

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS



**“ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN AL
NUEVO SISTEMA DE ATENCIÓN PLAN IMAGINE DEL BANCO
INTERBANK EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2014”**

Tesis presentada por los Bachilleres:

BENAVENTE MIRANDA, Victor Renato

CALDERÓN PONCE, Paulo Sergio

Para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración de Empresas

AREQUIPA – PERU

2015

Agradecimiento:

A nuestros maestros que contribuyeron a nuestro desarrollo personal y profesional, muchas gracias por sus enseñanzas.



Dedicatoria

A mi madre Susana, a mi padre Percy, a mi hermano Miguel, a mi tía Luz, a mis abuelitas Magaly y Enriqueta, a mi abuelo Adolfo y a los MEÑS; a todos ellos por su inmenso amor, su apoyo incondicional, sus consejos, el empuje que me dieron siempre para culminar esta etapa en mi ciclo profesional.

Con mucho amor y gratitud.

Paulo Sergio Calderón Ponce

A mis padres Victor y Miriam, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mis tíos José y Roxana, por el apoyo incondicional y por los consejos que me dieron. Esto también se los debo a ustedes.

Victor Renato Benavente Miranda

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
SUMMARY	2

CAPITULO I : PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. PROBLEMA	4
1.2. DESCRIPCIÓN	4
1.2.1 CAMPO, ÁREA Y LÍNEA.....	6
1.2.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.2.3 VARIABLES DE ESTUDIO.....	7
1.2.3.1 VARIABLE INDEPENDIENTE:.....	7
1.2.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE:	7
1.2.3.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	8
1.2.4. INTERROGANTES BÁSICAS.....	9
1.3. JUSTIFICACIÓN	9
1.4. OBJETIVOS	9
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	9
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.5. MARCO TEÓRICO	10
1.6. HIPÓTESIS	48
1.7. MATRIZ DE CONSISTENCIA.....	49

CAPITULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. TÉCNICA E INSTRUMENTOS	51
2.2 CAMPO DE VERIFICACIÓN	51
2.2.1 ÁMBITO	51

2.2.2 TEMPORALIDAD.....	52
2.3 UNIDADES DE ESTUDIO.....	52
2.3.1 UNIVERSO	52
2.3.2 MUESTRA.....	53
2.4 ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	55
2.4.1 RECOLECCIÓN DE DATOS	55
2.4.2 ELABORACIÓN DE DATOS	56
2.4.3 PLAN DE ANÁLISIS	56
2.5 RECURSOS NECESARIOS	56
2.5.1 HUMANOS	56
2.5.2 BIENES Y SERVICIOS	57
2.5.3 TAREAS.....	57
2.6. PRESUPUESTO DEL ESTUDIO.....	58
CAPÍTULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1 ANÁLISIS DE GESTOR DE ATENCIÓN	60
3.2 ANÁLISIS DE REPRESENTANTE FINANCIERO	80
3.3 ANÁLISIS DE VENTAS.....	99
3.4 ANÁLISIS DE POST VENTA	112
3.5 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ	119
CONCLUSIONES.....	132
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	136
ANEXOS	139

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1:	Operacionalización de las Variables	8
Tabla N° 2	Matriz de consistencia	49
Tabla N° 3:	Técnicas, instrumentos y fuentes.....	51
Tabla N° 4:	Población relevante para el estudio	52
Tabla N° 5:	Distribución de la muestra por tienda IBK.....	55
Tabla N° 6:	Presupuesto de estudio	58
Tabla N° 7:	Análisis de la gestión de atención	60
Tabla N° 8:	Bienvenido a Interbank	60
Tabla N° 9:	Contacto visual al recibir	62
Tabla N° 10:	Sonrió al recibir	62
Tabla N° 11:	Invitó a pasar a zona de espera.....	63
Tabla N° 12:	Estableció contacto visual al invitar a pasar.....	64
Tabla N° 13:	Sonrió al invitar a pasar	65
Tabla N° 14:	Presentación personal	66
Tabla N° 15:	Amabilidad	68
Tabla N° 16:	Agilidad	69
Tabla N ° 17:	Disposición para tender	71
Tabla N ° 18:	Indaga operación a realizar.....	72
Tabla N ° 19:	Solicita documentos necesarios para registrar	73
Tabla N° 20:	Invita a cambiar nombre en la pantalla	74
Tabla N° 21:	Invita a registrar su celular	75

Tabla N° 22:	Realiza explicación de la atención en tienda	76
Tabla N° 23:	Indaga operación a realizar	77
Tabla N° 24:	Deriva al canal correcto	79
Tabla N° 25:	Análisis de transacción	80
Tabla N° 26:	Bienvenido a IBK.....	80
Tabla N° 27:	Contacto visual al recibir	81
Tabla N° 28:	Sonrió al recibir	82
Tabla N° 29:	Invitó a realizar otra transacción	83
Tabla N° 30:	Agradeció la transacción	84
Tabla N° 31:	Se despidió "Gracias por venir a IBK"	85
Tabla N° 32:	Estableció contacto visual al despedirse	86
Tabla N° 33:	Sonrió al despedirse	87
Tabla N° 34:	Mencionó frase de conexión	88
Tabla N° 35:	Presentación personal	89
Tabla N° 36:	Amabilidad	90
Tabla N° 37:	Agilidad	91
Tabla N° 38:	Disposición para atender	92
Tabla N° 39:	Indagó operación a realizar.....	94
Tabla N° 40:	Identificó al cliente	95
Tabla N° 41:	Aclaró requerimiento	96
Tabla N° 42:	Confirmó operación.....	97
Tabla N° 43:	Confirmó operación.....	98
Tabla N° 44:	Ventas	99
Tabla N° 45:	Solicitó DNI al cliente	99

Tabla N° 46:	Ingresó a Sistema y verificó campaña	100
Tabla N° 47:	Realizó preguntas de indagación	101
Tabla N° 48:	Ofreció producto o servicio según necesidad	102
Tabla N° 49:	Mencionó requisitos del producto	103
Tabla N° 50:	Mencionó requisitos del producto	104
Tabla N° 51:	Mencionó una ventaja diferencial.....	105
Tabla N° 52:	Usó ejemplos o simulaciones de producto.....	106
Tabla N° 53:	Mencionó tasas o costos.....	107
Tabla N° 54:	Ofreció folleto o datos personales	108
Tabla N° 55:	Ofreció oportunidad de adquirir el producto.....	109
Tabla N° 56:	Hubo intención de cierre	110
Tabla N° 57:	Post Venta	112
Tabla N° 58:	Aclaró requerimiento	112
Tabla N° 59:	Identificó y tipificó requerimiento.....	113
Tabla N° 60:	Verificó identidad del cliente	114
Tabla N° 61:	Solucionó consulta	115
Tabla N° 62:	Claridad de la explicación	116
Tabla N° 63:	Suficiencia en la información	118
Tabla N° 64:	Análisis de Confiabilidad y validez	119
Tabla N° 65:	Tabla de Correlación de Lobby Leader	120
Tabla N° 66:	Tabla de Correlación de Transacción	122
Tabla N° 67:	Tabla de Correlación de Ventas.....	124
Tabla N° 68:	Tabla de Correlación de Post Ventas	126
Tabla N° 69:	Tabla de Correlación de Cuestionario General.....	128

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica N° 1:	Bienvenido a Interbank	61
Gráfica N° 2:	Sonrió al recibir	63
Gráfica N° 3:	Invitó a pasar a zona de espera.....	64
Gráfica N° 4:	Estableció contacto visual al invitar a pasar	65
Gráfica N° 5:	Sonrió al invitar a pasar	66
Gráfica N° 6:	Presentación personal	67
Gráfica N° 7:	Amabilidad	69
Gráfica N° 8:	Agilidad	70
Gráfica N° 9:	Disposición para tender	72
Gráfica N° 10:	Indaga operación a realizar	73
Gráfica N° 11:	Solicita documentos necesarios para registrar	74
Gráfica N° 12:	Invita a cambiar nombre en la pantalla.....	75
Gráfica N° 13:	Invita a registrar su celular.....	76
Gráfica N° 14:	Realiza explicación de la atención en tienda.....	77
Gráfica N° 15:	Indaga operación a realizar	78
Gráfica N° 16:	Deriva al canal correcto	79
Gráfica N° 17:	Bienvenido a IBK	81
Gráfica N° 18:	Contacto visual al recibir.....	80
Gráfica N° 19:	Sonrió al recibir	83
Gráfica N° 20:	Invitó a realizar otra transacción.....	84
Gráfica N° 21:	Agradeció la transacción.....	85
Gráfica N° 22:	Se despidió "Gracias por venir a IBK".....	86

Gráfica N° 23:	Estableció contacto visual al despedirse	87
Gráfica N° 24:	Sonrió al despedirse	88
Gráfica N° 25:	Mencionó frase de conexión	89
Gráfica N° 26:	Presentación personal	90
Gráfica N° 27:	Amabilidad	91
Gráfica N° 28:	Agilidad	92
Gráfica N° 29:	Disposición para atender	93
Gráfica N° 30:	Indagó operación a realizar	94
Gráfica N° 31:	Identificó al cliente	95
Gráfica N° 32:	Aclaró requerimiento	96
Gráfica N° 33:	Confirmó operación	97
Gráfica N° 34:	Ofrecimiento proactivo de producto	98
Gráfica N° 35:	Solicitó DNI al cliente	100
Gráfica N° 36:	Ingresó a Sistema y verificó campaña	101
Gráfica N° 37:	Realizó preguntas de indagación	102
Gráfica N° 38:	Ofreció producto o servicio según necesidad	103
Gráfica N° 39:	Mencionó requisitos del producto	104
Gráfica N° 40:	Mencionó requisitos del producto	105
Gráfica N° 41:	Mencionó una ventaja diferencial	106
Gráfica N° 42:	Usó ejemplos o simulaciones de producto	107
Gráfica N° 43:	Mencionó tasas o costos	108
Gráfica N° 44:	Ofreció folleto o datos personales	109
Gráfica N° 45:	Ofreció oportunidad de adquirir producto	110
Gráfica N° 46:	Hubo intención de cierre	111

Gráfica N° 47:	Aclaró requerimiento.....	113
Gráfica N° 48:	Identificó y tipificó requerimiento.....	114
Gráfica N° 49:	Verificó identidad del cliente	115
Gráfica N° 50:	Solucionó consulta	116
Gráfica N° 51:	Claridad de la explicación	117
Gráfica N° 52:	Suficiencia en la información	118



RESUMEN

La siguiente tesis, permite medir el nuevo sistema de atención plan Imagine del banco Interbank en la ciudad de Arequipa y la influencia que este tiene en la satisfacción del consumidor financiero, logrando de esta manera, medir el grado de satisfacción del cliente frente al nuevo sistema de atención Plan Imagine.

El nuevo sistema “Plan Imagine” nace con la finalidad de brindar experiencias memorables y revolucionar la banca en cuanto a la atención al cliente. Este sistema fue implementado por el banco Interbank en el mes de Enero del año 2014 de la mano con la legendaria consultora de diseño IDEO.

Interbank siempre se ha caracterizado por ser un banco diferente a los demás, o tratar de distinguirse así. Es por eso que nace toda esta reforma de dar una nueva experiencia de Banca al cliente, totalmente dinámica y abierta, en la cual los clientes tengan toda la confianza en el Banco y el Banco en ellos.

Esta investigación se realizó en las 8 tiendas que el banco Interbank tiene en la ciudad de Arequipa, tomando como población a los clientes sectorizados en cada tienda que hayan realizado movimientos en los últimos 6 meses. Se tomó como instrumentos la observación de campo, observación documental y la encuesta; siendo esta última la más importante para los resultados finales. La encuesta constó de cuatro cuestionarios (Lobby leader, transacción, ventas y post-venta), los cuales fueron calificados por nosotros a través del cliente incognito; ya que éste, se encargaba de grabar toda la atención desde que se acercaba a la puerta del banco hasta que se retiraba. Es por este motivo que, se presenta al final de este trabajo de investigación una propuesta de reforzamiento de puntos críticos del nuevo sistema de atención “Plan Imagine”.

SUMMARY

This thesis permit to measure the new system of attention of INTERBANK'S IMAGINE PLAN in Arequipa city and the influence that it has in the satisfaction of the financier consumer, getting in this way, measure the degree of the client's satisfaction to face up the new system of attention IMAGINE PLAN.

The new system IMAGINE PLAN is born with the purpose to offer memorable experiences and revolutionize the banking in the way of the client's attention. This system was implemented by the INTERBANK BANK in the month of January of the year 2014 together with the legendary Consultant of Design IDEO.

INTERBANK has always characterized to be different to the others so this is the reason that comes up with this renovation to give a new experience to the banking totally dynamic and opening where the clients trust in the bank and the bank in the clients.

This researching carried out in the 8 stores the bank has in Arequipa city, taking as population to the sectorized clients whom have carried out movements in the last 6 months. It was taking as instruments: the field observation, documentary observation, and the survey; being the last one the most important for the final results. The survey was compounded of four questionnaires (Lobby leader, transactions, sale, and post-sale) which were marked by us through of the unknown client since this was encharged to record all the process of attention, since the client comes to the bank until the client withdraws from the bank. This is the reason that we present at the end of this research a proposal to reinforce the critical points of the new attention system "IMAGINE PLAN".



CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. PROBLEMA

ANÁLISIS DE LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN AL NUEVO SISTEMA DE ATENCIÓN PLAN IMAGINE DEL BANCO INTERBANK EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2014.

1.2. DESCRIPCIÓN

El Banco INTERBANK ha lanzado e implementado un nuevo sistema de atención al cliente en el mes de enero del año 2014, llamado “PLAN IMAGINE”. Este plan nace con la finalidad de crear una diferencia frente a los demás bancos, brindar experiencias memorables y revolucionar la banca en cuanto a la atención al cliente.

Este nuevo sistema consta de numerosos procedimientos y procesos, y el banco Interbank lo implementó de la mano con la legendaria consultora de diseño e innovación IDEO y un equipo interdisciplinario del banco para revolucionar el layout de sus tiendas financieras.

INTERBANK siempre se ha caracterizado por ser un banco diferente a los demás, o tratar de distinguirse así. Es por eso que, nace toda esta reforma de dar una nueva experiencia de Banca al cliente, totalmente dinámica y abierta, en la cual los clientes tengan toda la confianza en el Banco y el Banco en ellos.

El PLAN IMAGINE nace desde que el cliente se acerca a la puerta del banco y comienza toda una etapa de experiencias memorables, que harán que el Banco se posicione en la mente del cliente.

Como todo nuevo sistema, tiene una etapa de adaptación y de respuesta del consumidor y una respectiva evaluación para ver si tiene los frutos esperados, en este caso, la satisfacción del cliente para su posterior retención y fidelización al Banco Interbank.

Mediante esta investigación, mediremos el Plan Imagine del banco Interbank y la influencia que tiene en la satisfacción del cliente en dos subvariables importantes y 4 procesos o etapas de este sistema de atención.

Lobby leader

Es el gestor de atención, persona encargada de recibir al cliente con una sonrisa e invitarlo a registrarse para ser atendido según la necesidad que requiera.

Representante Financiero

Es la persona encargada de atender al cliente en cualquiera de sus tres etapas: transacción, ventas y post venta.

Transacción

Es la etapa donde se atienden los requerimientos del cliente, es más que todo, una escucha activa y un recibimiento agradable.

Ventas

No siempre es a requerimiento del cliente, pero es aquí donde se genera la rentabilidad para el banco y donde más cuidadoso tiene que ser el Representante Financiero para seguir brindando una experiencia memorable al cliente.

Post Venta

La etapa más delicada para lograr la retención y posterior fidelización del cliente, ya que aquí se marca la satisfacción total del cliente y es donde finaliza el ciclo de atención al cliente.

El objetivo principal de implementar todo este PLAN siempre fue generar mucha más rentabilidad ya que por eso se invierte; entonces todo el tema de la satisfacción del cliente desencadena en la generación de mayor rentabilidad para el banco, porque será una forma de captar nuevos clientes y de fidelizar mucho más a los antiguos clientes, es por ello el objetivo de esta investigación.

1.2.1. CAMPO, ÁREA Y LÍNEA

CAMPO : Ciencias Sociales
ÁREA : Administración de Empresas
LÍNEA : Marketing y servicio al cliente

1.2.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación por su finalidad será aplicada, por su nivel de investigación será descriptiva y explicativa, y por las fuentes de información que se necesitará: serán fuentes primarias y secundarias.

1.2.3. VARIABLES DE ESTUDIO

1.2.3.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Medición del nuevo sistema "PLAN IMAGINE".

1.2.3.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Satisfacción de los clientes.



1.2.3.3. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

TABLA N° 1: OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

VARIABLES	SUBVARIABLES	SUBVARIABLE 2	INDICADORES
Variable independiente: Medición del nuevo sistema "PLAN IMAGINE"	Gestor de Atención	GESTIÓN DE ATENCIÓN	Calidad de atención Presentación personal Amabilidad Agilidad Disposición para atender
		TRANSACCIÓN	Calidad de atención Presentación personal Amabilidad Agilidad Disposición para atención
	Representante Financiero	VENTA	Calidad de atención Presentación personal Amabilidad Agilidad Disposición para atención Claridad de la información Intención de cierre
		POST VENTA	Calidad de atención Presentación personal Amabilidad Agilidad Disposición para atención Claridad de la información Suficiencia de la información
Variable dependiente: Satisfacción del cliente	Evaluación de la satisfacción		Satisfacción de la calidad percibida del establecimiento en general en relación a cada nivel anterior dado

Fuente: Elaboración propia

1.2.4. INTERROGANTES BÁSICAS

- ¿Cómo influye el Lobby Leader en la percepción de satisfacción del cliente respecto a la calidad de atención brindada?
- ¿Cuál es el indicador más relevante en cuanto a la percepción de satisfacción del cliente en la etapa de la transacción respecto al Representante financiero?
- ¿Cómo se mide un buen proceso de venta logrando una máxima satisfacción del cliente?
- ¿Cómo está relacionado directamente el servicio de post venta con la satisfacción del cliente?

1.3. JUSTIFICACIÓN

El nuevo sistema “Plan Imagine” fue implementado en Enero 2014 por el Banco Interbank, como un plan de mejora al servicio al cliente; el cual ayudará a que el cliente se identifique mucho más con el Banco y se cree una conexión de fidelidad, ya que antes se trabajaba con el sistema tradicional de todos los bancos (colas y tickets de numeración). Este sistema busca crear una ventaja diferencial en el servicio brindado frente a otros bancos para posicionarse en la mente de los clientes y brindar experiencias memorables.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

ANALIZAR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES EN RELACIÓN AL NUEVO SISTEMA DE ATENCIÓN PLAN IMAGINE DEL BANCO INTERBANK EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2014.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer el nivel de satisfacción del cliente en cuanto a la calidad de atención impartida por el Lobby Leader en el nuevo sistema de atención Plan Imagine.
- Medir el proceso de la transacción del Sistema Plan Imagine relacionándolo con la satisfacción del cliente.
- Evaluar todo el proceso de ventas del nuevo sistema Plan Imagine en relación a la máxima satisfacción del cliente.
- Relacionar directamente la satisfacción del cliente en cuanto a calidad de atención con el nuevo servicio de post Venta del nuevo sistema de atención Plan Imagine.
- Medir la calidad del servicio que genera el PLAN IMAGINE del BANCO INTERBANK en la satisfacción del cliente.

1.5. MARCO TEÓRICO

Historia

El Banco Internacional del Perú se fundó el 1 de mayo de 1897 e inició sus operaciones el 17 del mismo mes con un Directorio presidido por el Sr. Elías Mujica. Su primer local estuvo ubicado en la calle Espaderos, hoy Jirón de la Unión.

En 1934 comenzó el proceso de descentralización administrativa, siendo Chiclayo y Arequipa las primeras agencias en abrirse, seguidas un año después por las de Piura y Sullana.

La política de expansión se intensificó de manera notable en 1942, adquiriendo una propiedad en la Plazuela de la Merced y otra en la calle Lescano, donde se construyó el edificio "Sede La Merced", cuyos bellos

acabados han llevado al Instituto Nacional de Cultura a catalogarlo como Monumento Histórico.

En el pasado, el accionariado del banco incluyó capitales vinculados a la agroindustria, como La Fabril S.A. y W.R. Grace Co. En la década de los setenta, el Chemical Bank de Nueva York participó en el accionariado y fue responsable de la gerencia del banco. En 1970, el Banco de la Nación adquiere el mayor porcentaje de las acciones del banco, convirtiéndose de esta forma en miembro de la Banca Asociada del país. En 1980 el banco pasó a llamarse Interbank.

El 20 de julio de 1994, un grupo financiero liderado por el Dr. Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza e integrado por grandes inversionistas como Nicholas Brady (ex Secretario del Tesoro de los EEUU), entre otros, se convirtió en el principal accionista del banco al adquirir el 91% de las acciones disponibles.

En 1996 se decidió cambiar el nombre a Interbank, empezando una nueva forma de hacer banca en el Perú, y con el objetivo de convertir cada agencia en una auténtica tienda financiera en la que con solo ingresar, el cliente sintiera que accedía a un banco diferente, confiable y sólido. Un lugar donde podía encontrar productos y servicios financieros brindados con la asesoría necesaria y una atención especial, ágil, conveniente, cercana e innovadora.

La inauguración de la sede principal Torre Interbank, ubicada entre las avenidas Javier Prado y Paseo de la República en el 2001, marca el inicio de una nueva era, con mejores servicios integrados y tecnología de avanzada.

En el año 2005, se implementaron las tiendas Money Market dentro de los locales de Supermercados Peruanos, orientadas a brindar servicios bancarios en horarios extendidos de lunes a domingo de 9:00 a.m. a 9:00 p.m., iniciativa sin precedentes en el sistema financiero nacional.

Desde inicios de 2007 y hasta fines de 2008, Interbank llevó a cabo un agresivo proceso de crecimiento que, buscaba duplicar la red de distribución. De este modo, el número de tiendas de Interbank pasó de 111 a fines de 2006 a 207 al cierre de 2008. Igualmente, el número de cajeros pasó de 701 a 1,400 en el mismo período.

La expansión de Interbank incluyó, en el 2007, la apertura de la oficina de representación comercial del entonces Grupo Interbank en Shanghai, con la finalidad de contribuir a dinamizar el intercambio comercial con China. Ésta fue la primera oficina de una empresa peruana en el país asiático.

Producto del fuerte crecimiento y desempeño del banco, en el 2010 las tres principales clasificadoras de riesgo lo calificaron como una empresa con grado de inversión. Ello permitió realizar dos importantes emisiones de deuda en los mercados internacionales.

En marzo de 2012 Interbank continuó innovando su oferta internacional al inaugurar su Oficina de Representación Comercial en Sao Paulo - Brasil, el quinto socio comercial del Perú. Con este gran paso, Interbank busca asesorar tanto a empresarios peruanos como brasileños a concretar negocios exitosos e identificar oportunidades de inversión.

Hoy, Interbank es una de las principales instituciones financieras del país enfocado en brindar productos innovadores y un servicio conveniente y ágil a más de 2 millones de clientes.

Visión

Ser el mejor banco, a partir de las mejores personas.

Misión

Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes, brindando un servicio ágil y amigable en todo momento y en todo lugar.

Valores

- **Integridad:** Una persona íntegra es aquella que se guía por sólidos principios, los que defenderá ante cualquier circunstancia, actuando con transparencia y honestidad.
- **Espíritu de Superación:** Tiene espíritu de superación, quien demuestra su constante lucha y afán por asumir retos, sin importar los obstáculos que se le presenten en el camino, siempre aprendiendo y creciendo en cada paso.
- **Vocación de Servicio:** Tiene vocación de servicio, aquel que tiene la auténtica predisposición y entrega para servir a los demás, regalándole una experiencia extraordinaria.
- **Sentido del Humor:** El sentido del humor ilumina a quienes lo transmiten, permite disfrutar lo que hacemos, contagia bienestar a los demás, riéndonos de nosotros mismos.
- **Trabajo en Equipo:** Aquel que trabaja en equipo busca alcanzar el objetivo común que nos une y está convencido de que juntos lograremos resultados extraordinarios.
- **Innovación:** Un innovador explora, experimenta y aprende alcanzando soluciones novedosas y aprovechando las oportunidades que ayuden al éxito de nuestra empresa.

PLAN IMAGINE*

La tienda del banco del Grupo InterCorp ubicada en el Real Plaza Centro Cívico ha recibido extraños visitantes desde que reabrió recientemente sus puertas luego de una remodelación. Miguel Uccelli, el vicepresidente de banca retail de Interbank, enumera los incidentes:

*<http://gestion.pe/empresas/interbank-invertira-us-60-millones-rediseno-innovador-sus-agencias-2066488>

Un señor preguntó, frente a los ATM y los counters de atención, si allí se podía retirar dinero. Otra señora que, había llegado al centro comercial convencida de abrir una cuenta de ahorros, decidió hacerlo allí porque la tienda le pareció bonita. Un tercer cliente, hizo rápidamente una transacción y luego se quedó tres horas más en la tienda.

Un viajero californiano de bigotes y lentes se paseó por allí y por la agencia vecina de otro banco tratando de no ser reconocido. “No sé si es una cafetería o un lobby de hotel, pero es un lugar para la gente”, decía el viajero. “No siento que el dueño de esto sea alguien que me dice que tiene un montón de dinero y que, si tengo algo de suerte, me dará un poco”.

El viajero era David Kelley, fundador de IDEO, la legendaria consultora de diseño e innovación que trabajó de la mano con Uccelli y un equipo interdisciplinario del banco para revolucionar el layout de sus tiendas financieras. La foto de Uccelli fue tomada en la tienda del Centro Cívico, la primera en ser inaugurada, que no parecía en absoluto la oficina de un banco. Se le llama Interbank Explora y es, a la vez, la tienda icono del nuevo diseño y un laboratorio vivo para probar más innovaciones, con counters móviles y canaletas con cables que permiten interconectar la tienda mientras esta sufre constantes metamorfosis. La entidad financiera planea invertir S/. 60 millones en convertir sus otras tiendas en versiones inspiradas en este modelo. Este año tendrá 20, entre tiendas nuevas y remodeladas.

De acuerdo con Uccelli, dos factores llevaron a Interbank a trabajar en este proyecto, cuyo nombre en clave fue Imagine. El primero es parte del ADN del Grupo Intercorp: valorar la innovación en todo nivel.

Pero el segundo, nace de una situación más estructural del mercado bancario: con la entrada agresiva del BCP y el BBVA a la banca retail, sus agencias se han modernizado, dejando atrás a Interbank, quien

siempre había sido el pionero en ese campo. “Ya nos habíamos quedado, así que teníamos que dar el siguiente paso”, reconoce Uccelli.

Sin embargo, partiendo de una misma realidad, en la que el 70% de clientes todavía visita las tiendas regularmente, aunque el 45% de transacciones se pueda hacer por canales alternativos, el enfoque de Interbank es diferente al de sus competidores. Mientras que éstos, tienden a poner un primer frontis de cajeros automáticos y teléfonos para impulsar el uso de estos medios y vuelven más incómoda la experiencia dentro de la agencia, la tienda de Interbank tiene sillones, revistas y una zona de comunidad con agua y café gratis.

Los ATM están a un lado, pero integrados sutilmente a los counters en una continua pared verde. “Ello ayuda a que la gente entienda que lo mismo que hace en una ventanilla, lo puede hacer en canales alternativos”, dice Uccelli. Además, los counters están partidos en varios muebles separados, lo que facilita que los cajeros salgan de sus sitios y ayuden de cerca a los clientes, incluso acompañándolos al cajero automático o a un monitor con el sitio web de la banca virtual para enseñarles a usar el medio alternativo. Esto es parte de un nuevo protocolo de atención diseñado para que la tienda no sólo sea un artefacto simpático.

Además, en el trabajo con IDEO surgió una idea para ‘devolverle’ el tiempo a la gente que no quiera estar en la agencia, una meta esquivada para un banco que hace años repite que el banco vale más que el dinero. Ahora, cuando un usuario llega a una de las nuevas tiendas y se ‘inscribe’ en la lista de espera, puede pedir que le envíen un SMS aproximadamente cinco minutos antes de que le toque ser atendido. Uccelli incluso, anticipa que, pronto se habilitará una opción para inscribirse en la lista de manera virtual.

Otro objetivo del nuevo diseño, era romper la ‘barrera emocional’ entre el cliente y el banco, como la llama el ejecutivo. “Durante el brainstorming salieron ideas como tener una zona de espera para los perros, incluso con comida. Y el proceso de IDEO implica que no critiques, sino que sumes, así que el siguiente proponía comida para gatos y otro un sitio para caballos”, recuerda Uccelli.

Al final, el vehículo para esa conexión emocional nació de los propios consultores de IDEO, aunque ellos no lo sospecharan. Alguien recordó que, en una de las primeras noches del proyecto, ellos se habían puesto unos cartelitos con su nombre y algún dato curioso como una forma de romper el hielo. Ahora, los cajeros y ejecutivos de plataforma de Interbank tienen esos mismos cárteles delante de sí.

“Debe ser la primera vez en la historia de la banca que el cliente te dice con nombre propio que quien lo había atendido había mejorado su experiencia”, explica Uccelli. “Los nombres siempre estuvieron en el uniforme, pero nadie los veía”.

Este es el nuevo sistema de atención al cliente implementado por el Banco INTERBANK en el mes de Enero del 2014. Este plan fue desarrollado a través de un amplio estudio de mercado; empezando por la cultura de la gente en nuestro país, las tradiciones y cómo lograr y establecer esos lazos de confianza que nos hacen peruanos.

A raíz de toda esta información, los investigadores y analistas de mercado, buscaron entrar un poco más en la banca y profundizar este tema complementándolo con todo lo analizado anteriormente.

INTERBANK siempre se ha caracterizado por ser un banco diferente a los demás, o tratar de distinguirse así. Es por eso que nace toda esta reforma de dar una nueva experiencia de Banca al cliente, totalmente dinámica y abierta, en la cual los clientes tengan toda la confianza en el Banco y el Banco en ellos.

El objetivo principal de implementar todo este PLAN siempre fue generar mucha más rentabilidad ya que por eso se invierte; entonces todo el tema de la satisfacción del cliente desencadena en la generación de mayor rentabilidad para el banco porque será una forma de captar nuevos clientes y de fidelizar mucho más a los antiguos clientes.

El PLAN IMAGINE nace desde que el cliente se acerca a la puerta del banco y comienza toda una etapa de experiencias memorables, que harán que el Banco se posicione en la mente del cliente.

Elementos del Plan Imagine

1. Lobby leader

Persona encargada de recibir al cliente con una sonrisa e invitarlo a registrarse para ser atendido según la necesidad que requiera.

2. Wall-E

Es la máquina registradora; no imprime tickets, registra el nombre de la persona para que exista una mayor conexión entre el colaborador de IBK y el cliente. Recibe este nombre por el robot que habla.

3. Pantallas LED

Tres pantallas Led ubicadas horizontalmente, en la cual la del medio está programada para mostrar productos del banco e informar sobre nuevas campañas que atraigan la atención del cliente; junto con videos divertidos para que la gente que espera se mantenga entretenida. Las otras dos pantallas ubicadas a los laterales sirven para mostrar la cola y el flujo de avance de atención.

4. Sillones/ sofá

Es la nueva incorporación en la forma de atención, la gente ya no estará parada haciendo colas, o en sillas incómodas; todo lo contrario ahora será en sofás y sillones dándole otro confort a la espera.

5. Folletos “MI”

Son folletos llamados “mi” ya que en todos detallan los productos del banco con ese prefijo como:

- Mis prestamos
- Mis ahorros
- Mis seguros
- Mis tarjetas
- Mi sueldo

6. Bloggy

Carteles que están en cada counter de cada representante financiero, los cuales contienen frases que contengan características como aspirantes, felices y comunes para que cada colaborador logre conectar mucho más con el cliente.

7. Colaboradores

Esto se refiere a los colaboradores de INTERBANK tienen que estar correctamente uniformados, bien afeitados y bien peinados.

8. Globos

La tienda tiene que estar siempre decorada con globos, de todos los colores de la marca INTERBANK.

9. Café

Existe una cafetera de 5 litros para que los clientes puedan servirse todo el café que quieran y disfruten la espera.

Metodología

- El cliente ingresa al banco y la Lobby Leader, lo recibe con el saludo corporativo y le pregunta que operación va a realizar, para ver si es derivable a un agente, a un cajero o simplemente para ver a qué área debe derivarlo.
- La lobby leader invita al cliente a registrarse en el Wall-E, ingresando su DNI o su tarjeta de débito o crédito.
- La lobby leader invita a registrar el número telefónico del cliente, con la finalidad de que 5 minutos antes de su atención le llegue un mensaje de texto sin costo alguno, para que pueda venir al banco y no pierda su tiempo esperando y pueda realizar otras gestiones.
- El cliente es llamado por su nombre o por el apodo que puso al momento de registrarse, ya que tienen esta opción para poder estar en el anonimato ante otros clientes.
- El cliente se acerca a la ventanilla y es recibido por el colaborador encargado con el cual conecta a través del bloggy puesto.
- El cliente finaliza la operación y se va con una experiencia memorable del banco.
- Este cliente pasará la voz a sus amigos, familiares y ya fidelizamos un cliente y estamos captando nuevos clientes.

Pasos básicos para la atención del Representante Financiero

Consta de 3 pasos básicos:

1. SMS

- Saluda cordialmente: Bienvenido a Interbank ¿En qué puedo ayudarlo?
- Mira: mantiene contacto visual con el cliente
- Sonríe: recibe con una sonrisa genuina al cliente

2. EEA

- Escucha activamente
- Empático
- Amable

3. SMS

- Sonríe: se despide con una sonrisa genuina al cliente
- Mira : mantiene contacto visual con el cliente
- Sorprende con su despedida: Gracias por venir a Interbank, (estrechón de manos).

Esta investigación toma en consideración un cúmulo de bases teóricas, las cuales se presentan a continuación:

El Cliente

Avellano¹, plantea las siguientes consideraciones: "...Un cliente es una persona que acude a una organización en busca de la satisfacción de sus necesidades y tiene expectativas ante lo que va a recibir...". Es el

1. AVELLANO, R. (1993). *Comportamiento del Consumidor y Marketing*. México. Edit. Ketind. Harly C.A. Pág.- 13

elemento más importante del proceso debido a que constituye por sí mismo la razón de ser del servicio y de su respectivo proceso...".

Desde este punto de vista se puede afirmar que el cliente es tanto el usuario final de un producto, como también aquella persona u organización que recibe el producto del trabajo en la cadena de procesos internos dentro de la empresa.

Cabe destacar que antiguamente, las empresas latinoamericanas se desarrollaron en un mar de políticas de protección que generaban mercados cautivos. Por esta razón, Ohno (citado en la Revista Calidad y Productividad, N° 7, 1996) expresa:

En estas condiciones las empresas imponían una dictadura: El cliente era sólo su poder adquisitivo, sólo existían compradores y el eslogan: "El cliente siempre tiene la razón", era sólo una frase vacía. El cliente era desconocido. Si éste reclamaba, se le podía ignorar o devolverle su dinero, debido a que las condiciones del mercado cautivo determinaban que por ese cliente que se perdía, siempre existían otros que compraban.

A finales de la década de los años 70, a medida que el entorno se transformó, la relevancia del cliente pasó al primer plano. Sus hábitos de compra adoptaron un nivel de satisfacción completamente nuevo, considerando los costos del ciclo de vida del producto, más que el precio de compra. La calidad ha dado paso al valor percibido y en la actualidad, los clientes cuentan con más información. Es por ello, que hoy en día una organización no puede ser competitiva si desconoce las necesidades de sus clientes. Con esta afirmación, se introduce el concepto de "servicio".

Características de la atención al cliente

Desatnick². Las características más importantes que deben tener la atención al cliente son:

- La labor debe ser empresarial con espíritu de servicio eficiente, sin desgano y con cortesía.
- El empleado debe ser accesible, no permanecer ajeno al público que lo necesita.
- El público se molesta enormemente cuando el empleado que tiene frente a él no habla con claridad y utiliza un vocabulario técnico para explicar las cosas.
- Se debe procurar adecuar el tiempo de servir, no a su propio tiempo, sino al tiempo que dispone el cliente, es decir, tener rapidez.
- Es muy recomendable concentrarse en lo que pide el cliente, si hay algo imperfecto, pedir rectificación sin reserva. El cliente agradecerá el que quiera ser amable con él.
- La empresa debe formular estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de los competidores.
- La empresa debe gestionar las expectativas de sus clientes, reduciendo en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.

Servicio

Harovitz³, define el servicio como "El conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo".

² DESATNICK (1990). *Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio*. Caracas. Editorial Legis IESA. Pág. 99

Fischer y Navarro⁴, aporta que los servicios son " Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios".

Características de los servicios

Karl Albrecht (1988, Pág. 36)⁵. Las define de la siguiente manera:

- Un servicio no puede conducir, inspeccionar, apilar o almacenar centralmente. Generalmente lo presta, donde quiera que esté el cliente, gente que está más allá de la influencia inmediata a la Gerencia.
- La persona que recibe el servicio no tiene nada tangible, el valor del servicio depende de su experiencia personal
- Si se prestó inadecuadamente, un servicio no se puede revocar, si no se puede repetir, entonces la reparación es el único medio recursivo para la satisfacción del cliente.
- La prestación del servicio generalmente requiere interacción humana en algún grado; comprador y vendedor se ponen en contacto en una forma relativamente personal para crear el servicio.

Calidad

Masaaki Imai⁶, señala que la calidad se refiere:

- No sólo a la calidad de productos o de servicios terminados, sino también a la calidad de los procesos que se relacionan con dichos productos o servicios. La calidad pasa por todas las fases de la actividad de la empresa, es decir, en todos los procesos de

³ HOROVITZ, J. (1997) *La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente*. Madrid. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 3

⁴ . FISHER, L. y NAVARRO V. (1994). *Introducción a la Investigación de Mercado*. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill. Pág. 185

⁵KARL, A. (1988). *Gerencia del Servicio*. Caracas. Legis Fondo Editorial. Pág. 36

⁶MASAAKI, I. (1998) Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo. Santa Fe de Bogota. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 10

desarrollo, diseño, producción, venta y mantenimiento de los productos o servicios.

Stoner⁷ aporta que la calidad:

- En el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos.

Requisitos fundamentales que permiten el éxito del Proceso de mejoramiento de la calidad:

Harrington⁸, señala los requisitos de la siguiente manera:

- Aceptación del cliente, es el elemento más importante del proceso.
- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- Enfoque administrativo, liderazgo y participación.
- El estándar del desempeño de cero errores.
- Enfocar el mejoramiento en el proceso, no en las personas.
- El reconocimiento a los éxitos.
- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar con nosotros sin comprender nuestras necesidades.

⁷ STONER, J. (1996). *Administración*. México. Sexta Edición. Prentice May Hispanoamericana, S.A. Pág. 146

⁸ HARRINGTON(1998). *Cómo Incrementar la Calidad Productiva*. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 17

Dimensiones de la Calidad

Druker⁹, observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar". Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación:

Fiabilidad: Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadora. Dentro del concepto de fiabilidad, se encuentra incluido el de la puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa, es decir, fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.

Seguridad: Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confiar que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa que, no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido para dar al cliente una mayor satisfacción.

Capacidad de Respuesta: Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido; también es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que puede ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que pueda lograrlo.

⁹DRUKER, P. (1990). *El Ejecutivo Eficaz*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana. Pág. 41

Empatía: Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No sólo implica ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía, sino que además, se requiere un fuerte compromiso e identificación con el cliente, conociendo a fondo sus características y necesidades personales, así como también sus requerimientos específicos.

Intangibilidad: A pesar de que existe intangibilidad en el servicio, en sí es intangible, es importante considerar algunos aspectos que se derivan de la intangibilidad del servicio:

Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario, si usted no los utiliza, su capacidad de producción de servicio en su totalidad se perderá para siempre.

Interacción humana: Para suministrar este servicio, es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

Herramientas para mejorar el servicio

- **Kaizen**

Wellington¹⁰. Redacta que el Kaizen se traduce como: "Mejoramiento (Kai, que significa cambio, y Zen que significa bueno). Se usa para describir un proceso gerencial y una cultura empresarial que ha llegado a significar mejoramiento continuo y gradual, implementándolo mediante la participación activa y compromiso de todos los empleados de una compañía en lo que dicha compañía hace y, más precisamente en la forma en cómo se realizan las actividades.

¹⁰WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen*. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 14

Masaaki Imai,¹¹. Define el Keizen como:

"El mejoramiento continuo, el cual involucra a todas las personas, tanto Gerentes como trabajadores y ocasiona un gasto relativamente pequeño. El Kaizen puede mejorar la calidad, reducir el costo en forma considerable y satisfacer los requerimientos de entrega de los clientes, sin inversión o introducción significativa de nueva tecnología".

- **Gemba**

Masaaki Imai,¹². Señala que es "Una palabra japonesa que significa lugar real. Ahora adaptada a la terminología gerencial para referirse a lugar de trabajo". Según Imai el Gemba debe ser el lugar de todos los mejoramientos y la fuente de toda información, por tanto la Gerencia debe mantenerse un estrecho contacto con las realidades del Gemba, con el fin de solucionar cualquier problema dentro del mismo. En otras palabras, cualquier asistencia que la Gerencia suministre debe surgir de las necesidades específicas del lugar de trabajo.

Las Cinco M en Gemba

Mano de Obra

Fischer y Navarro¹³. Define la mano de obra como "El conjunto de trabajadores o la fuerza de trabajo de un grupo determinado de explotación, tal como empresa, industria, economía nacional".

¹¹MASAAKI, I. (1998) *Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. Santa Fe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 2

¹²MASAAKI, I. (1998) *Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. Santa Fe de Bogota. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 12-13

¹³FISHER, L. y NAVARRO V. (1994). *Introducción a la Investigación de Mercado*. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill. Pág. 145

Comunicación

Wellington (1997, Pág. 96-97)¹⁴. Señala que la comunicación comienza:

Durante la fase de inducción al formar la actitud de trabajo de un empleado cuando a él o a ella se le introduce por primera vez a la misión, la cultura, las estrategias, los procesos, los productos, la gente y al sistema de apoyo de equipo de la compañía. La comunicación tiene ocho propósitos fundamentales:

- Informar
- Reforzar la comprensión (de cómo hacemos las cosas aquí).
- Generar apertura.
- Promover la planificación.
- Motivar.
- Desarrollar.
- Reforzar la identidad personal con un equipo de trabajo.
- Mantener como un punto focal la satisfacción al cliente.

El cliente debe mantener como calidad el espíritu de la comunicación, de la forma que éste le permitirá transmitir sus ideas eficientemente, tanto en las palabras empleadas como en la forma de transmitir las.

Entrenamiento

Wellington (1997, Pág. 100 – 103)¹⁵. Aporta que el entrenamiento en el servicio al cliente:

¹⁴WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen*. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 96-97

¹⁵ ¹⁶ WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen*. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 100-103

Nunca debe reservarse exclusivamente a personal específicamente designado un evento de una sola vez, que se hace esporádicamente o que se realiza en un vacío contextual. Los empleados deben ser entrenados y vueltos a entrenar a una tasa directamente proporcional a la mezcla de frecuencia, regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes y a las necesidades de su cargo.

Motivación

Según Wellington (1997, Pág. 107)¹⁶. Bastó con decir que "La gente trabaja por una gran variedad de razones, que sus expectativas difieren y que los distintos aspectos del trabajo y sus recompensas lo motivan de modo diferente". Sin embargo, lo común e invariable es la responsabilidad de cada líder de equipo en cuanto a conocer las necesidades de cada empleado y suministrar oportunidades y apoyo para que sean satisfechas, por consiguiente, un personal demostrativo no responderá a los clientes con actitud mental apropiada y ésta es una forma segura de descarrillar una iniciativa de servicio al cliente.

Empowerment:

Wellington¹⁷, señala que: "El Empowerment da la responsabilidad actual en beneficio del cliente. Le permite al personal, actuar dentro de límites previamente formulados, para evitar o solucionar problemas sin tener primero que obtener aprobación de su Gerente o superior. De esta manera, se puede prevenir la mayor parte de los problemas y las quejas de los clientes, en lugar de tener que solucionarlos una vez ocurridos. Cuando surgen problemas, designar al personal para que los resuelva sin demora y en caso necesario, tomar las medidas pertinentes para que no vuelvan a presentarse".

¹⁷WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen*. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág.108-109.

Capacitación para la satisfacción al cliente

Generalmente la capacitación en el servicio al cliente consiste en el aprendizaje de procedimientos internos, formas, sistemas entre otros. A continuación se presentarán tres técnicas según Berry (1996, Pág. 17)¹⁸, que pueden entrelazarse en el montaje de un aprendizaje continuo para la satisfacción al cliente:

- **Herramienta:** Es necesario que los empleados en contacto con el cliente, aprendan todos los procedimientos internos disponibles para procesar los pedidos de clientes, respondan a sus requerimientos, inquietudes y manejen sus solicitudes.
- **Las Técnicas:** Estas se refieren a los métodos que se han sugerido para servir de manera afectiva a los clientes cuando se interactúan directamente con ellos por correo, por teléfono o personalmente. Existen técnicas para saludar a los clientes, calmar a los clientes irritados, dar gracias a los clientes por su compra y hacerlos sentir importantes.
- **Experimentos y triunfos:** En cuanto a los empleados, se les debe moldear para establecer contactos altamente afectivos con el cliente, necesitan construir una ideoteca mental sobre las relaciones con los clientes, para saber de qué manera son percibidas, como se siente la gran mayoría respecto a las experiencias de contacto con el cliente. Aquí una vez más usted puede utilizar a algunos de los empleados con experiencia, aquellos que hayan sido modelo en el rol de hacer felices a sus clientes, es decir a los que hayan obtenido triunfos.

¹⁸BERRY, T. (1996). *Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras*. Caracas, Editorial Díaz de Santos. Pág. 17

Materiales y Maquinarias

Masaaki Imai (1998, Pág. 88)¹⁹. Señala que: Debe indicarse el lugar donde están almacenados los materiales, junto con el nivel de existencia y los números de identificación de las partes. Deben utilizarse diferentes colores para prevenir errores. Use lámparas de señales y signos de audio para destacar anomalías tales como la escasez de suministros.

Ubicación

Wellington (1997, Pág. 59)²⁰. Señala que la ubicación debe explicarse con precisión (en texto, gráficas o verbalmente) y asegurar que cualquier cambio en las vías de acceso (trazado, nombre o numeración) o en el transporte público que atienda el área en las direcciones actualizadas.

Wellington (1997, Pág. 59)²¹. Aporta que:

"Se debe señalar la ubicación, idealmente en todos los puntos de acceso en un radio de cinco millas, y asegurar que todas las fachadas exteriores de los edificios, entradas, vías privadas y todo el terreno de compañía refleje la imagen corporativa y transmitan empatía con los clientes".

Seguridad y Comodidad

Wellington (1997, Pág. 59)²². Considera que:

"Se debe proveer iluminación, techo y señalización suficiente en todos los estacionamientos y entradas, asegurar que todo el entorno interno cumpla con las reglamentaciones relevantes de salud, comodidad y

¹⁹MASAAKI, I. (1998). *Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. Santa Fe de Bogotá Editorial Mc Graw Hill. Pág. 59

²⁰WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen*. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 59

²¹ WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen*. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 59

²² WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen*. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 59

serenidad y asegurar que el espacio físico satisfaga la dinámica de interacción humana".

Tecnología

Wellington (1997, Pág. 142-147)²³. Establece que:

"La tecnología siempre debe ser una herramienta en una operación de servicio al cliente, nunca el amo.

Su propósito fundamental es instruir a los miembros de la organización acerca de aspectos tales como: funciones, normas, procedimientos, política, objetivos, manejo de operaciones y administración de sistema de procesamiento de datos, ya sea en forma manual o electrónica.

Procedimientos estandarizados

Masaaki Imai(1998,Pág.29)²⁴ Aporta que los estándares pueden definirse como:

"La mejor forma para realizar el trabajo. Para productos o servicios creados como resultado de una serie de procesos, debe mantener los estándares en una manera de asegurar la calidad en cada proceso y prevenir la aparición de errores".

Si un estándar significa la mejor manera, de aquí se deriva que el empleado debe adherirse al mismo estándar de la misma manera, todo el tiempo, si los empleados no siguen estándares en un trabajo repetitivo, el resultado variará, llevando a fluctuaciones en la calidad.

²³ WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen*. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 59

²⁴MASAAKI, I. (1998) *Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. Santa Fe de Bogota, Editorial Mc Graw Hill. Pág. 29

La Gerencia debe especificar con claridad los estándares para los empleados, como la única manera de garantizar la calidad para la satisfacción del cliente, los Gerentes que no toman la iniciativa de estandarizar el procedimiento de trabajo pierden su derecho de Gerenciar en el Gemba.

Formatos estandarizados

Masaaki Imai(1998,Pág.18)²⁵.Aporta que:

"La eficiente administración diaria de recursos requiere estándares. Cada vez que surjan problemas o anomalías, el Gerente debe investigar, identificar la causa fundamental y reconsiderar los estándares existentes o implementar nuevos estándares para impedir su reaparición. Los formatos estandarizados se convierten en parte integral del Kaizen-Gemba y suministran la base para el mejoramiento diario".

De este modo la estandarización es una parte integral del aseguramiento de la calidad, y sin estándares, es imposible un sistema viable de calidad.

Gerencia Visual

Masaaki Imai (1998, Pág. 85-86)²⁶. Plantea que los problemas deben hacerse visibles en el Gemba, si no puede detectarse alguna anomalía, nadie puede manejar el proceso, por lo tanto la gerencia visual consiste en "Hacer visibles a los problemas".

La Gerencia Visual es un poderoso instrumento para motivar al personal del Gemba hacia el logro de las metas gerenciales. Este instrumento

²⁵MASAAKI, I. (1998) *Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. Santa Fe de Bogota. Editorial Mc Graw Hill. Pág.,18

²⁶MASAAKI, I. (1998) *Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo*. Santa Fe de Bogota Editorial Mc Graw Hill. Pág. 85-86

proporciona muchas oportunidades para que los trabajadores refuercen su propio desempeño a través de la exhibición de los objetivos alcanzados y de los procesos logrados en el avance hacia los objetivos

Punto de control y verificación

Según Galindo (1991, Pág.172)²⁷. Hace referencia acerca del control de la siguiente manera ("es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas necesarias").

Es importante para toda empresa contar con puntos de control y verificación con el fin de tener seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se estén llevando a cabo de acuerdo al plan establecido, con las órdenes que se han sustentado ya que a través de esto se puede comparar, discutir y criticar. Tiende a estimular la planeación, a simplificar y a fortalecer la organización, a incrementar la eficiencia del mando y facilitar la coordinación.

Supervisores

Imai²⁸. Señala que el supervisor es la persona que tiene la responsabilidad en línea para la supervisión de los operadores en el Gemba, y la responsabilidad por el resultado.

El Supervisor debe manejar a su personal, si un personal no está motivado, éste debe introducir diversos programas para motivarlo, debido a que muchas veces el personal no se siente capacitado para realizar un buen trabajo y no cuenta con un entrenamiento eficiente, lo cual no le permite seguir con los estándares establecidos.

²⁷ GALINDO, M. (1991) *Fundamentos de Administración*. Mexico. Editorial Trillas. Pág. 172

²⁸. MASAANKI, I. (1998) Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo. Santa Fe de Bogota. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 97

Tiempo

Wellington²⁹ Señala que el valor del tiempo es:

"Una proyección razonablemente precisa del valor que representa cada cliente existente para una compañía. También es una medida de lo que le costará a la compañía el hecho de que un cliente deje de serlo por no haber ofrecido la empresa un excelente servicio al cliente".

El tiempo es una dimensión primordial en la obtención del servicio que conscientemente o no, determina a los ojos del cliente el nivel de la calidad. Orientar la empresa en función del tiempo del cliente, es poner en marcha una nueva organización que permita una acumulación rápida de nuevos conocimientos para adaptarse permanentemente a las necesidades del cliente.

Horas Comerciales

Wellington³⁰. Indica "que se debe prestar un servicio acorde con las necesidades de los clientes, y no según la presencia o ausencia de competidores".

El personal autorizado debe tener la disponibilidad, amabilidad, honestidad, simpatía y profesionalismo para la prestación de servicio al cliente; debe reconocer y honrar el valor del tiempo de un cliente para la compañía y no desilusionar a los clientes genuinamente leales por no reconocer esa lealtad y garantizar la sencillez del proceso.

²⁹WELLINGTON, P. (1997). Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 78

³⁰WELLINGTON, P. (1997). Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 60

Velocidad de las Transacciones

Wellington³¹. Señala que "se debe asegurar de que el proceso sea tan corto como lo quieran los clientes".

Cultura

Wellington³². Comenta que la cultura:

Motiva la oferta de una Compañía. Pues determina en términos de la misión, los valores, la ética y los estándares corporativos, cómo se la relacionará la empresa con sus accionistas y cuáles son las cualidades por las que se reconocerá tanto la firma como sus empleados.

Para los empleados la cultura es la contraparte de la estrategia del servicio para el cliente, es el mensaje fundamental de servicio que debe existir allí, a fin de permitir a la gente asumir el compromiso personal necesario para entender la calidad con el cliente.

Ética

Wellington³³. Establece que "se debe ser incuestionablemente legal, no discriminatorio, moral y transparente".

Conducta

Wellington³⁴. Señala que la conducta debe ser "imparcial", gustosamente servicial, objetivo, justo, honesto, irreprochable y auténticamente centrado en el cliente y aprender de la crítica constructiva.

³¹ WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente*. Kaizen. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 60

³² WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente*. Kaizen. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 125

³³ WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente*. Kaizen. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 61

³⁴ WELLINGTON, P. (1997). *Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente*. Kaizen. Caracas. Editorial Mc Graw Hill. Pág. 61

En la empresa los empleados deben asumir una conducta amable, sensibles, hepáticos, confiables, conocedores, leales al equipo corporativo, entrenados y facultados para actuar y cuya apariencia personal, incluyendo la limpieza personal y el uso del uniforme completo, si es el caso, sean consistentes con las expectativas de los clientes.

Calidad en el Servicio

- **Cultura de Servicio**

En la actualidad el servicio es el factor competitivo en los negocios. La esencia en las empresas de servicio, es el nivel de servicio que se le da al cliente y en los sectores de la economía se considera como un valor adicional en el caso de los productos tangibles, es por esto que es de los factores con vital importancia para las empresas de servicio.

Un factor importante para caracterizar a las empresas, debería ser por el alto o bajo nivel que ofrecen respecto a la calidad de su servicio, ya que los clientes son los principales receptores del servicio. Este nivel del servicio percibido depende de las actitudes y conocimientos del personal que labora en dichas empresas.

El servicio es, en esencia, el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

El personal en todos los niveles y áreas de debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

La motivación en el trabajo, es un factor muy importante en el fortalecimiento de una cultura de servicio que se brinda a los clientes.

Expectativas del Cliente Respecto al Servicio

Según Berry³⁵. Las expectativas del cliente "son actitudes que éste asume con respecto a una compañía". Éstas se relacionan con el producto; con el servicio prestado y con el profesionalismo de los que ejercen el contacto con el cliente. Cuando se recurre a una compañía por primera vez, las expectativas pueden ser muy altas al no tener ningún precedente adverso.

Dentro de éstas existen factores que las pueden calificar en positivas y negativas. Entre las expectativas positivas se destacan: La deferencia, cultura de servicio, interés personal y la confiabilidad. En cuanto a las negativas, se tienen: Rudeza en el trato, demora antes y durante la respuesta, la incompetencia y la indiferencia.

Ante tales evidencias, Albrecht³⁶. Propone una definición práctica del término imagen desde el punto de vista de estrategia comercial: "Una percepción lograda por el cliente de la forma como la compañía hace los negocios".

Desde este enfoque, el concepto de los momentos de verdad, recuerda que la imagen de una empresa mejora o se deteriora momento a momento y día por día, como resultado de la suma total de las experiencias de sus clientes al tratar con ella. Es por ello que, la empresa administra la percepción del cliente – su imagen – manejando bien los momentos de verdad.

De acuerdo con lo expresado, algunas de las imágenes que puede tener un cliente sobre una compañía pueden ser: Credibilidad, honradez, ética, reputación, confianza, un sentido de permanencia, consistencia, calidad e integridad.

³⁵. BERRY, L. (1994). *Managment Siglo XXI. Administración Total Del Servicio Continuo: La Nueva Generación*. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill. Pág. 50

³⁶. ALBRECHT, K. (1996). *Gerencia del Servicio*. 4ta Edición, Colombia, Editorial Legis. Pág. 61

Cuando una organización presenta deficiencias en el manejo de su imagen, necesita proyectar en el público un mensaje que infunda más credibilidad, mostrar a sus clientes todo lo que reciben por el dinero que pagan. En pocas palabras, estas organizaciones tienen que desarrollar estrategias de servicio que obliguen al cliente a descubrir sus puntos fuertes.

Carlzon, (citado en Colunga 1995, p. 100)³⁷. Establece que un "momento de verdad" es cuando el cliente externo hace contacto con alguna parte de la compañía de servicios. Su nombre se debe a que, ése es el instante y la oportunidad que tiene la empresa prestadora de servicios, para demostrar al cliente que la tecnología que emplea, los sistemas y procesos que utiliza y las personas que la integran pueden prestarle o no el servicio solicitado, cumpliendo con los requerimientos, cubriendo sus necesidades y sus expectativas. Es por ello que al hablar de requerimientos, entra en juego la calidad.

Calidad

Según Colunga³⁸. El término "calidad" señala "un conjunto de características de una persona o de una cosa". Sin embargo, los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el concepto "calidad", que lo han evolucionado hasta llevar su significado mucho más allá de las definiciones originales que ofrecen los diccionarios.

Ante tal aseveración, es oportuno remontarse un poco a la historia. La aparición de las comunidades humanas generó el antiguo mercado entre el productor y el cliente. Aún no existían especificaciones. Los problemas de calidad podían resolverse con relativa facilidad puesto que el fabricante, el comprador y las mercancías estaban presentes simultáneamente. El comprador podía

³⁷ COLUNGA, C. (1995). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. México. 1ra. Edición. Panorama Editores, Pág. 100

³⁸ COLUNGA, C. (1995). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. México. 1ra. Edición. Panorama Editores, Pág. 17

determinar en qué grado el producto o servicio satisfacía sus necesidades.

En la medida en que se desarrolla el comercio y se amplían los mercados, el productor deja de tener contacto directo con el cliente. La relación comercial se da a través de cadenas de distribución, haciendo necesario el uso de especificaciones definidas, garantías, muestras, etc., que tengan un papel equivalente a la antigua reunión entre el fabricante y el usuario.

Calidad también denota, como lo señala Jurán (citado en Colunga)³⁹. "aquellas características del servicio que responden a las necesidades del cliente". Por esta razón, un cliente con sus necesidades y expectativas cubiertas es un cliente satisfecho y calidad es satisfacer al cliente. Al cumplir con los requerimientos del servicio, hasta donde la acción tomada ayude a la permanencia de la empresa en el mercado.

Calidad en el Servicio al Cliente

Berry⁴⁰, expresa que:

La filosofía de calidad de servicio está fundamentada en un enfoque corporativo en el cliente, cultura y sistema de direcciones. El enfoque presenta todo un proceso que incluye desde la preparación y mejoramiento de la organización y del proceso hasta las estrategias, para que además del servicio base, se presten servicios post – venta a través de una comprensión total de las necesidades y expectativas del cliente.

³⁹COLUNGA, C. (1995). *La Calidad en el Servicio al Cliente*. México. 1ra. Edición. Panorama Editores, Pág. 18

⁴⁰BERRY, L. (1994). *Managment Siglo XXI. Administración Total Del Servicio Continuo: La Nueva Generacion*. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill. Pág. 75

Por lo tanto, calidad de servicio es la satisfacción del cliente, la cual se logra cuando se sobrepasan sus expectativas, deseos y/o percepciones.

En este caso, un servicio de calidad no es ajustarse a las especificaciones, -como a veces se le define- sino, más bien, ajustarse a las especificaciones del cliente.

Hay una gran diferencia entre la primera y la segunda perspectiva, las organizaciones de servicio que se equivocan con los clientes, independientemente de lo bien que lo realicen, no están dando un servicio de calidad.

Por último, calidad de servicio es el gran diferenciador, ésta atrae y mantiene la atención al cliente, si es buena, gana clientes y si es pobre, los pierde.

Satisfacción del Cliente

Harrington⁴¹. Señala que "el nivel de satisfacción del cliente es directamente proporcional a la diferencia entre el desempeño percibido de una organización y las expectativas del cliente".

Generalmente, la gestión de calidad enseña a conocer al cliente, las necesidades y qué se debe hacer para mejorarlas, especificando la satisfacción y conservación de los clientes activos, la atracción de clientes potenciales, el diseño de estrategias que satisfagan necesidades cambiantes de los nuevos clientes y la reducción de costos al responder quejas y procesar reclamos.

Dentro de este contexto Drucker⁴². Sostiene que "el cliente evalúa el desempeño de la organización de acuerdo con el nivel de

⁴¹HARRINGTON, J. (1997). *Management Siglo XXI. Administración del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación*. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill. Pág. 28

⁴²DRUKER, P. (1990). *El Ejecutivo Eficaz*. Buenos Aires. Editorial Sudamericana. Pág. 42

satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. Para ello, utiliza cinco dimensiones:

1. **Fiabilidad:** Es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio para ofrecerlo de manera confiable, segura y cuidadosa. Dentro del concepto fiabilidad se encuentra incluida la puntualidad y todos los elementos que permitan al cliente detectar la capacidad y conocimientos profesionales de su empresa. Fiabilidad significa brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
2. **Seguridad:** Es el sentimiento que tiene el cliente cuando pone sus problemas en manos de una organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. El conocimiento que el personal proyecte, su actitud y su capacidad para ganar confianza, serán elementos básicos en este punto de juicio realizado por el cliente. Seguridad implica credibilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad. Esto significa, que no sólo es importante el cuidado de los intereses del cliente, sino que también la organización debe demostrar su preocupación en este sentido, para dar al cliente una mayor satisfacción.
3. **Capacidad de Respuesta:** Se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y suministrar un servicio rápido; también es considerado parte de este punto, el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos, así como también lo accesible que pueda ser la organización para el cliente, es decir, las posibilidades de entrar en contacto con la misma y la factibilidad con que se pueda lograrlo.
4. **Empatía:** Significa la disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidado y atención personalizada. No solamente se debe ser cortés con el cliente, aunque la cortesía es parte importante de la empatía como también es parte de la seguridad. Requiere un fuerte

compromiso e identificación con el cliente, conocimiento a fondo de sus características y necesidades personales y de sus requerimientos específicos. Cortesía implica comedimiento, urbanidad, respeto, consideración con las propiedades y el tiempo del cliente, así como la creación de una atmósfera de amistad en el contacto personal (incluyendo recepcionistas y el personal que atiende el teléfono).

5. **Intangibilidad:** A pesar de que existe intangibilidad en el servicio se puede afirmar que el servicio en sí es intangible. Es importante considerar algunos aspectos que se derivan de este hecho:

Los servicios no pueden ser mantenidos en inventario. Si no se utiliza la capacidad de producción de servicio en su totalidad, ésta se pierde para siempre. Es como el vendedor que dispone de tiempo y no ha vendido, ese tiempo no lo recuperará jamás.

Interacción humana: Para suministrar servicios es necesario establecer un contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en la elaboración del servicio.

Sobre la base de estas consideraciones, cabe resaltar que los escenarios planteados en las organizaciones de hoy, representan un mundo de retos, exigencias y oportunidades cuyo impacto se traduce en la necesidad de encontrar otros esquemas de pensamiento, adquirir diferentes habilidades y asumir actitudes no tradicionales. "Nada es estable y todo es un cambio permanente" (Austin)⁴³.

Estas circunstancias hacen que la filosofía de apoyo a la planificación sea un hecho, ya que a través de las herramientas que ésta brinda, se diseñan estrategias que permiten articular la estructura o ambiente interno de la empresa con la de su entorno

⁴³AUSTIN, J. (1998, Noviembre) *La Planificación Estratégica y Su Rol en la Gerencia*. Teleconferencia, Eventos Especiales del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA). Caracas. Pág. 8

competitivo, permitiendo que las organizaciones adopten estructuras flexibles para enfrentar los cambios y sostener su ventaja competitiva; esa característica que según Jarillo⁴⁴ "es muy particular y la aísla de la competencia directa dentro de su sector, para poder obtener beneficios a largo plazo".

Bajo este contexto, las empresas orientadas al cliente desarrollan una comprensión profunda de lo que pasa a su alrededor, tienen capacidad para anticiparse a los cambios, detectando con antelación las necesidades del mercado y la manera de satisfacerlas porque están conscientes del carácter efímero de lo que intentan posicionar: El servicio al cliente.

Esta importante actividad es considerada como un bien intangible y perecedera, lo que refuerza el interés de las empresas en mantener un cliente, ya que el satisfacerlo conduce a la lealtad, lo que se traducirá en beneficios a largo plazo, porque los clientes leales invierten más, remiten nuevos clientes a la empresa y cuesta menos negociar con ellos.

Por consiguiente, una organización orientada al servicio se basa en la filosofía de manejar bien los miles de "momentos de verdad", esos incidentes en que un cliente se pone en contacto con la empresa formándose una impresión de la calidad del servicio que presta. El hecho es que, un momento positivo de verdad, puede eliminar cualquier impresión anterior que el cliente tenga de la empresa y viceversa.

Fallas en el Servicio.

Incidentes Críticos.

Las fallas de los servicios ocurren en los incidentes críticos del encuentro del servicio.

⁴⁴JARILLO, J (1992). *Dirección Estratégica*. Serie Mc Graw Hill de Management. Segunda Edición. Interamericana de España S.A. Pág. 23

Todo este encuentro está formado por numerosos incidentes críticos, o “momentos de la verdad” en los que interactúan el cliente y la empresa (Douglas y Batenson)⁴⁵.

Tipos de Fallas de los Servicios.

La satisfacción y la insatisfacción de los clientes está relacionada con la respuesta que dan los empleados cuando ocurren fallas en el servicio.

Según Douglas y Batenson (2002)⁴⁶, las fallas de los servicios caben en alguna de las siguientes tres categorías:

1. Las respuestas ante las fallas del sistema de prestación del servicio.
2. Las respuestas ante las necesidades y las peticiones de los clientes.
3. Los actos de los empleados, espontáneos y no solicitados.

Las fallas en el sistema son las que se presentan en el servicio fundamental que ofrece la empresa. En el caso de las fallas que presenta el sistema de prestaciones serían las repuestas que los empleados presentan ante tres tipos que serían: el servicio no disponible, el servicio irracionalmente lento y algunas otras fallas en el servicio fundamental.

El servicio no disponible se refiere a los servicios que normalmente se ofrecen, pero que no se dan en ese momento.

El servicio irracionalmente lento se refiere a los servicios o a los empleados que los clientes perciben como lentos y las otras fallas de servicio fundamental se refiere a todas las otras fallas del servicio que ofrece la empresa en general.

El segundo tipo de fallas del servicio son las respuestas dadas a las

⁴⁵ DOUGLAS HOFFMAN K. BATENSON Jebo. (2012) *“Fundamentos de Marketing de Servicios, concepto, estrategias y costos”* Australia. Edic. Thomson, 2° EDIC 2012..

⁴⁶ DOUGLAS HOFFMAN K. BATENSON Jebo. (2012) *“Fundamentos de Marketing de Servicios, Concepto, Estrategias y Costos”* Australia. Edic. Thomson, 2° Edic 2012

necesidades y peticiones de los clientes, es decir, a las respuestas que presentan los empleados ante las necesidades y las peticiones de los clientes.

En términos generales serían las respuestas que los empleados presenten ante cuatro tipos de fallas posibles: las necesidades especiales, las preferencias de los clientes, los errores de los clientes y la intromisión de terceros (Douglas y Bateson, 2002)⁴⁷.

El tercer tipo de falla del servicio serían los actos no sugeridos ni solicitados de los empleados, esto es, a los hechos y comportamiento del empleado que resultan inesperados para el cliente.

El último tipo de falla son las categorías de las circunstancias adversas que abarcan los actos positivos y negativos de los empleados sujetos a situaciones estresantes.

Justicia Percibida

La percepción del cliente en cuanto a la justicia de la estrategia para el rescate incluye las evaluaciones del proceso mismo. La justicia percibida está compuesta por tres elementos: la justicia distributiva, la justicia del procedimiento y la justicia de la interacción (Douglas y Bateson, 2002)⁴⁸.

La justicia distributiva es el resultado específico de los esfuerzos que hace la empresa para el rescate, es decir, la compensación que ha ofrecido la empresa para resarcir al cliente ante la falla del servicio.

La justicia del procedimiento, se refiere al proceso realizado para llegar al resultado final, es decir, si a pesar de todo, el cliente puede estar satisfecho por lo que se le brindo, podrá tener una respuesta negativa a la evaluación debido a lo que tuvo que soportar para obtener el

⁴⁷ DOUGLAS HOFFMAN K. BATENSON (2010) *Services Marketing: "Conceptos, Estrategias y Casos*. Australia, Asian Pacific Edition. Pág. 26

⁴⁸ DOUGLAS HOFFMAN K. BATENSON (2010) *Services Marketing: "Conceptos, Estrategias y Casos*. Australia, Asian Pacific Edition.. Pág. 26

resultado.

La justicia de la interacción, se refiere a la manera de instrumentar el proceso para rescatar el servicio y la forma de presentar los resultados, es decir, esta justicia implica los buenos modales del personal, así como la cortesía que aplica a la hora de ofrecer los servicios, así como el esfuerzo observado para resolver situaciones (Douglas y Bateson, 2002)⁴⁹.



⁴⁹ DOUGLAS HOFFMAN K. BATENSON (2010) Services Marketing: "Conceptos, Estrategias y Casos. Autralia, Asian Pacific Edition. Pág. 26

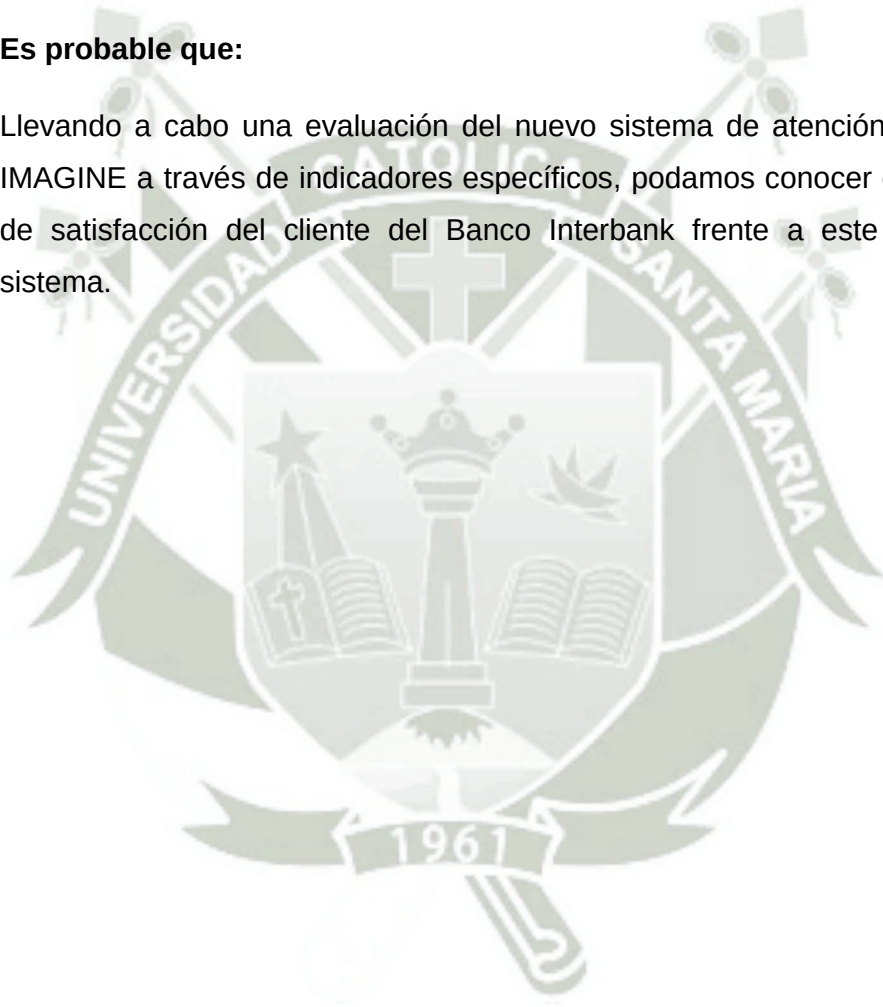
1.6. HIPÓTESIS

Dado que:

El banco INTERBANK ha lanzado e implementado un nuevo sistema de atención llamado PLAN IMAGINE en Enero 2014, con la finalidad de diferenciarse de los demás bancos y brindar una nueva experiencia en cuanto a la atención al cliente.

Es probable que:

Llevando a cabo una evaluación del nuevo sistema de atención PLAN IMAGINE a través de indicadores específicos, podamos conocer el nivel de satisfacción del cliente del Banco Interbank frente a este nuevo sistema.



1.7. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TABLA N° 2: MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA									
TEMA	JUSTIFICACION DEL PROBLEMA	VARIABLES	SUBVARIABLES	SUBVARIABLE 2	OBJETIVOS	INDICADORES			
ANALISIS DE LA SATISFACCION DE LOS CLIENTES EN RELACION AL NUEVO SISTEMA DE ATENCION "PLAN IMAGINE" DEL BANCO INTERBANK EN LA CIUDAD DE AREQUIPA 2014.	El nuevo sistema "Plan Imagine" fue implementado en Enero 2014 por el Banco Interbank, como un plan de mejora al servicio al cliente; la cual ayudará a que el cliente se identifique mucho más con el Banco y se cree una conexión de fidelidad, ya que antes se trabajaba con el sistema tradicional de todos los bancos (colas y tickets de numeración). Este sistema busca crear una ventaja diferencial en el servicio brindado frente a otros bancos para posicionarse en la mente de los clientes y brindar experiencias memorables.	Variable independiente: Medición del nuevo sistema "PLAN IMAGINE"	Lobby leader	GESTION DE ATENCION	CONOCER EL NIVEL DE SATISFACCION DEL CLIENTE EN CUANTO A LA CALIDAD DE ATENCION IMPARTIDA POR EL LOBBY LEADER EN EL NUEVO SISTEMA DE ATENCION PLAN IMAGINE	Calidad de atencion			
						Presentacion personal			
						Amabilidad			
						Agilidad			
						Disposicion para atender			
							Calidad de atencion		
								Presentacion personal	
									Amabilidad
									Agilidad
									Representante Financiero
			Presentacion personal						
			Amabilidad						
			Agilidad						
			Disposicion para atencion						
			Claridad de la informacion						
			Intencion de cierre						
			Disposicion para atencion						
			Claridad de la informacion						
			Suficiencia de la informacion						
			Satisfaccion de la calidad percibida del establecimiento en general en relacion a cada nivel anterior dado						
			Variable dependiente: Satisfacción del cliente	Evaluacion de la satisfaccion	POST VENTA	Relacionar directamente la satisfacción del cliente en cuanto a calidad de atención con el nuevo servicio de post Venta del nuevo sistema de atención Plan Imagine.	Claridad de la informacion		
Suficiencia de la informacion									
Variable dependiente: Satisfacción del cliente	Evaluacion de la satisfaccion	POST VENTA	Relacionar directamente la satisfacción del cliente en cuanto a calidad de atención con el nuevo servicio de post Venta del nuevo sistema de atención Plan Imagine.	Claridad de la informacion					
Suficiencia de la informacion									
Satisfaccion de la calidad percibida del establecimiento en general en relacion a cada nivel anterior dado									
	Satisfaccion de la calidad percibida del establecimiento en general en relacion a cada nivel anterior dado								
Llevando a cabo una evaluación del nuevo sistema de atención PLAN IMAGINE a través de indicadores específicos, podamos conocer el nivel de satisfacción del cliente del Banco Interbank frente a este nuevo sistema.									
	Llevando a cabo una evaluación del nuevo sistema de atención PLAN IMAGINE a través de indicadores específicos, podamos conocer el nivel de satisfacción del cliente del Banco Interbank frente a este nuevo sistema.								



CAPITULO II: PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

CAPITULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

2.1. TÉCNICA E INSTRUMENTOS

A pesar que pudiera necesitarse de más técnicas, luego de analizar las bondades de cada una de ellas, se tomó la decisión de acopiar la información necesaria en la presente investigación con las técnicas que se presentan en la siguiente tabla.

TABLA N° 3: TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y FUENTES

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS	FUENTES
OBSERVACIÓN DE CAMPO	CÁMARA FILMADORA Y GRABADORA	TIENDAS INTERBANK AREQUIPA
OBSERVACIÓN DOCUMENTAL	FICHA DE OBSERVACIÓN	BANCO INTERBANK
ENCUESTA	CUESTIONARIO – CLIENTE INCÓGNITO	CLIENTES BANCO INTERBANK

2.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.2.1. ÁMBITO

Región : Arequipa.
 Provincia : Arequipa.
 Distrito : Cercado, Cayma, Yanahuara, Paucarpata, José Bustamante y Rivero.

2.2.2. TEMPORALIDAD

El tiempo que se ha estimado para desarrollar la presente investigación es de cuatro meses, empezando en el mes de Abril y culminando el mes de Agosto del presente año.

2.3. UNIDADES DE ESTUDIO

2.3.1. UNIVERSO

Nuestro universo está conformado por los clientes del Banco Interbank y que sean mayores de edad hasta los 74 años. Para lo cual presentamos la cantidad de clientes que conforman nuestro universo, la cual sectorizaremos por TIENDAS IBK.

TABLA N° 4: POBLACIÓN RELEVANTE PARA EL ESTUDIO

CÓDIGO	NOMBRE TIENDA	CLIENTES SECTORIZADOS (6 meses)
IBK 300	MERCADERES	10593
IBK 319	LA MARINA	3591
IBK 336	REAL PLAZA	4632
IBK 315	CAYMA	5129
IBK 410	YANAHUARA	2108
IBK 317	LA NEGRITA	4291
IBK 325	AVELINO	6132
IBK 343	MALL AVENTURA	5007
TOTAL		41483

Fuente: BANCO INTERBANK (base de datos)

2.3.2. MUESTRA

2.3.2.1 UNIDAD DE ANÁLISIS

Para el presente estudio se tomará en consideración una muestra representativa de los clientes del banco INTERBANK con la única condición es que sean mayores de edad y no distinguir género, ni condición económica. Para tener la mayor certeza que la muestra sea representativa se realizará bajo el método estadístico de muestreo aleatorio, la muestra de clientes se realizará en todas las tiendas IBK de la ciudad de Arequipa, en horas punta de las tiendas IBK por los siguientes 14 días que se programe el levantamiento del cuestionario de percepción.

2.3.2.2 UNIDAD DE MUESTREO

Se trata de un estudio donde se han especificado requisitos o las características del grupo de personas que son clientes del banco INTERBANK por lo tanto se han considerado:

Clientes del banco INTERBANK que tengan la condición de mayor de edad

2.3.2.3 MARCO MUESTRAL

Para la identificación y ubicación de los elementos a muestrear se utiliza el artificio de seleccionar unidades a muestrear que no se repita, para ellos se cuenta con el promedio de asistencia diaria a las tiendas IBK en las diferentes fechas, de tal manera poder coberturar a la base de clientes de cada tienda IBK.

2.3.2.4 TIPO DE MUESTREO

Para el presente estudio se considera el muestreo probabilístico

2.3.2.5 TAMAÑO MUESTRAL

Se aplica la fórmula para poblaciones finitas

La fórmula para calcular la muestra, fue la que se utiliza para poblaciones finitas y el muestreo es probabilístico.

Los datos que se requieren son:

- Nivel de confianza = 95%
- Probabilidad de ocurrencia = 50%
- Probabilidad de no ocurrencia = 50%
- Error estimado = 5%
- Población = 41,483

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

$$1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 41483 = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 41483}{0.05^2 * (41483 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 380$$

Realizando los cálculos correspondientes se determinó que el tamaño de muestra es de 380 encuestas distribuidas por el peso respectivo según la Tabla N° 4.

TABLA N° 5: DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA POR TIENDA IBK

CÓDIGO	NOMBRE TIENDA	TOTAL CLIENTES SECTORIZADOS
IBK 300	MERCADERES	97
IBK 319	LA MARINA	33
IBK 336	REAL PLAZA	42
IBK 315	CAYMA	47
IBK 410	YANAHUARA	19
IBK 317	LA NEGRITA	39
IBK 325	AVELINO	56
IBK 343	MALL AVENTURA	46
TOTAL		380

Fuente: Elaboración propia

2.4. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

2.4.1. RECOLECCIÓN DE DATOS

La primera fase fue preparar el presente plan de investigación para lo cual se tuvo que llevar a cabo la observación documental y de campo, a fin de documentarnos sobre el tema de investigación y poder plantear bien los puntos a considerar, así como también la elaboración de los instrumentos donde se registrará la información acopiada, poniéndonos en acuerdo con los Gerentes de Tienda de Interbank para ejecutar dichas actividades.

2.4.2. ELABORACIÓN DE DATOS

Se consideran las siguientes fases:

- a. Revisión de los Datos.-** Tanto la primaria como la secundaria se revisará en base a hipótesis planteadas en la investigación.
- b. Codificación de los Datos.-** La información será debidamente codificada y etiquetada para ello se considerará el paquete estadístico SPSS 20
- c. Clasificación de Datos.-** Se clasificará la data en función a las variables e indicadores.
- d. Recuento de los Datos.-** Se verificará la data para evitar errores en base al paquete estadístico SPSS.
- e. Presentación de los Datos.-** Se toma en cuenta el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Económico Administrativas.

2.4.3. PLAN DE ANÁLISIS

Finalmente una vez que se tenga toda la información necesaria se pasará a analizar la misma para posteriormente empezar con la redacción del documento final.

2.5. RECURSOS NECESARIOS

2.5.1. HUMANOS

- Investigadores principales = 2
 - o BENAVENTE MIRANDA, Víctor Renato.
 - o CALDERÓN PONCE, Paulo Sergio.
- Encuestadores = 8
- Clientes incognitos = 380

2.5.2. BIENES Y SERVICIOS

- Materiales:
 - o Didácticos.- Libros de especialidad.
 - o Formatos.- Cuestionarios.
 - o Registros.- Seguimiento de aplicación de encuestas.
- Servicios:
 - o Fotocopiado.
 - o Impresión de ejemplares de tesis.
 - o Empastado.

2.5.3. TAREAS

- Programación del estudio.
- Preparación de los investigadores.
- Recolección de datos.
- Aplicación del trabajo de campo.
- Resultados.

2.6. PRESUPUESTO DEL ESTUDIO

TABLA N° 6: PRESUPUESTO DE ESTUDIO

PERSONAL	CARGO	TOTAL HORAS	COSTO	TOTAL
BENAVENTE MIRANDA, Víctor Renato	Investigador	240		S/. 1,500.00
CALDERON PONCE, Paulo Sergio	Investigador	240		S/. 1,500.00
380 Clientes incognitos	Cliente Incognito	100	10	S/. 3800.00
8 encuestadores	Encuestador	100	0.5	S/. 400.00
SERVICIOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO	TOTAL
Impresiones	UN	10	15	S/. 150.00
Empastes	UN	7	30	S/. 210.00
Uso de Net			220	S/. 220.00
MATERIALES				
Papel Bond	MIL	3	12	S/. 36.00
DVDs	UN	7	2	S/. 14.00
CAPITAL ACADEMICO				
Libros	UN	20	35	S/. 35.00
Equipo de cómputo	UN	1		
Otros	Contingencias			S/. 300.00
TOTAL GENERAL				S/. 4,685.00

Fuente: Elaboración propia



CAPITULO III: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPITULO III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. ANÁLISIS DE GESTOR DE ATENCIÓN

3.1.1. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DE ATENCIÓN

Tabla Nº 7: Análisis de la gestión de atención

	PUNTAJE	
	<i>OPTIMO</i>	<i>REAL</i>
LOBBY LEADER	20	17.19

Fuente: Elaboración propia

3.1.1.1 Saludo: “Bienvenido a Interbank”

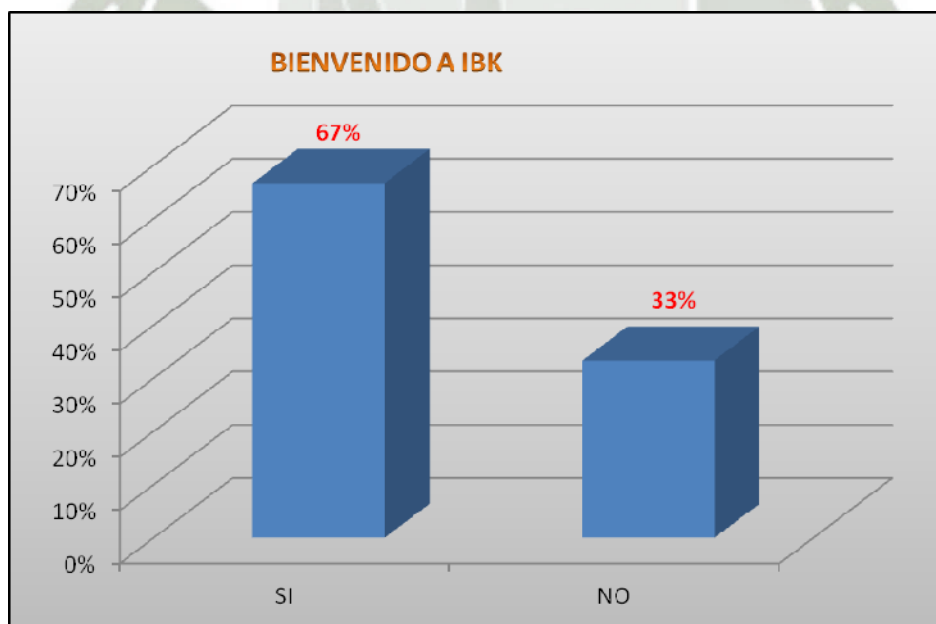
Tabla Nº 8: Bienvenido a Interbank

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	255	67%	127.5
NO	125	33%	-
TOTAL	380	100%	0.33

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta es clave para conectar con el cliente, es por eso que es tan importante en el modelo de atención respecto al gestor de tienda, ya que ésta es la primera impresión que tiene el cliente para con el banco. El gestor de atención es la primera persona con la cual tiene contacto el cliente, por ese motivo la frase "Bienvenido a Ibk" ¿qué operación va a realizar? es muy importante para dar un mejor servicio. El resultado de la evaluación a los 8 gestores de atención con los que cuenta el Banco Ibk y sólo el 67% de veces da esta bienvenida mientras que el 33% solo se limita a registrar a las personas. Este 33% se debe más que todo a la aglomeración de gente que se da en horas punta; es por eso que el gestor procede a registrar rápidamente para no generar molestias en el público general. Sin embargo, este porcentaje debe reducirse, ya que esto puede generar una variación en la percepción de calidad de servicio del Banco IBK.

Gráfica N° 1: Bienvenido a Interbank



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.2. Estableció contacto visual al recibir

Tabla N° 9: Contacto visual al recibir

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PUNTAJE
SI	334	88%	167
NO	46	12%	-
TOTAL	380	100%	0.44

Fuente: Elaboración propia

El contacto visual es una forma de comunicación no verbal de gran impacto sobre el comportamiento de la persona, es una forma de mostrar atención e interés, es una forma de interactuar con el cliente y ayuda a reforzar mucho más el mensaje que se intenta transmitir al cliente. En esta pregunta la mayoría de veces con un 88% mantiene un contacto visual al recibir al público, al mismo tiempo que se le da la bienvenida se indaga la operación a realizar, es una combinación valiosísima.

3.1.1.3. Sonrió al recibir

Tabla N° 10: Sonrió al recibir

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PUNTAJE
SI	137	36%	68.5
NO	243	64%	-
TOTAL	380	100%	0.18

Fuente: Elaboración propia

Una sonrisa puede disponer la actitud del cliente y cambiar su humor. Sirve para dar la bienvenida y expresar la buena disposición de atención que se tiene. Y más que eso, también aumenta la sensación de empatía con el gestor de atención, por lo que se generan lazos de confianza para suplir las necesidades. El 36% de veces los gestores sonríen al recibir al cliente, mientras que el 64% no lo hace. Aunque sonreír no conlleva grandes esfuerzos, no es una acción que se desarrolle con frecuencia en el ambiente laboral ni en el trato directo con clientes.

Gráfica N° 2: Sonrió al recibir



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.4. Invitó a pasar a zona de espera

Tabla N° 11: Invitó a pasar a zona de espera

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	361	95%	361
NO	19	5%	-
TOTAL	380	100%	0.95

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta es donde el gestor de atención muestra el camino al cliente para que pueda esperar a gusto hasta que le toque su turno, esto es para generar un orden y las personas no estén desorientadas, sino más bien que puedan conocer el flujo de atención del Banco Ibk. En este caso el 95% de veces los gestores invitaron a pasar a la zona de espera, acompañándolos hasta ella y sólo el 5% no lo hizo ya sea por descuido o porque estaban concentrados en otras operaciones.

Gráfica N° 3: Invitó a pasar a zona de espera



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.5. Estableció contacto visual al invitar a pasar

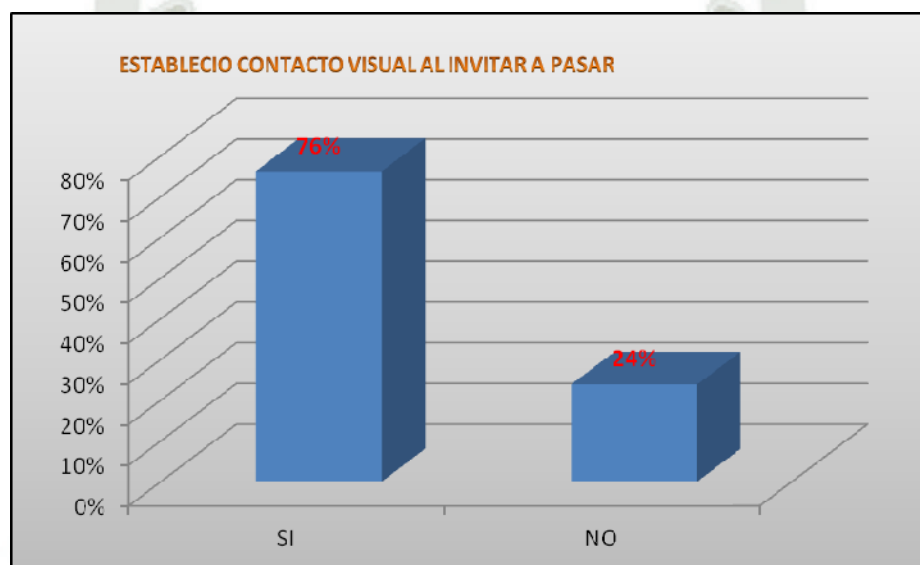
Tabla N° 12: Estableció contacto visual al invitar a pasar

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	289	76%	144.5
NO	91	24%	-
TOTAL	380	100%	0.38

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta tiene mucha relación con la del contacto visual al recibir al cliente, sin embargo la diferencia radica en que el porcentaje disminuye a un 76%, debido a que después de registrar al cliente el gestor de atención se concentra en el siguiente cliente y no hace un cierre de atención al cien por ciento.

Gráfica N° 4: Estableció contacto visual al invitar a pasar



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.6. Sonrió al invitar a pasar

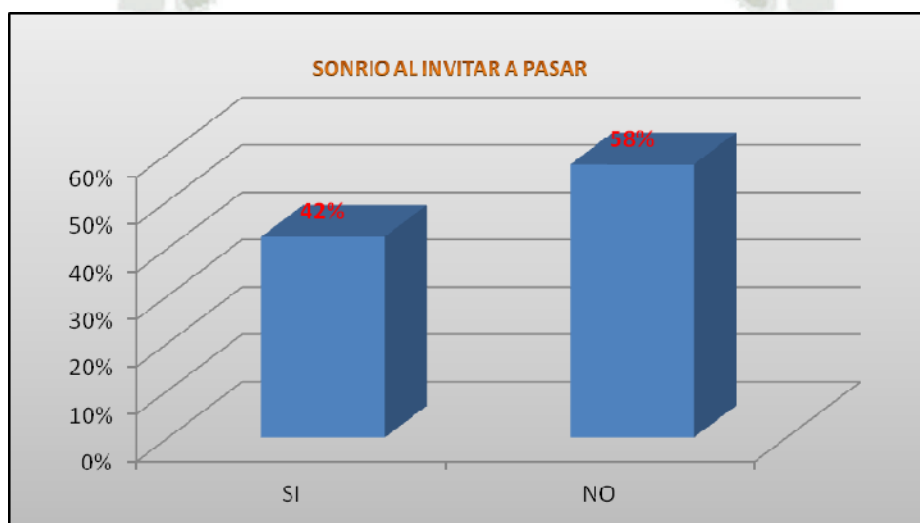
Tabla N° 13: Sonrió al invitar a pasar

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	160	42%	80
NO	220	58%	-
TOTAL	380	100%	0.21

Fuente: Elaboración propia

Este punto es similar a la tercera pregunta que hacía énfasis en sonreír al recibir, la cual tenía un porcentaje desfavorable. Ahora hubo un aumento del 6% de veces en que sonrían al invitar a pasar al cliente. Esto se debe a que es una etapa en la que prácticamente ya se concluyó con la atención del gestor de atención, por eso invito a sentarse y es amable con el cliente para que éste se sienta más cómodo y tenga una mejor percepción de la atención.

Gráfica N° 5: Sonrió al invitar a pasar



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.7. Presentación Personal

Tabla N° 14: Presentación personal

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	380	100%	190
NO	0	0%	-
TOTAL	380	100%	0.50

Fuente: Elaboración propia

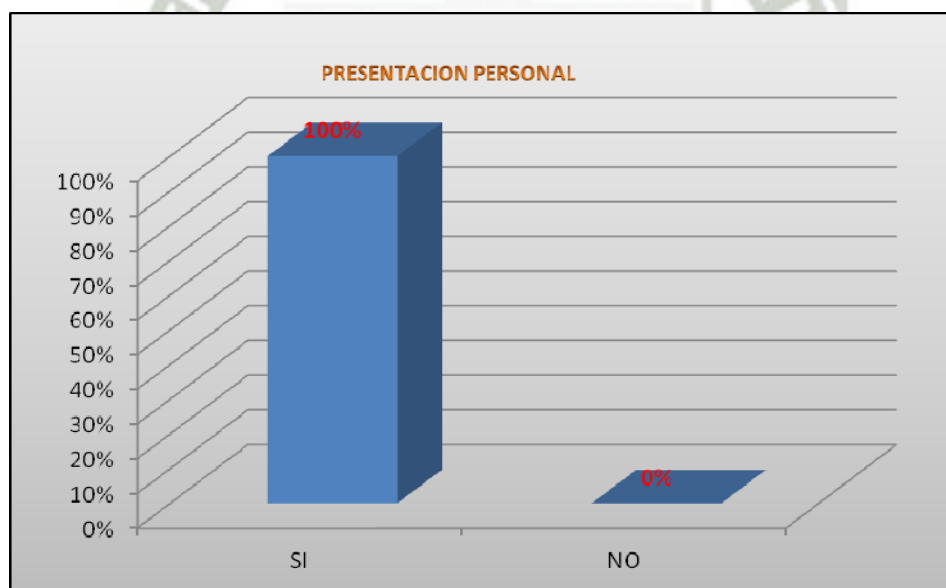
En lo que respecta la presentación personal debe cumplir con los siguientes requisitos:

Hombres: Cabello ordenado, bien afeitado, (barba ordenada). Orden y limpieza en vestimenta. Uñas limpias y cortas.

Mujeres: Cabello ordenado, maquillaje acorde, orden y limpieza en vestimenta. Uñas correctas y accesorios discretos.

En esta pregunta, de las 380 veces todos los gestores de atención se encontraron correctamente uniformados y con una presentación personal impecable, este no es de menos ya que ellos son la primera imagen que trasmite el Banco.

Gráfica N° 6: Presentación personal



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.8. Amabilidad

Tabla N° 15: Amabilidad

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
Superior	277	73%	554
Estándar	95	25%	
Debajo Estándar	8	2%	-
TOTAL	380	100%	1.46

Fuente: Elaboración propia

La amabilidad es muy importante en todo el proceso de atención que se ofrezca, ya que este aspecto es clave para que el cliente este conforme y satisfecho con la atención. En esta etapa la amabilidad de los 8 gestores de atención se medirá en base a 3 indicadores.

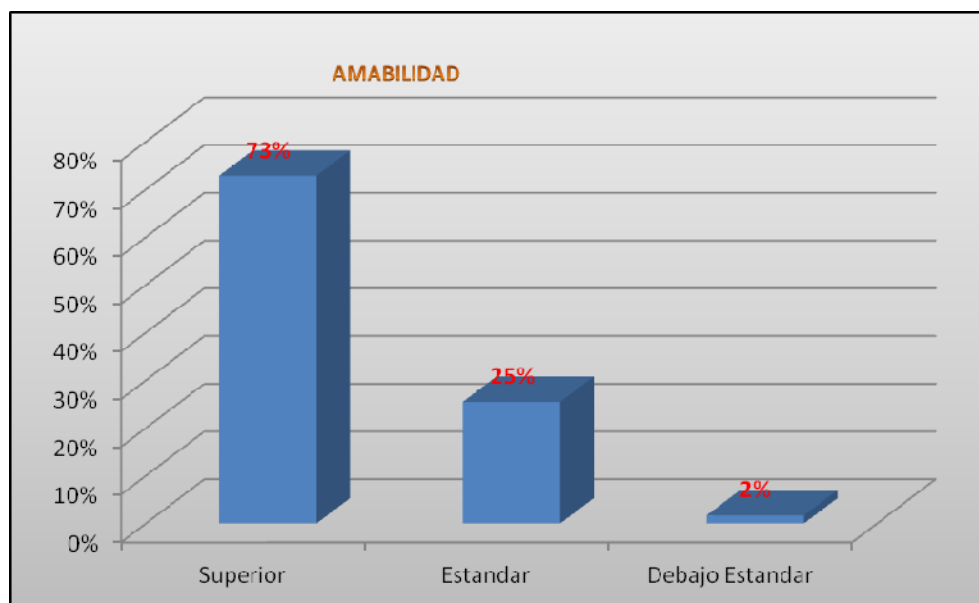
Superior: Lobby Leader atiende con cortesía, respeto, es agradable, sonríe, usa el por favor y menciona su nombre o apellido por lo menos una vez.

Estándar: Lobby Leader atiende con cortesía y respeto, usa el por favor.

Debajo del Estándar: Lobby Leader atiende con trato frío y cortante.

Los resultados de esta pregunta fueron por percepción del cliente, un 73% tuvo un actuar conforme y superior, el 25% de veces el comportamiento de los Gestores de atención es estándar y el 2% restante atiende con un trato frio y cortante.

Gráfica N° 7: Amabilidad



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.9. Agilidad

Tabla N° 16: Agilidad

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PUNTAJE
Superior	315	83%	630
Estándar	65	17%	
Debajo Estándar	0	0%	-
TOTAL	380	100%	1.66

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a este punto la agilidad la medimos a través de 3 estándares

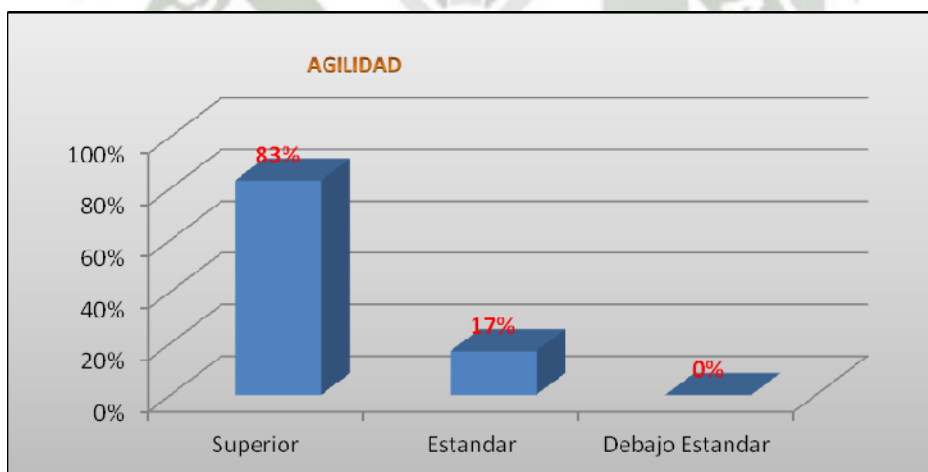
Superior: Lobby Leader atiende en forma ágil, sin demoras en dar información, comunicando los pasos de la atención.

Estándar: Lobby Leader atiende en forma ágil.

Debajo del Estándar: Lobby Leader atiende en forma lenta y pausada, se demora en brindar información.

Esta pregunta es muy subjetiva y por eso se estableció 3 estándares para dar una calificación más acertada, sin embargo el 17% de veces los clientes tuvieron una percepción de que se les brindó sólo un servicio ágil de forma estándar y no de una forma superior.

Gráfica N° 8: Agilidad



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.10. Disposición para atender

Tabla N ° 17: Disposición para tender

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
Superior	353	93%	706
Estándar	27	7%	
Debajo Estándar	0	0%	-
TOTAL	380	100%	1.86

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta vemos que es primordial la disposición para atender al cliente, ya que de esta acción nace la buena conexión que el cliente tendrá y se sentirá cómodo. Tiene 3 estándares para poder calificar este punto.

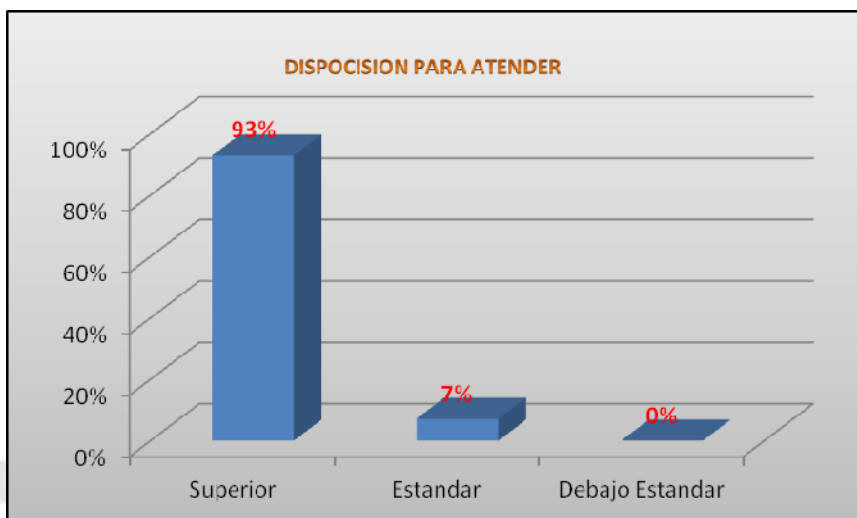
Superior: Asiste el registro en la pantalla, muy concentrado y pendiente durante todo el tiempo del cliente.

Estándar: Asiste en el registro y se limita a responder.

Debajo del Estándar: Sin concentración, distraído, se equivoca y corrige por distracciones. Deriva al cliente a otro canal sin verificar información del cliente.

Los resultados que se obtuvieron fueron favorables con un 93% de veces que el Gestor de Atención asistió de forma correcta, concentrada y pendiente durante todo el tiempo del cliente y el 7% de veces se realizó el registro de clientes limitándose sólo a responder.

Gráfica N° 9: Disposición para tender



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.11. Indaga operación a realizar

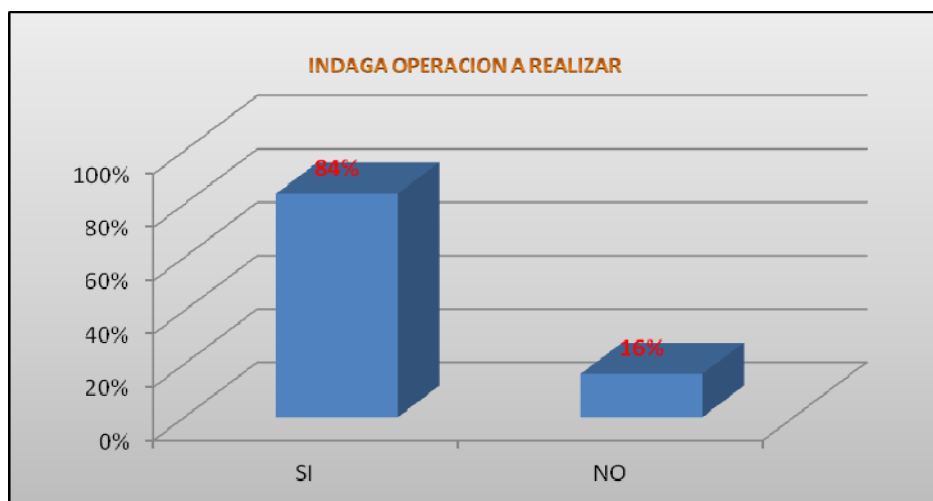
Tabla N ° 18: Indaga operación a realizar

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	319	84%	159.5
NO	61	16%	-
TOTAL	380	100%	0.42

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta se refiere al procedimiento en el modelo de atención que tiene que seguir el "Gestor de Atención" y lleva estrecha relación con la pregunta de bienvenida, en la que se realiza la pregunta: "¿Qué operación va a realizar?", es ahí donde obtenemos la información de los requerimientos del cliente y el 84% de veces los gestores de atención indagaron la operación, pero el 16% sólo se limitó a registrar y no a indagar más.

Gráfica N° 10: Indaga operación a realizar



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.12. Solicita documentos necesarios para registrar

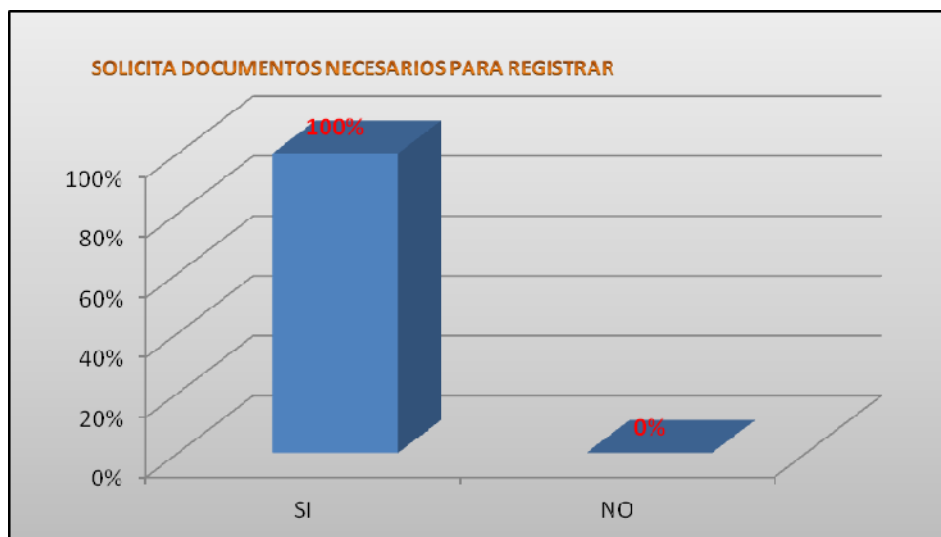
Tabla N ° 19: Solicita documentos necesarios para registrar

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	380	100%	380
NO	0	0%	-
TOTAL	380	100%	1.00

Fuente: Elaboración propia

Este es un paso elemental en el proceso de atención del Gestor de Atención, ya que para poder registrar a los clientes que van a ser atendidos, es necesario pedir el DNI o TC o TD, si es que es cliente de IBK para poder recibir una atención mucho más rápida. Al ser un paso esencial el 100% cumplió con este proceso para registrar a los clientes.

Gráfica N° 11: Solicita documentos necesarios para registrar



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.13. Invita a cambiar nombre en la pantalla

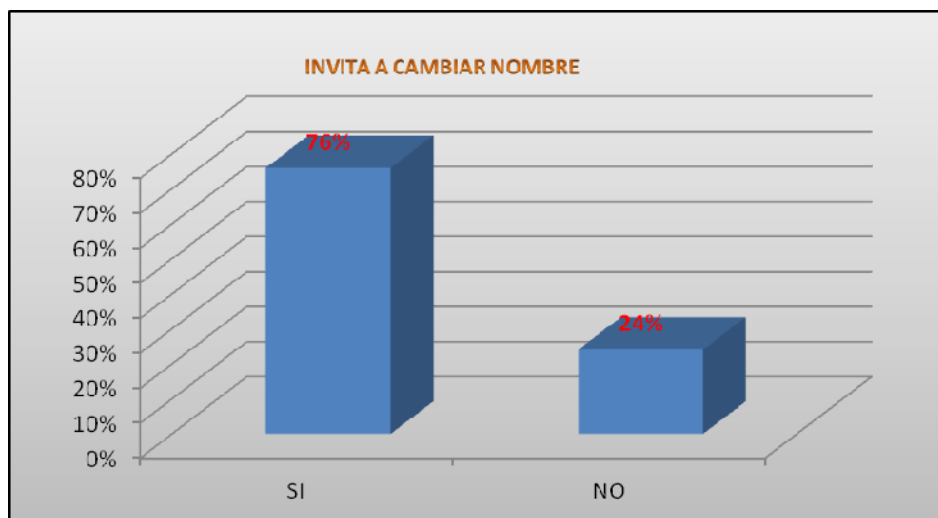
Tabla N° 20: Invita a cambiar nombre en la pantalla

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	289	76%	144.5
NO	91	24%	-
TOTAL	380	100%	0.38

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta invita a cambiar de nombre en la pantalla, es decir el Gestor de Atención le pregunta al cliente si es que desea que lo llamen por algún nombre en específico, primer o segundo nombre, o de la manera que se identifique mejor, de no ser así, o de no invitar a cambiar el nombre, el cliente será llamado por el primer nombre y primer apellido del documento de identidad del mismo. Los resultados fueron que un 76% de veces se invitó a cambiar de nombre, mientras que un 24% no lo hizo.

Gráfica N° 12: Invita a cambiar nombre en la pantalla



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.14. Invita a registrar su celular

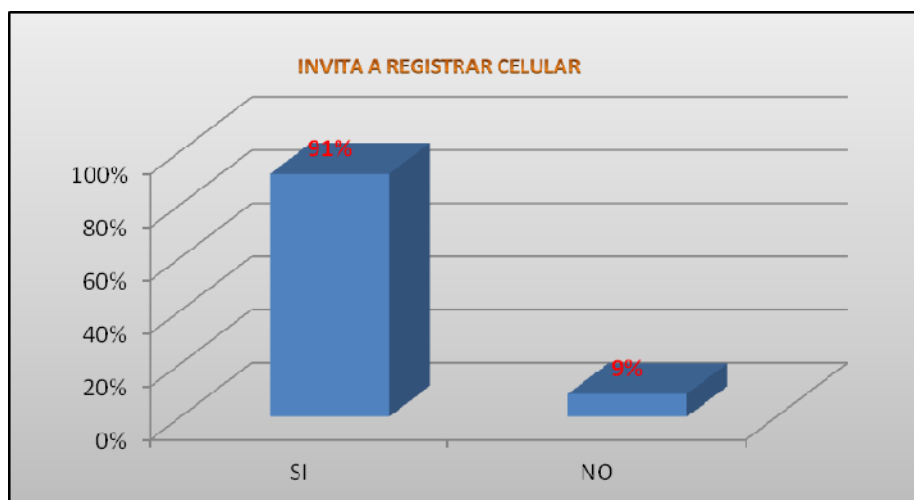
Tabla N° 21: Invita a registrar su celular

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PUNTAJE
SI	346	91%	173
NO	34	9%	-
TOTAL	380	100%	0.46

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta, luego de invitar a cambiar el nombre en la pantalla, se procede a invitar a registrar el número de celular del cliente para recibir un mensaje de texto con el tiempo aproximado de espera para su atención. Este punto también es importante, porque el cliente tiene la opción de salir a hacer otras cosas y mediante un mensaje de texto se le avisara que será atendido en un tiempo en específico. El 91% de veces el Gestor de Atención invita a registrar el número de celular, así la persona permanezca dentro del banco hasta el momento de su atención. Solo un 9% no invitó a registrar el celular por la aglomeración de gente en horas puntas del día.

Gráfica N° 13: Invita a registrar su celular



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.15. Realiza explicación de la atención en tienda

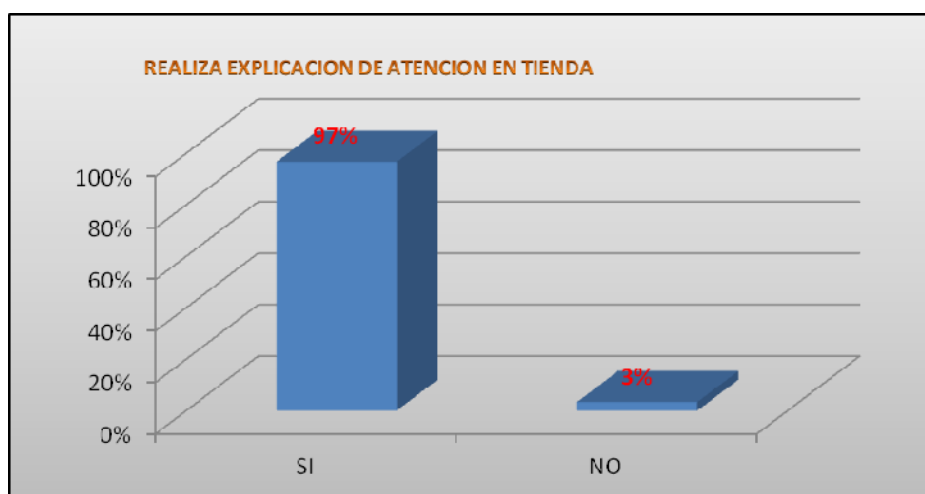
Tabla N° 22: Realiza explicación de la atención en tienda

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	369	97%	553.5
NO	11	3%	-
TOTAL	380	100%	1.45

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta el gestor de atención da una breve explicación sobre como es el flujo de atención en la tienda donde tiene que esperar, que la llamarán por su nombre y que puede esperar sentada y servirse un cafecito para su mayor comodidad. En este paso como era de esperarse el 97% brinda la explicación del flujo de atención en la tienda.

Gráfica N° 14: Realiza explicación de la atención en tienda



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.16. Indaga operación a realizar

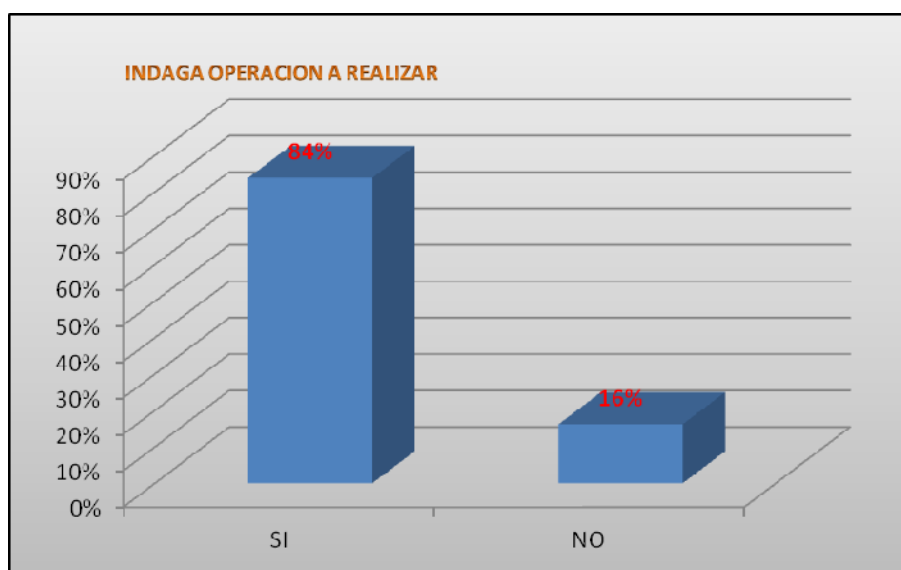
Tabla N° 23: Indaga operación a realizar

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	319	84%	957
NO	61	16%	-
TOTAL	380	100%	2.51

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta se refiere al procedimiento en el modelo de atención que tiene que seguir el "Gestor de atención", es en el caso en el que la operación sea derivable, para esto es necesario saber qué operación va a realizar para poder derivarla al canal correcto.

Gráfica N° 15: Indaga operación a realizar



Fuente: Elaboración propia

3.1.1.17. Deriva al canal correcto

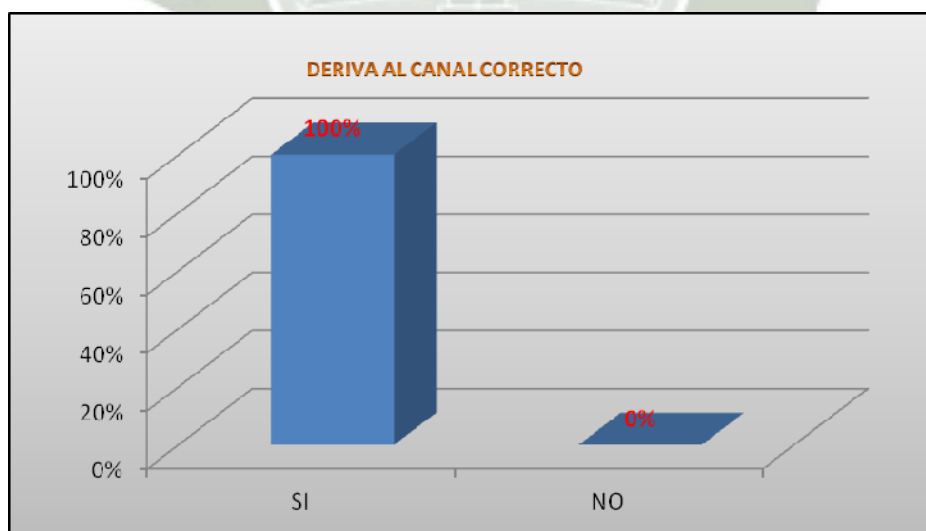
Tabla N° 24: Deriva al canal correcto

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	23	100%	69
NO	0	0%	-
TOTAL	23	100%	3.00

Fuente: Elaboración propia

Esta etapa se da si la operación es derivable y para esto es necesario indagar que operación realizará, por eso esta pregunta esta complementada con la anterior pregunta. En todos los casos donde la operación fue derivable el 100% fue derivado al canal correcto tanto como cajeros global net ATM, agentes Interbank y banca telefónica.

Gráfica N° 16: Deriva al canal correcto



Fuente: Elaboración propia

3.2. ANÁLISIS DE REPRESENTANTE FINANCIERO

3.2.1. ANÁLISIS DE TRANSACCIÓN

Tabla N° 25: Análisis de transacción

	PUNTAJE	
	<i>OPTIMO</i>	<i>REAL</i>
RF-TRANSACCIÓN	20	15.37

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Saludó: “Bienvenido a IBK ¿en qué puedo atenderlo?”

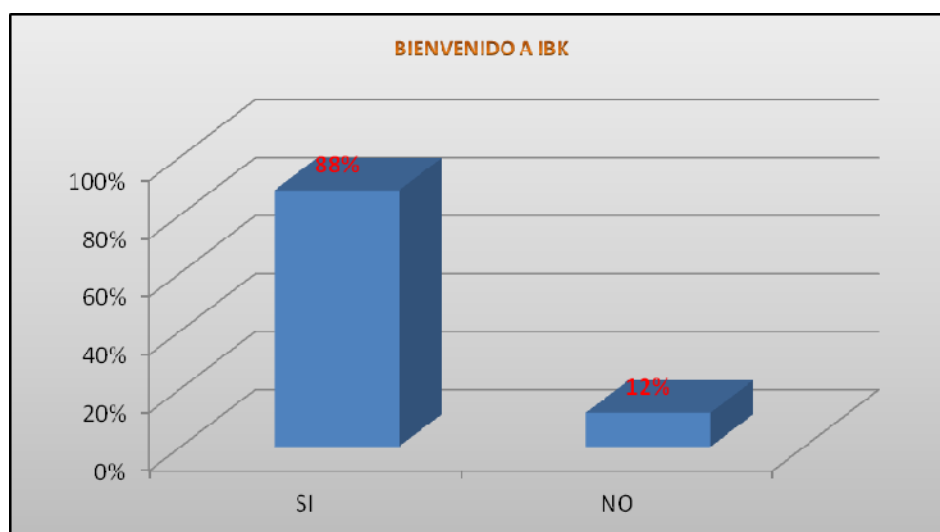
Tabla N° 26: Bienvenido a IBK

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	334	88%	167
NO	46	12%	-
TOTAL	380	100%	0.44

Fuente: elaboración propia

Esta pregunta es clave para conectar con el cliente, es por eso que es tan importante en el modelo de atención respecto al representante financiero. La frase " Bienvenido a Ibk ¿qué operación va a realizar? es muy importante, ya que es el saludo corporativo con el cual el cliente se identifica con el Banco. El resultado de la evaluación a los 8 gestores de atención con los que cuenta el Banco Ibk arrojó que sólo el 88% de veces da esta bienvenida, mientras que el 12% de veces sólo se limita a registrar a las personas. Este 12% se debe más que todo a la aglomeración de gente que se da en horas punta; es por eso que el representante financiero se descuida y saluda informalmente o tan solo indaga la operación. Sin embargo esto puede generar una variación en la percepción de calidad de servicio del Banco IBK.

Gráfica N° 17: Bienvenido a IBK



Fuente: Elaboración propia

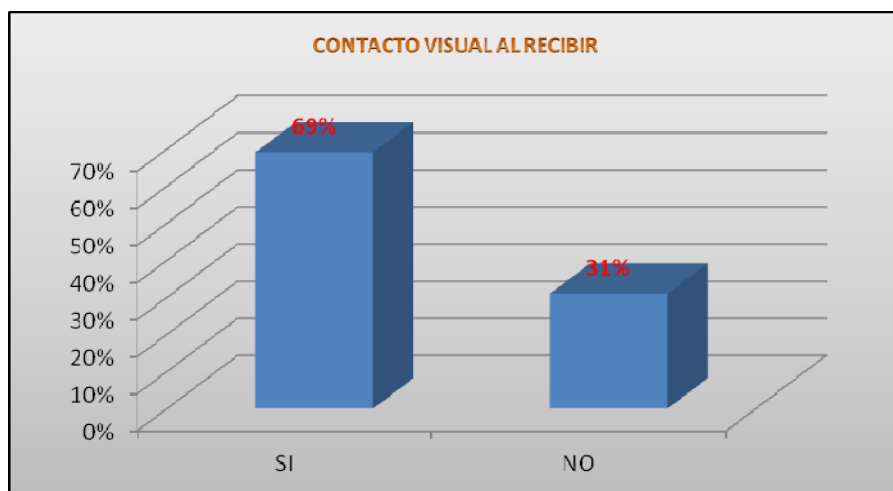
3.2.2.1. Contacto visual al recibir

Tabla N° 27: Contacto visual al recibir

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	262	69%	131
NO	118	31%	-
TOTAL	380	100%	0.35

Fuente: Elaboración propia

El contacto visual es una forma de mostrar atención e interés, es una forma de interactuar con el cliente y ayuda a reforzar mucho más el mensaje que se intenta transmitir al cliente. En esta pregunta el contacto visual no es el óptimo con un 69% de veces, ya que en el 31% de veces no se dio este contacto con el representante financiero, quien estaba mucho más atento al monitor que a la persona que estaba en frente.

Gráfica N° 18: Contacto visual al recibir


Fuente: Elaboración propia

3.2.2.2. Sonrió al recibir

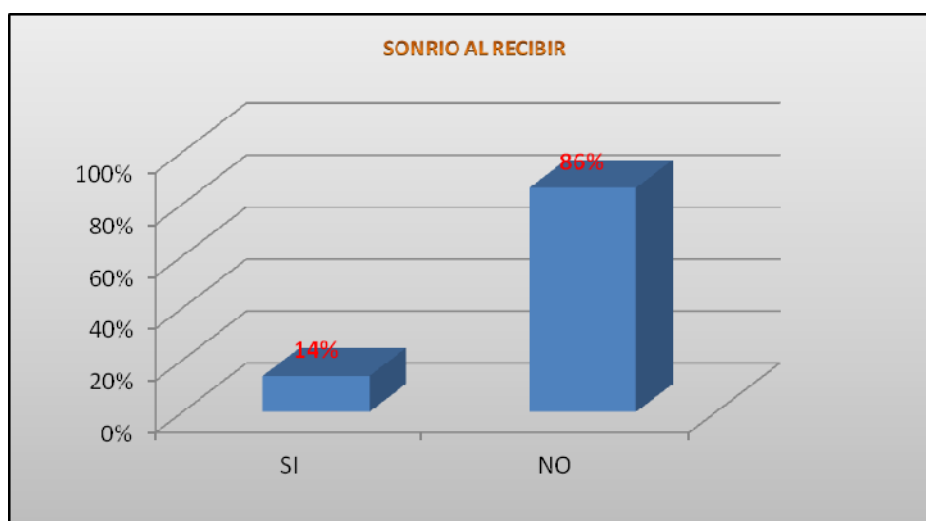
Tabla N° 28: Sonrió al recibir

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	53	14%	26.5
NO	327	86%	-
TOTAL	380	100%	0.07

Fuente: Elaboración propia

Es importante recalcar que el recibimiento de un cliente debe ser siempre agradable y grato; por lo tanto, complementar una atención cordial y eficiente con una sonrisa, genera confianza y puede traer grandes beneficios para el banco. En este punto el 14% de veces el gestor de atención no sonrió al recibir al cliente, y más de la mitad, con un 86% no sonrió al recibir al cliente, esto no es bueno para la imagen que el Banco IBK quiere tener con sus clientes, ya que lo que se busca es la mejor interacción posible con los clientes y la satisfacción total de sus necesidades.

Gráfica N° 19: Sonrió al recibir



Fuente: Elaboración propia

3.2.4. Invitó a realizar otra transacción

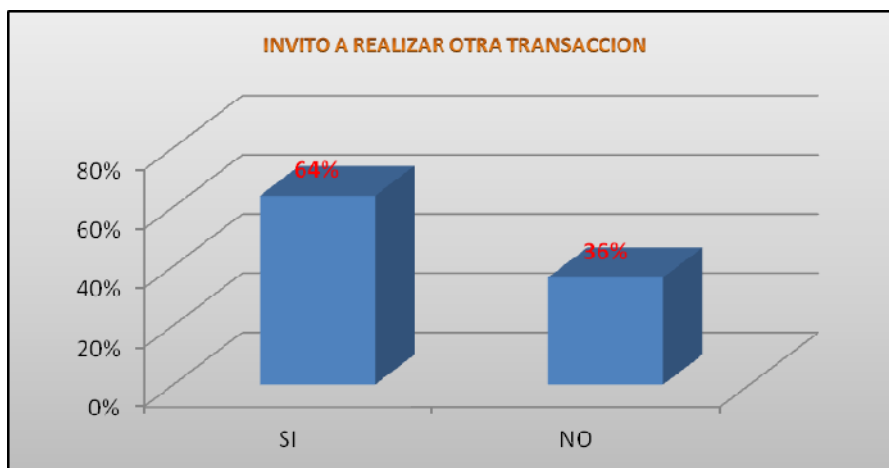
Tabla N° 29: Invitó a realizar otra transacción

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	243	64%	121.5
NO	137	36%	-
TOTAL	380	100%	0.32

Fuente: Elaboración propia

Esta es una actitud de cordialidad para demostrar un interés en el cliente y se realiza después de hacer la transacción que el cliente requería, invitándolo a realizar otra transacción formulándole la siguiente pregunta: ¿lo puedo ayudar en algo más?; en esta etapa los representantes financieros encuestados de las 380 veces solo el 64% de las veces realizaron esta pregunta pero el 36% no lo hizo.

Gráfica N° 20: Invitó a realizar otra transacción



Fuente: Elaboración propia

3.2.5. Agradeció la transacción

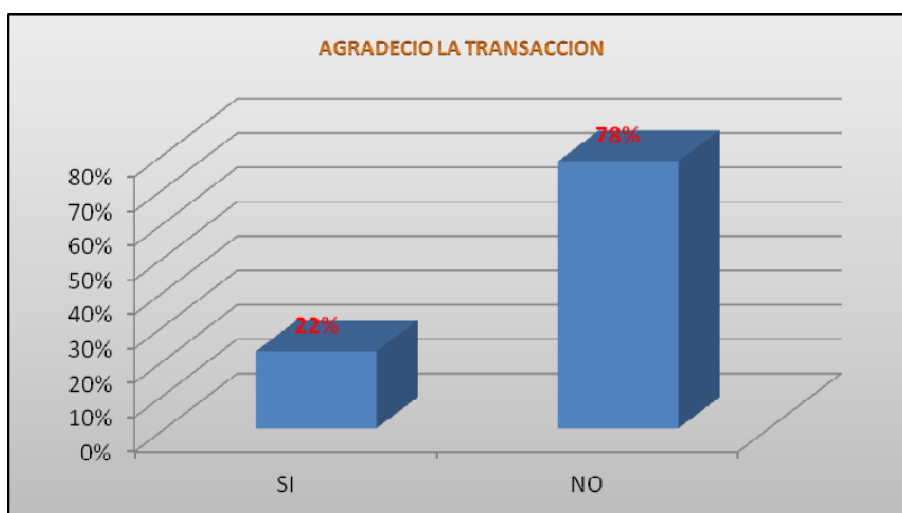
Tabla N° 30: Agradeció la transacción

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	84	22%	42
NO	296	78%	-
TOTAL	380	100%	0.11

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta tiene una estrecha relación con el cliente, las gracias por venir a IBK, es más un acto de cordialidad antes del término de la atención, es como el paso previo a la siguiente pregunta. Sin embargo este paso no se realiza con frecuencia, ya que sólo el 22% de veces lo hicieron debido a que más que todo agradecen la visita al banco y no tanto la transacción realizada.

Gráfica N° 21: Agradeció la transacción



Fuente: Elaboración propia

3.2.6. Se despidió "Gracias por venir a IBK"

Tabla N° 31: Se despidió "Gracias por venir a IBK"

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	338	89%	169
NO	42	11%	-
TOTAL	380	100%	0.45

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta hace referencia al momento en que el cliente concluye la operación que deseaba hacer y el RF se despide cordialmente y "agradece por venir al banco IBK". El saludar o despedirse son gestos muy importantes que el cliente va a tener muy en cuenta. El 89% de veces los RF agradecieron por venir al Banco IBK y el 11% no tuvo la misma manera de despedirse del cliente por motivos indistintos.

Gráfica N° 22: Se despidió "Gracias por venir a IBK"



Fuente: Elaboración propia

3.2.7. Estableció contacto visual al despedirse

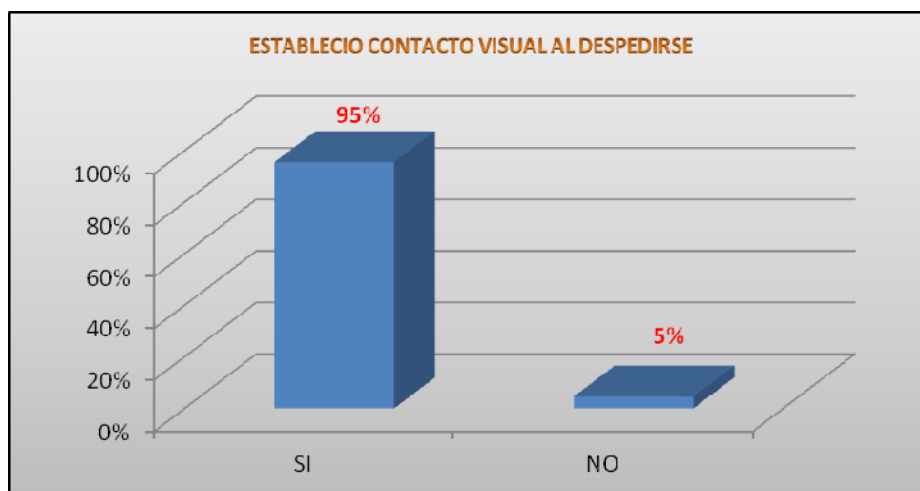
Tabla N° 32: Estableció contacto visual al despedirse

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	361	95%	180.5
NO	19	5%	-
TOTAL	380	100%	0.48

Fuente: Elaboración propia

Esta es vital para hacer un buen cierre de atención con el cliente, mirarlo a los ojos denota respeto y seguridad, viene acompañado de la frase de despidio, para que el cliente se sienta lo más satisfecho posible sobre la atención que le brinda el banco IBK. En este caso la mayoría de veces los RF siempre se despiden mirando a la persona que está en frente y solo el 5% no lo hace ya que continúa mirando el monitor.

Gráfica N° 23: Estableció contacto visual al despedirse



Fuente: Elaboración propia

3.2.8. Sonrió al despedirse

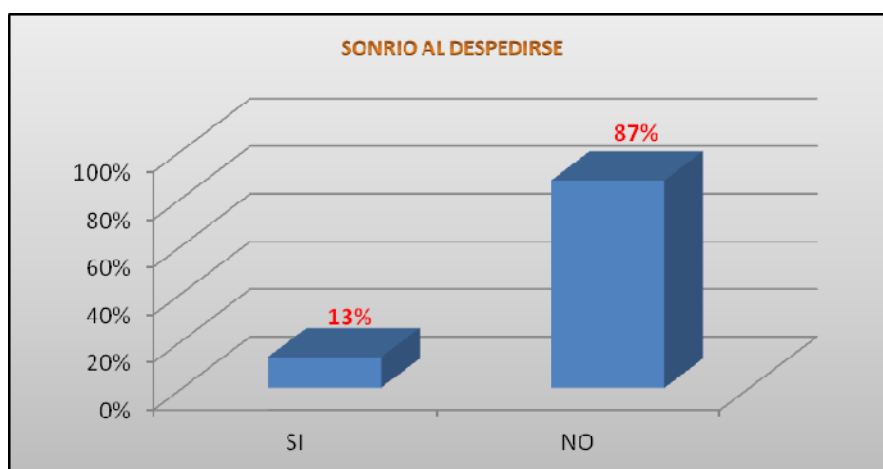
Tabla N° 33: Sonrió al despedirse

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	49	13%	24.5
NO	331	87%	-
TOTAL	380	100%	0.06

Fuente: Elaboración propia

Este punto corresponde a un conjunto de acciones que el RF tiene que hacer al finalizar con la operación. Sonreír al recibir al cliente y al despedirse del cliente, es una manera de que el cliente se sienta cómodo y satisfecho con su atención. Al evaluar a los RF obtuvimos que un 13% de veces, si sonríen al despedirse del cliente, este porcentaje es muy bajo y esto se debe a que la operación ya está concluida y no hay otro motivo para sonreír con el cliente, es por eso que se refleja con un 87%.

Gráfica N° 24: Sonrió al despedirse



Fuente: Elaboración propia

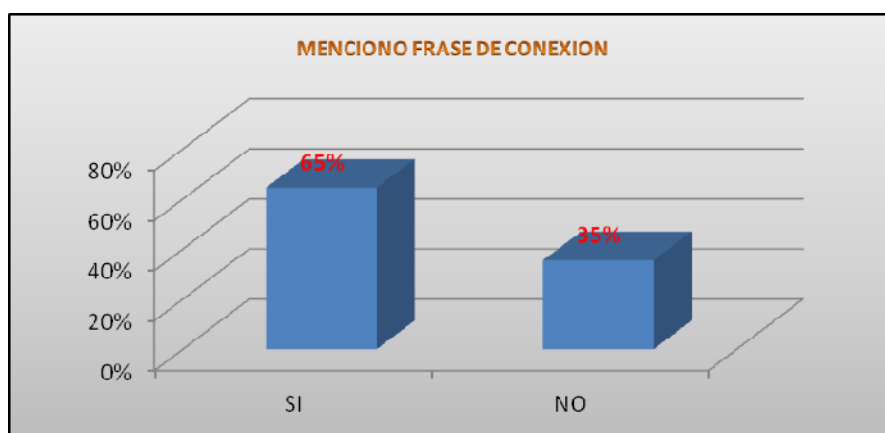
3.2.9. Mencionó frase de conexión

Tabla N° 34: Mencionó frase de conexión

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	247	65%	370.5
NO	133	35%	-
TOTAL	380	100%	0.97

Fuente: Elaboración propia

La frase de conexión como el mismo nombre lo dice es esa palabra que le da confianza al cliente y que puede mejorar la comunicación entre RF y cliente; este se puede dar a través del bloggy de cada RF, lo cual lo hace como cualquier persona, con gustos y costumbres similares al público en general. En este caso el 65% de los clientes sintieron esa frase de conexión que les permitió abrirse y tener una mejor comunicación con el RF; mientras que el 35% no lo hicieron o simplemente los clientes no percibieron esa conexión con los RF.

Gráfica N° 25: Mencionó frase de conexión


Fuente: Elaboración propia

3.2.10. Presentación Personal

Tabla N° 35: Presentación personal

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	369	97%	184.5
NO	11	3%	-
TOTAL	380	100%	0.48

Fuente: Elaboración propia

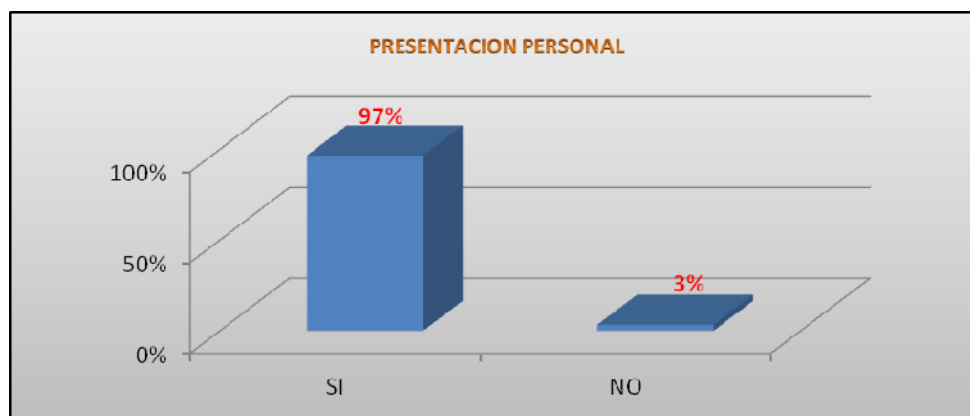
En lo que respecta a la presentación personal, es muy importante ya que es la imagen que los RF brindan a los clientes. Este punto se calificara tanto como para los hombres como para las mujeres.

Hombres: Cabello ordenado, bien afeitado, (barba ordenada). Orden y limpieza en vestimenta. Uñas limpias y cortas.

Mujeres: Cabello ordenado, maquillaje acorde, orden y limpieza en vestimenta. Uñas correctas y accesorios discretos.

En esta pregunta el 97% de los RF están vestidos correctamente y se nota el orden y limpieza en su vestimenta y el 3% restante no cumple al 100% con los indicadores dados.

Gráfica N° 26: Presentación personal



Fuente: Elaboración propia

3.2.11. Amabilidad

Tabla N° 36: Amabilidad

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
Superior	190	50%	475
Estandar	182	48%	
Debajo Estandar	8	2%	-
TOTAL	380	100%	1.25

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta la hemos calificado a través de 3 estándares:

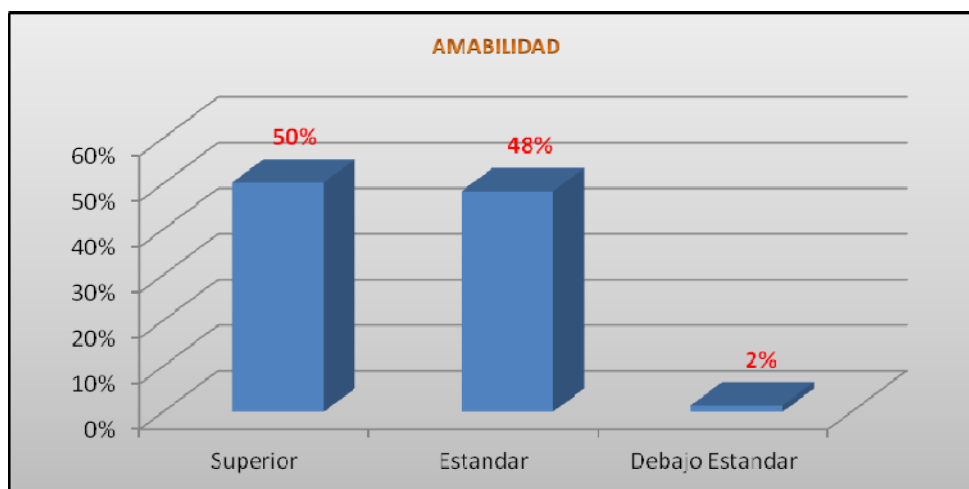
Superior: RF atiende con cortesía, respeto, es agradable, sonríe, usa el por favor, personaliza llamando para la atención con el nombre registrado en el Wall- E y agradece por la visita.

Estándar: RF atiende con cortesía y respeto, usa el por favor.

Debajo del Estándar: RF atiende con trato frío y cortante.

La amabilidad en los RF es un elemento que es básico para la percepción de la satisfacción por parte del cliente y esas 8 veces por debajo del estándar no deberían existir, porque es un cliente insatisfecho; un cliente menos para el banco Ibk.

Gráfica N° 27: Amabilidad



Fuente: Elaboración propia

3.2.12. Agilidad

Tabla N° 37: Agilidad

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
Superior	285	75%	712.5
Estandar	95	25%	
Debajo Estandar	0	0%	-
TOTAL	380	100%	1.87

Fuente: Elaboración propia

Este punto hace referencia a las cualidades positivas que deben tener los RF, la agilidad no solamente es física, sino también mental. Lo que se desea es que el RF cumpla con los siguientes requisitos.

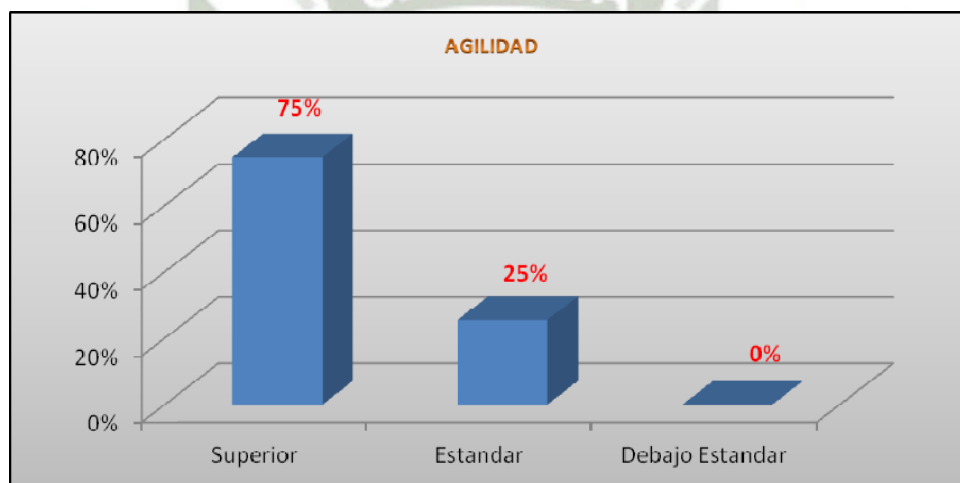
Superior: RF atiende en forma ágil y comunica los pasos a seguir. Tiene a la mano folletos con datos personales, formularios a la mano. Sólo se levanta para traer impresiones.

Estándar: RF atiende en forma rápida, sin demoras en dar información. No comunica los pasos a seguir.

Debajo del Estándar: RF atiende en forma lenta y pausada, se demora en brindar información, traer documentos o impresiones por distracciones.

Los resultados en este punto son favorables porque el 75% de veces los RF son calificados con una puntuación superior y el otro 25% tienen una puntuación estándar. Este resultado es bueno ya que no hay nadie que haya obtenido la puntuación debajo estándar

Gráfica N° 28: Agilidad



Fuente: Elaboración propia

3.2.13. Disposición para atender

Tabla N° 38: Disposición para atender

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
Superior	361	95%	902.5
Estándar	19	5%	
Debajo Estándar	0	0%	-
TOTAL	380	100%	2.37

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta vemos que la disposición para atender al cliente debe ser siempre cordial, ya que con esta disposición para atender, el cliente estará satisfecho con su atención. Tiene 3 estándares para poder calificar este punto.

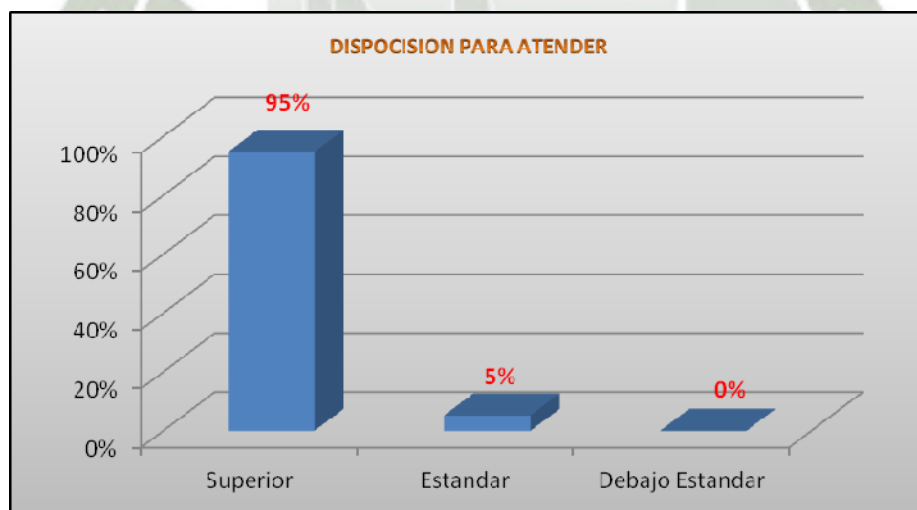
Superior: Asiste el registro en la pantalla, muy concentrado y pendiente durante todo el tiempo del cliente.

Estándar: Asiste en el registro y se limita a responder

Debajo del Estándar: Sin concentración, distraído, se equivoca y corrige por distracciones. Deriva al cliente a otro canal sin verificar información del cliente.

Esta pregunta es subjetiva y los resultados fueron también favorables porque el 95% de veces los RF estuvieron muy concentrados y pendientes todo el tiempo del cliente, mientras que el 5% de veces los RF tuvieron una puntuación estándar.

Gráfica N° 29: Disposición para atender



Fuente: Elaboración propia

3.2.14. Indago operación a realizar

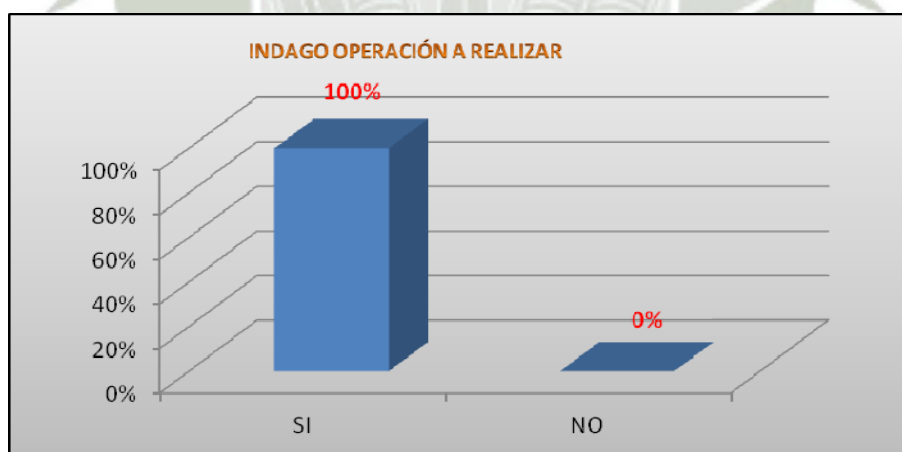
Tabla N° 39: Indagó operación a realizar

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	380	100%	380
NO	0	0%	-
TOTAL	380	100%	1.00

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta es vital para conocer qué es lo que el cliente desea y está buscando, para brindarle una atención mucho más eficiente, y como era de esperarse el 100% de veces los RF indagaron la operación a realizar, esto denota mucho mayor interés por resolver las dudas o atender rápido los requerimientos del cliente.

Gráfica N° 30: Indagó operación a realizar



Fuente: Elaboración propia

3.2.15. Identifico al cliente

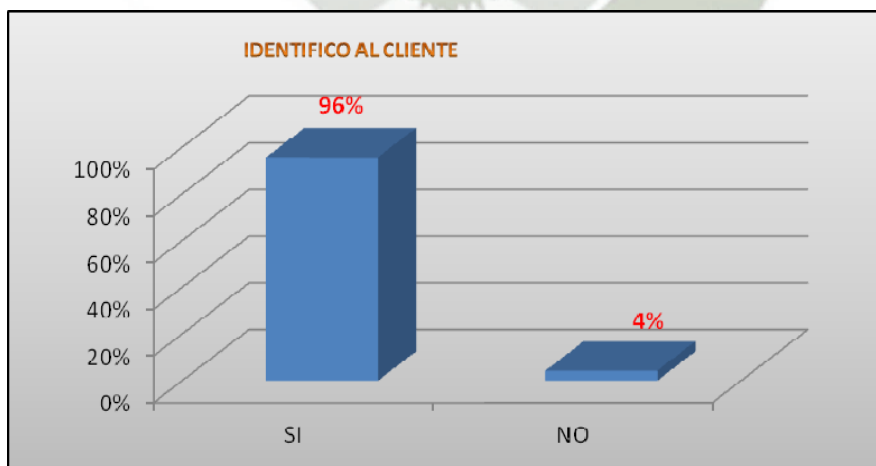
Tabla N° 40: Identifico al cliente

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	365	96%	547.5
NO	15	4%	-
TOTAL	380	100%	1.44

Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta es clave para toda operación ya que al establecer contacto con el cliente el RF tiene que pedir su Documento de Identidad para verificar que sea la persona y no haya problemas de fraudes. Más que una medida de satisfacción al cliente es una medida de seguridad que el Banco IBK asume para proteger ambas partes. El resultado de esta pregunta no es del todo alentador ya que solo un 96% de veces los RF piden la identificación del cliente y un 4% no. Este 4% de veces que no se identifica al cliente es un porcentaje de riesgo que el banco estaría asumiendo por no pedir DNI.

Gráfica N° 31: Identificó al cliente



Fuente: Elaboración propia

3.2.16. Aclaró requerimiento

Tabla N° 41: Aclaró requerimiento

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	361	95%	541.5
NO	19	5%	-
TOTAL	380	100%	1.42

Fuente: Elaboración propia

A veces los clientes no tienen muy claro cuál es el proceso a seguir o los términos que usan pueden confundirlo, es por eso que es necesario que el RF aclare el requerimiento del cliente es decir identificar su necesidad claramente para que el cliente sepa exactamente lo que va a hacer (pagos, depósitos, retiros) y se sienta que el tema bancario es tan sencillo como el lenguaje coloquial. El 95% aclaró específicamente el requerimiento para que la próxima vez el cliente venga seguro de la operación a realizar y no esté dando vueltas por saber qué es lo que tiene que hacer o dónde tiene que ir.

Gráfica N° 32: Aclaró requerimiento



Fuente: Elaboración propia

3.2.17. Confirmó operación

Tabla N° 42: Confirmó operación

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	361	95%	541.5
NO	19	5%	-
TOTAL	380	100%	1.43

Fuente: Elaboración propia

Este punto es crítico y se tiene que cumplir siempre, porque en esta etapa es donde se confirma la operación que el cliente fue a hacer y pueden darse problemas como confusión de transacciones, mala comunicación y digitar mal la operación a realizar, es por eso que se tiene que "confirmar la operación" antes de ejecutarla. Esto nos llevaría a ahorrarnos tiempo en extornar la operación realizada. El 95% de veces los RF cumplieron con la función correcta de confirmar la operación, pero el 5% de veces los RF no lo hicieron y esto no es bueno porque hay un porcentaje vulnerable a error.

Gráfica N° 33: Confirmó operación



Fuente: Elaboración propia

3.2.18. Ofrecimiento proactiva de producto o servicio

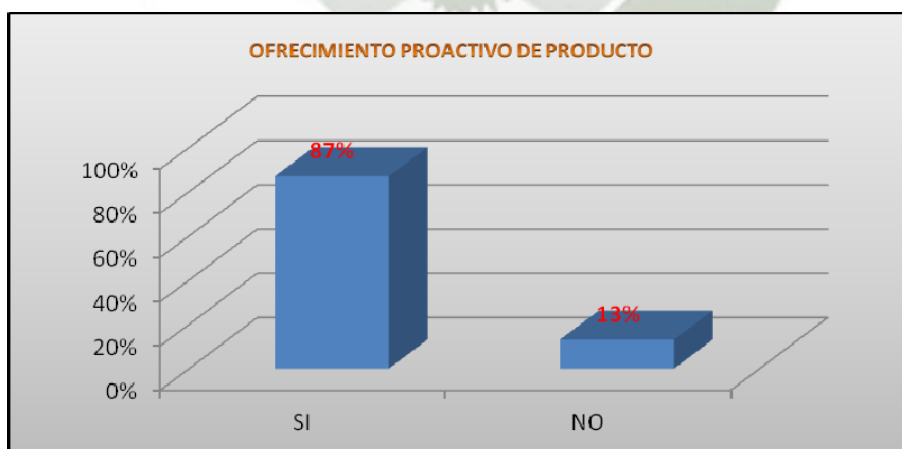
Tabla N° 43: Ofrecimiento proactiva de producto o servicio

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	331	87%	331
NO	49	13%	-
TOTAL	380	100%	0.87

Fuente: Elaboración propia

Este es el inicio de la venta, al culminar con la operación realizada al cliente, se ofrece un producto de forma proactiva, es decir mostrando todos sus beneficios y adaptándolos a las necesidades del cliente. Este proceso se da con un 87% de veces y es lo que más le interesa al banco que cada cliente se lleve un producto del mejor junto con la mejor experiencia en cuanto a la atención brindada. El otro 13% se da por brindar una rápida atención y no demorar tanto con el cliente para que las personas que están en espera no estén disgustadas con la atención.

Gráfica N° 34: Ofrecimiento proactivo de producto



Fuente: Elaboración propia

3.3. VENTAS

Tabla N° 44: Ventas

	PUNTAJE	
	<i>OPTIMO</i>	<i>REAL</i>
RF-VENTAS	20	16

Fuente: Elaboración propia

3.3.1. Solicito DNI al cliente

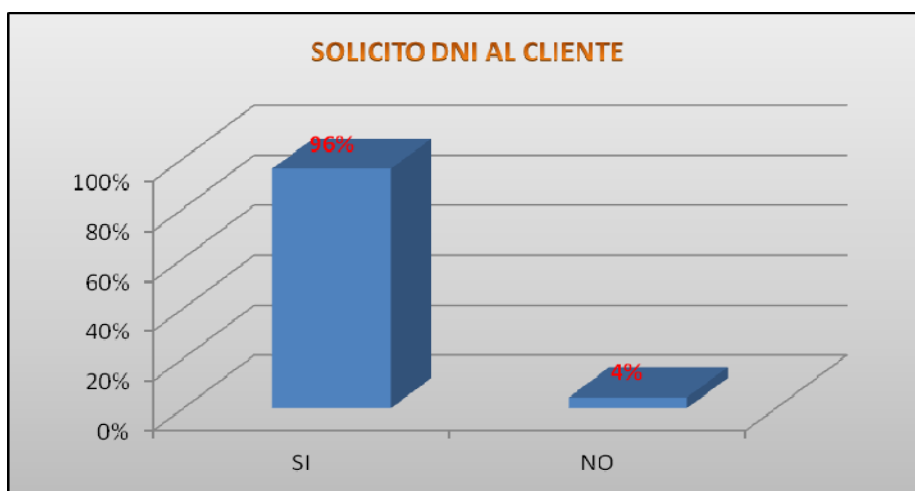
Tabla N° 45: Solcito DNI al cliente

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	365	96%	182.5
NO	15	4%	-
TOTAL	380	100%	0.48

Fuente: Elaboración propia

En este punto los RF siempre tienen que solicitar el DNI al cliente para poder verificar en el sistema que productos se les pueden ofrecer al cliente, se les puede brindar una línea de crédito dependiendo de sus ingresos. Es por eso que solicitar el DNI es básico para poder ofrecer los productos intangibles con los que el Banco IBK cuenta. El resultado de esta pregunta tuvo un 96% de veces que los RF solicitaron el DNI para proceder a ofrecer el producto, mientras que solo un 4% de veces los RF no ofrecen ningún producto.

Gráfica N° 35: Solicitó DNI al cliente



Fuente: Elaboración propia

3.3.2. Ingreso a Sistema y verificó campaña

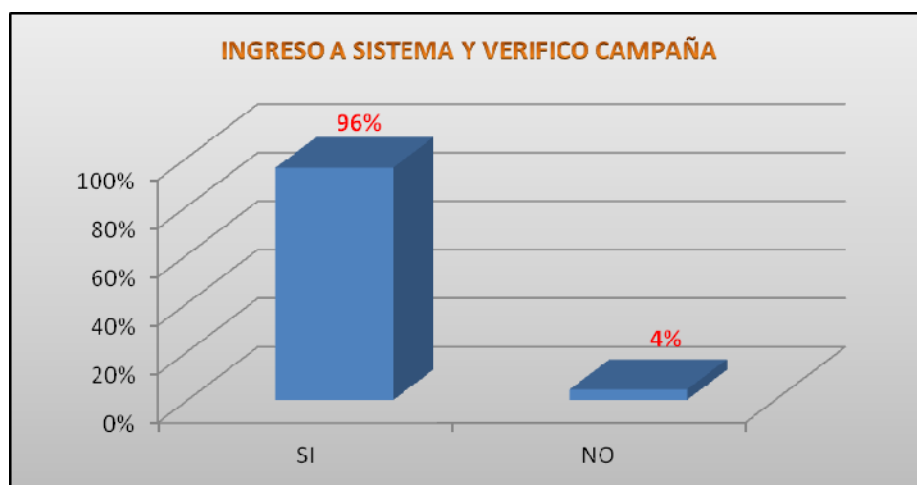
Tabla N° 46: Ingresó a Sistema y verificó campaña

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	365	96%	547.5
NO	15	4%	-
TOTAL	380	100%	1.44

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta el RF después de solicitar el DNI al cliente lo registra en el sistema y verifica si tiene campaña para ofrecerle el producto, este es un paso obligatorio para el RF en cuanto al flujo de atención ya que lo que se intenta con este nuevo sistema es que el cliente salga con un producto del banco. Al ser un proceso obligatorio se pudo cruzar información al momento de solicitar el DNI cuando el RF lo pasa por la lectora de barras; teniendo como resultado un 96% de ingresos, mientras que existe un 4% en el cual no se verifica campaña, por lo tanto no existe ofrecimiento.

Gráfica N° 36: Ingresó a Sistema y verificó campaña



Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Realizó preguntas de indagación

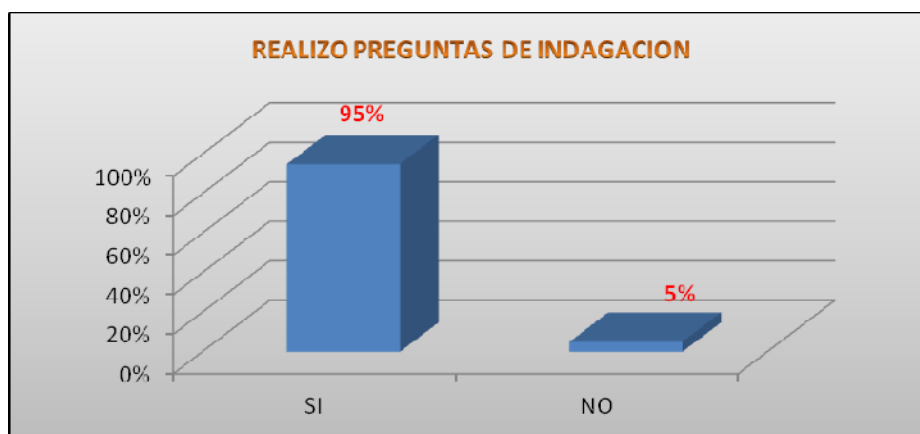
Tabla N° 47: Realizó preguntas de indagación

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	361	95%	541.5
NO	19	5%	-
TOTAL	380	100%	1.43

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas que hacen los RF a los clientes siempre son para indagar que tipo de producto de les puede ofrecer, tales como: ¿Desea hacerse un préstamo?, ¿Ya tiene una tarjeta de crédito? ¿Tiene auto, no desea un seguro para su vehículo? ¿Ya cuenta con casa propia?; estas son las preguntas de indagación que realizan los RF para poder ofrecer los productos del Banco IBK.

El 95% de veces se hicieron las preguntas de indagación y se pudieron vender productos a los clientes, mientras que el 5% no las hizo.

Gráfica N° 37: Realizó preguntas de indagación


Fuente: Elaboración propia

3.3.4. Ofreció producto o servicio según necesidad

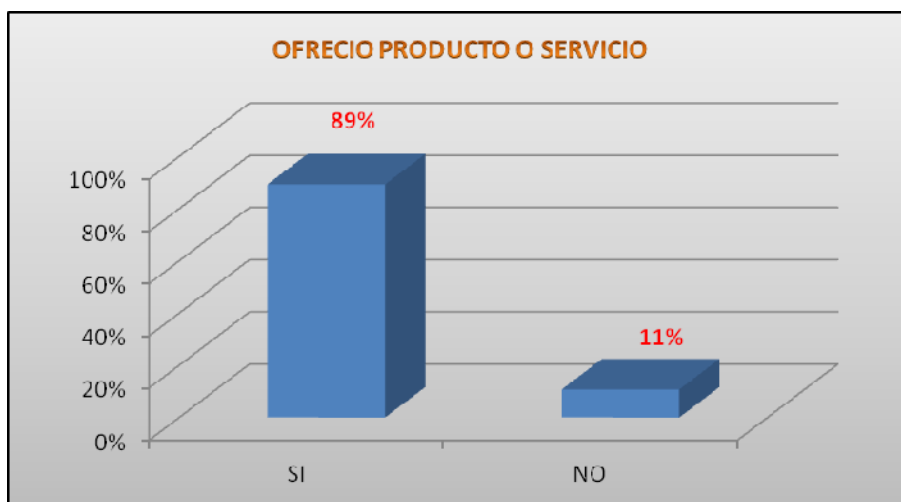
Tabla N° 48: Ofreció producto o servicio según necesidad

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	338	89%	845
NO	42	11%	-
TOTAL	380	100%	2.23

Fuente: Elaboración propia

Todo es un proceso de ventas y este es uno de los puntos más importantes ya que es donde el RF intenta conectar con las necesidades del cliente para poder ofrecerle un producto o servicio de acuerdo a dichas necesidades. Para todo esto, existen las preguntas de indagación previas y en este punto se ofrece tanto un préstamo, tarjetas de crédito, seguros, etc. En base a todas las encuestas realizadas, el 89% de veces si ofreció un producto o servicio no necesariamente de acuerdo a la necesidad, pero si creando la necesidad en el cliente; mientras que un 11% de veces no lo hizo y esto se debe a que no existía ninguna campaña para ofrecer al cliente.

Gráfica N° 38: Ofreció producto o servicio según necesidad



Fuente: Elaboración propia

3.3.5. Menciono requisitos del producto

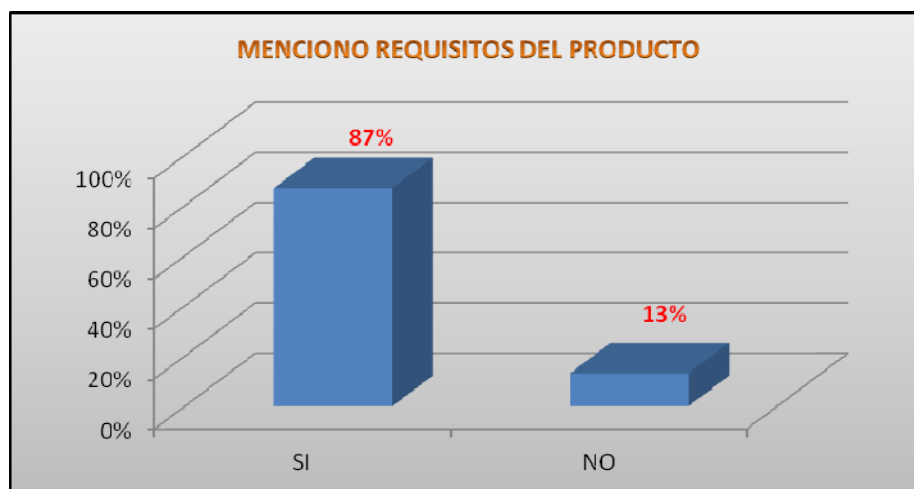
Tabla N° 49: Mencionó requisitos del producto

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	331	87%	662
NO	49	13%	-
TOTAL	380	100%	1.74

Fuente: Elaboración propia

Este punto es para aclarar e informar al cliente cuales son los requerimientos para poder acceder al producto o servicio del Banco. Básicamente se pide sólo el DNI para poder realizar cualquier operación y/o transacción con el RF, raras veces se les pide sus boletas de pago. Todo esto se da, para que el cliente ya tenga conocimiento de los requisitos para poder acceder a algún producto. El 87% de veces los RF mencionan los requisitos para acceder al producto, mientras que el 13% de veces no hacen hincapié en los requisitos.

Gráfica N° 39: Mencionó requisitos del producto



Fuente: Elaboración propia

3.3.6. Indicó por lo menos un beneficio del producto

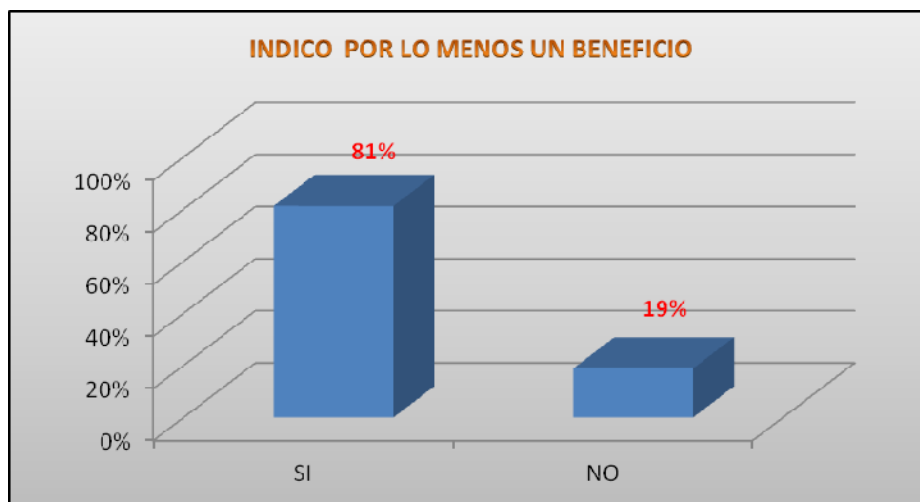
Tabla N° 50: Indico por lo menos un beneficio del producto

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	308	81%	770
NO	72	19%	-
TOTAL	380	100%	2.03

Fuente: Elaboración propia

El indicar un beneficio del producto es elemental para un buen cierre de ventas, es la parte donde el cliente acepta o desiste de adquirir el producto, es por eso que, es tan importante mostrar los beneficios del producto que van acorde a las necesidades del cliente. En este punto de los 338 veces que se ofreció el producto, solo 308 veces se indicó por lo menos un beneficio, mientras que 72 veces no se ofreció ningún beneficio, lo cual generó que el cliente no acepte el producto.

Gráfica N°40: Indico por lo menos un beneficio del producto



Fuente: Elaboración propia

3.3.7. Menciono una ventaja diferencial

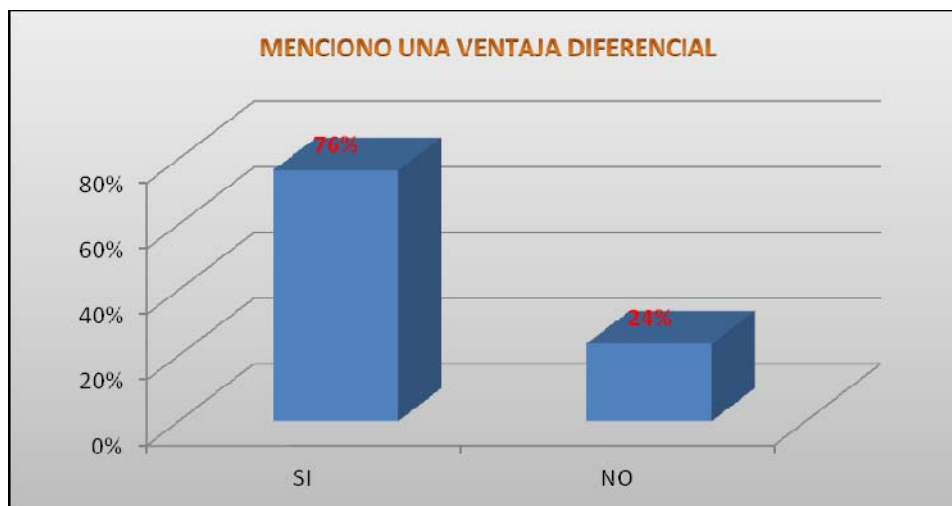
Tabla N° 51: Mencionó una ventaja diferencial

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	289	76%	722.5
NO	91	24%	-
TOTAL	380	100%	1.90

Fuente: Elaboración propia

La ventaja diferencial es aquel beneficio que lo diferencia de los demás productos, tanto del mismo banco con los de otros bancos: uno de ellos y el más usado es el costo de mantenimiento y exoneración de cobros. La ventaja diferencial es aquel beneficio o aquel arma para terminar de ganar al cliente, en este caso, es un caso de percepción que se utilice una ventaja diferencial, para saber cómo la tomó el cliente y sólo el 76% de veces se mencionó una ventaja diferencial, mientras que el 24% no lo hizo, la cual es una cifra considerable, ya debe ser porque se mostró la mayor cantidad de beneficios del producto.

Gráfica N°41: Mencionó una ventaja diferencial



Fuente: Elaboración propia

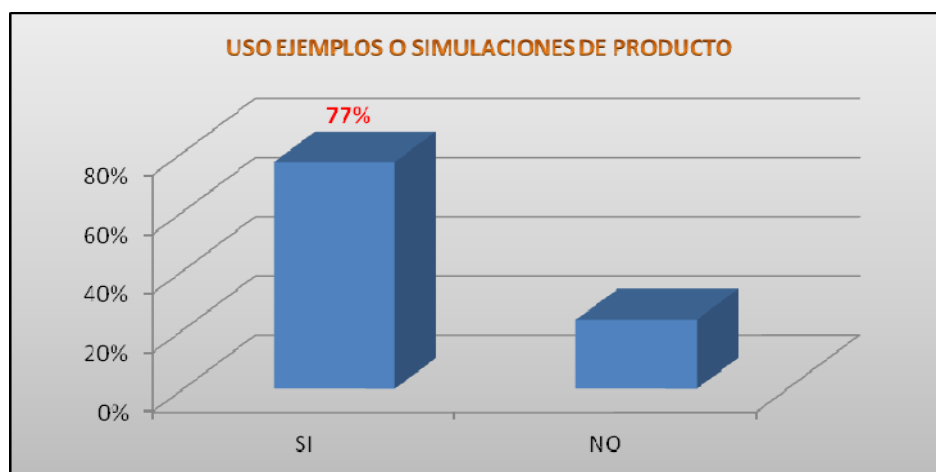
3.3.8. Uso ejemplos o simulaciones de producto

Tabla N° 52: Usó ejemplos o simulaciones de producto

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	293	77%	586
NO	87	23%	-
TOTAL	380	100%	1.54

Fuente: Elaboración propia

El uso de simuladores y ejemplos del producto dan una mejor claridad al cliente sobre qué es lo que va a adquirir y cuan beneficioso será para él, no todos los productos pueden ser simulados, sin embargo, la mayoría puede ser ejemplificado, esto requiere de mucho más tiempo de atención para dar una mejor explicación, es por esto que sólo el 77% del total usó algún simulador o una ejemplificación del producto o servicio para una mayor claridad y transparencia en la información brindada.

Gráfica N° 42: Usó ejemplos o simulaciones de producto


Fuente: Elaboración propia

3.3.9. Mencionó tasas o costos

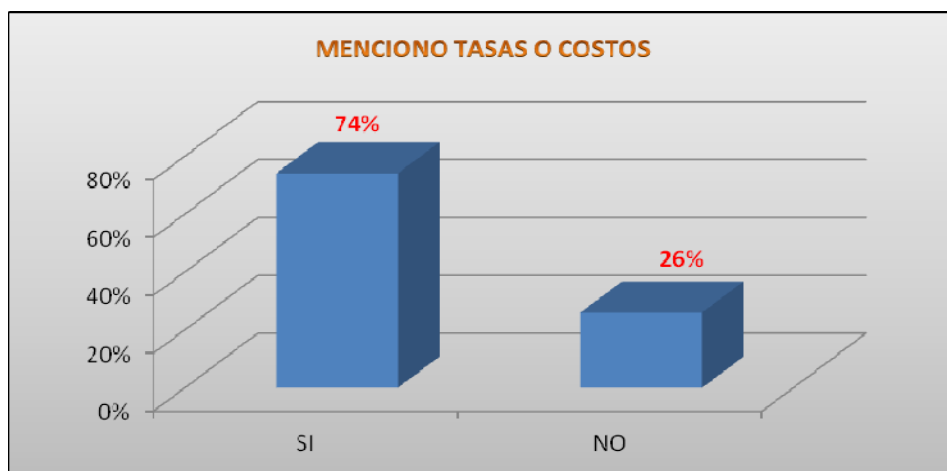
Tabla N° 53: Mencionó tasas o costos

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	281	74%	281
NO	99	26%	-
TOTAL	380	100%	0.74

Fuente: Elaboración propia

Es la parte final del proceso de simulación, donde se menciona la tasa de interés del producto ofrecido o el costo del servicio, esto es parte del compromiso del Banco de brindar información transparente a los clientes para que en el proceso de post venta no existan complicaciones o reclamos algunos. Y como era de esperarse 281 veces se ofreció el producto, mencionándose las tasas o costos, mientras que 99 veces no se ofreció el producto y por lo tanto no se mencionaron tasas o costos, esto se debe a que el cliente no se mostraba interesado en el producto por eso no se llegó a este punto del proceso de venta.

Gráfica N° 43: Mencionó tasas o costos



Fuente: Elaboración propia

3.3.10. Ofreció Folleto o datos personales

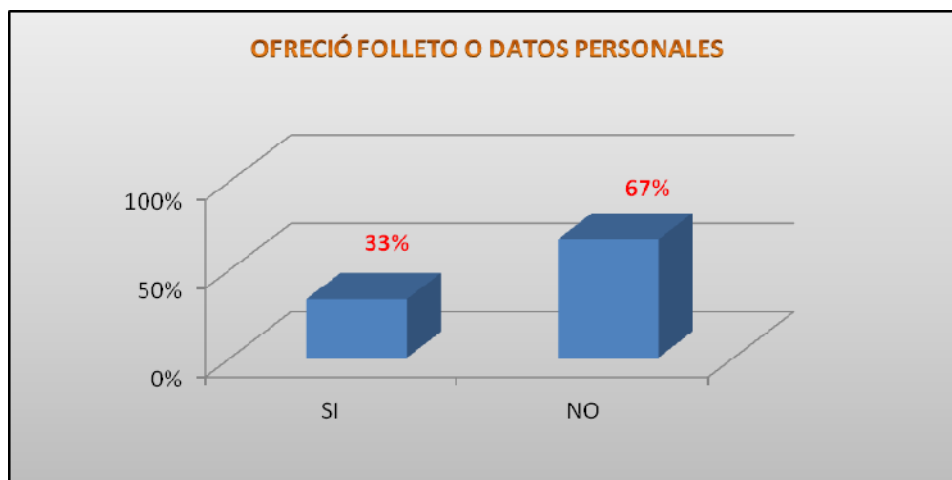
Tabla N° 54: Ofreció folleto o datos personales

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	125	33%	62.5
NO	255	67%	-
TOTAL	380	100%	0.17

Fuente: Elaboración propia

Este paso es más que todo por si el cliente no está decidido del todo o si es que va a consultarlo con otra persona y por el motivo que sea, también se da para establecer una relación duradera con el cliente para futuros productos o servicios que desee adquirir. En este caso el 33% de veces se entregó tarjeta personal pero no se entregó ningún folleto y el 67% de veces no se hizo, el cual es un porcentaje alto y aquí entra el criterio del RF para ver con quién puede establecer relaciones duraderas para futuros productos.

Gráfica N° 44: Ofreció folleto o datos personales



Fuente: Elaboración propia

3.3.11. Ofreció oportunidad de adquirir el producto

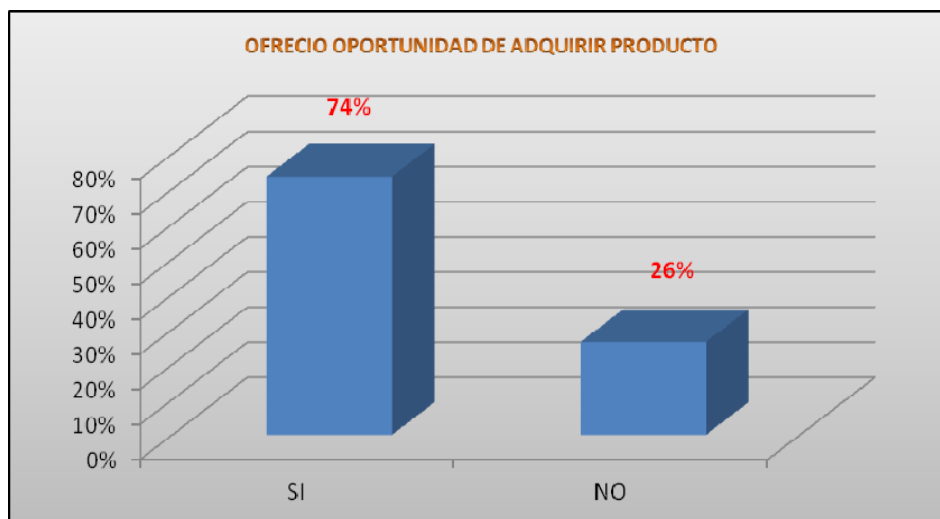
Tabla N° 55: Ofreció oportunidad de adquirir el producto

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	281	74%	562
NO	99	26%	-
TOTAL	380	100%	1.49

Fuente: Elaboración propia

El ofrecer la oportunidad de adquirir el producto, es darle la ventaja de brindarle el producto en el momento y dejar que regrese otro día o que lo piense más, es la oportunidad de cerrar el producto en el momento para que el cliente salga del banco ya con el producto. En este caso, 281 veces se ofreció el producto, lo cual es una cifra muy pobre para un buen cierre de ventas.

Gráfica N° 45: Ofreció oportunidad de adquirir producto



Fuente: Elaboración propia

3.3.12. Hubo intención de cierre

Tabla N° 56: Hubo intención de cierre

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
Superior	205	54%	307.5
Estándar	110	29%	
Debajo Estándar	65	17%	-
TOTAL	380	100%	0.81

Fuente: Elaboración propia

El punto clave de toda venta es el poder convencer y encantar al cliente con el producto ofrecido, este punto se mide en 3 estándares.

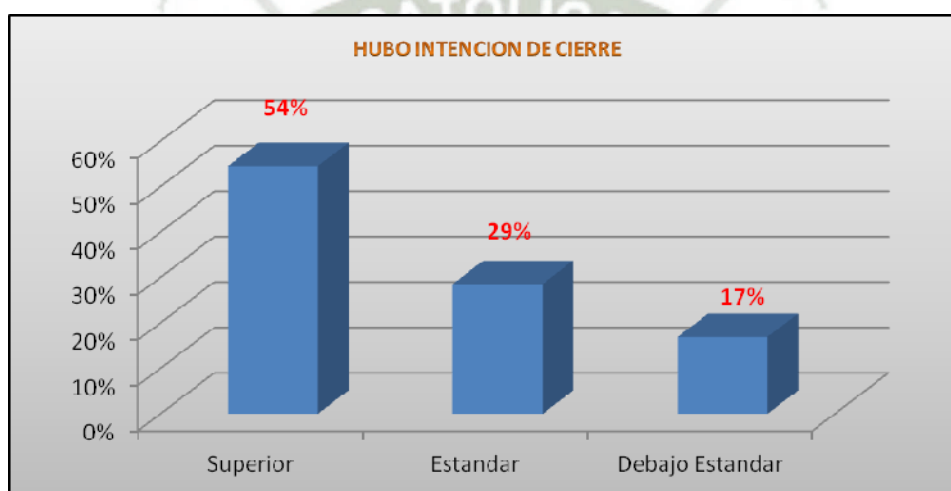
Superior: El RF trata que el cliente adquiera el producto en ese momento, insiste y obtiene data de contacto y pacta una fecha específica o plazo para comunicarse con el cliente.

Estándar: El RF trata que el cliente adquiera el producto en ese momento.

Debajo del Estándar: RF realiza un cierre de ventas sin comprometer al cliente para que adquiera el producto en ese momento (ejemplo: piénselo y me busca)

El resultado obtenido fue de 54% de veces los RF tuvieron intención de cierre y una calificación superior, el otro 29% tuvo una calificación estándar, casi buena. Mientras que el 17% no concluyó la venta y obtuvo una calificación debajo estándar.

Gráfica N° 46: Hubo intención de cierre



Fuente: Elaboración propia

3.4. POST VENTA

Tabla N° 57: Post Venta

	PUNTAJE	
	<i>OPTIMO</i>	<i>REAL</i>
RF-POST VENTA	20	17.26

Fuente: Elaboración propia

3.4.1. Aclaró requerimiento

Tabla N° 58: Aclaró requerimiento

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	334	88%	835
NO	46	12%	-
TOTAL	380	100%	2.19

Fuente: Elaboración propia

En el proceso de post- venta es muy importante identificar cual es el requerimiento del cliente, saber cuál es el problema para poder utilizar todas las herramientas disponibles para resolverlo. En este punto el 88% de veces se aclaró el requerimiento, sin embargo el 12% no lo hizo, ya que lo derivó a otro canal alternativo para que puedan resolverlo ahí, lo cual genera disconformidades en el cliente porque siente que lo están distrayendo y no le resuelven el problema.

Gráfica N° 47: Aclaró requerimiento



Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Identifico y tipifico requerimiento

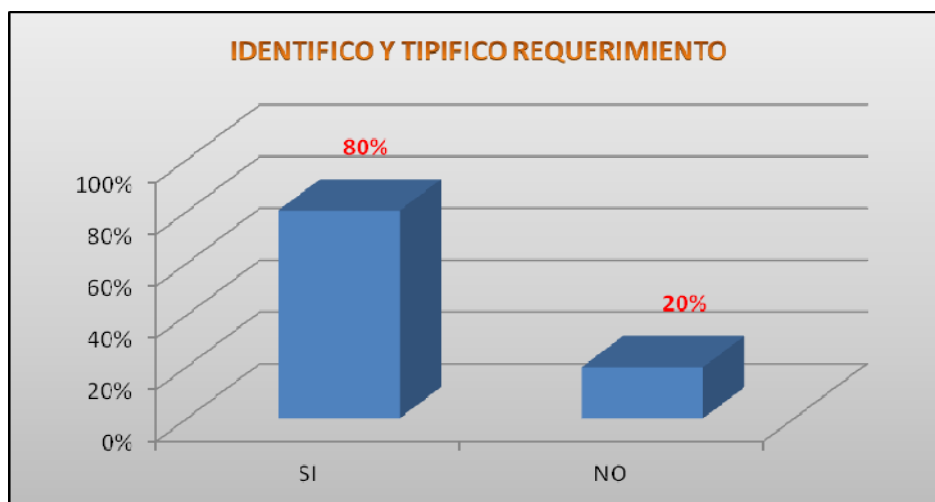
Tabla N° 59: Identificó y tipificó requerimiento

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	304	80%	1064
NO	76	20%	-
TOTAL	380	100%	2.8

Fuente: Elaboración propia

Es el segundo paso, identificar y tipificar el requerimiento para poder darle solución al problema. Se tiene que escuchar claramente al cliente, sin interrumpirlo y luego de conocer que es lo que quiere, poder tipificar este requerimiento. El 80% de veces el RF cumplió con este paso al identificar claramente cuál es el descontento del cliente para poder solucionarlo.

Gráfica N° 48: Identificó y tipificó requerimiento



Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Verifico identidad del cliente

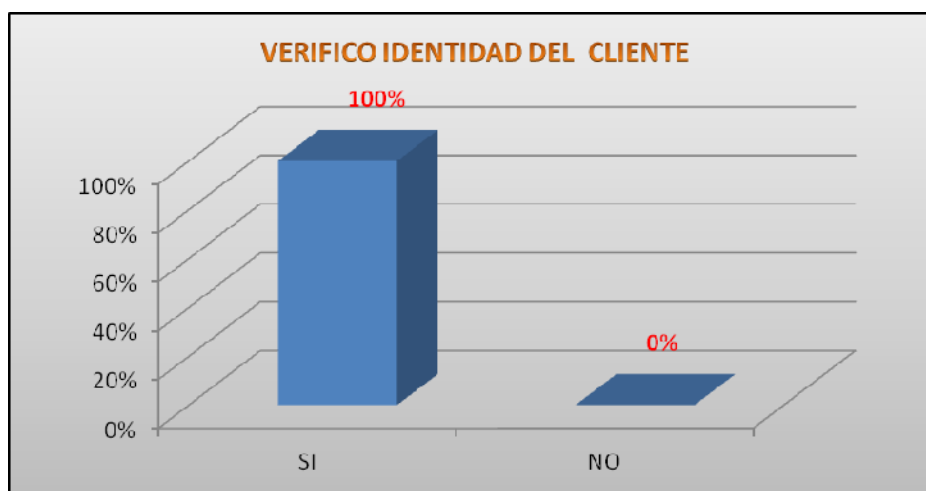
Tabla N° 60: Verificó identidad del cliente

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	380	100%	1140
NO	0	0%	-
TOTAL	380	100%	3.00

Fuente: Elaboración propia

Después de escuchar al cliente e identificar su requerimiento se verifica la identidad del cliente para ver si el reclamo, queja o requerimiento es de él o de otra persona, ya que sólo el titular puede realizar este tipo de operaciones y como era de esperarse para toda operación en el banco es obligatorio portar el DNI, es por eso que el 100% de veces verificó la identidad del cliente.

Gráfica N° 49: Verificó identidad del cliente



Fuente: Elaboración propia

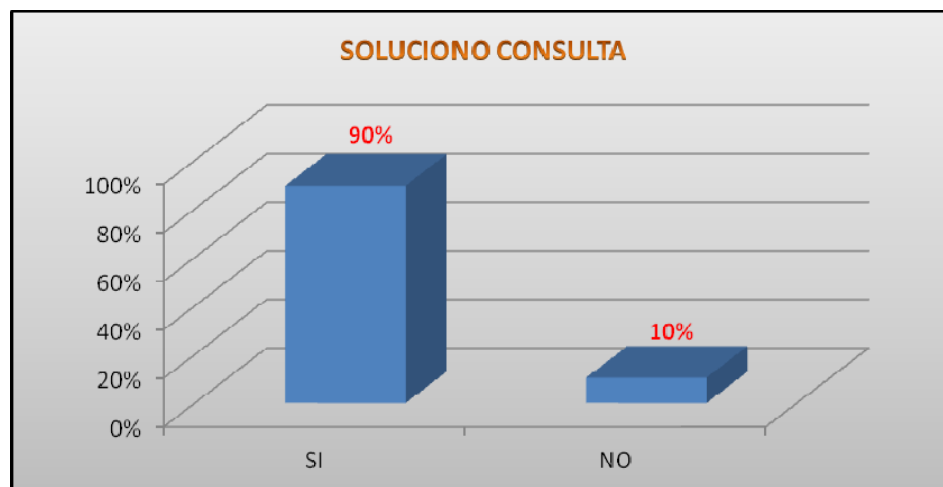
3.4.4. Soluciono consulta

Tabla N° 61: Solucionó consulta

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
SI	342	90%	1539
NO	38	10%	-
TOTAL	380	100%	4.05

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la solución de consultas el porcentaje es bastante alto en un 90% de veces, teniendo sólo un 10% de veces que no se dio la solución en el momento y el cliente se fue inconforme, ya sea porque conlleva otro proceso, el cual tardará mucho más tiempo. Este porcentaje es muy importante, ya que tiene mucho que ver con la satisfacción del cliente y el porcentaje de veces que no se solucionó la consulta, tiene que reducirse poco a poco hasta un 5% que es lo aceptable para el banco, ya que éste aspecto es importante en la percepción de satisfacción del cliente.

Gráfica N°50: Solucionó consulta


Fuente: Elaboración propia

3.4.5. Claridad de la explicación

Tabla N° 62: Claridad de la explicación

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
Superior	285	75%	1140
estándar	57	15%	
Debajo estándar	38	10%	-
TOTAL	380	100%	3

Fuente: Elaboración propia

Una buena explicación no necesita repetirse, es por esto que los RF tienen que estar envueltos en todo lo relacionado a los productos y servicios que el Banco IBK ofrece, por lo que si se da una explicación clara, el reclamo o intriga del cliente procederá de manera más rápida, lo que permitirá atender a otro cliente y así evitar retrasos de tiempo por explicaciones a medias o mal hechas. Este punto se calificará en 3 estándares.

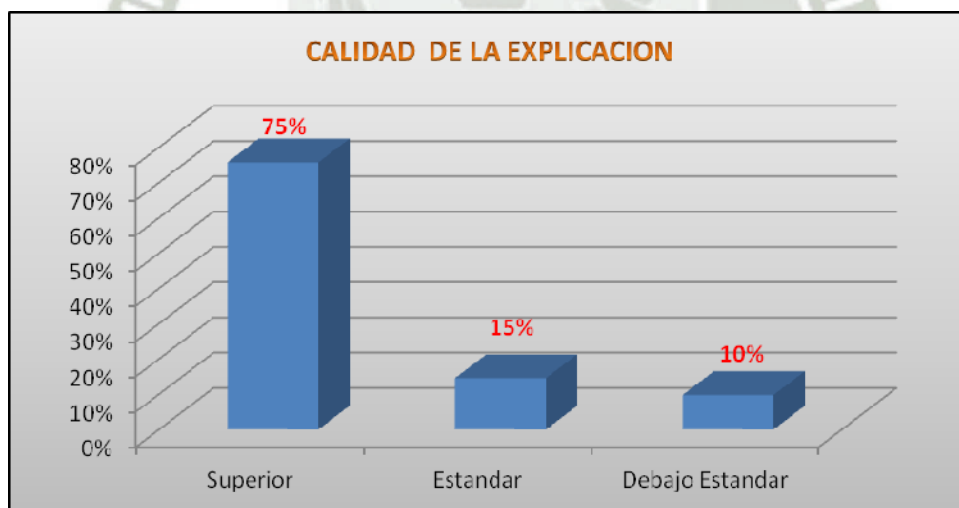
Superior: El RF se dejó entender completamente, brinda información fluida y se asegura que el cliente haya entendido, repreguntando o confirmando. Usa lenguaje simple.

Estándar: El RF se dejó entender completamente, brindando información de manera fluida.

Debajo del Estándar: El RF brindó información confusa, uso lenguaje técnico del Banco que el cliente no comprende.

Esta vez el 75% de veces los RF se dejaron entender completamente, brindó información fluida, el 15% se calificó con una puntuación estándar, ya que no cumplieron con repreguntar y confirmar al cliente si había comprendido. Mientras que el 10% de veces los RF obtuvieron puntuación debajo estándar.

Gráfica N° 51: Claridad de la explicación



Fuente: Elaboración propia

3.4.6. Suficiencia en la información

Tabla N° 63: Suficiencia en la información

	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>	<i>PUNTAJE</i>
Estándar	338	89%	845
Debajo Estándar	42	11%	-
TOTAL	380	100%	2.22

Fuente: Elaboración propia

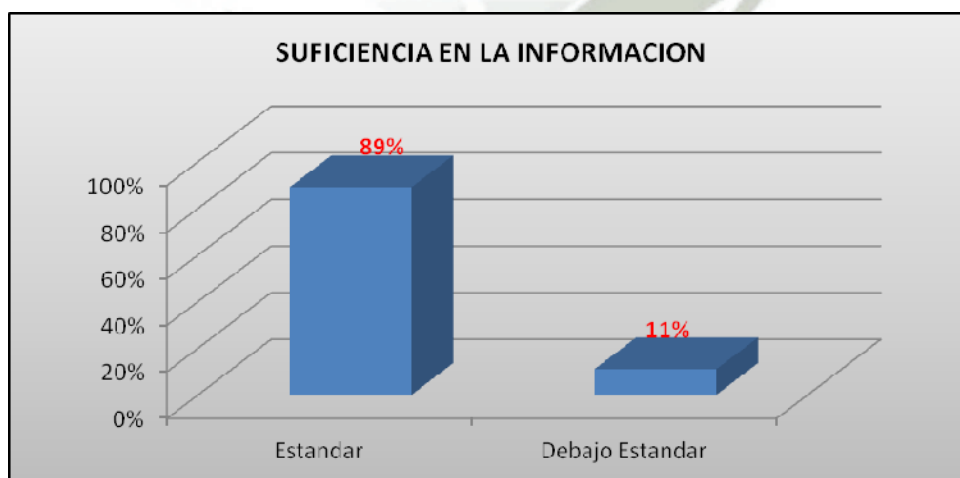
La suficiencia en la información la medimos solo por 2 estándares:

Estándar: Brindó solución a la consulta haciendo referencia a conceptos y/o procedimientos estipulados en el Banco.

Debajo del Estándar: No otorgó ninguna explicación / Ingresa un reclamo o pedido cuando no corresponde. Realiza la operación solicitada sólo con el nombre del cliente.

El 89% de veces se brindó una solución directa y rápida mientras que sólo el 11% no brindó ninguna explicación, sólo se limitó a ingresar el pedido o reclamo, lo cual no genera un "alivio" o tranquilidad para el cliente respecto a su duda o reclamo.

Gráfica N°52: Suficiencia en la información



Fuente: Elaboración propia

3.5. ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD Y VALIDEZ

Según la Teoría Clásica de los Test, para valorar la consistencia interna del cuestionario, se ha aplicado el Coeficiente de Kuder Richardson (La fórmula KR-20, es un variante de alfa.), el que se aplica en el caso de que los ítems sean dicotómicos (Si –No).

En la Dimensión 1 (Alfa :0,993) , 2 (Alfa :0,991) , 3 (Alfa :0,995) y 4(Alfa :0,998), los valores de alfa son superiores a 0,90 ⁵⁰. Igualmente, la estimación del alfa para el cuestionario general es de 0, 998. En tal sentido, teniendo en cuenta la ponderación de Pitmann (2013), las cuatro dimensiones y el total de ítems del cuestionario, presentan una excelente confiabilidad o consistencia interna, ya que en todos los casos el valor del alfa se encuentra entre 0,72 a 0,99.

Tabla N° 64: Análisis de Confiabilidad y validez

Valores	Interpretación
1,00	Confiabilidad perfecta
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,60 a 0,65	Confiable
0,54 a 0,59	Confiabilidad baja
Menos a 0,53	Confiabilidad nula

Fuente: Elaboración propia

⁵⁰ El valor alfa es equivalente a KR 20

DIMENSIÓN 1: LLOBBY LEADER

Tabla N° 65: Tabla correlación Lobby Leader

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,993	1,000	17

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	1,515	,121	1,995	1,874	16,522	,261	17
Varianzas de los elementos	240,875	1,438	377,010	375,572	262,174	13028,680	17

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
25,75	62842,913	250,685	17

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Bienvenido a IBK	24,41	56479,959	,999	.	,993
Contacto visual al recibir	24,00	54577,658	1,000	.	,992
Sonrió al recibir	25,03	59382,065	,998	.	,994
Invitó a pasar a zona de espera	23,86	53935,069	1,000	.	,992
Estableció contacto visual al invitar a pasar	24,24	55657,118	1,000	.	,992
Sonrió al invitar a pasar	24,91	58810,606	,998	.	,994
Presentación Personal	23,76	53485,115	1,000	.	,993
Amabilidad	24,30	55946,905	,999	.	,992
Agilidad	24,10	55032,148	1,000	.	,992
Disposición para atender	23,90	54125,037	1,000	.	,992
Indaga operación a realizar	24,08	54936,341	1,000	.	,992
Solicita documentos necesarios para registrar	23,76	53485,115	1,000	.	,993
Invita a cambiar nombre en la pantalla	24,24	55657,149	1,000	.	,992
Invita a registrar su celular	23,94	54291,612	1,000	.	,992
Realiza e1plicacion de la atención en tienda	23,82	53745,382	1,000	.	,992
Indaga operación a realizar	24,08	54936,278	1,000	.	,992
Deriva al canal correcto	25,63	62255,007	,980	.	,997

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN 2: TRANSACCIÓN

Tabla N° 66: Tabla de correlación Transacción

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,991	1,000	18

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos de resumen de los elementos

	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	1,451	,257	1,995	1,738	7,755	,347	18
Varianzas de los elementos	230,558	6,381	377,010	370,629	59,083	16920,920	18
Covarianzas inter-elementos	197,540	6,786	366,097	359,311	53,948	13184,336	18
Correlaciones inter-elementos	,997	,984	1,000	,016	1,016	,000	18

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos de la escala

Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
26,11	64597,146	254,160	18

Fuente: Elaboración propia

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Bienvenido a IBK	24,36	56213,346	1,000	,990
Contacto visual al recibir	24,73	57971,264	,999	,990
Sonrió al recibir	25,83	63227,756	,992	,993
Invitó a realizar otra transacción	24,83	58439,633	,999	,990
Agradeció la transacción	25,67	62433,596	,995	,992
Se despidió "Gracias por venir a IBK"	24,34	56116,497	1,000	,990
Estableció contacto visual al despedirse	24,22	55561,085	1,000	,990
Sonrió al despedirse	25,85	63330,594	,991	,993
Mencionó frase de conexión	24,81	58340,805	,999	,990
Presentación Personal	24,17	55368,565	1,000	,990
Amabilidad	25,11	59756,285	,999	,990
Agilidad	24,61	57406,727	1,000	,990
Disposición para atender	24,22	55561,064	1,000	,990
Indagó operación a realizar	24,12	55104,418	1,000	,990
Identificó al cliente	24,19	55464,736	1,000	,990
Aclaró requerimiento	24,22	55561,022	1,000	,990
Confirmó operación	24,22	55561,022	1,000	,990
Ofrecimiento proactiva de producto o servicio	24,37	56285,966	1,000	,990

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN 3: VENTAS

Tabla N° 67: Tabla de Correlación Ventas

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,995	1,000	12

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	1,549	,656	1,916	1,260	2,920	,138	12
Varianzas de los elementos	239,555	41,016	347,872	306,856	8,481	8946,960	12
Covarianzas inter-elementos	226,383	66,900	347,872	280,972	5,200	5363,910	12
Correlaciones inter-elementos	,999	,996	1,000	,004	1,004	,000	12

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos de la escala			
Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
18,59	32757,179	180,989	12

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Solicitó DNI al cliente	16,68	26354,082	1,000	.	,995
Ingresó a Sistema y verificó campaña	16,68	26354,082	1,000	.	,995
Realizó preguntas de indagación	16,70	26420,553	1,000	.	,994
Ofreció producto o servicio según necesidad	16,82	26803,896	1,000	.	,994
Mencionó requisitos del producto	16,86	26921,161	1,000	.	,994
Indicó por lo menos un beneficio del producto	16,98	27308,081	1,000	.	,994
Mencionó una ventaja diferencial	17,08	27629,871	1,000	.	,994
Usó ejemplos o simulaciones de producto	17,06	27561,905	1,000	.	,994
Mencionó tasas o costos	17,12	27765,978	,999	.	,994
Ofreció Folleto o datos personales	17,94	30485,828	,997	.	,998
Ofreció oportunidad de adquirir el producto	17,12	27765,910	1,000	.	,994
Hubo intención de cierre	17,52	29075,103	,999	.	,995

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIÓN 4: POST VENTAS

Tabla N° 68: Tabla de correlación Post Ventas

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,998	1,000	6

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo / mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	1,735	1,496	1,995	,499	1,333	,030	6
Varianzas de los elementos	287,654	212,256	377,010	164,755	1,776	3250,129	6
Covarianzas inter-elementos	284,715	226,206	339,309	113,103	1,500	1114,921	6
Correlaciones inter-elementos	1,000	,999	1,000	,001	1,001	,000	6

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos de la escala			
Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
10,41	10267,358	101,328	6

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Aclaró requerimiento	8,66	7100,016	1,000	1,000	,997
Identificó y tipificó requerimiento	8,81	7360,647	1,000	,999	,998
Verificó identidad del cliente	8,41	6709,570	1,000	1,000	,999
Solucionó consulta	8,61	7031,317	1,000	1,000	,997
Claridad de la explicación	8,91	7528,148	1,000	,999	,999
Suficiencia en la información	8,64	7065,659	1,000	1,000	,997

Fuente: Elaboración propia



CUESTIONARIO GENERAL

Tabla N° 69: Tabla de correlación Cuestionario General

Estadísticos de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
,998	1,000	53

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	1,526	,121	1,995	1,874	16,522	,233	53
Varianzas de los elementos	242,368	1,438	377,010	375,572	262,174	12033,265	53
Covarianzas inter-elementos	220,159	2,943	377,010	374,068	128,124	9989,347	53
Correlaciones inter-elementos	,998	,971	1,000	,029	1,029	,000	53

Estadísticos de la escala			
Media	Varianza	Desviación típica	N de elementos
80,87	619604,727	787,150	53

Fuente: Elaboración propia

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Bienvenido a IBK	79,53	599261,860	,999	.	,998
Contacto visual al recibir	79,11	593028,432	1,000	.	,998
Sonrió al recibir	80,15	608632,857	,998	.	,998
Invitó a pasar a zona de espera	78,97	590905,681	1,000	.	,998
Estableció contacto visual al invitar a pasar	79,35	596574,944	1,000	.	,998
Sonrió al invitar a pasar	80,03	606800,647	,998	.	,998
Presentación Personal	78,87	589414,123	1,000	.	,998
Amabilidad	79,41	597522,848	,999	.	,998
Agilidad	79,21	594524,663	1,000	.	,998
Disposición para atender	79,01	591534,329	1,000	.	,998
Indagó operación a realizar	79,19	594209,582	1,000	.	,998
Solicitó documentos necesarios para registrar	78,87	589414,123	1,000	.	,998
Invitó a cambiar nombre en la pantalla	79,35	596575,275	1,000	.	,998
Invitó a registrar su celular	79,05	592084,521	1,000	.	,998
Realizó explicación de la atención en tienda	78,93	590277,408	1,000	.	,998
Indagó operación a realizar	79,19	594209,376	1,000	.	,998
Deriva al canal correcto	80,75	617755,943	,980	.	,998

Bienvenido a IBK	79,11	593028,553	1,000	.	,998
Contacto visual al recibir	79,49	598708,093	,999	.	,998
Sonrió al recibir	80,59	615348,617	,992	.	,998
Invitó a realizar otra transacción	79,59	600211,290	,999	.	,998
Agradeció la transacción	80,43	612865,945	,995	.	,998
Se despidió "Gracias por venir a IBK"	79,09	592713,873	1,000	.	,998
Estableció contacto visual al despedirse	78,97	590905,665	1,000	.	,998
Sonrió al despedirse	80,61	615669,323	,991	.	,998
Mencionó frase de conexión	79,57	599894,688	,999	.	,998
Presentación Personal	78,93	590277,387	1,000	.	,998
Amabilidad	79,87	604414,893	,999	.	,998
Agilidad	79,37	596890,892	1,000	.	,998
Disposición para atender	78,97	590905,702	1,000	.	,998
Indagó operación a realizar	78,87	589414,123	1,000	.	,998
Identificó al cliente	78,95	590591,437	1,000	.	,998
Aclaró requerimiento	78,97	590905,607	1,000	.	,998
Confirmó operación	78,97	590905,607	1,000	.	,998
Ofrecimiento proactiva de producto o servicio	79,13	593264,576	1,000	.	,998
Solicitó DNI al cliente	78,95	590591,437	1,000	.	,998
Ingresó a Sistema y verificó campaña	78,95	590591,437	1,000	.	,998
Realizó preguntas de indagación	78,97	590905,665	1,000	.	,998
Ofreció producto o servicio según necesidad	79,09	592713,778	1,000	.	,998
Mencionó requisitos del producto	79,13	593264,628	1,000	.	,998

Indicó por lo menos un beneficio del producto	79,25	595076,493	1,000	.	,998
Mencionó una ventaja diferencial	79,35	596575,202	1,000	.	,998
Usó ejemplos o simulaciones de producto	79,33	596259,332	1,000	.	,998
Mencionó tasas o costos	79,39	597206,791	1,000	.	,998
Ofreció Folleto o datos personales	80,21	609590,166	,997	.	,998
Ofreció oportunidad de adquirir el producto	79,39	597206,786	1,000	.	,998
Hubo intención de cierre	79,79	603223,929	,999	.	,998
Aclaró requerimiento	79,11	593028,474	1,000	.	,998
Identificó y tipificó requerimiento	79,27	595391,598	1,000	.	,998
Verificó identidad del cliente	78,87	589414,123	1,000	.	,998
Solucionó consulta	79,07	592399,040	1,000	.	,998
Claridad de la explicación	79,37	596891,023	1,000	.	,998
Suficiencia en la información	79,09	592713,789	1,000	.	,998

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

1. El Lobby Leader es la primera imagen del banco frente a sus clientes, su rol es el más importante, ya que éste prepara al cliente para su posterior atención. La función de este personaje es ser el gestor de la atención, esto implica ser amable con los clientes, tener disposición para atender y ser capaz de atender con agilidad al 100%. En base a las encuestas realizadas, los lobby leader tuvieron un puntaje de 17.19 de 20, ya que en los aspectos más fuertes y relevantes no mostraron gran agilidad y amabilidad para con los clientes; los cuales son los puntos más importantes para conectar al cliente con la nueva experiencia “Plan Imagine” y lograr una primera satisfacción.
2. La etapa de la Transacción le corresponde al Representante financiero, este es el encargado de recibir nuevamente al cliente y darle una experiencia “Imagine”, para captar su atención y lograr su satisfacción. La evaluación realizada en cuanto a esta etapa fue poco destacable, obteniendo el menor puntaje de las 4 etapas, ya que del total de 20 puntos se obtuvo el menor puntaje con 15.37; ya que cayeron puntos tan importantes como es agradecer al cliente por la transacción realizada y sobre todo la amabilidad mostrada por el RF, así como la agilidad que éste demuestra durante todo el proceso de atención. Puntos que fueron claves para demostrar que existe una deficiencia en esta etapa de la atención.
3. El representante financiero, después de la transacción es el encargado de la venta; aquí se hace el ofrecimiento proactivo de un producto, ya sea por necesidad del cliente o por captar un nuevo usuario. Como resultado de la evaluación realizada, en el proceso de la venta tampoco se obtuvo un puntaje favorable, ya que de los 20 puntos logró un 16. En esta etapa el puntaje es muy bajo, ya que gracias a las ventas el Banco rentabiliza y los puntos donde más se cayó la atención fueron el mencionar una ventaja diferencial que los distinga de otros productos ofrecidos en otras entidades financieras, es decir, lo que marca la diferencia, el usar ejemplos

explicativos, ya que los clientes no siempre manejan el tema financiero y hay que “hacerlo fácil” por así decirlo con ejemplos comunes y entendibles. Y el último punto que bajo más el puntaje, fue la intención de cierre que mostró cada RF, ya que no mostró mayor interés en que el cliente adquiriera el producto ofrecido.

4. El servicio de Postventa en el banco, es la atención de pedidos y reclamos que puede solicitar el cliente. En esta etapa, los puntos más importantes son la solución de problemas y la claridad en la explicación. El puntaje obtenido en esta etapa fue aceptable con un 17.26 de 20, debido a que el mayor peso cae en la solución de problemas, la claridad y la suficiencia de la explicación y éstos no respondieron a más de 95%, que es lo destacable. Estos puntos son fulminantes a la hora de percibir la calidad de atención y es claro que la solución de problemas debería darse al 100%.
5. El sistema de atención “plan Imagine” ha sido estudiado y puesto a prueba en las 4 etapas del proceso de atención del banco, se evaluaron a los lobby leader y representantes financieros, dando un puntaje positivo y aceptable en cuanto a la influencia en la satisfacción del cliente con el nuevo sistema. Podemos concluir que, la medición realizada al nuevo sistema de atención “Plan Imagine” y la satisfacción del cliente frente a esta nueva experiencia es aceptada y valorada por los clientes como una ventaja diferencial frente a sistemas tradicionales de atención; sin embargo, existen puntos críticos por reforzar y en los que hay que poner mayor hincapié para que este sistema siga destacando por su calidad y forma de atención.

RECOMENDACIONES

1. En cuanto al análisis de la gestión de atención, es primordial que los lobby leader sigan derivando con tanta eficiencia a los clientes a los diversos canales de atención alternativos o simplemente guiándolos por el canal correcto, ya que con esto lograríamos mejorar una mayor agilidad en la atención y la satisfacción del consumidor financiero. Asimismo, poner mayor hincapié en la amabilidad que tiene que demostrar el Lobby leader para con el cliente desde adentro hacia fuera.
2. La amabilidad es un elemento clave en cuanto a la percepción de satisfacción del cliente con el servicio brindado; es por eso que, siempre se tiene que atender de una forma superior en cuanto a la cortesía se refiere, ya que psicológicamente, es mas es más fácil cautivar a los clientes con simpatía, respeto y con un excelente trato amable, lo cual desencadenará en la fidelización de estos consumidores financieros y por ende este aspecto contribuirá a incrementar la cartera de clientes.
3. El cierre de ventas es el aspecto más importante en todo el proceso comercial, ya que con este se concreta la VENTA. Una palabra de más o de menos, la acción, omisión o un mal manejo de las objeciones del cliente, pueden echar a perder todo el trabajo previo realizado por el representante financiero. El banco Interbank debe reforzar este proceso, ya que es aquí donde rentabilizará todo el esfuerzo realizado en la calidad de atención con el sistema Plan Imagine; ya que el RF debe ser el encargado de controlar y realizar un seguimiento del proceso de ventas desde el inicio hasta el final, estableciendo una comunicación efectiva con el cliente, poniendo mayor énfasis en la ventaja diferencial del producto ofrecido y usando ejemplos explicativos para lograr la decisión de compra del cliente.

4. El servicio de post venta está directamente relacionado con la satisfacción del cliente, atendiendo eficientemente sus pedidos y reclamos. Los representantes financieros siempre deben tener en cuenta que una venta no concluye nunca, porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho, con lo cual es posible asegurar una compra regular o repetida. Los reclamos más frecuentes se dan en entidades bancarias, es por eso que el banco debe poner más módulos de servicio al cliente para la atención y solución de problemas ligados a éste y no derivarlos a representantes financieros, ya que endurecen el proceso de la transacción y la venta.
5. El objetivo principal de INTERBANK es lograr un cliente SATISFECHO; una persona que recibe lo que necesita, que entiende sus derechos y obligaciones, puede pagar por el servicio que le ofrecen, que se ajusta a sus necesidades y por el que recibe buen trato y está protegido. Un elemento fundamental para lograr este objetivo, es la confianza que debe existir en todos los momentos de la relación contractual, dado que, todo acuerdo exitoso está basado en ella. Por tal motivo, el banco INTERBANK debe continuar fomentando la cultura de confianza y protección al consumidor en sus operaciones financieras.

BIBLIOGRAFIA BÁSICA

- ALBRECHT, K. (1996). Gerencia del Servicio. 4ta Edición, Colombia, Editorial Legis.
- ANDER-EGG, E.(1993); "Técnicas de Investigación Social", 23 Edic.BS Aires-Argentina. Edit. Magisterio del Río de la Plata.
- AUSTIN, J. (1998, Noviembre) La Planificación Estratégica y Su Rol en la Gerencia. Caracas, Eventos Especiales del Instituto de Estudios Superiores en Administración (IESA).
- AVELLANO, R. (1993). Comportamiento del Consumidor y Marketing. México. Edit. Ketind. Harly C.A.
- BERRY, L. (1994). Managment Siglo XXI. Administración Total Del Servicio Continuo: La Nueva Generación. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill.
- BERRY, T. (1996). Calidad del Servicio. Una Ventaja Estratégica para Instituciones Financieras. Caracas. Editorial Díaz de Santos.
- COLUNGA, C. (1995). La Calidad en el Servicio al Cliente. 1ra. Edición. México. Panorama Editores.
- DESATNICK (1990). Cómo conservar su Clientela. El Secreto del Servicio. Caracas.Editorial Legis IESA.
- DOUGLAS HOFFMAN K. BATENSON Jebo. "Fundamentos de Marketing de Servicios, concepto, estrategias y costos"Australia Edic. Thomson, 2° EDIC 2012.
- DOUGLAS HOFFMAN K. BATENSON (2010) Serivces Marketing: "Conceptos, Estrategias y Casos. Autralia, Asian Pacific Edition.

- DRUKER, P. (1990). El Ejecutivo Eficaz. Buenos Aires. Editorial Sudamericana.
- EVANS, James R. LINDSAY, William M. – “Administración y Control de la Calidad” Sexta Edición, México. Editorial Thomson 2005
- FISHER, L. y NAVARRO V. (1994). Introducción a la Investigación de Mercado. México. Tercera Edición., Mc Graw Hill.
- GALINDO, M. (1991) Fundamentos de Administración. México. Editorial Trillas.
- HARRINGTON, J. (1997). Management Siglo XXI. Administración del Mejoramiento Continuo: La Nueva Generación. Colombia, Ediciones Mc Graw Hill.
- HARRINGTON(1998). Cómo Incrementar la Calidad Productiva. Caracas. Editorial Mc Graw Hill.
- HOROVITZ, J. (1997) La Calidad del Servicio. A la Conquista del Cliente. Madrid. Editorial Mc Graw Hill.
- JARILLO, J (1992). Dirección Estratégica. Segunda Edición, España. Edit.Mc Graw Hill de Management.Interamericana de España S.A.
- KARL, A. (1988). Gerencia del Servicio. Caracas.Legis Fondo Editorial.
- MASAANKI, I. (1998) Como implementar el Kaizen en el sitio de trabajo. Santa Fe de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill.
- STONER, J. (1996). Administración. Sexta Edición. México. Prentice May Hispanoamericana, S. A
- WELLINGTON, P. (1997). Cómo Brindar un Servicio Integral de Atención al Cliente. Kaizen. Caracas. Editorial Mc Graw Hill.

WEBGRAFIA BÁSICA

- books.google.com.pe/books?isbn=8496578380
- <http://www.slideshare.net/TrainingTeamSBS/1-definiciones-generales-de-servicio-al-cliente-modulo-01>
- www.slideshare.net/consultoriauniversidad/calidad-de-servicio
- www.aulafacil.com/calidad-empresa/curso/Lecc-26.htm
- http://www.infomanager.com.mx/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=45:calidad-total-en-el-servicio-al-cliente&catid=9:artgeneral&Itemid=34
- <http://servicioalcliente.blogspot.blogspot.com/p/conceptos-de-autores-sobre-servicio-al.html>
- http://www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-96578-12-8.pdf
- <http://gestion.pe/empresas/interbank-invertira-us-60-millones-redisenoinnovador-sus-agencias-2066488>



ANEXOS:

ANEXO N° 1

1. CUESTIONARIO

1.1. EVALUACION DEL LOBBY LEADER

EVALUACION DE LOBBY LEADER

CALIDAD DE ATENCION

	SI	NO	
Saludó: "bienvenido a Interbank" ¿Qué operación va a realizar	☐	☐	0.5
Estableció contacto visual al recibir	☐	☐	0.5
Sonrió al recibir	☐	☐	0.5
Invito a pasar a la zona de espera (aprovechar tiempo)	☐	☐	1
Estableció contacto visual al invitar a pasar	☐	☐	0.5
Sonrió al invitar a pasar	☐	☐	0.5
Presentación Personal	☐	☐	0.5

Amabilidad - **Conecta**

Agilidad

Disposición para atender - **Hazte cargo**

0	1	2	
☐	☐	☐	2
☐	☐	☐	2
☐	☐	☐	2

PROCEDIMIENTO

	SI	NO	
<i>Si la operación no es derivable, el LL invita a la tienda</i>			
Indaga operación a realizar	☐	☐	0.5
Solicita documentos necesarios en la operación	☐	☐	1
Invita a cambiar el nombre en la pantalla	☐	☐	0.5
Invita a registrar su celular	☐	☐	0.5
Realiza explicación de la atención en la tienda	☐	☐	1.5

Si la operación es derivable, el LL deberá indicar el canal de atención

Indaga operación a realizar	☐	☐	3
Deriva al canal correcto	☐	☐	3
NOTA	☐	☐	20

1.2. EVALUACION DE LA TRANSACCION

EVALUACION DE TRANSACCION

CALIDAD DE ATENCION

CALIDAD DE ATENCION		SI	NO	
Saludó:"bienvenido a Interbank" ¿En que puedo atenderlo? Establecio contacto visual al recibir Sonrio al recibir Invito a realizar otra transaccion Agradeció por la transaccion Se despidió: "gracias por venir a IBK" y sorprende con frase amable Estableció contacto visual al despedirse Sonrio al despedirse				0.5
				0.5
				0.5
				0.5
				0.5
				0.5
				0.5
				0.5
Mencionó una frase de conexión				1.5
Presentacion Personal				0.5
	0	1	2	
Amabilidad - Conecta				2.5
Agilidad				2.5
Disposicion para atender - Hazte cargo				2.5

PROCEDIMIENTO

	SI	NO	
Indaga operación a realizar	☐	☐	1
Identificó al cliente (DNI)	☐	☐	1.5
Aclaró requerimiento	☐	☐	1.5
Confirmó operación	☐	☐	1.5
Ofrecimiento proactivo de un producto	☐	☐	1
NOTA	☐	☐	20

1.3. EVALUACION DE LA VENTA

EVALUACION DE VENTA

PROCESO DE VENTA

	SI	NO	
Solicitó DNI al cliente	☐	☐	0.5
Ingresó a sistema y verificó campaña	☐	☐	1.5
Realizó preguntas de indagación	☐	☐	1.5
Ofreció producto del banco	☐	☐	2.5
Mencionó requisitos de producto	☐	☐	2
Indicó por lo menos un beneficio	☐	☐	2.5
Mencionó ventaja diferencial	☐	☐	2.5
Usó Ejemplos o simulaciones del producto	☐	☐	2
Mencionó tasas o costos	☐	☐	1
Entregó folleto o tarjeta	☐	☐	0.5
Ofreció oportunidad de adquirir el producto	☐	☐	2
	0	1	2
Hubo intencion de cierre	☐	☐	1.5
NOTA			20

1.4. EVALUACION DE LA POST VENTA

EVALUACION DE POST VENTA

ESCUCHA ACTIVA

	SI	NO	
Aclaró requerimiento - Preguntas de Indagación			2.5
Identifico y tipificó requerimiento			3.5
Verificó identidad del cliente			3
Solucionó la consulta			4.5
	0	1	2
Claridad de la explicacion			4
Suficiencia en la información			2.5



ANEXO 2

IMAGENES



