

Universidad de Lima
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas
Carrera de Marketing



CASO DE ESTUDIO:

**REDISEÑO DE MODELO PARA MEDIR LA
CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN
UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LIMA**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Marketing

ANDREA JIMENA RIOS UGAZ

Código 20090967

Asesor

Marybel Esther Mollo Flores

Lima – Perú

Mayo de 2024



**CASE STUDY: MODEL REDESIGN TO
MEASURE THE QUALITY OF CUSTOMER
SERVICE IN A FINANCIAL ENTITY IN LIMA**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	vii
ABSTRACT.....	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES.....	3
CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	9
CAPÍTULO III: MARCO TEORICO	15
3.1 Definición de servicio	15
3.2 Definición de Atención al Cliente o “Momento de la verdad”	15
3.3 Definición de servicio al cliente	16
3.4 Diseño y administración de los procesos de Servicios	16
3.5 Diagrama de Procesos de Servicio.....	17
3.6 Atención Digital mediante la tecnología de Autoservicio (TAS).20	
3.7 Calidad de Servicio	21
3.8 Componentes de la calidad basados en el Servicio.....	24
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DISCUSIÓN DE RESULTADOS	27
Aplicando componentes de la calidad basados en Servicio.....	27
4.1 Modelo de las brechas.....	29
4.2 Incentivos o ganancias por calidad	31
4.3 Importancia de la Omnicanalidad	33
4.4 Canales de Atención.....	34
4.5 Promotor de Servicio.	35
4.6 Oportunidades de mejora.	36
4.7 Propuesta de indicadores.....	36
CONCLUSIONES	38
RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS.....	40
BIBLIOGRAFÍA	42



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Canales que se usaron por primera vez en cuarentena	6
Figura 1.2 Créditos reprogramados al 31 de diciembre del 2020	7
Figura 2.1	11
Imagen y posicionamiento del sistema financiero – Banca empresarial 2021	11
Figura 2.2 Participación de mercado, según créditos otorgados- Banca Múltiple	12
Figura 2.3 Entidades bancarias o financieras con mejor servicio a los usuarios	13
Figura 3.1 Diagrama de Sistema de Servucción para la atención de retiro de dinero en ventanilla de agencia.....	18
Figura 3.2 Calificación Satisfactoria de clientes atendidos en ventanilla por un promotor de servicios	22
Figura 3.3 Calificación Regular de clientes atendidos en ventanilla por un promotor de servicios	23
Figura 3.4 Calificación de un cliente insatisfecho atendido en ventanilla por un promotor de servicios.....	24
Figura 4.1. Aplicando el modelo SERVQUAL al banco en canal tradicional	28
Figura 4.2 Aplicando el modelo E-S-QUAL para medir la calidad de servicio electrónico de la plataforma digital de una entidad bancaria.....	29
Figura 4.3 Resultado de los 10 primeros días del mes de febrero 2021	32
Figura 4.4 Resultado de los 15 primeros días del mes de febrero 2021	32
Figura 4.5 Propuesta de diagrama para establecer metas y estándares para los procesos de servicio al cliente	37

RESUMEN

En el presente caso de estudio se dará a conocer la importancia de la atención al cliente de una entidad financiera en Lima; como la empresa cambió su orientación poniéndolo como el centro de sus nuevas estrategias a implementar, adaptándose a los cambios de las nuevas necesidades de un público que cada vez se vuelve más exigente en cuanto a la satisfacción de sus necesidades y experiencia de compra.

Asimismo, se dará algunos detalles de cómo la pandemia del 2021 golpeó y afectó al sector financiero el cual impulsó a las entidades a promover el uso de canales alternos para realizar sus transacciones, como la digitalización ayudo en este crucial momento y la acogida que tuvo; ya que, la población se vio obligada a aprender a usar los medios digitales.

Por otro lado, se revisará las herramientas para medir la calidad del servicio en canales presenciales y digitales, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora, brechas que causan insatisfacción a los clientes, la importancia de brindar un buen servicio y atención de calidad, lo cual es consecuencia de poseer un buen capital humano. “Los consumidores juzgan la calidad de servicio en base a sus percepciones del resultado técnico proporcionado, el proceso por el que se entregó ese resultado y la calidad de los alrededores físicos donde se entrega el servicio” (Zeithaml et al., 2009 p.111).

Posteriormente se propone un rediseño teniendo en cuenta los puntos anteriormente mencionados, con el objetivo de mejorar el servicio y la calidad de atención, captar clientes potenciales y mantener una relación rentable, eficiente y duradera en el tiempo.

Líneas de Investigación: 5205 - 3.f1 / 5205 - 3.f2

Palabras clave: Calidad de Servicio / atención al cliente / Marketing de Servicios / digitalización de operaciones / experiencia de compra.

ABSTRACT

In this case study, the importance of customer service of a financial institution in Lima will be revealed; how the company changed its orientation, placing it as the center of its new strategies to be implemented, adapting to the changes in the new needs of an audience that is increasingly becoming more demanding in terms of satisfying their needs and purchasing experience.

Likewise, some details will be given of how the 2021 pandemic hit and affected the financial sector, which prompted entities to promote the use of alternative channels to carry out their transactions, how digitalization helped at this crucial moment and the reception it had, since the population was forced to learn to use digital media.

On the other hand, the tools to measure the quality of service in face-to-face and digital channels will be reviewed, with the aim of identifying opportunities for improvement, gaps that cause customer dissatisfaction, the importance of providing good service and quality attention, which is a consequence of having good human capital.

“Consumers judge service quality based on their perceptions of the technical result provided, the process by which that result was delivered, and the quality of the physical surroundings where the service is delivered” (Zeithaml et al., 2009 p.111).

Subsequently, a redesign is proposed considering the points, with the aim of improving the service and quality of care, attracting potential clients and maintaining a profitable, efficient and lasting relationship over time.

Line of research: 5205 - 3.f1 / 5205 - 3.f2

Keywords: Customer service / Marketing Service / Digitization of operations / Service quality / shopping experience.

INTRODUCCIÓN

En el mercado actualmente las empresas tienen el desafío de ir evolucionando cada cierto tiempo, la tecnología lo fuerza a generar cambios, por lo tanto, las empresas implementan nuevas estrategias dirigidas a nuevos comportamientos, intereses, estilo de vida, necesidades del cliente lo cual el esfuerzo de la empresa es mucho más riguroso con el objetivo de superar la expectativa de los clientes por consecuencia tiene como resultado un cliente leal y satisfecho.

Sin embargo, todas las empresas compiten entre ellas, para algunas es una oportunidad de crecimiento mientras que para otras están condenadas al descenso, por consecuencia se busca diferenciarse de la competencia al momento de entregar el valor al cliente, tener fidelidad y lealtad por parte de ellos de tal manera que no duden al preferirlos.

Estar posicionados en la mente del consumidor como marca, producto o servicio es un arduo trabajo de toda la empresa, teniendo en claro la misión, visión, valores, cultura hasta finalmente postventa.

El sector financiero en el mercado busca consumidores de sus servicios, como colocar cuentas de ahorro, tarjetas de crédito, seguros, préstamos, entre otros productos intangibles por lo tanto, tienen canales físicos como agencias bancarias donde los clientes son atendidos por el personal y es ahí donde comienza a generar la experiencia al cliente donde se debe otorgar la credibilidad de primera instancia; sin embargo, para esto se debe trabajar en los colaboradores para que adquieran la cultura de las empresas, entrenarlos, mantenerlos incentivados para finalmente entregar calidad de servicio y atención al cliente.

Por otro lado, la tecnología de manera paralela ayuda a que la empresa este más cerca del cliente por medio de la banca por internet, medios de autoservicio como cajeros

automáticos, banca por teléfono, consultores de saldo, lo cual es como tener acceso al banco a tiempo completo, facilita de disponibilidad de su propio dinero, consultas, oferta de productos, entre otros.

De acuerdo con el estudio, la razón principal para elegir un banco, según el 34% de los encuestados, es la posibilidad de acceder de forma eficiente a sus fondos y servicios financieros cuando lo necesitan. Otros factores incluyen que la institución es utilizada por las empresas para el pago de la nómina (20%), la mayor seguridad (15%) y las herramientas digitales modernas (14%). Por otro lado, solo un 14% prefiere seguir con el banco que siempre ha utilizado. (“Banca digital se abre paso en la región”, 2022)

El beneficio principal es el ahorro de tiempo; ya que, ciertas operaciones se pueden realizar por este medio y esto solo funciona educando al cliente, trabajando en que el sistema sea mucho más amigable.

En consecuencia, el que un banco tenga canales digitales se ha tornado como un factor decisivo a la hora de elegir un banco con el cual pueda trabajar y por lo tanto suma puntos a la calidad de servicio brindada por el banco otorgando una mejor experiencia al cliente.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

En la actualidad, las personas en el día a día somos consumidores de servicios por lo tanto se ha rediseñado el enfoque de las empresas financieras en la atención y servicio de calidad al cliente, poniendo como punto de diferenciación ante la competencia, cubriendo necesidades incluso excediendo las expectativas de los clientes y es ahí donde la empresa crea una conexión con el cliente y en un largo plazo finalmente se convierte en rentabilidad y ganancia para la entidad financiera, ganando mercado frente a la competencia. Por eso Kotler y Armstrong (2021), afirma que estas organizaciones comprender que la experiencia y satisfacción del cliente son fundamentales para el éxito a largo plazo.

Antes, el poder de decisión de una operación estaba claramente en la banca. Hoy la decisión está en el cliente y la banca es consciente de que para seguir atendiendo las necesidades financieras de los nuevos jugadores va a tener que esforzarse mucho en la calidad de su servicio. (“Historia de la banca en Perú”, 2015)

Anteriormente en el mercado de las finanzas no se tenía de manera primordial al cliente pues todos los bancos competían enfocándose en los productos que ofrecían, como, por ejemplo: que banco ofrece la menor tasa de interés en un préstamo, en sus productos de plazo fijo que banco ofrece la mayor tasa de interés, lo mismo pasaba en las cuentas de ahorro, en tarjetas de crédito se preocupaban más por las categorías y líneas de crédito.

Incluso el diseño de una agencia bancaria era más distante del cliente, se velaba más por la seguridad del banco, el mercado potencial era mucho más reducido ya que no todas las personas tenían acceso a tener una cuenta de ahorro, un préstamo, un seguro en un banco.

El público los veía más distante se enfocaban en un nicho de mercado muy definido como, por ejemplo, personas que trabajaban en una empresa o empresarios. La publicidad era muy distinta, era común ver personas bien parecidas con un estilo de vestir

muy elegante en todos los medios masivos, propagando la misma imagen en todos los niveles socioeconómicos del país.

Los bancos peruanos tienden a ser más universales, pues atienden a todos los segmentos. Hoy casi todos muestran su interés, por ejemplo, por las PYMES (pequeñas y microempresas) que se constituyen en motores de crecimiento. (“Historia de la banca en Perú”, 2015)

Hoy en día la forma de atención en una entidad financiera ha cambiado, ya no es lo mismo acudir al banco por un producto que teniendo uno, el tiempo de espera en la fila es mucho más corto para los clientes que para los no clientes o visitantes, incluso implementan banners para que cada persona que ingrese identifique a que fila pertenece; finalmente siendo cliente se tiene más probabilidad de calificar para sus productos.

Por ende, Parasuraman et al. (2021) enfatiza sobre importancia de las necesidades de los clientes para tener atención personalizada y la capacidad de la empresa para resolverlos de tal manera que puedan generar experiencias de compra satisfactoria al cliente, asegurando la lealtad.

Pero todos estos cambios en el mercado; que de seguro se hubieran hecho, pero a un plazo mucho más prolongado, se han dado por la tecnología que ha marcado un antes y un después en el sector financiero, la digitalización de la empresa ha logrado abarcar más mercado, ha cambiado la forma de comunicarse con el cliente y de crear una conexión más cercana con el mismo. Como así lo afirman Kotler et al. (2018) “en este periodo de transición y adaptación hacia la economía digital es necesario un nuevo enfoque de marketing que guíe a las empresas ayudándolas a anticiparse y aprovechar estas tecnologías que irrumpen en el entorno” (p.60).

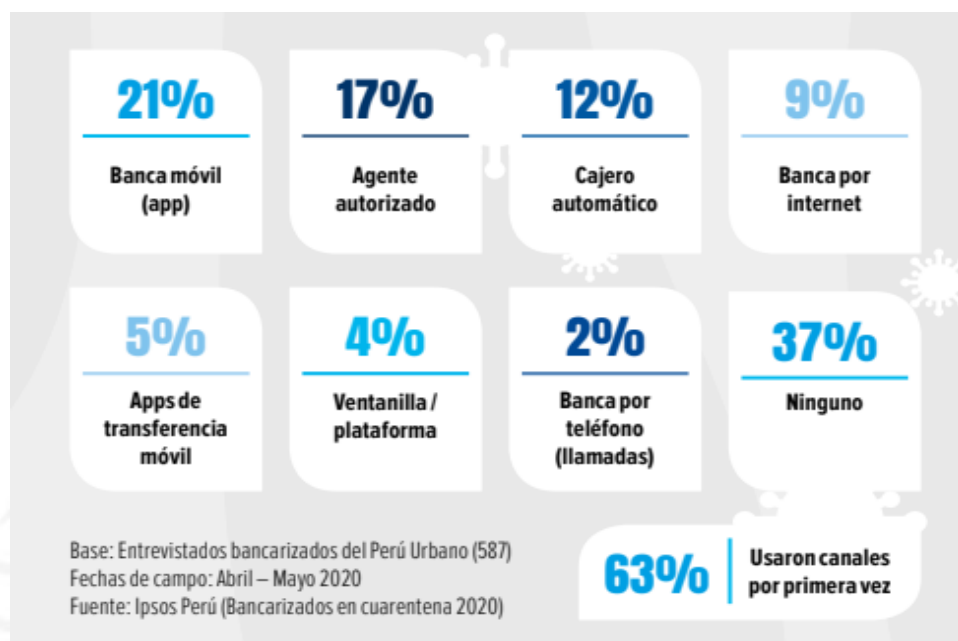
La aceleración de la digitalización en el sistema financiero tuvo como impulso el confinamiento que inicio en marzo del 2020 por el COVID-19, era evidente que este suceso traería consigo inestabilidad financiera, debido a la paralización de la mayoría de las actividades en general, ya que se había implementado limitaciones en la atención presencial en los bancos, por lo tanto, se vieron obligados a incentivar el uso medios alternos para asegurar la continuidad de las operaciones.

En un estudio resumen realizado por la Superintendencia de banca, seguros y afp (SBS, 2020) denominado Memoria Anual 2020 concluyó que: “Las entidades financieras desarrollaron soluciones dirigidas a la apertura de cuentas de manera remota bancarias y dinero electrónico, al pago con códigos QR y tarjetas contact less, así como productos que permiten la transferencia de dinero y pagos utilizando solo un número y un teléfono celular. Se presentó, además, un incremento del número de transferencias interbancarias y de pagos virtuales, de 152% y 35%, respectivamente, con relación a 2019.

Los bancos tuvieron la autorización para seguir operando con ciertas restricciones implementando protocolos de atención, incluso el aforo se redujo como medida de prevención, sin embargo, las personas optaron por el distanciamiento y empezaron a usar medios alternos para hacer sus operaciones, las más recurrentes fueron retiro de dinero, transferencias, pago de servicios y tarjetas de crédito.

En el siguiente gráfico, se detalla que de una muestra de 587 entrevistados durante el periodo de abril y mayo 2020 el 63% usaron los canales por primera vez y el canal que tuvo más acogida fue la banca móvil o banca por aplicaciones de teléfono móvil, seguido por agentes autorizados 17% y cajeros automáticos 12%.

Figura 1.1 Canales que se usaron por primera vez en cuarentena



Nota. De Bancarizados en cuarentena clientes dejaron de ir a la agencia y optaron por canales alternativos como el digital. Javier Álvarez (2020) ANDA PERU. (https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-05/bancarizados_en_cuarentena.pdf)

Así mismo se espera que la población interiorice el uso de los canales digitales y la afluencia de público sea menor en las agencias.

Paralelo a la situación anterior también estaban las empresas o clientes que tenían deudas en los bancos, los cuales necesitaban operar para poder pagar las cuotas mensuales de sus préstamos, lo cual era imposible porque toda actividad comercial estaba paralizada; sin embargo, la capacidad de respuesta de las entidades financieras y del gobierno fueron puntos clave para lograr amortiguar el declive de la economía peruana.

La Superintendencia de banca, seguros y afp ordenó que las entidades financieras puedan adoptar medidas de excepción con clientes y empresas de tal manera que se implementaron las reprogramaciones y refinanciamiento de las deudas, esto ayudó a optimizar la gestión de riesgo de créditos. Esta medida se inició en marzo del 2020.

Figura 1.2 Créditos reprogramados al 31 de diciembre del 2020

Tipo de entidad	Saldo capital			N° de créditos		
	Saldo capital total (En millones de S/)	Reprogramaciones totales		N° Deudores	Reprogramaciones totales	
		Saldo capital (En millones de S/)	Saldo (%)		N° Deudores	N° Deudores (%)
Banca múltiple	326 022	68 668	21%	4 313 802	1 741 086	40%
Financieras	13 341	6 078	46%	2 423 408	958 982	40%
CMAC	26 455	9 512	36%	1 761 338	655 317	37%
CRAC	2 394	1 159	48%	502 590	207 761	41%
Edpyme	2 550	1 366	54%	217 122	89 434	41%
TOTAL	370 761	86 783	23%	9 218 260	3 652 580	40%

Elaboración: SBS

Nota. De MEMORIA ANUAL 2020, Superintendencia de banca y seguros (SBS), 2020. (https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/PUB_MEMORIAS/Memoria-SBS-2020.pdf)

Al 31 de diciembre de 2020, el saldo de créditos reprogramados ascendió a S/ 87 000 millones, monto equivalente al 23% del total de la cartera bruta del sistema financiero (S/ 371 000 millones); mientras que el número de deudores alcanzó 3,65 millones, el 40% del total de deudores (9,22 millones). (SBS, 2020)

Gracias a estas medidas que fueron acatadas por las entidades financieras muchas personas y empresas no se vieron perjudicados en mora y pudieron cumplir con sus obligaciones de pago, fue un alivio económico para la población.

En cuanto a las empresas bancarias lograron mantenerse en actividad debido al uso de los medios digitales ya que los clientes se vieron en la necesidad de aprender a usar las aplicaciones de los bancos para poder realizar sus operaciones. En la actualidad, existen 15 empresas bancarias, consideradas dentro de la banca múltiple según la

Superintendencia de Banca y Seguro, las cuales tiene participación en la economía del Perú.

Cabe resaltar que en Perú los 4 bancos conformados por el Banco de crédito del Peru, Interbank, BBVA y Scotiabank tienen un significativo porcentaje de participación de mercado son los que compiten por mejorar la calidad de su servicio, se enfocan en el cliente e intentan mejorar la atención en sus diferentes plataformas digitales y presenciales con la finalidad de brindar una excelente experiencia al cliente, últimamente se ha visto la remodelación de sus agencias, mejorando la atención que cada vez es más personalizada y reduciendo el tiempo de espera en agencias.

Pero como toda empresa que brinda servicios lo fundamental es el personal que se encarga de brindar un buen servicio de atención al cliente, es el punto de inicio de una buena relación entre cliente / consumidor – empresa.

Manejar un buen capital humano es una inversión a largo plazo, en resumen, si tienes augusto al personal que trabaja contigo, mantendrás una buena relación con tus clientes por lo tanto es indispensable filtrar al personal que posea vocación de servicio.

CAPÍTULO II: DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Actualmente, la tecnología ha transformado el enfoque de las empresas, ya que necesitan cubrir o anticiparse a las nuevas necesidades de los clientes, incluso la pandemia que conllevó al confinamiento en el año 2020 incentivó que las empresas necesariamente digitalicen sus operaciones para que sigan en marcha. En paralelo, la competencia en el mercado obliga a mantener a la empresa en constante innovación y mejoras orientadas al cliente.

La entidad financiera a partir de la cual se ha desarrollado el presente caso de estudio tiene una importante trayectoria, ya que es parte de la historia de la banca peruana. En el año 1997, ingresó como accionista minoritario con un porcentaje de 35 % en el Banco Sudamericano posteriormente en el año 2006 paso a concretar con el 100 % de las acciones respectivamente y asimismo compro el 78 % de las acciones del Banco Wiese Sudameris fusionándolos. Finalmente, en el año 2008, su participación asciende a un 98% de acciones.

Esta institución financiera de origen canadiense fundada en 1832 es una de las entidades más sólidas del mundo siendo el 3° banco más importante de Canadá y el 24° más importante con presencia a nivel internacional y una de las más importantes de Norteamérica.

En Perú cuenta con más de 165 agencias y más de 800 cajeros automáticos a nivel nacional, adicional al soporte de los canales digitales.

Cuentan con los siguientes canales de atención al cliente.

➤ Canales Digitales

- Web: Plataforma con ingreso desde un ordenador a cuentas personales y empresariales.
- App: Aplicación que permite ingresar desde un celular previo registro, el cual permite recodarte contraseñas y de fácil acceso.

➤ Canales Tradicionales:

- Atención al cliente banca empresa: Se encuentran en las agencias, es atención exclusiva para personas que manejan cuentas empresariales.
- Red de agencias: Se realizan todo tipo de operaciones bancarias.
- Cajeros automáticos: Permiten realizar operaciones básicas y algunos tienen la opción de depósito y pago de tarjetas (cajeros multiservicios).
- Agentes: están situados dentro de establecimientos como bodegas, farmacias, entre otros y permiten operaciones básicas como depósitos, retiros, pagos, etc.
- Banca telefónica: atiende consultas, bloqueo de tarjetas por robo o fraude y hacen ventas digitales asistidas.

En el siguiente cuadro tiene como objetivo de estudio medir la imagen y percepción que tienen los empleados de empresas que trabajan directamente con los bancos, se analiza los atributos más valorados, medio de comunicación y los bancos más recordados en este grupo de personas. (Ipsos, 2021)

Figura 2.1

Imagen y posicionamiento del sistema financiero – Banca empresarial 2021

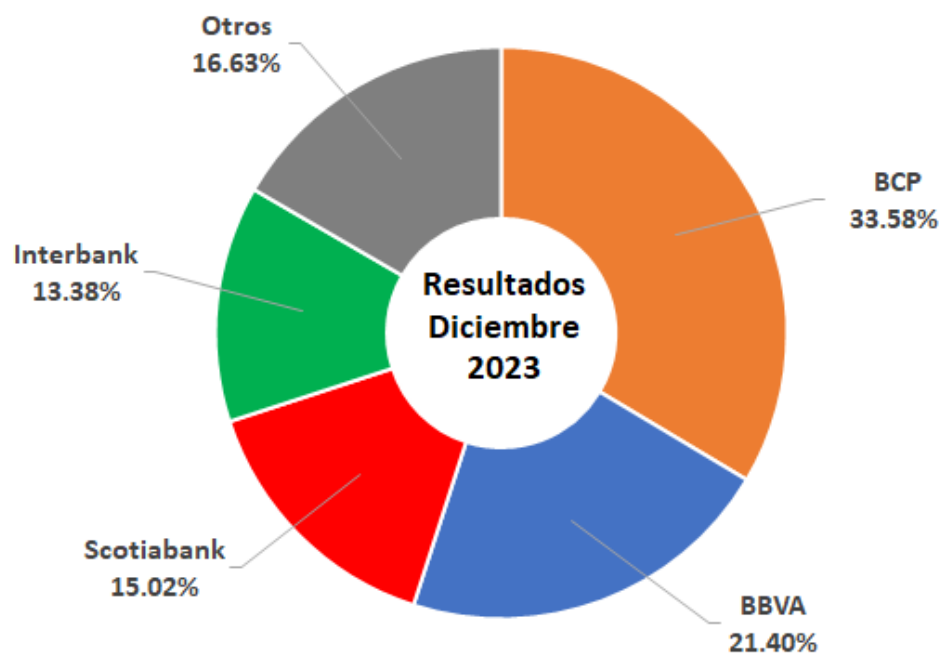


Estudio de Ipsos: Imagen y posicionamiento del sistema financiero – Banca empresarial, 2021. Ipsos. (<https://www.ipsos.com/es-pe/imagen-y-posicionamiento-del-sistema-financiero-banca-empresarial-2021>)

Tener presencia en todos los canales ayuda a la entidad a captar más clientes en el siguiente cuadro se detalla el porcentaje de participación de mercado de las principales 4 empresas bancarias que lideran en el Perú.

Según la cartera de créditos, cuatro son los bancos que concentran la participación de mercado y está dividido del siguiente modo: BCP tiene una participación de mercado del 33.58%, BBVA 21.40%, Scotiabank participa con 15.02%, Interbank con una participación del 13.38%. Las otras trece entidades se distribuyen el 16.63% del mercado crediticio. (“Banca Múltiple en el Perú al cierre de diciembre de 2023, Obtuvo Utilidades de 9,226.24 millones de soles”, 2024)

Figura 2.2 Participación de mercado, según créditos otorgados- Banca Múltiple



Fuente: SBS

Elaboración: Leobell Amacifuen Macedo

Nota de Revista microfinanzas: Banca Múltiple en el Perú al cierre de diciembre de 2023, Obtuvo Utilidades de 9,226.24 millones de soles, por Leobell Amarciguen Macedo, 2024. LinkedIn. (<https://www.linkedin.com/pulse/banca-m%C3%BAltiple-en-el-per%C3%BA-al-cierre-de-diciembre-pcbqe/>)

En el siguiente cuadro se detalla a través de una investigación realizada por la Compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública (CPI), realizada en enero del 2023, los usuarios aún tienen en consideración la atención brindada por las entidades financieras por más que hoy en día tengan canales alternos donde también puedan recibir atención.

Figura 2.3 Entidades bancarias o financieras con mejor servicio a los usuarios



Nota de Diario La Noticia: Encuesta de CPI: BCP y Banco de la Nación lideran ranking de mejor servicio a usuarios, enero 2023. (<https://lanoticia.com.pe/encuesta-de-cpi-bcp-y-banco-de-la-nacion-lideran-ranking-de-mejor-servicio-a-usuarios/>)

Se revisará la importancia de atención al cliente, calidad de servicio, diagrama de procesos de servicio (operación en agencia), atención digital o autoservicios, se aplicará los componentes de calidad basados en el servicio, se analizará el modelo de brechas para corregir problemas en el servicio, transformación digital y omnicanalidad.

Finalmente, se ha ingresado en un entorno muy dinámico y se debe estar muy al pendiente de las nuevas necesidades que demanda el cliente y tener la rápida capacidad de reacción es fundamental y crucial en la empresa.



CAPÍTULO III: MARCO TEORICO

3.1 Definición de servicio

Según Lovelock y Wirtz (2009), los servicios son actividades que se ofrecen de una parte a otra, las cuales generalmente utilizan desempeños basados en el tiempo para obtener los resultados deseados en los propios receptores.

Los servicios son un conjunto de actividades que se le brindan a un usuario a cambio de su dinero y este debe obtener valor al acceder al servicio. En el caso de los servicios bancarios, el cliente identifica una necesidad. Por ejemplo, necesita capital para emprender un negocio, y acude a un banco para ser evaluado para un préstamo, desde el momento en que el cliente es evaluado, el banco está otorgando el servicio ya que pone a su disposición un personal que lo atiende, posteriormente el cliente obtiene el préstamo por parte del banco por lo que tendrá que pagar mensual según el plazo y monto acordado, sin embargo el préstamo tiene una tasa de interés que se le cobrará al cliente por prestarle el servicio de obtener dinero en el momento que el cliente lo requirió, beneficiando finalmente a ambas partes.

3.2 Definición de Atención al Cliente o "Momento de la verdad"

Es el momento donde se tiene contacto directo entre el personal de la empresa con el cliente de forma presencial o virtual ofreciendo respuestas inmediatas a las preguntas de los clientes (Reactivo)

Según Lovelock y Wirtz (2009) Podríamos decir que la calidad percibida tiene lugar en el momento de la verdad, cuando el proveedor del servicio y el cliente se confrontan en el ruedo. En ese momento cada uno está por su cuenta... Lo que conforma el proceso de entrega del servicio incluye la habilidad, la motivación y las herramientas utilizadas por el representante de la empresa, así como las expectativas y el comportamiento del cliente.

En el banco la atención al cliente es dada por un promotor de servicios quien lo recibe y le da la bienvenida para luego pedir su identificación, verifica la identidad del cliente y pregunta por la operación que realizará, luego atiende la solicitud y posteriormente pregunta si tiene alguna duda o inquietud para resolverla en ese instante, finalmente se despide con amabilidad y deseándole que tenga un buen día. Todo lo descrito es el acto de atención al cliente, resuelve de inmediato la necesidad del cliente.

En el banco este momento es crucial para poder generar experiencias positivas y entregar valor al cliente de tal manera que se sienta cómodo con la atención recibida (que se sienta importante para el banco).

3.3 Definición de servicio al cliente

Es un conjunto de estrategias que se implementan y van desde un antes, durante y después de brindar el servicio al cliente (Proactivo)

Por ejemplo, el mismo cliente que solicito el préstamo se olvidó su fecha de pago, sin embargo, el cliente puede entrar por la página web o la aplicación para poder averiguar su fecha de pago, sin necesidad de acudir a una agencia, formar una fila y esperar la atención. En conclusión, el servicio al cliente es la implementación de estrategias que proactivamente brindan solución a las preguntas frecuentes de los clientes.

3.4 Diseño y administración de los procesos de Servicios

Acudir a un banco a realizar alguna consulta o transacción a simple vista parece ser un proceso muy fácil y simple; sin embargo, para el banco es de suma importancia entregar el valor que se promete al cliente.

Lovelock y Wirtz (2009) en los servicios de alto contacto, los clientes forman parte integral de la operación y el proceso se convierte en su experiencia. Los procesos mal diseñados molestan a los clientes porque generalmente resultan en una prestación de servicio lenta, frustrante y de mala calidad.

Este proceso compromete al cliente; ya que, implica que hay un contacto directo para realizar la transacción en consecuencia se convierte en experiencia para el cliente de ser positiva indica que el banco tiene un diseño de proceso correcto, de ser lo contrario

se debe cambiar por que generará insatisfacción al cliente y al colaborador siendo este último menos productivo e incluso puedo incurrir en errores operativos como pérdida de dinero, confusión en operaciones, entre otros.

Por esta razón, es importante tener un buen diagrama de proceso para que todas las partes involucradas estén satisfechas.

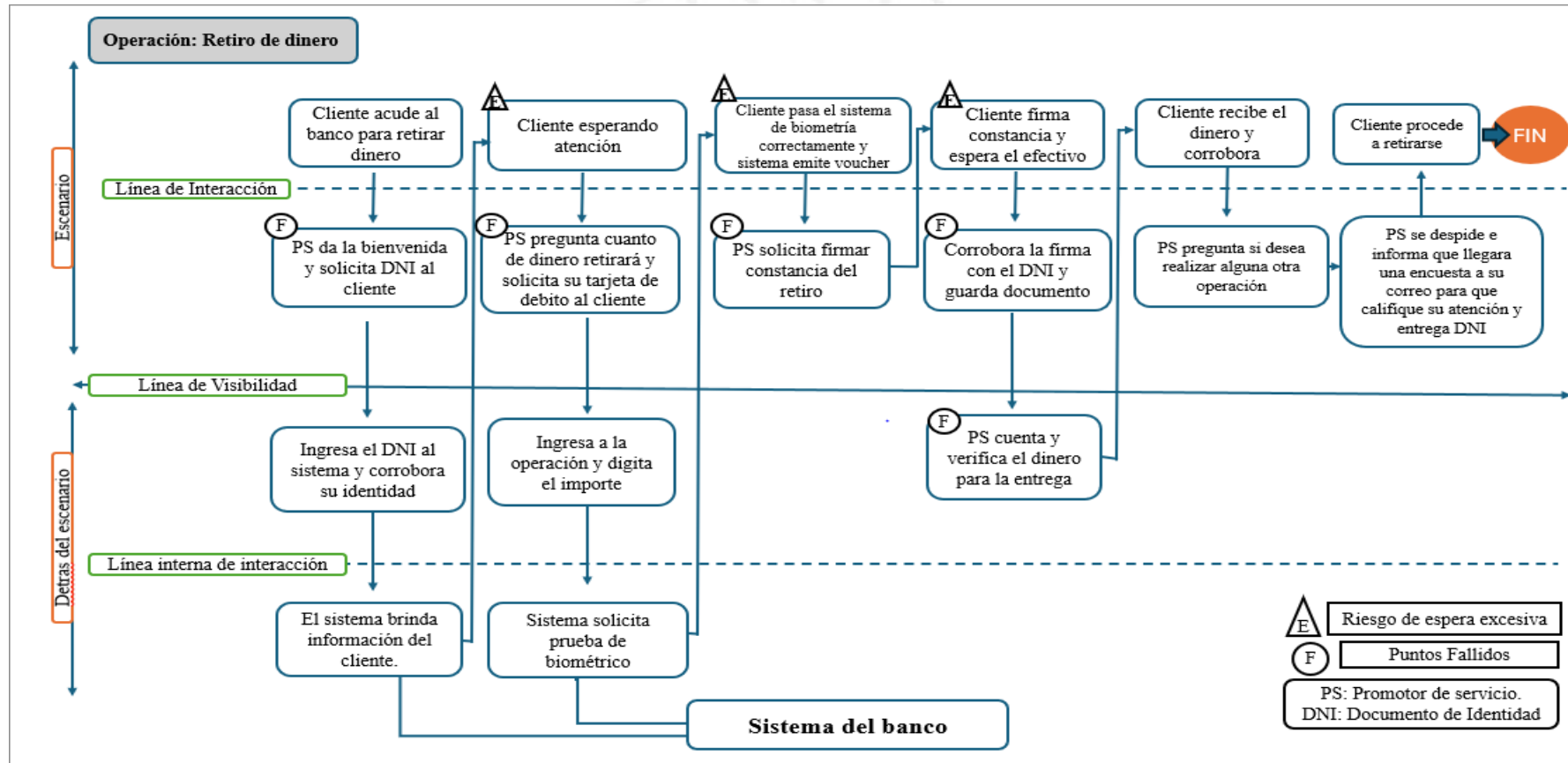
Hay que tener en cuenta la cantidad de personas que acuden al banco por diversas operaciones y el tiempo de atención de cada cliente ya que el número de operaciones por cliente son distintos.

3.5 Diagrama de Procesos de Servicio.

Según Lovelock y Wirtz (2009), los diagramas de servicios ponen en claro cómo deben realizarse las interacciones entre los clientes y los empleados, y la manera en que los sistemas y las actividades que se realizan tras bambalinas apoyan estas interacciones.

A continuación, veremos un diagrama de servicios de un banco, específicamente de la operación retiro de dinero, a través de su tarjeta de débito en ventanilla de una agencia.

Figura 3.1 Diagrama de Sistema de Servucción para la atención de retiro de dinero en ventanilla de agencia



Nota de Elaboración propia: Diagrama que recrea el proceso de atención de un cliente que se acerca a la ventanilla para un retiro de dinero de su tarjeta de débito (ahorros).

A través de este diagrama se puede encontrar puntos de mejora ya sea en los productos o en el servicio brindado, como por ejemplo las operaciones como depósito, retiro, transferencias, pago de servicios que se pueden realizar por cajeros automáticos, sin embargo, existe un porcentaje de personas que se rehúsan a hacer estas operaciones por medio del cajero automático; ya que, no se sienten seguros al usarlos o por que desconocen el proceso para realizar la operación por medio de estos autoservicios.

En este caso si se desea rediseñar los procesos seria por medio del cambio al autoservicio y rediseño de los aspectos físicos de los procesos de servicios.

Según Lovelock y Wirtz (2009) ***El cambio al autoservicio***, en el rediseño de un servicio, incrementaría la productividad y en ocasiones incluso la calidad de este.

Por consecuencia se tendría menos clientes en espera en la fila de un banco ya que solo acudirían por operaciones en la cuales tengan que ser de manera presencial y en algunas ocasiones se le toma la huella digital, firmas como por ejemplo en cancelación de fondos mutuos, cancelación de préstamos y cuentas de ahorro. De esta manera reducirían el tiempo de espera de clientes en fila y hasta se pueda necesitar menos promotores de servicios en agencias para atender a los clientes.

Según Lovelock y Wirtz (2009) ***El rediseño de los aspectos físicos de los procesos de servicios***, el rediseño del servicio físico se enfoca en los elementos tangibles de un proceso e incluye cambios en las instalaciones y equipo de servicio para mejorar la experiencia. Esto resulta en mayor comodidad y productividad y a menudo se incrementa la satisfacción y la productividad del personal que tiene contacto con los clientes.

Se debe reconocer que el Banco no ha rediseñado sus agencias financieras, pero han intentado dar prioridad a sus clientes (Personas que tienen algún producto con el banco)

Dividiendo las filas en los clientes y usuarios (Personas que No tienen ningún producto con el banco) Sin embargo, cabe resaltar que ha generado controversia por que las personas lo toman como discriminación generando insatisfacción entre los usuarios y en algunos clientes.

Observado a la competencia se debe sugerir implementar un programa de atención al cliente de tal manera que las personas que acudan al banco no sientan esa diferencia que se hace al atender, respetando su tiempo de espera y respetando el aforo que se debe tener dentro de un lugar. Como por ejemplo implementar muebles, pantallas donde pasen contenidos de educación financiera, módulos de ayuda o asesoramiento en operaciones que se pueden realizar desde la aplicación o desde los cajeros automáticos de tal manera que disminuya el número de personas en espera, además cabe resaltar que un promotor de servicios tiene metas de producción mensuales como por ejemplo apertura de cuentas de ahorro, colocación de tarjetas de crédito, seguros, tipo de cambio, prestamos, extralíneas y pulso (medición de calidad de atención al cliente) la colocación de estos productos tiene un bono por producción para el promotor de servicio el cual se ve reflejado en su remuneración mensual, esto funciona como incentivo para que el promotor de servicio se enfoque en captar más clientes sin descuidar el servicio de atención al cliente.

3.6 Atención Digital mediante la tecnología de Autoservicio (TAS)

Hoy en día estar presente en los canales digitales es esencial para una empresa, ya que permite estar más cerca del cliente, en cualquier horario y en cualquier parte del mundo o bueno hasta donde tenga cobertura ya sea nacional o internacional.

Sin duda implica que el cliente participe en la producción del servicio utilizando la tecnología, por esto los bancos han tenido que desarrollar aplicaciones donde el cliente pueda hacer transferencias inmediatas, diferidas, pago de servicios básicos, pago de préstamos, adquirir algunos productos como cuentas de ahorro, prestamos, seguros, depósitos a plazo fijo e informarse de los productos nuevos en general e incluso hacer cambio de moneda extranjera a nacional o viceversa, todo esto a través de la aplicación de manera segura, cómoda reduciendo tiempo y esfuerzo todo esto genera experiencias positivas y agradables mientras el autoservicio funcione bien e incluso algunos clientes tiene más preferencia el autoservicio que por ser atendido por promotor de servicio.

Sin embargo, el problema es cuando falla, no funciona con rapidez, el sistema no reconoce su huella, o incluso el cliente suele equivocarse de transacción, no recuerda su contraseña y tienen que regresar al canal físico para solucionar el problema, pero regresa muy insatisfecho o incluso molesto alegando que tienen un pésimo sistema y nada amigable.

Según Lovelock y Wirtz (2009) No es fácil diseñar un sitio web que sea prácticamente a prueba de fallas, además de que puede ser muy costoso, pero es a través de estas inversiones que las empresas crean usuarios leales y una comunicación activa de boca a boca.

Es por lo que cada cierto tiempo se tiene que detectar oportunidades de mejoras e implementarlas de acuerdo con las nuevas necesidades de los clientes.

3.7 Calidad de Servicio

Según Lovelock y Wirtz (2009) En un contexto de servicios, esta estrategia implica crear mejores procesos y resultados de servicios para incrementar la satisfacción del cliente.

Los bancos a menudo se enfocan en mejorar cada vez más la calidad de servicio brindado al cliente; por lo tanto, implementan estrategias las cuales dan cumplimiento a la promesa de valor para el cliente y los promotores de servicio quienes tienen el contacto directo con el cliente tienen la responsabilidad cumplir con la implementación de la estrategia, búsqueda constante de la satisfacción del cliente, comprensión, empatía brindando soporte y solución a sus problemas, además de tener un proceso de servicio óptimo y eficiente pero esto no asegura una grata experiencia al cliente.

Según Johnston y Clark (2019), la calidad del servicio es la evaluación subjetiva que hace el cliente sobre la excelencia y satisfacción percibida en la interacción con un proveedor de servicios. Por lo tanto la responsabilidad del promotor de servicio es hacer que el cliente se sienta satisfecho con su atención como por ejemplo, brindando la información necesaria al momento de adquirir una cuenta de ahorro o una tarjeta de crédito donde es de suma importancia dar a conocer la fecha de facturación y fechas de pago para que el cliente no incurra en cobros innecesarios, investigando sobre los intereses del cliente para recomendar el producto adecuado, contar con una cartera de clientes los cuales puedan llamar y hacer seguimiento para ver si tienen alguna inquietud,

ser proactivos en la atención, y lo más importante realizar bien la transacción a la cual han venido a realizar ya que quizás la falta de algún documento o firma los clientes tienden a ser muy sensibles.

A continuación, se recopiló algunas imágenes relacionadas a las calificaciones de los clientes con respecto a la atención brindada por los promotores de servicios. Las calificaciones del 0 al 5 es una pésima atención al cliente, ya sea por un inconveniente que tuvo con algún producto lo cual los clientes lo reflejan por este medio o alguna insatisfacción causado por la atención recibida, del 6 al 8 indica que la atención puede mejorar y no se notó la diferencia con atención recibida por otros bancos y de 9 y 10 hacen referencia a una atención excelente.

Figura 3.2 Calificación Satisfactoria de clientes atendidos en ventanilla por un promotor de servicios



Nota de Comunicación personal, Medallia (2021)

Figura 3.3 Calificación Regular de clientes atendidos en ventanilla por un promotor de servicios.



Nombre completo del cliente
VICTOR URIEL CHAVEZ ESPINOZA



Comentarios de Clientes



¿Por qué?
Atención rápida y el empleado fue atento y eficaz.

¿Qué podemos hacer para atenderte mejor?
Decirle a los empleados que siempre estén dispuestos a atender bien a los clientes y sobre todo a los encargados de seguridad.



Sin comentarios
ALDO CESAR CCUNO MASCA
 14 de abril de 2021 13:48





ATIENDEN COMO OTROS BANCOS
GODOFREDO FELIX HUAMAN GUERRERO
 11 de abril de 2021 22:51





Porque hubo una buena atención
INGRID KATIUSKA LOAYZA ZUÑIGA
 9 de abril de 2021 16:26





Nueva

Dependiendo a a mi solicitud de reclamo del día de hoy variará mi forma de pensar sobre este banco
JAIME MIGDONIO OLORTEGUI MONTALVO
 10 de marzo de 2021 17:57



Nota de Comunicación personal, Medallia (2021)

Figura 3.4 Calificación de un cliente insatisfecho atendido en ventanilla por un promotor de servicios

The screenshot displays a feedback interface with a yellow header bar. On the left, a bell icon is next to the text 'Alerta: Súper Detractor (Transaccional)'. On the right, the word 'NUEVA' is displayed. Below the header, a red sad face icon with a speech bubble containing the number '0' is on the left. To its right, the text 'Nombre completo del cliente' is followed by 'LUIS ASTOLA ORDOÑEZ'. A star icon is on the far right. The main section is titled 'Comentarios de Clientes' and features a speech bubble icon. Below this, it says 'Original Text | MachineTranslated: ENGLISH'. The text of the comment is as follows: '¿Por qué? Fue en la agencia de canto grande, donde me acerque a realizar un retiro de mi cuenta de ahorros y la cajera se me indica en primer lugar que no tiene ese dinero, que solo tiene 3500 para retirar, ni siquiera pregunto a su jefe de servicio para indicarle que iba retirar otra cantidad de dinero. Después me indica que tiene monedas y billetes de denominación pequeñas, ni siquiera dándome opciones. ¿Qué podemos hacer para atenderte mejor? Darme opciones y no mandarme a otras agencias como hizo la cajera.' At the bottom, there is a blue button labeled 'ACCIONES'.

Nota de Comunicación personal, Medallia (2021)

3.8 Componentes de la calidad basados en el Servicio

Las siguientes herramientas están diseñadas para medir, corregir y mejorar la calidad de servicio que se les brinda a los clientes, por ende, cubrir o equilibrar las expectativas y percepciones de los clientes, estas herramientas serán aplicadas para la medición de la calidad de servicio de dicha entidad bancaria.

SERVQUAL.

Según Lovelock y Wirtz (2009) Por medio de investigaciones con grupos de enfoque, Valarie Zeithaml, Leonard Berry y A. Parasuraman identificaron 10 criterios que utilizan los consumidores para evaluar la calidad de un servicio, sin embargo, por motivo de correlación se agruparon en 5 dimensiones generales:

- Tangibles (apariencia de los elementos físicos).
- Confiabilidad (fiable, desempeño preciso).

- Respuesta (prontitud y utilidad)
- Certidumbre (pericia, cortesía, credibilidad y seguridad)
- Empatía (fácil acceso, buena comunicación y comprensión del cliente)

Estos criterios fueron implementados en la herramienta SERVQUAL donde los clientes comparan sus percepciones del servicio vs su expectativa; si lo percibido es mayor a la expectativa es señal de buena calidad del servicio.

E-S-QUAL

Según Lovelock y Wirtz (2009) Esta herramienta es usada para medir la calidad del servicio electrónico o en línea, se basa en cuatro dimensiones fundamentales:

- Eficiencia (es fácil navegar, las transacciones se pueden realizar con rapidez y la pagina carga rápidamente)
- Disponibilidad del sistema (que el sitio siempre esté disponible, que se abra de inmediato y que sea estable y sin fallas)
- Cumplimiento (que los pedidos se entreguen como se prometió y las ofertas se describan de forma veraz)
- Privacidad (que la privacidad de la información este protegida y que la información personal no se comparta en otros sitios).

Modelo de las Brechas.

Según Lovelock y Wirtz (2009) Si uno acepta la perspectiva de que la calidad significa cubrir o exceder las expectativas de los clientes, entonces la tarea de los gerentes radica en equilibrar y cerrar cualquier brecha que haya entre la expectativa y la percepción de los clientes.

Son un total de 7 brechas que pueden ocurrir en cualquier momento durante el diseño y prestación del servicio las cuales definen la diferencia entre lo que los clientes esperaban y lo que perciben haber recibido.

1. La brecha del conocimiento: es la diferencia entre lo que los proveedores del servicio creen que los clientes esperan y las necesidades y expectativas reales de los consumidores.

2. La brecha de los estándares: es la diferencia entre las percepciones de la gerencia respecto a las expectativas del cliente y los estándares de calidad establecido para la prestación del servicio.
3. La brecha de la entrega: es la diferencia entre los estándares de entrega y el desempeño real del proveedor.
4. La brecha de las comunicaciones internas: es la diferencia entre los que la publicidad, el personal, desempeño y nivel de calidad y los que la empresa es realmente capaz de entregar.
5. La brecha de las percepciones: es la diferencia de lo que en realidad se entrega y lo que el cliente percibe haber recibido.
6. La brecha de la interpretación: es la diferencia entre lo que se promete por parte de la empresa y lo que el cliente cree que prometieron.
7. La brecha del servicio: Es la diferencia entre lo que el cliente espera recibir y lo que recibió.

Por último, para mejorar el servicio se requiere identificar las causas de las brechas y aplicar estrategias para cerrarlas.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Aplicando componentes de la calidad basados en Servicio.

Es un gran reto medir la calidad de un servicio a comparación de la calidad de un producto; sin embargo, el cliente también participa en la producción del servicio que brinda el banco; se requiere de un cliente con necesidad de querer pagar un servicio, adquirir una cuenta de ahorro o un cliente que necesite un préstamo para poder acudir al banco y solicitar ayuda por lo tanto el banco y el cliente se complementan para producir el servicio que como resultado sería contar con un el pago del servicio, tener un cuenta de ahorro o contar el préstamo que le hizo el banco para el capital de un negocio, entre otros.

La atención que recibe el cliente por el servicio ha llegado a ser medible a través de encuestas generadas al cliente en la cual permite saber que tan satisfecho esta con la atención que recibió y si la recomendaría.

Por lo tanto, el modelo SERVQUAL es una herramienta que se usa para medir la calidad de servicio, identifica los puntos de mejoras al comparar las expectativas que se tiene de un servicio frente a la experiencia del servicio recibido.

Figura 4.1. Aplicando el modelo SERVQUAL al banco en canal tradicional.

Dimensiones	Indicadores	Preguntas	Valoración
Tangibles	Personal	¿El personal que trabaja en una agencia va uniformado y presentable?	1. Totalmente en desacuerdo
	Instalaciones Físicas	¿Son cómodas y acogedoras las instalaciones del banco?	
	Materiales	¿Los materiales informativos son fáciles de entender?	
Confiabilidad	Eficiencia	¿La atención es rápida en la agencia	2. En Desacuerdo
	Transparencia	¿Se entrega la información completa y necesaria?	
	Eficacia	El personal del banco ¿esta dispuesto a resolver cualquier duda e inconveniente que pueda tener el cliente?	3. Neutro
	Efectividad	El personal del banco ¿puede procesar mi operación sin ningun inconveniente?	
Capacidad de respuesta	Tiempo de atención	¿Se cumple con el tiempo de atención esperado por parte de los promotores de servicio?	4. De acuerdo
	Post Servicio	¿Es facil la comunicación entre promotor y cliente para disipar dudas que pueda tener el cliente acerca del producto?	
Credibilidad	Fiabilidad	¿cuándo el cliente tiene inconveniente, el banco muestra interés en resolverlo?	5. Totalmente de acuerdo
	Pericia	Considera usted que ¿el personal esta capacitado para su atención?	
Seguridad	Peligro	¿Se siente usted seguro dentro de las instalaciones del banco?	
Cortesía	Amabilidad	¿El personal del banco tiene un trato amable con su persona?	
	Respeto	Considera que ¿el personal se dirige a usted con respeto?	

Nota de Elaboración propia: Herramienta de medición de calidad en agencia bancaria.

Aplicando el modelo E-S-QUAL en línea

La atención en el banco ya no es solo presencial si no también virtual a través de la página de internet de una computadora o también por medio de la aplicación de un celular y es importante medir la satisfacción del cliente para corroborar si es de fácil acceso para el cliente, si es seguro y que tan rápido es, por ello se tiene en cuenta todas estas recopilaciones para desarrollar mejoras en estos medios.

Figura 4.2 Aplicando el modelo E-S-QUAL para medir la calidad de servicio electrónico de la plataforma digital de una entidad bancaria.

Dimensiones	Indicadores	Características	Valoración
Eficiencia	Accesibilidad	La página del banco se entiende con facilidad	1. Siempre 2. Casi siempre 3. A veces 4. Casi Nunca 5. Nunca
		El Sitio Web y la app permite fijar operaciones recurrentes	
Disponibilidad del sistema	Correcto funcionamiento de las plataformas	Tiene fallas	
		Rápido acceso a la plataforma	
Cumplimiento	Obtención de productos	Esta frecuentemente actualizándose.	
		Información clara y precisa.	
		Facilita la obtención de productos mediante la plataforma.	
Privacidad	Seguridad de la aplicación	Recomienda el uso de esta plataforma digital.	
		En la app cuenta con reconocimiento facial o huella	
		Notifica al correo electrónico o por mensaje de texto sobre el ingreso a la plataforma	
		Indica el número de intentos que se realizaron para ingresar a la cuenta	

Nota de Elaboración propia: Herramienta de medición de calidad en línea.

4.1 Modelo de las brechas

Este modelo nos ayudara a identificar y corregir problemas con el servicio que se brinda en el banco.

- ❖ La brecha del conocimiento: Identificar lo que el cliente espera por ejemplo hay clientes que necesitan mover su dinero a través de transferencias, depósitos o retiros para ello se creó la cuenta free la cual no tiene ningún costo de mantenimiento ni por movimientos. Sin embargo, si esa cuenta no tiene movimientos por más de 180 días y tiene un saldo menor a 20 soles

automáticamente se convierte en otra cuenta la cual si tiene costo de mantenimiento lo cual generaría insatisfacción al cliente.

- ❖ La brecha de los estándares: Capacitar al personal de forma interna durante 2 a 3 meses es una buena estrategia ya que así los promotores de servicio ya van teniendo experiencia y estandarizan las operaciones que usualmente hacen los clientes, mejoran su método de trabajo y contacto con el cliente.
- ❖ La brecha de la entrega: En el Reclutamiento para el personal de promotores de servicio requieren de tener experiencia previa en atención al cliente, capacidad de trabajo bajo presión, orientado al cumplimiento de metas u objetivos mensuales, facilidad de palabra, finalmente vocación de servicio. Todas estas características son cruciales en el momento de la entrega final del servicio ya que debe ser de su interés del promotor ayudar a los clientes. Sin embargo, por parte de la empresa está la responsabilidad de poder filtrarlos correctamente, capacitarlos y finalmente medirlos a través de encuestas al cliente final con la intención de saber si está cumpliendo con lo requerido, por otro lado, se implementa incentivos monetarios mensuales y reconocimientos para cada agencia con el afán de cumplir con entregar calidad de servicio al cliente final.
- ❖ Brecha de comunicación interna: Mantener comunicación uniforme a través de reuniones y capacitación que se le dar a los gerentes, jefes y promotores de servicio para que tengan conocimiento de las nuevas campañas y programas que se implementaran, así se estandarizan la prestación de los servicios y la habilitación de información.
- ❖ La brecha de las percepciones: en esta brecha se da a conocer al cliente sobre la operación que realizara de acuerdo con su complejidad, o si viene por algún inconveniente que tuvo con algún producto se le brinda la información de cómo se procederá para resolver el inconveniente de tal manera que este informado de todo proceso

- ❖ La brecha de interpretación: Por lo general a los promotores de servicios se les hace alcance de folletos o materiales que se pueden usar al momento de ofrecer un producto con la finalidad de tener toda la información a la mano de forma claro, precisa y resumida. Para que se le pueda explicar al cliente y disipar las dudas que pueda tener.
- ❖ La brecha del servicio: Es la brecha final en la cual el cliente queda o no satisfecho por todo lo brindado en las brechas anteriores, esto se ve reflejado en las encuestas de satisfacción al cliente.

4.2 Incentivos o ganancias por calidad

En el banco cada agencia tiene una meta de Calidad de atención al cliente el cual fue denominada "Pulso", todos los meses las agencias inician con el porcentaje de 100% luego cuando empiezan a realizar transacciones los clientes como:

- ✓ Depósitos
- ✓ Retiros
- ✓ Apertura de cuentas de ahorro
- ✓ Cancelación de cuentas de ahorro
- ✓ Pago de tarjetas de créditos
- ✓ Pago de préstamos

Se tenía la certeza de que al cliente le llegara la encuesta de calidad de servicio donde se le preguntaba:

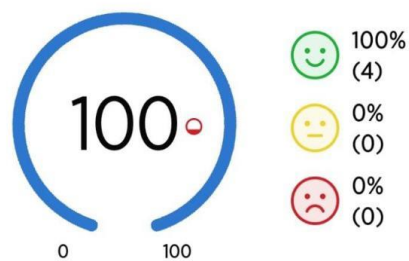
1. ¿Qué tan satisfecho esta con la atención recibida? Escala del 1-10
2. ¿Qué tan probable es que recomiende al banco a un amigo o familiar? Escala del 1-10
3. ¿El promotor de servicios fue amable, disipo sus dudas? SI/NO Escala del 1-10
4. ¿Resolvieron su consulta de forma eficaz y eficiente? SI/NO
5. ¿Qué podemos hacer para atenderte mejor y por qué? Comentar.

De esta encuesta depende el incentivo de la agencia, si llega a porcentaje menor del 80% no reciben incentivo de lo contrario si poseen puntuación mayor o igual al 80% se le asigna un porcentaje de dinero siempre y cuando hayan cumplido la meta de productos mensuales, Pulso era el compromiso de toda la agencia, para el banco era el incentivo a una buena calidad de atención a sus clientes.

Figura 4.3 Resultado de los 10 primeros días del mes de febrero 2021

Transactional Metrics

Cálculo: NPS | Unidad: Empleados | Calificación: Métricas Claves |
Pregunta: Probabilidad de Recomendación | Fecha de informes: Fecha de
Respuesta (EST) | Período de tiempo: Mes Actual (jul)



Nota de Comunicación personal, Medallia (2021)

Figura 4.4 Resultado de los 15 primeros días del mes de febrero 2021

Transactional Metrics

Cálculo: NPS | Unidad: Empleados | Calificación: Métricas
Claves | Pregunta: Probabilidad de Recomendación | Fecha de
informes: Fecha de Respuesta (EST) | Período de tiempo: Mes
Actual (may)



Nota de Comunicación personal, Medallia (2021)

4.3 Importancia de la Omnicanalidad

En la actualidad las necesidades de los clientes han cambiado abruptamente por lo tanto hoy en día se tiene a un cliente multifacético por consiguiente se necesita que las empresas implementen estrategias que consigan satisfacer estas necesidades en el tiempo y espacio que lo necesiten. Asimismo, Lemon et al. (2016a), afirma que la omnicanalidad posibilita a las empresas a ofrecer experiencias sin fisuras y adecuadas para los clientes.

Según Aparicio y Zorrilla (2015). El comprador actual ya no solo tiene diferentes alternativas para realizar sus compras, sino que las puede simultanear: ha pasado de ser multicanal a ser omnicanal, en tanto que las fronteras entre el contexto virtual y el real se desdibujan.

El cliente actualmente es más exigente e informado hoy en día puede comprar productos y servicios al mismo tiempo, en cualquier momento y lugar. Por ejemplo, una persona puede estar vacacionando en alguna playa y al mismo tiempo puede estar pagando su tarjeta de crédito desde la aplicación de su celular y puede estar haciendo un pedido de comida rápida por medio de una llamada.

Ya no es necesario que la empresa busque comunicarse con los clientes, pero si es necesario estar presentes en todos los canales, debe ser el centro del negocio; ya que, el cliente es quien busca a las empresas, ha aumentado su poder de elección y estas deben estar a su disposición para satisfacer sus necesidades eficientemente porque también le gusta compartir y recomendar sus experiencias a través de las redes sociales.

Por ejemplo, un cliente feliz puede compartir su experiencia en redes sociales a manera de recomendación en consecuencia la empresa tendría éxito, se vería beneficiada por que más clientes acudirían sin duda alguna. Sin embargo, esto no sucede si un cliente propaga su mala experiencia en redes sociales, por consiguiente, el cliente se vuelve más exigente para la empresa sin mencionar que también está la competencia que oferta mejores experiencias en sus servicios brindados.

4.4 Canales de Atención.

Es el medio por el cual se mantiene la interacción entre empresa y cliente, donde se brinda el servicio o se adquiere, se disipa dudas, resuelve problemas entre otros. Según Kotler et al. (2017), los canales de atención son diferentes medios utilizados por las empresas para interactuar con sus clientes.

Por lo tanto, los canales de atención al cliente en cuanto al banco los han dividido en 2 tipos:

Atención por canales tradicionales o presenciales.

- ✓ Red de agencias: donde se encuentra el personal que puede ayudar en las transacciones u operaciones que el cliente solicite.
- ✓ Cajeros automáticos – multiservicios: Por este medio pueden realizar depósitos, retiros, transferencias, pagos de préstamos o tarjetas de crédito y consulta de saldos. Normalmente los cajeros están ubicados en el mismo banco o algunos centros comerciales o farmacias.
- ✓ Agentes: Por este medio pueden realizar depósitos y retiros, los importes son limitados y no son fáciles de encontrar.
- ✓ Banca por teléfono: Se utiliza normalmente para bloqueos de tarjetas por pérdida o robo, consulta de campañas ofertadas a clientes, fechas de pago de préstamos o tarjetas de crédito, entre otros. Se tiene un número al cual los clientes pueden llamar a través de su propio celular, o de lo contrario siempre hay un teléfono al servicio del cliente dentro de una agencia bancaria.

Atención por canales digitales

- ✓ Banca por medio de aplicaciones: Este canal es el que tiene mucho más acogida por los usuarios por que se pueden hacer transferencias, pagos de préstamos, pagos de tarjetas de crédito, consulta de saldos, bloqueo de tarjetas, modificación de límites de dinero en cuentas, apertura de cuentas de ahorro. Solo se debe tener la aplicación en el celular para poder acceder a estas funciones.
- ✓ Banca por internet: Se puede ingresar por medio de un navegador de una PC o de una Laptop teniendo conexión a internet y tiene las mismas funciones que la aplicación instalada en el celular.

Mediante estos canales de atención el banco ha logrado brindar un mejor servicio al cliente, captar clientes potenciales, facilitar el acceso a sus cuentas, simplificar tiempos de espera y desarrollar mejores relaciones entre cliente y empresa.

García et al. (2023) afirma la importancia del uso de herramientas con indicadores que evalúen la calidad de los procesos para la mejora continua de la empresa. Por lo tanto, como las necesidades de los clientes van cambiando, la empresa tiene que estar desarrollando mejoras en todos los medios de atención.

4.5 Promotor de Servicio.

La posición de Promotor de Servicios tiene un periodo de tres meses de capacitación en el cual te enseñan el manejo de los programas de atención y búsqueda de información de todos los productos que manejan los clientes, reconocimiento y conteo de billetes, lineamientos de atención de clientes, llenado de documentos, administración de valorados, entre otros.

Durante el primer mes se aprende sobre los conceptos financieros, el segundo mes se ingresa a una agencia piloto donde se simula roles y permite acceder al sistema con una base de datos creada para el desarrollo del curso y el tercer mes te asignan una agencia bancaria donde se ve el proceso de las operaciones, atención al cliente, riesgos de caja, entre otros. Durante esta última etapa de capacitación se aprende mucho más e incluso a disipar dudas de clientes ya que cierta parte del tiempo derivan clientes a canales alternos o de lo contrario los ayudan a realizar sus operaciones en los cajeros automáticos, entre otros. Cabe resaltar que no todas las agencias tienen la misma afluencia de público es por eso por lo que tener a una persona en capacitación era de gran ayuda para poder derivar clientes a canales alternos, por más que no sea parte de su función.

Posteriormente cuando salían de capacitación, tenían el puesto de Promotor de Servicio Volante el cual acudía en caso de ausencias de personal de lo contrario se mantenía en su agencia base derivando clientes y era de mucha ayuda en agencia de alto flujo de clientes.

4.6 Oportunidades de mejora.

Acudir a un banco por cualquier trámite, no es de los mejores pasatiempos de una persona, debido a que no se sabe en cuanto tiempo lo atenderán, cuanta afluencia de público habrá y el común denominador de todos los clientes es el extenso tiempo de espera; ya que pueden haber 3 personas en la fila de espera y cada una puede tener entre 10 y 20 operaciones, lo cual está permitido atender todas las operaciones antes incluso las personas se podían distraer con su celular mientras esperaban la atención; sin embargo, hoy por temas de seguridad no está permitido el uso de celulares dentro del banco.

Por lo tanto, han optado por remodelar el diseño y distribución del ambiente, con la finalidad de que se sientan cómodos al esperar atención.

Así mismo en el banco se comenzó a implementar una posición piloto llamada Greeter, el cual asumía la función de orientador para los clientes (función asumida anteriormente por un promotor de servicio volante), disipaba la fila de atención derivando al cliente a canales alternos como banca por teléfono, cajeros automáticos, atención en el área de plataforma; sin embargo, quedo sin efecto. Pero cabe resaltar que fue de gran ayuda la derivación a canales alternos.

4.7 Propuesta de indicadores

En la siguiente tabla se muestra una propuesta de indicadores los cuales permitirán medir la calidad de servicio que se les brindará a los clientes, cuyos estándares son responsabilidad absoluta de los promotores de servicio quienes brindan la atención al cliente. Donde los resultados tienen que ser mayor o igual al 90% de lo contrario se considerara que tienen una atención deficiente por lo tanto no están aptos para atender al público.

Figura 4.5 Propuesta de diagrama para establecer metas y estándares para los procesos de servicio al cliente.

Atributos de Servicio	Indicadores del proceso de servicio	Estándares del proceso de servicio	Objetivos de desempeño /Cumplimiento
Confiabilidad	Transparencia	Los Promotores de Servicio deben brindar informacion transparente, veraz y especifica a los clientes.	100%
	Honestidad	Cumplimiento de metas de forma correcta	95%
Accesibilidad	Multicanal	Facilitar al cliente la comunicación con el banco	90%
Cortesía	Atencion personalizada	Contar con una cartera de clientes a quienes puedan atender de forma personalizada	100%
	Amabilidad	Tener un trato agradable con los clientes.	100%
Comunicación	Facilidad de Palabra	Los promotores de servicio deben dejarse entender para lograr transmitir un mensaje claro.	95%
	Facilidad de contacto	Facilitar los medios de contacto a los clientes para disipar dudas o atender problemas	90%
Credibilidad	Asesoramiento	Indagar sobre necesidades del cliente y recomendar productos objetivos.	80%
	Fiabilidad	Transmitir confianza y disposición de ayuda.	98%
Confidencialidad	Riesgo a la inseguridad	Mantener la informacion del cliente a buen recaudo, cumplimiento de normas.	100%
Escuchar al cliente	Escucha activa	Prestar atencion a las inquietudes o solicitudes de los clientes con el objetivo de entender su pocisión.	95%

Nota de Elaboración propia.

CONCLUSIONES

Los clientes son más exigentes al adquirir productos o servicios, tienen el poder de juzgar y la libertad de dar su opinión a modo de recomendación; sin embargo, esto puede beneficiar o de lo contrario perjudicar a la empresa.

Brindar un servicio de calidad ayuda a fomentar la lealtad, por ende, se busca cumplir con las expectativas y en modo posible brindar una experiencia grata al cliente, el uso de herramientas de medición como SERVQUAL, E-S-QUAL Y MODELO DE BRECHAS ayudan identificar las causas de un pésimo servicio, por lo tanto, se corrige y se da seguimiento, corroborando el cumplimiento de las estrategias implementadas.

Así mismo se propone establecer metas y estándares para los procesos de servicio al cliente con indicadores que reflejen el buen servicio y con un buen cumplimiento por parte de los promotores proyectando su vocación de servicio y demostrando que son aptos para atender al público.

El confinamiento que inicio en marzo del 2020 acelero la digitalización en las empresas bancarias hoy en día prevalece esta preferencia por medios digitales por que brindan comodidad, acceso completo a la plataforma del banco y simplifican tiempo.

RECOMENDACIONES

Trabajar más con los medios digitales donde se puede identificar promotores de marca y puedan dar testimonio de la experiencia del servicio del banco a través de reseñas. Estas personas son referentes importantes desde de la comunidad digital y ayudaría a reforzar la perspectiva que se tiene de la empresa.

Implementación y seguimiento de las herramientas de medición de calidad para recolectar información sobre la satisfacción de la atención al cliente, verificar su cumplimiento.

Cerrar brechas identificadas para así mejorar la calidad de servicio que se le ofrece al cliente como por ejemplo identificar al personal con oportunidades de mejora y darle seguimiento, asesorarlos y motivarlos, así se obtendrá un mejor desempeño del personal.

Centrarse en proporcionar una experiencia al cliente de forma coherente e integrada a través la omnicanalidad para así lograr lealtad, satisfacción y retención del cliente.

En cuanto a los canales tradicionales con mucha afluencia de público se debe contar con un orientador quien pueda realizar las siguientes tareas:

- ✓ Brindar información
- ✓ Disipar dudas (estados de cuenta, prestamos, seguros)
- ✓ Derivar público al área correcta de la agencia.
- ✓ Ayudar a usar la aplicación del banco.
- ✓ Ayudar en operaciones por cajero automático.
- ✓ Asesorar sobre los productos del banco.
- ✓ Entre otros.

Enseñar al personal a construir y administrar una cartera de clientes y atenderlos de manera personalizada.

REFERENCIAS

- Banca & Finanzas (2015, 24 de setiembre), Historia de la banca en Perú. <https://revistabancayfinanzas.wordpress.com/2015/09/24/historia-de-la-banca-en-el-peru/>
- Castillo Benavente J.C. (2023, junio). *Efectos de la Pandemia del COVID 19 en el sector bancario peruano. Revista de análisis Económico y Financiero*, 6(2), 52, <https://repositorio.usmp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12727/12192/VOL%206%20-%20N2%20-%207%20-%20Juan%20Carlos%20Castillo%20Benavente.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Domínguez D. S. (2022, 17 de octubre). Banca digital se abre paso en la región. *Diario oficial del bicentenario El Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/194063-banca-digital-se-abre-paso-en-la-region>
- García, P. M., Quispe, A., C., & Ráez, G., L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, 6(1), 89-90
- G. Aparicio; P. Zorrilla (2015) *Distribución comercial en la era omnicanal*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Ipsos (2021, 13 de octubre), Imagen y posicionamiento del sistema financiero – Banca empresarial 2021. <https://www.ipsos.com/es-pe/imagen-y-posicionamiento-del-sistema-financiero-banca-empresarial-2021>
- Johnston, R., & Clark, G. (2019) *Service operations management: Improving service delivery* (5.a ed). Pearson Educación.
- Kotler, P., Armstrong, G., Gay, M. G. M., & Cantú, R. G. C. (2017). *Fundamentos de marketing* (13ª ed.). Pearson educación.
- Kotler, P., Armstrong, G., Gay (2021) *Fundamentos de marketing* (15.a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., Kartaya, H., & Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0: transforma tu estrategia para atraer el consumidor digital*. (1ra. Ed.). LID.

- La Noticia (2023, 25 de febrero), *Encuesta de CPI: BCP y Banco de la Nación lideran ranking de mejor servicio a usuarios*. <https://lanoticia.com.pe/encuesta-de-cpi-bcp-y-banco-de-la-nacion-lideran-ranking-de-mejor-servicio-a-usuarios/>
- Lemon, K. N., Verhoef, P.C., & Kannan, P.K. (2016a). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. Routledge
- Lovelock, C.; Wirtz, J. y Pineda, L. (2009) *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia (6ta ed.)* México: Pearson Educación.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (2021). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Revista Microfinanzas (2024, febrero). Banca Múltiple en el Perú al cierre de diciembre de 2023, Obtuvo Utilidades de 9,226.24 millones de soles. <https://www.linkedin.com/pulse/banca-m%C3%BAltiple-en-el-per%C3%BA-al-cierre-de-diciembre-pcbqe/>
- Superintendencia nacional de banca, seguros y afp. Memoria Anual 2020, https://www.sbs.gob.pe/Portals/0/jer/PUB_MEMORIAS/Memoria-SBS-2020.pdf
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2009). *Marketing de servicios*. México: Mc Graw Hill Educación.

BIBLIOGRAFÍA

- Bob E. Hayes (2012). CÓMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, Diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico. (1ra ed.) México: Alfaomega Grupo Editor, S. A. de C. V.
- Chaffey, Dave y Ellis-Chadwick, Fiona (2014) Marketing digital, estrategia implementación y práctica. México: Pearson Educación.
- Juan M. Deza Castillo, Odar R. Florián Castillo, Tatiana K. Arribasplata Meléndez & Karla Valeria Pereda García (2022). Technological Strategies for Customer Service in a Service Sector Company. 20thLACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology: “Education, Research and Leadership in Post-pandemic Engineering: Resilient, Inclusive and Sustainable Actions”, 2-9 <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2022.1.1.607>
- Kotler P., Bloom P. y Hayes T. (2004) El marketing de servicios profesionales (2da ed.). Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S. A.
- Moro V. Miguel y Rodés B. Adolf (2014) Marketing digital (1ra ed.). España Ediciones Paraninfo, SA.
- Prieto H. Jorge E. (2018) Gerencia del servicio: Clave para ganar todos. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Rivera. C. Jaime Mencía de Garcillán (2014) Marketing Sectorial: Principios y aplicaciones (1ra ed.) Madrid: Esic.

CASO DE ESTUDIO: REDISEÑO DEL MODELO PARA MEDIR LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE EN UNA ENTIDAD FINANCIERA DE LIMA

INFORME DE ORIGINALIDAD

10%	10%	0%	6%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	www.scribd.com Fuente de Internet	2%
2	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
3	repositorio.ulima.edu.pe Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Nacional del Centro del Peru Trabajo del estudiante	1%
5	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	1%
6	analisisdelosservicios.blogspot.com Fuente de Internet	<1%
7	lanoticia.com.pe Fuente de Internet	<1%
8	Submitted to Universidad Privada Boliviana Trabajo del estudiante	<1%

9	repositorio.upagu.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
10	1library.co Fuente de Internet	<1 %
11	virtual.urbe.edu Fuente de Internet	<1 %
12	tesis.pucp.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
13	revistabancayfinanzas.wordpress.com Fuente de Internet	<1 %
14	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	<1 %
15	Submitted to Universidad San Francisco de Quito Trabajo del estudiante	<1 %
16	andaperu.pe Fuente de Internet	<1 %
17	Submitted to Universidad ESAN -- Escuela de Administración de Negocios para Graduados Trabajo del estudiante	<1 %
18	dokumen.site Fuente de Internet	<1 %
19	www.coursehero.com Fuente de Internet	<1 %

20

Submitted to ADEN University

Trabajo del estudiante

<1 %

21

gestionpublica.bligoo.com.pe

Fuente de Internet

<1 %

22

repositorio.untels.edu.pe

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Activo

Excluir coincidencias < 15 words

Excluir bibliografía

Activo