo. Cabe señalar que ningún gestor calificó el proceso con un puntaje de 1 (pésimo) ni con un puntaje de 5 (excelente).

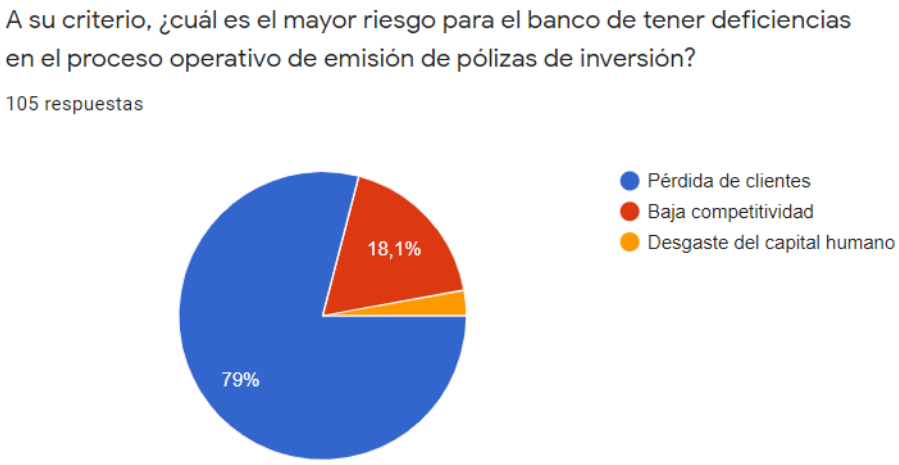


Figura 13. Principales riesgos para el banco de un proceso de emisión de pólizas deficiente
Elaborado por la autora

Cerca de la octava parte de gestores encuestados (79%) indicó que el mayor riesgo para el banco, de tener deficiencias en el proceso operativo de emisión de pólizas de inversión es la pérdida de clientes; 18.1% señaló que el mayor riesgo sería la baja competitividad y el 2.9% restante mencionó que sería el desgaste del capital humano.

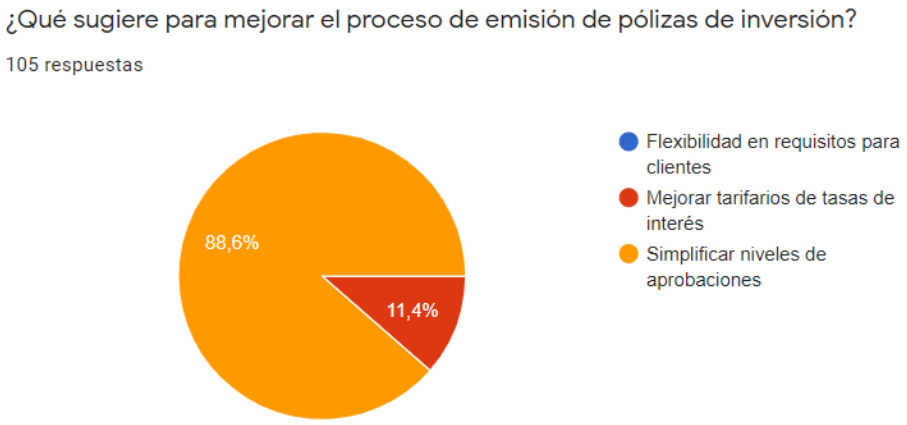


Figura 14. Sugerencias para mejorar el proceso de emisión de pólizas de inversión
Elaborado por la autora

La mayoría de los gestores comerciales (88.6%) sugiere simplificar los niveles de aprobaciones para mejorar el proceso de emisión de pólizas de inversión y 11.4% restante recomendó mejorar los tarifarios de tasas de interés.

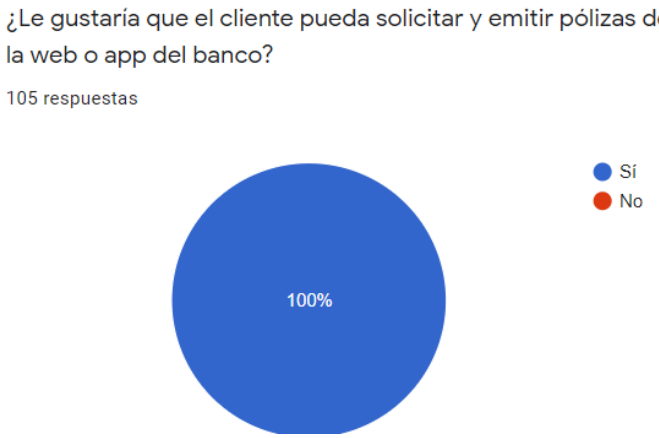


Figura 15. Emisión de pólizas de inversión por medio de canales electrónicos
Elaborado por la autora

Todos los gestores comerciales señalaron que les gustaría que el cliente pueda solicitar y emitir pólizas de inversión a través de canales electrónicos, ya sea el sitio web o aplicación móvil del banco.

3.1.3 Respuestas de Clientes

Es importante aclarar que toda la muestra de clientes de Guayaquil respondió el cuestionario, sin embargo, al igual que en el caso de gestores comerciales, se envió cuestionarios adicionales a 17 clientes de Durán. Todos los clientes de Durán también respondieron el cuestionario, de modo que 212 clientes participaron en el estudio.



Figura 16. ¿Hace cuánto tiempo es cliente del Banco Internacional?
Elaborado por la autora

Poco más de la sexta parte de clientes encuestados (60.4%) son clientes del Banco Internacional hace más de un año, 20.8% son clientes de dicha institución hace aproximadamente un semestre (1 a 6 meses) y 18.9% por más de un semestre, pero menos de un año (6 meses a 1 año).

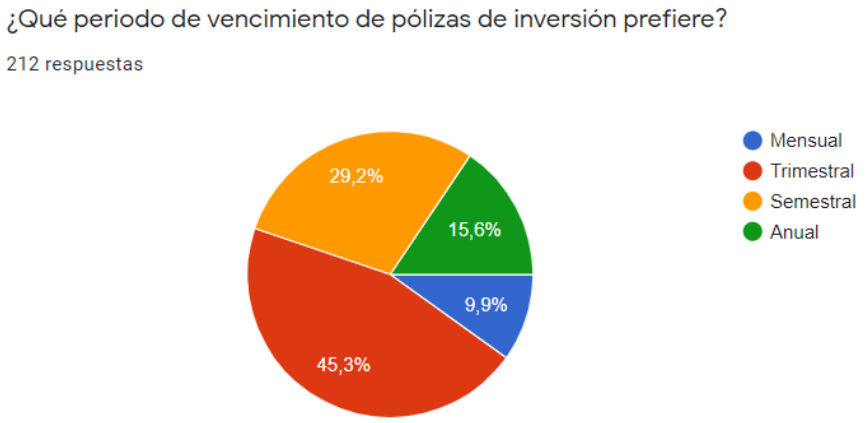


Figura 17. Periodo de vencimiento preferido
Elaborado por la autora

La mayoría de los clientes participantes (45.3%) prefiere pólizas de inversión con vencimiento trimestral; 29.2% vencimiento semestral; 15.6% vencimiento anual y 9.9% vencimiento mensual.

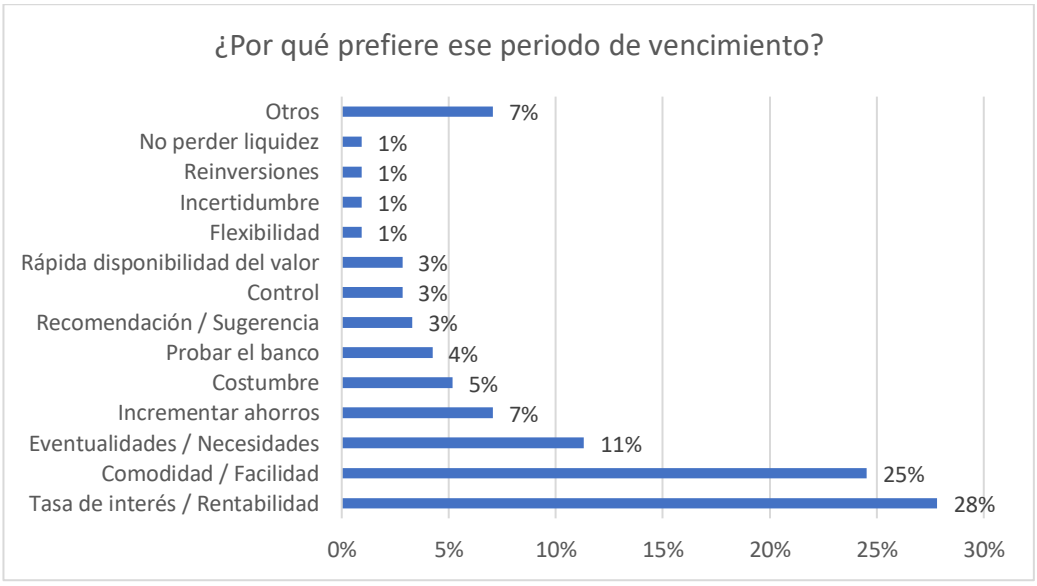


Figura 18. Razones por las que prefiere cierto periodo de vencimiento
Elaborado por la autora

Los principales factores que influyen en la preferencia del periodo de vencimiento de las pólizas de los clientes son: a) tasa de interés / rentabilidad (28%); b) comodidad / facilidad (25%), c) eventualidades / necesidades (11%) y; d) incrementar ahorros (7%). Estos factores representan el 71% del total de factores que influyen en la decisión del cliente en cuanto al plazo de sus inversiones.

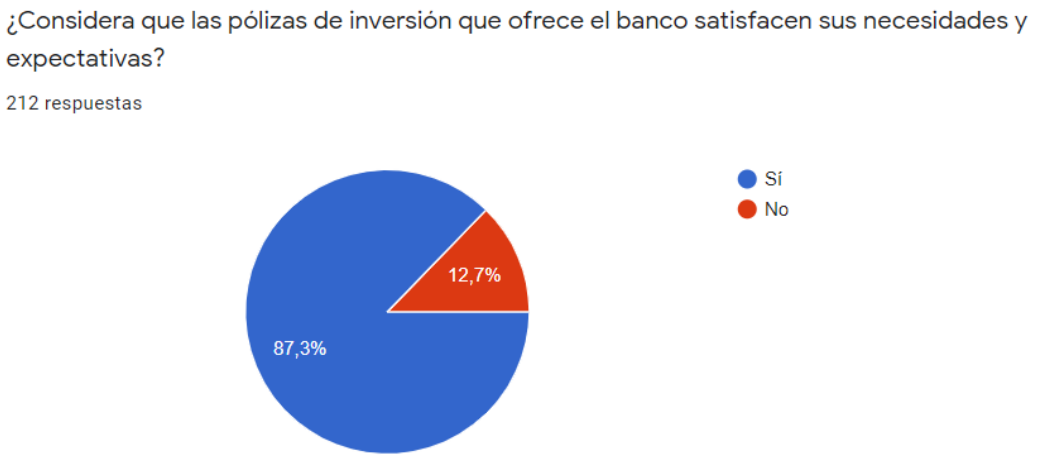


Figura 19. ¿Las pólizas de inversión que ofrece Banco Internacional satisfacen sus necesidades y expectativas?
Elaborado por la autora

Una gran parte de los clientes encuestados, específicamente 87.3%, indicó que las pólizas de inversión que les ofrece el Banco Internacional satisfacen sus necesidades y expectativas. El 12.7% restante señaló que no lo hace.

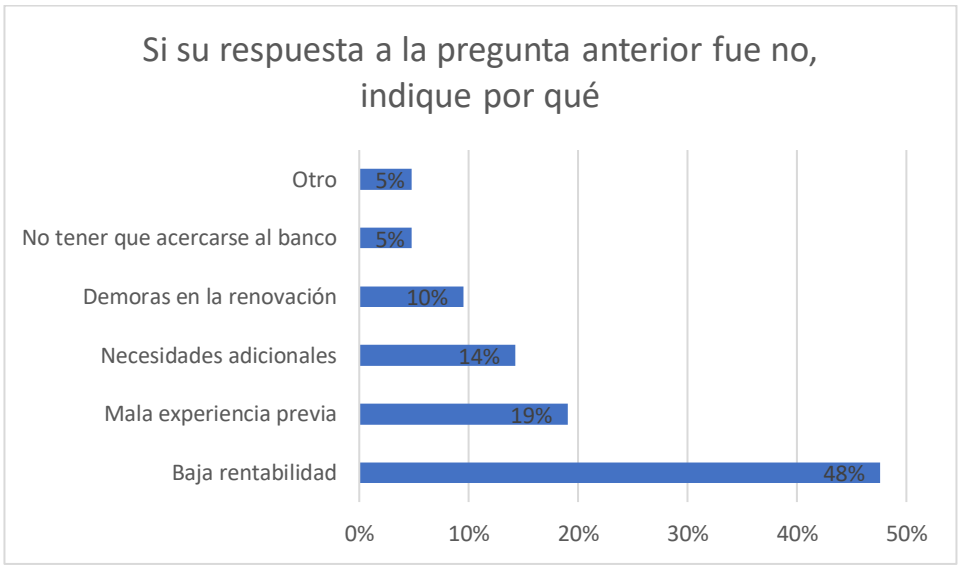


Figura 20. ¿Por qué las pólizas de inversión del Banco Internacional no satisfacen sus necesidades y expectativas?
Elaborado por la autora

De los clientes que indicaron que las pólizas de inversión ofertadas por el Banco Internacional no satisfacen sus necesidades y expectativas, 48% indicó que se debe a una baja rentabilidad, 19% debido a una experiencia previa no satisfactoria y 14% porque se debe ofrecer servicios adicionales que satisfagan sus necesidades.

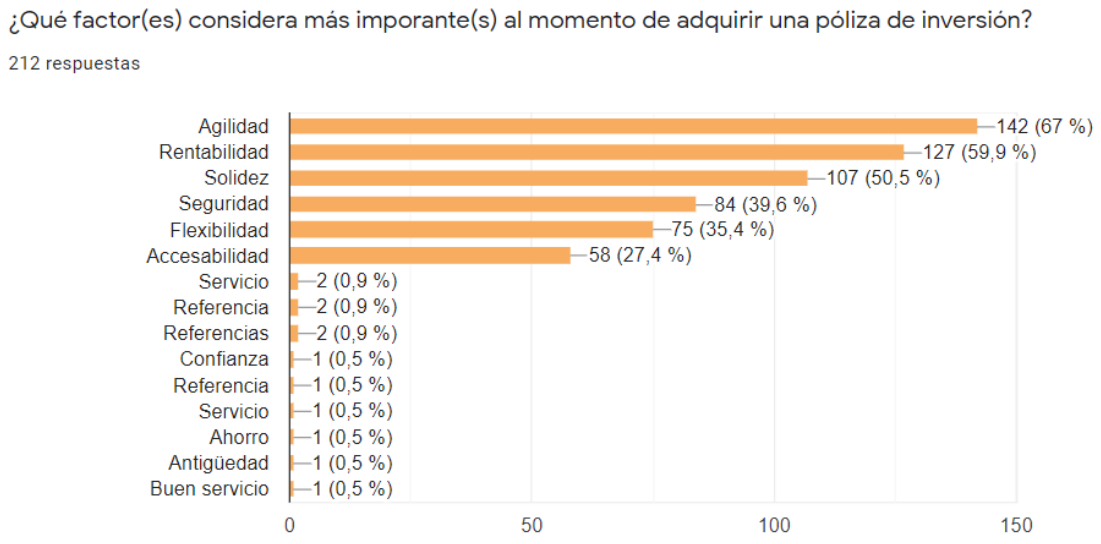


Figura 21. Factores más importantes al momento de adquirir una póliza de inversión.
Elaborado por la autora

Los principales factores que los clientes consideran relevantes al momento de adquirir una póliza de inversión son: a) agilidad (67%), b) rentabilidad (59.9%), c) solidez (50.5%) y d) seguridad (39.6%).

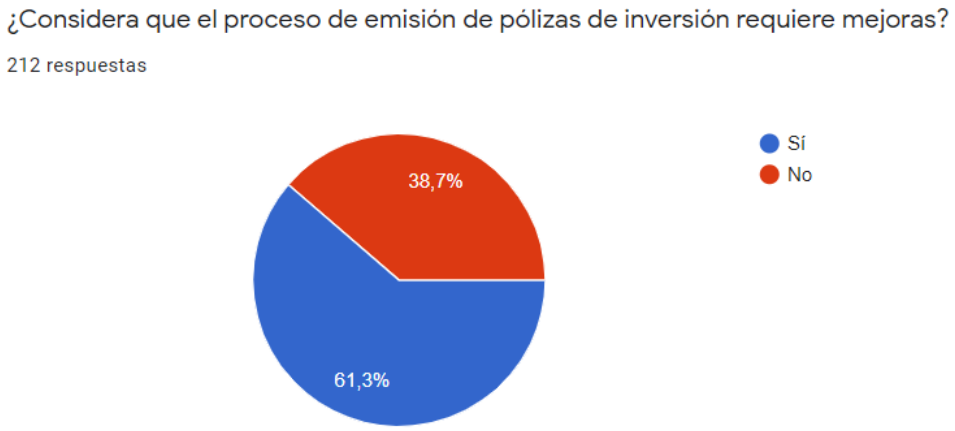


Figura 22. ¿El proceso de emisión de pólizas de inversión requiere mejoras?
Elaborado por la autora

La mayoría de clientes (61.3%) señaló que el proceso de emisión de pólizas de inversión sí requiere mejoras; mientras que el 38.7% restante indicó que dicho proceso no requiere mejoras.

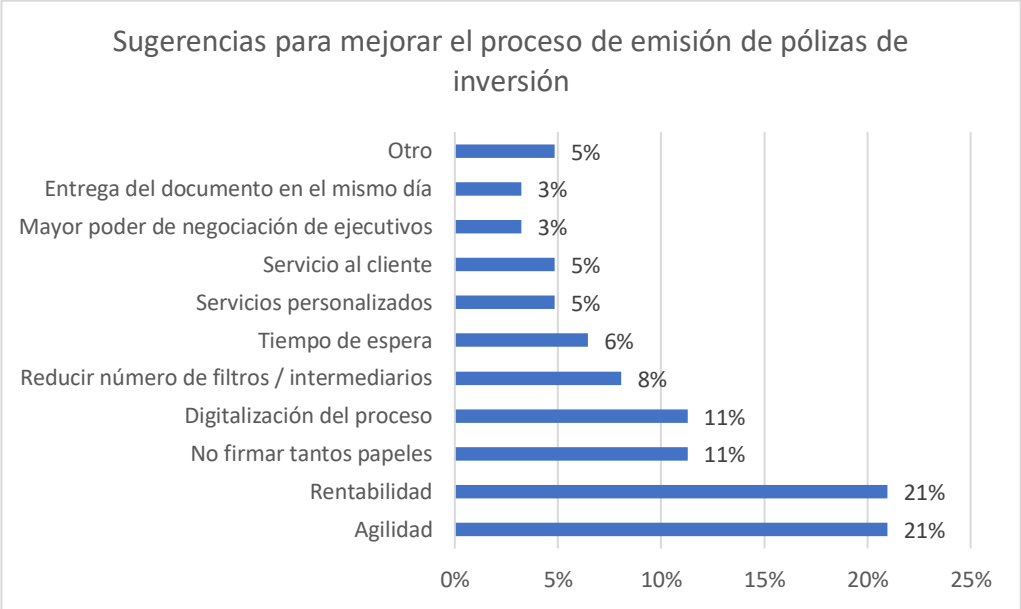


Figura 23. Sugerencias para mejorar el proceso de emisión de pólizas de inversión
Elaborado por la autora

Los clientes que señalaron que el proceso de emisión de pólizas de inversión requiere mejoras propusieron: a) agilidad (21%), b) rentabilidad (21%), c) digitalización del proceso (11%), d) no firmar tantos papeles (11%) y e) reducir el número de filtros o intermediarios (8%). Estas sugerencias representan el 72% de las mejoras sugeridas por los clientes.

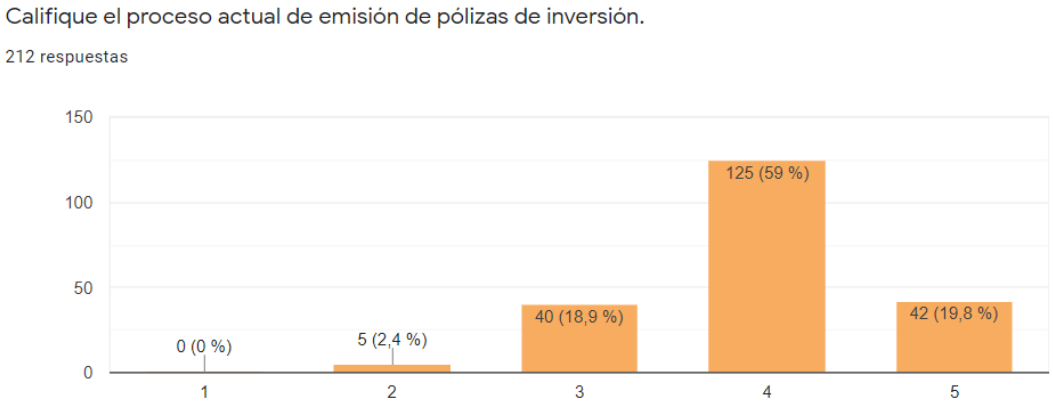


Figura 24. Calificación del proceso actual de emisión de pólizas de inversión
Elaborado por la autora

Cabe señalar que la escala definida fue: 1 = pésimo y 5 = excelente. La mayoría de los clientes (59%) calificó el proceso con un puntaje de 4, es decir, consideran que el proceso es bueno; 19.8% lo calificó con un puntaje de 5, lo que significa que para ellos el proceso es excelente; 18.9% lo calificó con un puntaje de 3, manteniendo una posición neutral y el 2.4% restante dio una calificación de 2, indicando que el proceso es malo. Ningún cliente calificó el proceso como pésimo.

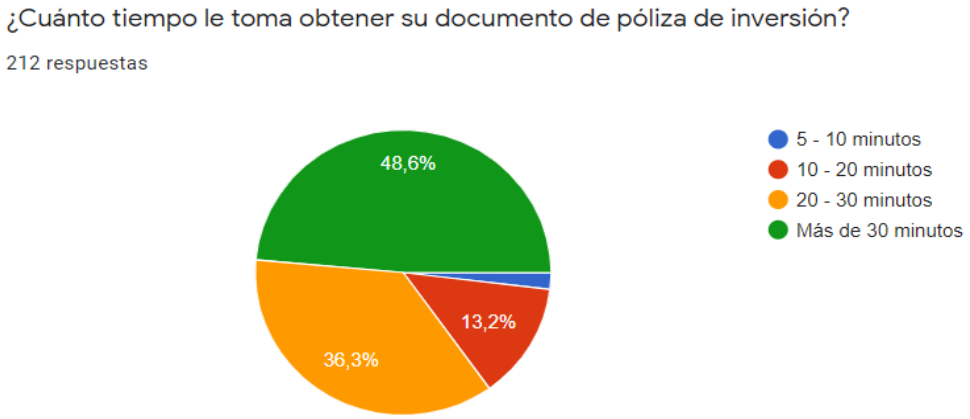


Figura 25. Tiempo de espera de clientes para obtener el documento de póliza de inversión
Elaborado por la autora

Cerca de la mitad de los clientes encuestados (48.6%) indicó que para obtener su documento de póliza de inversión deben esperar más de 30 minutos; 36.3% señaló que esperan entre 20 y 30 minutos; 13,2% de 10 a 20 minutos y el 1.9% restante entre 5 y 10 minutos.



Figura 26. Disponibilidad para adquirir una póliza de inversión mediante canales electrónicos
Elaborado por la autora

Un gran porcentaje de clientes (86.3%) manifestó que estaría dispuesto a adquirir una póliza de inversión a través de la página web del banco; el 13.7% restante no estaría dispuesto a hacerlo.

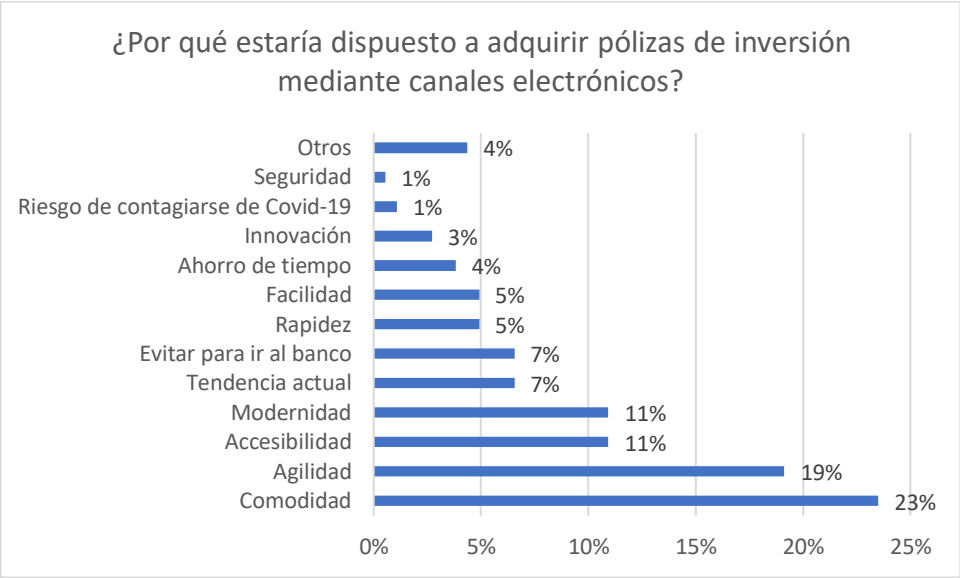


Figura 27. ¿Por qué adquiriría una póliza de inversión a través de un medio electrónico?
Elaborado por la autora

Los clientes que manifestaron estar dispuestos a adquirir pólizas de inversión mediante canales electrónicos lo harían, principalmente, por las siguientes razones: a) comodidad (23%), b) agilidad (19%), c) accesibilidad (11%), d) modernidad (11%), e) tendencia actual (7%) y f) evitar ir al banco (7%).

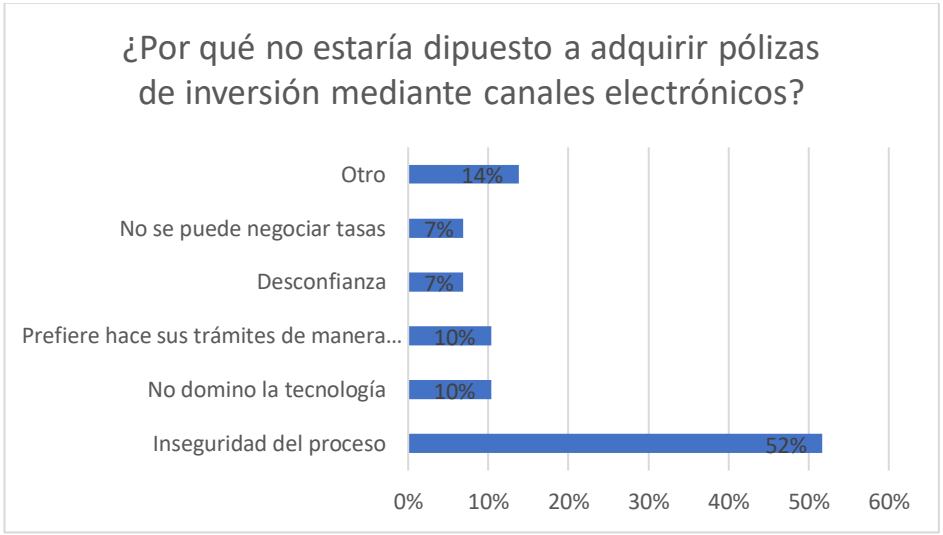


Figura 28. ¿Por qué no adquiriría una póliza de inversión a través de canales electrónicos?
Elaborado por la autora

Los clientes que señalaron que no estarían dispuestos a adquirir pólizas de inversión a través de canales electrónicos, indicaron que no lo harían por las siguientes razones: a) inseguridad del proceso (52%), b) poco o nulo dominio de la tecnología (10%), c) prefiere hacer sus trámites de manera presencial (10%).

3.1.4 Resultados de la entrevista

Luego de entrevistar al Subgerente de Control Interno del Banco Internacional se obtuvo variedad de información como: la emisión de pólizas de inversión es de alta importancia para el banco porque mediante este se logra captar capitales de los clientes que perciben un interés pactado a cambio; además, ayuda a marcar el posicionamiento de la institución ante la competencia.

A criterio del funcionario, no realizar adecuadamente el proceso de emisión de pólizas de inversión conlleva a reclamos del cliente por no recibir un pago de interés de acuerdo a sus instrucciones o, que, por suplantación de identidad, pueda otra persona hacer uso de los fondos.

Asimismo, los errores más comunes en el proceso de emisión de póliza de inversión, llevado a cabo por los gestores comerciales son: a) falta de completitud de requisitos al momento de la apertura de la póliza, b) llenado incompleto de los datos del cliente, c)

falta de documentos de cancelación, d) fecha de inicio no acorde a instrucción del cliente, e) pago de intereses sin la retención correspondiente.

Adicionalmente bajo el criterio del funcionario, el proceso de emisión de pólizas de inversión sí requiere mejoras, de hecho, es recomendable e importante, cuando la situación amerite, crear un grupo focal de todos los intervinientes en el proceso para, de acuerdo con su perspectiva, identificar las falencias del proceso y qué se puede mejorar, enfocándose en el área operativa.

Algunas sugerencias para mejorar el proceso de emisión de pólizas de inversión son: a) incluir alertas de cancelación a los clientes para que se puedan acercar a su oficina más cercana a realizar la renovación o cancelación; b) utilizar los canales electrónicos del banco para que el cliente tenga la opción de administrar independientemente sus valores en pólizas; c) crear incentivos para que los clientes que solo mantienen inversiones en el banco tengan una cuenta para que acrediten valores y no tener que emitir cheques de emergencia para entrega de valores; d) digitalización de documentos; e) consolidar la carta de instrucciones con la retención del cliente y de esta manera simplificar la firma de documentos; f) que la licitud de fondos (una de las principales falencias), pueda ser llenada de manera digital o en su defecto, se emita por default una leyenda al cliente y, de esta manera, evitar firmas adicionales.

Por último, el entrevistado indicó que por administración del tiempo del cliente y agilidad de procesos para el banco sería viable y positivo que puedan solicitar y emitir sus pólizas de inversión por medio del portal web o aplicación del banco. También mencionó que la competencia ya cuenta con este servicio y sería de gran utilidad poder desarrollar herramientas que permitan autoabastecimiento de productos para el portafolio de clientes.

3.1.5 Impacto del modelo actual de emisión de pólizas de Inversión en el Plan Estratégico 2020 de Banco Internacional

El Banco Internacional dentro de su plan estratégico evalúa la gestión de sus procesos en seis imperativos: eficiencia, supervisión y control de riesgos, marketing e imagen, distribución – canales, ventas y gestión de talento humano, éste último no analizado dentro del impacto del proceso de emisión de pólizas de inversión, ya que no tiene implicación directa en el mismo.

Cada uno de estos seis imperativos poseen objetivos remarcados dentro de sus competencias los cuales conforme al análisis de resultados obtenidos se puede identificar si cumplen o no acorde la situación del proceso actual de emisión de pólizas de inversión en Banco Internacional.

El proceso actual de emisión de pólizas de inversión de Banco Interaccional no cumple con el imperativo de Eficiencia ya que acorde a lo descrito en el criterio de modelo operativo no permite desarrollar un proceso ágil dentro de la organización

reduciendo los tiempos de espera del cliente, no cumple con el objetivo de Plataforma CORE ya que no están implementando procesos tecnológicos a fin de optimizar el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos e integración de canales. Adicionalmente, tampoco se cumplen con el imperativo de Supervisión y Control de Riesgos en lo referente a Gestión y cultura de Riesgos Integral ya que existen riesgos operativos inherentes que pueden obstaculizar la percepción del cliente de transparencia, solidez, rentabilidad del Banco.

El imperativo de Marketing e Imagen en lo referente al criterio de propuesta de valor y calidad del servicio, que incluye la satisfacción del consumidor sí se cumple, puesto que la mayoría de los clientes calificó el proceso actual de emisión de pólizas de inversión con un puntaje de 4/5 pero en lo referente al objetivo de inteligencia comercial no se cumple ya que no provee al área de negocios soluciones y modelos predictivos para la toma de decisiones. En lo referente al imperativo de Distribución – Canales no cumplen los criterios de modelo de atención y segmentación ni de canales alternativos ya que las expectativas y necesidades de todos los clientes pueden ser mejoradas y al final ellos deben regresar al banco nuevamente por el documento.

Finalmente, respecto al imperativo de ventas, los criterios de fidelización del cliente y de aumentar la cuota del mercado no se cumplen puesto que los clientes mencionaron que otros bancos permiten hacer los procesos en línea, además de mayor agilidad y rentabilidad. Si no se realizan mejoras en el proceso, la deserción de clientes sí puede aumentar.

Para una mejor comprensión de lo indicado se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 10. Impacto en el Plan Estratégico 2020 del proceso actual de emisión de pólizas de inversión de Banco Internacional

Eficiencia	
Modelo Operativo	NO CUMPLE
Plataforma CORE	NO CUMPLE
Supervisión y Control de Riesgos	
Gestión y Cultura de Riesgos Integral	NO CUMPLE
Marketing e Imagen	
Propuesta de valor y calidad del servicio	SI CUMPLE
Inteligencia Comercial	NO CUMPLE
Distribución – Canales	
Modelo de atención y segmentación	NO CUMPLE
Canales Alternativos	NO CUMPLE
Ventas	
Fidelización Y Deserción de Clientes	NO CUMPLE
Cuota de Mercado	NO CUMPLE

Elaborado por la autora

3.2 Segunda Fase: Análisis e Interpretación de los Resultados

De acuerdo con el levantamiento de información realizado, se evidencia que la principal dificultad en la emisión de pólizas de inversión es la demora en el proceso operativo; asimismo, indicaron que el factor que más afecta la emisión de la póliza es la demora en las instancias de aprobación y se identificó que en la mayoría de casos el cliente no se retira con su póliza emitida el mismo día que realizó la negociación, principalmente por demoras internas de negociación. Dando como principal sugerencia por parte de los gestores comerciales la simplificación en los niveles de aprobación.

Por otra parte, la mayoría de las clientes indicaron que las pólizas de inversión que ofrece Banco Internacional satisfacen sus expectativas y necesidades; sin embargo, quienes indicaron lo contrario, señalaron que se debe a la baja rentabilidad y una mala experiencia previa. Más de la mitad de los clientes consideraron que el proceso de emisión de pólizas requiere mejoras y sus principales sugerencias fueron enfocarse en agilidad y rentabilidad.

En la figura que sigue, se muestra una propuesta de mejora o rediseño del proceso de emisión de pólizas de inversión para el Banco Internacional, proceso que dura menos tiempo que el actual y que permite al cliente retirarse con la póliza emitida el mismo día que la negoció.

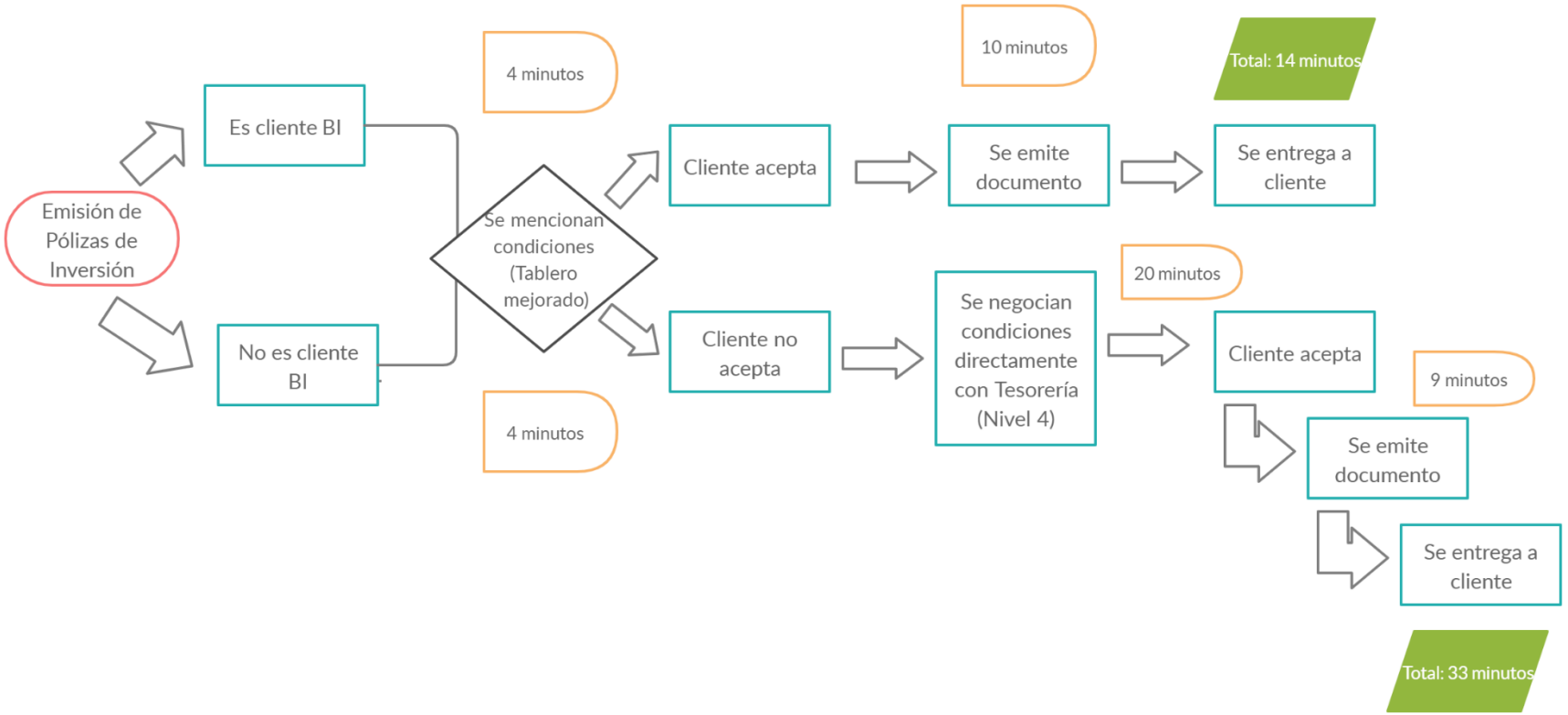


Figura 29. Flujo de procesos de emisión de pólizas de inversión propuesto
Elaborado por la autora

El flujo que se propone, una vez analizados los resultados, conlleva dos cambios claves. El primero es que el gestor comercial pueda ofertar tasas más atractivas al cliente mejorando las tasas tablero que la institución actualiza mensualmente, esto evitaría el pedir mayor discrecionalidad de tasa y a su vez no se requeriría la participación de los altos ejecutivos de los niveles 1, 2 y 3, de modo que no se debe esperar hasta que cada uno revise la situación y la derive al siguiente nivel.

No obstante, si el cliente no aceptara dichas condiciones, se lleva a cabo un proceso de renegociación directamente con el área de tesorería, parametrizando un tiempo de respuesta de 20 minutos (Nivel 4), en caso de que el cliente los acepte estos términos el cliente puede retirarse con su documento emitido. Cabe destacar que el Nivel 4 mantiene una posición macro de la situación de captaciones de la institución y sabe en línea el apetito o no del banco por captar mayores recursos y que rendimiento financiero se puede llegar a pagar, este nivel posee el poder de negociación y al recurrir a ellos directamente con un tiempo de respuesta establecido vuelve más eficiente el proceso mejorando a 33 minutos la culminación del mismo.

Adicionalmente, se sugiere eliminar la restricción actual para aprobación de montos importantes a los gerentes de agencia y de esta manera dar a los clientes una respuesta pronta. Cabe señalar que esta práctica sí es viable puesto que se ha manejado en otros procesos comerciales del banco y ha dado buenos resultados.

3.2.1 Impacto del modelo propuesto de emisión de palizas de inversión en el plan Estratégico 2020 de Banco Internacional

Los cambios sugeridos en el proceso de emisión de pólizas de inversión de Banco Internacional sí cumplen con la mayoría de imperativos estratégicos y sus objetivos, dentro del criterio de modelo operativo, que permita mejorar, agilizar y estandarizar los procesos en la organización, aumentando la calidad y eficiencia y reduciendo los tiempos de espera del cliente. Adicionalmente, se cumple con el aspecto de gestión y cultura de riesgos, dado que se mejoran los procesos de gestión de riesgo para asegurar la solidez y rentabilidad del banco y se emplean mejoras que agilicen procesos.

El criterio de propuesta de valor y calidad del servicio, que incluye la satisfacción del consumidor sí se cumple, puesto que se responde a las necesidades y solicitudes del cliente, ofreciéndoles un servicio acorde o que supere sus expectativas quedando pendiente el crear un medio para proporcionar al área de negocios mejor información predictiva y de análisis de sus clientes. Además, se cumplen los criterios de modelo de atención y segmentación y, de canales alternativos puesto que se cumplen las expectativas y necesidades de todos los clientes y porque parte del nuevo modelo contempla la emisión de pólizas de inversión a través de la aplicación móvil del banco y del sitio web del mismo.

Finalmente, los criterios de fidelización del cliente y de aumentar la cuota del mercado se cumplen puesto que los cambios del modelo se llevaron a cabo teniendo en cuenta las sugerencias del cliente, lo que mejorará el posicionamiento de la institución, aumentará la satisfacción del cliente y por ende su fidelidad. Con las mejoras en el proceso, la deserción de clientes disminuirá.

Para una mejor comprensión de lo indicado se ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 11. Impacto del modelo propuesto de emisión de pólizas de inversión en el plan estratégico 2020de Banco Internacional

Eficiencia	
Modelo Operativo	SI CUMPLE
Plataforma CORE	SI CUMPLE
Supervisión y Control de Riesgos	
Gestión y Cultura de Riesgos Integral	SI CUMPLE
Marketing e Imagen	
Propuesta de valor y calidad del servicio	SI CUMPLE
Inteligencia Comercial	NO CUMPLE
Distribución – Canales	
Modelo de atención y segmentación	SI CUMPLE
Canales Alternativos	SI CUMPLE
Ventas	
Fidelización Y Deserción de Clientes	SI CUMPLE
Cuota de Mercado	SI CUMPLE

Elaborado por la autora

En síntesis, luego de un análisis del proceso actual de emisión de pólizas de inversión en el Banco Internacional, se determinó que el proceso presenta dos escenarios, el primero, en el que el cliente acepta las condiciones y se emite la póliza, dura 14 minutos; mientras que, el segundo escenario, en el que el cliente no acepta las condiciones y se lleva a cabo una renegociación, que involucra participación de ejecutivos de alto nivel sin determinar un estándar en tiempos de respuesta el mismo que se ha promediado pueda durar 5 horas y 14 minutos, de este proceso, cuyo 97% de este tiempo es ocupado por la renegociación de las condiciones.

Adicionalmente, posterior a consultar la percepción de clientes y gestores comerciales del banco, sobre el proceso de emisión de pólizas de inversión, se obtuvo una serie de sugerencias y mejoras, que se utilizaron como insumos para rediseñar dicho proceso. Con las mejoras aplicadas, el escenario en el que el cliente acepta las condiciones en primera instancia se mantuvo con una duración de 14 minutos; sin embargo, en el escenario en el que se lleva a cabo la renegociación de términos, el proceso disminuyó a 33 minutos, los principales cambios fueron que los gestores comerciales podían ofrecer mayores tasas en la renegociación acogiéndose a escenarios de mercado para poder ser más competitivos, y si aun así el cliente no aceptaba la renegociación se lleva a cabo, de manera directa, con el departamento de tesorería, quien aprueba los términos y autoriza la emisión de la póliza; de modo que, se reduce el tiempo de entrega de la emisión de póliza, el cliente se retira con su documento emitido y no involucra un reproceso operativo tanto para el cliente o el gestor comercial

al día siguiente en entregar o retirar dicho y, tanto el personal del banco como sus clientes quedan satisfechos. En síntesis, se cumplieron los objetivos de investigación planteados.

4. CONCLUSIONES

Se ha podido inferir que las principales bases teóricas que describen los factores que inciden en el rediseño de procesos operativos son el modelo de gestión estratégica y el management dado que permiten desarrollar actividades de formulación y evaluación de alternativas que permitan cumplir con los objetivos de la empresa y beneficiar y satisfacer a los principales grupos de interés.

Aplicando las herramientas de gestión estratégica y management se evidenció que el proceso de emisión de pólizas de inversión es extenso, en comparación con el de la competencia, llegando a tardar hasta 5 horas y 14 minutos en caso de que el cliente no acepte las condiciones iniciales y se renegocie los términos de su inversión, renegociación que involucra varios actores que tardan hasta una hora en aprobarlos o los deriva a un nivel más alto para que ese los apruebe. Debido a la extensa renegociación, el cliente no se retira con su documento emitido y debe regresar al día siguiente a verlo.

En conclusión, el impacto del rediseño de los procesos operativos de la emisión de pólizas de inversión en el Plan Estratégico 2020 es positivo, puesto que se reduce el tiempo de elaboración de uno de los principales productos, se simplifican y mejoran procesos, se satisfacen necesidades de trabajadores y consumidores y, se elimina

operatividad innecesarios o reprocesos, pero sobre todo se genera mayor valor al cliente; en fin, se cumplen con los imperativos estratégicos de la institución.

Pese a haber cumplido los objetivos planteados, el presente estudio cuenta con limitantes como el no considerar la opinión de los gestores comerciales de las demás agencias del banco a nivel nacional; así como no contar con la opinión de clientes de otras ciudades, quienes pudieron haber dado otras sugerencias que contribuirían a mejorar con el proceso; asimismo, este estudio solo abordó el proceso de emisión de pólizas de inversión, no otros procesos operativos del área comercial del banco, por lo que para futuras investigaciones se propone aplicar el rediseño de procesos con la elaboración de otros productos del banco e incluir participantes de distintas ciudades en el estudio.

Bibliografía

Acosta, E. (23 de octubre de 2018). *KPI EJEMPLO; ¿QUE Y PARAQUE ES?* Recuperado el 18 de mayo de 2020, de https://www.coursehero.com/file/37909517/ACT8-KPI-EAAGdocx/

Banco de España. (2010). *Depósitos a plazo*. Recuperado el 17 de mayo de 2020, de Finanzas para todos: https://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosbancariosahorro/depositosaplazo.html

Banco Internacional . (2010a). *Historia*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de https://www.bancointernacional.com.ec/conozcanos.html

Banco Internacional . (2010f). *Comercio Exterior*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de https://www.bancointernacional.com.ec/comercioExterior.html

Banco Internacional . (2010g). *Servicios Electrónicos.* Recuperado el 26 de mayo de 2020, de https://www.bancointernacional.com.ec/serviciosElectroEmpr.html

Banco Internacional. (2010b). *Misión*. Recuperado el 26 de mmayo de 2020, de https://www.bancointernacional.com.ec/mision.html

Banco Internacional. (2010c). *Principios y Valores Corportivos*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de https://www.bancointernacional.com.ec/principio.html

Banco Internacional. (2010d). *Cash Management*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de https://www.bancointernacional.com.ec/cashManagement.html

Banco Internacional. (2010e). *Tarjetas de Crédito*. Recuperado el 26 de mayo de 2020, de https://www.bancointernacional.com.ec/visamaster/index.html

Brume, M. (2017). Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia. *Espacios, 38*(51), 21-33.

Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas, 28*(1), 247-276.

Cendales, J. (24 de noviembre de 2014). *Gestión por procesos para la satisfacción de los consumidores de servicios*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de https://www.gestiopolis.com/gestion-por-procesos-para-la-satisfaccion-de-los-consumidores-de-servicios/

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano. Tercera Edición.* México D.F.: Mc Graw Hill.

Collado, M. (6 de diciembre de 2011). *Planificación Estratégica - Análisis de Porter*. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de https://www.eoi.es/blogs/gisellecollado/2011/12/06/planificacion-estrategica-analisis-de-porter/

Delgado, S; Martillo, I. (2016). *Sistema Financiero en el Ecuador*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de https://www.eumed.net/libros-gratis/2016/1502/importancia.htm

Efiempresa. (2017). *Cómo mejorar los Procesos Operativos en las Empresa*. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de https://efiempresa.com/blog/efiempresa-procesos-operativos/

El Universo. (30 de diciembre de 2019). Los diez bancos de Ecuador con más utilidades en el 2019. *El Universo*, pág. 5.

Espinosa, R. (14 de octubre de 2012). *Cómo definir misión, visión y valores en la empresa + Ejemplos*. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa

Espinosa, Roberto. (8 de septiembre de 2016). *Indicadores de gestion: ¿Que es un KPI?* Recuperado el 16 de mayo de 2020, de robertoespinosa.: https://robertoespinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi

Fano, Francisco Javier. (25 de septiembre de 2015). *Mejora Competitiva*. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de mejoracompetitiva.es: https://www.mejoracompetitiva.es/2015/09/que-es-estrategia/

GRID. (4 de febrero de 2019). *Metas y objetivos de una empresa*. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de https://www.grid.cl/blog/metas-y-objetivos-de-una-empresa/

Guerrero, H; Vélez, W. (octubre de 2013). Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica e Indicadores para la Mediana Empresa de Guayaquil. Caso Omaconsa S.A. Guayaquil, Guayas, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5406/1/UPS-GT000506.pdf

ISO Tools. (3 de abril de 2017). *Funciones de la gerencia de gestión estratégica*. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de https://www.isotools.org/2017/04/03/gerencia-de-gestion-estrategica-funciones/

Junta de Regulación Monetaria Financiera. (1 de diciembre de 2018). *Resolución No 491-2018-M*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de

https://www.seps.gob.ec/documents/20181/25522/491-2018-M.pdf/43a6581e-f802-4780-a243-ae82f002c25f

Lugo, Z. (2018). *Meta y objetivo*. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de https://www.diferenciador.com/meta-y-objetivo/

Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica Visión de Futuro, 13*(1).

Noticias UPC. (8 de julio de 2019). *Key Performance Indicators: una herramienta clave en los emprendimientos sociales*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de https://noticias.upc.edu.pe/2019/07/08/key-performance-indicators-una-herramienta-clave-emprendimientos-sociales/

Pérez, J. (1 de junio de 2008). *Peter Drucker, el management y la sociedad del conocimiento.* Recuperado el 15 de mayo de 2020, de ejecant: https://ejecant.wordpress.com/2008/06/20/peter-drucker-el-management-y-la-sociedad-del-conocimiento/

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117. Obtenido de http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf

Romero, B. (31 de agosto de 2015). *La Estructura del Sistema Financiero Ecuatoriano*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de https://produbanco.tusfinanzas.ec/la-estructura-del-sistema-financiero-ecuatoriano/

Solorio, W. (enero de 16 de 2014). *Definamos el concepto de trabajo comercial*. Recuperado el 16 de mayo de 2020, de Utel: https://www.utel.edu.mx/blog/10-consejos-para/definamos-el-concepto-trabajo-comercial/

Superintendencia de Bancos. (2020). *Educación Financiera*. Recuperado el 18 de mayo de 2020, de https://estadisticas.superbancos.gob.ec/portalestadistico/efinanciera/?page_id=38

Tapia, J. (2004). *El departamento comercial.* Andalucía: Innovación y Cualificación S.L.

Vélaz, I. (24 de diciembre de 2012). *El management según Peter Drucker.* Recuperado el 17 de mayo de 2020, de Assentire: https://s3a2.me/2012/12/24/el-management-segun-peter-drucker/

VISA. (2 de febrero de 2015). *Definir las metas de la empresa*. Recuperado el 2 de mayo de 2020, de https://www.visa.com.pe/dirija-su-negocio/pymes/notas-y-recursos/productividad/definir-las-metas-de-la-empresa.html