



PROYECTO FINAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

***Desarrollo de un Instrumento para seguimiento, análisis
y mejora de servicios Inter-áreas.***

AUTORES: Carolina Fabiani y Tomás Servente

DOCENTE GUÍA: María Daniela Codesal

2013

DESCRIPTOR BIBLIOGRÁFICO

Mediante la Gestión de la Calidad Total, el Círculo de Deming y el Benchmarking este proyecto busca desarrollar una herramienta de medición que permite el seguimiento y el análisis de los servicios inter-áreas dentro de un Banco Corporativo y de Inversión y a su vez promover la búsqueda de acciones correctivas dentro de cada área, fomentando la mejora continua.

Palabras Claves: Gestión de la Calidad Total (GTC); Círculo de Deming; Plan-Do-Check-Act; Benchmarking; Proceso de Mejora Continua; Clientes Internos; Bancos.

ABSTRACT

Through Total Quality Management, Deming's Cycle and Benchmarking this project seeks to develop a measurement tool that allows tracking and analysis of inter-area services within a Corporate and Investment Bank and in turn promote the pursuit of corrective actions within each area, encouraging continuous improvement.

Key Words: Total Quality Management; Deming's Cycle; Plan-Do-Check-Act; Benchmarking; Continuous Improvement Process; Internal Clients; Banks.

RESUMEN EJECUTIVO

Diversas son las metodologías y herramientas contemporáneas utilizadas para la Gestión de la Calidad. El siguiente proyecto buscará desarrollar una herramienta de medición que permite identificar dimensiones críticas dentro de las áreas de un Banco, de forma de conseguir una mejora continua en los servicios prestados.

Este análisis se desarrolla en un Banco Corporativo y de Inversión abarcando todas sus áreas internas. En los últimos años el Banco adoptó una estrategia muy agresiva que se tradujo en un gran incremento de su dotación. Esto implicó la generación de nuevas áreas, nuevas estrategias de negocios y comunicación.

Con el fin de acompañar esta ampliación y estrategia de negocio se decide realizar un Proyecto de Mejora Continua para los servicios internos brindados entre las áreas del Banco con los siguientes objetivos:

- Medir el nivel de satisfacción general de los servicios otorgados entre las áreas centrales del Banco.
- Determinar los puntos críticos de los servicios a fin de identificar posibles planes de acción tendientes a optimizar los resultados del Banco y las relaciones inter-áreas.
- Identificar los principales indicadores por área que se presenten críticos de cara a la eficiencia y calidad en la atención.
- Detectar los obstáculos que pudieran existir en cada una de las áreas para poder mejorar sus procesos en forma eficaz.
- Evaluar la comunicación entre las áreas y dentro de cada área. Detectar posibles “ruidos”.
- Indagar propuestas de mejora para los servicios en vistas a la optimización de los principios de Atención al Cliente.

Etapas del Proyecto:

- 1- Relevamiento de los Procesos Actuales: Descripción de las áreas involucradas, identificación de la inter-relación entre las mismas y determinación de las dimensiones a analizar y su respectiva importancia.
- 2- Desarrollo de la Herramienta de Medición: Mediante el Benckmark con la Casa Matriz se desarrolla una Encuesta que permite analizar las dimensiones de cada área y evaluar su performance.
- 3- Análisis de Resultados y Plan de Mejora Continua: Identificación de las dimensiones críticas y propuestas de mejora.

Al finalizar las etapas se consiguieron resultados cuantitativos que permitieron fomentar la búsqueda de mejoras concretas para los servicios otorgados. Además, se definen una serie de propuestas para seguir avanzando e implementado soluciones de forma de mantener una mejora continua.

EXECUTIVE BRIEF

Quality Management has various contemporary methodologies and tools. The following project looks forward to develop a measurement tool in order to identify critical dimensions within areas of a Bank, so as to achieve Continuous Improvement in the services provided.

This analysis takes place in a Corporate and Investment Bank covering all internal areas. In the last years, the Bank adopted a very aggressive strategy which resulted in a large increase in its staff. This involved the creation of new areas, new business and communication strategies.

In order to support this expansion and business strategy, a Continuous Improvement Project is developed for the internal services provided by the Bank's areas. The project's objectives are the following:

- Measure the overall satisfaction of the services provided from the Bank's central areas.
- Determine the services' critical aspects to identify possible action plans intended to optimize the Bank's results and Inter-area relationships.
- Identify the area's key indicators which will impact in the efficiency and the customer services' quality.
- Identify the barriers that may exist in each of the areas, allowing an effective improvement in their processes.
- Analyze the communication between and within each area.
- Suggest improvements for the area's services in order to optimize Customer's Service Principles.

Project's Stages:

1. Current Processes' Analysis: Description of the areas involved, identification of the inter-relationship between them and define the dimensions that will be analyzed determining their respective importance.
2. Measuring Tool Development: through Benchmark with the Headquarters the Survey is developed to analyze the dimensions of each area and assess their performance.
3. Results Analysis and Continuous Improvement Plan: Identifying the critical dimensions and establish improvement proposals.

Analyzing the Survey results encourages the improvements proposals for the services provided so as to maintain a continuous improvement.

AGRADECIMIENTOS

Quisiéramos agradecer inicialmente al equipo de Planeamiento y Gestión del Banco. A nuestra tutora Daniela Codesal y a María del Carmen Galíndez quienes nos acompañaron durante el desarrollo de este trabajo. Finalmente a nuestras familias que siempre nos apoyaron a lo largo de la carrera y este proyecto final.

Carolina Fabiani y Tomás Servente

CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	- 2 -
1.1 Introducción a la Empresa	- 4 -
1.2 Descripción del Problema.....	- 5 -
1.3 Objetivos del Trabajo	6
1.4 Descripción de la Metodología a Utilizar.....	7
2. RELEVAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES	10
2.1 Estructura del Banco.....	12
2.1.1 Áreas Comerciales:.....	13
2.1.2 Áreas de Apoyo:	14
2.2 Interacción entre las Áreas	16
2.3 Dimensiones a analizar de cada área.	18
2.4 Ranking y descripción de las dimensiones para cada Área	19
3. DISEÑO DEL MECANISMO DE ANÁLISIS.....	26
3.1 Benchmark con la Casa Matriz.....	28
3.2 Desarrollo de la Encuesta	29
3.3 Análisis de Resultados.....	30
3.3.1 Áreas Comerciales:.....	34
3.3.2 Áreas de Apoyo:	47
4. APLICACIÓN DE MODELO DESARROLLADO Y CONCLUSIONES	58
4.1 Plan de Seguimiento y Propuesta de Mejoras	60
4.1.1 Cronograma Propuesto	60
4.1.2 Indicadores	61
4.1.3 Otras Mejoras Propuestas	74
4.1.4 Encuesta 2012 - segunda edición de la Encuesta	75
4.1.5 Encuesta 2011 vs. Encuesta 2012.....	93
5. Conclusión General	100
5.1 Conclusión.....	102
6. BIBLIOGRAFÍA	104
6.1 Bibliografía.....	106
7. ANEXOS	108
7.1 Desarrollo de la Encuesta	110

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Introducción a la Empresa

El siguiente trabajo se desarrollará en un Banco Corporativo y de Inversión, perteneciente a uno de los conglomerados más grandes del mundo. Por cuestiones de confidencialidad se mantendrá su identidad desconocida.

El Banco está presente en los principales centros financieros del mundo con oficinas en Brasil, Alemania, Argentina, Chile, China, Emiratos Árabes Unidos, España, Estados Unidos, Francia, Las islas Caimán, Japón, Portugal y Reino Unido.



Ilustración 1-1: Mapa de la ubicación global del Banco.

Instalados en la Argentina desde el 2007, hoy la empresa alcanza una dotación de 70 empleados y ofrece una amplia gama de productos: inversiones en activos, asesoramiento en fusiones y adquisiciones, la salida a bolsa, titularización, derivados, financiación estructurada, cash management, financiamiento y garantías, entre otros.

El Banco brinda sus servicios a inversores institucionales y empresas corporativas con ingresos anuales superiores a \$300 millones. Debido a la complejidad de las operaciones de sus clientes, las acciones del Banco deben ser personalizadas y las soluciones son diseñadas por un equipo de expertos basados en el perfil y necesidades de cada empresa.

La estrategia de la Banca Corporativa, es conocer a fondo sus clientes y sus mercados para ofrecer productos y servicios que les satisfagan de una manera completa, flexible y diferenciada.

Siguiendo la misma estrategia, por medio de este trabajo se buscará conocer a fondo los “clientes internos” dentro del Banco de forma tal de satisfacer sus necesidades y mejorar de manera continua los servicios entre ellos.

1.2 Descripción del Problema

En los últimos años, la empresa ha incrementado notablemente su dotación. Dando inicio a su actividad en el país en el año 2007 con 12 empleados, hoy la empresa emplea a más de 70 personas lo cual refleja un alto crecimiento y una estrategia muy agresiva para los años que le siguen.

Evolución de la dotación del Banco:

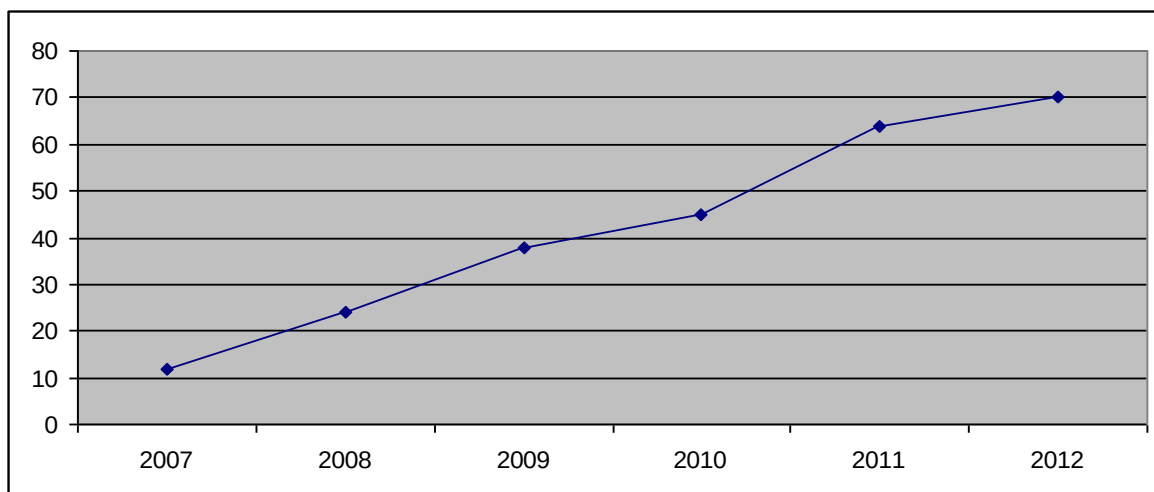


Grafico 1-1: Evolución de la dotación del Banco.

La agresividad del negocio y el crecimiento del Banco implicaron la creación de nuevas áreas, gerencias e inter-dependencias que traen consigo aparejadas nuevas estrategias de negocios, como también nuevas estrategias de comunicación, análisis y mejoras. Por lo tanto surge la necesidad de realizar un proyecto de Análisis y Mejora Continua para todos los servicios internos entre las áreas con el fin de optimizar los procesos, mejorar el nivel de servicio brindado por las mismas y consolidar la presencia del Banco en el mercado local.

1.3 Objetivos del Trabajo

El objetivo principal de este trabajo es desarrollar un sistema de medición, análisis y mejora continua de los servicios inter-áreas dentro del Banco.

Con este estudio se busca:

- Medir el nivel de satisfacción general de los servicios otorgados entre las áreas centrales del Banco.
- Determinar los puntos críticos de los servicios a fin de identificar posibles planes de acción tendientes a optimizar los resultados del Banco y las relaciones inter-áreas.
- Identificar los principales indicadores por área que se presenten críticos de cara a la eficiencia y calidad en la atención.
- Detectar los obstáculos que pudieran existir en cada una de las áreas para poder mejorar sus procesos en forma eficaz.
- Evaluar la comunicación entre las áreas y dentro de cada área. Detectar posibles “ruidos”.
- Indagar propuestas de mejora para los servicios en vistas a la optimización de la atención del cliente tanto interno como externo.

Para ello se realizará un estudio cuantitativo a través de la implementación de una Encuesta Online centrado en el análisis de los servicios internos de las distintas áreas del Banco que arroje luz sobre los puntos centrales a trabajar internamente en cuanto a servicios y áreas con el objeto de alinear intereses y expectativas entre los clientes internos y externos.

El abordaje cuantitativo facilita la obtención de información estadística y agregada que permite dimensionar el peso real que tienen los indicadores evaluados en relación al servicio general de trabajo y con esto se busca determinar un plan de acción a seguir que permita obtener soluciones y mejoras continuamente para el Banco en su totalidad.

1.4 Descripción de la Metodología a Utilizar

Para las empresas de servicios la Gestión de la Calidad Total es el camino esencial de diferenciación, competitividad y fidelización de sus clientes, tanto externos como internos.

La Gestión de la Calidad Total (GCT o TQM por sus siglas en inglés) puede ser descrita a través de las cuatro dimensiones básicas de Lloréns Montes:

1. **La Orientación al Cliente.** El cliente es quien realmente enjuicia y valora la Calidad y su satisfacción es el objetivo de gestión prioritario. Esto también es trasladado a la gestión de los Clientes Internos, bajo la idea implícita de que no es posible satisfacer a los clientes externos si en primer lugar no se satisface a los clientes internos.

2. **La Mejora Continua.** La filosofía de la GCT entiende que la calidad y por lo tanto la satisfacción de los clientes, internos y externos, están siempre sujetos a una posible mejora. Por lo tanto, se impone como una rutina de gestión la búsqueda e implementación constante de mejoras en todos los sistemas y procesos de la empresa siempre orientadas a reducir errores, defectos y tiempo, aumentar la productividad y efectividad del uso de los recursos y aumentar el valor para el cliente.

3. **Cultura de Trabajo en Equipo.** Todas las funciones y los niveles de la organización deben estar orientados a la Calidad, de lo contrario no sería posible alcanzar la satisfacción del cliente ni la mejora continua. Se necesita coordinación y cooperaciones entre la dirección y sus subordinados, dentro de los grupos de trabajo y entre líneas funcionales.

4. **Planificación, Compromiso y Liderazgo Directivo.** Para poder cumplir con las tres dimensiones anteriores, es imprescindible tener una estrategia a largo plazo, una planificación, donde exista el compromiso firme de todos los miembros de la organización y que exista un buen liderazgo por parte de la Dirección.

Por lo tanto, de manera de cumplir con los objetivos mencionados previamente se decide desarrollar un mecanismo que permita medir, analizar y realizar un seguimiento de los servicios internos dentro del Banco, con el objetivo de establecer una estrategia de mejora continua de la calidad tomando en consideración estos conceptos.

Para ello se decide aplicar el Círculo de Deming o también conocido como Ciclo PDCA (Plan-Do-Check-Act):

Planificar (PLAN): establecer los objetivos y procesos necesarios para obtener el resultado esperado:

1. Identificar el proceso que se quiere mejorar.
2. Recopilar datos para profundizar en el conocimiento del proceso.
3. Análisis e interpretación de los datos.
4. Establecer los objetivos de mejora.
5. Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
6. Definir los procesos necesarios para conseguir estos objetivos, verificando las especificaciones.

Hacer (DO): Implementar los nuevos procesos y llevar a cabo el plan. Recolectar los datos para utilizar en las siguientes etapas.

Verificar (CHECK): Pasado un determinado período de tiempo, volver a recopilar datos de control y analizarlos, comparándolos con los objetivos y especificaciones iniciales para evaluar si se ha producido una mejora. Monitorear la implementación y evaluar el plan de ejecución documentando las conclusiones.

Actuar (ACT): Documentar el ciclo. En base a las conclusiones del paso anterior:

- Si se han detectado errores parciales se debe realizar un nuevo ciclo PDCA con nuevas mejoras
- Si no se han detectado errores relevantes, aplicar a gran escala las modificaciones de los procesos y/o servicios.
- Si se han detectado errores insalvables, abandonar las modificaciones de los procesos.
- Ofrecer una retro-alimentación y/o mejora en la Planificación.

Teniendo en cuenta la filosofía mencionada, en primera instancia se realizará un relevamiento con los líderes de cada área, con el objetivo de determinar los principales puntos a analizar y explicar el alcance del proyecto. De este modo, se procederá con el diseño de la encuesta que será el mecanismo de medición. A través de la encuesta, se podrán identificar los factores internos a ser modificados o mejorados, se procede a ponderar su importancia para que cada área pueda trabajar en aquellos factores críticos e implementar la mejor solución posible.

2. RELEVAMIENTO DE LOS PROCESOS ACTUALES

2.1 Estructura del Banco

A continuación se presenta el organigrama de la Banca Corporativa y de Inversión, quien tiene a su cargo la atención exclusiva de las necesidades financieras de un grupo selecto de grandes corporaciones.

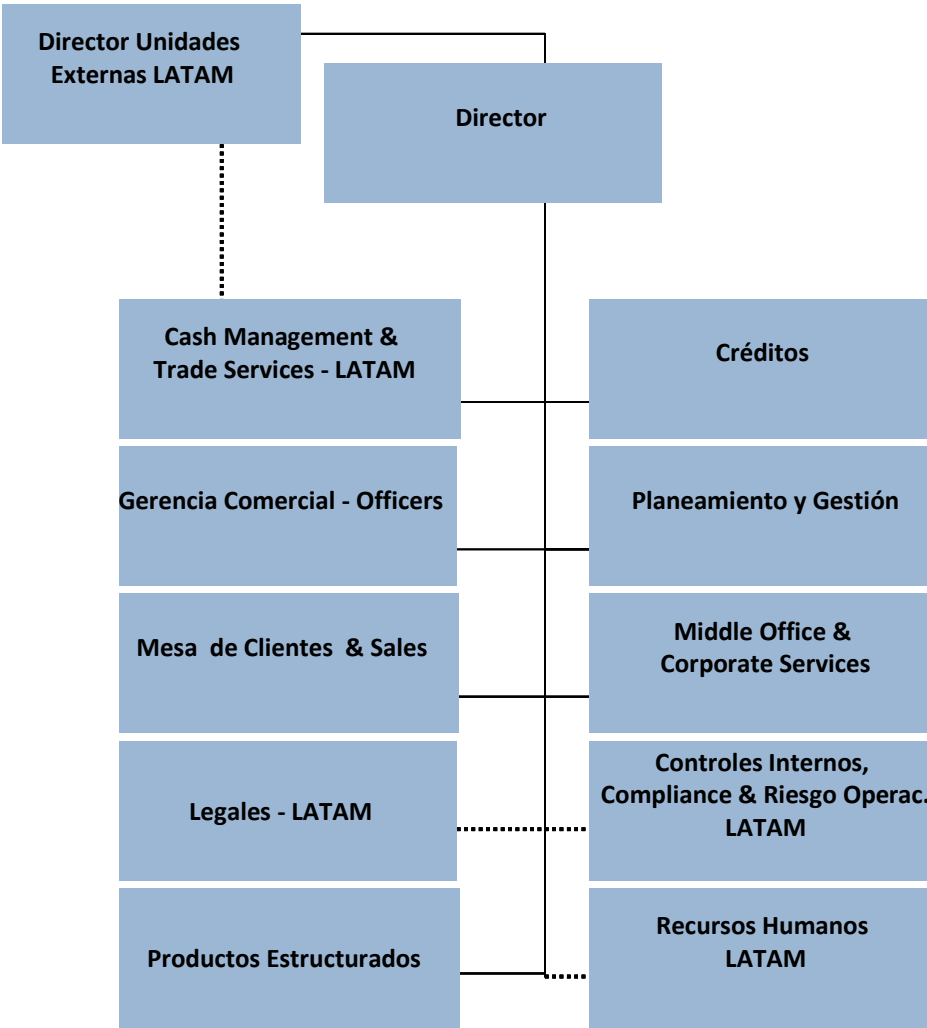


Ilustración 2-1: Organigrama de la empresa.

Todas las áreas responden al Director de Argentina directamente. A su vez, cinco de ellas, Cash Management & Trade Services, Legales, Compliance y Recursos Humanos, trabajan brindando servicios para las distintas unidades externas de LATAM por lo tanto también responden directamente al Director Regional.

Las áreas o gerencias pueden dividirse en dos grandes grupos: Comerciales y de Apoyo.

Las áreas Comerciales son la Gerencia Comercial junto con los Officers, Investment Banking, Financial Institutions, Mesa de Clientes y Productos Estructurados, Cash Management & Trade Services.

Mientras que las áreas de Apoyo son Créditos, Legales, Planeamiento y Gestión, Middle Office & Corporate Services, Controles Internos, Compliance y Riesgo Operacional y Recursos Humanos.

A continuación se presenta la misión y descripción de los objetivos de cada área.

2.1.1 Áreas Comerciales:

Gerencia Comercial y Officers: responsable de la captación de nuevos clientes corporativos y/o del desarrollo de la relación comercial con clientes existentes, con el objetivo de satisfacer sus necesidades financieras y a la vez con el propósito de liderar las estrategias y acciones de posicionamiento en el mercado local y de crecimiento en participación de mercado y rentabilidad, asegurando el cumplimiento de la normativa interna y legal vigente y de las políticas de riesgo de crédito. Además de coordinar directamente la gestión comercial, es responsable de la supervisión del soporte operacional del negocio alineando las áreas de apoyo.

Investment Banking: responsable de desarrollar y consolidar las relaciones comerciales con clientes o potenciales clientes con el propósito de posicionar los productos y servicios de Banca de Inversión en el mercado local y ser reconocido como asesor clave en materias de estrategias corporativas relacionadas a transacciones financieras complejas. Además, debe conformar una cartera de clientes que permita cumplir con las metas de rentabilidad definidas y crecer en participación de mercado.

Financial Institutions (Local e Internacional): responsable de desarrollar la relación comercial con Instituciones Financieras locales e internacionales, a fin de identificar oportunidades de negocio y satisfacer las necesidades financieras de los clientes, con el objetivo de maximizar la rentabilidad y a la vez cumplir con las normas y políticas internas de la corporación y regulación local. Debe establecer y mantener redes de contactos, generar fuentes de financiamiento y buscar nuevas alternativas de negocios, incluyendo también la colocación de productos y servicios que involucren a Bancos de nivel local y en el exterior.

Mesa de Clientes y Productos Estructurados: responsable de liderar la venta de productos de Tesorería a clientes corporativos- préstamos y depósitos o colocaciones a plazo para el manejo de la caja de clientes, operaciones de cambios en mercado spot y

futuro y operaciones de derivados. Debe asegurar la correcta asesoría comercial asociada a esta línea de productos, velando por la satisfacción del cliente y cumpliendo con las metas comerciales. Adicionalmente, es responsable de supervisar la estructuración de operaciones de mercados de capitales para el Banco y para terceros (emisiones de Obligaciones Negociables y de valores fiduciarios de fideicomisos financieros).

Cash Management & Trade Services: responsable por la gestión integral de los negocios relacionados a la Banca Transaccional, es decir, Cash Management, Trade Services y Asset Based Finance- leasing y Programas de Descuentos. Incluye el liderazgo del desarrollo de todos los productos y servicios transaccionales, coordinando equipos de las diferentes áreas involucradas. Su objetivo es maximizar la rentabilidad de su negocio para el Banco, siempre atento al cumplimiento de las normativas y políticas vigentes internas y externas.

2.1.2 Áreas de Apoyo:

Créditos: Es responsable del análisis y el seguimiento crediticio de los clientes de la Banca Corporativa y de Inversión respecto de la viabilidad de sus negocios y la capacidad de repago de sus obligaciones, a fin de brindar información necesaria y opinión para el otorgamiento de líneas de crédito, cuidando así por mantener controlado el riesgo crediticio asumido por el Banco. Adicionalmente, implementa y vela por la aplicación de las políticas crediticias definidas para el negocio de la Banca Corporativa y de Inversión, cuidando de cumplimentar la normativa vigente y en línea con la Dirección de Riesgos y Compliance.

Legales: es responsable de gestionar el área Jurídica apoyando viabilizar las operaciones del Banco, con foco en el negocio y los clientes, con excelencia legal y protegiendo jurídicamente al Banco. Debe administrar todos los aspectos regulatorios, resguardar la legalidad y validez de las operaciones y servicios, asegurando el cumplimiento de las normativas regulatorias aplicables, de las políticas locales y corporativas y de las leyes tributarias locales. Y a su vez, debe apoyar el proceso de internacionalización regional desde el soporte jurídico para nuevas aperturas.

Planeamiento y Gestión: responsable de liderar, desarrollar e implementar proyectos y procesos de Control de Gestión con el propósito de proveer información gerencial, control presupuestario y de indicadores relacionados con la performance comercial, económica y financiera de gestión del negocio, a fin de apoyar los procesos de análisis generando valor agregado para la toma de decisiones estratégicas.

Middle Office: responsable del soporte y control operacional para todos los productos y servicios financieros cursados por las empresas del segmento corporativo, cumpliendo el rol de nexo táctico entre las empresas, oficiales de cuentas y los distintos sectores de

soporte del Banco, logrando un servicio de excelencia, calidad y eficiencia tal como es esperada para este segmento. Debe asegurar el cumplimiento con las regulaciones y normativas internas y externas, así como cuidar la gestión comercial de las solicitudes de operaciones de clientes.

Corporate Services & Asistentes Comerciales: responsable de asegurar la eficiencia en la administración y funcionamiento de la oficina- servicios internos, instalaciones y/o equipos, a través de la supervisión del equipo de soporte administrativo- staff a su cargo y/o contratación de servicios externos.

Controles Internos & Compliance y Riesgo Operativo: responsable de coordinar e implementar para la Banca Corporativa y de Inversión, en línea con las políticas corporativas, las acciones relacionadas a controles internos, compliance ético, legal, y regulatorio, prevención contra lavado de dinero y riesgos operacionales. Responsable de la coordinación y aplicación de la regulación y de las políticas y normas internas de la Institución, para el segmento corporativo, verificando que la operatoria se efectúe dentro del marco regulatorio vigente y dentro de patrones adecuados de seguridad. Responsable de la coordinación para la elaboración y comunicación de normas y políticas para el segmento corporativo, así como del análisis y divulgación de nuevas normas, o modificaciones, que sobre las mismas emitan entes reguladores de la actividad. Responsable del asesoramiento a las distintas áreas para el correcto entendimiento y aplicación de las políticas y legislación vigentes.

Recursos Humanos: responsable de implementar las políticas y planes de Recursos Humanos, buscando dar sustento al planeamiento estratégico del negocio, asegurando los valores y la cultura corporativa. Además, responsable del soporte administrativo local, en cumplimiento de la normativa vigente en el desarrollo, supervisión y entrega de todos los servicios de RRHH para la Banca Corporativa.

2.2 Interacción entre las Áreas

Al ser un Banco con una dotación de 70 personas, la interacción que existe entre los empleados es muy fluida y constante y el ambiente de trabajo que se ha creado acompaña la estrategia de negocios que hace mucho hincapié en el trabajo en equipo para alcanzar los objetivos.

Sin embargo, por más de que la interacción sea fluida y la comunicación constante el nivel de servicio no siempre alcanza a satisfacer las necesidades del cliente interno.

En base a los servicios que brinda cada área internamente, se las ha dividido en áreas de Apoyo o áreas Comerciales.

Las áreas de apoyo le brindan servicios a las áreas Comerciales así como también a otras áreas de apoyo. Mientras que si bien las áreas Comerciales están más enfocadas a los servicios que se brindan a los clientes externos, también brindan servicios a áreas de apoyo y a otras áreas comerciales internamente.

De esta manera, identificando las relaciones que existen entre las distintas áreas se define quienes son los indicados de evaluar la calidad y el nivel de servicio brindado por cada área.

A continuación se presenta el mapa de relacionamiento de los servicios internos brindados, de modo tal que cada área pudiera evaluar sólo a aquellas de las que recibe un servicio:

	Áreas de Apoyo que evalúan:								
	RRHH	Legales	Planeamiento & Gestión	CI&C	Créditos	MO - Centro de Atención Crediticio	MO - Centro de Atención al Cliente	Corporate Services	Asistentes Comerciales
RRHH		x	x	x	x	x	x	x	x
Legales	x			x	x	x	x	x	
Plan. & Gestión	x				x		x	x	
Controles Internos & Compliance	x	x			x	x	x		
Créditos	x		x	x		x			x
MO - Centro de atención crediticio		x			x				x
MO - At al cliente		x	x	x					x
Corporate Services	x	x	x	x	x	x	x		x
Asistentes Comerciales		x	x	x	x	x	x		

Tabla 2-1: Áreas de Apoyo que evalúan a otras áreas de Apoyo.

Proyecto Final - Desarrollo de un Instrumento para seguimiento,
análisis y mejora de servicios Inter-áreas.

	Áreas Comerciales que evalúan:						
	FI Local	FI Internacional	Comercial Officers	Mesa de Clientes	Productos Estructurados	Cash & Trade	IB
RRHH	x	x	x	x	x	x	x
Legales	x	x	x	x	x	x	x
Plan. & Gestión	x	x	x	x	x	x	x
Controles Internos & Compliance	x	x	x	x	x	x	
Créditos	x		x	x	x		x
MO - Centro de atención crediticio			x	x	x		
MO - At al cliente	x	x	x	x	x	x	
Corporate Services	x	x	x	x	x	x	x
Asistentes Comerciales	x	x	x	x	x	x	

Tabla 2-2: Áreas Comerciales que evalúan a áreas de Apoyo.

	Áreas de Apoyo que evalúan:								
	RRHH	Legales	Planeamiento & Gestión	CI&C	Créditos	MO - Centro de Atención Crediticio	MO - Centro de Atención al Cliente	Corporate Services	Asistentes Comerciales
FI Local		x	x	x	x	x	x		
FI Internacional		x	x	x		x	x		
Comercial Officers		x	x	x	x	x	x		
Mesa de Clientes		x	x	x	x	x	x		
Productos Estructurados		x	x	x	x	x	x		
Cash & Trade		x	x	x		x	x		
IB									

Tabla 2-3: Áreas de Apoyo que evalúan a áreas Comerciales.

	Áreas Comerciales que evalúan:						
	FI Local	FI Internacional	Comercial Officers	Mesa de Clientes	Productos Estructurados	Cash & Trade	IB
FI Local				x	x	x	x
FI Internacional				x	x	x	
Comercial Officers				x	x	x	x
Mesa de Clientes	x	x	x				
Productos Estructurados	x	x	x				x
Cash & Trade	x	x	x				
IB	x		x				

Tabla 2-4: Áreas Comerciales que evalúan a otras áreas Comerciales.

2.3 Dimensiones a analizar de cada área.

Se llevaron a cabo entrevistas con los líderes de cada área que tuvieron como finalidad comprender las principales funciones del área, detectar los indicadores críticos para medir la calidad del servicio interno del área, identificar las áreas a las que presta un servicio y entender las principales limitaciones observadas por cada área para brindar un servicio interno de calidad adecuada.

De estas entrevistas, surgen las diferentes dimensiones que se utilizarán para realizar el análisis de servicios. A partir de la identificación de las principales dimensiones, cada área indica la prioridad e importancia que tiene cada dimensión en sus procesos y servicios de manera de identificar aquellas críticas de cara a la eficiencia y calidad del servicio de cada área en particular.

En primera instancia, se definieron Indicadores globales, comunes a todas las áreas para obtener un primer análisis de la situación actual del Banco:

- *Nivel de Satisfacción general* con la Calidad del Servicio Interno otorgado. (Se medirá al inicio y al final de la encuesta)
- *Evolución de la Calidad* del Servicio Interno otorgado.
- *Aspectos fundamentales* para brindar una excelente Calidad de Servicio Interno.
- *Mayores fortalezas* del Banco para la Calidad de su Servicio Interno.
- *Nivel de satisfacción actual con el relacionamiento cotidiano* entre todas las distintas áreas del Banco.

Luego, para cada una de las áreas que serán evaluadas se construyeron 7 dimensiones genéricas cuya nominación se adaptó a la especificidad de cada área /servicio prestado:

- ***Tiempo de respuesta óptimo*** con agilidad y/o puntualidad frente a requerimientos internos.
- ***Calidad de respuesta profesional*** con máxima precisión y mínimos errores frente a requerimientos internos.
- ***Fijación de prioridades*** con criterio al solicitar y/o responder a requerimientos internos.
- ***Mejoras e Innovación en el servicio brindado*** buscando la superación continua.
- ***Predisposición*** con disponibilidad, interés y comprensión para la búsqueda de soluciones acordes a los requerimientos internos.

- **Coordinación inter-áreas y trabajo en equipo** acompañando requerimientos y/o procesos internos para mejor alcanzar los objetivos comunes.
- **Alineación comercial con foco en el cliente** final para generar y/o mantener negocios en forma proactiva.

Para el análisis de cada área, se consideró realizar una evaluación inicial y final de la satisfacción. En primera instancia, la satisfacción inicial suele recoger el vínculo emocional que los entrevistados tienen con el área a medir.

Y una vez que los entrevistados recorren los ejes temáticos de interés de la encuesta, la satisfacción final resulta un indicador resumen de su satisfacción mentada a través de los mismos.

2.4 Ranking y descripción de las dimensiones para cada Área

Los líderes de cada área identificaron las dimensiones críticas del área creando un ranking de las mismas. A continuación se presentan los mismos:

DIMENSIONES	Áreas de Apoyo								
	RRHH	LEGALES	PLANEAMIENTO Y GESTION	CONTROLES INTERNOS & COMPLIANCE Y RO	CRÉDITOS	MIDDLE OFFICE – CENTRO DE ATENCIÓN CREDITICIO	MIDDLE OFFICE – CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	CORPORATE SERVICES	ASISTENTES COMERCIALES
Tiempo de respuesta óptimo, con agilidad y/o puntualidad, frente a requerimientos internos	2	3	2	7	1	1	2	1	1
Calidad de respuesta profesional, con máxima precisión y mínimos errores, frente a requerimientos internos	1	4	1	1	2	2	3	2	2
Fijación de prioridades con criterio al solicitar y/o responder a requerimientos internos.	6	7	7	2	4	5	6	6	3
Mejoras e Innovación en el servicio brindado, buscando la superación continua.	7	6	4	3	7	3	4	3	7
Predisposición, con disponibilidad, interés y comprensión para la búsqueda de soluciones acordes a los requerimientos internos.	3	2	6	5	5	6	7	5	6
Coordinación interáreas y trabajo en equipo, acompañando requerimientos y/o procesos internos, para mejor alcanzar los objetivos comunes.	5	5	3	6	3	4	5	4	4
Alineación comercial con foco en el cliente final, para generar y/o mantener negocios en forma proactiva.	4	1	5	4	6	7	1	7	5

Tabla 2-5: Ranking de las Dimensiones de las Áreas de Apoyo.

En las áreas de apoyo las dimensiones más relevantes son las de Tiempo de respuesta óptimo y Calidad de Respuesta Profesional.

Proyecto Final - Desarrollo de un Instrumento para seguimiento, análisis y mejora de servicios Inter-áreas.

DIMENSIONES	Áreas Comerciales						
	<i>COMERCIAL OFFICERS</i>	<i>FI LOCAL</i>	<i>FI INTERNACIONAL</i>	<i>MESA DE CLIENTES</i>	<i>PRODUCTOS ESTRUCTURADOS</i>	<i>IB</i>	<i>CASH MANAGEMENT & TRADE SERVICES</i>
Tiempo de respuesta óptimo , con agilidad y/o puntualidad, frente a requerimientos internos	3	3	2	3	3	3	4
Calidad de respuesta profesional , con máxima precisión y mínimos errores, frente a requerimientos internos	2	2	3	2	2	2	3
Fijación de prioridades con criterio al solicitar y/o responder a requerimientos internos.	7	7	6	7	7	7	6
Mejoras e Innovación en el servicio brindado , buscando la superación continua.	6	6	7	6	6	5	5
Predisposición , con disponibilidad, interés y comprensión para la búsqueda de soluciones acordes a los requerimientos internos.	5	5	5	5	5	6	2
Coordinación interareas y trabajo en equipo , acompañando requerimientos y/o procesos internos, para mejor alcanzar los objetivos comunes.	4	4	4	4	4	4	7
Alineación comercial con foco en el cliente final , para generar y/o mantener negocios en forma proactiva.	1	1	1	1	1	1	1

Tabla 2-6: Ranking de las Dimensiones de las Áreas Comerciales.

En cambio en las Áreas Comerciales, la principal dimensión es Alineación comercial con foco en el cliente y en segundo y tercer lugar respectivamente, Calidad de respuesta profesional y Tiempo de respuesta óptimo.

Cada área tiene una descripción particular de cada dimensión. A continuación se presentan las distintas visiones por Dimensión.

*Proyecto Final - Desarrollo de un Instrumento para seguimiento,
análisis y mejora de servicios Inter-áreas.*

DIMENSIONES	RRHH BANCA CORPORATIVA	LEGALES BANCA CORPORATIVA	PLANEAMIENTO Y GESTION
Tiempo de respuesta óptimo, con agilidad y/o puntualidad, frente a requerimientos internos	Agilidad y tiempos de respuesta adecuados a pedidos hechos a RRHH (respuesta a pedidos de capacitación, asesoramiento a consultas, gestiones con proveedores, certificaciones, etc.)	Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas y/o pedidos de asesoramiento jurídico (En la estructuración de operaciones, productos y/o servicios habituales o estructurados; en asuntos institucionales; en asuntos tributarios; en asuntos laborales genéricos y de RRHH; en procesos operacionales internos donde también participa Legales)	Frecuencia adecuada y/o plazos satisfactorios en la entrega de la información suministrada por el área (en forma regular y/o ante pedidos puntuales)
Calidad de respuesta profesional , con máxima precisión y mínimos errores, frente a requerimientos internos	Precisión y confiabilidad en procesos de Remuneraciones (Pago de remuneraciones sin errores y con información y/o asesoramiento adecuado)	Precisión, rigurosidad y confiabilidad del asesoramiento jurídico, ofreciendo orientaciones, opiniones, informes y/o documentos legales precisos, sin errores significativos y con excelencia técnico-jurídica.	Relevancia, precisión, rigurosidad y confiabilidad de la información suministrada por Planeamiento y Gestión, sin errores significativos. (Reportes de Resultados, Rentabilidad por Officer / Cliente, Por línea de negocios, y otros indicadores de performance económica y financiera / Inteligencia Comercial)
Fijación de prioridades con criterio al solicitar y/o responder a requerimientos internos.	Priorización con criterio de la importancia y/o criticidad de los requerimientos, dando respuesta inmediata ante las verdaderas necesidades y urgencias.	Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando con criterio las verdaderas necesidades y urgencias.	Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando con criterio las verdaderas necesidades y urgencias.
Mejoras e Innovación en el servicio brindado, buscando la superación continua.	Gestión e implementación de mejoras en procesos y/o servicios de RRHH, en especial en beneficios (upgrade Osde, Chequeo médico, Vacunación, Visita hijos a la oficina, Asesoramiento impositivo, SUM – Yoga)	Gestión e implementación de mejoras de índole jurídico en los servicios, sistemas, procesos y documentos, agregándoles valor y dotándolos de seguridad jurídica.	Gestión e implementación de mejoras en los procesos, sistemas de reporting e inteligencia comercial, informes y/o presentaciones desarrollados por el área de Planeamiento y Gestión
Predisposición , con disponibilidad, interés y comprensión para la búsqueda de soluciones acordes a los requerimientos internos.	Predisposición e interés frente a solicitudes y/o inquietudes asociadas a los procesos y/o servicios de RRHH.	Predisposición, disponibilidad y participación activa con interés y comprensión del negocio, para viabilizar las operaciones, productos y/o servicios, de acuerdo a las dificultades, inquietudes, consultas y/o requerimientos internos.	Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o pedidos de análisis, de asesoramiento y soporte del área de Planeamiento Gestión
Coordinación interareas y trabajo en equipo , acompañando requerimientos y/o procesos internos, para mejor alcanzar los objetivos comunes.	Coordinación con colaboradores de otras áreas acompañando procesos de RRHH (Evaluación de Desempeño; Planes de Capacitación; Programas de Internacionalización; Búsqueda e Incorporación; Encuestas de Calidad y Servicio Interno; Comunicación y Eventos internos; etc.)	Coordinación y acompañamiento jurídico, con proximidad e intercambio fluido con otras áreas – internas y/o externas - en la estructuración de operaciones, productos y/o servicios, en la gestión de proyectos o procesos comunes y/o en la respuesta a requerimientos puntuales.	Soporte técnico y desarrollo, apoyo y acompañamiento de procesos junto a las diferentes áreas – internas y externas - con seguimiento del mismo durante el año. (Seguimiento de Ingresos - Costos / Budget / Campañas - Inteligencia Comercial)
Alineación comercial con foco en el cliente final, para generar y/o mantener negocios en forma proactiva.	Alineación del servicio y/o procesos corporativos de RRHH a la realidad local, necesidad del negocio y/o del cliente, priorizando y/o negociando ajustes a medida siempre que posible.	Alineación del asesoramiento jurídico con las necesidades comerciales del negocio y del cliente final , ofreciendo alternativas para viabilizar el negocio (operaciones, productos y/o servicios), cuidando la seguridad jurídica y los intereses institucionales.	Adecuación de los modelos de Negocio (Rentabilidad - Costos - RAROC) validados para generar y/o mantener los negocios de ItaúBBA en forma proactiva.

Proyecto Final - Desarrollo de un Instrumento para seguimiento, análisis y mejora de servicios Inter-áreas.

DIMENSIONES	CONTROLES INTERNOS & COMPLIANCE Y RIESGO OPERACIONAL	CREDITOS BANCA CORPORATIVA	MIDDLE OFFICE – CENTRO DE ATENCIÓN CREDITICIO
Tiempo de respuesta óptimo, con agilidad y/o puntualidad, frente a requerimientos internos	Puntualidad y/o plazos satisfactorios para la comunicación de novedades y/o análisis normativos.	Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas, solicitud de información, y/o gestiones para aprobaciones crediticias y/o requerimientos de informes/ auditorías.	Agilidad y tiempos de respuesta adecuados para la entrega información requerida del área (envío de reportes diarios; análisis de las transacciones diarias, controles operativos)
Calidad de respuesta profesional , con máxima precisión y mínimos errores, frente a requerimientos internos	Precisión, rigurosidad y confiabilidad del asesoramiento regulatorio (ya sea de las novedades, interpretación de issues de auditorías o planes de acción)	Precisión, rigurosidad y confiabilidad en el análisis, presentaciones, informes, controles y asesoramiento crediticio.	Precisión, rigurosidad y confiabilidad en el análisis crediticio de las operaciones diarias.
Fijación de prioridades con criterio al solicitar y/o responder a requerimientos internos.	Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando con criterio las verdaderas necesidades y urgencias ante procesos de auditoría o asesoramiento regulatorio.	Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando con criterio las verdaderas necesidades y urgencias ante pedidos de análisis de riesgo crediticio y/o procesos de auditoría.	Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las necesidades de los clientes en el proceso de sus transacciones.
Mejoras e Innovación en el servicio brindado, buscando la superación continua.	Gestión e implementación de mejoras en los servicios de asesoramiento otorgados por el área de Controles Internos & Compliance y Riesgo Operacional.	Gestión e implementación de mejoras en los servicios, procesos, informes y/o sistemas del área de Créditos.	Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área Middle Office - Centro de Atención Crediticio para asegurar el correcto procesamiento de las transacciones y evitar el riesgo operativo.
Predisposición , con disponibilidad, interés y comprensión para la búsqueda de soluciones acordes a los requerimientos internos.	Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o pedidos de asesoramiento y soporte del área de Controles Internos, Compliance y Riesgo Operativo.	Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas, pedidos de análisis, asesoramiento y/o soporte del área de Créditos.	Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas, pedidos de análisis, y/o requerimientos de información atento a las necesidades planteadas por los clientes.
Coordinación interareas y trabajo en equipo , acompañando requerimientos y/o procesos internos, para mejor alcanzar los objetivos comunes.	Apoyo y acompañamiento en temas y/o procesos regulatorios, con intercambio fluido con otras áreas – internas y/o externas.	Coordinación y trabajo conjunto con las áreas involucradas ya sea para el control de riesgo crediticio, como para el análisis de concesión de crédito y/o su presentación para aprobación ante comités.	Coordinación y trabajo conjunto con las áreas involucradas para el mejor procesamiento y control de las transacciones diarias.
Alineación comercial con foco en el cliente final , para generar y/o mantener negocios en forma proactiva.	Flexibilidad para la alineación del asesoramiento normativo con las necesidades comerciales del negocio y del cliente final , ofreciendo alternativas que faciliten la realización de negocios en el marco regulatorio.	Adecuación de la propuesta crediticia a las necesidades y posibilidades del cliente , cuidando a su vez la calidad de la cartera dentro de los estándares definidos.	Respuestas adecuadas a las necesidades del cliente , con foco en el correcto análisis crediticio de las transacciones.

*Proyecto Final - Desarrollo de un Instrumento para seguimiento,
análisis y mejora de servicios Inter-áreas.*

DIMENSIONES	MIDDLE OFFICE – CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	CORPORATE SERVICES	ASISTENTES COMERCIALES
Tiempo de respuesta óptimo, con agilidad y/o puntualidad, frente a requerimientos internos	Agilidad y tiempos de respuesta adecuados para la entrega información requerida por nuestros clientes. (Seguimiento de productos, cierre de operaciones de Comex, reclamos y solicitudes en general, entre otros)	Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas o requerimientos relacionados con... 1- Servicios de recepción y secretaría (agenda, viajes, rendición de gastos y tareas de soporte administrativo); 2- Gestión de mantenimiento edilicio, limpieza e insumos de trabajo (equipos de tecnología, mobiliario, librería)	Agilidad y tiempos de respuesta adecuados para la entrega de... 1- Información requerida al área (Boletos BEBA y NASSAU, KYC, PAC, Planilla Badlar, reclamos de pendencias, aprobación extralímites, seguimiento de garantías y riesgos de líneas) 2- Servicios de secretaría brindados por el área (Agenda, viajes, rendición de gastos, atención a clientes y pedidos varios)
Calidad de respuesta profesional , con máxima precisión y mínimos errores, frente a requerimientos internos	Precisión, rigurosidad y confiabilidad de la información suministrada por el área y claridad para responder consultas internas y externas sobre problemas de clientes.	Cordialidad y profesionalismo en los servicios brindados por la recepción (atención telefónica, contratación de viajes, taxis, remises y mensajería, soporte administrativo y eventos)	1- Precisión, rigurosidad y confiabilidad de la información que suministra el área. (Boletos BEBA y NASSAU, KYC, PAC, Planilla Badlar, reclamos de pendencias, aprobación extralímites, seguimiento de garantías y riesgos de líneas) 2 - Profesionalismo y eficiencia en los servicios de secretaría brindados por el área (Agenda, viajes, rendición de gastos, atención a clientes y pedidos varios)
Fijación de prioridades con criterio al solicitar y/o responder a requerimientos internos.	Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las necesidades de los clientes en su consulta.	Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las verdaderas necesidades y urgencias.	Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las verdaderas necesidades y urgencias.
Mejoras e Innovación en el servicio brindado, buscando la superación continua.	Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área Middle Office - Centro de Atención al Cliente (Implementación del sistema Gestar para administración de los reclamos de clientes, atención de analistas por Producto, Mayor capacidad para Banca Electrónica Implementaciones, entre otros)	Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área Corporate Services (cambio de compañías de taxi, de viajes al exterior, de proveedores de materiales, entre otros)	Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de Asistentes Comerciales (nuevas tareas y mayor soporte interno)
Predisposición , con disponibilidad, interés y comprensión para la búsqueda de soluciones acordes a los requerimientos internos.	Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas, pedidos de análisis, y/o requerimientos de información atento a las necesidades planteadas por los clientes.	Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas o requerimientos de otras áreas a la recepción y secretaría.	Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas, pedidos y/o requerimientos varios.
Coordinación interareas y trabajo en equipo , acompañando requerimientos y/o procesos internos, para mejor alcanzar los objetivos comunes.	Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas en todo lo referente al desarrollo de la relación con el cliente elaborando alternativas frente a los problemas planteados.	Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con áreas internas/ externas de ItaúBBA para la gestión de servicios de recepción, secretaría y eventos, soporte administrativo, gestiones de insumos, mantenimiento edilicio y limpieza.	Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas frente a requerimientos realizados por los clientes, por las áreas y/o especialmente por los Officers.
Alineación comercial con foco en el cliente final, para generar y/o mantener negocios en forma proactiva.	Discusión de alternativas y feedback del contacto con el cliente en vías al desarrollo de nuevos negocios	Alineación del servicio y/o procesos de Corporate Services de acuerdo a las necesidades que pueda plantear el negocio.	Alineación del servicio y/o procesos del área de Asistentes Comerciales a la realidad local, necesidad del negocio y/o del cliente.

Proyecto Final - Desarrollo de un Instrumento para seguimiento, análisis y mejora de servicios Inter-áreas.

DIMENSIONES	COMERCIAL OFFICERS/ FI LOCAL/ FI INTERNACIONAL/ MESA DE CLIENTES/ PRODUCTOS ESTRUCTURADOS/ CASH MANAGEMENT & TRADE SERVICES/	COMERCIAL OFFICERS/ FI LOCAL/ FI INTERNACIONAL/ MESA DE CLIENTES/ PRODUCTOS ESTRUCTURADOS/ CASH MANAGEMENT & TRADE SERVICES/	IB
Tiempo de respuesta óptimo, con agilidad y/o puntualidad, frente a requerimientos internos	Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas	Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas y/o demandas del cliente.	Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas y/o demandas del cliente.
Calidad de respuesta profesional , con máxima precisión y mínimos errores, frente a requerimientos internos	Precisión, rigurosidad y claridad para presentar y/o responder consultas internas y/o requerimientos de las áreas.	1 - Precisión y rigurosidad para identificar la demanda y capacidad de reacción frente a las necesidades del cliente . 2 - Calidad de atención y relacionamiento con el cliente	1 - Precisión y rigurosidad para identificar la oportunidad, analizar las alternativas, desarrollar la propuesta y ejecutar la transacción. 2 – Capacidad de reacción, calidad de atención y relacionamiento con el cliente
Fijación de prioridades con criterio al solicitar y/o responder a requerimientos internos.	Claridad en la fijación de las necesidades comerciales de acuerdo a las prioridades	Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las verdaderas necesidades y urgencias.	Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las verdaderas necesidades y urgencias.
Mejoras e Innovación en el servicio brindado, buscando la superación continua.	Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de Comercial Officers	Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de Mesa de Clientes	Gestión e implementación de mejoras en los servicios y en el planeamiento del área de IB.
Predisposición , con disponibilidad, interés y comprensión para la búsqueda de soluciones acordes a los requerimientos internos.	Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente o las transacciones.	Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente respecto a servicios del área de la Mesa de Clientes.	Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente respecto a servicios del área de IB.
Coordinación interareas y trabajo en equipo , acompañando requerimientos y/o procesos internos, para mejor alcanzar los objetivos comunes.	Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para la presentación de clientes y elaboración de propuestas comerciales.	Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para el desarrollo de proyectos y/o para solucionar problemas de los clientes.	Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para el desarrollo de proyectos, presentación de propuestas, análisis de situaciones y ejecución de transacciones para los clientes.
Alineación comercial con foco en el cliente final, para generar y/o mantener negocios en forma proactiva.	No aplica	Presentación de propuestas y/o discusión de alternativas y feedback para el desarrollo de nuevos negocios y venta de productos.	Identificación de oportunidades y/o necesidades, Presentación de propuestas y/o discusión de alternativas y feedback para el desarrollo de negocios y ejecución de las transacciones.

3. DISEÑO DEL MECANISMO DE ANÁLISIS.

3.1 Benchmark con la Casa Matriz

El Benchmarking es una herramienta para la mejora continua de la calidad, basándose en la comparación de la propia compañía con otras consideradas Benchmark.

En este caso en particular, consideramos apropiado analizar la metodología que se utiliza en la Casa Matriz, en busca de la incorporación de los métodos y las buenas prácticas ya que es considerada una organización líder en su país y es nuestro ejemplo a seguir. Además, se estarán implementando modelos que no solo ya fueron puestos a prueba, sino que están funcionando de manera satisfactoria y con gran éxito.

En la Casa Matriz se realizan dos encuestas, cada una con un enfoque distinto:

Por un lado, se realiza una Encuesta Inter-Direcciones donde se busca cuantificar la performance de cada Dirección. Se realizan pocas preguntas por Dirección, y el propósito de la misma es simplemente realizar un Ranking de Direcciones que se utiliza como indicador para determinar la porción del Bono Anual que le corresponde a cada una.

Por otro lado, se realiza una Encuesta Intra-Dirección donde se buscan acciones correctivas. En este caso, sólo intervienen los empleados de cada Dirección siendo una especie de “auto-evaluación” donde mediante la misma se establecen las metas en busca de mejora que en consecuencia busca un mejor posicionamiento dentro del Ranking de Direcciones (Encuesta Inter-Direcciones).

Es importante remarcar que la dotación de Casa Matriz es de 2500 empleados aproximadamente, versus 70 empleados en el Banco de Argentina.

Por ende, el alcance y el nivel de detalle es completamente distinto al que estamos intentando abordar en Argentina.

De esta manera, se propone realizar una combinación entre los dos tipos de Encuestas, donde el objetivo principal es analizar la performance de cada área y a su vez promover la búsqueda de acciones correctivas que permitan mejorar los procesos internos y los servicios otorgados a otras áreas, mediante una única encuesta.

3.2 Desarrollo de la Encuesta

A partir del análisis de las áreas se pudo comprender las principales funciones de cada una, detectar los indicadores críticos para medir la calidad del servicio interno, identificar las áreas a las que presta un servicio y entender las principales limitaciones observadas por cada área para brindar un servicio interno de calidad.

De este modo, se procedió al armado de una encuesta en el cual se busca evaluar la calidad y el nivel de servicio de las áreas con el fin de medir, optimizar y mejorar los servicios brindados. (Ver Anexo 7.1)

La encuesta se envía vía mail a todos los empleados del Banco. En el mail se presenta la Encuesta y se les adjunta un link que es único para cada empleado. Con el mismo, se accede a una página Web donde van contestando la Encuesta de las áreas que le correspondan.

El proceso de recolección de datos, consiste de 3 semanas donde se envían recordatorios a las personas que aún no contestaron vía mail para acceder al link e intentar conseguir la mayor cantidad de respuestas.

Si bien quien recolecta los datos tiene acceso a saber quién contestó y quien no, las respuestas se mantienen completamente anónimas.

La encuesta consiste de dos partes bien diferenciadas de análisis: la satisfacción inicial y la satisfacción final.

Al iniciar la evaluación de un área específica, se realiza la siguiente pregunta: “Por favor, califique ahora su nivel de satisfacción general con la Calidad del Servicio interno otorgado por el área de XXX. “ Esta sería considerada como la satisfacción inicial que se tiene de cada área, que busca una respuesta espontánea y emocional, la primera impresión que se tiene del área.

Luego, la encuesta continúa con preguntas que entran en detalle en la performance de cada área y se obtiene una respuesta más analítica y racional, considerada como la satisfacción final.

Todas las preguntas requieren una valuación del 0-7, acorde a la siguiente escala:

7	6	5	4	3	2	1	0
Totalmente satisfecho	Muy satisfecho	Algo satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Algo insatisfecho	Muy insatisfecho	Totalmente insatisfecho	No lo puedo evaluar

Tabla 3-1: Escala de evaluación.

Al contestar la encuesta, cada área evalúa numéricamente únicamente a las áreas que le corresponden según la interacción entre ellas, mencionado anteriormente. En el caso concreto, de que un empleado no puede evaluar una dimensión del área, esta respuesta no se computa para el resultado final con lo cual no afectaría los resultados.

3.3 Análisis de Resultados

Una vez finalizada la recolección de datos, se vuelcan los datos en planillas y se obtienen los siguientes resultados.

La satisfacción inicial de todas las áreas del Banco es la siguiente:

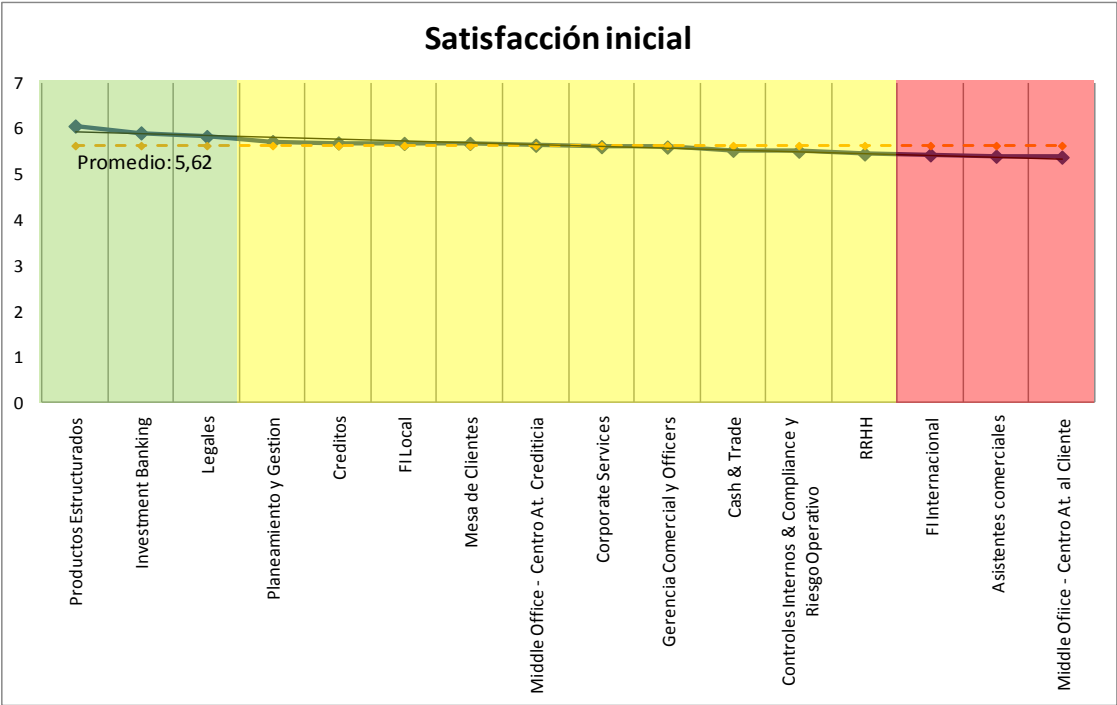


Grafico 3-1: Gráfico de Satisfacción inicial de cada área.

De aquí podemos ver que la Satisfacción Inicial Promedio de todas las áreas es de 5,62. Considerando que la escala de evaluación es del 0-7 podemos inferir que a grandes rasgos el nivel de Satisfacción Inicial del Banco es del 80,3%.

Entre las áreas que se destacan y están por encima del promedio general se encuentran: Productos Estructurados, IB, Legales. Mientras que las áreas más comprometidas son: MO Centro de Atención al Cliente, Asistentes Comerciales e FI Internacional.

Esto no refleja la performance real de cada área, sino que es una opinión generalizada de las áreas en cuestión, en las cuales se puede ver afectada por la afinidad personal. De todas formas servirá para comparar con los resultados finales.

Al comenzar a evaluar las dimensiones de cada área, alcanzamos la Satisfacción Final Promedio de 5,57, que representa un 79,6% de satisfacción frente a la performance de cada área. A continuación se ve el resultado por área:

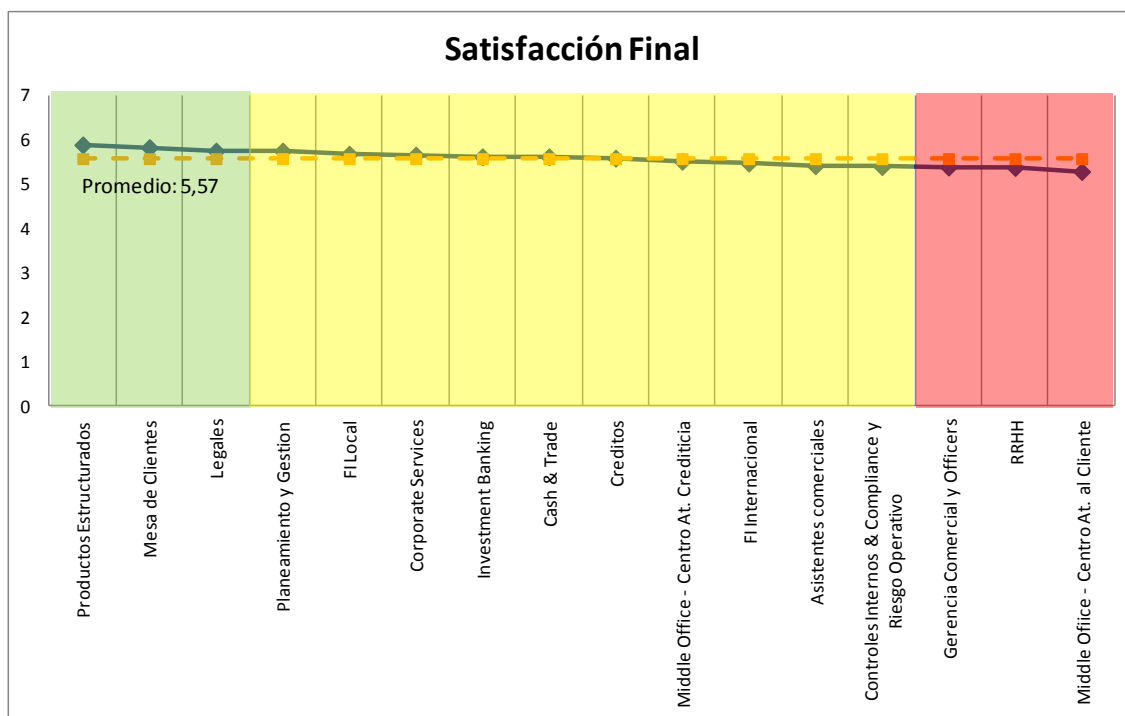


Gráfico 3-2: Gráfico de Satisfacción Final de cada Área.

Las áreas destacadas son: Productos Estructurados, Mesa de Clientes, Legales y Planeamiento y Gestión de Control. Mientras que las áreas menos destacadas son: Comercial Officers, RR.HH y MO Centro de Atención al Cliente.

A continuación podemos ver en el gráfico la comparación entre la Satisfacción Inicial y Final de todas las áreas:

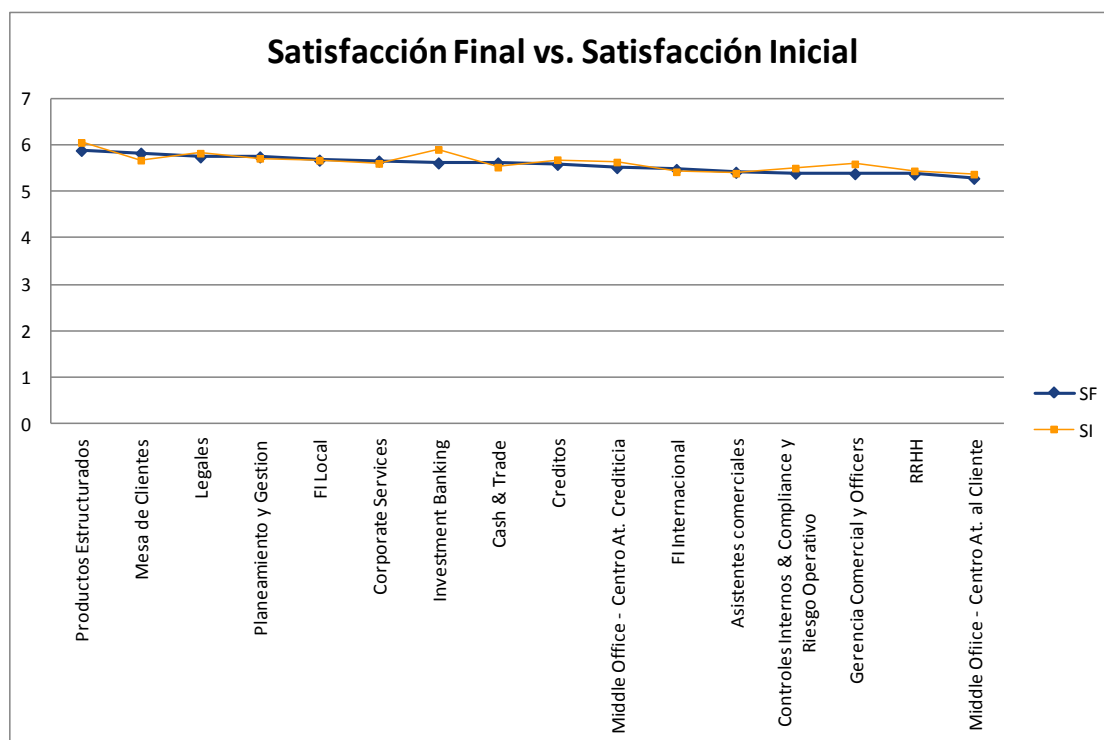


Grafico 3-3: Gráfico comparativo de Satisfacción inicial vs. Satisfacción final por área.

Inicialmente, podemos destacar que existen leves diferencias entre la Satisfacción Inicial y la Final, lo que refleja que lo que percibe el empleado en una primera instancia se ve reflejado en el desarrollo del trabajo del área en cuestión.

Con el objetivo de determinar los puntos críticos a mejorar de cada área, se construye un mapa conceptual en el cual se compara el Ranking de las Dimensiones de calidad vs. la puntuación obtenida para cada Dimensión. El ranking de las dimensiones es determinado para cada área, mediante una pregunta que pide determinar las tres dimensiones fundamentales para brindar un excelente nivel de servicio interno. De esta forma se obtiene el orden de importancia que se le da a cada dimensión.

Este gráfico habilita una visualización clara de la performance del área y sirve para encontrar las áreas que necesitan mejoras:

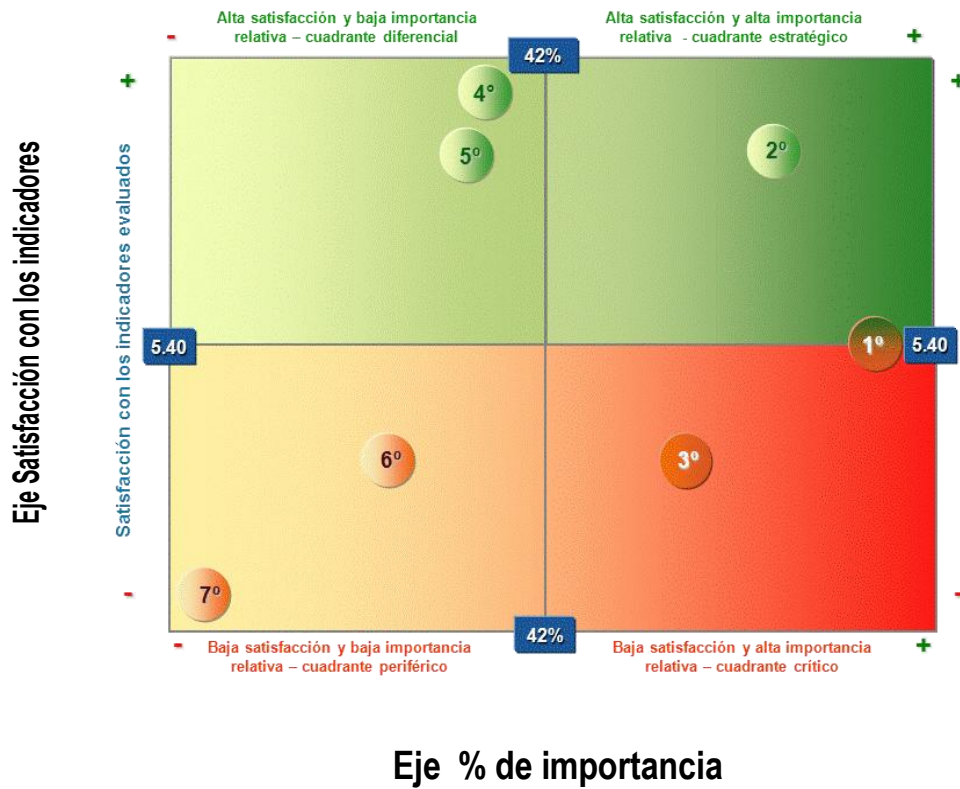


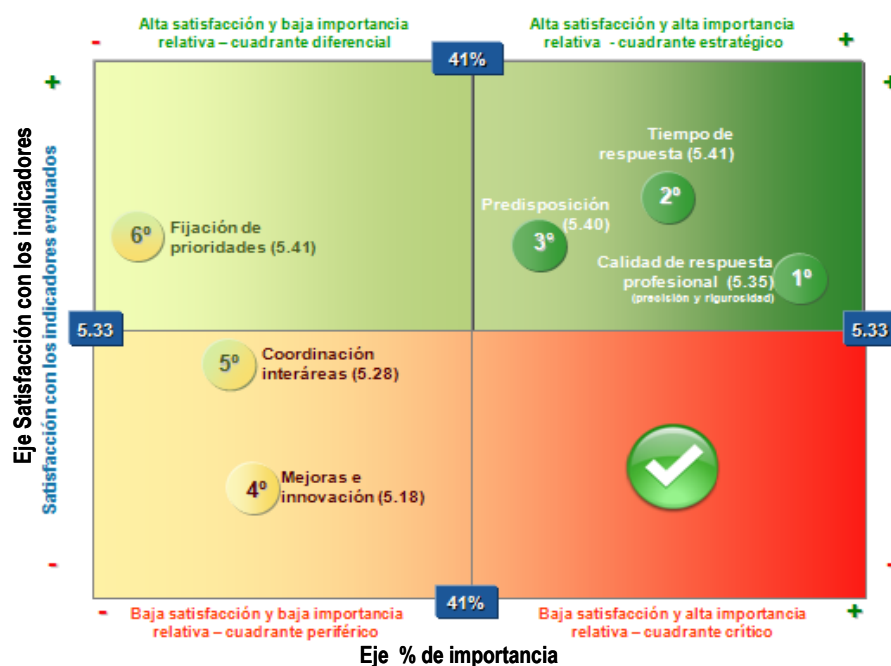
Grafico 3-4: Gráfico modelo de la presentación de los resultados obtenidos.

A continuación se presentan los resultados de Satisfacción obtenidos a partir de la encuesta de todas las áreas:

3.3.1 Áreas Comerciales:

Gerencia Comercial y Officers.

Analizada por las Áreas de Apoyo:

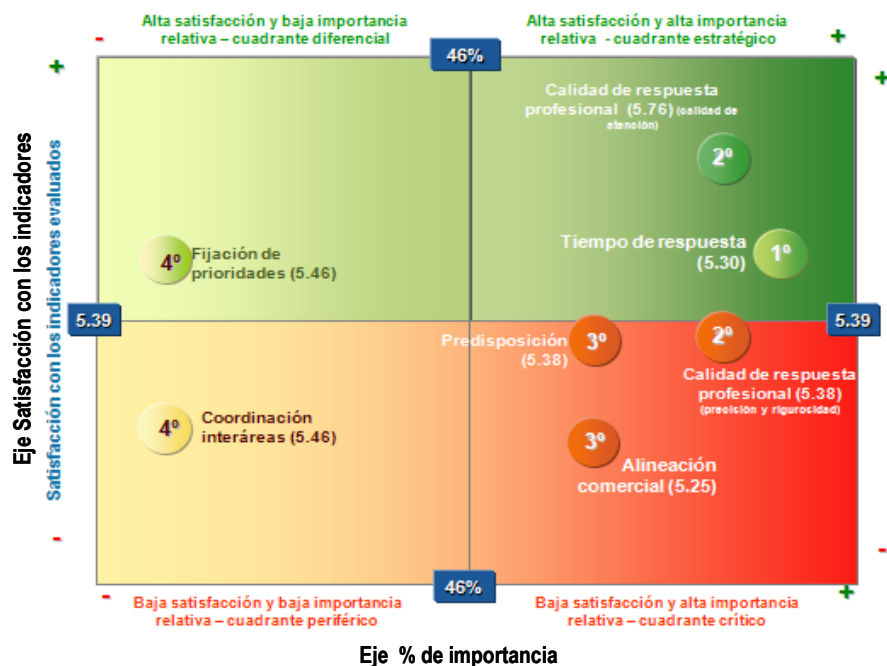


Calidad de respuesta, tiempo de respuesta y Predisposición resultan atributos con una alta importancia para las áreas de apoyo y con una satisfacción alta.

Es preciso mantener la performance de esos aspectos.

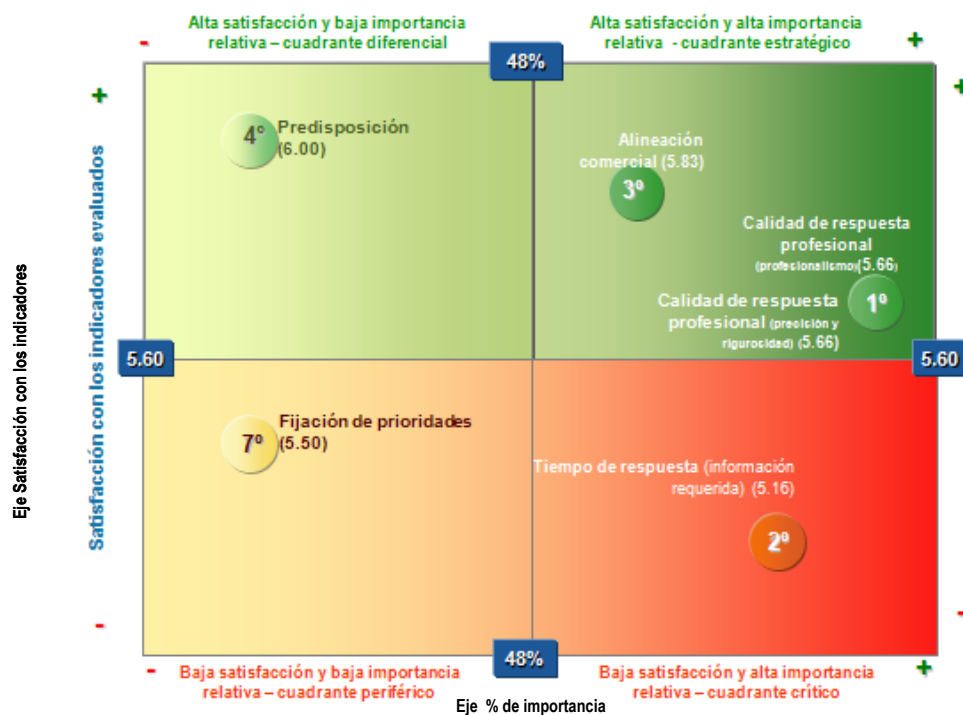
Es importante resaltar que no hay aspectos importantes que caen en el cuadrante crítico

Analizada por las Áreas Comerciales:



Para las áreas comerciales, la calidad de respuesta profesional de Comercial Officers tiene dos evaluaciones muy distintas según sea la calidad de atención y relacionamiento (cuadrante estratégico) o la precisión y rigurosidad (cuadrante crítico). El tiempo de respuesta obtiene una buena performance. La predisposición y la alineación comercial son aspectos que no deben descuidarse dado que se encuentran ubicados en el cuadrante crítico.

Investment Banking.



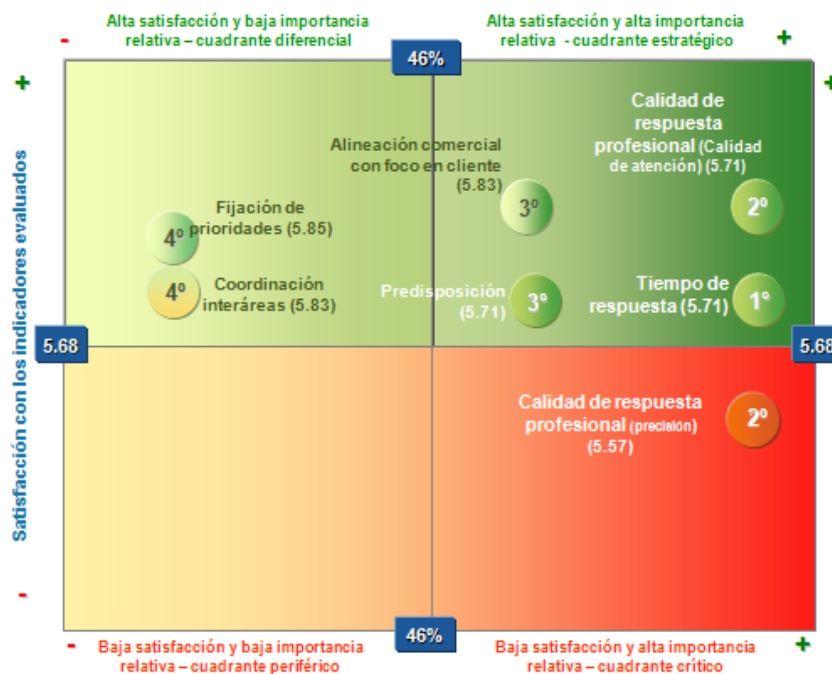
En la primera evaluación que recibe el sector de IB, la Predisposición aparece como el aspecto mejor posicionado. Calidad de respuesta en sus dos dimensiones, junto con Alineación comercial, son las áreas que quedan ubicadas en el cuadrante estratégico.

Tiempo de respuesta reviste importancia para las áreas que evalúan el servicio de IB, pero debido a su baja satisfacción queda ubicada en el cuadrante crítico

Predisposición queda como área diferencial gracias a su excelente posicionamiento

Financial Institutions Local

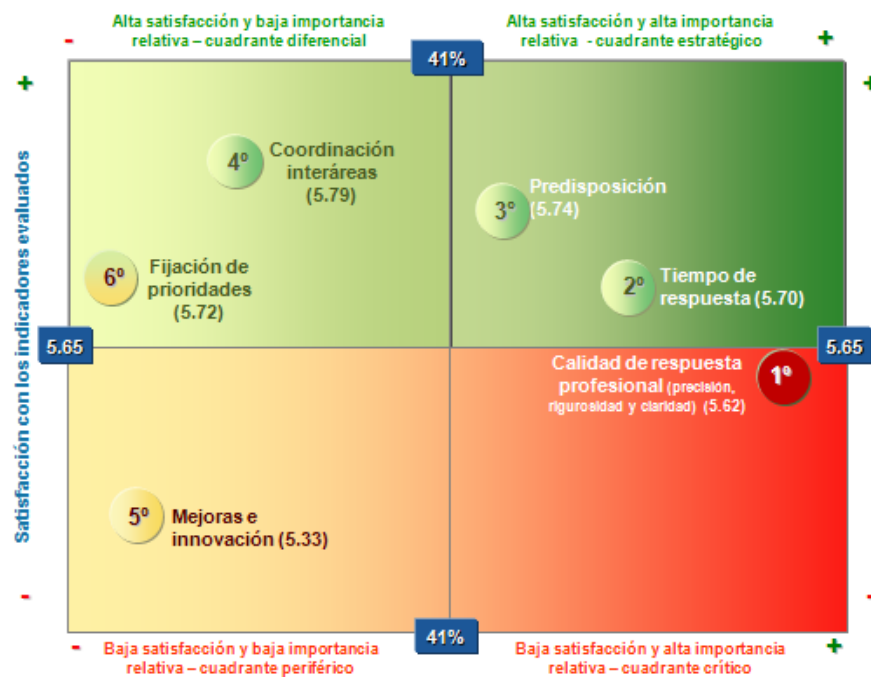
Analizado por las Áreas Comerciales:



De la evaluación cabe destacar a la Alineación comercial entre los aspectos mejor posicionados. Además de este aspecto, se encuentra la Calidad de respuesta profesional (Calidad de Atención), Tiempo de respuesta y Predisposición dentro del cuadrante estratégico. Los aspectos diferenciales son la Fijación de prioridades y la Coordinación inter-áreas.

Dentro del cuadrante crítico se encuentra la Calidad de respuesta profesional (precisión).

Analizado por las Áreas de Apoyo:



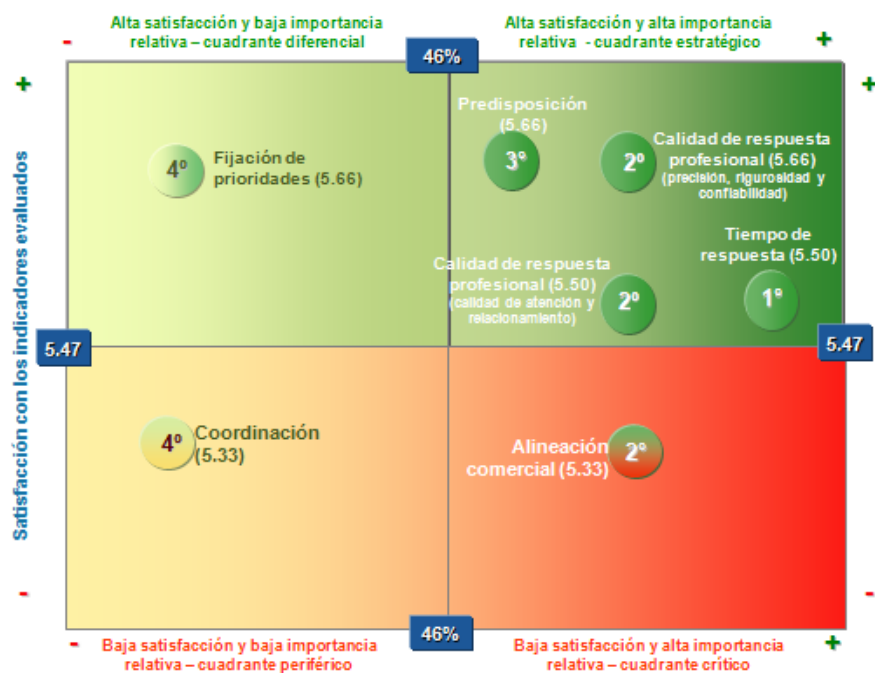
Al igual que la evaluación comercial, Calidad de respuesta profesional se encuentra en el cuadrante crítico lo que lo convierte en una alerta.

El aspecto destacado es la Coordinación inter-áreas- que junto a la Fijación de prioridades lo encontramos en el cuadrante diferencial.

En el cuadrante estratégico se encuentra la Predisposición y Tiempo de respuesta.

Financial Institutions Internacional

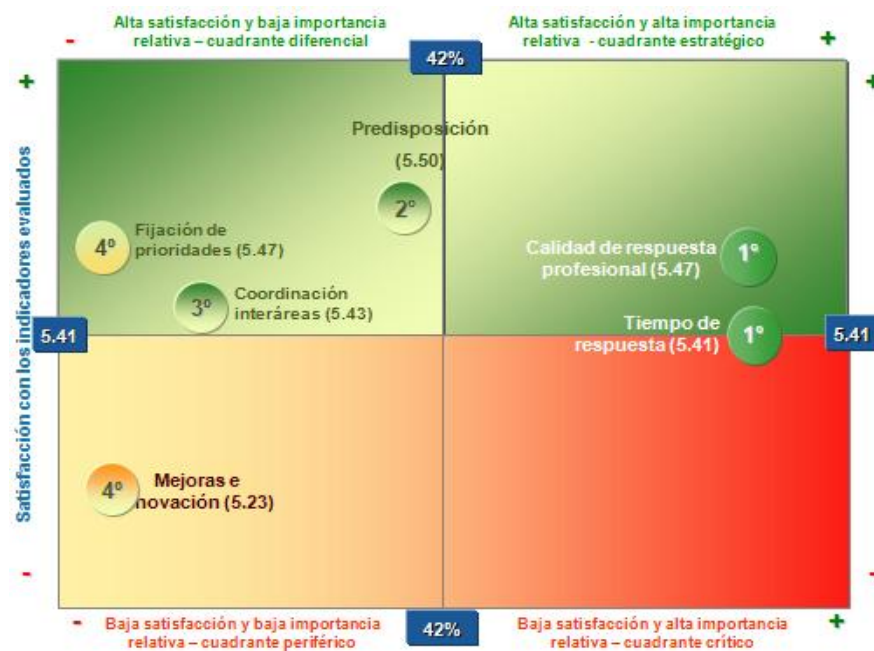
Analizado por las Áreas Comerciales:



Del cuadro se obtiene que la Predisposición, el Tiempo de respuesta y la Calidad de respuesta profesional en sus dos variantes son los aspectos a destacar ya que se encuentran posicionados en el cuadrante estratégico. De los aspectos diferenciales se obtiene la Fijación de prioridades.

Alineación comercial es el aspecto crítico del área y a mejorar.

Analizado por las Áreas de Apoyo:

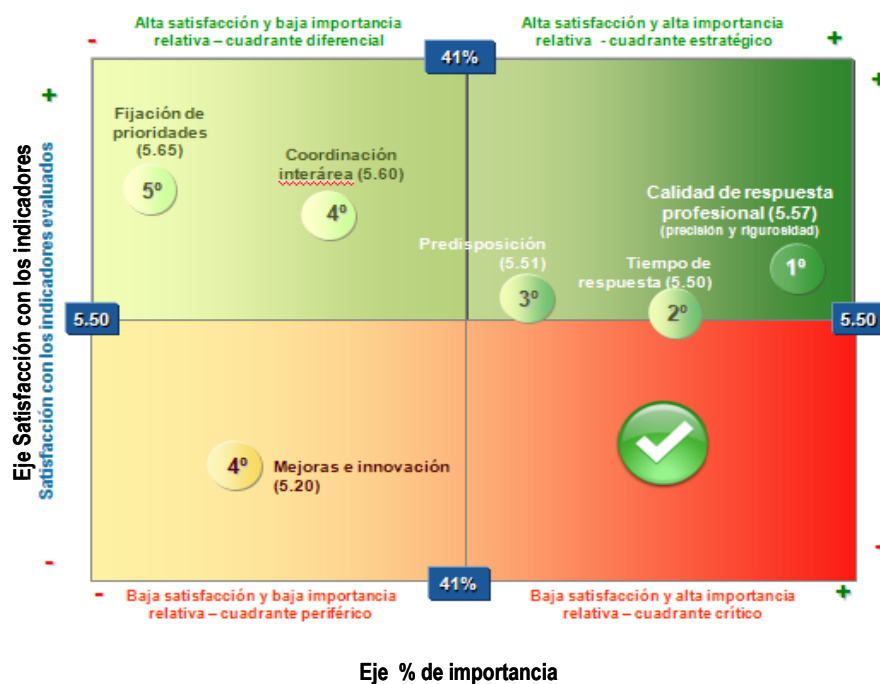


Es importante destacar que no hay aspectos dentro del cuadrante crítico. Al igual que las áreas comerciales, se destaca como aspectos estratégicos la Calidad de respuesta y el Tiempo de respuesta.

En el cuadrante diferencial se encuentra la Predisposición, la Fijación de prioridades y la Coordinación inter-áreas.

Mesa de Clientes.

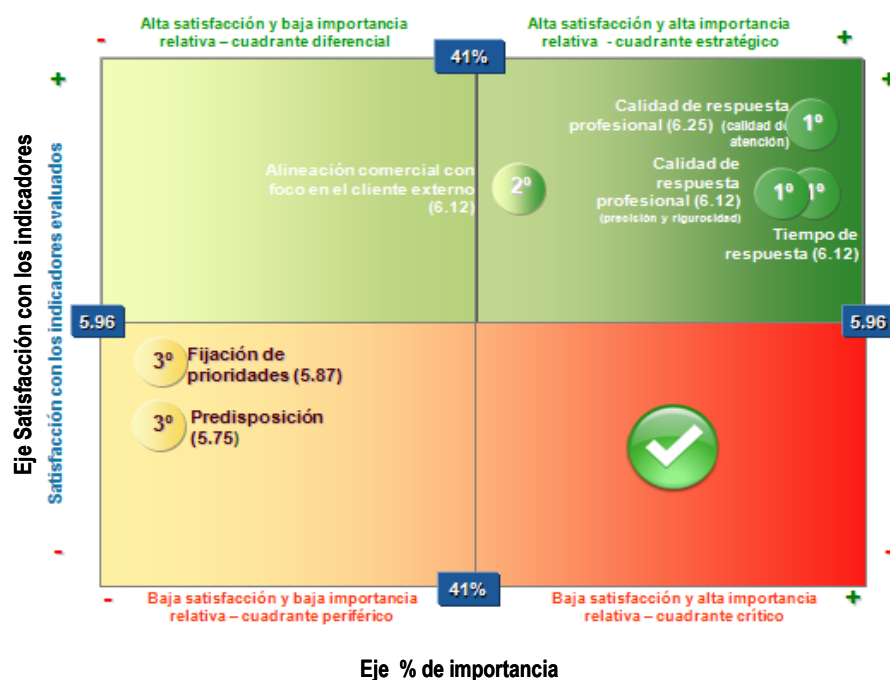
Analizada por las Áreas de Apoyo:



Calidad de respuesta, tiempo de respuesta y Predispoción: la alta satisfacción y la buena performance ubican a estos atributos en el cuadrante estratégico desde la evaluación realizada en áreas de apoyo.

Sin aspectos de servicio ubicados en el cuadrante crítico, lo cual es muy positivo.

Analizada por las Áreas Comerciales:

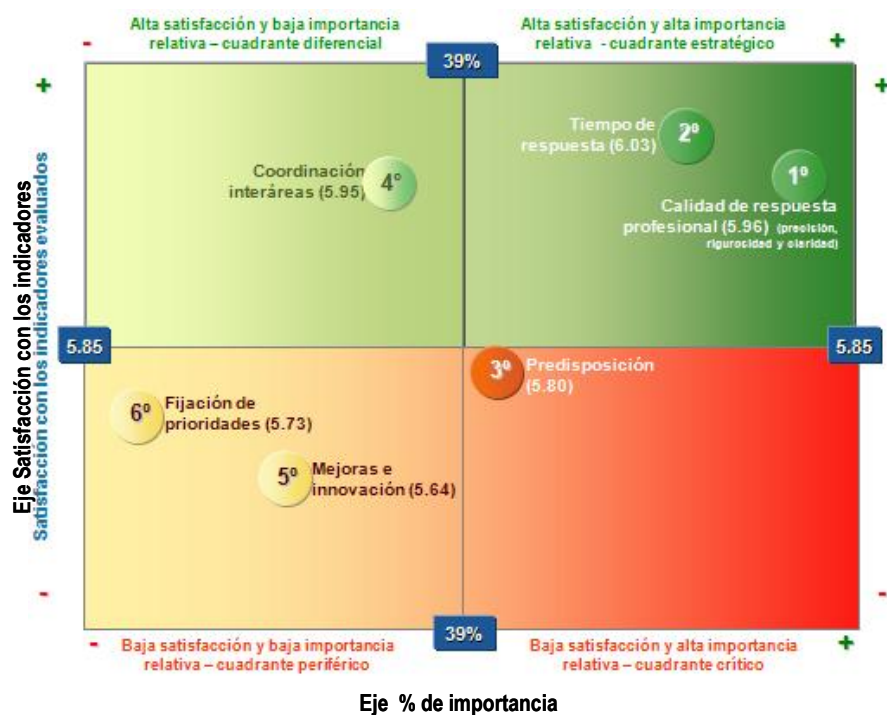


Calidad de respuesta profesional (tanto en la calidad de atención y relacionamiento como en la precisión y rigurosidad) y la alineación con foco en el cliente tienen una muy buena performance y una muy alta importancia para las áreas comerciales

Esto determina que se ubiquen en el cuadrante estratégico de manera contundente.

Productos Estructurados.

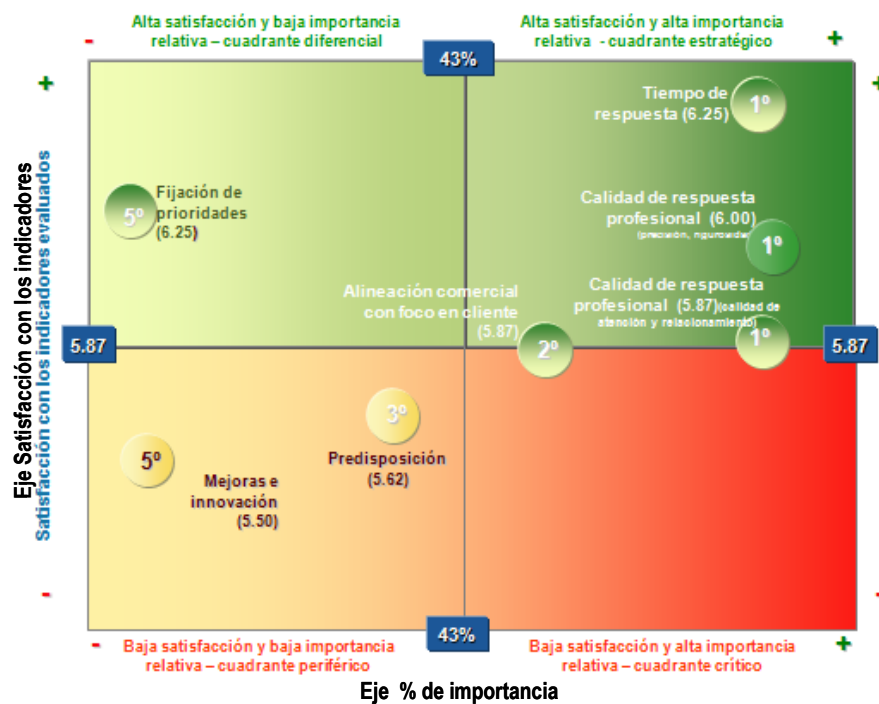
Analizada por las Áreas de Apoyo:



Calidad de respuesta y tiempo de respuesta: la alta satisfacción y la buena performance ubican a estos atributos en el cuadrante estratégico desde la evaluación realizada en áreas de apoyo.

Predisposición, se ubica en el cuadrante crítico.

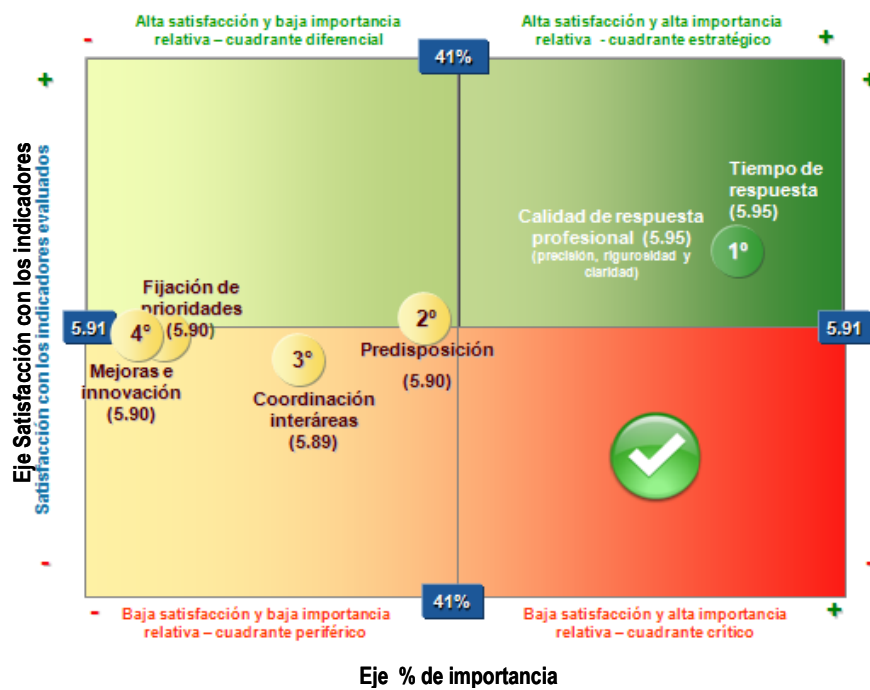
Analizada por las Áreas Comerciales:



No se registran indicadores en el cuadrante crítico aunque calidad asociada a atención y alineación comercial, corren el riesgo de pasar si no mejoran su calificación.

Cash Management & Trade Services.

Analizada por las Áreas de Apoyo:

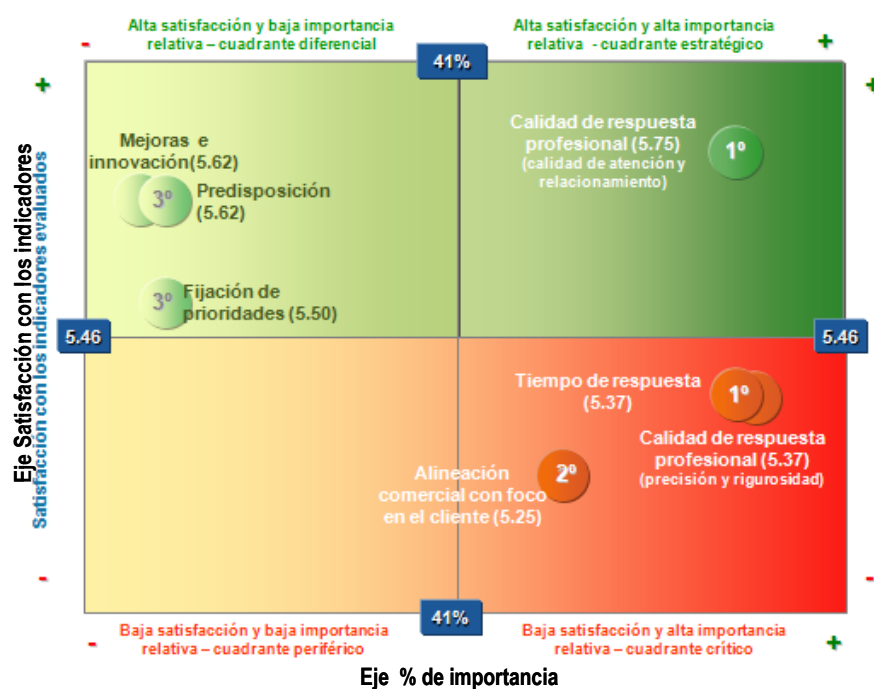


Tiempo y calidad de respuesta profesional son atributos muy bien evaluados por las áreas de apoyo y con una alta importancia. Es por esto que se ubican en el cuadrante estratégico.

El resto de las áreas logran calificaciones similares y se presentan como periféricas.

Cabe resaltar que no se ubican drivers en el cuadrante crítico.

Analizada por las Áreas Comerciales:

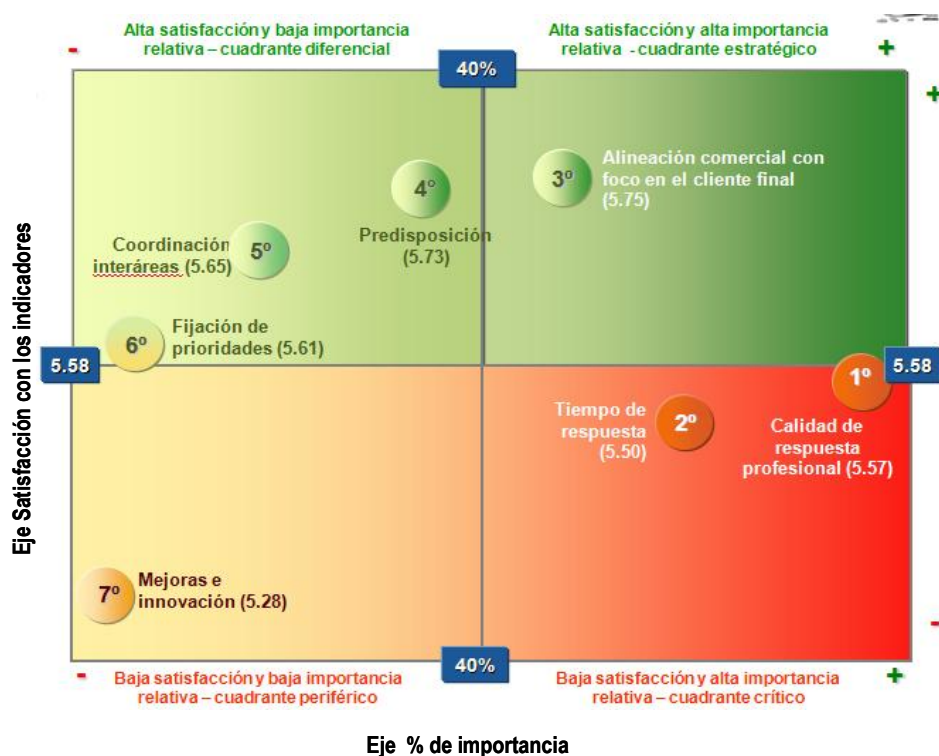


La calidad de atención y relacionamiento se ubica en el cuadrante estratégico.

Tiempo de respuesta, calidad de respuesta profesional y alineación con foco en el cliente se ubican en el cuadrante crítico (alta importancia y satisfacción por debajo del promedio).

3.3.2 Áreas de Apoyo:

Créditos.

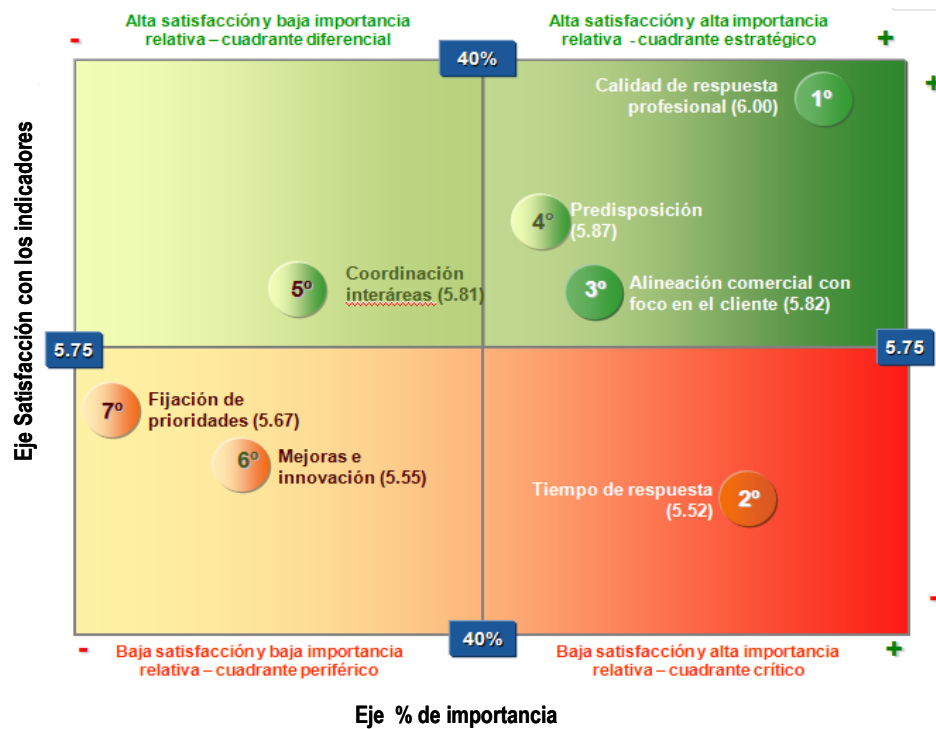


Alineación comercial: la alta satisfacción y la buena performance los ubican en el cuadrante estratégico.

Calidad de respuesta profesional y Tiempo de respuesta: muestran una alta importancia y un nivel de satisfacción bajo respecto a la media. Se ubican por ello en el cuadrante crítico, es importante no descuidar su evolución.

Predisposición: le sigue en importancia y obtienen altos niveles de satisfacción.

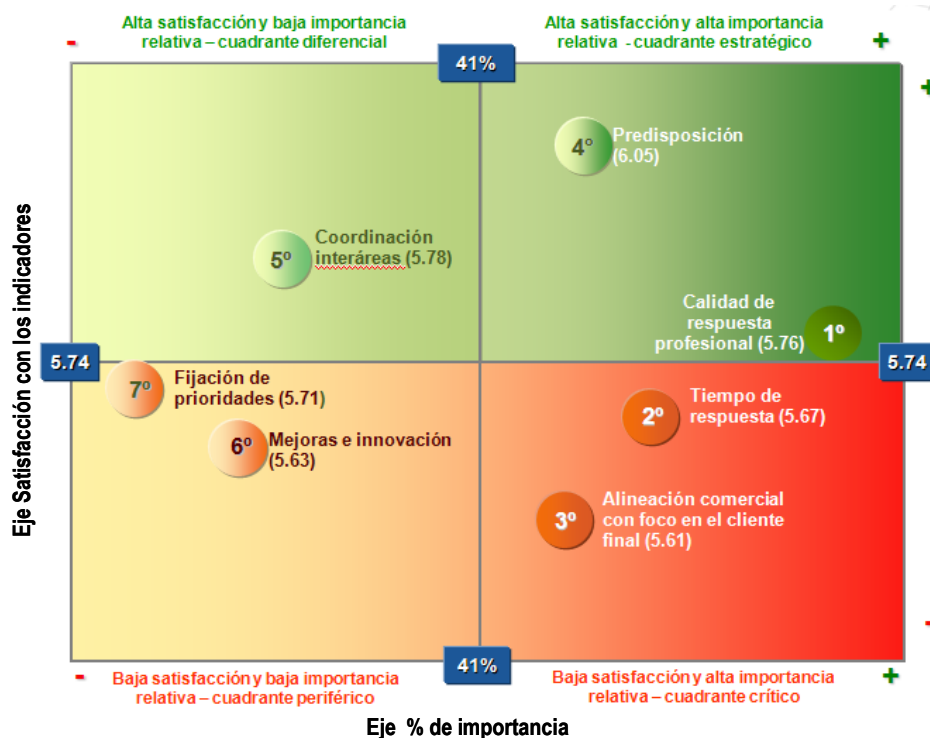
Legales.



Calidad de respuesta, Alineación comercial y predisposición: la alta satisfacción y la buena performance los ubican en el cuadrante estratégico.

Tiempo de respuesta: muestra una alta importancia y un nivel de satisfacción muy bajo respecto al promedio de satisfacción con el área. Se ubica por ello en el cuadrante crítico; es importante trabajar para revertir la baja satisfacción con este indicador.

Planeamiento y Gestión.

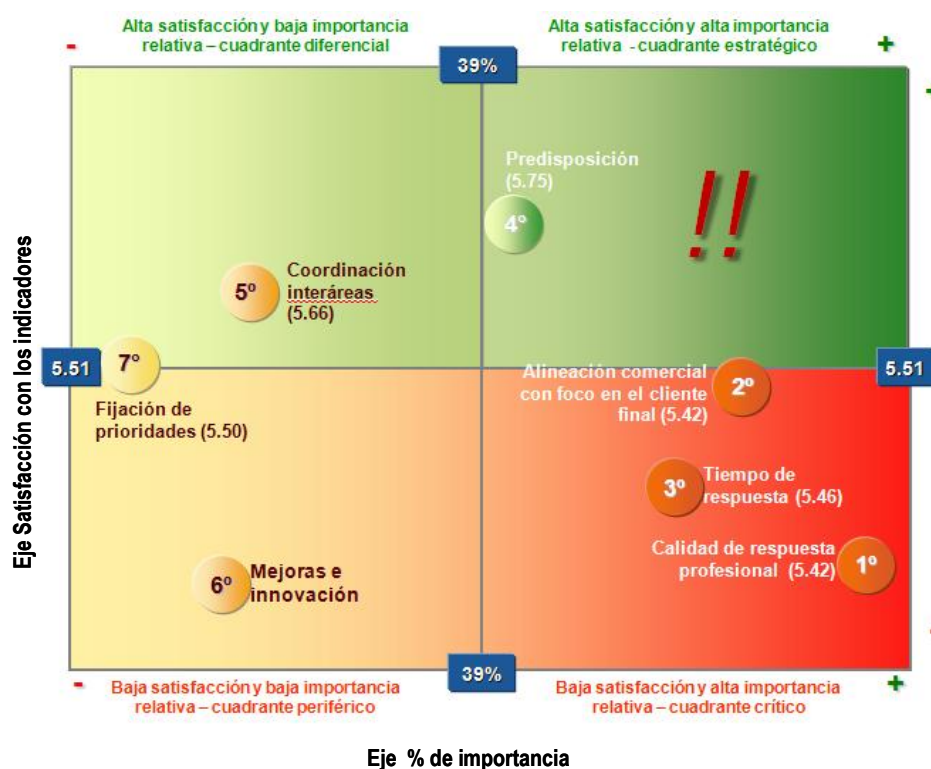


Calidad de respuesta, Predisposición: son drivers de importancia para los áreas que reciben servicios de P&G y que logran una alta satisfacción.

Atención con calidad de respuesta ya que se encuentra muy cerca del cuadrante crítico.

Tiempo de respuesta y alineación comercial: se ubican en el cuadrante crítico y es necesario trabajar para revertir estos posicionamientos ya que son de relevancia para las áreas evaluadoras.

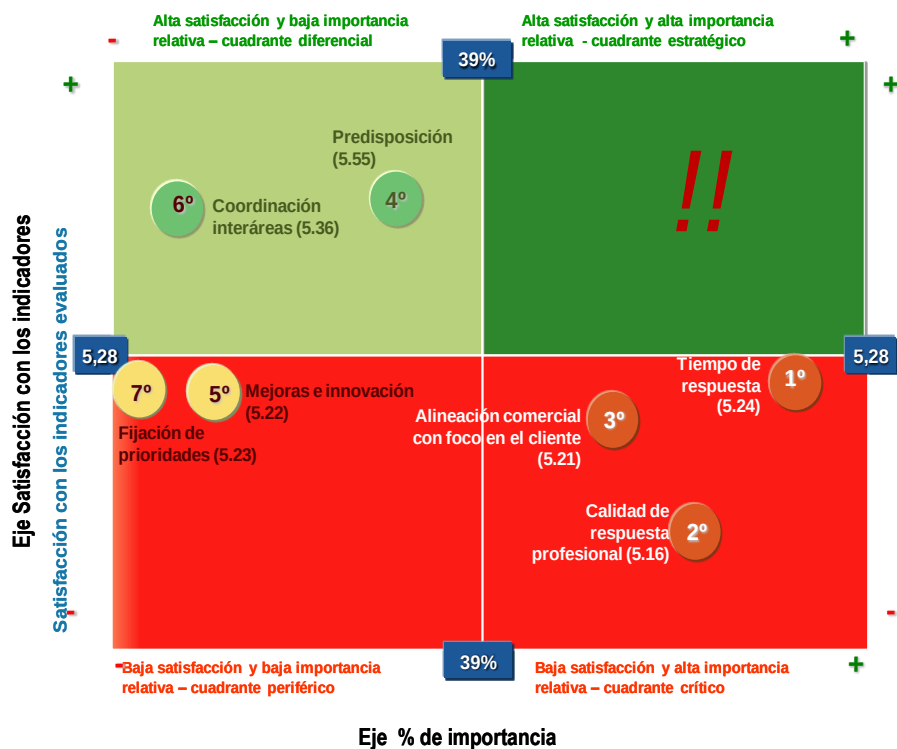
Middle Office – Centro de Atención Crediticia.



Calidad de respuesta Profesional, alineación comercial y tiempo de respuesta: se ubican en el cuadrante crítico por la baja satisfacción y paralela alta importancia. Deberían tomarse medidas para poder aumentar la satisfacción de estas áreas ya que son las de mayor importancia

Predisposición: buena performance por su satisfacción e importancia. Se ubica en cuadrante estratégico aunque muy cerca del diferencial.

Middle Office – Centro de Atención al Cliente.

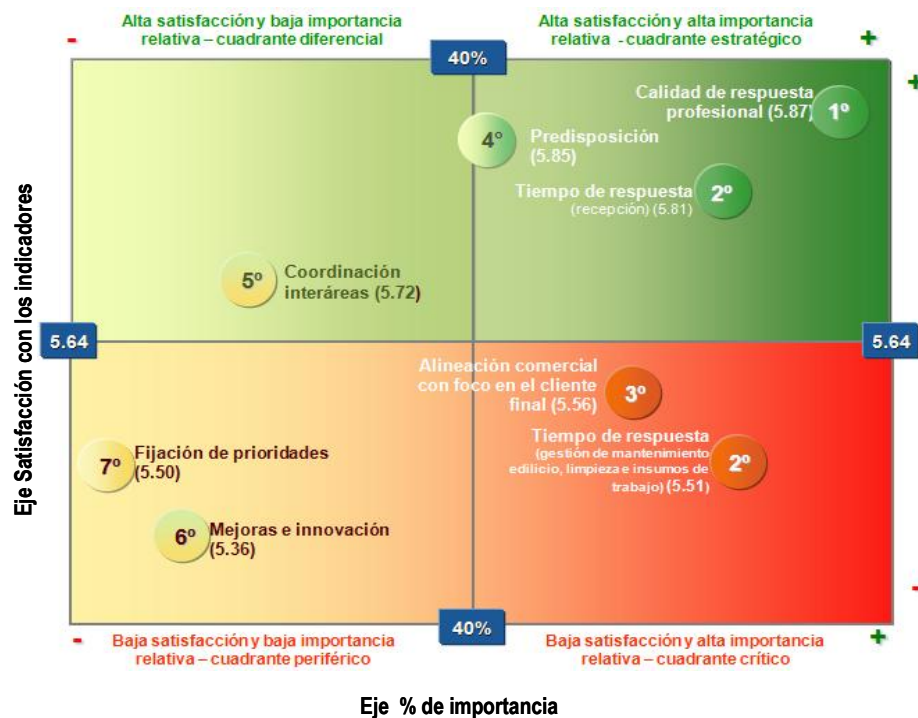


Ningún área se posiciona en el cuadrante estratégico.

Calidad de respuesta, Tiempo de respuesta y Alineación Comercial: se ubican en el cuadrante crítico dado que obtienen las puntuaciones más bajas.

La predisposición aparece como un diferencial del área.

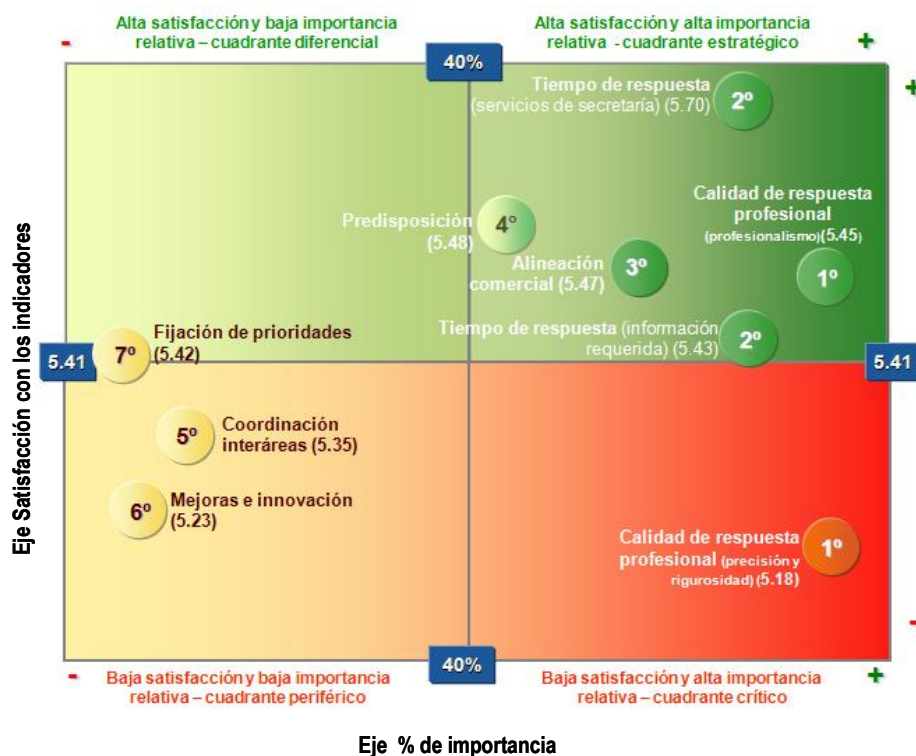
Corporate Services.



Calidad de respuesta y tiempo de respuesta relacionados con los servicios de recepción: Buena performance. La alta satisfacción y alta importancia los ubican en el cuadrante estratégico.

Tiempo de respuesta asociado a la gestión de mantenimiento edificio, limpieza e insumos de trabajo, alineación comercial: son dos drivers que se ubican en el cuadrante crítico por la baja satisfacción.

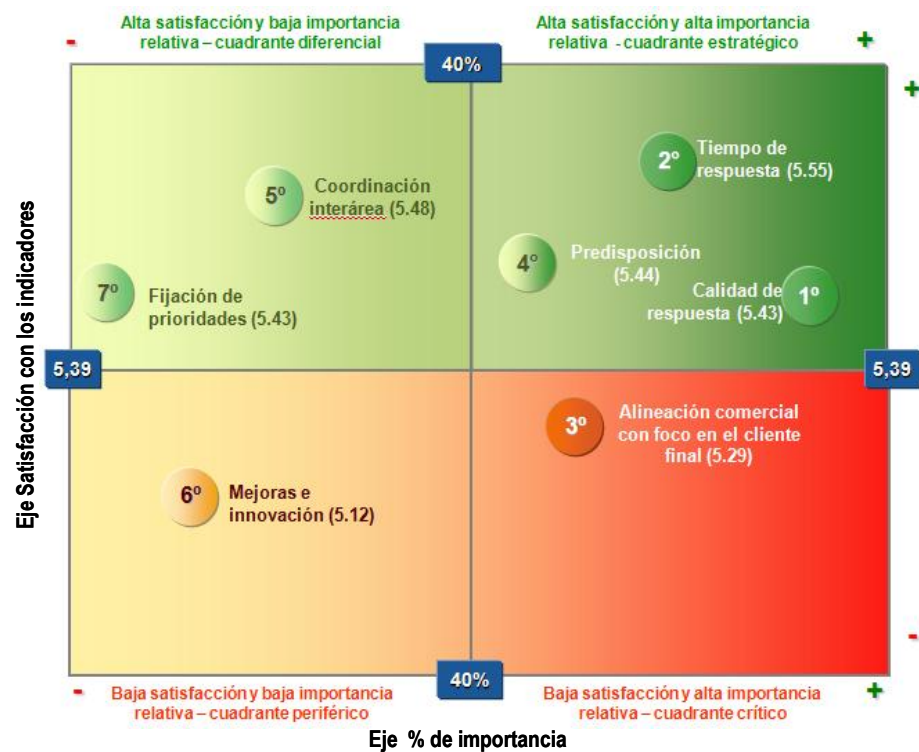
Asistentes Comerciales.



La calidad de la respuesta profesional en lo que hace a la precisión, rigurosidad y confiabilidad alcanza una satisfacción baja en relación al conjunto y una fuerte importancia lo cual la ubica en el cuadrante crítico.

El tiempo de respuesta, el profesionalismo y eficiencia en los servicios de secretaría y la alineación comercial, se ubican en el cuadrante estratégico.

Controles Internos & Compliance y Riesgo Operativo.

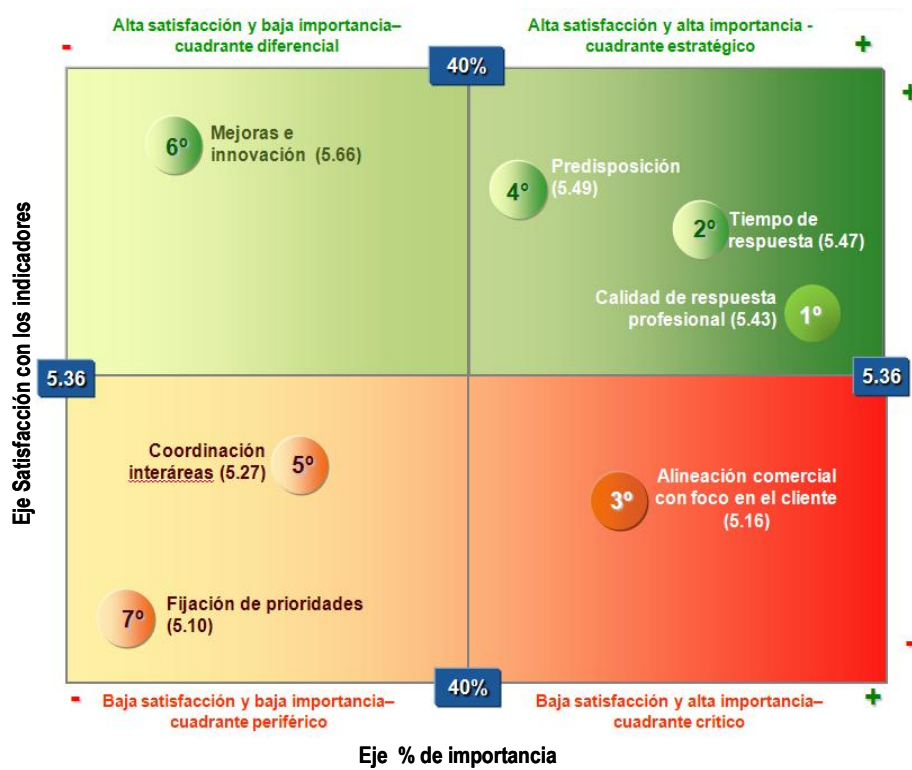


Calidad de respuesta, Tiempo de respuesta y Predisposición:

son los drivers de calidad que mayor importancia revisten para los evaluadores del área. Por su alta satisfacción, se ubican en el cuadrante estratégico.

Alineación comercial con foco en el cliente final: se ubica en cuadrante crítico.

RR.HH.



Calidad de respuesta, Tiempo de respuesta y Predisposición se encuentran en el cuadrante principal, con lo cual es importante Mantener los estándares de calidad en estas áreas estratégicas.

Alineación comercial con foco en el cliente fina, se encuentra en el cuadrante crítico, por lo tanto se recomienda mejorar el servicio y los procesos. Es un aspecto de importancia que no logra un buen nivel de satisfacción

En la siguiente tabla se resumen los resultados de cada área discriminados por satisfacción inicial y satisfacción final. A su vez se destaca las dimensiones críticas de cada área:

	Satisfacción Inicial	Satisfacción Final	Dimensión Crítica
Productos Estructurados	6,05	5,88	Predisposicion
Mesa de Clientes	5,67	5,82	Sin dimensiones críticas
Legales	5,82	5,74	Tiempo de respuesta
Planeamiento y Gestion	5,71	5,74	Tiempo de respuesta/Alineacion comercial con foco en el cliente final
FI Local	5,67	5,67	Calidad de respuesta profesional
Corporate Services	5,6	5,65	Tiempo de respuesta/Alineacion comercial con foco en el cliente final
Investment Banking	5,9	5,61	Tiempo de respuesta
Cash & Trade	5,52	5,61	Tiempo de respuesta/Calidad de respuesta profesional
Creditos	5,68	5,58	Tiempo de respuesta/Calidad de respuesta profesional
Middle Office - Centro At. Crediticia	5,63	5,51	Tiempo de respuesta/Calidad de respuesta profesional/Alineacion comercial con foco en el cliente final
FI Internacional	5,42	5,47	Alineacion comercial con foco en el cliente final
Asistentes comerciales	5,39	5,41	Calidad de respuesta profesional
Controles Internos & Compliance y Riesgo Operativo	5,5	5,39	Alineacion comercial con foco en el cliente final
Gerencia Comercial y Officers	5,59	5,38	Predisposicion/Calidad de respuesta profesional/Alineacion comercial con foco en el cliente final
RRHH	5,44	5,37	Alineacion comercial con foco en el cliente final
Middle Office - Centro At. al Cliente	5,37	5,28	Tiempo de respuesta/Calidad de respuesta profesional/Alineacion comercial con foco en el cliente final

Tabla 3-2: Tabla Satisfacción inicial vs Satisfacción Final por área.

Como podemos ver, las dimensiones más críticas para la mayoría de las áreas son Tiempo de Respuesta, Calidad de respuesta profesional, Alineación con foco en el cliente final y Predisposición.

4. APLICACIÓN DE MODELO DESARROLLADO Y CONCLUSIONES

4.1 Plan de Seguimiento y Propuesta de Mejoras

Tal como muestran los resultados, el objetivo de la encuesta es identificar las dimensiones críticas de cada área con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes internos. Para ello se presentan diferentes propuestas.

4.1.1 Cronograma Propuesto

A continuación se presenta el cronograma propuesto de las distintas acciones a tomar:

Mes		Acciones
Septiembre	Semana 1 Semana 2 Semana 3 Semana 4	Realización de la Encuesta
		Se comunica a todo el personal el Lanzamiento de la Encuesta.
		Lanzamiento de Encuesta: Recolección de datos.
		Recolección de datos y envío de recordatorios via mail.
		Cierre Encuesta: se revisa quienes aún no contestaron y se envía recordatorio.
Octubre	Semana 1 y 2 Semana 3 y 4	Análisis de Datos & Indicadores por el Área de Planeamiento y Gestión.
		Se analizan los resultados de la Encuesta. Desarrollo de cuadros y gráficos comparativos.
		Análisis de los Indicadores y presentación de Resultados del Banco.
Noviembre	Semana 1 Semana 2 Semana 3 Semana 4	Presentación de Resultados
		Se realiza una presentación de los resultados a todo el Banco.
		Se realizan reuniones puntuales con cada área.
		Definición del Plan de Acción y Mejoras propuestas.
		Definición del Presupuesto General del Banco para el año siguiente.
Diciembre - Agosto		Planes de Acción Puntuales
		De acuerdo al Plan de Acción y Mejoras, se realizan las reuniones o actividades correspondientes.
Septiembre		Realización de la Encuesta

Tabla 4-1: Cronograma de actividades.

4.1.2 Indicadores

Dado que el objetivo de la Encuesta es detectar las debilidades internas para promover mejoras de los procesos y servicios otorgados, un primer paso importante es que cada área identifique sus fallas y traiga una propuesta de mejora de su performance.

Para ello, se propone desarrollar Indicadores por cada área en donde se estarían evaluando distintos aspectos y el funcionamiento de los mismos.

A continuación se presenta el diseño de la estructura que tendría este esquema de Indicadores:

Area	Clasificación	Indicador	Forma de Medicion	Meta	Ponderación
Área	Comercial /Soporte	Resultados			X%
		Productividad			X%
		Iniciativas Implementadas y Contribución al negocio			X%
		Gestión del Área			X%

Tabla 4-2: Tabla modelo de la presentación de los indicadores.

La Clasificación sería entre áreas Comerciales o áreas de Soporte – como ya se han distinguido a lo largo del estudio.

Por cada área, se desarrollarían distintos Indicadores bajo los siguientes conceptos:

- Resultados
- Productividad
- Iniciativas implementadas y Contribución al negocio
- Gestión del Área

Todos los conceptos deberán tener una ponderación dentro del Indicador General de cada área.

Los indicadores de Resultados estarían directamente relacionados al presupuesto del año, un resultado netamente cuantificable, con lo cual existe una meta específica a alcanzar. Este indicador es utilizado sólo para evaluar áreas Comerciales.

En cuanto a la Productividad, para las áreas Comerciales se busca evaluar la capacidad de aumentar la Cartera de Clientes. Sin embargo, en el caso de las áreas de Soporte, este indicador estará basado en el cumplimiento de objetivos o proyectos a cumplir en el año, que son más difíciles de cuantificar por lo tanto estarán sujetos a la subjetividad del evaluador.

Luego, se buscará evaluar las Iniciativas implementadas y Contribución al negocio para tanto las áreas Comerciales como las de Soporte con proyectos u objetivos a cumplir que serán determinadas por cada sector. Lo que busca este indicador es evaluar las propuestas que presenta cada área para la mejora del negocio, nuevamente estará sujeto a la subjetividad del evaluador.

Por último, la evaluación de la Gestión del Área estará dada por el resultado obtenido en la Encuesta de Calidad de Servicio Interno, haciendo foco en la evolución año a año.

El objetivo principal es obtener otra evaluación del área, en donde no sólo se estarán evaluando los servicios otorgados entre áreas, sino que cada sector será evaluado por los Resultados obtenidos, y su funcionamiento y contribución general al negocio. Esta evaluación es considerada a fin de año para la definición del Bonus anual de cada empleado, con lo cual es un incentivo importante que promueve la mejora continua y la búsqueda constante de excelencia en la performance de cada individuo.

A continuación se presentan los Indicadores desarrollados por cada Gerencia. Cuando se hace referencia a “Correcto diagnóstico del evaluador” significa que el encargado de evaluar realiza una evaluación cualitativa del indicador especificado ya que no se puede cuantificar.

Comenzando con las áreas Comerciales:

- Gerencia Comercial & Officers:

Evaluado: Officers		Evaluador: Director de Argentina	
Indicador	Forma de Medición	Meta	Ponderación
Productividad			90%
Cumplimiento del Presupuesto Local - Productos Estructurados	ARS	ARS XXX	60%
Cumplimiento del Presupuesto Offshore	ARS	ARS XXX	15%
Raroc Filial	%	X%	15%
Gestión del Área			10%
Resultado Encuesta Servicios Interna sobre áreas Comerciales (2011=6,0) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva	Resultado vs. año anterior / % de Satisfacción	6,00	10%

Raroc Filial: Risk Adjusted Return on Capital de la filial Argentina

- FI Local e Internacional:

Proyecto Final - Desarrollo de un Instrumento para seguimiento, análisis y mejora de servicios Inter-áreas.

Evaluated: Gerente del área de FI Local e Internacional

Evaluador: Director de Argentina

Indicador	Forma de Medicion	Meta	Ponderación
Productividad			70%
Afianzar la relación con clientes existentes: Coordinar visitas/ acciones para profundizar contacto personal con mín 20 clientes de agosto a noviembre	Registro de Acciones	Minimo de 20 Clientes en el período Julio- Noviembre	30%
Ampliar la base de nuestros inversores institucionales en las futuras colocaciones, tanto propias como de terceros	Medición sobre Contexto Mercado	Correcto diagnostico del evaluador	20%
Colocaciones: Profesionalizar el análisis y venta de productos estructurados a institucionales Lectura de los prospectos y/ o suplementos, conocer la estructura del producto, calificación y flujos. Mejorar el conocimiento del mercado de emisiones.	-	Correcto diagnostico del evaluador	20%
Iniciativas Implementadas y Contribución al negocio			10%
Lograr mantener siempre una buena relación con la Tesorería, buscando siempre lo mejor para el Banco	-	Correcto diagnostico del evaluador	10%
Gestión del Área			20%
FI LOCAL- Resultado Encuesta Servicios Interna sobre áreas comerciales (2011=5,7) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,7	5,0%
FI LOCAL- Resultado Encuesta Servicios Interna sobre áreas de soporte (2011=5,7) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,7	5,0%
FI INT- Resultado Encuesta Servicios Interna sobre áreas comerciales (2011=5,5) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,5	5,0%
FI INT- Resultado Encuesta Servicios Interna sobre áreas de soporte (2011=5.4) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,4	5,0%

- Mesa de Clientes:

Evaluado: Gerente del área Mesa de Clientes

Evaluador: Director de Argentina

Indicador	Forma de Medicion	Meta	Ponderación
Resultados (AR\$ M)	ARS		60%
Cumplimiento del Presupuesto Local -Mesa Clientes	ARS	ARS XXX	25%
Cumplimiento del Presupuesto Local - Productos Estructurados	ARS	ARS XXX	10%
Cumplimiento del Presupuesto Local - Ventas Cash management	ARS	ARS XXX	5%
Cumplimiento del Presupuesto Local - Ventas Trade Services	ARS	ARS XXX	5%
Cumplimiento del Presupuesto Offshore	R\$	\$R XXX	15%
Productividad			20%
Clientes Nuevos Cash Management (250) & Trade Services (100)	Clientes vs año anterior	Incremento 10%	10%
Incremento de la cartera de clientes Pasivos LOCALES vs. el año anterior (200)	Clientes vs año anterior	Incremento 10%	10%
Iniciativas Implementadas y Contribución al negocio			10%
Desarrollo de nuevos productos/diferenciales competitivos	Peso en la cartera total	3%	10%
Gestión del Área			10%
Resultado Encuesta Servicios Interna sobre áreas Comerciales (2011=6,0) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior / % de Satisfacción	6,00	5,0%
Resultado Encuesta Servicios Interna sobre áreas de Soporte (2011=5,5) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior / % de Satisfacción	5,5	5,0%

- Productos Estructurados:

Evaluated: Gerente del área de Productos Estructurados

Evaluador: Director de Argentina

Indicador	Forma de Medición	Meta	Ponderación
Resultados (AR\$ M)	ARS		70%
Cumplimiento del Presupuesto Local - Productos Estructurados	ARS	ARS XXX	70%
Productividad			10%
Incremento de la cartera de clientes vs. el año anterior (100)	Clientes vs año anterior	Incremento 10%	10%
Iniciativas Implementadas y Contribución al negocio			10%
Desarrollo de nuevos productos/diferenciales competitivos	Peso en la cartera total	3%	10%
Gestión del Área			10%
Resultado Encuesta Servicios Interna sobre áreas comerciales (2011=5,9) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,9	5,0%
Resultado Encuesta Servicios Interna sobre áreas de soporte (2011=5.9) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,9	5,0%

- Cash Management & Trade Services:

Evaluated: Gerente del área de Cash and Trade

Evaluador: Director Regional y Director de Argentina

Indicador	Tipo de Medicion	Meta	Ponderación
Resultados			40%
Presupuesto Cash Management Local 2012 con seguimiento de Control de Gestión (Argentina)	ARS	ARS XXX	30%
Crecimiento del Volumen Promedio Float Cuentas Corrientes (AR\$ Miles)	ARS	ARS XXX	10%
Productividad			40%
1) Liderazgo del Diseño y Desarrollo de Proyectos Estrategicos y Evolutivos de desarrollo de Sistemas de todos los negocios que supervise (Cash Management Local y Regional, Trade Services, ABF u otros) (Medición: Informes de Avance y Lanzamientos).	Binario	Correcto diagnostico del evaluador	8%
2) Liderazgo de Diseño y Desarrollo de nuevos productos que no requieren desarrollos de sistemas. (Medición: Informes de Avance y Lanzamientos).	Binario	Correcto diagnostico del evaluador	8%
3) Liderazgo del planeamiento estrategico y ejecución de los negocios que supervise. (Presentación de Plan Estrategico Anual y Resultados según Control de Gestión).	Binario	Correcto diagnostico del evaluador	8%
4) Coordinación (Key User) de las necesidades de IBBA en cuanto a decisiones de Operaciones, Sistemas, Tecnología y Procesos en general, más allá de los negocios de Cash y Trade. (Medición: Actas o Minutas de Comité).	Binario	Correcto diagnostico del evaluador	8%
5) Representación de IBBA en Comités de Key Users, decisiones de capacity de Sistemas y Operaciones y proyectos estratégicos generales como el CORE System de Banco Itaú Argentina. (Medición: Actas o Minutas de Comité).	Binario	Correcto diagnostico del evaluador	8%
Gestión del Área			20%
Resultado Encuesta Servicios Interna sobre áreas Comerciales (2011=5,5) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior % de Satisfacción /	5,5	10%
Resultado Encuesta Servicios Interna sobre áreas de Soporte (2011=5,9) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior % de Satisfacción /	5,9	10%

Continuando con las áreas de Soporte.

Proyecto Final - Desarrollo de un Instrumento para seguimiento, análisis y mejora de servicios Inter-áreas.

- Créditos:

Evaluated: Gerente del área de Créditos

Evaluador: Director de Argentina

Indicador	Forma de Medicion	Meta	Ponderación
Productividad			60%
Asegurar ratios de aprobaciones crediticas de acuerdo a la necesidad del negocio y las políticas de la corporación (Profundidad, confiabilidad e independencia en las presentaciones)	Binario	Correcto diagnostico del evaluador	40%
Acompañar el crecimientos de Latam con análisis de crédito de otras unidades.	Calidad de los Ánlisis ejecutados	Correcto diagnostico del evaluador	20%
Iniciativas Implementadas y Contribución al negocio			35%
Acompañar los procesos de auditorías sin obtener observaciones relevantes. Minimizar observaciones de PW	Comentarios significativos sobre resultado de la auditoria	Sin comentarios significativos (BI)	10%
Reducción y mitigación de la exposición del negocio a procesos críticos (desarrollos implementados, en proceso o lineamientos para futuros desarrollos)	Binario	Correcto diagnostico del evaluador	10%
Mejoras observadas en la gestión de riesgos y créditos (Sistemas de información, Informes disponibles, tareas de seguimiento y gestión de cartera)	Binario	Correcto diagnostico del evaluador	15%
Gestión del Área			5%
Resultado Encuesta Servicios Interna (2011=5,6) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,6	5%

- Legales:

Evaluated: Gerente del área de Legales

Evaluador: Director Regional y Director de Argentina

Indicador	Forma de Medicion	Meta	Ponderación
Iniciativas Implementadas y Contribución al negocio			60%
a) Contribución para cumplimiento de requerimientos de reguladores locales (en coordinac con SJI de ITUB y DEJUR de IBBA Brasil).	a) Evaluación compuesta por nota del 1 al 7 (6.25% del total de 25% descomposición según tabla 1) b) Evaluación compuesta por nota del 1 al 7 (6.25% del total de 25%	Correcto diagnostico del evaluador	25%
En coordinación con SJI de ITUB, gestión de asistencia jurídica y regulatoria de estudio externo peruano local para análisis de requisitos para apertura de subsidiaria o sucursal en Perú. Contribución para definición de vehículo a abrir.	a) Evaluación compuesta por nota del 1 al 7 (descomposición según tabla 2)	Correcto diagnostico del evaluador	5%
a) Colaboración e interacción con Ingrid Pahl y SJI para culminación de trámites de autorización de apertura de las Repos y la Corfi y licencia de funcionamiento de la Corfi.	a) Evaluación compuesta por nota del 1 al 7 (7.5% del total de 15% descomposición según tabla 3) b) Evaluación compuesta por nota del 1 al 7 (7.5% del total de 15% descomposición	Correcto diagnostico del evaluador	15%
Contribución para el aumento de productividad del equipo jurídico de Chile y su alineación a las prácticas y políticas del Conglomerado. [Nota de 1 a 7.]	a) Evaluación compuesta por nota del 1 al 7 (descomposición según tabla 4)	Correcto diagnostico del evaluador	15%
Gestión del Área			40%
Resultado Encuesta Servicios Interna (2011=5,8) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,8	10%
Resultado auditoria externas y/o internas (procesos asociados)	Binario	Sin Observaciones Relevantes	30%

- Planeamiento & Gestión:

Evaluated: Gerente del área de Planeamiento y Gestión

Evaluador: Director de Argentina

Indicador	Forma de Medición	Meta	Ponderación
Productividad			45%
Implementación del Cockpit de Negocios de Argentina - Comercial	Binario	-	25%
Delivery de Reporting mensual de Seguimiento del Negocio y Desvios (Procesos y Alocación x Área)	días de procesamiento	45	20%
Iniciativas Implementadas y Contribución al negocio			45%
Implementación de indicadores de medición de mercado mayorista (Market Share)	≠ productos cubiertos	1	10%
Desarrollo, seguimiento y soporte - Plan Estratégico Regional	Binario	-	10%
Iniciativas de Inteligencia de Mercado (acciones comerciales)	≠ acciones comerciales	2	10%
Revisar y establecer procesos e informes de control de gastos con las diferentes áreas internas. (cronograma a seguir según información y recursos disponibles)	Binario	-	15%
Gestión del Área			10%
Resultado Encuesta Servicios Interna (2011=5,7) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,7	10%

- Middle Office, Corporate Service & Asistentes Comerciales:

Dado que las tres áreas dependen de un mismo Gerente, se desarrollaron los indicadores en conjunto.

Evaluated: Gerente del área de Middle Office y Corporate Services

Evaluador: Director Regional y Director de Argentina

Indicador	Forma de Medicion	Meta	Ponderación
Productividad			30%
Soporte a la implementacion del Modelo Middle Office y mejora Proyecto Boleto en Chile	Binario	Correcto diagnostico del evaluador	10%
Seguimiento de reclamos via Sistema Gestar / Análisis de reclamos y pedidos de clientes	Tiempo de resolución *	Excepcion del 5% mensual	10%
Implementación BEBA/SIOC	Binario	Correcta Implementación	10%
Iniciativas Implementadas y Contribución al negocio			30%
Implementaciones Cash Management	Tiempo de Implementación / total de convenios vendidos	Sin Desvios	15%
Auditorías Externas / Internas: No tener comentarios significativos en los resultados	Comentarios significativos sobre resultado de la auditoria	Sin Comentarios	15%
Gestión del Área			40%
Resultado Encuesta Servicios Interna - Centro de atención crediticia(2011=5,5) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,5	10%
Resultado Encuesta Servicios Interna - Centro de atención al cliente (2011=5,3) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,3	10%
Resultado Encuesta Servicios Interna - Corporate Services (2011=5,6) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,6	10%
Resultado Encuesta Servicios Interna - Asistentes Comerciales (2011=5,4) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,4	10%

Proyecto Final - Desarrollo de un Instrumento para seguimiento, análisis y mejora de servicios Inter-áreas.

- Controles Internos, Compliance & Riesgo Operativo:

Evaluado: Gerente del área Controles Internos & Compliance y Riesgo Operativo

Evaluador: Director Regional y Director de Argentina

Indicador	Forma de Medicion	Meta	Ponderación
Productividad			30%
Confección completa y precisa y envío en tiempo y forma de análisis de novedades normativas.	Total de Normativas Recibida correspondiente al segmento corporativo vs Normativa Analizada	Novedades de normas afines analizadas	30%
Iniciativas Implementadas y Contribución al negocio			50%
Supervisión en la creación e implementación de procesos críticos.	Procesos Presupuestados vs Procesos Implementados	Mínimo del 80% del 60 % de los procesos presupuestados implementados	25%
Supervisión y control en la creación y/o modificación de nuevos productos y negocios.	Productos y Negocios presentados vs Analisis y Controles efectuados	Todos los controles efectuados	25%
Gestión del Área			20%
Resultado Encuesta Servicios Interna (2011=5,4) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,4	15%
Supervisión y acompañamiento de la correcta implementación y/o solicitudes de prórroga de puntos de auditoria.	Puntos de auditoria con planes de acción asignados a Banca Corporativa y de Inversión vs Puntos no vencidos	Ningún punto vencido	5%

- Recursos Humanos:

Evaluated: Gerente de Recursos Humanos

Evaluador: Director Regional y Director de Argentina

Indicador	Forma de Medición	Meta	Ponderación
Productividad			30%
Coordinación modelo de comunicación interna RH UExternas Latam. Incluye coordinación de eventos de cultura, alineamiento comunicaciones locales Latam (modelos/idioma) e seguimiento para start-up Portal RH Latam.	% Cumplimiento	Implementación mínima del 80% del Plan (a Criterio del Evaluador)	30%
Iniciativas Implementadas y Contribución al negocio			30%
Implementación Plan de Desarrollo Individual Talentos Argentina	% Cumplimiento	Implementación mínima del 80% del Plan (a Criterio del Evaluador)	30%
Gestión del Área			40%
Resultado Encuesta Servicios Interna (2011=5,4) - Mantener Resultado 2011 (Excepción del 5%) o 70% de Satisfacción sobre nueva medición	Resultado vs. año anterior/ % de Satisfacción	5,4	15%
Calidad y oportunidad de Respuesta a requerimiento de los Head.	% Satisfacción	Resultado mínimo 80% de satisfacción	25%

4.1.3 Otras Mejoras Propuestas

- Mejoras de la Encuesta: se propone mejorar la escala del 1-10 para mejorar la percepción y la métrica a la hora de evaluar. Por otro lado, se propone agregar al final del cuestionario de cada área preguntas abiertas o comentarios que permitan evaluar más cualitativamente los procesos y servicios de cada área y que pueden ayudar a detectar los problemas críticos.
- Comparar las dimensiones de cada área con los resultados generales del Banco: es otra manera de identificar puntos críticos y dimensiones que deban ser desarrolladas. De esta manera el área en cuestión puede compararse con los resultados totales y así ver en qué aspectos falla y en cuales se encuentra en sintonía con la entidad. Además puede ver los aspectos críticos del Banco y de esta manera aportar en su mejora.
- Realizar reuniones entre las áreas: el objetivo es analizar los puntos débiles y que deben ser mejorados, identificar las necesidades que tiene el área que recibe sus servicios y ver qué debería mejorarse para que los procesos y la satisfacción mejore.

Las reuniones son programadas para atacar los puntos más críticos y de esta manera fijar objetivos a corto plazo de mejora. En base a los resultados se fija un cronograma reuniones priorizando aquellas áreas con mayor cantidad de dimensiones críticas. En ella se elegirá una persona del área evaluada que sería responsable del seguimiento de las mejoras propuestas y de la evolución de las mismas.

En la reunión se deberán plantear objetivos medibles con un determinado plazo para un mayor control y seguimiento de los mismos.

- Identificar los procesos que repercuten en el Cliente Externo: identificar todos los procesos que de alguna manera u otra afectarían al Cliente externo con el objetivo de enfocarse en la mejora de los mismos para no descuidar al cliente externo, para no descuidar el enfoque comercial del negocio.
- Realizar una Encuesta a Clientes Externos: desarrollar una Encuesta para Clientes externos en donde se buscará evaluar principalmente a las áreas Comerciales y las áreas que brindan soporte post-venta. Se puede utilizar como un indicador más dentro de la evaluación de cada área, con la ponderación que corresponda. El objetivo principal es identificar los puntos críticos a perfeccionar y evaluar posibles mejoras o nuevas implementaciones que consigan mejorar el servicio a los clientes del Banco.

Los resultados también permiten hacer una comparación frente a la competencia e identificar si existen nuevas oportunidades de negocio y a su vez remarcar las fortalezas y debilidades propias del Banco.

Una vez realizadas estas actividades, se busca determinar objetivos de mejoras para todas las áreas. Y se sugiere realizar una segunda encuesta para verificar que efectivamente estén surtiendo efecto las mejoras. Esta encuesta estaría mayormente enfocada en evaluar los objetivos propuestos y determinar si existe una mejora concreta.

4.1.4 Encuesta 2012 - segunda edición de la Encuesta

Durante el 2012, se decide emplear esta herramienta en conjunto con todas las mejoras que hemos mencionado previamente, con el objetivo de verificar si efectivamente ha habido mejoras en las dimensiones críticas y en la percepción general de los servicios internos.

Tal como se propuso, los cambios realizados en la encuesta fueron los siguientes:

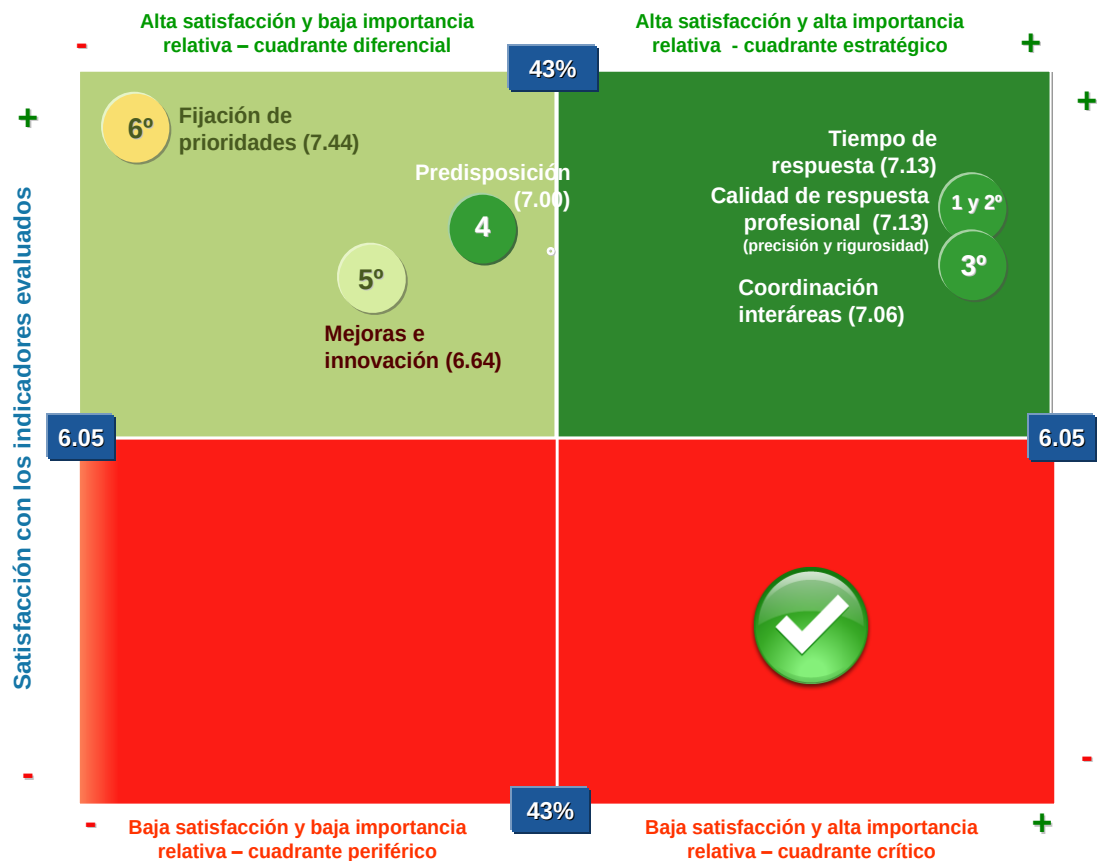
- Modificación de la escala de 1-10 para mejorar la percepción y la métrica a la hora de evaluar.
- Se agregaron al final del cuestionario de cada área preguntas abiertas o comentarios que permitan evaluar más cualitativamente los procesos y servicios de cada área y que pueden ayudar a detectar los problemas críticos.

En líneas generales, se obtuvieron resultados positivos y además de poder detectar las dimensiones críticas nuevas o recurrentes, se pudieron manifestar las cuestiones puntuales a mejorar de cada área gracias a las preguntas abiertas que fueron agregadas en la Encuesta.

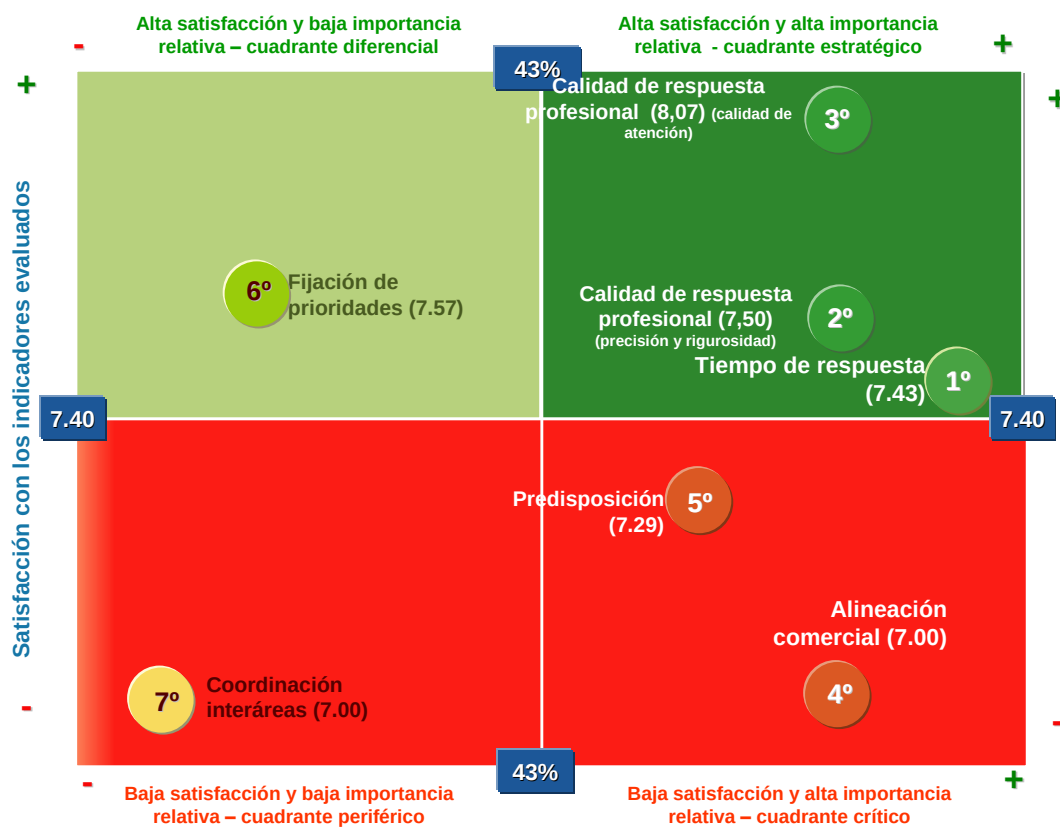
A continuación se presentan los resultados obtenidos en la Encuesta 2012, mostrando el mapa conceptual de las dimensiones y detallando las mejoras a poner en práctica para el año siguiente.

Gerencia Comercial & Officers:

Analizado por las áreas de Apoyo:



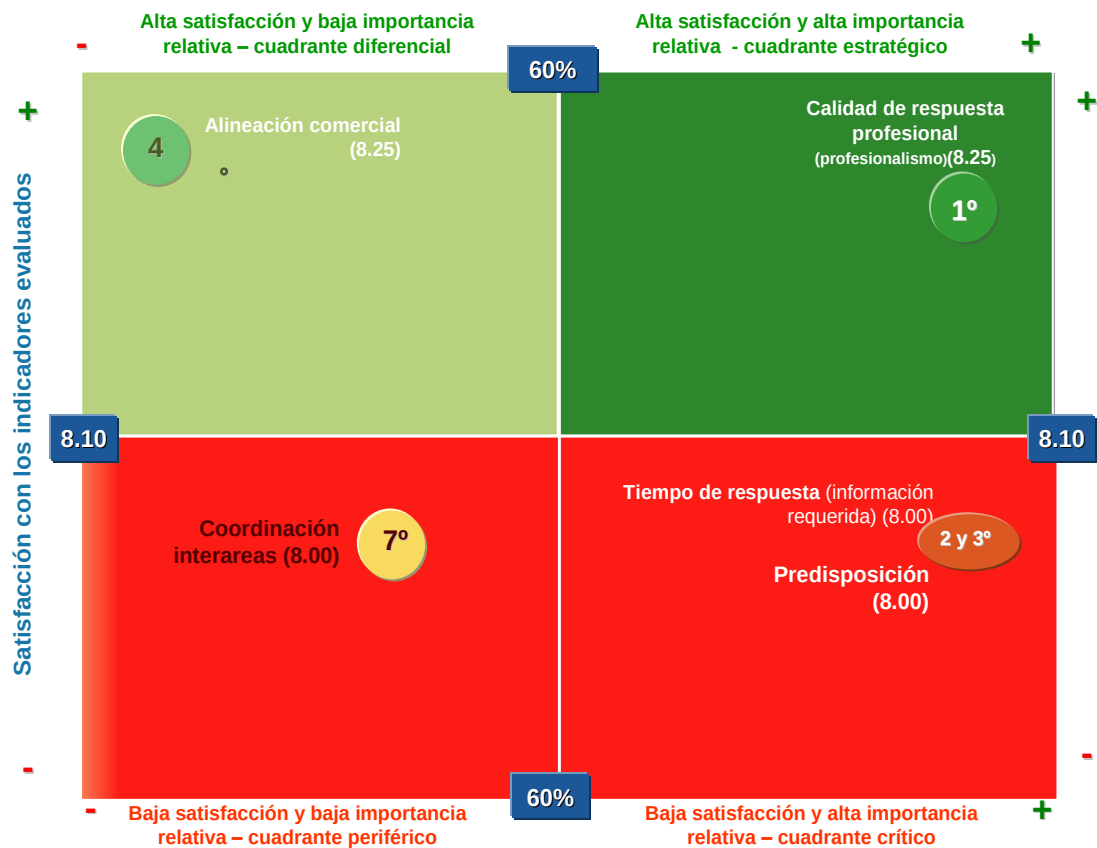
Analizado por las áreas Comerciales:



Comparando los resultados con el año anterior podemos ver que esta área se mantuvo y tuvo leves mejorías en algunas dimensiones.

Los aspectos a mejorar en base a las respuestas abiertas que obtuvimos de la Encuesta hacen foco en la Coordinación inter-áreas: mayor interacción permitiendo la inclusión y participación de otras áreas y prestar más atención a los requerimientos de otras áreas.

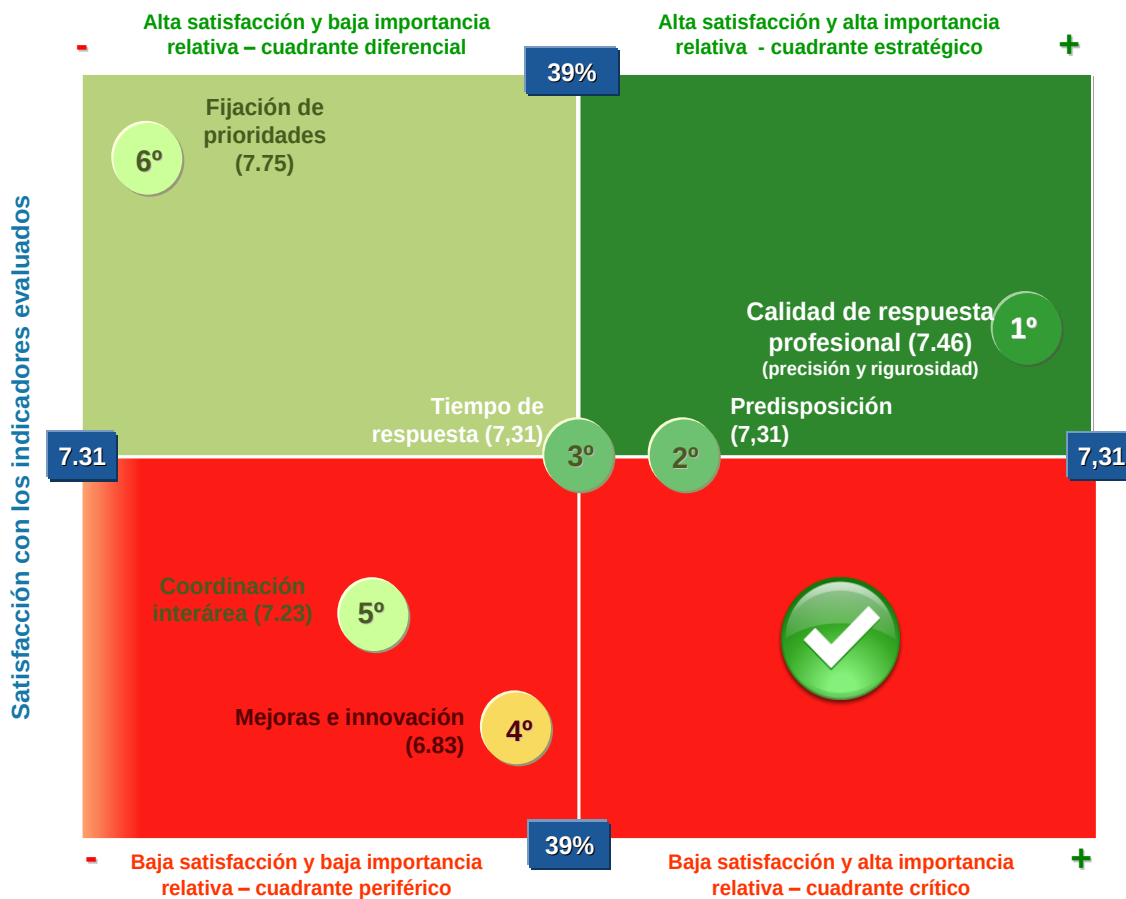
Investment Banking:



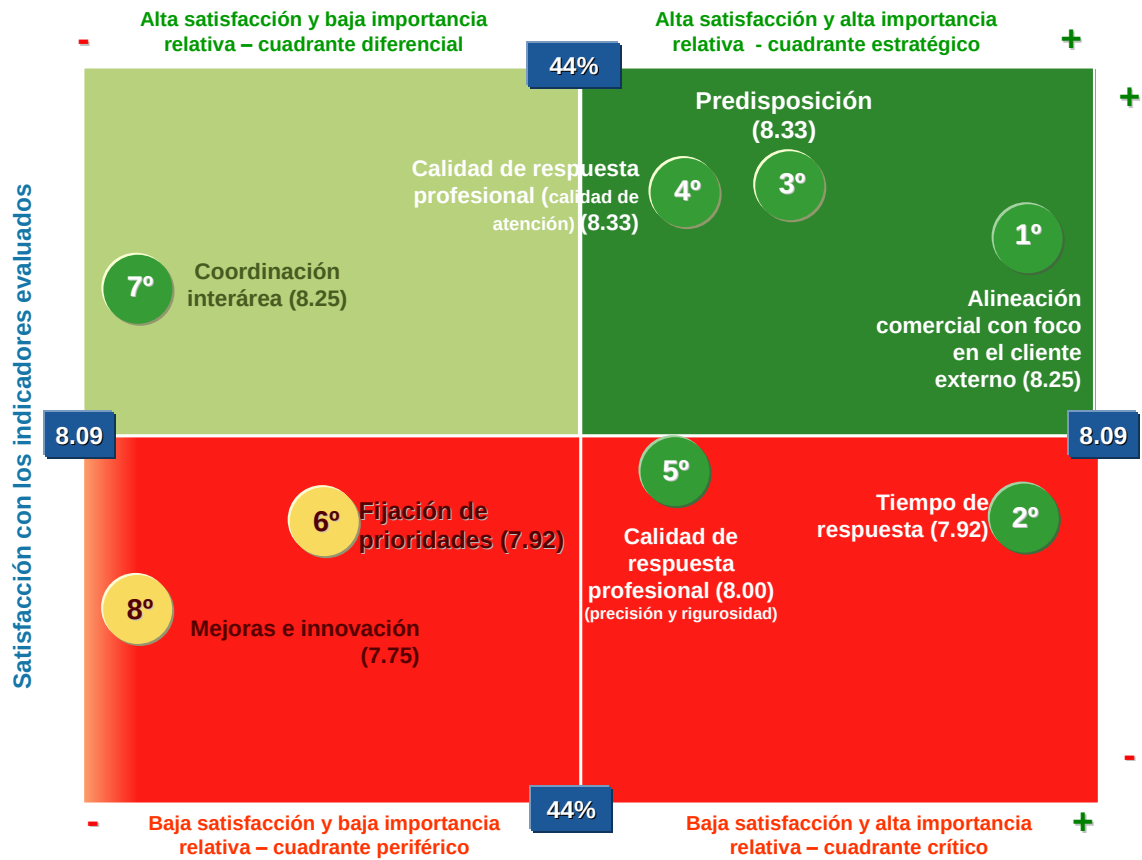
Comparando los resultados con el año anterior, podemos ver que la Calidad de Respuesta y la Alineación comercial continúan por encima de los estándares esperados, mientras que se desatendió al cliente interno ya que el Tiempo de Respuesta y la Predisposición continúan siendo dimensiones críticas.

Mesa de Clientes:

Analizado por las áreas de Apoyo:



Analizado por las áreas Comerciales:



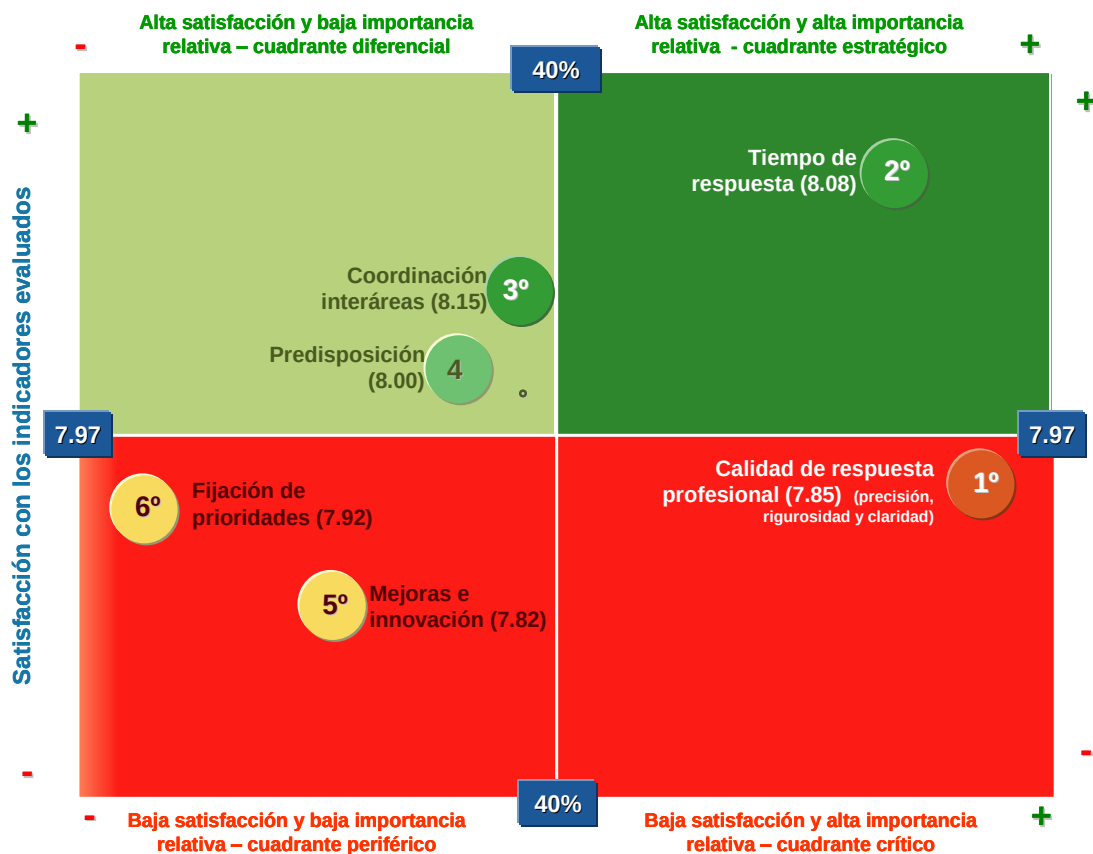
Comparando los resultados con el año anterior, desde las áreas de Apoyo no ha habido demasiado cambio, sin embargo desde las áreas Comerciales el Tiempo de Respuesta y la Calidad de Respuesta han pasado al cuadrante crítico.

Los aspectos a mejorar son:

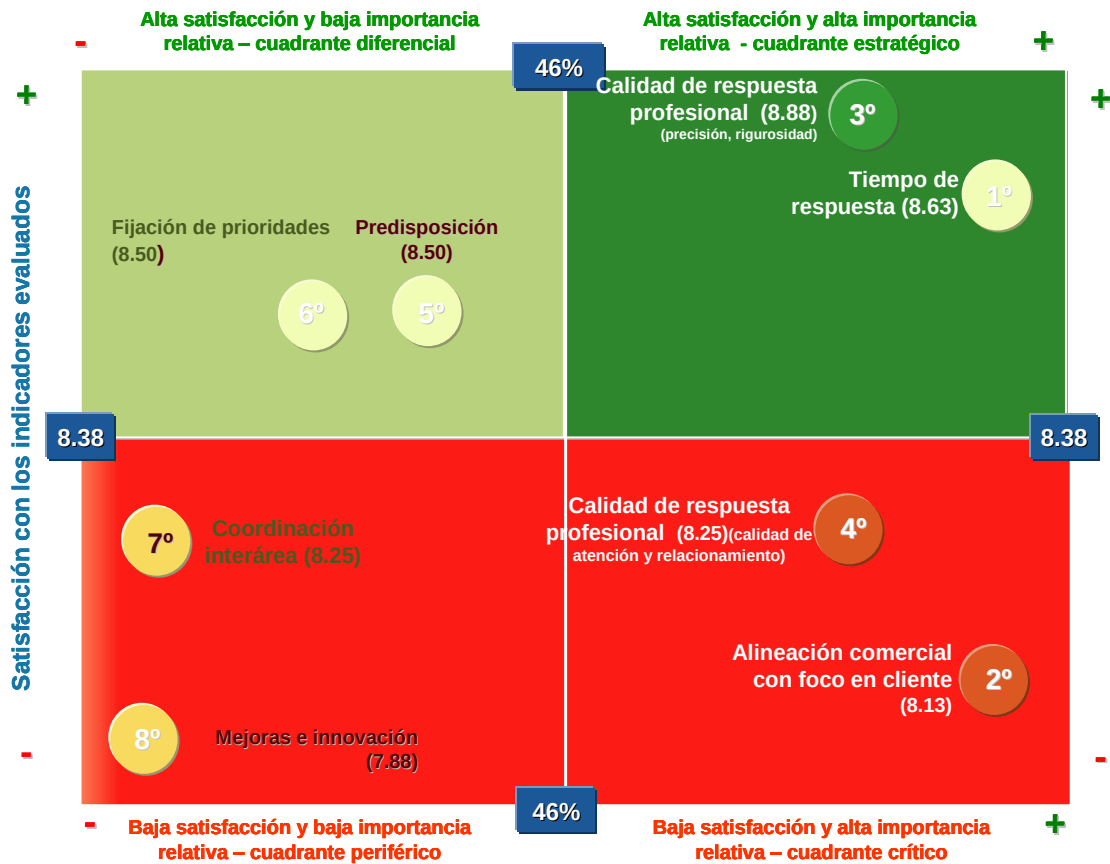
- **Coordinación inter-áreas:** Mayor interacción e integración con el resto de las áreas, ayudando a atender más en conjunto a los clientes.
- Mayor claridad en la comunicación interna.
- Mayor atención sobre las operaciones.

Productos Estructurados:

Analizado por las áreas de Apoyo:



Analizado por las áreas Comerciales:



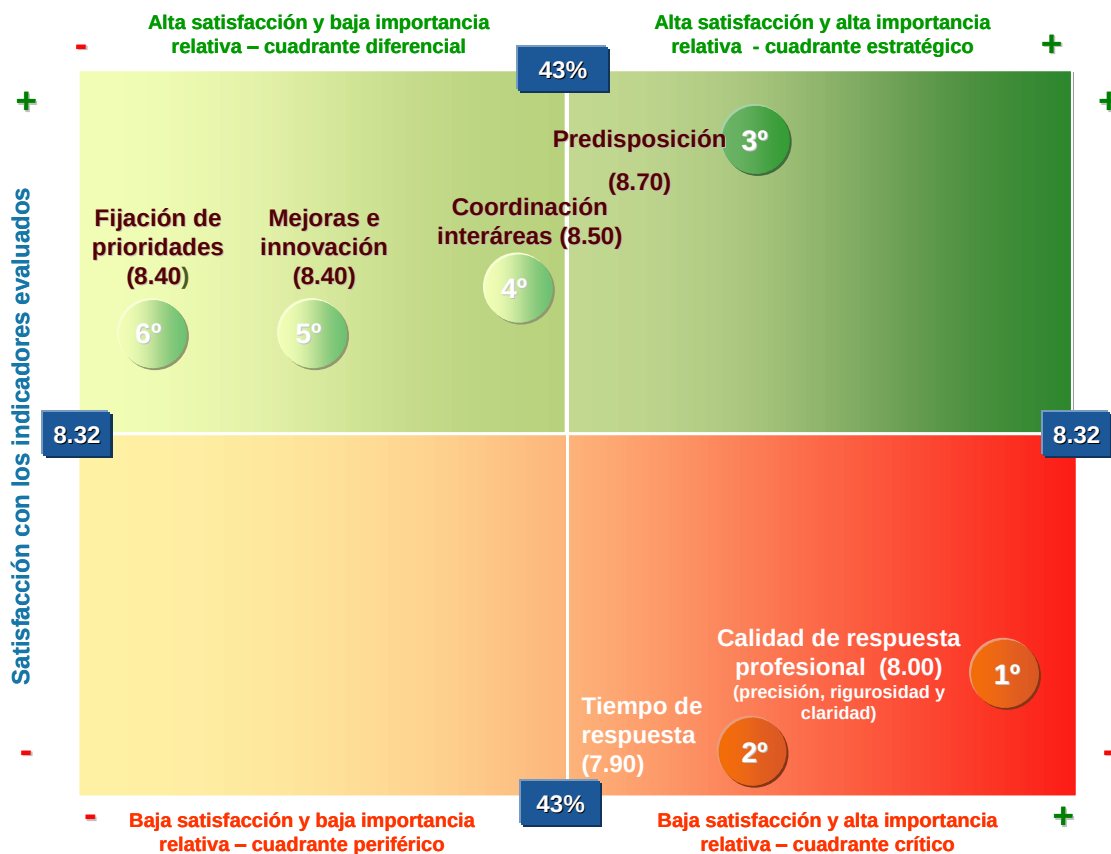
Comparando los resultados con los del año anterior, podemos ver que para las áreas de Apoyo la Calidad de Respuesta ha pasado al cuadrante crítico mientras que para las áreas Comerciales, detectaron como crítica la Alineación Comercial.

Los aspectos a mejorar que fueron mencionados son:

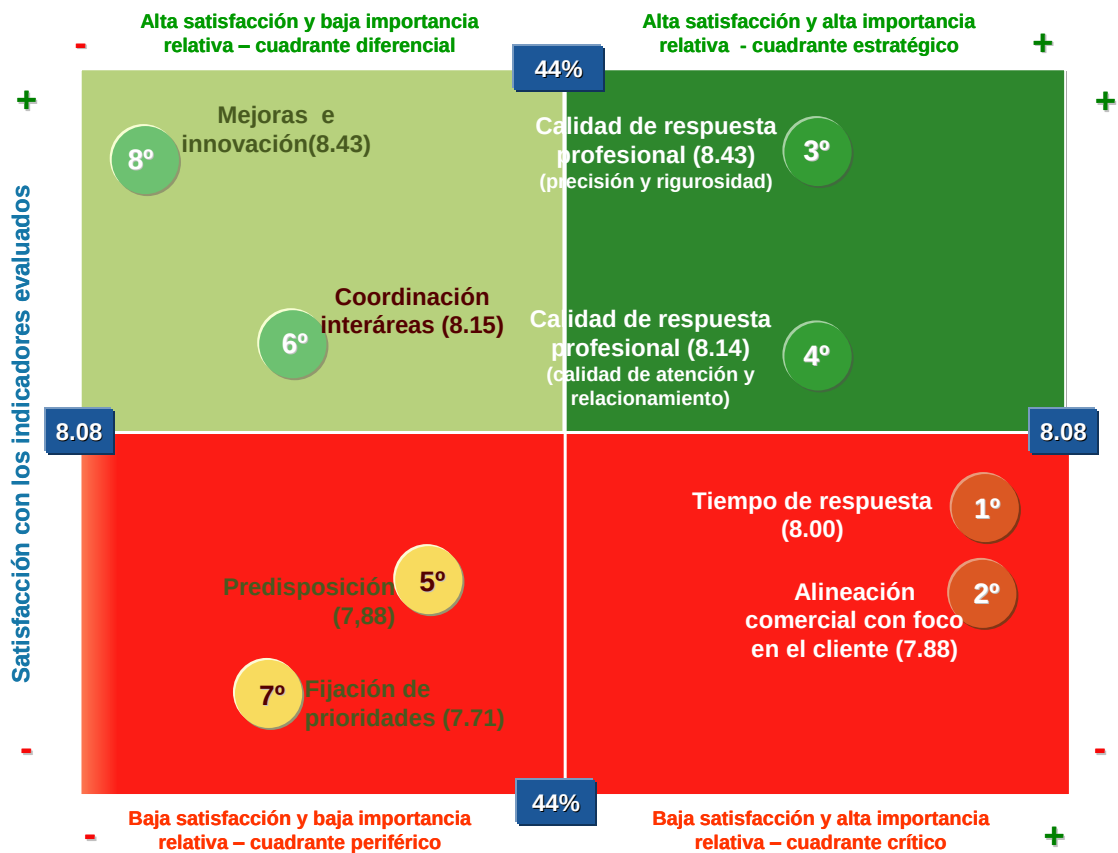
- **Coordinación inter-áreas:** Profundizar la calidad de comunicación con otros sectores, involucrando desde el principio de las operaciones a las áreas necesarias.
- **Mejorar tiempos de respuesta:** tener en consideración al realizar sus pedidos el margen de tiempo para su respuesta.

Cash Management & Trade Services:

Analizado por las áreas de Apoyo:



Analizado por las áreas Comerciales:

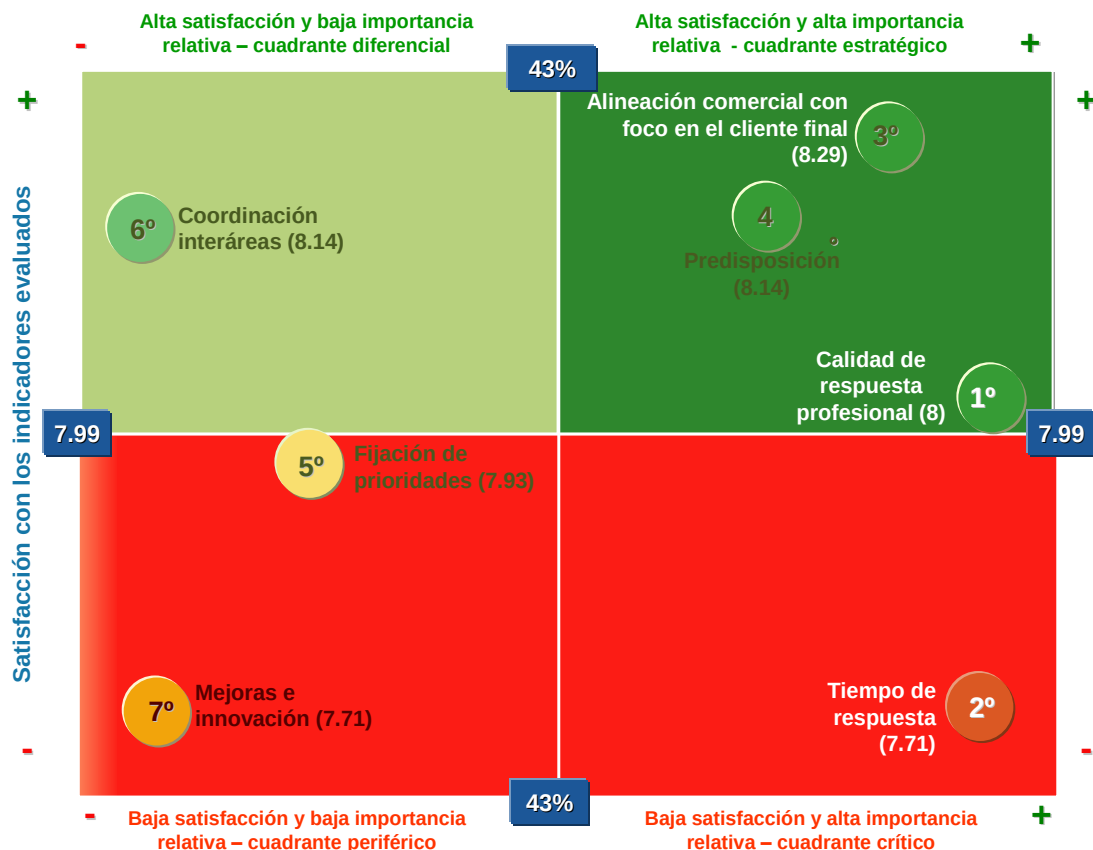


Comparando los resultados con el año anterior, podemos ver tanto para las áreas de Apoyo como para las áreas Comerciales las dimensiones críticas continúan siendo las mismas.

Los aspectos que se sugiere para mejorar:

- Escuchar un poco más las necesidades del cliente.
- Mayor innovación.

Créditos:



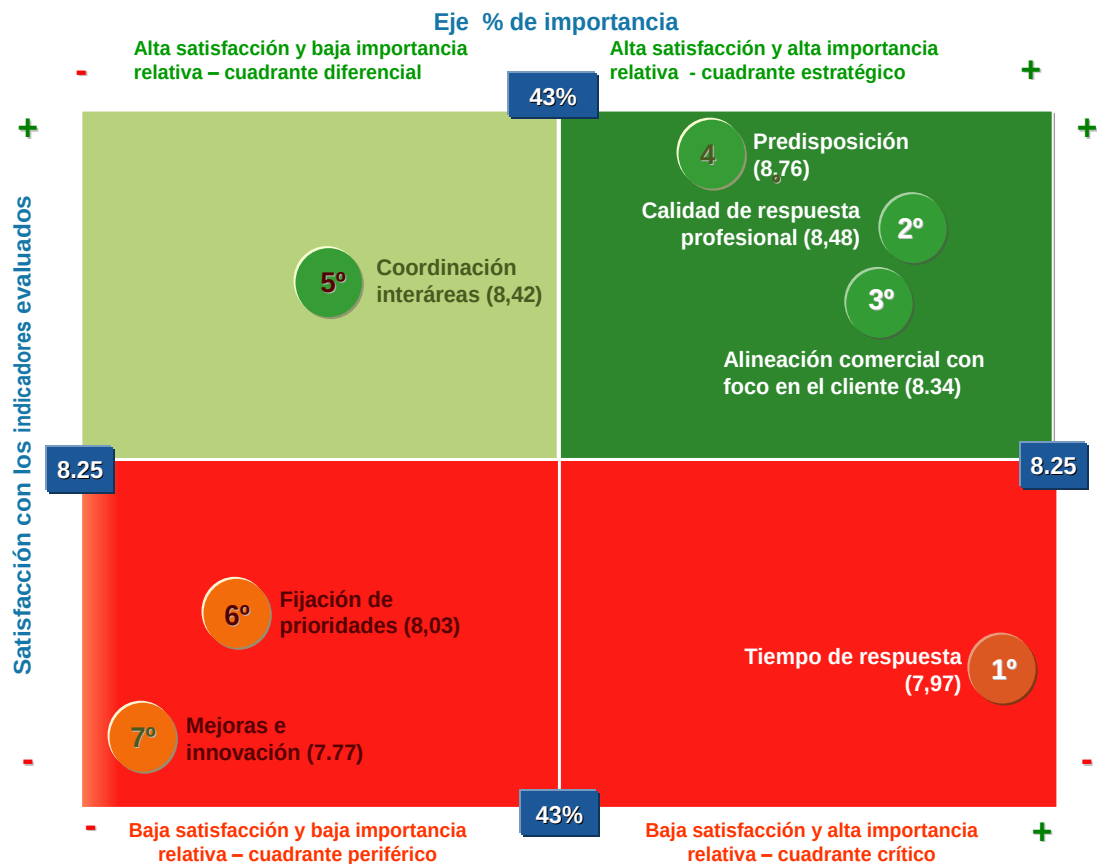
Comparando los resultados con el año anterior, podemos ver que ha mejorado notablemente pasando a tener tres dimensiones dentro del cuadrante principal.

En busca de seguir mejorando, se sugiere tener mayor interacción con las áreas diferentes a las Comerciales y a su vez, tener mayor foco en el cliente.

Para ello se propone realizar reuniones mensuales con el resto de las áreas, tanto Comerciales como de Apoyo con el fin de ampliar el diálogo y la comunicación entre las áreas y de esta manera mejorar los servicios brindados tanto internamente como externamente.

A su vez, se propone realizar invitaciones al Comité de Créditos (realizado semanalmente) a empleados de otras áreas, con el fin de integrar y dar la oportunidad de conocer el análisis crediticio que se realiza de las empresas para ampliar el conocimiento de los empleados de áreas que no tienen contacto con estos conceptos en el día a día.

Legales:



Comparando los resultados con el año 2011, podemos ver que no hubo variación en cuanto a la criticidad de las dimensiones.

De todas maneras, de las preguntas abiertas podemos ver que el aspecto principal a mejorar es el Tiempo de Respuesta:

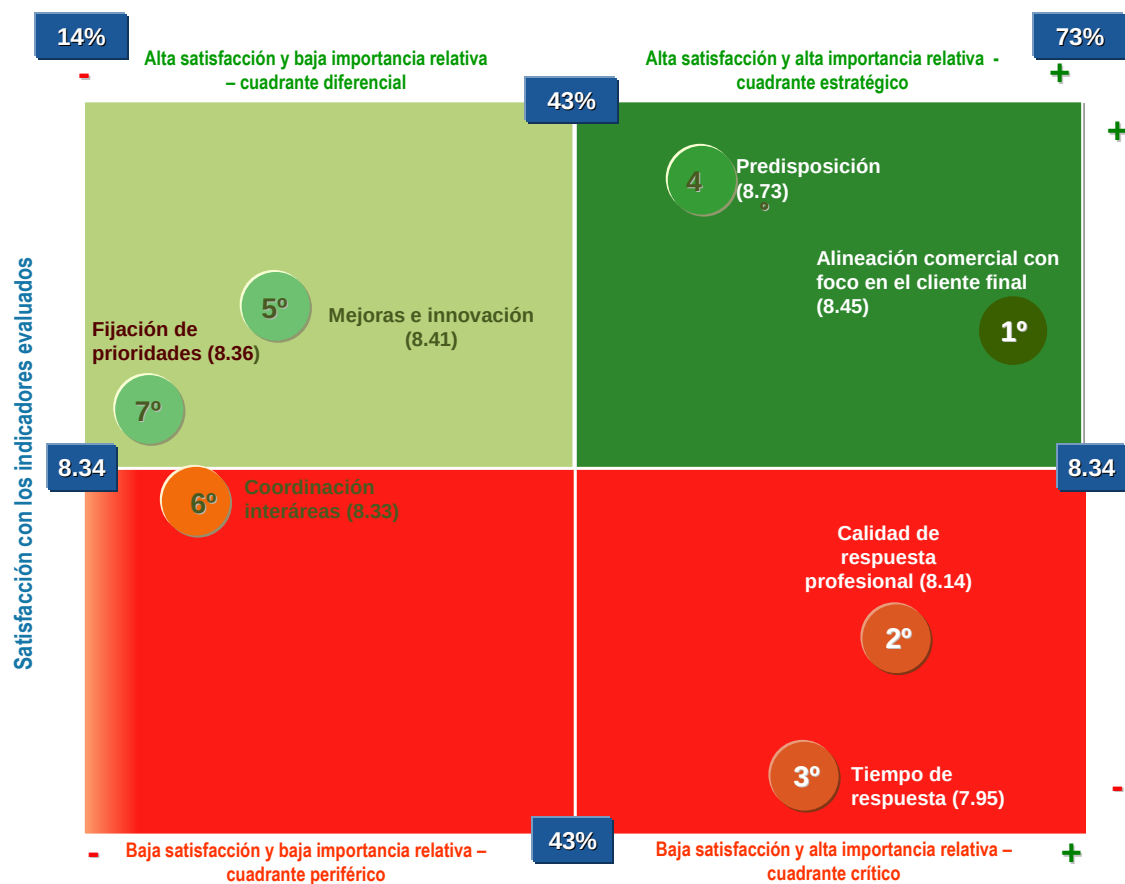
«Por la cantidad de trabajo que tienen, en alguna oportunidad no logran brindar respuesta con la mayor celeridad»

«Muchas veces están sobrepasados de trabajo y el delivery es lento»

«El tiempo de respuesta, pero no por falta de voluntad sino porque están sobrepasados de trabajo»

De estos comentarios podemos ver que la falla del área se debe más a una falta de recurso, que a la efectividad de los empleados.

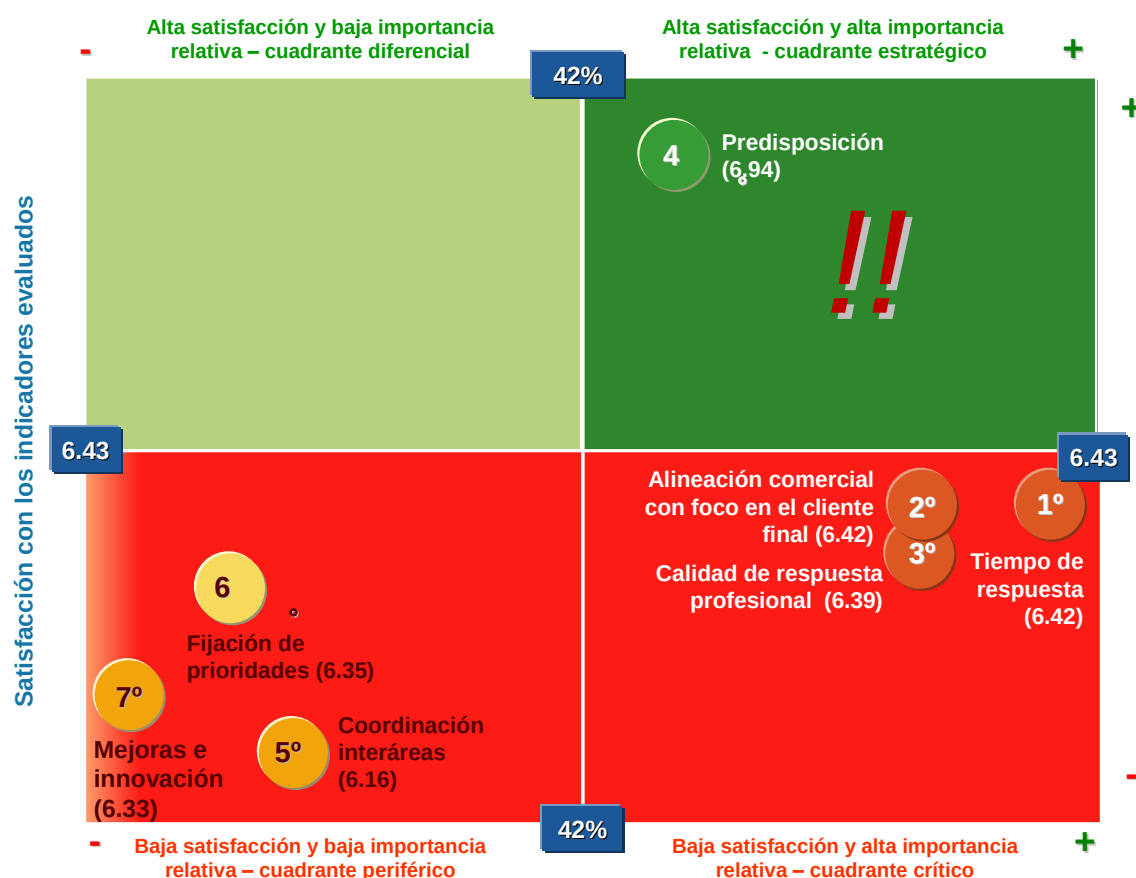
Planeamiento & Control de Gestión:



Comparando los resultados con los del año anterior, podemos ver que si bien la Alineación Comercial ha pasado al cuadrante principal, la Calidad de Respuesta decayó al cuadrante crítico. Esto refleja que el área está haciendo mayor foco en el negocio e indirectamente descuidando al cliente interno.

Sin embargo por las respuestas de la Encuesta, podemos ver que como aspecto positivo se encuentran la Predisposición y la Pro actividad en la búsqueda de innovaciones y los aspectos a mejorar son la Calidad y el Tiempo de Respuesta.

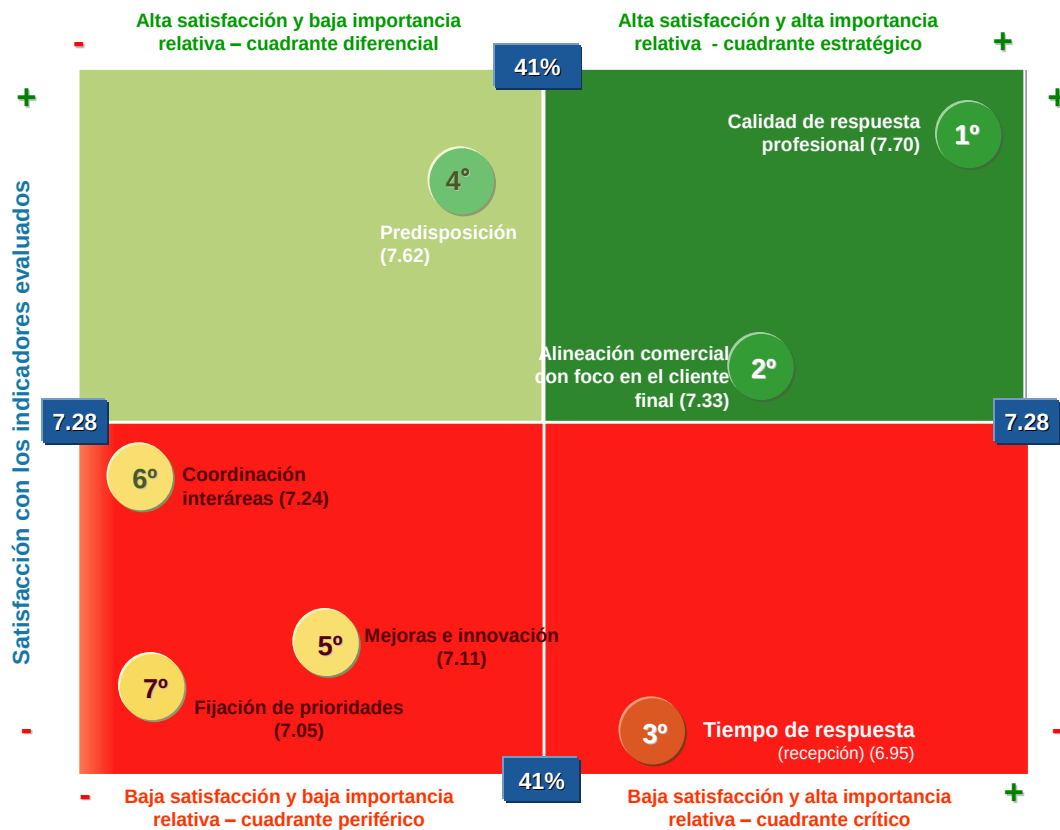
Middle Office:



Comparando los resultados con el año anterior, podemos ver que el área no presenta ninguna mejora dado que las dimensiones críticas continúan siendo las mismas y presenta una gran cantidad de dimensiones por debajo de los estándares.

Los aspectos a mejorar son principalmente Calidad de respuesta y Tiempo de Respuesta en conjunto con la Alineación Comercial que continúan por debajo del nivel de servicio esperado.

Corporate Services:

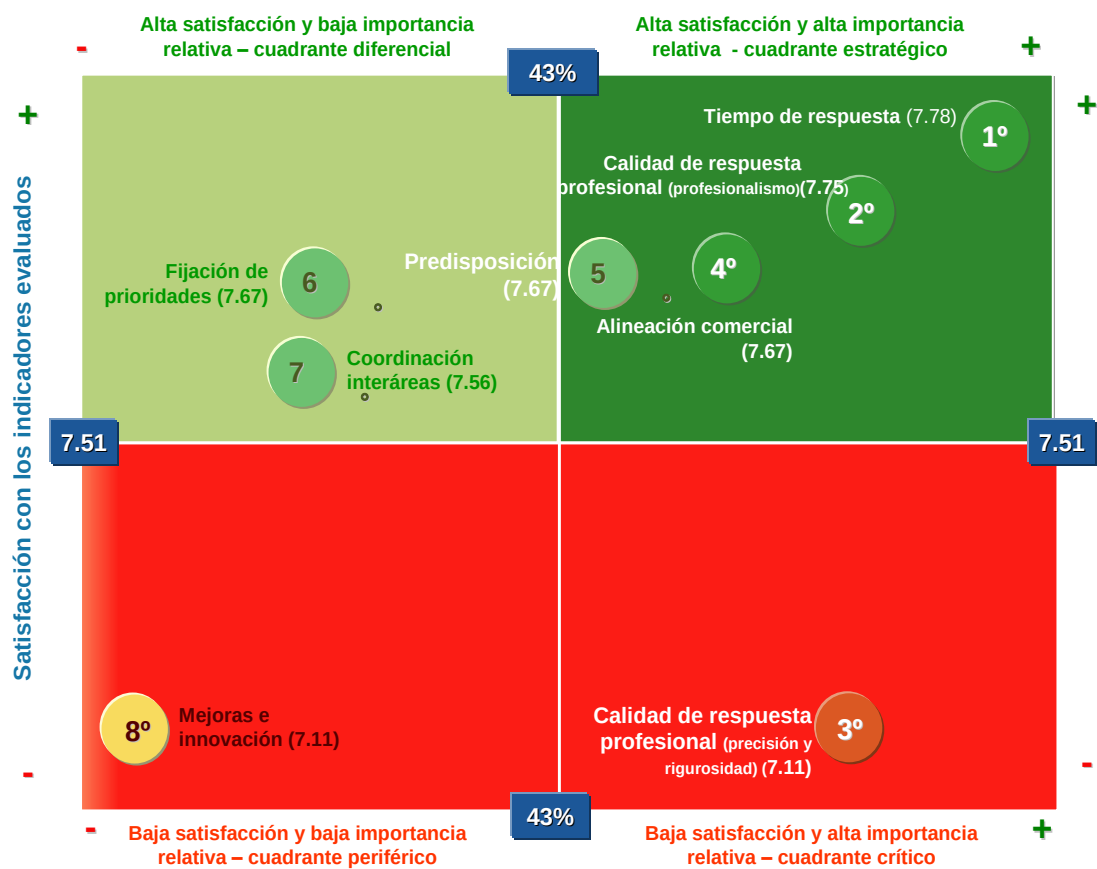


Comparando los resultados con el año anterior, podemos ver que la Alineación Comercial ha pasado al cuadrante principal, pero el Tiempo de Respuesta continúa siendo un aspecto crítico a mejorar.

Los aspectos a mejorar son:

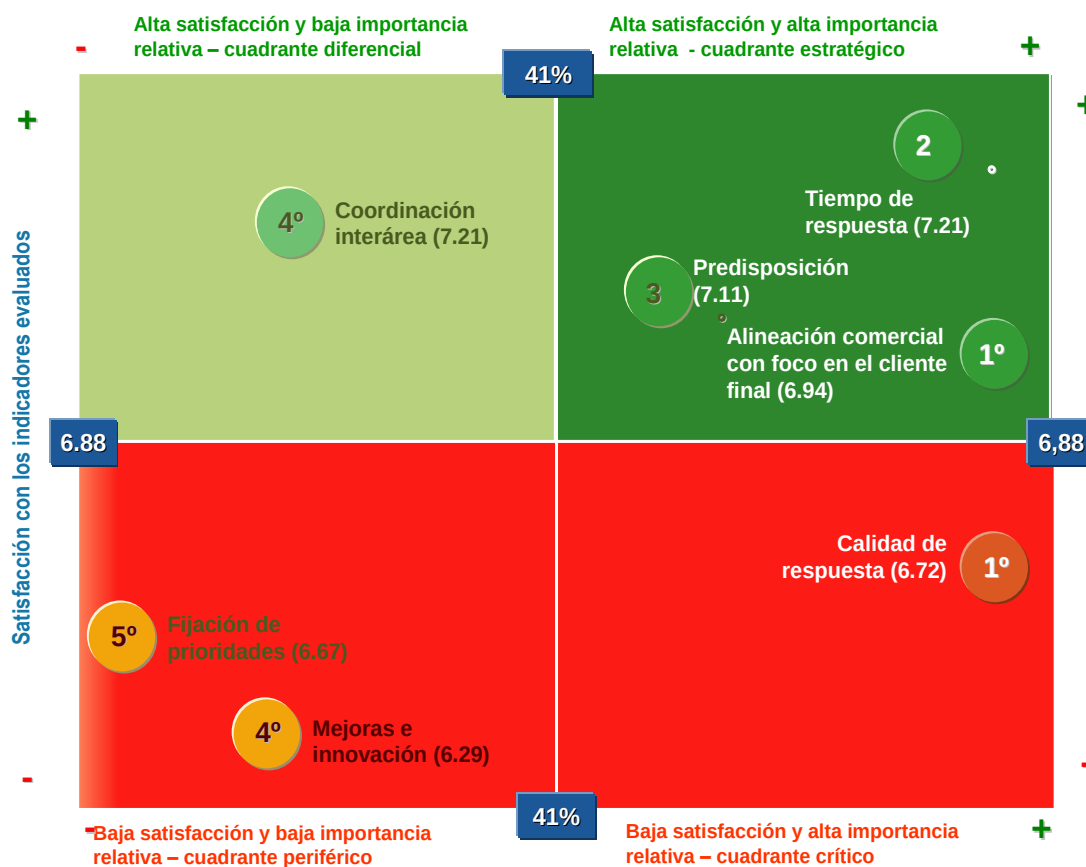
- **Mayor organización:** Organización y controles, estandarización de procesos y mejora en los pedidos de Soporte Tecnológico.
- **Seguimiento sobre los pedidos:** mayor foco en el proceso de seguimiento de los pedidos que no se pueden resolver de forma inmediata. Mayor seguimiento de los reintegros.

Asistentes Comerciales:



En líneas generales en comparación al año anterior no hubo cambios significativos y la mayoría de las dimensiones se encuentran por encima de los estándares esperados.

Controles Internos, Compliance & Riesgo Operativo:

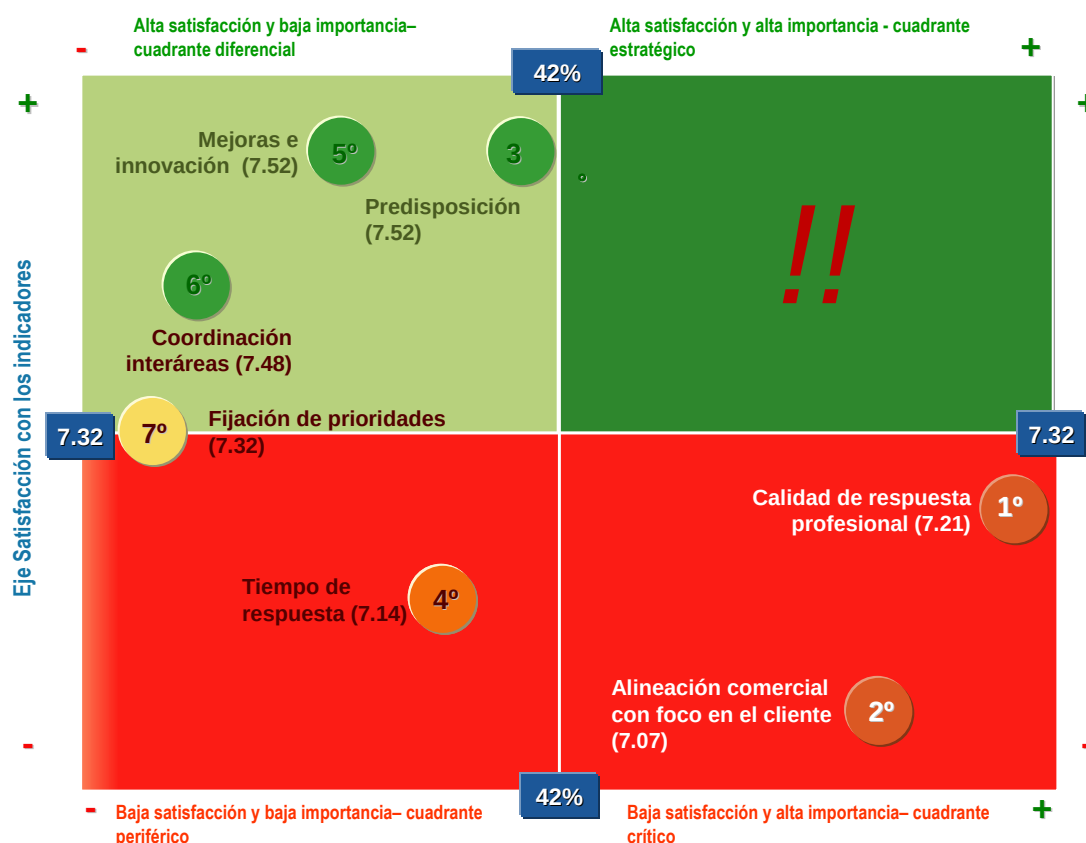


Comparando los resultados con el año anterior, podemos ver que continúan con una única dimensión en el área crítica. Si bien la Alineación Comercial pasó al cuadrante principal, todavía requiere de su atención para que se consolide allí. Por otro lado, desatendieron la Calidad de Respuesta cayendo esta al cuadrante crítico.

Los aspectos a mejorar son los siguientes:

- **Mejorar tiempos de respuesta:** el tiempo utilizado para dar respuesta a las consultas debería ser ajustado. Mejorar la velocidad de respuesta.
- **Reforzar el enfoque comercial:** Robustecer el enfoque de negocio con mayor foco en el cliente.
- **Mejorar comunicación:** Anticiparse más a la comunicación interna de las novedades normativas. Mejorar el flujo de información y comunicación con las demás áreas.

Recursos Humanos:



Comparando los resultados con el año anterior, ya no presentan dimensiones en el cuadrante principal y a su vez, la Calidad de Respuesta Profesional paso de estar en el cuadrante principal al cuadrante crítico.

Por otro lado, la Coordinación Inter-áreas y la Fijación de Prioridades, mejoraron su satisfacción.

En líneas generales podemos ver que el área no ha tenido mejoras en las dimensiones críticas que fueron determinadas en el 2011. En base a los resultados de este año, los aspectos a mejorar son:

- **Mejorar asesoramiento con liquidaciones:** la metodología es poco clara para la remuneración variable y se debe conseguir un mayor asesoramiento con relación a los constantes cambios en temas salariales/impositivos.
- **Mayor claridad en lo que se informa:** Mejorar la claridad de conceptos que se informan y la precisión ante alguna consulta técnica impositiva.
- **Otros aspectos negativos:** Mayor coordinación interna en el área, mejorar comunicación y respetar los tiempos de las demás áreas.

4.1.5 Encuesta 2011 vs. Encuesta 2012.

A continuación se presenta una comparación de los resultados obtenidos por cada Dimensión en la Encuesta 2011 y la Encuesta 2012.

Debido a que ambas fueron realizadas con dos escalas diferentes, la comparación se realizará en función del porcentaje (%) de satisfacción que obtuvo cada área, y a su vez, se enumerarán mejoras propuestas por cada dimensión.

❖ **Tiempo de respuesta óptimo** con agilidad y/o puntualidad frente a requerimientos internos.

	Tiempo de Respuesta		Variación
	2011	2012	
Comercial Officers	76,50%	72,80%	-3,70%
IB	73,71%	80,00%	6,29%
Mesa de Clientes	83,00%	76,15%	-6,85%
Productos Estructurados	87,71%	83,15%	-4,56%
Cash Management & Trade Services	80,86%	79,50%	-1,36%
Créditos	78,57%	77,10%	-1,47%
Legales	78,86%	79,70%	0,84%
Planeamiento & Control de Gestión	81,00%	79,50%	-1,50%
Middle Office	76,43%	64,20%	-12,23%
Corporate Services	80,86%	69,50%	-11,36%
Asist. Comerciales	79,50%	77,80%	-1,70%
Compliance	79,29%	72,10%	-7,19%
RR.HH	78,14%	71,40%	-6,74%
	79,57%	75,61%	-3,96%

Tabla 4-3: Resultados 2011 vs 2012 en Tiempo de Respuesta.

Mejoras propuestas:

- Documentación de procesos: como requerimientos mínimos debe tener áreas o personas involucradas, el flujo de información, documentación requerida, plazos establecidos y procedimientos a seguir.
- Capacitación para áreas de Middle Office: priorización a la hora de atender a los clientes. Cada empleado deberá realizar un curso de capacitación al ingresar al área. El mismo será reforzado anualmente para los que considere el Gerente.
- Canales de comunicación destinados para procesos concretos. (Ej. Sistema donde se registre el pedido, fecha de pedido, fecha de entrega estimada, evolución, comentarios, etc.)

❖ **Calidad de respuesta profesional** con máxima precisión y mínimos errores frente a requerimientos internos.

	Calidad de Respuesta Profesional		Variación
	2011	2012	
Comercial Officers	76,64%	74,58%	-2,07%
IB	80,86%	82,50%	1,64%
Mesa de Clientes	83,96%	78,13%	-5,84%
Productos Estructurados	84,96%	82,08%	-2,89%
Cash Management & Trade Services	82,21%	81,43%	-0,79%
Créditos	79,57%	80,00%	0,43%
Legales	85,71%	84,80%	-0,91%
Planeamiento & Control de Gestión	82,29%	81,40%	-0,89%
Middle Office	75,57%	63,90%	-11,67%
Corporate Services	83,86%	77,00%	-6,86%
Asist. Comerciales	75,93%	74,30%	-1,63%
Compliance	77,57%	67,20%	-10,37%
RR.HH	77,57%	72,10%	-5,47%
	80,52%	76,88%	-3,64%

Tabla 4-4: Resultados 2011 vs 2012 en Calidad de Respuesta Profesional.

Mejoras propuestas:

- Capacitaciones: desarrollo de plan de capacitación para los empleados de diferentes áreas. (Ej.: Capacitación en análisis crediticio. Capacitación para Atención al Cliente. etc.) Cada Gerente postula los empleados que requieren de este tipo de capacitación de acuerdo a las necesidades particulares de cada uno para que participen de las Capacitaciones que correspondan.
- Evaluaciones o Encuestas semestrales a clientes de las áreas que les brindan un servicio y son la cara del Banco frente al cliente.
- Reuniones mensuales entre áreas comerciales y de apoyo para evaluar los servicios brindados y especificar ítems a mejorar.

❖ **Fijación de prioridades** con criterio al solicitar y/o responder a requerimientos internos.

Fijación de Prioridades

	2011	2012	Variación
Comercial Officers	77,64%	75,05%	-2,59%
IB	78,57%	-	-
Mesa de Clientes	82,29%	78,35%	-3,94%
Productos Estructurados	85,57%	82,10%	-3,47%
Cash Management & Trade Services	81,43%	80,55%	-0,88%
Créditos	80,14%	79,30%	-0,84%
Legales	81,00%	80,30%	-0,70%
Planeamiento & Control de Gestión	81,57%	83,60%	2,03%
Middle Office	76,64%	63,50%	-13,14%
Corporate Services	78,57%	70,50%	-8,07%
Asist. Comerciales	77,43%	76,70%	-0,73%
Compliance	77,57%	66,70%	-10,87%
RR.HH	72,86%	73,20%	0,34%
	79,33%	75,82%	-3,51%

Tabla 4-5: Resultados 2011 vs 2012 en Fijación de Prioridades.

Mejoras propuestas:

- Documentación de procesos para ayudar a priorizar las tareas – es un documento informal que desarrolla cada área en particular haciendo referencia a las prioridades según los objetivos.
- Reuniones mensuales y trimestrales intra-departamentales para fijar objetivos y prioridades.

- ❖ **Mejoras e Innovación en el servicio brindado** buscando la superación continua.

Mejoras e Innovación en el servicio			
	2011	2012	Variación
Comercial Officers	74,00%	66,40%	-7,60%
IB	-	-	-
Mesa de Clientes	74,29%	72,90%	-1,39%
Productos Estructurados	79,57%	78,50%	-1,07%
Cash Management & Trade Services	82,29%	84,15%	1,86%
Créditos	75,43%	77,10%	1,67%
Legales	79,29%	77,70%	-1,59%
Planeamiento & Control de Gestión	80,43%	84,10%	3,67%
Middle Office	75,86%	63,30%	-12,56%
Corporate Services	76,57%	71,10%	-5,47%
Asist. Comerciales	74,71%	71,10%	-3,61%
Compliance	73,14%	62,90%	-10,24%
RR.HH	80,86%	75,20%	-5,66%
	77,20%	73,70%	-3,50%

Tabla 4-6: Resultados 2011 vs 2012 en Mejoras e Innovación en el servicio.

Mejoras propuestas:

- Capacitación de Mejora Continua para todas las áreas. Concientización de la misión del Banco.
- Sistema que permita cargar reclamos: de esta manera se pueden cuantificar los reclamos recurrentes y plantear una mejora a partir de esta información (reclamos internos y externos).

- ❖ **Predisposición** con disponibilidad, interés y comprensión para la búsqueda de soluciones acordes a los requerimientos internos.

Predisposición			
	2011	2012	Variación
Comercial Officers	77,00%	71,45%	-5,55%
IB	85,71%	80,00%	-5,71%
Mesa de Clientes	80,43%	78,20%	-2,23%
Productos Estructurados	81,57%	82,50%	0,93%
Cash Management & Trade Services	82,29%	82,90%	0,61%
Créditos	81,86%	81,40%	-0,46%
Legales	83,86%	87,60%	3,74%
Planeamiento & Control de Gestión	86,43%	87,30%	0,87%
Middle Office	80,71%	69,40%	-11,31%
Corporate Services	83,57%	76,20%	-7,37%
Asist. Comerciales	78,29%	76,70%	-1,59%
Compliance	77,71%	71,10%	-6,61%
RR.HH	78,43%	75,20%	-3,23%
	81,37%	78,46%	-2,92%

Tabla 4-7: Resultados 2011 vs 2012 en Predisposición.

Mejoras propuestas:

- Concientización de los empleados de la misión que tiene el Banco y de cómo pretende que sus empleados trabajen. Para ello se realizarán reuniones mensuales de cada área con el Director del Banco, con el objetivo de transmitir este mensaje y generar un lugar y espacio para aclarar cualquier duda que tengan los empleados.
- Realizar reuniones mensuales con los Gerentes de cada área para fomentar el trabajo en equipo, y que ellos puedan transmitir esto a sus equipos.

❖ **Coordinación inter-áreas y trabajo en equipo** acompañando requerimientos y/o procesos internos para mejor alcanzar los objetivos comunes.

	Coordinación Inter-áreas		Variación
	2011	2012	
Comercial Officers	76,71%	70,30%	-6,41%
IB	-	80,00%	-
Mesa de Clientes	80,00%	77,40%	-2,60%
Productos Estructurados	85,00%	82,00%	-3,00%
Cash Management & Trade Services	84,14%	83,25%	-0,89%
Créditos	80,71%	81,40%	0,69%
Legales	83,00%	84,20%	1,20%
Planeamiento & Control de Gestión	82,57%	83,30%	0,73%
Middle Office	78,29%	61,60%	-16,69%
Corporate Services	81,71%	72,40%	-9,31%
Asist. Comerciales	76,43%	75,60%	-0,83%
Compliance	78,29%	72,10%	-6,19%
RR.HH	75,29%	74,80%	-0,49%
	80,18%	76,80%	-3,38%

Tabla 4-8: Resultados 2011 vs 2012 en Coordinación inter-áreas.

Mejoras propuestas:

- Cronograma de reuniones mensuales inter-áreas para coordinar los requerimientos y desarrollo de nuevos proyectos/productos. Determinación de objetivos a cumplir a corto plazo e intensificar la comunicación entre las áreas.
- Plan de capacitación para los Gerentes de cada área para que fomenten el trabajo en equipo.
- Desarrollo de Canales o Sistemas específicos para procesos particulares donde interactúen más de un área.

❖ **Alineación comercial con foco en el cliente** final para generar y/o mantener negocios en forma proactiva.

Alineación Comercial con Foco en el Cliente			
	2011	2012	
Comercial Officers	75,00%	70,00%	-5,00%
IB	83,29%	82,50%	-
Mesa de Clientes	87,43%	82,50%	-4,93%
Productos Estructurados	83,86%	81,30%	-2,56%
Cash Management & Trade Services	75,00%	78,80%	3,80%
Créditos	82,14%	82,90%	0,76%
Legales	83,14%	83,40%	0,26%
Planeamiento & Control de Gestión	80,14%	84,50%	4,36%
Middle Office	75,93%	64,20%	-11,73%
Corporate Services	79,43%	73,30%	-6,13%
Asist. Comerciales	78,14%	76,70%	-1,44%
Compliance	75,57%	69,40%	-6,17%
RR.HH	73,71%	70,70%	-3,01%
	79,45%	76,94%	-2,51%

Tabla 4-9: Resultados 2011 vs 2012 en Alineación Comercial con Foco en el Cliente.

Mejoras propuestas:

- Capacitación para áreas de Middle Office, Asistentes Comerciales para la priorización a la hora de atender a los clientes.
- Reuniones mensuales con los equipos Comerciales: donde se presentan Resultados parciales, y evolución de proyectos/propuestas con clientes. De esta manera se busca motivar a los equipos y alinear constantemente la dirección en la que el Banco quiere ir. Permite un mayor seguimiento, ayuda a la comunicación tanto entre equipos como con el Directorio de manera de estar constantemente alineados.
- Reuniones mensuales con los equipos de Apoyo: se presentan Resultados parciales de manera de mantener informados a los equipos que en el día a día no están tan cerca del cliente, o de los negocios. De esta manera se busca aumentar la comunicación y motivar al trabajo en equipo ya que a fin de cuentas los resultados se obtienen gracias al trabajo de ambos equipos: Comerciales y Apoyo.

5. Conclusión General

5.1 Conclusión

Habiendo puesto en práctica la herramienta en dos años consecutivos, en donde se implementaron modificaciones de un año a otro, se puede confirmar que la misma tiene como función identificar los conceptos críticos de cada área y la identificación de las mejoras particulares que demanda cada área.

Esta herramienta es un eslabón dentro de la cadena de mejora continua. Es la herramienta de detección, funciona como semáforo indicando las dimensiones críticas, por lo tanto consecuentemente se requieren planes de acción puntuales para que las mejoras se efectúen: reuniones entre las áreas, planes de acción con objetivos a corto plazo, plan de capacitación para los empleados de diferentes áreas, etc. Siendo este el punto de partida para que cada área desarrolle mejoras concretas al problema identificado.

Por otro lado, los Indicadores son una herramienta que define la performance del área y que a su vez están alineados con los objetivos de la empresa. De esta forma, el indicador va a ser el eslabón que determina si el área está cumpliendo con los objetivos puntuales del negocio y es independiente del servicio que otorga internamente.

Dado que es un negocio dinámico y en constante cambio, las necesidades del mismo van a ir fluctuando en busca de mejores resultados. Es por eso que se pueden encontrar años en donde la mayoría de las áreas hacen foco en una dimensión en particular, desatendiendo otras. Esto se puede ver reflejado en los resultados obtenidos de la Encuesta.

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1 Bibliografía

Artículos, informes y papers:

- Universia Business Review – Actualidad Económica, 2007.
<http://ubr.universia.net/pdfs/ubr0012007076.pdf>
- ICEX. 2003. Benchmarking Inclusivo. <http://www.el-exportador.com/072003/imprimir/gestion.htm>
- Kenneth A. Crow. 2002. Voice of the Customer. <http://www.npd-solutions.com/voc.html>
- TBE – The Benchmarking Exchange. 2011. What is Benchmarking?
<http://www.benchnet.com/wib.htm>
- F John Reh, 1997. "How to use Benchmarking in Business". About.com Guide.
<http://management.about.com/cs/benchmarking/a/Benchmarking.htm>
- Benjamin Tripier. 2002. Benchmarking.
<http://www.degerencia.com/tema/benchmarking>

7. ANEXOS

7.1 Desarrollo de la Encuesta

ENCUESTA DE CALIDAD DE SERVICIO INTERNO Banca Corporativa y de Inversión

Lanzamiento de la II Encuesta de Calidad de Servicio Interno

El presente **Estudio de Procesos y Calidad de Servicio interno** busca conocer las opiniones de los colaboradores del Banco sobre la calidad nuestros servicios con el objetivo de:

“Continuar identificar procesos críticos en el servicio interno para trazar objetivos de mejora, a fin de consolidar el crecimiento sustentable del Banco”

La encuesta dura aproximadamente entre 10 y 30 minutos, según la cantidad de áreas y servicios que le corresponda evaluar, de acuerdo con su perfil de cliente interno.

Por favor, lea con atención, reflexione y utilice la **escala completa**, de forma a evaluar con la mayor precisión posible. Agregue también sus **comentarios** y/o sugerencias al final de la encuesta a fin de enriquecer el feedback para poder mejorar nuestros servicios. **¡Su opinión es muy importante!**

Agradecemos su **compromiso** contestando la presente encuesta con la mayor **sinceridad y respeto**.

Cualquier duda comunicarse con el grupo de planeamiento

Recursos Humanos Banca Corporativa

Para ingresar a la encuesta haga click aquí

A continuación se evalúa todas las preguntas con la siguiente escala:

7 Totalmen te satisfec ho	6 Muy satisfec ho	5 Algo satisfec ho	4 Ni satisfec ho ni insatisfec ho	3 Algo insatisfec ho	2 Muy insatisfec ho	1 Totalment e insatisfec ho	0 No lo puedo evalu ar
7	6	5	4	3	2	1	0

1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con la Calidad del Servicio interno otorgado en El Banco?

2. ¿Y con respecto al último año, usted considera que la **Calidad del Servicio interno** otorgado en **El Banco** ha...

- (7) Mejorado muy significativamente
- (6) Mejorado significativamente
- (5) Mejorado
- (4) Ni mejorado ni empeorado
- (3) Empeorado
- (2) Empeorado significativamente
- (1) Empeorado muy significativamente
- (0) No puedo evaluar

3. Del siguiente listado, ¿Cuáles son los **tres aspectos** que usted considera **fundamentales** para brindar una **excelente Calidad de Servicio interno en El Banco en forma general**?

- (1) **Tiempo de respuesta** óptimo, con agilidad y/o puntualidad, frente a requerimientos internos.
- (2) **Calidad de respuesta profesional**, con máxima precisión y mínimos errores, frente a requerimientos internos.
- (3) **Fijación de prioridades** con criterio al solicitar y/o responder a requerimientos internos.
- (4) **Mejoras e Innovación** en el servicio brindado, buscando la superación continua.
- (5) **Predisposición**, con disponibilidad, interés y comprensión para la búsqueda de soluciones acordes a los requerimientos internos.
- (6) **Coordinación inter-áreas** y trabajo en equipo, acompañando requerimientos y/o procesos internos, para mejor alcanzar los objetivos comunes.
- (7) **Alineación comercial con foco en el cliente** final, para generar y/o mantener negocios en forma proactiva.

4. Del siguiente listado, ¿Cuáles son los **tres aspectos principales** que usted considera sean las **mayores fortalezas** de El Banco para la Calidad de su Servicio interno?

- (1) **Tiempo de respuesta** óptimo, con agilidad y/o puntualidad, frente a requerimientos internos.
- (2) **Calidad de respuesta profesional**, con máxima precisión y mínimos errores, frente a requerimientos internos.
- (3) **Fijación de prioridades** con criterio al solicitar y/o responder a requerimientos internos.
- (4) **Mejoras e Innovación** en el servicio brindado, buscando la superación continua.
- (5) **Predisposición**, con disponibilidad, interés y comprensión para la búsqueda de soluciones acordes a los requerimientos internos.
- (6) **Coordinación inter-áreas** y trabajo en equipo, acompañando requerimientos y/o procesos internos, para mejor alcanzar los objetivos comunes.
- (7) **Alineación comercial con foco en el cliente** final, para generar y/o mantener negocios en forma proactiva.

5. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de **RRHH Banca Corporativa**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **RRHH** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **RRHH Banca Corporativa**. Por favor, **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

6. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados a pedidos hechos a RRHH (respuesta a pedidos de capacitación, asesoramiento a consultas, gestiones con proveedores, certificaciones, etc.) *(Tiempo de respuesta)*

7. Precisión y confiabilidad en procesos de Remuneraciones (Pago de remuneraciones sin errores y con información y/o asesoramiento adecuado) *(Calidad de respuesta profesional)*

8. Priorización con criterio de la importancia y/o criticidad de los requerimientos, dando respuesta inmediata ante las verdaderas necesidades y urgencias. *(Fijación de prioridades)*

9. Gestión e implementación de mejoras en procesos y/o servicios de RRHH, en especial en beneficios (up grade Obra Social, Chequeo médico, Vacunación, Visita hijos a la oficina, Asesoramiento impositivo, SUM – Yoga) *(Mejoras e innovación)*

10. Predisposición e interés frente a solicitudes y/o inquietudes asociadas a los procesos y/o servicios de RRHH. *(Predisposición y disponibilidad)*

11. Coordinación con colaboradores de otras áreas acompañando procesos de RRHH (Evaluación de Desempeño; Planes de Capacitación; Programas de Internacionalización; Búsqueda e Incorporación; Encuestas de Calidad y Servicio Interno; Comunicación y Eventos internos; etc.)

(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)

12. Alineación del servicio y/o procesos corporativos de RRHH a la realidad local, necesidad del negocio y/o del cliente, priorizando y/o negociando ajustes a medida siempre que posible. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

LEGALES BANCA CORPORATIVA

13. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de **Legales Banca Corporativa**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Legales Banca Corporativa** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Legales Banca Corporativa**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

14. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas y/o pedidos de asesoramiento jurídico (En la estructuración de operaciones, productos y/o servicios habituales o estructurados; en asuntos institucionales; en asuntos tributarios; en asuntos laborales

genéricos y de RRHH; en procesos operacionales internos donde también participa Legales)
(*Tiempo de respuesta*)

15. Precisión, rigurosidad y confiabilidad del asesoramiento jurídico, ofreciendo orientaciones, opiniones, informes y/o documentos legales precisos, sin errores significativos y con excelencia técnico-jurídica. (*Calidad de respuesta profesional*)

16. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando con criterio las verdaderas necesidades y urgencias. (*Fijación de prioridades*)

17. Gestión e implementación de mejoras de índole jurídico en los servicios, sistemas, procesos y documentos, agregándoles valor y dotándolos de seguridad jurídica. (*Mejoras e innovación*)

18. Predisposición, disponibilidad y participación activa con interés y comprensión del negocio, para viabilizar las operaciones, productos y/o servicios, de acuerdo a las dificultades, inquietudes, consultas y/o requerimientos internos. (*Predisposición y disponibilidad*)

19. Coordinación y acompañamiento jurídico, con proximidad e intercambio fluido con otras áreas – internas y/o externas - en la estructuración de operaciones, productos y/o servicios, en la gestión de proyectos o procesos comunes y/o en la respuesta a requerimientos puntuales. (*Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas*)

20. Alineación del asesoramiento jurídico con las necesidades comerciales del negocio y del cliente final, ofreciendo alternativas para viabilizar el negocio (operaciones, productos y/o servicios), cuidando la seguridad jurídica y los intereses institucionales. (*Alineación comercial con foco en el cliente*)

PLANEAMIENTO Y GESTION

21. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de **Planeamiento y Gestión**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Planeamiento y Gestión** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Planeamiento y Gestión**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

22. Frecuencia adecuada y/o plazos satisfactorios en la entrega de la información suministrada por el área (en forma regular y/o ante pedidos puntuales) (*Tiempo de respuesta*)

23. Relevancia, precisión, rigurosidad y confiabilidad de la información suministrada por Planeamiento y Gestión, sin errores significativos. (Reportes de Resultados, Rentabilidad por Officer/Cliente, por línea de negocios, y otros indicadores de performance económica y financiera / Inteligencia Comercial) (*Calidad de respuesta profesional*)

24. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando con criterio las verdaderas necesidades y urgencias.

(Fijación de prioridades)

25. Gestión e implementación de mejoras en los procesos, sistemas de reporting e inteligencia comercial, informes y/o presentaciones desarrollados por el área de Planeamiento y Gestión. *(Mejoras e innovación)*

26. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o pedidos de análisis, de asesoramiento y soporte del área de Planeamiento y Gestión. *(Predisposición y disponibilidad)*

27. Soporte técnico y desarrollo, apoyo y acompañamiento de procesos junto a las diferentes áreas – internas y externas - con seguimiento del mismo durante el año. (Seguimiento de Ingresos - Costos / Budget / Campañas - Inteligencia Comercial)
(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)

28. Adecuación de los modelos de Negocio (Rentabilidad - Costos - RAROC) validados para generar y/o mantener los negocios de El Banco en forma proactiva. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

CONTROLES INTERNOS & COMPLIANCE Y RIESGO OPERACIONAL

29. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de **Controles Internos & Compliance y Riesgo Operacional**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Controles Internos & Compliance y Riesgo Operacional** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Controles Internos & Compliance y Riesgo Operacional**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

30. Puntualidad y/o plazos satisfactorios para la comunicación de novedades y/o análisis normativos. *(Tiempo de respuesta)*

31. Precisión, rigurosidad y confiabilidad del asesoramiento regulatorio (ya sea de las novedades, interpretación de issues de auditorías o planes de acción) *(Calidad de respuesta profesional)*

32. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando con criterio las verdaderas necesidades y urgencias ante procesos de auditoría o asesoramiento regulatorio. *(Fijación de prioridades)*

33. Gestión e implementación de mejoras en los servicios de asesoramiento otorgados por el área de Controles Internos & Compliance y Riesgo Operacional. *(Mejoras e innovación)*

34. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o pedidos de asesoramiento y soporte del área de Controles Internos & Compliance y Riesgo Operacional. *(Predisposición y disponibilidad)*

35. Apoyo y acompañamiento en temas y/o procesos regulatorios, con intercambio fluido con otras áreas – internas y/o externas. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

36. Flexibilidad para la alineación del asesoramiento normativo con las necesidades comerciales del negocio y del cliente final, ofreciendo alternativas que faciliten la realización de negocios en el marco regulatorio. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

CREDITOS BANCA CORPORATIVA

37. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de **Créditos Banca Corporativa**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Créditos Banca Corporativa** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Créditos Banca Corporativa**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

38. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas, solicitud de información, y/o gestiones para aprobaciones crediticias y/o requerimientos de informes/ auditorías. *(Tiempo de respuesta)*

39. Precisión, rigurosidad y confiabilidad en el análisis, presentaciones, informes, controles y asesoramiento crediticio. *(Calidad de respuesta profesional)*

40. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando con criterio las verdaderas necesidades y urgencias ante pedidos de análisis de riesgo crediticio y/o procesos de auditoría. *(Fijación de prioridades)*

41. Gestión e implementación de mejoras en los servicios, procesos, informes y/o sistemas del área de Créditos. *(Mejoras e innovación)*

42. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas, pedidos de análisis, asesoramiento y/o soporte del área de Créditos. *(Predisposición y disponibilidad)*

43. Coordinación y trabajo conjunto con las áreas involucradas ya sea para el control de riesgo crediticio, como para el análisis de concesión de crédito y/o su presentación para aprobación ante comités. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

44. Adecuación de la propuesta crediticia a las necesidades y posibilidades del cliente, cuidando a su vez la calidad de la cartera dentro de los estándares definidos. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

MIDDLE OFFICE – CENTRO DE ATENCIÓN CREDITICIO

45. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de **Middle Office – Centro de Atención Crediticio**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Middle Office – Centro de Atención Crediticio** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Middle Office – Centro de Atención Crediticio**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

46. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados para la entrega información requerida del área (envío de reportes diarios; análisis de las transacciones diarias, controles operativos).
(Tiempo de respuesta)

47. Precisión, rigurosidad y confiabilidad en el análisis crediticio de las operaciones diarias.
(Calidad de respuesta profesional)

48. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las necesidades de los clientes en el proceso de sus transacciones. *(Fijación de prioridades)*

49. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área Middle Office - Centro de Atención Crediticio para asegurar el correcto procesamiento de las transacciones y evitar el riesgo operativo. *(Mejoras e innovación)*

50. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas, pedidos de análisis, y/o requerimientos de información atento a las necesidades planteadas por los clientes. *(Predisposición y disponibilidad)*

51. Coordinación y trabajo conjunto con las áreas involucradas para el mejor procesamiento y control de las transacciones diarias. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

52. Respuestas adecuadas a las necesidades del cliente, con foco en el correcto análisis crediticio de las transacciones. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

MIDDLE OFFICE – CENTRO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

53. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de **Middle Office – Centro de Atención al Cliente**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Middle Office – Centro de Atención al Cliente** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Middle Office – Centro de Atención al Cliente**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

54. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados para la entrega información requerida por nuestros clientes. (Seguimiento de productos, cierre de operaciones de Comex, reclamos y solicitudes en general, entre otros) *(Tiempo de respuesta)*

55. Precisión, rigurosidad y confiabilidad de la información suministrada por el área y claridad para responder consultas internas y externas sobre problemas de clientes. *(Calidad de respuesta profesional)*

56. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las necesidades de los clientes en su consulta. *(Fijación de prioridades)*

57. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área Middle Office - Centro de Atención al Cliente (Implementación del sistema Gestar para administración de los reclamos de clientes, atención de analistas por Producto, Mayor capacidad para Banca Electrónica Implementaciones, entre otros) *(Mejoras e innovación)*

58. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas, pedidos de análisis, y/o requerimientos de información atento a las necesidades planteadas por los clientes. *(Predisposición y disponibilidad)*

59. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas en todo lo referente al desarrollo de la relación con el cliente elaborando alternativas frente a los problemas planteados. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

60. Discusión de alternativas y feedback del contacto con el cliente en vías al desarrollo de nuevos negocios. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

CORPORATE SERVICES

61. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de **Corporate Services**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Corporate Services** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Corporate Services**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

62. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas o requerimientos relacionados con... *(Tiempo de respuesta)*

a) Servicios de recepción y secretaria (agenda, viajes, rendición de gastos y tareas de soporte administrativo)
b) Gestión de mantenimiento edilicio, limpieza e insumos de trabajo (equipos de tecnología, mobiliario, librería)

63. Cordialidad y profesionalismo en los servicios brindados por la recepción (atención telefónica, contratación de viajes, taxis, remises y mensajería, soporte administrativo y eventos) *(Calidad de respuesta profesional)*

64. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las verdaderas necesidades y urgencias. *(Fijación de prioridades)*

65. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área Corporate Services (cambio de compañías de taxi, de viajes al exterior, de proveedores de materiales, entre otros) *(Mejoras e innovación)*

66. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas o requerimientos de otras áreas a la recepción y secretaría. *(Predisposición y disponibilidad)*

67. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con áreas internas/externas de El Banco para la gestión de servicios de recepción, secretaría y eventos, soporte administrativo, gestiones de insumos, mantenimiento edilicio y limpieza. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

68. Alineación del servicio y/o procesos de Corporate Services de acuerdo a las necesidades que pueda plantear el negocio. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

ASISTENTES COMERCIALES

69. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de las **Asistentes Comerciales**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de las **Asistentes Comerciales** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por las **Asistentes Comerciales**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

70. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados para la entrega de... *(Tiempo de respuesta)*

Información requerida al área (Boletos BEBA y NASSAU, KYC, PAC, Planilla Badlar, reclamos de pendenencias, aprobación extra límites, seguimiento de garantías y riesgos de líneas)
Servicios de secretaría brindados por el área (Agenda, viajes, rendición de gastos, atención a clientes y pedidos varios)

71. Precisión, rigurosidad y confiabilidad de la información que suministra el área. (Boletos BEBA y NASSAU, KYC, PAC, Planilla Badlar, reclamos de pendenencias, aprobación extra límites, seguimiento de garantías y riesgos de líneas) *(Calidad de respuesta profesional)*

72. Profesionalismo y eficiencia en los servicios de secretaría brindados por el área (Agenda, viajes, rendición de gastos, atención a clientes y pedidos varios). *(Calidad de respuesta profesional)*

73. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las verdaderas necesidades y urgencias. *(Fijación de prioridades)*

74. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de Asistentes Comerciales (nuevas tareas y mayor soporte interno) *(Mejoras e innovación)*

75. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas, pedidos y/o requerimientos varios. *(Predisposición y disponibilidad)*

76. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas frente a requerimientos realizados por los clientes, por las áreas y/o especialmente por los Officers. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

77. Alineación del servicio y/o procesos del área de Asistentes Comerciales a la realidad local, necesidad del negocio y/o del cliente. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

FI LOCAL – SERVICIOS BRINDADOS A ÁREAS DE APOYO

78. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de **FI Local**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **FI Local** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **FI Local**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

79. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas. *(Tiempo de respuesta)*

80. Precisión, rigurosidad y claridad para presentar y/o responder consultas internas y/o requerimientos de las áreas. *(Calidad de respuesta profesional)*

81. Claridad en la fijación de las necesidades comerciales de acuerdo a las prioridades *(Fijación de prioridades)*

82. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de FI Local *(Mejoras e innovación)*

83. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente o las transacciones. *(Predisposición y disponibilidad)*

84. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para la presentación de clientes y elaboración de propuestas comerciales. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

FI INTERNACIONAL – SERVICIOS BRINDADOS A ÁREAS DE APOYO

85. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de **FI Internacional**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **FI Internacional** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **FI Local**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

86. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas. *(Tiempo de respuesta)*

87. Precisión, rigurosidad y claridad para presentar y/o responder consultas internas y/o requerimientos de las áreas. *(Calidad de respuesta profesional)*

88. Claridad en la fijación de las necesidades comerciales de acuerdo a las prioridades *(Fijación de prioridades)*

89. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de FI Internacional. *(Mejoras e innovación)*

90. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente o las transacciones. *(Predisposición y disponibilidad)*

91. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para la presentación de clientes y elaboración de propuestas comerciales. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

COMERCIAL – OFFICERS SERVICIOS BRINDADOS A ÁREAS DE APOYO

92. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de **Comercial - Officers**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área **Comercial – Officers** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Comercial Officers**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

93. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas. *(Tiempo de respuesta)*

94. Precisión, rigurosidad y claridad para presentar y/o responder consultas internas y/o requerimientos de las áreas. *(Calidad de respuesta profesional)*

95. Claridad en la fijación de las necesidades comerciales de acuerdo a las prioridades. *(Fijación de prioridades)*

96. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de Comercial Officers. *(Mejoras e innovación)*

97. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente o las transacciones. (*Predisposición y disponibilidad*)

98. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para la presentación de clientes y elaboración de propuestas comerciales. (*Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas*)

MESA DE CLIENTES – SERVICIOS BRINDADOS A ÁREAS DE APOYO

99. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de la **Mesa de Clientes**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área **Mesa de Clientes** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por la **Mesa de Clientes**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

100. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas. (*Tiempo de respuesta*)

101. Precisión, rigurosidad y claridad para presentar y/o responder consultas internas y/o requerimientos de las áreas. (*Calidad de respuesta profesional*)

102. Claridad en la fijación de las necesidades comerciales de acuerdo a las prioridades. (*Fijación de prioridades*)

103. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de Mesa de Clientes. (*Mejoras e innovación*)

104. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente o las transacciones. (*Predisposición y disponibilidad*)

105. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para la presentación de clientes y elaboración de propuestas comerciales. (*Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas*)

PRODUCTOS ESTRUCTURADOS – SERVICIOS BRINDADOS A ÁREAS DE APOYO

106. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben del área de **Productos Estructurados**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Productos Estructurados** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Productos Estructurados**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

107. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas. *(Tiempo de respuesta)*

108. Precisión, rigurosidad y claridad para presentar y/o responder consultas internas y/o requerimientos de las áreas. *(Calidad de respuesta profesional)*

109. Claridad en la fijación de las necesidades comerciales de acuerdo a las prioridades. *(Fijación de prioridades)*

110. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de Productos Estructurados. *(Mejoras e innovación)*

111. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente o las transacciones. *(Predisposición y disponibilidad)*

112. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para la presentación de clientes y elaboración de propuestas comerciales. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

CASH MANAGEMENT & TRADE SERVICES - SERVICIOS BRINDADOS A ÁREAS DE APOYO

113. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben del área de **Cash Management & Trade Services**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Cash Management & Trade Services** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Cash Management & Trade Services**. Por favor, **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

114. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas. *(Tiempo de respuesta)*

115. Precisión, rigurosidad y claridad para presentar y/o responder consultas internas y/o requerimientos de las áreas. *(Calidad de respuesta profesional)*

116. Claridad en la fijación de las necesidades comerciales de acuerdo a las prioridades. *(Fijación de prioridades)*

117. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de Cash Management & Trade Services. *(Mejoras e innovación)*

118. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente o las transacciones. *(Predisposición y disponibilidad)*

119. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para la presentación de clientes y elaboración de propuestas comerciales. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

FI LOCAL – SERVICIOS BRINDADOS A ÁREAS COMERCIALES

120. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de **FI Local**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **FI Local** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **FI Local**. Por favor, **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

121. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas y/o demandas del cliente. *(Tiempo de respuesta)*

122. Precisión y rigurosidad para identificar la demanda y capacidad de reacción frente a las necesidades del cliente. *(Calidad de respuesta profesional)*

123. Calidad de atención y relacionamiento con el cliente. *(Calidad de respuesta profesional)*

124. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las verdaderas necesidades y urgencias. *(Fijación de prioridades)*

125. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de FI Local *(Mejoras e innovación)*

126. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente respecto a servicios del área de FI Local. *(Predisposición y disponibilidad)*

127. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para el desarrollo de proyectos y/o para solucionar problemas de los clientes. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

128. Presentación de propuestas y/o discusión de alternativas y feedback para el desarrollo de nuevos negocios y venta de productos. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

FI INTERNACIONAL – SERVICIOS BRINDADOS A ÁREAS COMERCIALES

129. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben de **FI Internacional**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **FI Internacional** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **FI Internacional**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

130. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas y/o demandas del cliente. *(Tiempo de respuesta)*

131. Precisión y rigurosidad para identificar la demanda y capacidad de reacción frente a las necesidades del cliente. *(Calidad de respuesta profesional)*

132. Calidad de atención y relacionamiento con el cliente *(Calidad de respuesta profesional)*

133. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las verdaderas necesidades y urgencias. *(Fijación de prioridades)*

134. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de FI Internacional *(Mejoras e innovación)*

135. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente respecto a servicios del área de FI Internacional. *(Predisposición y disponibilidad)*

136. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para el desarrollo de proyectos y/o para solucionar problemas de los clientes. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

137. Presentación de propuestas y/o discusión de alternativas y feedback para el desarrollo de nuevos negocios y venta de productos. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

COMERCIAL OFFICERS – SERVICIOS BRINDADOS A ÁREAS COMERCIALES

138. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben del área de **Comercial - Officers**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Comercial Officers** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Comercial Officers**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

139. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas y/o demandas del cliente. *(Tiempo de respuesta)*

140. Precisión y rigurosidad para identificar la demanda y capacidad de reacción frente a las necesidades del cliente. *(Calidad de respuesta profesional)*

141. Calidad de atención y relacionamiento con el cliente. *(Calidad de respuesta profesional)*

142. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las verdaderas necesidades y urgencias. *(Fijación de prioridades)*

143. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de Comercial Officers (*Mejoras e innovación*)

144. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente respecto a servicios del área de Comercial Officers.

(*Predisposición y disponibilidad*)

145. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para el desarrollo de proyectos y/o para solucionar problemas de los clientes. (*Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas*)

146. Presentación de propuestas y/o discusión de alternativas y feedback para el desarrollo de nuevos negocios y venta de productos. (*Alineación comercial con foco en el cliente*)

MESA DE CLIENTES – SERVICIOS BRINDADOS A ÁREAS COMERCIALES

147. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben del área de **Mesa de Clientes**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Mesa de Clientes** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Mesa de Clientes**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

148. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas y/o demandas del cliente. (*Tiempo de respuesta*)

149. Precisión y rigurosidad para identificar la demanda y capacidad de reacción frente a las necesidades del cliente. (*Calidad de respuesta profesional*)

150. Calidad de atención y relacionamiento con el cliente. (*Calidad de respuesta profesional*)

151. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las verdaderas necesidades y urgencias. (*Fijación de prioridades*)

152. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área de Mesa de Clientes (*Mejoras e innovación*)

153. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente respecto a servicios del área de Mesa de Clientes.

(*Predisposición y disponibilidad*)

154. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para el desarrollo de proyectos y/o para solucionar problemas de los clientes. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

155. Presentación de propuestas y/o discusión de alternativas y feedback para el desarrollo de nuevos negocios y venta de productos. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

PRODUCTOS ESTRUCTURADOS – SERVICIOS BRINDADOS A ÁREAS COMERCIALES

156. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben del área de **Productos Estructurados**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Productos Estructurados** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Productos Estructurados**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

157. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas y/o demandas del cliente. *(Tiempo de respuesta)*

158. Precisión y rigurosidad para identificar la demanda y capacidad de reacción frente a las necesidades del cliente. *(Calidad de respuesta profesional)*

159. Calidad de atención y relacionamiento con el cliente. *(Calidad de respuesta profesional)*

160. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las verdaderas necesidades y urgencias. *(Fijación de prioridades)*

161. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área Productos Estructurados *(Mejoras e innovación)*

162. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente respecto a servicios del área de Productos Estructurados. *(Predisposición y disponibilidad)*

163. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para el desarrollo de proyectos y/o para solucionar problemas de los clientes. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

164. Presentación de propuestas y/o discusión de alternativas y feedback para el desarrollo de nuevos negocios y venta de productos. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

CASH MANAGEMENT & TRADE SERVICES – SERVICIOS BRINDADOS A ÁREAS COMERCIALES

165. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben del área de **Cash Management & Trade Services**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Cash Management & Trade Services** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Cash Management & Trade Services**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

166. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas y/o demandas del cliente. *(Tiempo de respuesta)*

167. Precisión y rigurosidad para identificar la demanda y capacidad de reacción frente a las necesidades del cliente. *(Calidad de respuesta profesional)*

168. Calidad de atención y relacionamiento con el cliente. *(Calidad de respuesta profesional)*

169. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las verdaderas necesidades y urgencias. *(Fijación de prioridades)*

170. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área Cash Management & Trade Services *(Mejoras e innovación)*

171. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente respecto a servicios del área de Cash Management & Trade Services. *(Predisposición y disponibilidad)*

172. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para el desarrollo de proyectos y/o para solucionar problemas de los clientes. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

173. Presentación de propuestas y/o discusión de alternativas y feedback para el desarrollo de nuevos negocios y venta de productos. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

INVESTMENT BANKING

174. A continuación evaluaremos los principales servicios que usted y/o su área reciben del área de **Investment Banking**. Por favor, califique ahora su **nivel de satisfacción general** con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por el área de **Investment Banking** de El Banco Argentina.

Los siguientes aspectos se relacionan directamente con el servicio otorgado por el área de **Investment Banking**. Por favor **califíquelos** desde su perspectiva como cliente interno:

175. Agilidad y tiempos de respuesta adecuados ante consultas internas de las distintas áreas y/o demandas del cliente. *(Tiempo de respuesta)*

176. Precisión y rigurosidad para identificar la demanda y capacidad de reacción frente a las necesidades del cliente. *(Calidad de respuesta profesional)*

177. Calidad de atención y relacionamiento con el cliente. *(Calidad de respuesta profesional)*

178. Identificación de la importancia y/o criticidad de los requerimientos solicitados a otras áreas o recibidos de otras áreas, priorizando las verdaderas necesidades y urgencias. *(Fijación de prioridades)*

179. Gestión e implementación de mejoras en los servicios y/o procesos del área **Investment Banking.** *(Mejoras e innovación)*

180. Predisposición, disponibilidad, interés y comprensión frente a consultas y/o requerimientos de información sobre el cliente respecto a servicios del área de **Investment Banking.** *(Predisposición y disponibilidad)*

181. Coordinación y trabajo conjunto con intercambio fluido con otras áreas para el desarrollo de proyectos y/o para solucionar problemas de los clientes. *(Coordinación y trabajo en equipo inter-áreas)*

182. Presentación de propuestas y/o discusión de alternativas y feedback para el desarrollo de nuevos negocios y venta de productos. *(Alineación comercial con foco en el cliente)*

Preguntas Finales:

183. En términos generales, ¿Cuál es su nivel de satisfacción actual con el **relacionamiento cotidiano** entre **todas** las distintas áreas de **El Banco**?

184. Para finalizar y considerando todos los puntos analizados en esta encuesta, ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con la **Calidad del Servicio interno** otorgado por **El Banco**?

185. Su aporte ha sido muy importante y contribuirá a la mejora de nuestros servicios internos. ¿Hay algún otro comentario adicional que quiera realizar y/o agregar a lo analizado a lo largo de la encuesta?

.....
.....

Muchas gracias por participar en la encuesta y contribuir a la mejora de nuestros servicios internos!

Próximamente compartiremos el análisis de los resultados.

Recursos Humanos Banca Corporativa.