

UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA
LA MOLINA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y PLANIFICACIÓN
TITULACIÓN POR EXAMEN PROFESIONAL



**“PROPUESTA DE MEJORA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN
DE LA OFICINA LA PLANICIE
CASO: BANBIF”**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PRESENTADO POR
RUBÉN MARTÍN QUEDAS ROJAS**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Lima – Perú

2018

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Descripción del problema.....	1
1.1.2. Formulación del problema.....	2
1.2. Objetivos.....	2
1.2.1. Objetivo principal.....	2
1.2.2. Objetivos secundarios.....	2
1.3. Justificación.....	3
1.3.1. Conveniencia.....	3
1.3.2. Relevancia.....	3
1.3.3. Implicaciones prácticas.....	3
1.3.4. Valor teórico.....	3
1.3.5. Utilidad metodológica.....	4
1.4. Limitaciones.....	4
CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA.....	5
2.1. Antecedentes de la investigación.....	5
2.2. Marco teórico.....	7
2.2.1. Calidad.....	7
2.2.2. Calidad de servicio.....	8
2.2.3. Calidad y atención al cliente.....	9
2.2.4. Triangulo de servicio.....	11
2.2.5. Herramientas de calidad.....	12
2.2.6. Las tres mega tendencias para las empresas de servicios.....	14
2.2.7. Las Tres P del marketing de servicios.....	15
2.2.8. Mejora continua del servicio.....	15
2.3. Definición de términos.....	16
CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS.....	19
3.1. Lugar.....	19
3.2. Tipo de estudio.....	19
3.3. Diseño.....	19
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	19
3.5. Población y muestra.....	20

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIONES	21
4.1. Resultados.....	21
4.1.1. Desventajas para una óptima atención.....	23
4.1.2. Analisis de transaccionalidad	26
4.1.3. Descentralizar funciones del Jefe de Operaciones y Servicios.....	29
4.2. Discusión.....	36
CONCLUSIONES.....	37
RECOMENDACIONES	38
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXOS	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Resultado comparativo	32
--------------------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Triangulo del Servicio.....	11
Figura 2: Organigrama de la oficina la planicie	23
Figura 3: Diagrama de Pareto	24
Figura 4: Diagrama Causa Efecto.....	25
Figura 5: Cantidad de transacciones mensuales	27
Figura 6: Cantidad de transacciones por hora	27
Figura 7: Número de Transacciones por día.....	28
Figura 8: Numero de Transacciones por día de semana.....	28
Figura 9: Propuesta de mejora	29
Figura 10: Sistema de Medición Semanal	33
Figura 11: Experiencias Memorables	34

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuesta al colaborador	41
Anexo 2: Encuesta al cliente	43
Anexo 3: Matriz de consistencia	44

ÍNDICE DE ABREVIATURA

BANBIF: BANCO INTERAMERICANO DE FINANZAS

RESUMEN

En el presente trabajo se pretende brindar una propuesta de mejora de la calidad de atención para la Oficina BANBIF La Planicie, dado que en el año 2016 la oficina recibió muchas quejas y reclamos de los clientes y usuarios debido a la mala atención brindada en la oficina a pesar de ser una oficina priorizada y preferente por el perfil de clientes que mantiene en su cartera.

El presente análisis permitió identificar las causas, conocer las necesidades y demandas de los clientes y poder mejorar los tiempos de respuesta con la finalidad de brindar una mejor experiencia al cliente. La principal problemática es la calidad de servicio otorgado en la Oficina BANBIF La Planicie debido a la mala administración, constantes cambios del banco, la ausencia de personal por las rotaciones internas, renuncia de colaboradores, así como los cambios en las normas, procedimientos y políticas internas del mismo banco, esto como consecuencia generó muchos reclamos por parte de los clientes.

En el análisis de la investigación para poder resolver la problemática se identificaron las causas, las desventajas y el comportamiento de los clientes respecto a la transaccionalidad de la oficina, se identificó los horarios de mayor afluencia de clientes así como los días de mayor carga operativa con el fin de poder atender la demanda de los clientes y reducir el tiempo de respuesta.

La investigación fue de carácter descriptivo el cual tuvo como principal herramienta la recolección de datos a través de encuestas a los clientes y empleados del banco, así como entrevistas con los principales clientes y la revisión del buzón de sugerencias.

En las conclusiones para mejorar la experiencia del cliente se tuvo que descentralizar funciones y usar los canales alternativos de atención; que vean a BANBIF como un banco alternativo no como un banco masivo, usar su tamaño como una ventaja competitiva para brindar un servicio de banca Premium para clientes aspiracionales, con la mejor experiencia de servicio cercano, rápido, flexible y simple.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del problema

Actualmente en el sistema financiero la calidad de servicio ha adquirido una gran importancia, es un factor diferenciador muy importante frente a la competencia, las entidades financieras que logren alcanzar una excelente calidad de servicio podrán obtener una fuerte ventaja competitiva frente a las demás ya que todas ofrecen los mismos productos y servicios pero no todas atienden a sus clientes de la misma manera.

Las empresas del sistema financiero son constituidas por personas cuyas labores tienen relación directa con la calidad de servicio que se ofrece, los empleados son la cara de la organización, es por eso que tener un colaborador con vocación de servicio es de vital importancia.

Actualmente BANBIF es una organización que se encuentra en constante cambio y exige una mayor adaptabilidad por parte de los empleados quienes además deben cumplir sus metas comerciales para hacer de este un negocio rentable, no dejando de lado el brindar un buen servicio.

La Oficina La Planicie producto de los continuos cambios de la organización, la rotación del personal, así como ausencia de colaboradores trajo consigo gran cantidad de quejas y reclamos.

BANBIF está comprometido en la implementación de actividades y estrategias que conlleven a mejorar la atención al cliente haciendo énfasis en la optimización de los procesos y de los tiempos de espera, así como en la conducta del recurso humano.

1.1.2. Formulación del problema

a. Problema principal

- ¿Cómo se podrá mejorar la calidad de atención en la oficina La Planicie?

b. Problemas secundarios

- ¿Cuáles son las desventajas para realizar una buena atención en la oficina La Planicie?
- ¿Cómo reducir el tiempo de espera de los clientes en la Oficina La Planicie?
- ¿Descentralizar las funciones mejora la satisfacción del cliente?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo principal

Establecer una propuesta de mejora en la calidad de servicio al cliente que permita satisfacer las necesidades y mejorar la experiencia de atención en la oficina La Planicie, logrando una diferenciación entre las instituciones financieras por el excelente servicio brindado.

1.2.2. Objetivos secundarios

- Identificar las desventajas para tener una mejor atención en la oficina La Planicie.
- Identificar las fechas y horarios donde existe mayor afluencia de clientes, así como la percepción de los clientes y colaboradores para identificar los aspectos a mejorar en el servicio al cliente.
- Descentralizar las funciones del Jefe de Operaciones y Servicios para mejorar la calidad de servicio en la Oficina La Planicie.

1.3. Justificación

1.3.1. Conveniencia

En el sistema financiero todos ofrecen productos similares, las personas tienen fácil acceso a la información y cada vez son más exigentes, el presente trabajo presenta una propuesta de mejora en la calidad de atención con lo cual la empresa se diferenciara del resto, creando una ventaja competitiva para poder seguir ganando participación de mercado en el sistema financiero.

1.3.2. Relevancia

El trabajo monográfico presenta una propuesta de mejora que será de ayuda para mejorar la calidad de servicio en la red de oficinas del BANBIF y servirá de modelo para desarrollar un mejor servicio en el sistema financiero.

1.3.3. Implicaciones prácticas

La propuesta de mejora se viene poniendo en práctica desde enero del 2017, mejorando la calidad de atención brindada a los clientes de la oficina La Planicie y reduciendo el número de quejas y reclamos.

1.3.4. Valor teórico

El presente estudio ofrece una propuesta de mejora a la atención brindada al cliente gracias a la información recopilada, poniendo en práctica los conceptos y herramientas de la calidad.

El análisis permitirá identificar el comportamiento de los clientes y el nivel de satisfacción por el servicio brindado, de tal manera que se logre superar las expectativas de los clientes de la oficina La Planicie.

El ofrecer un buen servicio es de vital importancia porque hace la diferencia en el negocio de la banca, los clientes no solo buscan tasa, ellos exigen calidad de atención que si no encuentran se cambian a la competencia, por el contrario un cliente satisfecho es un cliente fiel quien te recomendará con otros.

1.3.5. Utilidad metodológica

La propuesta de mejora en la calidad de atención podrá ser utilizada como referencia para otras investigaciones referentes a la calidad de servicio en la red de oficinas BANBIF.

1.4. Limitaciones

- El estudio se desarrolló en la oficina La Planicie debido a las constantes quejas y reclamos, pese a ser una oficina preferente por el volumen de negocio y el tipo de clientes de su cartera el nivel de atención no es el ideal, los clientes son muy sensibles y especiales de tratar.
- Debido a que se trata de un estudio de tipo cualitativo, los resultados obtenidos son subjetivos, también existe la posibilidad que se hayan obtenido resultados sesgados.
- Si bien la propuesta de mejora se podrá utilizar en las distintas oficinas de la red, la información que se detalla en el trabajo se limita al perfil de clientes que maneja la oficina La Planicie.

CAPÍTULO II: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Antecedentes de la investigación

Prácticamente todos realizan trámites en alguna sucursal de un banco y en varias ocasiones se vuelve una situación que genera molestia, irritación e impotencia. Es importante que los bancos tomen en cuenta las opiniones de los usuarios, pues toda sucursal es un punto de venta para la institución financiera, a través de la cual atienden a cuentahabientes como a personas que necesariamente tienen que realizar un trámite aunque no tengan cuenta en dicho banco.

Lo grave de que los bancos sigan sin entender que el servicio al cliente en sucursal es una obligación, derivará en usuarios completamente insatisfechos que estarán cambiando de banco en banco hasta encontrar el adecuado a sus necesidades y la gran mayoría de las veces todo comienza en la sucursal por no atender puntos básicos de servicio. La situación debería volverse un tema incluso legal con instancias a través de las cuales los cuentahabientes pudieran quejarse de manera ordenada y rápida, pues el dinero que tienen las instituciones bancarias no les pertenece a ellas, sino a los usuarios que tienen la confianza de depositarlo en el banco que utilizan (Carreon, 2015).

Cada vez es menos necesario ir al banco, pero para quienes aún deben ir, la experiencia dista mucho de ser placentera. Los bancos lo saben y por eso están haciendo esfuerzos para mejorar la calidad de su servicio.

Según encuesta de Ipsos Apoyo, el 42 por ciento de las personas considera que el servicio y la atención en las agencias bancarias son solo “más o menos”, y más de la mitad de los encuestados dice que lo que debe mejorar es el tiempo que se toman en la agencia para atenderlo.

Para los bancos, los clientes buscan una mezcla de agilidad, amabilidad e información adecuada y suficiente, es decir, que hagan bien su trabajo (Davelouis, 2010).

Costa, A. (2012) La banca global se ha ganado a pulso la etiqueta de villano de la película, gracias a su rol estelar en la última crisis financiera. Esos excesos no se han replicado en el ámbito local, pero de todas maneras prima la sensación de que los bancos son entes sordos a las necesidades de sus clientes y que solo los escuchan cuando quieren algo de ellos: colocarles un crédito a altas tasas o captar sus ahorros pagando muy poco a cambio.

Hoy encontramos a un usuario financiero más exigente, que demanda mayor información de los productos, que compara precios en la banca y verifica sus opciones. Esto reta para esforzarse por brindar información clara, precisa, oportuna y a responder a sus necesidades. Queremos que los clientes quieran serlo y no estén solo porque no tienen otra opción”, señala Patricia Foster, gerente del área de Gestión de Experiencia del Cliente del BCP.

Ignacio Quintanilla, Gerente General Adjunto del BBVA Continental, explica que ese exigente nuevo cliente financiero es un incentivo para que la banca pugne por mejorar sus productos y canales de atención.

Juan Manuel Santa María, vicepresidente de Márketing de Scotiabank, señala que la estrategia del banco también apunta a establecer una relación más cercana con los clientes, pero priorizando la segmentación.

“Estamos esforzándonos en profundizar las ofertas de valor para cada segmento. Se comenzó por la Banca Premium, para la cual se desarrollara servicios más personalizados, innovadores canales de atención y se remodelara 40 oficinas destinadas a este tipo de clientes, para que el sistema de atención, el ‘lay out’ y el ‘look and fit’ estén adaptados a sus necesidades”

Banco Falabella ha concentrado su relanzamiento en el atributo de transparencia. “En toda su publicidad invitamos a los clientes a comparar la cuota y se hace énfasis en la TCEA. Se

suele pensar que solo se quiere colocar créditos, pero se hace un esfuerzo para ajustar los productos a cada cliente, evitando dar líneas revolventes a los recién bancarizados. Queremos establecer relaciones de largo plazo con ellos”, explica Bruno Funcke, su gerente general.

Los motivos que deben llevar a las empresas del sector financiero a mejorar constantemente su servicio al cliente son los siguientes:

- La exigencia del cliente se incrementa siempre. El mundo se mueve cada vez más rápido y el cliente prefiere tomarse cada vez menos tiempo en trámites y colas.
- La competencia seduce constantemente a los clientes. En solo minutos los clientes pueden migrar de una a otra entidad financiera ante cualquier descontento.
- Las malas experiencias se replican en redes sociales. El uso de redes sociales es el móvil más eficiente para que los usuarios sean escuchados y demuestren su desazón frente a cualquier impase.
- La gratificación del cliente siempre genera recompensas. Los clientes siempre demuestran su compromiso al adquirir nuevos productos y servicios, no necesariamente por quien ofrece la mayor tasa de interés ya que ello implica asumir mayores riesgos.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Calidad

En la actualidad los consumidores son los que marcan el desarrollo del mercado eligiendo productos o servicios.

Centeno (2017) indica que los objetivos de las organizaciones han cambiado, actualmente la calidad representa a un proceso de mejora continua en la cual todas las áreas y niveles de la empresa se encuentran involucradas en la búsqueda de cubrir las necesidades de los clientes y satisfacer sus expectativas.

Las organizaciones buscan:

- Dar respuesta inmediata a las solicitudes de los clientes.
- Diseñar, producir y entregar un producto que cumpla con las expectativas de los clientes.
- Cumplir con satisfacer las necesidades del cliente.
- Satisfacción del cliente interno y externo.

Riveros (2017) define la Calidad es el nivel del cumplimiento de los requisitos del servicio o del producto, que hace preferido por el cliente. Para lograrlo es necesario que todas las actividades de la organización funcionen de la mejor forma.

Horovitz (1991) define que la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido lograr para satisfacer a su clientela, representa a su vez la medida en que se logra dicha calidad.

En resumen, podemos decir que calidad es: Cumplir con los requerimientos que necesita el cliente con un mínimo de errores y defectos.

2.2.2. Calidad de servicio

El servicio no puede estandarizar las expectativas del cliente, pues cada cliente es diferente y sus necesidades también, la calidad de servicio se percibirá de forma diferente según el cliente. (Horovitz, 1991)

En el mundo de hoy de intensa competencia, la clave para tener ventajas competitivas sustentables yace en entregar alta calidad de servicios que resulte en clientes satisfechos. Así, la calidad de servicio es utilizada para diferenciar y agregar valor a ofertas de servicios y, como una manera de ganar ventajas competitivas. Por lo tanto, no hay una pizca de duda acerca de la importancia de la calidad de servicio y satisfacción del cliente. De esta manera, uno de los retos que los administradores de servicios enfrentan hoy en día es cómo entregar servicios de alta calidad. (Buzzel y Gale, 1987).

Allred y Addams (2000) sugieren que las empresas que buscan satisfacer las necesidades y deseos de los clientes, para lograrlo se diseñan productos y se ofrecen servicios para responder a las demandas del consumidor.

La calidad de servicio es el grado en que un servicio satisface o sobrepasa las necesidades y expectativas que el cliente tiene respecto al servicio.

De acuerdo a este significado de calidad, un servicio de buena calidad:

- Debe ser útil para el fin que fue creado o adecuado al uso.
- No debe tener fallas cuando el consumidor o usuario lo adquiere
- Debe funcionar bien cuando se utiliza.
- Debe ser confiable durante la utilización a largo plazo.

El servicio es un estímulo competitivo, la gente no solo compra cosas, también compra expectativas.

Un servicio de buena calidad, implica la calidad más útil y económica, es un servicio que tiene la característica de satisfacer necesidades o requerimientos del consumidor o de la sociedad.

Los consumidores están tan acostumbrados a dejarse guiar por las expectativas que rara vez notan un servicio eficiente. Cuando reciben un buen servicio no tienen un segundo pensamiento, simplemente lo aceptan.

Aceptan ser tratados por arriba de los estándares pero si el servicio resulta deficiente con respecto a las expectativas lo registran en su memoria e inmediatamente reaccionan.

2.2.3. Calidad y atención al cliente

El concepto de calidad se ha desarrollado a la par con el desarrollo de las empresas e instituciones debido principalmente a la evolución de los mercados pasando estos de ser un mercado del vendedor a un mercado del comprador por la competencia en aumento,

saturación de mercados, desarrollo tecnológico, competencia internacional, desarrollo del consumidor etc., contribuyendo esto a hacer de la calidad un objetivo estratégico de negocios.

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía, como las financieras en este caso, diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. En este sentido, es sensato afirmar que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa.

Las empresas que dan prioridad al servicio al cliente conocen a profundidad a sus clientes y los perfiles de los mismos; realizan investigaciones permanentes y sistemáticas sobre el cliente, sus necesidades y sus niveles de satisfacción; además tienen una estrategia, un sistema de servicio a sus clientes; hacen un constante seguimiento de los niveles de satisfacción; toman acciones reales de mejoramiento frente a las necesidades y expectativas de sus clientes, expresadas en los índices de satisfacción; participan sistemáticamente a sus clientes internos sobre los niveles de satisfacción de los clientes externos; y diseñan estrategias de mercadeo interno y venta interna que genera la participación de los clientes internos en la prestación de un servicio de excelencia, partiendo de la satisfacción y compromiso de sus colaboradores.

La capacitación del personal de ventas y del personal de apoyo que no ha recibido capacitación, incrementan la satisfacción y el nivel de lealtad de los clientes (y sus futuras compras). Si no poseen las habilidades necesarias para el servicio al cliente los empleados pueden provocar la pérdida de clientes y que se pierdan los millones de dólares que se invierten en publicidad. Los esfuerzos de marketing atraen a los clientes pero un mal servicio provoca de forma automática que se pierdan como clientes y que compren a algún competidor.

Los empleados que han sido debidamente capacitado en las habilidades específicas propias del servicio al cliente son más productivos, tanto en términos de la relación tiempo-productividad como de los resultados logrados en cada transacción. (Serna, 2006)

2.2.4. Triangulo de servicio

Es un esquema que permite integrar cuatro elementos claves para una mejor gestión de los negocios y garantizar la satisfacción del cliente, de hecho es este el que toma el protagonismo y es el centro de este modelo.

El personal son los empleados de la empresa de servicios. La estrategia es la visión o filosofía que se utiliza para guiar todos los aspectos del suministro del servicio. Y el sistema es el sistema físico y los procedimientos que utilizan.

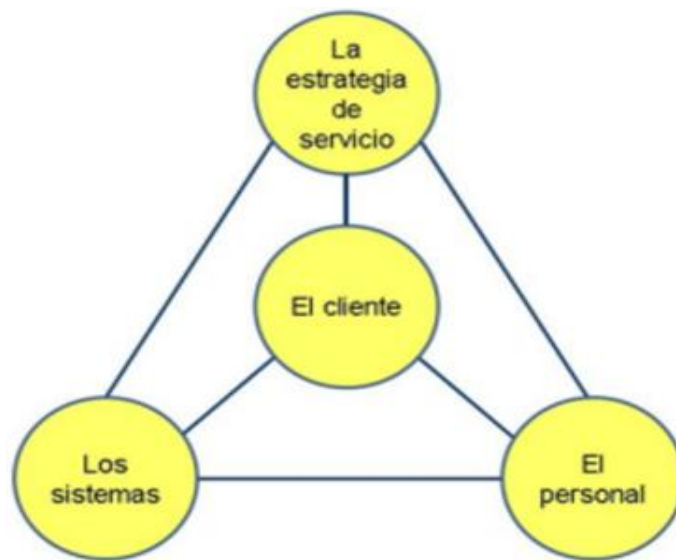


Figura 1: Triangulo del Servicio

Fuente: Gestión (2016)

La línea que va del cliente a la estrategia indica que la estrategia debe considerar primero al cliente, al satisfacer sus necesidades verdaderas. La gerencia debe preguntar que ocurre en la mente del consumidor.

La línea del cliente hacia el sistema indica que el sistema debe diseñarse teniendo en cuenta al consumidor. El servicio al consumidor no es algo que pensar a futuro, sino que debe diseñarse como parte del sistema de suministros.

La línea que va del cliente al personal indica que todas las personas deben tener un impulso hacia el cliente, no solo la gente de operaciones que suministra el servicio sino todo el

personal de la organización. Cuando el personal no sirve al cliente en forma directa debe dar servicio a alguien que si lo haga, las áreas de soporte juegan un papel muy importante. Las personas son el elemento más importante el suministro de un servicio de nivel superior.

La línea del personal al sistema indica que el personal depende del sistema para suministrar un buen servicio. La mayoría de los problemas en el servicio se atribuyen a los malos sistemas, más que al personal. Los sistemas de servicios deben diseñarse para que sean rápidos, simples y a prueba de personas incapaces en su operación.

La línea de la estrategia al sistema indica que el sistema debe derivarse lógicamente de la estrategia, pero rara vez lo hace. Con frecuencia los sistemas crecen con el tiempo y se diseñan conforme el incremento de volumen los hace necesarios. Como resultado en realidad los sistemas no apoyan la estrategia que se busca sino que además no están bien integrados.

La línea de la estrategia al personal indica que todas las personas de la organización deben estar conscientes de esta estrategia.

El triángulo de servicio también puede ser utilizado para diagnosticar problemas en el servicio y determinar cuáles son las causas de un servicio malo. (García, 2016)

2.2.5. Herramientas de calidad

- **Diagrama de Pareto**

Para Centeno (2017), el Diagrama de Pareto constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).

Las ventajas del Diagrama de Pareto pueden resumirse en:

- Permite centrarse en los aspectos cuya mejora tendrá más impacto, optimizando por tanto los esfuerzos.
- Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.
- Ayuda a evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras y ser resueltas.
- Su visión gráfica del análisis es fácil de comprender y estimula al equipo para continuar con la mejora.

El principio enuncia que aproximadamente el 80% de los defectos de un problema se debe a solamente 20% de las causas involucradas.

- **Diagrama de Causa – Efecto**

Según Centeno (2017), el diagrama de causa-efecto (llamado también de espina de pescado debido a su forma o de Ishikawa debido a su autor) es un método para crear y clasificar ideas o hipótesis sobre las causas de un problema de manera gráfica. Además, organiza gran cantidad de datos mostrando los nexos existentes entre los hechos y las posibles causas. La representación gráfica va a permitir:

- Estimular las ideas.
- Ampliar las opiniones acerca de las causas probables o reales.
- Facilitar un examen posterior de los motivos individuales.

El diagrama de causa-efecto presenta unas utilidades para determinar los factores involucrados en un problema.

- Ayuda a la objetividad, aunque no es un método cuantitativo.
- Es aplicable a muchas y diversas áreas.
- Se puede emplear tanto para la búsqueda de una causa como de una solución.
- Para crear un consenso sobre las causas.
- Para concentrar la atención en el proceso en el que se produce el problema.
- Para permitir el uso constructivo de la información.
- Para expresar hipótesis sobre las causas del problema.

- **Las Cinco S**

Centeno (2017), los japoneses les han dado el nombre de cinco S porque corresponde a las palabras iniciales de cinco palabras japonesas.

Es un programa efectivo que acerca y motiva a la gente, mejora su trabajo y crea una atmosfera más productiva.

- a. **Seiri**

Es clasificar las cosas necesarias de las innecesarias en el área de trabajo.

- b. **Seiton**

Es arreglar, ordenar para que nos permitan tomar con facilidad las cosas para su uso.

- c. **Seiso**

Es limpiar su lugar de trabajo completamente para que no haya contaminantes sobre el piso, máquinas y equipos.

- d. **Seiketsu**

Consiste en repetir en forma continua seiri - seiton - seiso y elaborar estándares para tener referentes de las practicas.

- e. **Shitsuke**

Consiste en la capacitación del personal además de mantener una disciplina. La gente debe adquirir los buenos hábitos de trabajo y seguir las reglas de forma estricta.

2.2.6. Las tres mega tendencias para las empresas de servicios

Según Fernández y Bajac (2013) autores de “La Gestión del Marketing de Servicios”, el objeto de vender no es un bien tangible sino una actividad intangible, que se ve influenciada por tendencias como el aumento del uso de elementos como internet, el uso de canales de distribución entre empresas y las técnicas de auto-atención a las que los clientes han empezado a recurrir.

Toda organización debería aprovechar cada oportunidad de mejora y adelantarse a los posibles obstáculos que se le presenten con tres tendencias a considerar:

- Ahorro de tiempo:
Los usuarios tienen más ingresos para gastar pero menos tiempo para hacerlo.
- Tecnificación:
El servicio se traslada a nuevas esferas que puedan gestionarlo y automatizarlo para los clientes de forma personalizada y eficaz.
- Relación:
La retención de clientes y su rentabilización serán determinadas por el diseño y la supervisión de las relaciones.

2.2.7. Las Tres P del marketing de servicios

Hidalgo (2015) define que para una mejor gestión comercial de intangibles, los responsables del marketing cuentan con las tres P del marketing de servicios:

- a. Personas:** Hace referencia a todas las personas que participan en la oferta de servicio, quienes incluso llegan a ser un factor clave de diferenciación.
- b. Procesos:** Son el conjunto de actividades y procedimientos que se llevan a cabo para ofrecer el servicio y afectan a su calidad.
- c. Puesta en Escena:** Es la infraestructura, la tecnología y el diseño que se emplea para brindar el servicio a los clientes.

2.2.8. Mejora continua del servicio

Gómez (1992), expresa lo siguiente: “Son aquellas que no perturban esencialmente la tecnología, sino que permite fructificar la capacidad positiva, a través de reformas organizativas y ordenamientos; como mejora de métodos, cambios en las normas,

redistribución espacial e incluso cambios en equipos, productos y materiales”.

Según Gómez (1992) nos indica que la mejora continua es productiva cuando se aprovecha las herramientas existentes, es así que para realizar la mejora continua se debe aprovechar todas las herramientas en beneficio de la organización, siempre que no se pierda el objetivo de mejorar en cada proceso.

2.3. Definición de términos

a. Clientes

Un cliente, desde el punto de vista de la economía, es una persona que utiliza o adquiere, de manera frecuente u ocasional, los servicios o productos que pone a su disposición un profesional, un comercio o una empresa.

b. Calidad

La calidad se refiere a la capacidad que posee un objeto para satisfacer necesidades implícitas o explícitas según un parámetro, un cumplimiento de requisitos de cualidad.

Calidad es un concepto subjetivo. La calidad está relacionada con las percepciones de cada individuo para comparar una cosa con cualquier otra de su misma especie, y diversos factores como la cultura, el producto o servicio, las necesidades y las expectativas influyen directamente en esta definición.

c. Tiempo de espera

Es el tiempo de demora hasta que el cliente sea atendido.

d. Personalización

Se denomina personalización a la adecuación de los resultados de búsqueda al perfil de cada usuario.

e. Protocolo de atención

Es la forma de plasmar, para toda la organización, el modo de actuar deseado frente al cliente, buscando unificar los criterios, conceptos, creencias e ideas diversas que se puedan tener respecto a qué es una buena atención.

f. Requerimientos

Es el acto y la consecuencia de requerir, refiere a solicitar, pedir, avisar o necesitar algo.

g. Servicio al cliente

Es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa así sea macro o micro y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y buscar en ellos su total satisfacción.

h. RSC

Representante de Servicio al cliente, se encarga de brindar un servicio personalizado y oportuno dentro de los estándares de calidad de servicio.

i. JOS

Jefe de Operaciones y Servicios, es el encargado de supervisar las labores de los RSC's, hacer cumplir las normas establecidas por el banco, así como administrar las actividades de calidad de servicio, seguridad y logística.

j. ENBP

Ejecutivo de Negocios Banca Persona, es el encargado de desarrollar negocios con personas naturales, vinculación de clientes u otras operaciones de intermediación financiera.

k. GO

Gerente de Oficina, cuya función principal es gerenciar el equipo a cargo, administrar adecuadamente los recursos financieros de la Oficina y desarrollar la estrategia de negocio.

l. CRM

Gestión de relaciones con los clientes, ayuda a la empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera organizada.

m. NPS

Es un índice que mide la disposición de los clientes hacia tu empresa, clasificándolos en tres grupos: promotores, pasivos y detractores. Los Promotores son clientes cuyas experiencias contigo han sido por demás positivas y están predispuestos a recomendarte. Los Pasivos son clientes cuyas experiencias han sido simplemente satisfactorias y por tanto se encuentran indiferentes a recomendarte. Los Detractores, el punto crítico de tu interacción, son aquellos que han tenido una experiencia negativa y por supuesto no estarán abiertos a recomendarte.

CAPÍTULO III: MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar

El lugar donde se llevará a cabo la investigación es en la Oficina BANBIF La Planicie, Oficina preferente ubicada en la Av. Ricardo Elías Aparicio 805, La Molina, Lima, Perú.

3.2. Tipo de estudio

El desarrollo de la investigación es de tipo de estudio es Descriptivo, ya que se limitará a describir los sucesos y características de la atención brindada a los clientes en la oficina BANBIF La Planicie, sin compararlo con otra empresa del sector financiero.

Pero además será de tipo explicativa pues será importante saber y profundizar las causas que originan el problema sometido a estudio.

La información recabada servirá para analizar tanto a los clientes como a los colaboradores de la Oficina.

3.3. Diseño

El tipo de estudio tendrá la clasificación de diseño no experimental, dado que solo se observó el proceso de atención en forma natural y también es longitudinal ya que estudia las variables a lo largo del tiempo.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se llevó a cabo encuestas a los clientes y colaboradores de la Oficina BANBIF La Planicie, así como entrevistas con los principales clientes y todos los colaboradores de la oficina.

Se cuenta con gran cantidad de información y estudios previos realizados que demuestran la importancia del servicio al cliente en una entidad financiera e información de la empresa como fuente secundaria.

Actualmente las Oficinas BanBif cuentan con un pindpad que se implementó para realizar una medición por la atención brindada en Oficina, esta medición es de manera aleatoria a los clientes que son atendidos, así mismo también existe una medición de NPS realizada por el área de calidad del banco.

3.5. Población y muestra

La presente investigación toma como población objetivo a todos los clientes y usuarios que realicen cualquier tipo de operación en la oficina BanBif La Planicie.

También se consideró al total de colaboradores de la Ofc La Planicie el cual está conformado por un Gerente de Oficina, un Ejecutivo de Negocios banca persona, un Promotor de Negocios banca persona, un Jefe de Operaciones y 2 Representantes de Servicio al cliente.

n = Muestra

z = Nivel de confianza

e = Error de muestra

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

$$n = \frac{z^2(p)(q)}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2(0.5)(0.5)}{0.10^2} = 96$$

La muestra de la presente investigación con un nivel de confianza del 95 por ciento y con un margen de error del 10 por ciento es de 96 personas que son principalmente clientes y usuarios los cuales serán encuestados.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIONES

4.1. Resultados

A continuación, se presenta la propuesta de mejora en la calidad de atención de la oficina BANBIF La Planicie como resultado del estudio realizado.

- **Aspectos Generales BANBIF**

BANBIF tiene más de 25 años en el mercado peruano, cuenta con 89 oficinas a nivel nacional, pertenece al grupo IF, consorcio español fundado hace más de 100 años y con presencia en 14 países.

El equipo BANBIF, se edifica sobre sólidos pilares, principios y valores, que están presentes en la convivencia diaria, en el trabajo individual y como grupo centrado en sus clientes. La calidad es su razón de ser:

- Calidad como personas.
- Calidad como profesionales.
- Calidad como equipo.

Calidad: Es la palabra que los define como grupo humano y como banco. Tú eres de Calidad, transmites Calidad, es la frase que sintetiza la filosofía del BANBIF. La Gestión por Competencias, es el medio que se emplea para potenciar el desarrollo de los integrantes del BANBIF, no sólo como individuos sino como integrantes importantes de un equipo de trabajo.

Comunicación: Otro de los conceptos en los que se fundamenta el desarrollo del BANBIF. Gracias a una comunicación continua, eficaz y con un permanente feedback entre personas y áreas del Banco, es posible generar un buen clima laboral que se traduce en calidad de servicio y calidad laboral.

Potencial humano: La base de la que parte y en la que se sustenta la calidad y la comunicación. Hacen énfasis en las personas, respetando su individualidad, sus intereses y metas, haciendo todo lo posible por propiciar nuevos retos e incentivar el cambio en su grupo humano, a través de la capacitación continua y la exigencia permanente.

- **Misión**

“Brindar las mejores soluciones financieras a nuestros clientes con excelente Calidad de Servicio, que les permita alcanzar sus sueños personales y empresariales”.

- **Visión**

“Ser reconocidos en el mercado por nuestra calidad de servicio, con productos y servicios innovadores, que cumplan con todas las expectativas de nuestros clientes”.

- **Valores**

- Solidez:

Perseguimos la permanente creación de valor para asegurar el desarrollo futuro. Esto nos permite tener un proyecto con una visión común, que integra el corto y largo plazo, generando un verdadero compromiso y la responsabilidad de crear legado.

- Cercanía:

Generamos un ambiente profesional de confianza que facilita la comunicación. Escuchamos activamente a nuestros clientes, colaboradores y a las demandas de la sociedad. Ser cercanos nos permite una adaptación ágil y sencilla a las circunstancias, respetando la diversidad.

- Decisión:

Actuamos con calidad en entornos inciertos y cambiantes, identificando con

agilidad alternativas y eligiendo las más adecuadas. Buscamos mejorar continuamente y aprendemos del error con autocrítica y humildad.

– Ejemplaridad:

Demostramos a través de nuestro comportamiento que somos ejemplo de los principios y valores del Banco, siendo coherentes en nuestra relación con clientes, accionistas, colaboradores y sociedad en general.

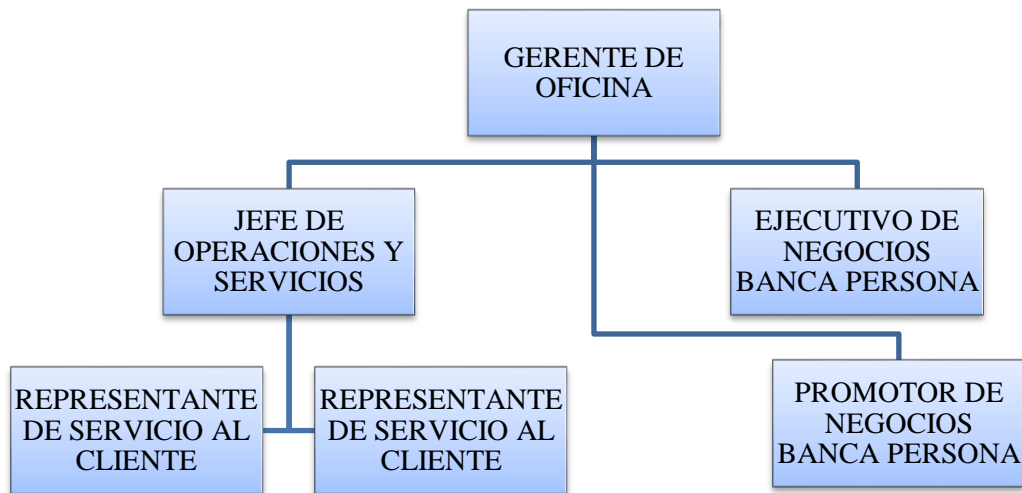


Figura 2: Organigrama de la oficina La Planicie

FUENTE: Elaboración propia

4.1.1. Desventajas para una óptima atención

- Sistema operativo que no soporta las operaciones lo cual impide agilidad y demora en los procesos, principalmente asesoría comercial y asesoría de servicios.
- Falta de personal para cubrir la demanda de los clientes de la oficina.
- Demoras en el tiempo de respuesta por parte de las áreas de soporte.
- Demasiada carga operativa para el área comercial lo que impide agilidad y consecución de nuevos clientes.
- Funciones muy centralizadas con el Jefe de Operaciones y Servicios.
- Deficientes estrategias de fidelización de los clientes antiguos.
- Demora en el trámite de desembolso de créditos hipotecarios, vehiculares y préstamos personales.

- Pocos cajeros automáticos lo cual es un tema que evalúan los clientes al momento de decisión de vinculación con la entidad.
- Los reclamos sin pronta solución pasan a instancias superiores lo cual genera más complejidad para la solución del mismo y también la sensación del cliente de que el banco no está siendo oportuno con su solicitud.
- Demora en la entrega de información de los productos que manejan los clientes.
- Personal nuevo que desconoce los procedimientos, normas y las políticas del banco.
- Continuos cambios en las normas y procedimientos del banco y falta de comunicación con las distintas áreas de soporte.
- Banca por internet poco amigable debido a los continuos cambios y modificaciones que se realizan.

A continuación presentamos el siguiente diagrama de Pareto para poder analizar la problemática de atención en la oficina La Planicie.

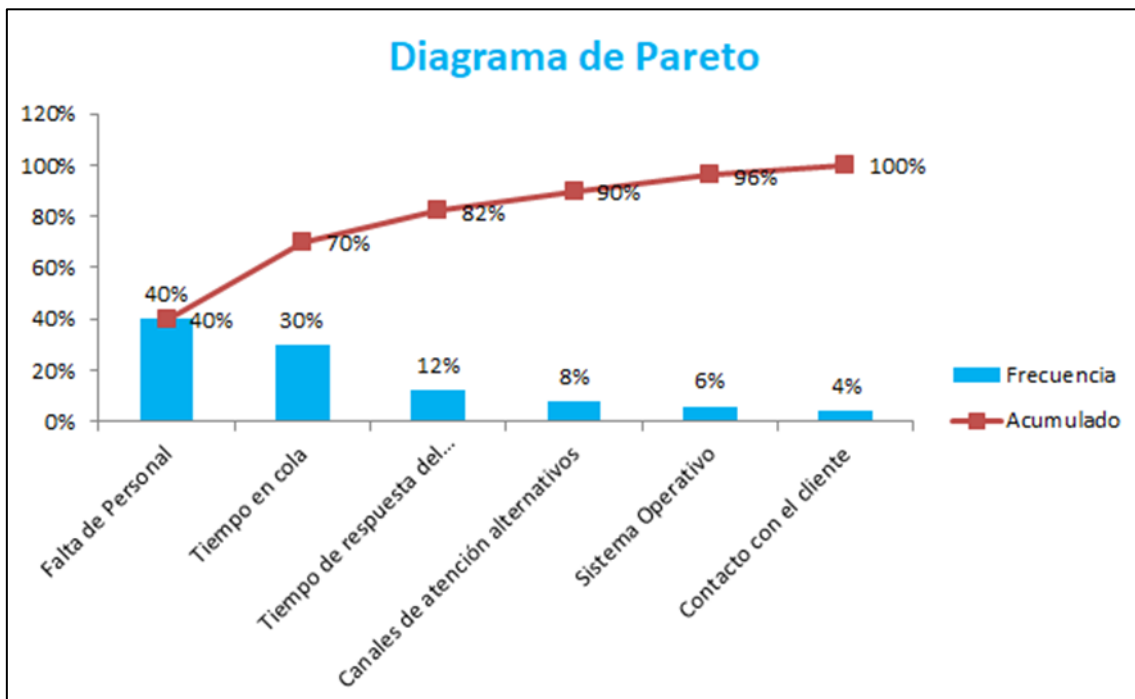


Figura 3: Diagrama de Pareto

Según lo observado en nuestro diagrama de Pareto el mayor problema percibido por los clientes de la oficina La Planicie se concentra en la falta de personal, el tiempo de espera en la cola para ser atendidos y el tiempo de respuesta de los requerimientos.

A partir de enero del presente año 2017 el equipo BANBIF La Planicie se encuentra con el equipo completo, todas las posiciones cubiertas para poder atender las demandas de los clientes en oficina.

El tiempo en cola se ha reducido habilitando una ventanilla de emergencia en las cuales el JOS realiza funciones de RSC en situación de contingencia, también se incentivó el uso de canales alternativos de atención que los clientes desconocían (cajeros automáticos, saldomaticos y banca por internet), se cuenta con todo el personal completo en oficina, así como la modificación en los procedimientos operativos haciéndolos más rápidos y simples.

A continuación se observar el diagrama Causa Efecto del tiempo de espera para los usuarios del banco

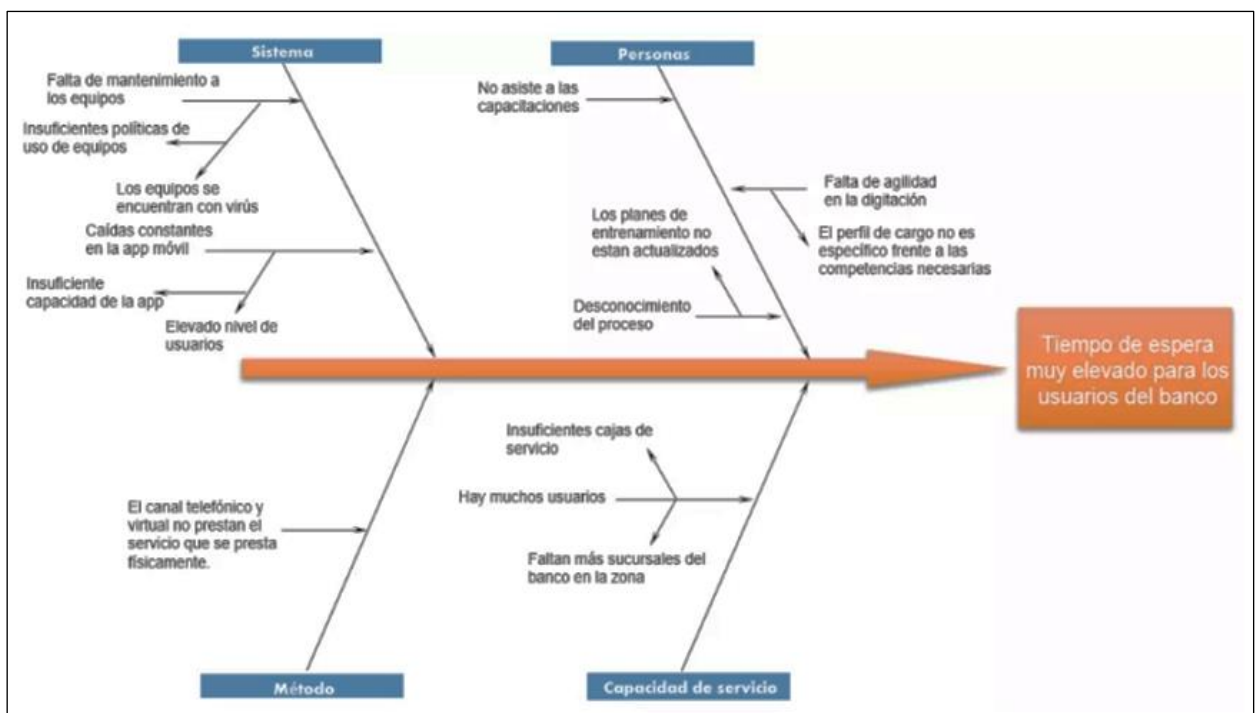


Figura 4: Diagrama Causa – Efecto

En nuestro diagrama causa-efecto podemos observar lo siguiente:

Rama 1 (Personas):

Tenemos 5 sub ramas: Falta de capacitación del personal, falta de agilidad en la digitación y toma de decisiones, existe desconocimiento de algunos procedimientos, algunos colaboradores desconocen cuáles son sus funciones y de las herramientas con las que cuentan para poder realizarla de manera optima.

Rama 2 (Capacidad de Servicio):

Tenemos 3 sub ramas: no existe personal suficiente en ventanilla la oficina como mínimo debe tener 2 ventanillas habilitadas, hay muchos usuarios en ciertas fechas específicas, no existen sucursales cerca de la zona además que los clientes desconocen de los canales alternativos de atención (cajeros automáticos, saldomatico, banca por internet).

Rama 3 (Sistema y procedimientos):

Tenemos las siguientes sub ramas: El software del banco es un poco lento se tiene que actualizar constantemente, los procedimientos para ciertos trámites son muy largos, la banca por internet es muy poco amigable en comparación con la de otros bancos.

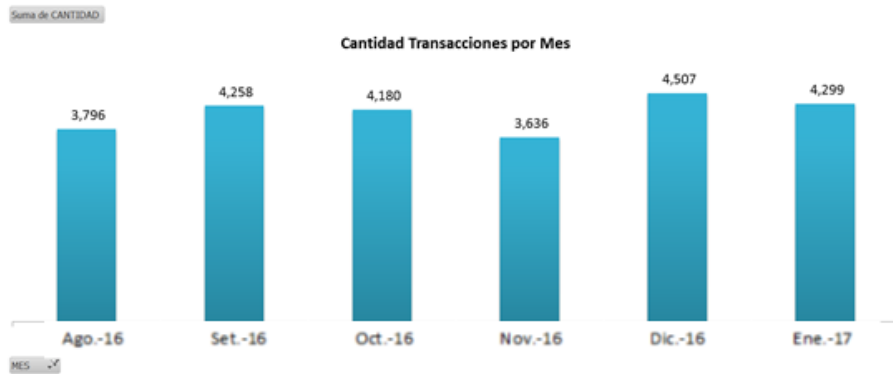
Rama 4 (Método):

Tenemos la siguiente sub rama: demora de la banca telefónica para atender las llamadas de los clientes en consecuencia para ellos es más simple realizar las consultas en oficina; desconocimiento de los procedimientos de oficina por parte de la banca telefónica a pesar que somos un mismo banco pero manejamos diferente información.

4.1.2. Analisis de transaccionalidad

Mediante el siguiente analisis de transaccionalidad se permite determinar el comportamiento de los clientes que asisten a la oficina La Planicie para realizar operaciones y proponer una propuesta de mejora que permita una atención de manera más ágil y rápida.

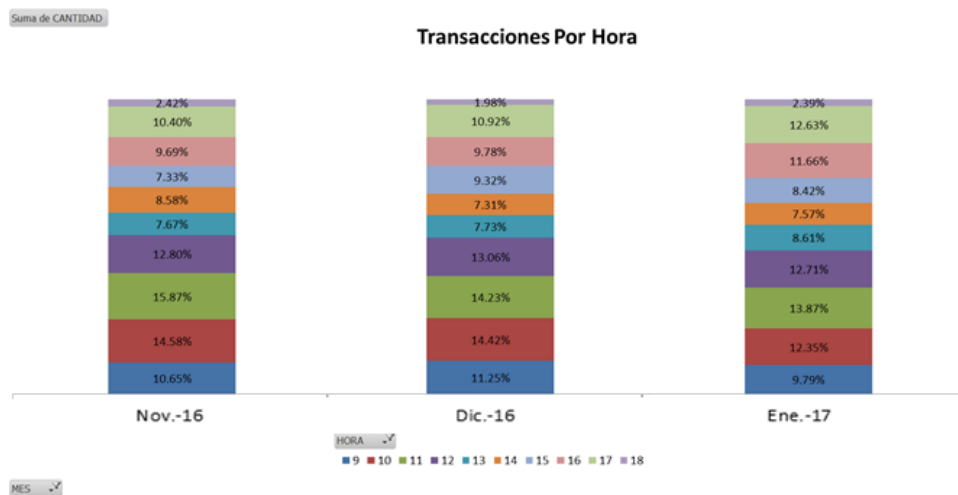
Evolución de transacciones Atención al cliente



La oficina realiza en promedio 4,112 transacciones mensuales, sólo se consideran transacciones de atención al cliente.

Figura 5: Cantidad de transacciones mensuales

Transacciones por hora Atención al cliente



El horario de mayor afluencia de público se da entre las 10 am hasta la 1pm y de 4pm a 6pm

Figura 6: Cantidad de transacciones por hora

Transacciones por día (6 últimos meses) Atención al cliente

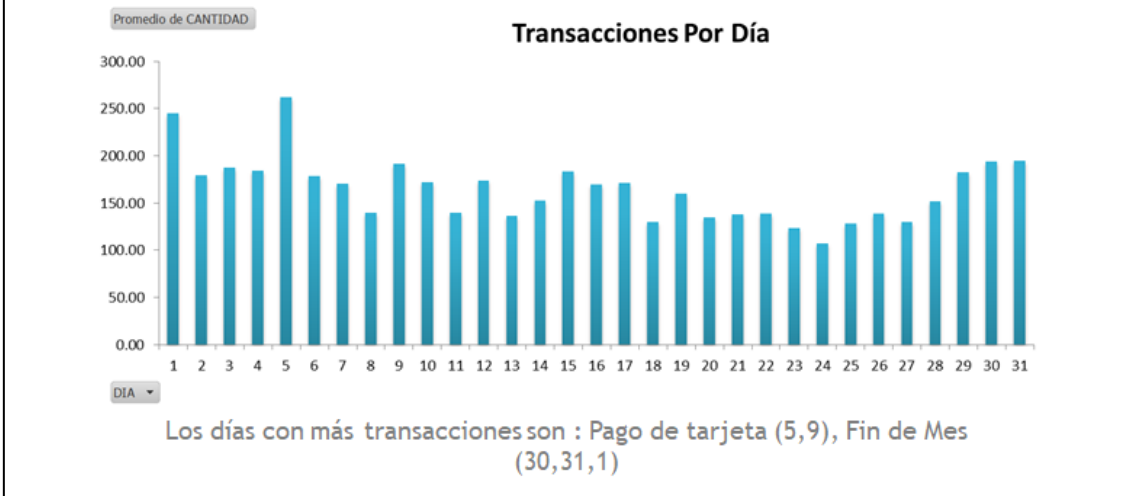


Figura 7: Número de transacciones por día

Transacciones por día de semana (En promedio los 6 últimos meses) Atención al cliente

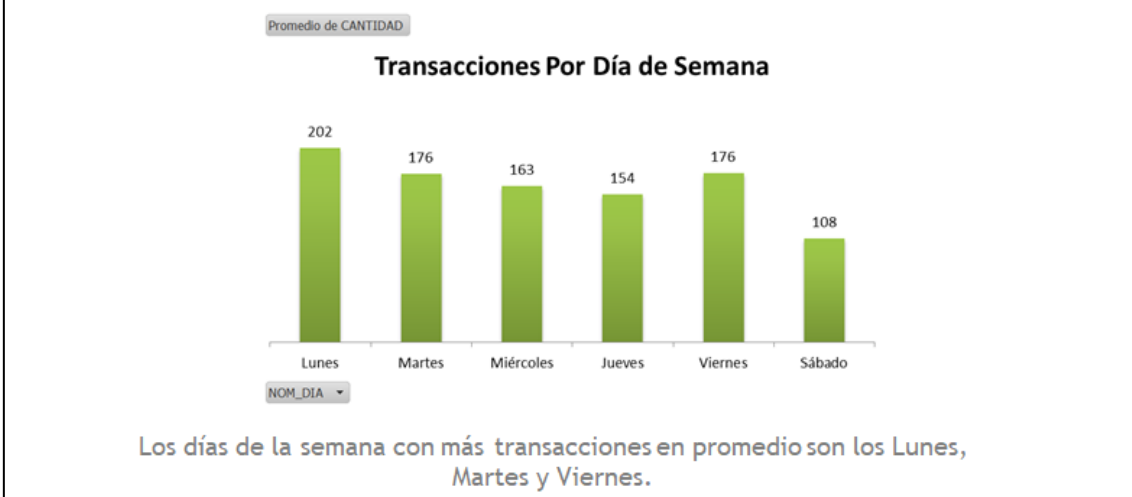


Figura 8: Numero de transacciones por día de semana

4.1.3. Descentralizar funciones del Jefe de Operaciones y Servicios

En la oficina La Planicie existía operaciones que solo las realizaba el Jefe de Operaciones y Servicios tales como (emisión de cheques de gerencia, entrega de tarjetas de crédito, emisión de clave de la banca por internet, activación de las tarjetas de débito, ingreso de reclamos, entrega de estados de cuenta, apertura de cuentas persona jurídica, etc), estas funciones se descentralizaron de la siguiente manera:

- RSC: Emisión de cheques de gerencia desde su terminal, ingreso de reclamos, entrega de estados de cuenta.
- Plataforma: Entrega de tarjetas de crédito, emisión de clave de la banca por internet, activación de las tarjetas de debito, ingreso de reclamos y aperturas de cuentas persona jurídica.

Esto permitio una mayor agilidad en el tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes y una menor carga operativa para el Jefe de Operaciones y Servicios.

Se presenta a continuación la propuesta de mejora elaborado para la oficina La Planicie en donde se nos caracteriza por ser un banco alternativo con un servicio Premium para clientes aspiracionales.



Figura 9: Propuesta de mejora

Propuesta de mejora

A continuación se presenta la propuesta para mejorar el servicio al cliente en la Oficina La Planicie.

Debido a las deficiencias en la atención en el área de ventanilla se hace necesario seguir las siguientes pautas:

El RSC al iniciar su día debe tener todos sus sistemas operativos habilitados y sus formatos y documentos impresos en un file, además de mantener su sitio en orden y limpio.

- Evaluar la gestión de cada RSC semanalmente mediante un reporte en un file con el fin de perfeccionar la agilidad en la atención y la solución de problemas. Monitoreo semanal.
- Se habilito una ventanilla de emergencia en las cuales el JOS realizara funciones de RSC con la finalidad de realizar una atención más rápida.
- Realizar el protocolo de atención según lo establecido por el banco, personalizar al cliente, indagar las necesidades de los clientes, indicar que servicios o transacciones las puede realizar por nuestros canales alternativos e incentivar el uso de nuestros cajeros.
- Capacitar a los RSC's para brindar un buen servicio al cliente y realizar una premiación mensual por la mejor atención y solución de problemas; colaborador del mes.
- Actualizar datos de los clientes mediante una campaña de actualización de datos para poder contactar de manera más fácil a los clientes.
- Coordinar previamente las visitas comerciales entre los Ejecutivos y promotor de Negocios para que siempre se encuentre las plataformas habilitadas.
- Establecer los horarios de refrigerio en 3 turnos de 12pm a 3 pm para que salgan en parejas una persona de ventanilla y otra de plataforma con el fin de no complicar la atención en oficina.
- Se implementó el uso de una agenda compartida para coordinar las visitas a clientes y reuniones fuera de oficina con la finalidad de no afectar la atención a los clientes por ausencia del personal de plataforma.

- Se implementó diariamente pequeñas reuniones de arranque para poder compartir algún cambio en las normativas, noticias importantes y tips para una mejor atención así como también intercambiar ideas y poder organizarse mejor en el día a día.
- Canalizar los reclamos y requerimientos por plataforma para que no se inhabilite una ventanilla ya que el reclamo toma tiempo en gestionarlo.
- Cualquiera de las 3 plataformas tienen acceso a todas las herramientas para resolver los requerimientos de los clientes. Se descentralizó las funciones del JOS (entregas de cheques de gerencia, tarjetas de crédito y estados de cuenta, ingreso de reclamos y requerimientos, emisión de claves para acceder a la banca por internet).
- Participar en el programa de reconocimiento de experiencias memorables.

PROPUESTA DE MEJORA PARA LOS CLIENTES BANCA PERSONA

- La mejor experiencia de servicio del mercado para cliente target
- Full Service para estos perfiles
- Expertos en algunos productos / servicios para el resto del mercado

Concepto a desarrollar



¿Qué significa?	¿Cómo se siente?	¿Cómo se hace? (ejemplo)
El Banco me hace caso / Me responde / No me hace esperar	Accesible, Cercano y Rápido	Contactabilidad 24 X 7 / Multicanal / Redes Sociales
		Rapidez: Tiempos de respuesta Best in Class / No se hace colas / No se hace esperar al cliente
		Post Venta / Fácil acceso a la mesa de ayuda, siempre disponible
El Banco me trata bien, amigablemente, me da buen servicio	Cercano / Cálido / Transparente	Calidad de Servicio por encima de las expectativas del perfil aspiracional. Estilo coloquial "sonreímos y somos optimistas en la solución de sus necesidades"
		Somos Honestos, no ocultamos información: Cumplimos con nuestras promesas, no hacemos perder tiempo al cliente
		Post Venta / Fácil acceso a la mesa de ayuda, siempre disponible
El Banco me da Soluciones Personalizadas	Me escucha, Me pregunta y Me conoce. Es flexible. Es simple: me explica. Me tutela	Siempre hay una persona enfrente (puede no ser físicamente), explicamos todo lo que hacemos
		Damos buenas ideas / ofrecemos soluciones al cliente (ciclo de vida). Conocemos al cliente (le adivinamos el pensamiento)
		No ofrecemos cualquier producto sino el que necesita el cliente: escuchamos

PROPUESTA DE MEJORA CLIENTES PERSONA JURIDICA

- La mejor experiencia de servicio del mercado para cliente target
- Full Service para estos perfiles
- Expertos en algunos productos / servicios para el resto del mercado

Concepto a desarrollar

Pj

ASPIRACIONAL

Me hace sentir como una "Corporativa", que puedo crecer

¿Qué significa?	¿Cómo se siente?	¿Cómo se hace? (ejemplo)
Me responde rápido, me soluciona problemas	Accesible / Rápido / Solucionador	Contactabilidad 24 x 7 / Multicanal
		Tiempos de respuesta Best in Class
		Proactividad: hace todo con una orden
		Post Venta / Soporte Técnico: avisa al primer problema (trazabilidad) Somos propositivos
Me trata profesionalmente, me respeta, "socio" no "proveedor"	Confiable / Transparente / Consistente	Aportamos conocimiento del Negocio / Redes
		Nos gusta hablar con los clientes y les hablamos claro: qué hacemos bien y qué no, si no podemos se los decimos rápido (no los "mecemos")
El Banco NO toma pedidos, me asesora, me "conecta", usa "mi red"	Experto / Asesor / "Mi Banquero"	Hacemos una venta consultativa real: le recomendamos la solución adecuada
		Valoramos la red del cliente
		Ofrecemos soluciones integrales para su red

Tabla 1: Resultado comparativo

Atención al Cliente	Atención al Cliente Aspiracional
<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos demasiados largos y engorrosos. • La apertura de cuentas tomaba un tiempo aproximado de 20 minutos. • No se le podía realizar seguimiento a los requerimientos de los clientes. • No existía una respuesta rápida de las áreas de soporte. • Desconocimiento de los canales alternativos de atención. • Los procesos de colocación tenían un tiempo de respuesta de 72 horas. • Gran parte de los requerimientos de los clientes estaban centralizados en el JOS. • No existía un horario establecido para los refrigerios. • Los RSC desconocían de las herramientas a las que tenían acceso para responder a 	<ul style="list-style-type: none"> • Se simplificaron procedimientos en la operativa de oficina. • La apertura de cuentas toma un tiempo de 7 minutos. • Mediante el CRM se le puede realizar seguimiento a los requerimientos ingresados. • Se crearon buzones a las áreas de soporte para que puedan responder de manera más rápida mejorando la comunicación. • Se creó el 24x7 (canales alternativos) y se trabajó en una banca por internet más amigable. • Se simplifico y agilizo los procesos de colocación de productos activos, desembolso en línea. • Se descentralizo las funciones del JOS a los promotores y ejecutivos con el fin de que cualquiera tenga las herramientas

...continuación

<p>las necesidades del cliente.</p> <ul style="list-style-type: none">• Durante el año 2016 hubo mucha rotación de personal en la Oficina.• Se enfocó más del lado comercial dejando de lado la calidad del servicio que nos caracterizaba.• Se dejó de atender a la persona Jurídica en Oficina y se enfocó solo en la banca persona.	<p>necesarias para atender al cliente.</p> <ul style="list-style-type: none">• Se establecieron horarios para los refrigerios en 3 turnos.• A comienzos del 2017 se formó un nuevo equipo de trabajo con todas las posiciones completas.• La calidad en la atención se encuentra dentro del plan estratégico del nuevo Gerente General Juan Carlos García Vizcaíno.• En cualquier Oficina se puede atender cualquiera de las 2 bancas.
--	---

El sistema de medición implementado el presente año 2017 para la medición de atención en ventanilla nos permite identificar el nivel de satisfacción de nuestros clientes, pero un punto en contra es que a veces causa demora para agilizar la atención y lo que se pretende en BANBIF es ser mucho más ágil.



Figura 10: Sistema de medición semanal

El programa implementado de reconocimiento de experiencias memorables nos permite compartir las buenas prácticas para realizar una excelente calidad de atención de los colaboradores de la oficina y el reconocimiento por brindar una buena experiencia a nuestros clientes.



Figura 11: Experiencias memorables

Resultados del nivel de atención en ventanilla en el mes de Julio del 2017

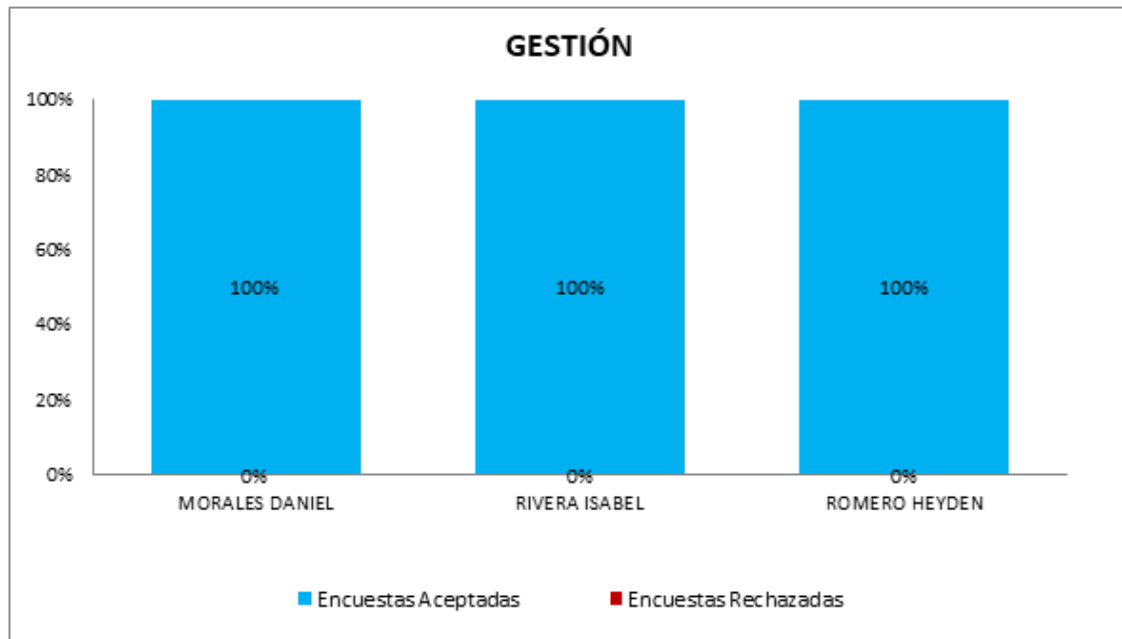
Resultados por Niveles de Satisfacción y Rechazo de Encuestas - JULIO 2017						
Oficina	GESTIÓN			SATISFACCIÓN		
	Encuestas Rechazadas	Encuestas Aceptadas	Total Encuestas	Malo y Regular	Bueno	Muy Bueno y Excelente
OFICINA LA PLANICIE	0%	100%	104	0%	3%	97%

El resultado de las encuestas aleatorias del nivel de atención del mes de julio de un total de 104 encuestas realizadas las cuales todas fueron aceptadas por los clientes nos indica un índice del 97% en el nivel de satisfacción Muy Bueno y Excelente y solo un 3% como Bueno.

Esta mejora se puede observar a partir del presente año 2017 con el personal completo en oficina, la implementación y mejora de los procesos para realizar una atención mucho más ágil, así como también una mejor organización por parte de los colaboradores para atender

las demandas de nuestros clientes.

Encuestas aceptadas por colaborador durante el mes de Julio



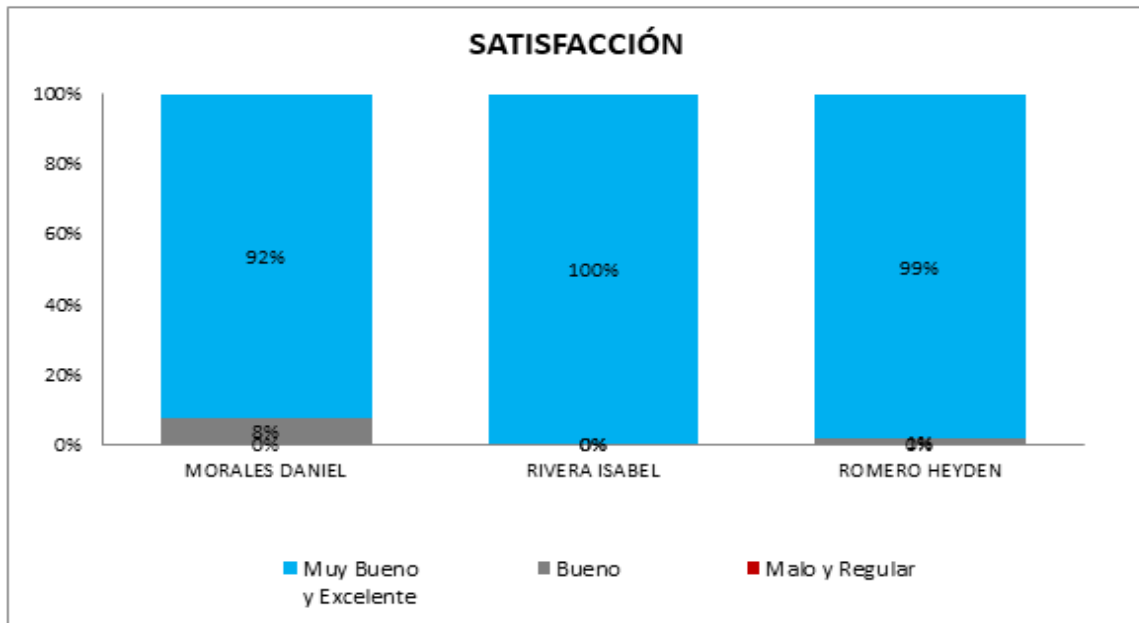
Busca tu oficina



		GESTIÓN		
OFICINA	COLABORADOR	Encuestas Rechazadas	Encuestas Aceptadas	Total Encuestas
OFICINA LA PLANICIE	MORALES DANIEL	0%	100%	26
OFICINA LA PLANICIE	RIVERA ISABEL	0%	100%	11
OFICINA LA PLANICIE	ROMERO HEYDEN	0%	100%	67

El grafico nos permite identificar el nivel de aceptación de las encuestas de cada colaborador durante el mes de Julio del presente año, este indicador nos permite identificar si los colaboradores realizan las encuestas a los clientes para tener una medición mensual del nivel de atención de nuestra oficina.

Nivel de satisfacción por colaborador



SATISFACCIÓN						
CANTIDADES				%		
Malo y Regular	Bueno	Muy Buena y Excelente	Total Aceptadas	Malo y Regular	Bueno	Muy Buena y Excelente
0	2	24	26	0%	8%	92%
0	0	11	11	0%	0%	100%
0	1	66	67	0%	1%	99%

El presente análisis se realiza para medir independientemente el nivel de atención que realiza cada colaborador de la Oficina La Planicie se puede observar que el nivel de atención por colaborador esta entre Muy Bueno (Excelente) y Bueno durante el mes de Julio del 2017.

4.2. Discusión

Al pasar de los años cada vez será menos personas los que vayan a realizar alguna operación al banco, las personas que no están bancarizadas no pasaran la experiencia de ir a una oficina para realizar alguna transacción lo primero será los medios electrónicos y la banca digital. Los clientes todavía asisten a realizar sus operaciones en un lugar físico por lo cual la calidad de atención es de vital importancia para generar una ventaja competitiva y diferenciación de los demás, en BANBIF tener una buena calidad de servicio está dentro de su plan estratégico del 2017 para tener una relación a largo plazo debido a que los clientes en la actualidad son muy sensibles y tienen mucha facilidad para migrar de banco a banco.

CONCLUSIONES

- El cliente del sistema financiero es cada vez más exigente y en la actualidad existe tanta competencia de dicho sector que nuestro tamaño como banco nos sirve como una ventaja competitiva frente a los demás, por lo cual es de vital importancia implantar nuevas estrategias para poder satisfacer la demanda de los clientes respecto a la atención brindada.
En este sentido se identificó cuáles eran las desventajas que presentaba la oficina La Planicie para realizar una buena atención hacia los clientes.
- Con una mejor organización del personal y conociendo las fechas y los horarios críticos de las transacciones en la oficina La Planicie se puede atender la demanda de clientes sin ningún inconveniente y de una manera más ágil y ordenada ya que se conoce el comportamiento del cliente que asiste a la oficina.
- Lo que el cliente espera al acercarse a una oficina BANBIF es un servicio rápido y simple ya que no somos un banco masivo. La mejor alternativa para reducir el tiempo de espera fue la descentralización de funciones del Jefe de Operaciones y Servicios, la implementación de mejoras en los procesos de atención y el uso de los canales alternativos.
- La propuesta de mejora redujo el número de quejas y reclamos, se pudo organizar mejor al personal y se tomó conciencia de la importancia que tiene para el banco realizar una mejor atención al cliente.

RECOMENDACIONES

- Realizar encuestas semanales a los clientes para poder monitorear nivel de satisfacción de servicio de atención al cliente que brindamos y realizar la medición de NPS de manera mensual, esto nos podrá brindar información de las demandas de nuestros clientes referente a la atención en oficinas. Tener en cuenta que puede tener ciertos ajustes conforme vayan cambiando diversos factores.
- Es necesario que se apliquen alternativas para reducir el tiempo de espera para que los usuarios sean atendidos y de esta manera poder mejorar la percepción de los clientes sobre el servicio brindado, incentivar el uso de los canales alternativos y la banca digital, además de poder implementar un área donde se permita enseñar al usuario a utilizar la banca por internet.
- Identificar los requerimientos más recurrentes en oficina, que los colaboradores conozcan cuáles son sus funciones y las herramientas para atender dichos requerimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alrred, A y Addams, H. 2000. La Calidad de Servicio en Bancos y Cooperativas de Crédito. Revista Internacional de Marketing. Vol 18 N°3: 97-98.

Buzzel, R.; Gale, B. 1987. La Vinculación de la Estrategia con el Rendimiento. Nueva York. p. 29-49.

Carreon, A. 2015. 4 Recomendaciones para mejorar el servicio al cliente en los bancos. Consultado 22 ago. 2017. Disponible en <https://www.merca20.com>

Centeno, J. 2017. Gestión de la Calidad: Actualización Profesional. p. 2-30.

Costa, A. 2012. Bancos locales innovan estrategias para competir y retener a usuarios. Consultado 22 ago. 2017. Disponible en <https://www.elcomercio.pe>

Fernández, P.; Bajac, H. 2013. La Gestión del Marketing de Servicios. Granica. Argentina. 497 p.

Garcia, L. 2016. El Triángulo del Servicio. Consultado 22 ago. 2017. Disponible en <https://gestion.pe>

Gómez L. 1992. Mejoramiento continuo de la calidad y la productividad, Editorial FIM-Productividad, Caracas. 315 p.

Hidalgo, J. 2015. Las 3 P del Marketing de Servicios. Consultado 16 ago. 2017. Disponible en <https://marcandoanalisiss.com>

Horovitz, J. 1991. La Calidad del Servicio. McGraw-Hill. España. 120 p.

Riveros, S. 2007. Sistema de Gestión de la Calidad del Servicio. Bogotá. Ecoe.328 p.

Serna, P. 2006. Del servicio al cliente a la gestión de clientes. Panamericana editorial Ltda.
Colombia. p. 29-39.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta al colaborador

1. Como empleado de la organización considera que el tiempo de respuesta a las solicitudes es un factor determinante para la satisfacción de los clientes?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Algunas Veces
- d) Nunca

2. Considera que las falencias tecnológicas en el sistema operativo afectan directamente su productividad?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Algunas Veces
- d) Nunca

3. Considera que los procesos operativos que debe realizar el área comercial disminuyen la eficiencia en la consecución de nuevos clientes?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Algunas Veces
- d) Nunca

4. Considera que la falta de cajeros y red de oficinas afecta la vinculación de nuevos clientes?

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Algunas Veces
- d) Nunca

5. Considera que la desvinculación de los clientes va directamente ligada a:

Responda calificando de 1 a 5, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más alto.

- () Tasa de interés muy alta
- () Demora en requerimientos
- () No respuesta a las solicitudes
- () Pocas oficinas y/o cajeros automáticos
- () Falta de estrategias de retención de clientes

6. En qué nivel considera que se presta el servicio al cliente en la oficina.

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

7. Considera usted que el tiempo de respuesta de las áreas de soporte se caracteriza por ser

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

8. Considera ud. que los clientes conocen los canales de atención alternativos para realizar operaciones?

- a) Si
- b) No

9. Considera Ud. Que conoce los procesos y políticas del BanBif?

- a) Si
- b) No

10. Sugerencias para mejorar la calidad de atención en Oficina

Anexo 2: Encuesta al cliente

Como nos calificarías en:

VENTANILLA

	Muy Mala	Mala	Normal	Buena	Muy buena
Tiempo en cola					
Tiempo en ventanilla					
Amabilidad					
Información brindada					
Infraestructura de la oficina					
Presentación del personal					

PLATAFORMA

	Muy Mala	Mala	Normal	Buena	Muy buena
Presentación personal					
Disposición de atención					
Claridad de información					
Tiempo de espera					

Anexo 3: Matriz de consistencia

	PROBLEMA	OBJETIVOS	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
GENERAL	¿Cómo se podrá mejorar la calidad de atención en la oficina La Planicie?	Establecer una propuesta de mejora de la calidad de servicio que permita satisfacer las necesidades y mejorar la experiencia de atención en la oficina La Planicie, logrando una diferenciación entre las instituciones financieras por el excelente servicio brindado.	El cliente del sistema financiero es cada vez más exigente y en la actualidad existe tanta competencia de dicho sector que nuestro tamaño como banco nos sirve como una ventaja competitiva frente a los demás, por lo cual es de vital importancia implantar nuevas estrategias para poder satisfacer la demanda de los clientes respecto a la atención brindada. Realizar encuestas de satisfacción de manera semanal y la medición del NPS de manera mensual.
ESPECIFICOS	¿Cuáles son las desventajas para realizar una buena atención en la oficina La Planicie?	Identificar las desventajas para tener una mejor atención en la oficina La Planicie.	Al identificar las desventajas se pudo trabajar en cómo realizar una atención de calidad más ágil, amigable y cercana. Identificar las causas de los problemas para mejorar en la atención en oficina.
	¿Cómo reducir el tiempo de espera de los clientes en la Oficina La Planicie?	Identificar las fechas y horarios donde existe mayor afluencia de clientes, así como la percepción de los clientes y colaboradores para identificar los aspectos a mejorar en el servicio al cliente.	Con una mejor organización del personal y conociendo las fechas y los horarios críticos de las transacciones en la oficina La Planicie se puede atender la demanda de clientes sin ningún inconveniente y de una manera más ágil y ordenada
	¿Descentralizar las funciones mejora la satisfacción del cliente?	Descentralizar las funciones del Jefe de Operaciones y Servicios para mejorar la calidad de servicio en la Oficina La Planicie.	Se redujo la carga operativa del Jefe así como el tiempo de respuesta a los requerimientos de los clientes. Todos los colaboradores tienen conocimiento de todas las herramientas y funciones para poder atender la demanda de los clientes.