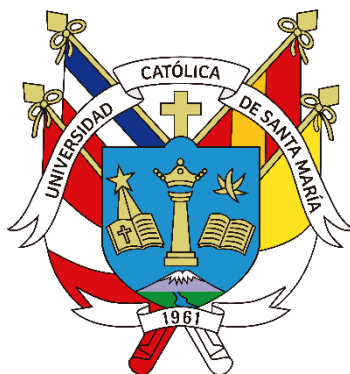


Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y
Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN AL
CLIENTE EN UNA ENTIDAD BANCARIA BASADA EN EL CICLO DE
DEMING, AREQUIPA 2023**

Tesis presentada por la Bachiller:

Mancini Almanacin, María Fernanda

para optar el Título Profesional de:

Ingeniera Industrial

Asesor:

Dr. Pacheco Oviedo, Abraham Arturo

Arequipa - Perú

2024

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 27 de Octubre del 2023

Dictamen: 009296-C-EPII-2023

Visto el borrador del expediente 009296, presentado por:

2016702322 - MANCINI ALMANACIN MARIA FERNANDA

Titulado:

**PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE EN UNA ENTIDAD
BANCARIA BASADA EN EL CICLO DE DEMING, AREQUIPA 2023**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29711324 - RIVERA CHAVEZ MARIA EUGENIA
DICTAMINADOR**



**40697050 - NIETO PEÑA VANESSA GLADYS
DICTAMINADOR**



**29628917 - BUSTOS ARAPA BRAULIO ANGEL
DICTAMINADOR**



PROPUESTA DE MEJORA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN UNA ENTIDAD BANCARIA BASADA EN EL CICLO DE DEMING, AREQUIPA 2023

INFORME DE ORIGINALIDAD

6%

INDICE DE SIMILITUD

7%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

3%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	revistaespacios.com Fuente de Internet	1%
2	intranet2.sbs.gob.pe Fuente de Internet	1%
3	www.slideshare.net Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Católica de Santa María Trabajo del estudiante	1%
5	repositorio.unesum.edu.ec Fuente de Internet	1%
6	oap.ingeniariak.eus Fuente de Internet	1%
7	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%
8	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a Dios, por guiarme y acompañarme en este reto profesional y personal, permitiéndome continuar con el cumplimiento de mis sueños y metas futuras.

A mi familia, a mis padres y hermanos por ser mi mayor motivación y apoyo cuando más lo necesito.



AGRADECIMIENTO

A mi querida madre Teófila por brindarme su amor y apoyo durante todo el proceso de desarrollo de la presente tesis.

A la empresa Banco Internacional del Perú por permitirme realizar el levantamiento de información haciendo posible el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A mis docentes de la universidad por todas las enseñanzas y valores impartidos.

Al Ing. Abraham Pacheco por la guía en la asesoría de la presente tesis.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en analizar y proponer mejoras en el área operativa con el objetivo de mejorar el proceso de atención al cliente tomando como base la unidad de estudio, la tienda - 300, Arequipa.

Dado que el personal hace uso de sobretiempo en la atención al cliente, frente a los tiempos estandarizados por el corporativo de 4 minutos por ventanilla y 7 minutos por plataforma por atención, en consecuencia este estudio se centra en disminuir el tiempo de atención por cliente en ambos tipos de módulos.

Se identificó un tiempo de atención en promedio de 10 minutos por ventanilla teniendo un sobretiempo de 6 minutos y un tiempo de 12 minutos por plataforma teniendo un sobretiempo de 5 minutos. Por lo tanto, el proyecto tiene como objetivo ofrecer una propuesta de mejora basada en el Ciclo de Deming.

Se utilizó herramientas y metodologías de mejora continua como 5S Digital para el planteamiento de la estructura de organización de los formatos y documentos, Poka Yoke para mantener informado al personal sobre el stock de tarjetas de crédito, metodología AS IS TO BE para estandarizar el subproceso de reabastecimiento de efectivo, Plan de Capacitaciones al personal para reforzar temas de conocimiento y calidad de servicio y Rediseño y Distribución de la zona de ventanilla.

Con la implementación del plan de mejora se obtuvo una reducción en el volumen de quejas y reclamos así mismo, disminución en el tiempo de espera y atención con un ahorro de tiempo anual de 5,630 horas y un ahorro total anual de S/59,565.

Se realizó una evaluación económica de la propuesta de mejora, luego de realizar la valorización de los costos y beneficios esperados se obtuvo un factor de 1.86 el cual quiere decir que los ingresos son superiores a los costos. De la propuesta de mejora se obtuvo un costo total de S/12,778 y un beneficio total de S/59,565 representando viabilidad en el proyecto.

Palabras clave: Proceso de Atención al cliente, Ciclo de Deming, Tiempo de Atención, Tiempo de Espera.

ABSTRACT

This research work is focused on analyzing and proposing improvements in the operational area with the objective of improving the customer service process based on the unit of study, the store - 300, Arequipa.

Given that the personnel use overtime in customer service, compared to the time standardized by the corporate of 4 minutes per window and 7 minutes per platform per service, this study focuses on reducing the time of attention per customer in both types of modules.

An average customer service time of 10 minutes per window was identified, with an overtime of 6 minutes, and a time of 12 minutes per platform with an overtime of 5 minutes. Therefore, the project aims to offer an improvement proposal based on the Deming Cycle.

Continuous improvement tools and methodologies were used such as 5S Digital for the approach of the organizational structure of formats and documents, Poka Yoke to keep the staff informed about the stock of credit cards, AS IS TO BE methodology to standardize the sub-process of cash replenishment, staff training plan to reinforce knowledge and quality of service and redesign and distribution of the counter area.

The implementation of the improvement plan resulted in a reduction in the volume of complaints and claims, as well as a reduction in waiting and service time, with an annual time savings of 5,630 hours and a total annual savings of S/59,565.

An economic evaluation of the improvement proposal was carried out, and after evaluating the expected costs and benefits, a factor of 1.86 was obtained, which means that the income is greater than the costs. The improvement proposal resulted in a total cost of S/12,778 and a total benefit of S/59,565, representing the viability of the project.

Keywords: Customer Service Process, Deming Cycle, Attention Time, Waiting Time

INDICE

DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO.....	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
INDICE.....	VII
LISTA DE TABLAS.....	XI
LISTA DE FIGURAS.....	XIII
INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I	3
1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1. Antecedentes del Problema	3
1.1.2. Descripción del Problema.....	4
1.1.3. Formulación del Problema.....	5
1.1.4. Sistematización del Problema.....	5
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.2.1. Objetivo General.....	5
1.2.2. Objetivos Específicos	5
1.3. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	6
1.3.1. Justificación Práctica	6
1.3.2. Justificación Metodológica.....	6
1.3.3. Justificación Profesional y Personal.....	6
1.4. HIPÓTESIS.....	6
1.5. VARIABLES E INDICADORES.....	6
1.5.1. Variables	6
1.5.2. Operacionalización de Variables	6
1.6. DELIMITACIONES	7
1.7. PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO	7
1.7.1. Enfoque y Nivel de Investigación	7
1.7.2. Diseño de Investigación.....	7
1.7.3. Levantamiento de Información.....	8
1.7.3.1. Técnicas	8
1.7.3.2. Instrumentos	8
1.7.3.3. Herramientas de Ingeniería a Aplicarse.....	8
1.7.3.4. Población	9
1.7.3.5. Muestra	9
CAPÍTULO II.....	10

2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	10
2.1.1. Antecedentes.....	10
2.1.1.1. A Nivel Internacional	10
2.1.1.2. A nivel Nacional.....	11
2.2. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	13
2.2.1. Lean: Origen de la Filosofía	13
2.2.2. Atención al Cliente	14
2.2.2.1. Importancia de Atención al Cliente	16
2.2.2.2. Gestión de la Atención al Cliente	16
2.2.3. Procesos de Calidad en Servicios Financieros	17
2.2.4. Gestión de la Calidad Total	17
2.2.4.1. Mejora Continua.....	17
2.2.4.2. Ciclo de Deming (PHVA)	18
2.2.5. Gestión de Procesos.....	19
2.2.5.1. Procesos Estratégicos	20
2.2.5.2. Procesos Operativos o Clave	20
2.2.5.3. Procesos de Apoyo	20
2.2.6. Servicio al Cliente	20
2.2.6.1. Características de los Servicios	21
2.2.6.2. Gestión de la Calidad del Servicio	22
2.2.6.3. Calidad del Servicio	22
2.3. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
2.3.1. Herramientas de Mejora	23
2.3.1.1. Lluvia de Ideas.....	23
2.3.1.2. Árbol de Objetivos: Medios - Fines	24
2.3.1.3. Diagrama de Pareto	25
2.3.1.4. Diagrama Causa – Efecto (Ishikawa)	26
2.3.1.5. Diagrama de Flujo o Flujograma.....	27
2.3.1.6. 5S Digital.....	28
CAPÍTULO III	30
3. DIAGNOSTICO ACTUAL	30
3.1. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	30
3.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	32
3.2.1. Atención via Representante Financiero Digital.....	32
3.2.1.1. Diagrama de Análisis del Proceso Detallado de Atención al Cliente Representante Financiero Digital	34
3.2.2. Atención via Representante Financiero Ventanilla/Plataforma.....	35
3.2.2.1. Diagrama de Análisis del Proceso Detallado de Atención al Cliente Representante Ventanilla/Plataforma	36
3.3. TIEMPO DE ATENCIÓN OBJETIVO (TAO)	38
3.4. TIEMPO DE ESPERA OBJETIVO (TEO)	39
3.5. EVOLUTIVO DE SATISFACCIÓN NETA	39
3.6. PLANO DE DISTRIBUCIÓN DEL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	42
3.7. INDICADORES DE PROCESOS ACTUALES.....	43
3.8. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS EN EL ÁREA DE OPERACIÓN	44
3.9. COSTOS DE INEFICIENCIA EN BASE AL COSTO DE HORA-HOMBRE.....	45

3.10.	ANÁLISIS DE CAUSA-EFECTO	48
3.11.	DIAGRAMA DE PARETO.....	48
CAPÍTULO IV.....		52
4.	PROPUESTA DE MEJORA	52
4.1.	ETAPA PLANIFICAR.....	52
4.1.1.	Propuesta por Problema.....	52
4.1.2.	Herramientas de Mejora para el Diseño de la Propuesta.....	52
4.1.3.	Cronograma de la Propuesta Aplicando Ciclo de Deming.....	55
4.2.	ETAPA HACER	55
4.2.1.1.	5s Digital	56
4.2.1.2.	Poka Yoke	58
4.2.1.3.	Metodología AS IS TO BE.....	61
4.2.1.4.	Propuesta de Mejora Plan de Capacitaciones.....	66
4.2.1.5.	Propuesta de Mejora Rediseño y Reubicación de la Zona de Ventanilla....	73
4.3.	ETAPA VERIFICAR	78
4.3.1.1.	Quejas y Reclamos Respecto a las Atenciones	78
4.3.1.2.	Tiempo de Espera del Cliente (TEO)	79
4.3.1.3.	Porcentaje de Productividad	79
4.3.1.4.	Tiempo Medio de Operación (TAO).....	80
4.3.1.5.	Nivel de Satisfacción (NS)	81
4.4.	ETAPA ACTUAR	82
CAPÍTULO V		86
5.	EVALUACIÓN ECONÓMICA	86
5.1.	COSTO DE LA PROPUESTA DE MEJORA	86
5.2.	BENEFICIOS CUALITATIVOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA	90
5.3.	BENEFICIOS CUANTITATIVOS DE LA PROPUESTA DE MEJORA	91
5.4.	EVALUACIÓN ECONÓMICA DE COSTO BENEFICIO B/C.....	93
CONCLUSIONES		94
RECOMENDACIONES		95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		96
ANEXOS		100

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Variable Independiente.....	6
Tabla 2	Variable Dependiente	7
Tabla 3	Diagrama de Análisis del Proceso Detallado de Atención al Cliente via Representante Financiero Digital	34
Tabla 4	Diagrama de Análisis del Proceso Detallado de Atención al Cliente via Representante Financiero Ventanilla/Plataforma	37
Tabla 5	Tipos de Atención del los Productos y Servicios	38
Tabla 6	Tiempos de Atención Objetivo por Zona de Atención.....	39
Tabla 7	Tiempos de Espera Objetivo por Zona de Atención	39
Tabla 8	Indicadores de Procesos Actuales	43
Tabla 9	Clasificación de los Problemas Potenciales	44
Tabla 10	Tiempo de Atención al Cliente.....	45
Tabla 11	Déficit de Atención al Cliente	46
Tabla 12	Desperdicio h-h en Módulos de Atención Ventanilla y Plataforma.....	47
Tabla 13	Desperdicio h-h Total de Colaboradores en el Proceso de Atención al Cliente..	48
Tabla 14	Clasificación de problemas para el principal problema en el proceso de atención al cliente.....	52
Tabla 15	Propuesta por Problema.....	52
Tabla 16	Herramientas de Mejora para el Diseño de la Propuesta.....	53
Tabla 17	Codificación e Identificación de Documentos	56
Tabla 18	Gestión y Control de Cambios en Documentos	57
Tabla 19	Cabecera del formato de Registro del Control de Especies Valoradas Emitidas y no Recabadas	60
Tabla 20	Distribución de Frecuencia de Aparición de Letras en Orden Alfabético.....	60
Tabla 21	Costo de Cambio de Ubicación de Ventanillas	77
Tabla 22	Tabla de Indicadores con Medidas Respecto a los Resultados Obtenidos.....	84
Tabla 23	Tabla de Costo de Creación y Elaboración del Sitio Web en SharePoint.....	86
Tabla 24	Tabla de Costo de Material para el Registro del Control de Especies Valoradas Emitidas y No Recabadas	86
Tabla 25	Tabla de Costo de Material para el Subproceso de Reabastecimiento de Efectivo	87
Tabla 26	Tabla de Costo de Plan de Capacitaciones	88
Tabla 27	Tabla de Costo de Rediseño y Reubicación de Ventanillas	89

Tabla 28	Tabla de Resumen del Costo de las Propuestas.....	89
Tabla 29	Tabla de Beneficios Cualitativos de la Propuesta de Mejora	90
Tabla 30	Tabla de Beneficios Cuantitativos de la Propuesta de Mejora	91
Tabla 31	Beneficio Costo por cada uno de los escenarios	93



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Créditos y depósitos del sistema financiero como porcentaje del PBI	4
Figura 2 Ciclo PHVA de Deming.....	19
Figura 3 Diagrama de un Arbol de Objetivos	25
Figura 4 Diagrama Causa-Efecto	26
Figura 5 Maquina para realizar el registro.....	31
Figura 6 Representante financiero digital orienta a cliente en el registro	31
Figura 7 Sala de espera nuevo e innovador modelo de atención a clientes.....	32
Figura 8 Representante financiero ventanilla realizando la atención al cliente	32
Figura 9 Diagrama de Flujo de la Atención via Representante Financiero Digital.....	33
Figura 10 Diagrama de Flujo de la Atención via Representante Financiero Ventanilla/Plataforma.....	36
Figura 11 Evolutivo del indicador Nivel de Satisfacción.....	40
Figura 12 Diagrama de barras de las razones positivas del Nivel de Satisfacción.....	41
Figura 13 Diagrama de barras de las razones negativas del Nivel de Satisfacción.....	41
Figura 14 Plano de Distribución de la Tienda - 300 ,Arequipa.....	42
Figura 15 Plano de Distribución de la Tienda - 300 ,Arequipa.....	43
Figura 16 Análisis Causa-Efecto	49
Figura 17 Diagrama de Pareto	49
Figura 18 Cronograma de la Propuesta Aplicando Ciclo de Deming	55
Figura 19 Árbol de estructura de carpetas y documentos para el Área de Operaciones	57
Figura 20 Mueble que contiene el Registro del Control de Especies Valoradas Emitidas y no Recabadas	60
Figura 21 Pioner y micas con clasificación con la inicial de apellidos que son más frecuentes.....	61
Figura 22 Diagrama de Flujo Actual Subproceso de Reabastecimiento de Efectivo.....	62
Figura 23 Diagrama Value Stream Mapping del Actual Subproceso de Reabastecimiento de Efectivo.....	63
Figura 24 Diagrama de Flujo del Rediseño del Subproceso de Reabastecimiento de Efectivo.....	64
Figura 25 Diagrama de Flujo del del Rediseño del Subproceso de Reabastecimiento de Efectivo.....	65
Figura 26 Formato de Reabastecimiento de Efectivo.....	66

Figura 27 Plan de Capacitación de Refuerzo del Procedimiento de la Evaluación y Alta en los Productos y Servicios.....	67
Figura 28 Plan de Capacitación de Refuerzo para Fortalecer el Concepto de Calidad de Servicio.....	67
Figura 29 Formato de Registro de Capacitación	71
Figura 30 Formato de Feedback del Despliegue del Plan de Capacitación.....	72
Figura 31 Plano de planta actual primer piso de la Entidad Bancaria	74
Figura 32 Diagrama de Recorrido del plano de planta actual primer piso de la Entidad Bancaria	76
Figura 33 Plano de planta propuesto primer piso de la Entidad Bancaria.....	78
Figura 34 Diagrama de Recorrido del plano de planta propuesto primer piso de la Entidad Bancaria	79
Figura 35 Indicador de Quejas y Reclamos.....	80
Figura 36 Indicador Tiempo de Espera Objetivo (TEO).....	81
Figura 37 Indicador de Productividad por Tipo de Producto	82
Figura 38 Indicador Tiempo de Atención Objetivo (TAO).....	82
Figura 39 Indicador Satisfacción deTienda con despliegue de la Escala de Evaluación ...	82
Figura 40 Evolutivo de Satisfacción Neta en los ultimos meses.....	82

INTRODUCCIÓN

La entidad bancaria cuenta con más de 200 agencias a nivel nacional y tiene como objetivo convertir cada agencia en un lugar donde el cliente encuentre productos y servicios financieros brindados con una asesoría necesaria y una atención especial, ágil, conveniente, cercana e innovadora.

El problema principal es el uso de sobretiempo en la atención al cliente por ventanilla y plataforma, frente a los tiempos estandarizados por el corporativo impactando directamente y de manera negativa en los indicadores que monitorea actualmente la agencia que se ha tomado como unidad de estudio. Por lo tanto, el proyecto tiene como objetivo ofrecer una propuesta de mejora basado en el Ciclo de Deming permitiendo disminuir el tiempo de atención con el fin de cumplir con el tiempo de atención por cliente definido en ventanilla y plataforma.

El presente estudio está conformado por los siguientes capítulos:

Capítulo I: Planteamiento Operacional, este capítulo contiene el planteamiento del problema, objetivos de la investigación, justificación, hipótesis, variables, delimitaciones y planteamiento metodológico.

Capítulo II: Marco Teórico, este capítulo contiene los antecedentes de la investigación, marco referencial y marco conceptual.

Capítulo III: Diagnóstico de la Situación Actual, este capítulo contiene, la descripción del proceso de atención al cliente por vía del Representante Financiero Digital y Ventanilla/Plataforma, evolutivo de la satisfacción neta del cliente, identificación de problemas, costos de ineficiencia basándose en el costo de hora-hombre, análisis causa – efecto y soluciones a tratar cada problema identificado.

Capítulo IV: Diseño de la Propuesta, en este capítulo se detalla el despliegue del Ciclo de Deming con el desarrollo de cada una de las soluciones para cada problema identificado aplicando las herramientas como: 5S Digital, Poka Yoke, metodología AS IS TO BE, Plan de Capacitaciones y Rediseño y Distribución de zona ventanilla

Capítulo V: Evaluación Económica, este capítulo contiene, la valorización de los costos y beneficios esperados realizando el análisis costo beneficio validando la viabilidad del presente trabajo de investigación.

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Planteamiento del Problema

1.1.1. Antecedentes del Problema

El sistema bancario peruano es estable y presenta adecuados niveles de solvencia y liquidez. Si bien la situación de demanda interna sumada la inestabilidad política afectó el sistema bancario, acción que refleja un incremento de los índices de morosidad, el grupo de medidas adoptadas por los diversos agentes que participan en el sistema financiero ha permitido mantener su estabilidad a pesar de una fuerte y prolongada recesión y evitar que se desencadene una crisis que hubiera agudizado la difícil situación de la economía (Ministerio de Economía y Finanzas MEF, 2020).

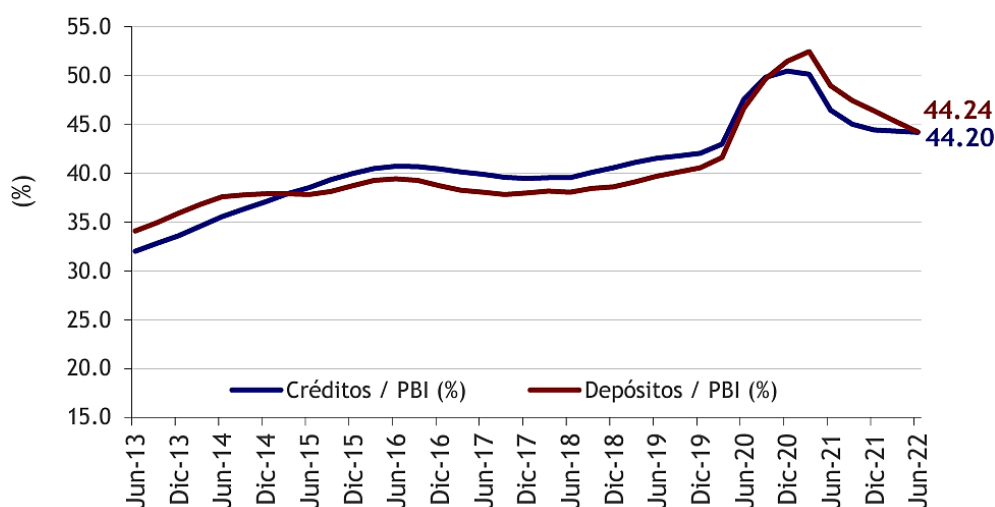
Basándose en el reporte de indicadores de inclusión financiera de los sistemas financieros, de seguros y de pensiones, luego de un repunte posterior a la pandemia de 13.6% en el 2021, el PBI registro un incremento interanual de 3.5% durante el primer semestre 2022, impulsado por la recuperación del empleo, los ingresos y el avance en el proceso de vacunación, lo cual permitió la eliminación de todas las restricciones sanitarias. A ello se sumaron los incentivos monetarios del Gobierno y la libre disponibilidad de los depósitos CTS, que favorecieron el consumo privado (MEF, 2020).

Los créditos y depósitos del sistema financiero continúan creciendo, aunque a un menor ritmo respecto de periodos previos. Los créditos aumentaron 6.7% respecto del primer semestre 2021, debido al incremento de los créditos de consumo y MYPE. En el mismo periodo, los depósitos disminuyeron 1.7% como resultado de la liberación de hasta el 100% los fondos de la cuenta CTS como medida del Gobierno para mitigar los efectos de la pandemia. Así, al cierre del primer semestre 2022, se alcanzó un ratio de créditos sobre PBI de 44.20% y un ratio de depósitos sobre PBI de 44.24% (MEF, 2020).

Figura 1

Créditos y depósitos del sistema financiero como porcentaje del PBI

Créditos y depósitos del sistema financiero como porcentaje del PBI



Nota. Se observa el historial de créditos y depósitos del sistema financiero como porcentaje del PBI. Adaptado del “Reporte de Indicadores de Inclusión Financiera” por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (2022).

Respecto al Sistema Privado de Pensiones (SPP), entre diciembre 2016 y junio 2022, la porción de los afiliados activos en el SPP con relación a la población económicamente activa (PEA) se incrementó en 9.94 puntos porcentuales pasando de 37.06% a 47%.

1.1.2. Descripción del Problema

Las operaciones bancarias son las actividades que permiten a la entidad bancaria prestar sus diferentes servicios a los clientes, esta área es llamada el área de operaciones donde se realiza la gestión del proceso de atención al cliente que tiene como función principal captar ahorros y otorgar créditos con el objetivo de satisfacer la necesidad financiera del cliente permitiendo mantener la rentabilidad del banco. Hoy en día la empresa es una de las principales instituciones financieras del país enfocada en brindar productos innovadores y un servicio conveniente a más de 2 millones de clientes. La entidad bancaria cuenta con una tienda en Arequipa con un código de tienda 300 la cual está ubicada en la Calle Mercaderes 217- Cercado Arequipa, Arequipa.

La agencia tiene un horario de atención de lunes a viernes: 9:00 am a 6:00 pm y sábado: 9:00 am a 1:00 pm.

El cliente al ingresar a la entidad bancaria tiene 2 opciones la atención en *counter* o ventanilla la cual está destinada a una operación breve y la otra es por plataforma destinada a una asesoría financiera la cual ofrece una atención que requiere de más tiempo escuchando

la necesidad del cliente. El área de operación cuenta con 19 módulos para la atención al público las cuales se dividen en 2 grupos: el primer grupo es de 13 módulos de *counter* o ventanilla y el segundo grupo es de 6 módulos de plataforma.

Es crucial hoy en día brindar una buena atención al cliente satisfaciendo las necesidades financieras haciéndolas más eficientes y efectivas de modo que agrega valor en el proceso y calidad de la atención. El mercado financiero tiene una competencia que trabaja constantemente en métodos innovadores y ágiles para ofrecer una atención de calidad.

Debido a lo detallado en párrafos anteriores se percibe que la atención de la entidad bancaria con tienda en Arequipa, podría ser mucho mejor al aplicar el Ciclo de Deming definiendo un plan de acción basado en herramientas de mejora continua.

Basándose en estas potenciales mejoras, se propone el análisis del proceso mediante la metodología de Ciclo de Deming con el objetivo de controlar y mejorar continuamente el proceso de atención bajo el método iterativo PHVA conformado por los pasos tales como: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar permitiendo optimizar la calidad en la atención al cliente.

1.1.3. Formulación del Problema

¿Cómo será la propuesta de mejora para el proceso de atención al cliente en una entidad bancaria basado en el Ciclo de Deming?

1.1.4. Sistematización del Problema

- ¿Cómo será el diagnóstico de la situación actual del proceso de atención al cliente en una entidad bancaria?
- ¿Cuáles serán los problemas del proceso de atención al cliente en una entidad bancaria?
- ¿Qué herramientas se seleccionarán para elaborar la propuesta de mejora del proceso de atención al cliente de una entidad bancaria?
- ¿Cómo será la determinación de la viabilidad económica basándose en el indicador costo beneficio del proceso de atención al cliente en una entidad bancaria?

1.2. Objetivos de la Investigación

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar una propuesta de mejora para el proceso de atención al cliente en entidad bancaria basado en el Ciclo de Deming.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la situación actual del proceso de atención al cliente en una entidad bancaria.
- Identificar problemas del proceso de atención al cliente en una entidad bancaria.

- Seleccionar herramienta para elaborar la propuesta del proceso de atención al cliente en una entidad bancaria.
- Determinar la viabilidad económica basándose en el indicador costo beneficio del proceso de atención al cliente en una entidad bancaria.

1.3. Justificación del Estudio

1.3.1. Justificación Práctica

La investigación ayudó a la entidad bancaria a controlar y/o reducir las deficiencias encontradas en el proceso de atención al cliente. Cabe señalar que la metodología a implementar es iterativa, puesto que se llevará a cabo las veces que sean necesarias, obteniendo un beneficio a corto y mediano plazo.

1.3.2. Justificación Metodológica

La investigación permitió mejorar los estándares de calidad en el proceso de atención al cliente a través de la implementación del Ciclo de Deming. La metodología PHVA permite realizar los ajustes necesarios al plan para nuevamente probarla validando que efectivamente se reducirán las deficiencias encontradas.

1.3.3. Justificación Profesional y Personal

La investigación ayudó al tesista a evidenciar el dominio de la herramienta aprendida en su centro de estudios, levantando la información necesaria de un caso real y propio de su campo laboral de manera que pueda seguir desarrollándose profesionalmente.

1.4. Hipótesis

Dado que existe una deficiencia en el proceso de atención al cliente, es probable que, usando las herramientas de mejora continua a través de la aplicación del Ciclo de Deming, dicho problema pueda ser solucionado.

1.5. Variables e Indicadores

1.5.1. Variables

- Variable Independiente:
Propuesta de mejora en la atención al cliente
- Variable Dependiente:
Proceso de servicio al cliente

1.5.2. Operacionalización de Variables

Las variables tanto independiente como dependiente están relacionados con indicadores que a continuación se detalla con su respectiva dimensión.

Tabla 1

Variable Independiente

VARIABLE INDEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Propuesta de mejora en la atención al cliente	Herramienta	Cantidad de herramientas para propuesta de mejora
	Subprocesos	Porcentaje de subprocesos mejorados en la atención al cliente
	Formatos	Porcentaje de formatos mejorados en los procesos de créditos y desembolsos
	Personal	Porcentaje de personal capacitado

Nota. Se observa las dimensiones para la variable independiente.

Tabla 2
Variable Dependiente

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSIÓN	INDICADORES
Proceso de servicio al cliente	Quejas	Porcentaje de quejas y reclamos respecto a atenciones
		Tiempo de espera del cliente
	Productividad	Porcentaje de productividad
		Tiempo medio de operación
	Nivel de Satisfacción	NS

Nota. Se observa las dimensiones para la variable dependiente.

1.6. Delimitaciones

Se presenta los 3 tipos de delimitaciones en donde se realizará en la propuesta de mejora:

- Delimitación temática: Ciclo de Deming en una entidad bancaria.
- Delimitación espacial: Arequipa, Arequipa, Calle Mercaderes 217- Cercado.
- Delimitación temporal: La presente investigación se realizará en un periodo de 4 meses, el cual comprende de enero a abril 2023.

Cabe mencionar que actualmente trabajo en la entidad financiera mencionada para realizar el diagnóstico. Así mismo también he realizado la gestión para contar con el permiso obteniendo como respuesta positiva para la extracción de data e información de la institución.

1.7. Planteamiento Metodológico

1.7.1. Enfoque y Nivel de Investigación

El enfoque es mixto debido a que el trabajo de investigación abordó desde un aspecto cuantitativo y cualitativo, por lo que permitió identificar causas que dan origen al problema y así relacionar las variables.

El nivel es descriptivo debido a que se analizó la situación actual de las variables en comparación con la mejora planteada.

1.7.2. Diseño de Investigación

El diseño es descriptivo debido a que se ha descrito la situación actual. Por otro lado, se hizo la observación de fenómenos tal y como se dan.

1.7.3. Levantamiento de Información

1.7.3.1. Técnicas

- Observación documental: Se hizo el uso y revisión de documentos y/o manuales propios de la empresa.
- Observación presente/directa: Se realizó sesiones de observación permitiendo conocer cómo se desarrollan cada una de las actividades en el proceso de atención al cliente.
- Encuesta: Se aplicó una encuesta a los colaboradores del área de operaciones en especial a los representantes financieros.

1.7.3.2. Instrumentos

- Guía de observación documental: Se revisó y analizó la información proporcionada tales como: manuales de procesos, formatos y MOF. Brindando información puntual.
- Guía de observación presente: Se realizó un estudio de observación de inicio a fin al personal que interactúa directamente en el proceso de atención al cliente.
- Encuesta: Se aplicó una encuesta con preguntas de tipo abiertas y de opciones múltiples dirigido a los representantes financieros permitiendo conocer el nivel de satisfacción del colaborador trabajando en la entidad bancaria.

1.7.3.3. Herramientas de Ingeniería a Aplicarse

- PHVA

Es una herramienta de 4 etapas que sirve para mejorar los procesos con el fin de ayudar a los equipos a reducir costos y posibles errores incrementando los ingresos así como mejorar la satisfacción de cliente. La presente tesis abordará la realización de las 4 etapas tales como: Planificar, Hacer, Verificar y Actuar ofreciendo un esquema de trabajo en base a la mejora continua iterando las veces que sean necesarias.

- Diagrama Ishikawa

Es una herramienta utilizado en las empresa para facilitar la resolución de problemas en el ambiente. Este instrumento será utilizado en la presente tesis permitiendo optimizar los tiempos de los procesos, mejorar la calidad del servicio incrementando la eficiencia en el área.

- Flujograma

Es una herramienta de representación gráfica o simbólica de un proceso para abordarlo de forma más sencilla y versátil aplicable a diversos tipos de actividad y campo. Esta herramienta será utilizada en la presente tesis ya que a través del levantamiento de información de los proceso del área permitirá estandarizar los procedimientos para hacerlos más ágiles y efectivos.

- Diagrama de Análisis de Procesos (DAP)

Esta herramienta de análisis representa gráficamente y utiliza símbolos para identificar los pasos realizados en una secuencia de actividades que conforman un proceso o procedimiento. También incluye toda la información que pueda necesitar para realizar análisis para encontrar y eliminar ineficiencias.

- Visio

Microsoft Visio es una herramienta especialmente diseñada para la creación de diagramas y ofrece una amplia gama de funciones y utilidades en este sentido.

Cuando se trata de crear gráficos y diagramas para proyectos profesionales, educativos o personales, Microsoft Visio es una de las herramientas más potentes y versátiles del mercado.

- Bizagi

Bizagi es una herramienta integral de gestión de procesos de negocio (BPM). Trabaje con datos, procesos, trabajadores del conocimiento y dispositivos para impulsar la transformación digital. También proporciona gestión de procesos de negocio para toda la empresa. Sus capacidades hacen que los procesos automatizados sean más rápidos y eficientes que nunca. Ofrece una increíble rentabilidad, excelente servicio al cliente, rápido desarrollo, seguridad y flexibilidad.

1.7.3.4. Población

La población que será objeto de estudio es el área operativa.

1.7.3.5. Muestra

En el muestreo no probabilístico por conveniencia se considerará los subprocessos del proceso de atención al cliente tales como:

- Ingreso
- Registro
- Espera en sala de atención
- Atención
- Evaluación de la atención del cliente

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco Teórico de la Investigación

2.1.1. Antecedentes

2.1.1.1. A Nivel Internacional

Palomo (2019) *“Plan de mejora continua de la atención al cliente en la cooperativa de ahorro y crédito Rey David LTDA., de la provincia de Tungurahua, Cantón Ambato, periodo 2017”* Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Ambato – Ecuador.

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo principal elaborar un plan de mejora continua en atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato; para el desarrollo de esta investigación se aplicó una entrevista a permitió conocer de qué forma incide internamente que no se cuente con un plan de mejora continua, finalmente, la encuesta permitió conocer el nivel de satisfacción que tienen los socios con respecto al servicio que se presta en la misma, este instrumento fue aplicado a 347 personas del área operativa y se llegó a la conclusión que la administración es el conjunto de técnicas y principios que figuran una teoría una ciencia o un arte que el ser humano aplica para el desarrollo de las actividades de planificar, organizar, dirigir y controlar, con la finalidad de alcanzar los objetivos que desea alcanzar una empresa. Esta investigación resulta ser importante porque evalúa dos de las variables que se pretende investigar en este estudio, el proceso de atención al cliente, y el Ciclo de Deming, y también el lugar donde se evaluaría las variables es también una entidad financiera.

Jami (2019) *“Modelo de medición y gestión de la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio financiero en Banecuador sucursal Latacunga”* Universidad Tecnológica Indoamérica, Ambato – Ecuador

El presente estudio tiene la finalidad de validar un modelo de medición y gestión de la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio financiero en BanEcuador sucursal Latacunga; para el desarrollo de esta investigación se aplicaron encuestas cuya calificación permitió realizar un cuadro comparativo en función de establecer las principales falencias y necesidades de perfeccionamiento del trabajo que realiza la entidad en el proceso de atención al cliente, este instrumento fue aplicado a 362 clientes y se llegó a la conclusión de la mejora de la satisfacción del cliente interno para la calidad del servicio financiero en BanEcuador sucursal Latacunga. Esta investigación resulta ser importante porque evalúa dos de las

variables que se pretende investigar en este estudio, el proceso de atención al cliente, y el Ciclo de Deming, y también el lugar donde se evaluaría las variables es también una entidad financiera.

2.1.1.2.A nivel Nacional

Vigo del Águila (2018) “*Modelo de gestión de cobranza para reducir los indicadores de morosidad en la empresa negocios agrícolas del Sur EIRL Para el año 2018*”, Universidad San Ignacio de Loyola, Lima-Perú.

El presente trabajo tiene como objetivo plantear un modelo de gestión del proceso de cobranzas y evaluación de créditos que administra el equipo de finanzas de NEGASUR; para el desarrollo de este trabajo se aplicó la metodología de solución de problemas PDCA, basada en el Ciclo de Deming, esta metodología se aplicó en el área de cobranza y se llegó a la conclusión de la optimización del tiempo en la recolección de ingresos, mejorando los indicadores de morosidad y reducir el riesgo de incobrables. Este trabajo resulta ser importante porque evalúa una de las variables que se pretende investigar en este estudio, el ciclo de Deming, desde la identificación de la problemática hasta su implementación.

Alvarado, Méndez (2021) “*Aplicación de herramientas de Lean Service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos para incrementar la productividad, Lima 2019*” Universidad San Ignacio de Loyola, Lima-Perú.

En la investigación el objetivo principal fue incrementar la productividad de los asesores de servicios aplicando herramientas de Lean Service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos; para el desarrollo de esta investigación se aplicó una entrevista para medir las variables de estudio, este instrumento se aplicó a 30 asesores de servicios de tarjetas de crédito y se llegó a la conclusión de la reducción en la productividad fue debido a contar con un proceso de actividades que no generaban valor agregado para la satisfacción del usuario final y afectaba directamente en los resultados de los indicadores de la productividad de los asesores de servicios, tales como: en el tiempo medio de operación, en las transferencias de llamadas, en las llamadas reiteradas y en el nivel de cumplimiento del objetivo de calidad. Esta investigación resulta ser importante porque evalúa dos de las variables que se pretende investigar en este estudio, el proceso de atención al cliente, y el Ciclo de Deming, así como el lugar donde se evaluaría las variables es una entidad financiera.

Arce, Gálvez (2017) “*Optimización del flujo de atención en una entidad bancaria basada en la derivación, reduciendo costos y tiempo de espera*” Universidad Privada del Norte, Lima – Perú

El presente trabajo tiene como objetivo mejorar el flujo de atención dentro de la oficina bancaria utilizando los canales alternativos como el cajero automático y los agentes, generando reducción de costos y mejorando el tiempo de espera del cliente; para el desarrollo de este trabajo se aplicó la metodología de Gestión de Calidad Total, Mejora continua aplicada en la Gestión de Procesos, mediante el Ciclo de Deming (Planificar, Hacer; Verificar y Actuar). esta metodología fue aplicado en el área de atención al cliente y se llegó a la conclusión de reducción del tiempo de espera y al reducción de los costos, ello en función a la derivación planteada en la presente investigación. Esta investigación resulta ser importante porque evalúa dos de las variables que se pretende investigar en este estudio, el proceso de atención al cliente, y el Ciclo de Deming, y también el lugar donde se evaluaría las variables es también una entidad financiera.

Cárdenas (2021) “*Propuesta de un diseño de mejora en el proceso de atención de clientes para optimizar la calidad de servicio en el área operativa de una entidad financiera de Trujillo, 2021*” Universidad Privada del Norte, Trujillo - Perú

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo principal determinar el impacto de la propuesta de diseño de mejora en el proceso de atención de clientes sobre la calidad de servicio en el área operativa de una entidad financiera en el año 2021; para el desarrollo de esta investigación se aplicaron herramientas de ingeniería como: diagrama de Ishikawa, diagrama Pareto y análisis de indicadores para mostrar e identificar las causas que generaron la baja calidad de servicio de esta área, estas herramientas fueron aplicados a 44 colaboradores del área operativa y se llegó a la conclusión del incremento en los indicadores de rentabilidad obtenidos mediante la aplicación de las mejoras con lo cual se obtuvo un VAN de S/53,668.38, una TIR de 69,23%, un beneficio/costo de S/1.06 y un PRI de 3.15 años. Esta investigación resulta ser importante porque evalúa dos de las variables que se pretende investigar en este estudio, el proceso de atención al cliente, y el Ciclo de Deming, y también el lugar donde se evaluaría las variables es también una entidad financiera.

Verastegui (2018) “*Diseño de la metodología del Ciclo de Deming (PHVA) de mejora continua para elevar el nivel de servicio al usuario en el departamento de registro y orientación del SAT Cajamarca*” Universidad Privada del Norte, Cajamarca – Perú

La presente tesis aborda la correlación que hay entre la gestión del servicio y el grado de satisfacción del cliente por el servicio prestado, teniendo como objetivo principal: Diseñar una metodología del Ciclo de Deming (PHVA) para la mejora continua en el Departamento de Registro y Orientación al Contribuyente del SAT Cajamarca; para el desarrollo de esta investigación se aplicó cuestionarios, entrevistas y observación directa a los procesos y usuarios (administrados y contribuyentes) del SAT Cajamarca, este instrumento fue aplicado a 47 clientes y se llegó a la conclusión que el diseño de gestión de la metodología de mejora continua se relaciona e influye directamente en el nivel de servicio al usuario, pues si ésta es gestionada eficientemente se obtienen avances en los procesos, las relaciones del personal y los procedimientos administrativos finales de la institución, todo ello nos permite la optimización de los recursos, y una mejor relación con los usuarios, administrados o contribuyentes. Esta investigación resulta ser importante porque evalúa dos de las variables que se pretende investigar en este estudio, el proceso de atención al cliente, y el Ciclo de Deming, y también el lugar donde se evaluaría las variables es también una entidad financiera.

2.2. Marco Referencial de la Investigación

2.2.1. Lean: Origen de la Filosofía

Según Arango y Rojas (2017) esta filosofía surge al desarrollarse la mejora incremental a consecuencia de hitos históricos como la invención del sistema de repuestos de Eli Whitney, la gestión científica del trabajo de Frederick Taylor, la línea de montaje de Henry en la organización del trabajo de Ford. También se han logrado otros avances; al pasar por diferentes modos de producción, desde el artesanal a la producción en masa, surge un nuevo modo adaptado a las necesidades del país cuyas condiciones especiales no permitían las técnicas que ya existían, por ello, especialmente en Japón, Toyota Motor Corporation se creó el concepto de manufactura esbelta, que incorpora las características de la era artesanal y la producción en masa.

Refieren López et al. (2015) que actualmente es muy común el uso de esta implementación en el sector industrial, no obstante que se sigue desarrollando su adaptación para otros sectores como los servicios; la participación en el sector servicios, que ocupa una parte de la economía mundial, requiere una revisión e implementación de estos principios en todos los procesos de negocio, más allá del sector industrial, con el objetivo de crear

sostenibilidad a largo plazo que ayude a responder a las presiones actuales de recortes presupuestarios y continuas reducciones de costos.

Como afirman Cuatrecasas (2002) y López et al. (2015) la implementación de modelos productivos populares es actualmente común en el sector industrial, pero se está desarrollando la adaptación para otros sectores como los servicios; la participación en el sector servicios, que ocupa una parte de la economía mundial, requiere una revisión e implementación de estos principios en todos los procesos de negocio, no solo extendiendo la idea al sector industrial, con el objetivo de crear sostenibilidad a largo plazo que ayude a responder a las presiones actuales de recortes presupuestarios y continuas reducciones de costos.

Según el reporte de U.S. Bureau of labor Statistics (2008) (como se citó en Wei, 2009) en Estados Unidos los trabajos de manufactura representaban el 10% del empleo a enero de 2007, mientras servicios representaban el 84%.

Para Suárez et al. (2012) la industria de servicios juega un papel vital en la economía estadounidense y global, pero es menos productiva que la manufactura. Según la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU. (como se citó en Suárez et al., 2012) entre 1981 y 1990, el crecimiento de la productividad en el sector servicios fue del 0,1 % anual. Esto se compara con el 3 por ciento en la fabricación, dicho crecimiento continúa hasta el día de hoy, pero debido a las presiones externas para reducir costos, aumentar la flexibilidad, mejorar la calidad y acortar los tiempos de entrega, las organizaciones de servicios están dirigiendo su atención al sector manufacturero para aprender e implementar tecnologías y métodos; a medida que los conceptos lean migran de la fabricación, las organizaciones de servicios están adaptando e implementando estos principios en las operaciones de servicios.

No obstante Piercy y Rich (2009) ya existe una base muy pequeña de modelos que faciliten y guíen el despliegue de la filosofía en este tipo de procesos.

2.2.2. Atención al Cliente

Según Najul (2011) se trata de una actividad desarrollada por las organizaciones buscando la satisfacción de sus clientes lo cual incrementa su productividad y competitividad; es decir, los clientes son los protagonistas el factor más importante en el juego empresarial; y según estudios, para que sea con han surgido en diversas organizaciones, vemos que para atender con éxito a los clientes; las empresas deben considerar varios factores, como la gestión, la eficiencia operativa, el capital humano, la cultura organizacional, y esta última debe estar claramente definida para que que sus integrantes tengan clara la misión de la empresa y una visión para que los colaboradores se sientan identificados y en su marco estén motivados a

realizar acciones de calidad que repercutan positivamente en los clientes, servicios tanto a nivel interno como externo.

Afirma Betancourt (2010) que el enfoque sistémico del emprendimiento (ESE) es un modelo que permite analizar el estado de una empresa, empezando por la eficacia del capital humano y su nivel cultura organizacional, identificando posibles falencias en el sistema de atención al cliente para mejorar continuamente el proceso y controlar su ejecución de la forma más efectiva, bajo una continua evaluación, garantizando un servicio al cliente superior, logrando así los objetivos corporativos; por tal razón y con esta mentalidad, toda empresa toda empresa debe estar preparada para posibles cambios según posibles cambios en su industria, el entorno económico, social y político del país y las crecientes demandas de los clientes.

Por otra parte, explica Betancourt (2010) que cuando algo más del 20% de las personas que se niegan a adquirir un producto o servicio, es gran medida por falta de información, de lo cual es responsable el capital humano, encargado de motivar a los clientes o compradores. Con esta observación, añade el autor es indispensable que la atención al cliente sea de mayor calidad, empezando con una información veraz, precisa, que ofrezca no solo una idea del producto sino también su calidad y en este sentido el éxito de una empresa dependerá de los requerimientos de sus clientes (que cada día son más altas y tienen mucho poder de decisión en el mercado), en los cuales debe estar enfocada toda industria, volviéndose de esta manera el verdadero motivador y promotor de todas las actividades de la empresa. Hoy en día, afirma el autor, la situación ha cambiado drásticamente debido a la saturación del mercado y la presión sobre el suministro de bienes y servicios obligando a buscar nuevas estrategias donde las empresas puedan atraer y retener a clientes escurridizos que no son leales a la marca o a la empresa; siendo finalmente su objetivo conocer y comprender a sus clientes lo suficientemente bien como para definir y adaptar un producto o servicio a sus necesidades.

De acuerdo con López (2020) la atención al cliente, es una herramienta muy importante para las organizaciones que la utilizan. Hoy en día, el cliente debe estar en el centro de la estrategia de cualquier organización, por lo que será necesario aplicar el marketing relacional de acuerdo con el supuesto de fidelización del cliente. Esto implicará el uso de los métodos y técnicas necesarios para lograr este objetivo, así como el adecuado cuidado y comunicación de la imagen de marca de la organización.

2.2.2.1. Importancia de Atención al Cliente

De acuerdo con Lira Mejía (2009) la importancia del servicio al cliente puede ser una promoción de ventas tan poderosa como los descuentos, la publicidad o las ventas personales. Adquirir un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más costoso que retenerlo. Por ello, las empresas se ven ante la necesidad de decidir por escrito cómo procederán con respecto a los servicios que prestan. Algunos de los elementos del servicio al cliente:

- Contacto personal. Es importante que la persona de atención al cliente siempre sonría y preste toda la atención a lo que va a decir.
- Relación con el cliente. La buena relación brindada le dará más confianza para establecer contacto con la empresa y así adquirir con mayor frecuencia los productos y servicios que ofrece la organización.
- Correo. Es importante ponerse en contacto con los clientes para resolver de alguna manera todas sus preguntas y dudas.
- Quejas y Felicitaciones. Si se promete algo hay que cumplirlo, de lo contrario se perderá la credibilidad y credibilidad de la organización.
- Conveniencia. Cuando vas a un lugar limpio, ordenado, que huele bien y es agradable, crea una sensación de confianza, comodidad y seguridad. Por ello, creemos que un lugar debe estar acondicionado para evocar estos sentimientos.

2.2.2.2. Gestión de la Atención al Cliente

De acuerdo con Brown (1989) la gestión de la atención al cliente se ve reflejada en la modalidad respecto a la atención al cliente. Se trata de la filosofía y la cultura de la empresa. Una vez que se han identificado estos factores, si alguno de los integrantes de la organización es capaz de articularlos dándoles una forma sencilla, se estará construyendo algo duradero.

Desde la posición de Lira Mejía (2009) es un proceso de fidelización de clientes, convierte a los clientes esporádicos en clientes fieles que mantienen una estrecha relación con la empresa y pueden difundir mensajes positivos, así como captar clientes nuevos. Podemos distinguir varias etapas o escalones por los que asciende el consumidor, desde que desconoce la empresa hasta que se convierte en promotor de nuestras virtudes.

Escalones del consumidor:

- Cliente posible. Es un consumidor que sin duda no nos conoce, pero está en nuestra región o mercado.
- Cliente potencial. Una persona que tiene las cualidades adecuadas para comprar nuestro producto o servicio.

- Comprador. Ha completado la compra especificada.
- Cliente eventual. Ocasionalmente nos compra a nosotros, así como a otras empresas competidoras. No somos su proveedor principal.
- Cliente habitual. Nos compró muchas veces, pero también compró en otras compañías.
- Cliente exclusivo. Solo compramos estos productos. No compra a competidores en el campo.
- Propagandista. Cree en las ventajas de nuestra propuesta. Dar a otros consumidores noticias positivas sobre nuestra empresa. Nos anuncia e introduce nuestros servicios a otros consumidores. Es muy importante cuidarlos, brindarles información, discutir y ayudarlos a conseguir nuevos clientes. Por ejemplo, la mayoría de los clientes del dentista provienen de otros clientes.

2.2.3. Procesos de Calidad en Servicios Financieros

Refieren Useche y García (2012) que, dado el carácter intangible de los servicios que prestan las entidades financieras, la calidad depende de cómo el cliente percibe el servicio prestado, y están influenciadas por la experiencia y actitud de los empleados la cual al ser positiva alcanzará la mejora continua y la satisfacción del cliente, esta relación directa entre el personal de servicios y el cliente al crear un flujo satisfactorio influirá en el rendimiento del sistema que proporciona a la empresa la continuidad del suministro del proveedor en términos de ingreso de información a su sistema, teniendo por base no solo la autoevaluación, sino también en la evaluación externa, facilitando el acceso a actividades de mejora continua de la calidad, en otras palabras, la relación entre empleados y clientes asegura el flujo de información a las instituciones financieras y ayuda a las instituciones financieras a tomar medidas para mejorar la calidad de los servicios prestados, aumentando así la satisfacción y lealtad del cliente, aumentando la participación de mercado y obteniendo así más ganancias.

2.2.4. Gestión de la Calidad Total

2.2.4.1. Mejora Continua

Según García, Quispe y Ráez (2003) la satisfacción del cliente consiste en la percepción de calidad e influenciada por acciones que tome una organización las cuales deben encaminarse con indicadores que evalúan la calidad de los procesos que contribuyan a su mejora. Es importante establecer un sistema de gestión para la calidad, pero sobre todo orientado a los procesos y a la mejora continua. Puesto que las organizaciones lograrán el liderazgo una vez adquieran la habilidad para mantener la excelencia de sus procesos y se comprometan con el constante desarrollo de sus objetivos.

De acuerdo a Scharager y Aravena (2010) para un efectivo desarrollo de un modelo de gestión de la calidad académica se debe promover una política de calidad desarrollando procedimientos operativos estándar que aseguren el cumplimiento de los objetivos, para ello debe haber claridad en su importancia, seguidamente desarrollar e implementar una estrategia cuyas políticas deben estar formalizados, accesibles, apropiados para los participantes, con un sistema horizontal para administrar de manera efectiva su educación y otras actividades; al desarrollar y calcular los indicadores se puede hacer una efectiva evaluación, para ello es imprescindible poder acceder a información clave para calcular estas métricas de forma eficaz y eficientes.

Por su parte González (2004) explica que es indispensable centrarse en guías de evaluación empezando por el proceso de esta evaluación, cuyo objetivo es mejorar las instituciones, identificando el concepto de sanción, valoración, eficiencia o eficacia; la evaluación educativa se entiende como un proceso sistemático de recopilación de información sobre un sistema general de comportamiento educativo en relación con normas o referencias para formar juicios de valor sobre una situación específica y en consecuencia tomar decisiones. Según López (1999), el conocimiento de esta realidad incluye hechos, procesos que los producen y factores que los determinan.

Para Casanova (1992), con estas evaluaciones se puede tomar decisiones coherentes para mejorar actividades educativas valiosas; por lo tanto, se debe crear una descripción completa de la realidad apoyándose en una investigación cuantitativa y cualitativa de las ciencias sociales.

2.2.4.2. Ciclo de Deming (PHVA)

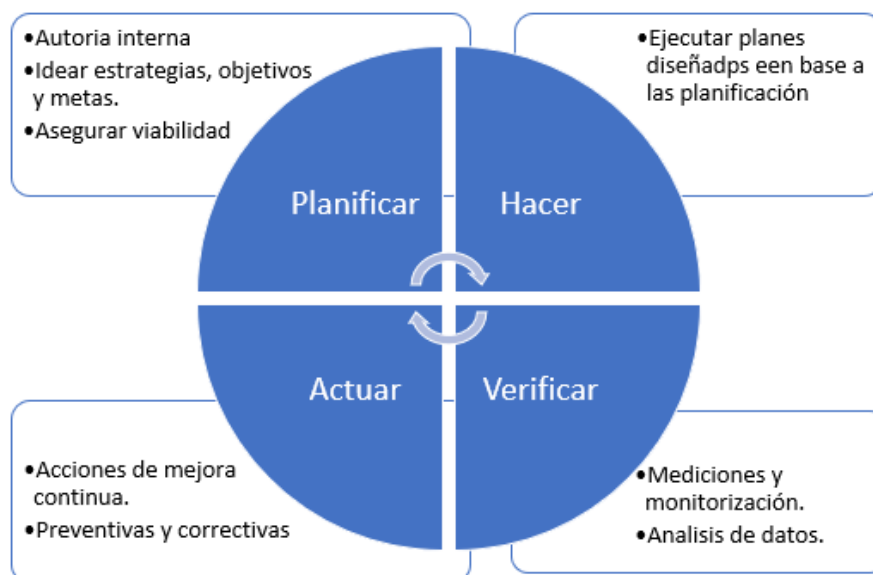
Mencionan Montesinos et al. (2020) y González (2004) que es importante utilizar métodos que lleven a una evaluación eficaz con conceptos bien definidos de sanción, evaluación, eficiencia o eficacia, la evaluación educativa también se entiende como un proceso sistemático de recopilación de información sistemática general sobre el comportamiento educativo en relación con normas o referencias con el fin de formar juicios de valor sobre una situación específica y tomar decisiones. Estas evaluaciones, según López, se utilizarán en la toma de decisiones coherentes para mejorar actividades educativas valiosas, por ello han de tener una descripción completa de todo el contexto. Para dicho análisis el Ciclo de Deming se utiliza herramientas como: Diagrama causa-efecto Ishikawa, Diagrama de Pareto, a fin de analizar cada uno de los cuatro pasos para detectar en las organizaciones sus áreas de oportunidad así como sus fortalezas y con los resultados definir un plan de mejora para la empresa, creando conciencia de la calidad y la productividad en

todos los involucrados en la empresa con un trabajo en equipo intercambiando experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco.

Todo ello, refieren los autores, para el estudio y resolución de problemas que de acuerdo con Deming el primer paso del ciclo es relativo a planear, identificando necesidades y problemas actuales de la empresa, con propuestas, estrategias y herramientas para satisfacer los requerimientos. Es importante, menciona el autor, primeramente, reconocer el o los problemas y la importancia de solucionarlos para lo cual se consideran las siguientes técnicas a desarrollar: Lluvia de ideas y sus causas más relevantes, Diagrama causa-efecto Ishikawa, Diagrama de Pareto, Revisiones en la recepción del producto, aplicación del análisis FODA, Prácticas de integración al equipo de trabajo, Definir las variables de mayor impacto.

En la misma línea Prieto et al. (2018) en relación con las actuaciones en, señalan la importancia de comparar planes iniciales con la ejecución, es decir, los objetivos y especificaciones iniciales con los resultados obtenidos para evaluar si se ha producido la mejora esperada y actuar en consecuencia, para ello es indispensable documentar, elaborar y comparar informes, además de ser un proceso cíclico, hay que corregir o corregir y tomar medidas preventivas de acuerdo a procedimientos operativos que permitan mejoras en el campo, así como estandarizar e integrar métodos que sean aplicables a otras empresas.

Figura 2
Ciclo PHVA de Deming



Nota: Proceso de evaluación según Ciclo PHVA de Deming.

2.2.5. Gestión de Procesos

Como afirman los autores Llanes et al. (2014) el gran desafío de toda organización es la transformación de la gestión en una mayor rentabilidad, en medio de un entorno de cambio continuo preparados para enfrentar el cambio de forma incremental dentro de un marco de

tiempo aceptable sin comprometer la calidad de sus productos y/o servicios físicos, optimizando el sistema de procesos relacionados con la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas para lograr la plena aceptación de la organización, adaptando e integrando los resultados planificados y la capacidad de centrarse en la eficacia, la eficiencia y la flexibilidad de esos procesos e impulsar un rendimiento uniforme en toda la organización; para ello todos deben ser igualmente efectivos cuando se integran. A medida que las organizaciones definen e implementan sistemas de gestión, como explican los autores, se hace más clara la necesidad de racionalizar los esfuerzos y los recursos que se les asignan; especialmente cuando las normas, directrices y disposiciones de referencia en las que se basan comparten en gran medida requisitos y se rigen de forma casi idéntica; estos beneficios son en manera muy valorados por las organizaciones constituyéndose una práctica común en el mundo organizacional, que implica la certificación o implementación de sistemas integrados.

2.2.5.1. Procesos Estratégicos

Según Alonso (2014) el tipo de proceso estratégico es definir y hacer seguimiento de los objetivos, políticas y estrategias de la empresa. Estos procesos son administrados directamente por la alta dirección en conjunto, y se implementan en las organizaciones para planificar, organizar y controlar los recursos. Son aquellos a través de los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y establece metas.

2.2.5.2. Procesos Operativos o Clave

De acuerdo con Alonso (2014) el tipo de proceso operativo está destinado a tomar acciones que permitan el desarrollo de políticas y estrategias definidas para la empresa en el servicio a sus clientes. Contribuyen a las primeras actividades de la cadena de valor e influyen en el objetivo central de la organización relacionado con la satisfacción del cliente, son propios del desempeño de la empresa. Los gerentes funcionales son responsables de estos procesos, que deben incluir la cooperación de otros gerentes y su equipo de recursos humanos.

2.2.5.3. Procesos de Apoyo

Teniendo en cuenta a Alonso (2014) el tipo de proceso de apoyo no está directamente relacionado con las actividades de formulación de políticas, pero su ejecución afecta directamente el nivel de los procesos operativos. Constituyen las actividades que permiten el funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos, y proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para la ejecución de los procesos clave.

2.2.6. Servicio al Cliente

Como afirma Lira Mejia (2009) un buen servicio debe satisfacer las necesidades o expectativas del cliente en el trato con su proveedor. Por tanto, un servicio se entiende como un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un proveedor, de forma que el cliente pueda recibir los bienes en el momento adecuado, en el lugar adecuado y garantizar el uso previsto de los mismos. Se ha observado y comprobado que los consumidores modernos son más sensibles a servicios que reciben de sus proveedores debido al aumento de la competencia en el mercado y la variedad de estrategias que utilizan para satisfacer a sus clientes. Por lo tanto, sea sensible para encontrar la mejor opción en términos de tiempo, dinero y servicio.

En la opinión de Duque (2005) el servicio al cliente es el establecimiento y la gestión de una relación mutuamente satisfactoria entre un cliente y una organización. Para ello, se utiliza la interacción y retroalimentación entre las personas en todas las etapas del proceso de servicio. El objetivo principal es mejorar la experiencia del cliente de los servicios de la organización.

2.2.6.1. Características de los Servicios

Teniendo en cuenta Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985) entre las características distintivas de los productos y servicios tangibles, vale la pena destacar el hecho de que son la causa de las diferencias en la determinación de la calidad de los servicios. Como tales, los servicios y los productos físicos no pueden evaluarse de la misma manera. Estas características se describen con más detalle a continuación.

- **La Intangibilidad:** La mayoría de los servicios son intangibles. Este no es el objeto, sino el resultado. Esto significa que los consumidores no pueden probar múltiples servicios antes de comprarlos para verificar su calidad, ni pueden presentar especificaciones de calidad uniformes para los productos. Por lo tanto, debido a su naturaleza intangible, a menudo es difícil para las empresas de servicios comprender cómo los clientes perciben la calidad de sus servicios.
- **La Heterogeneidad:** Los servicios, especialmente los que requieren de alto contenido de trabajo, son heterogéneos en el sentido de que los resultados de la prestación del servicio pueden variar mucho de un productor a otro y de un día a otro. Como resultado, es difícil garantizar una calidad constante porque lo que la empresa cree que está ofreciendo puede ser muy diferente de lo que el consumidor percibe.
- **La Inseparabilidad:** En muchas industrias de servicios, la producción y el consumo son inseparables. En los servicios que requieren recursos humanos, la interacción suele ser entre el cliente y el contacto de la empresa de servicios. Esto afecta significativamente

su calidad y calificación. De acuerdo con estas características del servicio, implican cuatro implicaciones importantes en el estudio de la calidad del servicio:

- La calidad del servicio es más difícil de evaluar que la calidad de los bienes.
- La naturaleza de los servicios da como resultado una mayor variabilidad en su calidad y, por lo tanto, expone a los consumidores a un mayor riesgo que la mayoría de los productos.
- La evaluación (del cliente) sobre la calidad del servicio se realiza comparando expectativas y resultados.
- La evaluación de la calidad implica tanto el resultado como el proceso de prestación del servicio.

2.2.6.2. Gestión de la Calidad del Servicio

Tomando en consideración la publicación del grupo corporativo Publicaciones Vértice (2008) esta industria se basa principalmente en la fabricación de máquinas, el objetivo es lograr logros que sean reconocidos como productos, tales como: automatización, robótica, fabricación y diseño asistidos por computadora. En la industria de los servicios, los esfuerzos solo pueden centrarse en quién los crea y cómo lograrlos. Las empresas de servicios pueden obtener enormes economías descomponiendo los pasos del servicio, normalizando sus distintas etapas, simplificándolas y centralizándolas en profesionales. Esto deriva en un efecto automático preventivo en los hombres. Cuando se centraliza una de las etapas del servicio en una o varias personas concretas, resulta mucho más fácil controlar la calidad de la contratación, la selección, la formación y la información ofrecida, así como, la movilización del personal en torno a la idea de calidad de la empresa y a la consecución de los objetos previamente fijados por ésta.

Las empresas de servicios pueden ahorrar mucho dinero al desglosar los pasos del servicio, estandarizar diferentes pasos, simplificarlos y centralizarlos por expertos. Esto conduce a una acción preventiva automática en los hombres. Cuando una de las etapas del servicio se concentra en manos de una o un número específico de personas, el control de calidad del reclutamiento, selección, capacitación e información, así como la movilización del personal en torno a la idea, sería mucho más fácil. servicio de calidad. empresa y alcanzar los objetivos previamente trazados.

La gestión de la calidad del servicio debe centrarse en la relación: quién crea el servicio y cómo se entrega el servicio, como elemento fundamental. Ninguno produce resultados a menos que vaya acompañado del otro.

2.2.6.3. Calidad del Servicio

Según Berdugo, Babosa y Prada (2016) la calidad del servicio es la diferencia entre lo percibido y lo esperado, es decir, una comparación entre las expectativas y el desempeño percibido. Así mismo es una actitud o juicio global del cliente acerca de la superioridad del mismo y difiere de la satisfacción del cliente.

Desde la posición de Druker (1990) establece cinco niveles de satisfacción que califican el desempeño de una organización (comparación con las expectativas). Según Drucker, la mayoría de los clientes utilizan cinco métricas para evaluar:

- **Fiabilidad:** Esta es la capacidad que debe tener un proveedor de servicios para brindar un servicio de manera confiable, segura y discreta. El concepto de confiabilidad incluye todos los factores que permiten al cliente definir las capacidades y la experiencia de la organización, es decir, confiabilidad significa el correcto desempeño del servicio desde el primer momento.
- **Seguridad:** Esta es la sensación que tienen los clientes cuando ponen sus problemas en manos de la organización y confían en que serán resueltos de la mejor manera posible. La confidencialidad implica confiabilidad, que a su vez incluye integridad, confiabilidad e integridad. Esto significa que es importante no solo preocuparse por el bienestar del cliente, sino que la organización también debe mostrar preocupación por este tema para que el cliente esté más satisfecho.
- **Capacidad de respuesta:** Esto se refiere a una actitud de ayudar a los clientes y brindar un servicio rápido; También forma parte de este punto el cumplimiento oportuno de las obligaciones presuntas, así como la disponibilidad de la organización hacia el cliente, es decir, la capacidad de contactarlo y la capacidad de cumplirlo.
- **Empatía:** Esto significa que la empresa está lista para ofrecer atención al cliente y un enfoque personal. Esto no es solo cortesía con el cliente, aunque la cortesía es una parte importante de la empatía, ya que también es parte de la confidencialidad, requiere un fuerte compromiso e involucramiento al trabajar con los clientes, con un conocimiento profundo de sus características específicas. y requisitos.
- **Interacción humana:** Para prestar un servicio es necesario establecer contacto entre la organización y el cliente. Es una relación en la que el cliente participa en el proceso de desarrollo del servicio.

2.3.Marco Conceptual de la Investigación

2.3.1. Herramientas de Mejora

Se describirá a continuación las herramientas consideradas que son importantes.

2.3.1.1.Lluvia de Ideas

Con respecto a la investigación, que se toma como referencia al grupo corporativo Desarrollo (2017) la lluvia de ideas en grupo, o lluvia de ideas, es una herramienta de aprendizaje que le ayuda a probar el conocimiento existente, generar ideas originales, obtener información sobre un tema o aprovechar las ideas. Mediante la lluvia de ideas, los miembros del grupo generan ideas en poco tiempo, teniendo en cuenta que las ideas se difunden influyéndose unos en otros. Esta técnica fue inventada por Alex Osborne a finales de la década de 1930 y se hizo popular en su libro de 1954 *Applied Imagination*.

Además de fomentar la participación, la colaboración y el pensamiento creativo de los integrantes al desarrollar la lluvia de ideas, ayuda a generar una variedad de ideas.

- Indagar conocimientos previos
- Discutir conceptos nuevos
- Resolver problemas
- Planificar soluciones alternativas
- Identificar las posibles causas de un efecto o problema
- Identificar las posibles soluciones a un efecto o problema
- Proponer ideas
- Aclarar concepciones erróneas
- Desarrollar la creatividad
- Obtener conclusiones grupales

2.3.1.2. Árbol de Objetivos: Medios - Fines

Como afirma Martínez & Fernández (2008) el árbol de objetivos es una versión activa del árbol de problemas. Permite definir las áreas de intervención que propone el proyecto. Para desarrollarlo se parte de un árbol de problemas y diagnósticos. Cada problema (negativo) debe ser considerado y convertido en una meta realista y deseable (positiva). De esta manera, las causas se convierten en medios y los efectos en fines.

Los pasos a seguir son:

- Define el problema central del árbol de problemas al objetivo central del proyecto. (el estado activo al que desea acceder). La transformación de un problema en una meta debe tener en cuenta su factibilidad. Se eleva cualitativamente para dar una estructura equivalente (sustancia). Esto no significa ignorar el hecho de que el grado real de modificación es por definición cuantitativo.
- Cambie todas las condiciones negativas (causas y examen) de árboles de problemas en condiciones positivas (medio y objetivos). Este ejercicio consiste en analizar cada bloque y preguntarse: ¿Cómo se puede lograr esto? La respuesta debe ser el antónimo

de las causas identificadas. Los resultados obtenidos deben tener la misma estructura que el Árbol de Problemas. Los contenidos de los bloques cambian, pero no cuántos o cómo están conectados. Si existe alguna duda sobre las relaciones existentes en este proceso, primero revise el Árbol de Problemas y luego continúe con el Árbol de Metas.

- Identificar las dimensiones que son las causas del problema que el proyecto no puede cambiar, ya sea por el (clima, coeficiente intelectual,) no por el propósito del proyecto (ley, otra dependencia administrativa). Estas categorías se definen en el árbol de trabajos sin cambiar la lista de trabajos. Para encontrar un parámetro, uno puede eliminar todas sus causas de dos árboles, porque incluso si algunas de ellas son fijas, esto no afectará el problema central.
- Convierta los resultados del árbol de problemas en una meta. Como lógica, en cada acción hay un objetivo a considerar.
- Revisar la estructura, siguiendo la secuencia de métodos y resultados, y realizar los cambios necesarios en ambos árboles.

Figura 3

Diagrama de un Arbol de Objetivos



Nota. Árbol de Objetivos (Medio-Fines) refleja una situación opuesta al de problemas. Adaptado de “Árbol de Problema y Áreas de Intervención” por R. Martínez y A. Fernández. (2008).

2.3.1.3. Diagrama de Pareto

Teniendo en cuenta a Sales (2013) usando un gráfico de Pareto, puede encontrar los problemas más importantes aplicando el principio de Pareto (el menos, el más importante),

lo que significa que hay problemas menos importantes en comparación con los más serios. Porque, por regla general, el 80% de todos los resultados provienen del 20% de las cosas. Los más importantes aparecen en el lado izquierdo del gráfico, mientras que los mejores aparecen en el lado derecho. Hay ocasiones en las que es necesario combinar las mejores cosas en un apartado llamado otros, que siempre se deben colocar a la derecha. Una escala vertical pretende ser un valor en unidades de dinero, frecuencia o porcentaje. El gráfico es muy útil porque le permite ver e identificar pequeños signos que son importantes para monitorear una determinada prueba, así que use todos los pasos necesarios para tomar medidas correctivas sin esfuerzo adicional.

Un equipo puede usar un diagrama de Pareto para muchos propósitos durante un proyecto para lograr el éxito:

- Analizar las causas.
- Analizar los resultados.
- Plan de mejora continua.

Los diagramas de Pareto son muy útiles como diagramas de "antes y después" para mostrar el progreso. Entonces, el diagrama de Pareto es una herramienta simple pero poderosa.

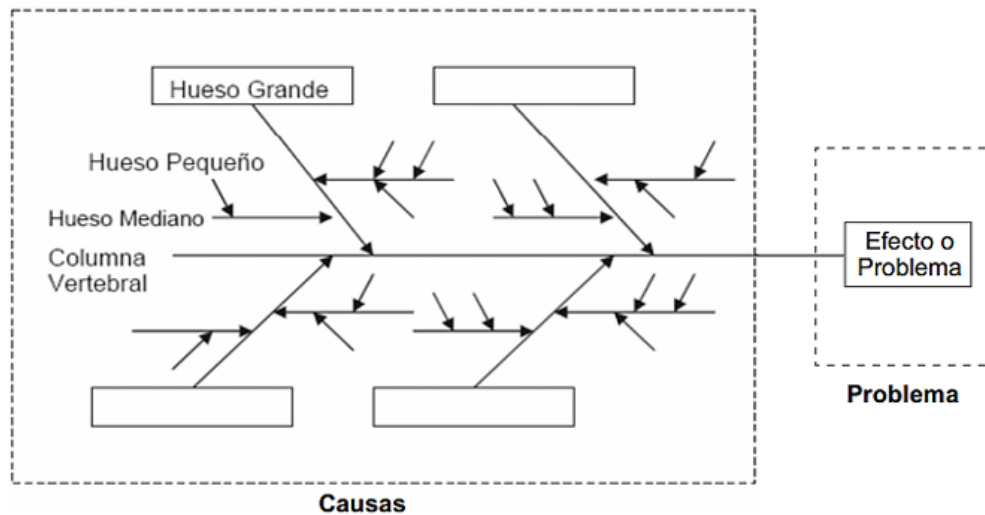
2.3.1.4. Diagrama Causa – Efecto (Ishikawa)

Citando a Valenzuela (2000) el diagrama de Ishikawa también se conoce como diagrama de "espina de pescado" (debido a su forma) o también se le llama diagrama de causa y efecto (CE). Es una herramienta que ayuda a crear información ayudando a aclarar gráficamente las causas del problema, pero no identifica la causa raíz.

Esta herramienta ofrece las siguientes características clave:

- Es una representación visual de cosas que puede ser útil para visualizar el fenómeno que se estudia.
- La relación entre los puntos se muestra claramente. La razón se puede ver varias veces en diferentes partes de la imagen.
- Las relaciones se construyen, por regla general, sobre el respeto y las ideas. El marco CE se está desarrollando como un precursor para obtener la información necesaria para establecer relaciones causales sólidas.

Figura 4
Diagrama Causa -Efecto



Nota El diagrama de Ishikawa (también llamado diagrama de espina de pescado o diagrama causa y efecto). Adaptado de “El Diagrama De Ishikawa Como Herramienta De Calidad En La Educación” por D.Bugasí y D. Cobo. (2021).

2.3.1.5. Diagrama de Flujo o Flujograma

Como plantea Calderón y Ortega (2009) los diagramas de flujo, también conocidos como diagramas de flujo, son una representación de los diferentes procesos que componen un proceso o parte de él presentado en una secuencia de eventos. Ordenándolos por símbolos según la naturaleza de cada uno. Es decir, es una combinación de símbolos y explicaciones que muestran los pasos de la secuencia de una manera fácil de entender. Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados están conectados por flechas para mostrar la secuencia de operaciones, en resumen, el diagrama representa el sistema de control. Esta es una herramienta muy útil para la organización, ya que su uso ayuda a desarrollar un mejor liderazgo organizacional en aspectos como:

- Muestran la creación de un evento o actividad en el mundo, por lo que ayudan a entenderlo mostrándolo en una imagen. El cerebro humano percibe las imágenes fácilmente. Un buen flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Identifican problemas como posibles obstáculos o problemas en el proceso de planificación, así como tareas y decisiones.
- Facilitan a los ejecutivos el seguimiento de los procesos al indicar claramente quién está aportando los recursos o recursos ya quién van dirigido.
- Sirven como herramienta para capacitar a los altos mandos y brindar asistencia en caso de no existir un evento para ocupar el lugar de otra persona.

- Crear un diagrama de flujo es una tarea cada vez más importante porque el proceso que representa está disponible para revisión no solo por quienes lo implementan, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas de cambio y mejora.

2.3.1.6.5S Digital

Con respecto a la investigación que realizó el Grupo Spri (2020) la implementación de nuevas formas de trabajo tiene matices y casi siempre implica desarrollar una serie de actividades antes, durante y después de la implementación. En este caso, las mismas 5S definen las acciones a seguir durante la implementación.

- **1S Clasificación:** analizamos la información y la clasificamos. Una vez analizada toda esta información, se elimina la información redundante y las taxonomías/categorías creadas por falta de aplicabilidad, duplicación o información desactualizada. Aparece un mensaje sospechoso. Para desarrollar este paso, se recomienda utilizar herramientas para indexar, detectar y eliminar elementos innecesarios.
- **2S Organización:** Una vez filtrada la información y definidas las categorías, taxonomías o etiquetas necesarias para la clasificación, la información se distribuye y almacena lógicamente en base a la información dada. Para ello se tendrá en cuenta la frecuencia de uso de la información y la actualidad de la misma. Dicho esto, las cosas que más utilizas deben tenerse a mano para evitar perder el tiempo. Además, es necesario crear una terminología común para la información de identificación. Para implementar e implementar la segunda S, se recomienda utilizar herramientas que identifiquen documentos y otra información a escala.
- **3S Limpieza:** En la etapa anterior de organización es probable tener una gran cantidad de documentos y otra información de poca o ninguna utilidad. Ahora es el momento de analizar de dónde viene toda esta información, detenerla y evitar la “suciedad” en el futuro. Esto significa que este paso contiene una rutina para "limpiar" elementos innecesarios en el espacio de trabajo de uso frecuente. Las herramientas de diagnóstico y limpieza son de gran ayuda para implementar la tercera S porque nos ayudan a identificar esa información y su fuente, permitiéndonos bloquear esa fuente de información que es de poca o ninguna utilidad.

- 4S Estandarización: Para que este método de trabajo funcione correctamente, todos deben seguir las mismas reglas o estándares. Es decir, estamos hablando de la estandarización de la metodología entre los miembros de la organización. Para ello se establecerá un sistema de alarma de anomalías, que permitirá activar señales para detectar rápidamente cualquier desviación de los estándares establecidos. Al establecer estándares de estandarización, las herramientas que brindan control visual son útiles para detectar alertas que adviertan sobre desviaciones de los estándares establecidos.
- 5S Disciplina: En este punto se establece el método en sí. Pero no podemos pasar por alto el quinto punto, la disciplina, porque es el más importante para garantizar que esta metodología funcione bien a largo plazo. En este sentido, la definición de un sistema de evaluación continua mantiene la disciplina y consistencia de las 5S.

Finalmente, una vez establecido el modelo digital 5S, se recomienda crear documentos de evaluación, planes de acción, métricas y evidencias para controlar y monitorear el enfoque establecido, de modo que cualquier nuevo miembro pueda adoptar fácilmente este enfoque cuando se una al grupo de trabajo. Por último, ofrecer una variedad de formadores ayuda a mantener actualizados los estándares establecidos por el método.

CAPÍTULO III

3. DIAGNOSTICO ACTUAL

3.1. Descripción del Proceso de Atención al Cliente

Un cliente cuando tiene que realizar una operación bancaria considera aspectos importantes como el ambiente, el tiempo de espera y el tiempo de atención. Es por ello que la entidad bancaria ha revolucionado para ofrecer un formato más ágil, cómodo y humano.

El proceso inicia con el ingreso del cliente a la entidad bancaria de no haber afluencia realiza el registro para la atención con el número del carnet de extranjería, DNI o pasaporte para luego escoger el tipo de atención según el tipo de operación que necesita realizar, teniendo las opciones de *counter* (ventanilla), asesoría financiera (plataforma) o atención preferencial adicional la máquina consulta al cliente si desea recibir un SMS para comunicarle minutos antes que va a ser atendido y con ello se hace efectivo el registro e indica que puede visualizar su nombre a través de las pantallas de atención seguidamente aparecerá los datos del usuario en una de las pantallas junto con el resto de personas que también están esperando el turno por lo que no es necesario sacar un ticket con un número de registro como tradicionalmente lo hacen otras entidades. Luego pasan a la sala de espera para la atención al turno, esta cuenta con sillones, puesto que el cliente no tiene por qué esperar de pie para ser atendido. Al ser el turno del cliente se le llama por su nombre y justo antes de ser atendido se le envía recordatorio a través de un SMS indicándole que está a punto de ser atendido de haber elegido esa acción. El cliente se dirige al número correspondiente de *counter* (ventanilla) o asesoría financiera (plataforma) al estar frente al representante financiero indica la operación, procesa y hace efectiva la atención posteriormente a ello de manera aleatoria el usuario evalúa en tiempo real la atención a través del *Pin Pad* basándose en una escala de 5 puntos donde 5 es excelente y 1 es malo, teniendo *feedback* del usuario permite medir el nivel de satisfacción de los clientes frente al servicio que ofrece la entidad bancaria.

Figura 5

Maquina para realizar el registro



Nota: Maquinas “Wavetec Digital Signage”, ubicadas en la sala de espera por la cual el usuario realiza el registro para la atención según tipo operación.

Figura 6

Representante financiero digital orienta a cliente en el registro



Nota: Cliente realiza registro a través de las maquinas identificándose con su carnet de extranjería, DNI o pasaporte y elige el tipo de atención según necesidad.

Figura 7
Sala de espera nuevo e innovador modelo de atención a clientes



Nota: Sala de espera amoblada con sillones de manera que el cliente espere cómodamente para ser llamado por el representante financiero.

Figura 8
Representante financiero ventanilla realizando la atención al cliente



Nota: Atención en tienda al cliente por el representante financiero según módulo de atención escogido.

3.2. Análisis de los Procesos de Atención al Cliente

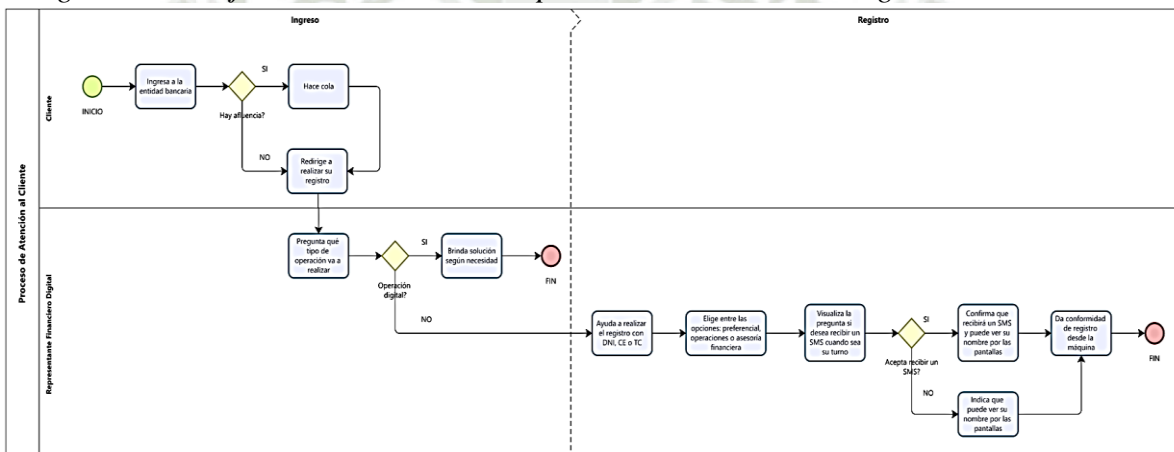
3.2.1. Atención via Representante Financiero Digital

El proceso inicia con el ingreso del cliente para luego realizar el registro por lo general el cliente tiene idea del tipo de operación que va a realizar, pero no siempre tiene la certeza si debe registrarse en la cola de *counter* (ventanilla) o asesoría financiera (plataforma) por lo cual el cliente previamente consulta al representante financiero digital que normalmente son los que se encuentran de pie en la zona de ingreso y registro. Tras haber observado el proceso se determinó que se tiene una mayor afluencia de clientes en las dos primeras y última semana del mes. En este proceso actualmente participan tres representantes financieros digitales teniendo como función principal consultar que tipo de operación va a realizar y

poder orientar en los casos de atender una operación virtual (página web/app) o electrónica (ATM) los mismos representantes financieros digitales ayudan efectuar la atención según el tipo de operación del cliente de no ser ese el caso, proceden a redirigirlo a la máquina y puedan registrarse con el carnet de extranjería, DNI o pasaporte. La máquina adicional lanza una pregunta si desea recibir un SMS cuando se aproxime a su atención. El cliente tiene la opción de aceptar o denegar en el primer caso se le confirmará el envío del SMS y que puede ver su nombre en las pantallas y tener en cuenta el orden de llegada, caso contrario solo le indicará que puede visualizar su nombre por las pantallas de atención. En ambos casos se hace efectivo el registro para la atención en *counter* (ventanilla) o asesoría financiera (plataforma). Para dirigirse a la sala de espera en donde tomara asiento esperando a que lo llamen para procesar la operación.

Figura 9

Diagrama de Flujo de la Atención via Representante Financiero Digital



Nota. Flujograma del proceso de atención al cliente en una entidad bancaria por un representante financiero digital.

3.2.1.1. Diagrama de Análisis del Proceso Detallado de Atención al Cliente
Representante Financiero Digital

Tabla 3

Diagrama de Análisis del Proceso Detallado de Atención al Cliente via Representante Financiero Digital

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO DETALLADO									
Diagrama No.1 Hoja No.1	RESUMEN								
Objetivo: Analizar el proceso de servicio	ACTIVIDAD			ACTUAL			PROPUESTA		
Actividad: Atención al cliente en el área de operaciones por el R.F Digital	Operación			6					
MÉTODO ACTUAL	Transporte			0					
Lugar: Área de Operaciones	Espera			1					
Colaboradores: 3 Representantes Financieros Digitales	Inspección			0					
Elaborado por: Mancini A. Maria Fernanda	Almacenamiento			0					
Fecha: 30/5/2023	Distancia (m)			0					
Comentarios: Análisis se asume para una afluencia promedio en hora punta.	Tiempo (hr - hombre)			0.13					
Descripción	Cantidad	Distancia (cm)	Tiempo (s)	Símbolo					Observaciones
				○	➔	D	□	▽	
1.- Consulta al cliente que tipo de operación va a realizar	1	-	180	●					La operación puede ser digital ya sea debes la banca por internet, la app o cajero.
2.- Ingres a la herramienta digital para hacer efectiva la operación	1	-	240			●			El representante financiero digital cuenta con una laptop para realizar la operación.
3.- Orienta al cliente a realizar registro con carnet de extranjería, DNI o pasaporte	1	-	10	●					De solucionar parcialmente la necesidad del cliente pasa a ventanilla o plataforma.
4.- Elige entre las opciones: Operaciones, Asesoría Financiera o Preferencial	1	-	10	●					Desde la máquina de registro puede escoger el módulo según al tipo de operación adicional.
5.- Visualiza y responde la pregunta si desea recibir un SMS cuando sea su turno	1	-	10	●					Esta opción es solo si el cliente acepta recibir el mensaje de texto a través de una notificación.
6.- Visualiza que puede ver su nombre por las pantallas de atención	1	-	5	●					Cliente entra a cola para la atención.
7.- Hace efectivo el registro e indica al cliente que tome asiento mientras espera su turno	1	-	10	●					Cliente pasa a sala de espera donde espera sentado.
TOTAL	7	-	465	6	0	1	0	0	Se tiene 7 actividades realizadas por el representante financiero digital previo a la atención en ventanilla o plataforma

Nota. Se observa el diagrama DAP detallado únicamente para representante financiero digital.
Tipos de Atención

- Depósitos
- Transferencias al Exterior
- Actualización de Cuenta Sueldo
- Apertura de Cuenta de Ahorro, Simple, Millonaria
- Prestamos con Extracash

- Pago de cuota de Tarjeta de Crédito

3.2.2. Atención via Representante Financiero Ventanilla/Plataforma

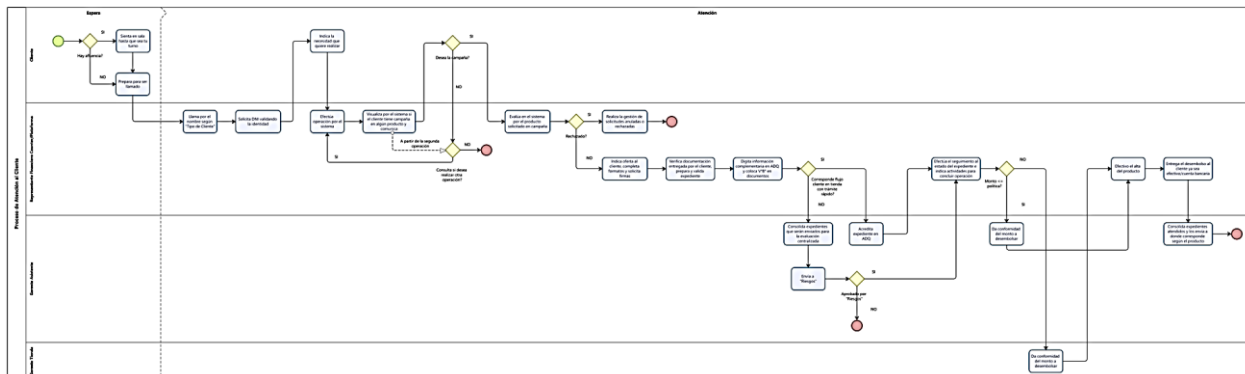
El proceso inicia con el ingreso del cliente de haber afluencia en la cola el cliente tendrá que esperar a que sea su turno, una vez sea su turno es llamado por el representante financiero por el nombre del cliente y número de *counter* (ventanilla) o asesoría financiera (plataforma) al que debe dirigirse. Tras haber observado el proceso del orden al momento de llamar a los clientes se identificó que este llamado es por tipo de cliente es decir la cola se forma de la siguiente manera por cada 5 clientes o clientes preferenciales ingresa a la cola 1 no cliente propio de la entidad bancaria. Otro hallazgo identificado es que al llamar y dirigirse al *counter* (ventanilla) con número del 11 al 13, el cliente suele tener confusión por el motivo que estos 3 módulos están ubicados en la parte de atrás siendo interrumpidas por la oficina de Gerente Asistente de Tienda rompiendo el hilo de la numeración con los otros módulos.

Continuando con la descripción del proceso el representante financiero solicita el DNI validando la identidad acto seguido el cliente indica la necesidad requerida para que se haga efectiva la operación. A continuación, el representante financiero revisa y visualiza por el sistema si el cliente tiene campaña en algún producto y lo comunica. En caso de que el cliente desee la campaña el producto elegido es evaluado en el sistema. Puede darse el caso que la respuesta frente a la evaluación de la campaña tenga como resultado rechazado y solo si el cliente solicita una excepción se realiza la gestión de solicitudes anuladas o rechazadas. Por consiguiente, la evaluación es aprobada el representante financiero indica la oferta, llena formatos y solicita firmas para luego verificar documentación entregada por el cliente prepara y válida expediente para luego digitar información complementaria en el sistema llamado ADQ (Plataforma de Adquisición de Clientes Banca Personal) y se dan un V°B°(Visto Bueno) en los documentos. Por último, se realiza una verificación si corresponde a un flujo de cliente en tienda con trámite rápido en caso de que no sea ese tipo de evaluación tendrá que ser centralizada y enviar la solicitud al área de riesgos para su validación y aprobación, caso sea aprobada el Gerente de Tienda tendrá que acreditarlo por el sistema llamado ADQ (Plataforma de Adquisición de Clientes Banca Personal). Por otro lado, las operaciones rechazadas o anuladas le dan el respectivo seguimiento de haber algún *update* en cuanto al estado de los expedientes enviados al área de riesgos. De haber un desembolso y el monto es mayor a la política el Gerente de Tienda tendrá que dar V°B°(Visto Bueno) de no ser el caso lo podrá hacer la Gerente Asistente de Tienda con ello se hace efectivo el alta del producto así mismo la entrega del dinero al cliente ya sea en efectivo o a través de una cuenta bancaria. Finalmente, se consolida los expedientes atendidos y se envía a donde

corresponde según el tipo de producto. Al finalizar cada operación el representante financiero tendrá que ser evaluado por el cliente de manera aleatoria con una calificación con una escala de 5 puntos donde 5 es excelente y 1 es malo.

Figura 10

Diagrama de Flujo de la Atención via Representante Financiero Ventanilla/Plataforma



Nota. Flujograma del Proceso de Atención al cliente en una entidad bancaria por un Representante Financiero Ventanilla/Plataforma.

3.2.2.1. Diagrama de Análisis del Proceso Detallado de Atención al Cliente Representante Ventanilla/Plataforma

Tabla 4

Diagrama de Análisis del Proceso Detallado de Atención al Cliente via Representante Financiero Ventanilla/Plataforma

DIAGRAMA DE ANÁLISIS DEL PROCESO DETALLADO									
Diagrama No.1 Hoja No.1	RESUMEN								
Objetivo: Analizar el proceso de servicio	ACTIVIDAD			ACTUAL		PROPUESTA			
Actividad: Atención al cliente en el área de operaciones	Operación			10		-			
MÉTODO ACTUAL	Transporte			0		-			
Lugar: Área de Operaciones	Espera			4		-			
Colaboradores: 13 Representantes Financieros (Ventanilla) y 6 (Plataforma)	Inspección			0		-			
Elaborado por: Mancini A. María Fernanda	Almacenamiento			0		-			
Fecha: 30/5/2023	Distancia (m)			6		-			
Comentarios: Análisis se asume para una afluencia promedio en hora punta.	Tiempo (hr - hombre)			0.23		-			
Descripción	Cantidad	Distancia (cm)	Tiempo (s)	Símbolo					Observaciones
				○	➔	D	□	▽	
1.- Visualiza y llama al cliente del tablero con información de la cola	1	-	30	●					El tablero es una herramienta interna de los colaboradores.
2.- Solicita DNI e indica en que lo puede ayudar	1	-	60	●					Mantienen el protocolo de atención al atender a los clientes.
3.- Hace efectiva la operación por el sistema preguntando si lo ayuda con alguna otra operación	1	-	240			●			Efectúa la operación a través del sistema.
4.- Visualiza y comunica si el cliente tiene campaña en algún producto	1	-	10	●					Las campañas complementan el cierre de comisiones de los colaboradores.
5.- Evalúa producto en campaña u operación adicional si el cliente así lo requiere	1	-	180			●			Las operaciones de campaña son ofertas pre aprobadas generadas por bases de información.
6.- Indica oferta al cliente, llena formatos y solicita firmas	1	-	10	●					Utilizan formatos de ser necesarios según tipo de operación.
7.- Verifica documentación entregada por el cliente, prepara y válida expediente	1	-	40	●					Válida información básica de acorde para la oferta preaprobada.
8.- Digita información complementaria en ADQ y coloca V°B° (Visto Bueno) en documentos	1	-	60	●					Completa información por el sistema solo de ser necesario.
9.- Solicita al Gerente Asistente de Tienda o Gerente de Tienda la acreditación del expediente en ADQ	1	-	30	●					Realiza una validación muy breve.
10.- Hace efectiva la acreditación e indica al cliente actividades para el desembolso	1	-	20	●					De ser un desembolso, indica medidas de seguridad al cliente.
11.- Solicita al Gerente Asistente de Tienda o de Gerente de Tienda la conformidad del monto a desembolsar	1	-	20	●					Realiza una validación muy breve.
12.- Hace efectivo el alta del producto y entrega al cliente ya sea dinero en efectivo o cuenta bancaria	1	-	20	●					Recomienda al cliente que sea a través de una cuenta bancaria,
13.- Consolida expedientes que fueron rechazados para ser enviados de manera centralizada al área de riesgos	1	-	240	●					Área de riesgos evalúa nuevamente los casos de excepciones o rechazo,
14.- Consolida expedientes atendidos y los envía a donde corresponde según tipo de producto	1	-	300					●	Arma un consolidado digital de todos los expedientes atendidos.

TOTAL	14	-		11	0	3	0	0	Se tiene 14 actividades realizadas por el representante financiero counter o plataforma.
-------	----	---	--	----	---	---	---	---	--

Nota. Se observa el diagrama DAP detallado para representante financiero de ventanilla y plataforma.

Tipos de Productos y Servicios.

Tabla 5

Tipos de Atención del los Productos y Servicios

TIPOS DE ATENCIÓN DEL LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS

CHEQUES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pago cheque mismo banco ✓ Solicitud de chequera ✓ Entrega de chequera ✓ Suspensión de cheques ✓ Protesto cambio condición de cheques ✓ Pago cheque otro banco ✓ Emisión cheque gerencia ✓ Consulta cheque gerencia ✓ Pago cheque gerencia ✓ Suspensión liberación cheque gerencia ✓ Canje de <i>traveller check</i> ✓ Situación CAS ✓ Verificación de firmas
OPERACIONES CON CUENTAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apertura ✓ Depósitos ✓ Nota de abono ✓ Renovación cuentas a plazo ✓ Retiros ✓ Cancelación de cuentas ✓ Nota de debito ✓ Cambio de tarjeta de debito ✓ Retención interna de saldos ✓ Crear relación CTS – cuenta corriente
TARJETA DE CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobranza de tarjeta de crédito ✓ Desembolso extracash ✓ Cambio clave tarjeta de crédito/debito IB ✓ Cobranza de productos en cuotas tarjetas de crédito ✓ Cancelación total de deuda
PRÉSTAMOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobro préstamos comerciales ✓ Cobro créditos por convenio, preferente y adelanto de sueldo
TRANSFERENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emisión órdenes de pago ✓ Anulación OP Cheque Gerencia ✓ Transferencias entre cuentas, interbancaria, exterior ✓ Pago remesas del exterior
FONDOS MUTUOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rescate de fondos mutuos ✓ Suscripción de fondos mutuos

Nota. Se observa los tipos de productos y servicios ofrecidos por la entidad bancaria.

3.3. Tiempo de Atención Objetivo (TAO)

El tiempo de atención es considerado desde que el representante financiero de ventanilla o plataforma llama al cliente para que se aproxime y efectúe la operación según necesidad del cliente además, que el cliente puede realizar cualquier consulta adicional. Todo ese tiempo transcurrido queda registrado en el *dashboard* de actividad organizada por cada representante financiero, obteniendo un promedio si se cumple con una atención promedio

con los tiempos definidos. A continuación, se muestra el tiempo de atención objetivo definido por el corporativo por cada tipo de cola según zona de atención.

Tabla 6

Tiempos de Atención Objetivo por Zona de Atención

ZONA DE ATENCIÓN	TAO
Ventanilla Cliente	4 minutos
Ventanilla No Cliente	5 minutos
Ventanilla Preferencial	5 minutos
Plataforma Preferencial	7 minutos
Plataforma Regular	7 minutos

Nota. Se observa el tiempo de atención promedio por tipo de cola.

Como se muestra en la tabla 6, son los tiempos definidos por el corporativo según tipo de cola, la atención en ventanilla debe ser menor a la de plataforma debido a que realizan operaciones que no requieran de mucho tiempo mucho más para la atención de clientes de la entidad bancaria que debería ser 4 minutos y para la atención por plataforma debe ser hasta un límite de 7 minutos indistintamente del tipo de cliente.

3.4. Tiempo de Espera Objetivo (TEO)

El tiempo de espera es considerado desde que el cliente se registra en la máquina y como siguiente paso espera en la sala sentado visualizando por la pantalla el orden de llegada y cuando sería su turno. Todo ese tiempo transcurrido queda registrado en el *dashboard* de actividad organizada por cada representante financiero, obteniendo un promedio si se cumple con una espera objetiva con los tiempos definidos. A continuación, se muestra el tiempo de espera objetivo definido por el corporativo por cada tipo de cola según zona de atención.

Tabla 7

Tiempos de Espera Objetivo por Zona de Atención

ZONA DE ATENCIÓN	TEO
Ventanilla Cliente	7 minutos
Ventanilla No Cliente	Luego de la atención de 5 clientes del banco
Ventanilla Preferencial	Todas las ventanillas pueden actuar como preferenciales
Plataforma Preferencial	Todas las plataformas pueden actuar como preferenciales
Plataforma Regular	10 minutos

Nota. Se observa el tiempo de espera promedio por tipo de cola.

Como se muestra en la tabla 7, son los tiempos definidos por el corporativo según tipo de cola, la espera para un no cliente puede ser mayor que todos por lo que si hay mayor afluencia tiene que esperar a 5 personas que son clientes del banco para ser atendido, siendo incómodo para el no cliente.

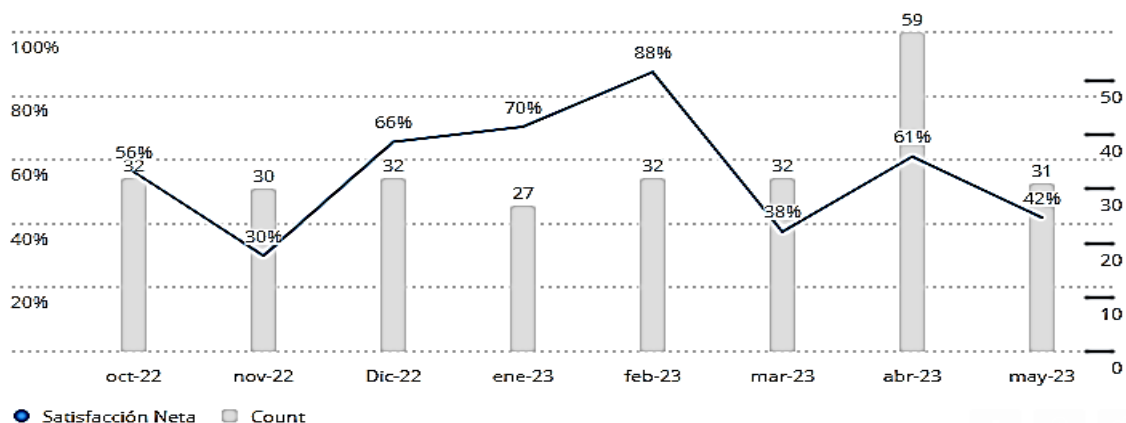
3.5. Evolutivo de Satisfacción Neta

La entidad bancaria cuenta con métricas e indicadores que son medidas y usadas en toda la red de tiendas. La persona encargada de manejar estas métricas e indicadores es el Gerente de Tienda el cual cuenta con un dashboard en donde se ve reflejada la información del nivel de satisfacción e indicadores adicionales del cliente conforme a las transacciones que se dan en el día a día. Tomando como unidad de estudio la tienda 300 de Arequipa se realizó una serie de visitas recopilando información sobre la evaluación del nivel de satisfacción.

La data es recopilada por las encuestas de manera aleatoria que realizan los clientes según la atención que recibió por parte del representante financiero de ventanilla o plataforma.

A continuación, se presenta un evolutivo de satisfacción neta tomando como periodo los últimos 6 meses del año 2023, teniendo una tendencia variable. Además, se tiene predefinido como aceptable que el nivel de satisfacción sea $\geq 50\%$. Así mismo se aprecia que en los meses de noviembre 2022 y marzo 2023 la tienda no llegó al objetivo como indicador a pesar de no tener un volumen grande de clientes en esos periodos. Cabe señalar que en el mes de abril 2023 teniendo un volumen mayor de clientes se obtuvo un nivel de satisfacción de 61%. La variación depende de muchos factores como tiempo de espera, tiempo de atención, conocimiento al efectuar las operaciones y trato en la atención.

Figura 11
Evolutivo del indicador Nivel de Satisfacción

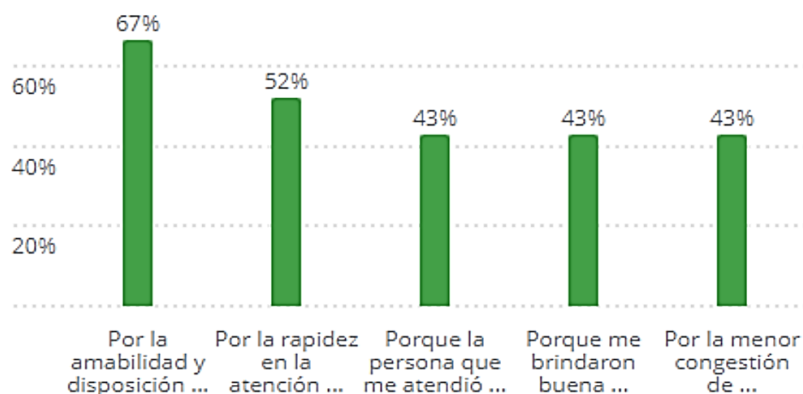


Nota. Evolutivo de Satisfacción Neta en tienda 300 Arequipa Trimestre II. Adaptación de Entidad Bancaria (2023).

Figura 12

Diagrama de barras de las razones positivas del Nivel de Satisfacción

Razones Positivas de Satisfacción - MAY... 21



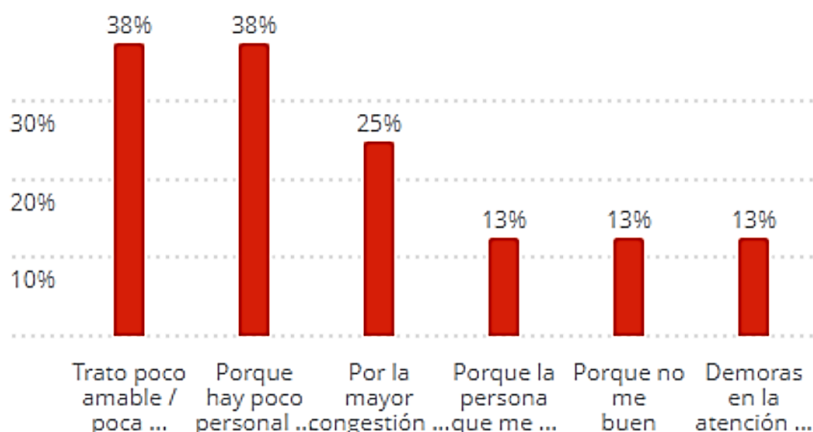
Nota. Razones Positivas de Satisfacción al Cliente en tienda 300 Arequipa Trimestre II. Adaptación de Entidad Bancaria (2023).

Como se muestra en la figura 12, se presenta las razones positivas del indicador de satisfacción neta donde se tiene mayor participación de los que vendría ser los promotores en cuanto a la atención en la entidad bancaria. Obteniendo que dentro de los tres factores con más volumen en la frecuencia como primer lugar es el factor de amabilidad y disposición representando un 67%, como segundo lugar es el factor por la rapidez en la atención representado un 52% y por último factor es la persona que lo atendió fue paciente y asertiva representado un 43%.

Figura 13

Diagrama de barras de las razones negativas del Nivel de Satisfacción

Razones Negativas de Satisfacción - MAY... 8



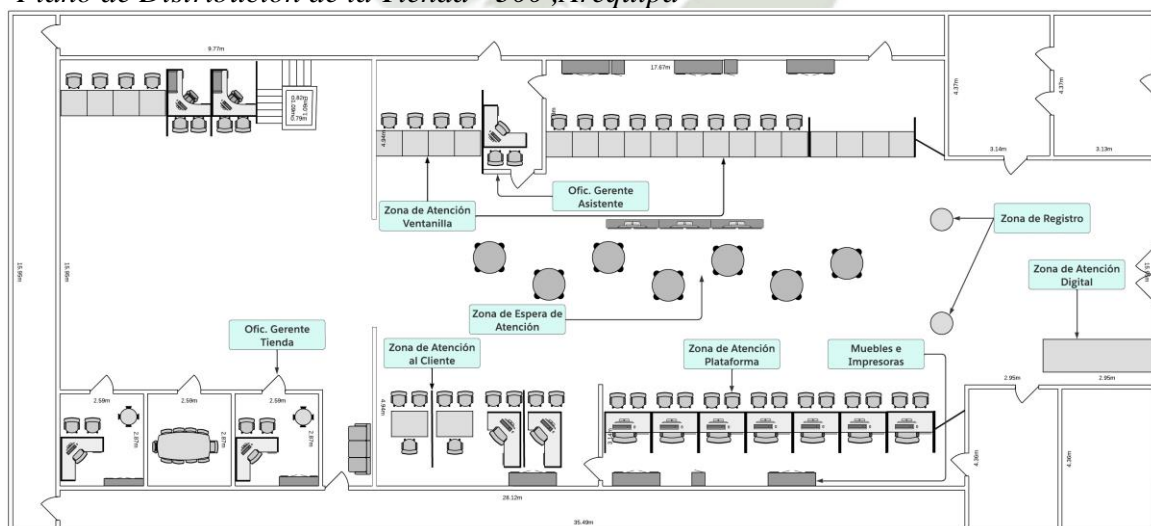
Nota. Razones Negativas de Satisfacción al Cliente tienda 300 Plaza Arequipa. Adaptación de Entidad Bancaria (2023).

Como se muestra en la figura 13, se presenta las razones negativas del indicador de satisfacción neta donde se tiene mayor participación de los que vendría ser los detractores en cuanto a la atención en la entidad bancaria. Obteniendo que dentro de los tres factores con más volumen en la frecuencia como primer lugar es el factor es trato poco amable representando un 38%, como segundo lugar es el factor por el personal poco capacitado representado un 38% y por último factor es la congestión siendo este el tiempo de espera previo a la atención representado un 25%.

3.6.Plano de Distribución del Proceso de Atención al Cliente

La distribución en la entidad bancaria inicia con las la sección de ingreso y registro, donde se realiza el registro para la atención una vez realizado ello pasa a la sección de espera para la atención y puede visualizar a través de las pantallas los datos del cliente. Al ser el turno del cliente será llamada con un número al que le correspondería ya sea ventanilla o plataforma según registro dirigiéndose. También se visualiza la oficina de Gerente Asistente de Tienda, ubicándose entre la décima y onceava ventanilla siendo no favorable para la orientación al cliente al ser llamado en ventanilla en específico desde la ventanilla con numeración de 11, 12 y 13. Así mismo mencionar que la función del Gerente Asistente de Tienda es crucial y fundamental para mantener un flujo continuo en la atención a los clientes de la entidad bancaria. Por último se puede visualizar que la oficina de Gerente de Tienda se encuentra pasando la sección de ventanilla y plataforma.

Figura 14
Plano de Distribución de la Tienda - 300 ,Arequipa



Nota. Se observa el plano de la distribución actual de las zonas de atención. Adaptación de Entidad Bancaria (2023).

Como se muestra en la figura 14, en la zona de ventanilla se presenta la obstrucción por el límite de la construcción de la oficina Gerente Asistente de Tienda, impidiendo la vista rápida de ese grupo de ventanillas con numeración de 11, 12 y 13.

Figura 15

Plano de Distribución de la Tienda - 300 ,Arequipa



Nota. Se observa la distribución panorámica de la entidad bancaria. Adaptación de Entidad Bancaria (2023).

Como se muestra en la figura 15, la presente imagen es la distribución actual para el proceso de atención al cliente.

3.7.Indicadores de Procesos Actuales

A continuación se presenta es estado actual de los indicadores que son monitoreados y analizados periódicamente por el Gerente de Tienda, a la vez es el encargado de mantener y gestionar que estos saludables respecto a la meta mensual establecida.

Tabla 8

Indicadores de Procesos Actuales

INDICADORES	VALOR ACTUAL
Quejas	Porcentaje de quejas y reclamos respecto a las atenciones: 22% por mes
	Tiempo de espera del cliente: 9 minutos (ventanilla) y 11 minutos (plataforma)
Productividad	Porcentaje de productividad: 50% por mes
	Tiempo medio de operación: 10 minutos (ventanilla) y 12 minutos (plataforma)
Nivel de Satisfacción	NS:42% por mes

Nota. Se observa los valores actuales por cada uno de los indicadores. Adaptación de Entidad Bancaria (2023).

Como se muestra en la tabla 8, los indicadores presentados son visualizados a través del *dashboard* de la tienda, a excepción de quejas y reclamos para el análisis de este indicador se solicita información de la volumetría de manera periódica analizando y evaluando los resultados.

3.8. Identificación de los Problemas en el área de Operación

A continuación se describe los diferentes problemas identificados en el área de operaciones en específico en el proceso de atención al cliente desde el ingreso del cliente, registro, atención y retiro del cliente.

Tabla 9

Clasificación de los Problemas Potenciales

CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
Demora en el tiempo de atención al cliente	Al realizar la evaluación y al efectuar el alta de los productos es necesario el uso de algunos documentos o formatos los cuales deberá firmar el cliente para finalizar la operación, sin embargo, estos documentos o formatos no los tiene de manera accesible y ágil ya sea en físico o digital. Por lo tanto, hay una pérdida de tiempo buscando en una web, además de contener todos los formatos de manera general sin ninguna estructura de organización contiene información adicional resultando ser más tediosa la búsqueda e inclusive como última medida el representante financiero se para a consultar a sus compañeros desocupados de ventanilla o plataforma.
	Al realizar la entrega de la tarjeta de crédito al cliente lo hacen a través de un formato llamado “Registro del Control de Especies Valoradas Emitidas y no Recabadas” llenado de manera manual, el cual contiene los datos del ingreso de las tarjetas, sin embargo, al ser recepcionadas en tienda muchas veces no suelen ser registradas en el momento con los datos respectivos del cliente. Por lo tanto, hay una pérdida de tiempo buscando cada una de las hojas del registro de no encontrarse la del cliente, tienen que buscar uno a uno cada uno de los grupos de tarjetas no registradas.
	Al operar durante el día una mayor cantidad de operaciones que requieran la salida de efectivo, el representante financiero se queda sin una cantidad prudente para seguir operando siendo necesario que realice un reabastecimiento de efectivo de sus compañeros si tuvieran un excedente o de bóveda. Por lo tanto, el representante financiero para reabastecerse tendrá que prestarse de sus compañeros de ventanilla o plataforma desocupados a través de un formato digital para la evidencia del registro, pero muchas veces ese proceso predefinido por el corporativo no se cumple.
Desconocimiento de los Representantes Financieros en los procesos para el alta de los productos	Al usar la máquina contadora de billetes para el conteo de los fajos de billetes recibidos o entregados por el cliente así mismo, una máquina es compartida para dos representantes financieros. Por lo tanto, si es usado en paralelo genera cuellos de botella durante la atención.
	Al efectuar operaciones que no son tan recurrentes, pero están dentro de las obligaciones de los representantes financieros, sin embargo, estas operaciones les toma mayor tiempo en ejecutarse por la falta de conocimiento de los procesos y/o procedimiento dentro del sistema. Por lo tanto, hay una pérdida de tiempo revisando en una web la cual contiene los manuales de procesos y procedimientos del los diferentes productos con el paso a paso para hacer efectiva la operación.
Al efectuar la operación comunicada por el cliente, a su vez el representante financiero comunica las campañas de los productos si el cliente lo tuviese, sin embargo, cuando el cliente consulta sobre el uso y beneficios del producto, el colaborador muchas veces no tiene conocimiento de ello. Por lo tanto, no se hace efectiva la posible venta de alguna campaña pre aprobada del cliente.	Al hacer uso del sistema por el cual el representante financiero hace efectiva las operaciones, no le es muy fácil su uso, el sistema llamado ADQ (Plataforma de Adquisición de Clientes Banca Personal) la cual tiene más de 15 años presenta un UX (Experiencia de Usuario) poco amigable y UI (Experiencia de Interfaz) poco atractiva, además de ello hay un proceso de actualización del sistema siendo necesario ingresar a otra plataforma llamada ASSI (Plataforma de Atención y Asistencia a los Clientes) si bien no contiene todos los flujos de evaluación si tiene las de algunos productos, una vez se finalice la migración completa de los flujos se hará el apagado del anterior sistema, mientras tanto el representante financiero tendrá que hacer uso de ambas plataformas resultando ser más complejo tener que manejar dos sistemas según el tipo de operación. Por lo tanto, cuando tienen que

efectuar una operación por el sistema ADQ (Plataforma de Adquisición de Clientes Banca Personal) prefieren no ingresar para no efectuar operaciones por lo que es muy complejo.

<p>Mala actitud de los Representantes Financieros para la atención al cliente</p>	<p>Al llamar a los clientes para la atención lo hacen a través de un micrófono que no siempre escuchan con claridad el número del módulo de ventanilla o plataforma por ello se acercan a preguntar a los representantes financieros, sin embargo, no dan indicaciones de manera amable con frecuencia comunican que lo volverá a llamar o que aún no la han llamado a pesar de que si o mueven la cabeza sin poder orientar al cliente.</p>
<p>Mala distribución en la ubicación de ventanillas</p>	<p>Al visualizar por las pantallas el orden de llegada de los clientes clasificado por ventanilla y plataforma, sin embargo, no indica el número de ventanilla o plataforma al que de dirigirse, Por lo tanto, se desorientan al ubicar el número de ventanilla o plataforma en cuál deben recibir la atención.</p> <p>Al buscar la ventanilla o plataforma a la que el cliente debe dirigirse, del la ventanilla uno al diez son continuas y mucho más rápida ubicar, sin embargo, los módulos de ventanillas con numeración del once al trece están ubicadas en la parte posterior de la oficina de Gerente Asistente de Tienda esta oficina no permite visualizar las tres ventanillas por el límite de la construcción. Por lo tanto, el cliente mira hacia todos lados para ubicarlas e inclusive preguntan donde se encuentran esas ventanillas.</p>

Nota. Se observa el detalle por cada uno de los problemas.

3.9. Costos de Ineficiencia en Base al Costo de Hora-Hombre

Para la identificación de costos de ineficiencia la entidad bancaria cuenta con un tiempo estimado de atención ofrecido al cliente al momento de atenderlo. El cliente desde el ingreso y registro elige donde quiere ser atendido si es un módulo de ventanilla o plataforma. Al elegir el módulo de ventanilla el tiempo de atención objetivo definido por el corporativo es de 4 minutos y en plataforma es de 7 minutos. Así mismo tomando como base información de otras variables como la cantidad de colaboradores en el proceso de atención al cliente tomamos las horas de su jornal diario de trabajo siendo de 8 horas al día considerando 22 días al mes. Además, durante el turno de trabajo se tomó la cantidad de operaciones que se realizan y son efectivas al mes con su respectivo salario mensual además de las comisiones que reciben si superan la cantidad mínima de ventas por tipo de producto.

Tabla 10
Tiempo de Atención al Cliente

NOMBRE PUESTO	TIEMPO ATENCIÓN IDEAL (MIN)
R. Financiero Ventanilla	4
R. Financiero Plataforma	7

Nota. Se observa el tiempo de atención estándar. Adaptación de Entidad Bancaria (2023).

Como se muestra en la tabla 10, según el protocolo de atención al cliente establecido en la entidad bancaria se tiene como indicador el tiempo de atención objetivo (TAO). La entidad bancaria ha determinado que este indicador tendría que ser $\leq 50\%$ del promedio total de operaciones en un periodo determinado. La información de este indicador se obtiene a través de un *dashboard* en el cual se registra el tiempo que duro cada atención. ya sea en ventanilla o plataforma.

Tabla 11

Déficit de Atención al Cliente

NOMBRE PUESTO	TIEMPO ATENCIÓN IDEAL (MIN)	CANTIDAD MÁXIMA DE ATENCIONES IDEAL (#)	TIEMPO ATENCIÓN PROMEDIO ACTUAL (MIN)	CANTIDAD DE ATENCIONES ACTUAL (#)	DÉFICIT EN ATENCIONES (#)
R. Financiero Ventanilla	4	34,320	10	13,160	21,160
R. Financiero Plataforma	7	6,789	12	3,820	2,968

Nota. Se observa el cálculo del déficit de atención para cada una de las zonas de atención.

Como se muestra en la tabla 11, según el tiempo de atención ideal definido por él protocolo se calculó la cantidad de atenciones que podría llegar a operar el representante financiero. Por consiguiente, con la cantidad de atenciones que operaron el mes de mayo del presente año 2023 siendo recopilado de la base de la entidad bancaria se obtuvo la cantidad de atenciones real que ejecutan solo alcanzo el 38% en módulo de ventanilla y 56% en el módulo de plataforma de atenciones a lo esperado. Obteniendo el déficit de atención para ambos módulos refleja las falencias que presenta la entidad bancaria.

Tabla 12

Desperdicio h-h en Módulos de Atención Ventanilla y Plataforma

NOMBRE PUESTO	COLABORADORES (#)	SALARIO MENSUAL (S/)	COMISIÓN PROMEDIO MENSUAL (S/)	PAGO ANUAL INCLUYENDO COMISIONES (S/)	SALARIO (S//HR)	PAGO POR ATENCIÓN ACTUAL (S/)	PAGO POR ATENCIÓN IDEAL (S/)	DESPERDICIO (S/)	TOTAL DE ATENCIONES MENSUAL (#)	TOTAL DE ATENCIONES ANUAL (#)	DESPERDICIO ANUAL H-H (S/)
R. Financiero Ventanilla	13	1,200	300	265,200	9.34	1.62	0.62	1.00	23.868	286.416	163.511
R. Financiero Plataforma	6	1,500	400	154,800	11.81	2.45	1.38	1,07	9.852	118.224	67.690

Nota. Se observa el cálculo de desperdicio anual por atención para cada una de las zonas de atención.

Como se muestra en la tabla 12, con los tiempos de atención ideal y actual de una operación en ambos módulos, se obtuvo el salario por hora siendo este un gasto para la entidad bancaria por el jornal de los representantes financieros de ventanilla y plataforma con ello se obtuvo el pago por atención ideal vs el pago por atención actual. Por consiguiente, la diferencia representa los desperdicios por los dos tipos de representantes financieros en el módulo de ventanilla se obtuvo un desperdicio de S/ 1.00 y en plataforma un desperdicio de S/ 1.07. Obteniendo el pago total de los colaboradores por tipo de de modulo se obtuvo un desperdicio anual de hora hombre (h-h) en ventanilla de S/ 163.511 y en plataforma de S/ 67.690.

Tabla 13

Desperdicio h-h Total de Colaboradores en el Proceso de Atención al Cliente

NOMBRE PUESTO	COLABORADORES (#)	SALARIO MENSUAL (S/)	INTERRUPCIONES DÍA (#)	DURACIÓN PROMEDIO DE INTERRUPCIÓN (MIN)	INTERRUPCIONES (HR/MES)	SALARIO (S//HR)	DESPERDICIO ANUAL H-H (S/)
Gerente Asistente	1	3,000	348	1	128	18.23	27.913
Back Office	2	1,800	116	2	85	10.94	11.165
Gerente de Tienda	1	8,000	8	7	21	48.61	11.978
R. Financiero Ventanilla							163.511
R. Financiero Plataforma							67.690
Total, Perdidas al Año							282.256

Nota. Se observa el cálculo de desperdicio para los otros puestos de trabajo, obteniendo un desperdicio del área de operaciones.

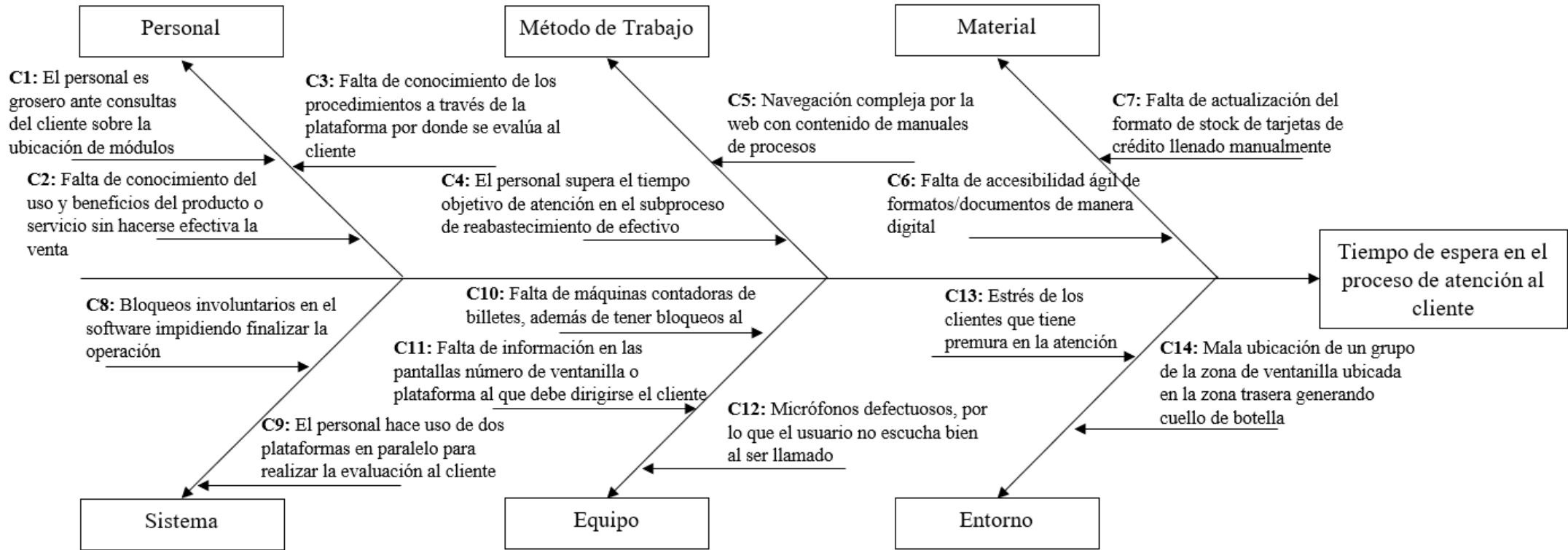
Como se muestra en la tabla 13, el mismo ejercicio fue aplicado para los otros colaboradores que forman parte del proceso de atención al cliente a diferencia de los representantes financieros para los otros colaboradores se consideró las interrupciones por desconocimiento y/o consultas en las operaciones que realizan los representantes financieros de ambos módulos. Obteniendo el desperdicio anual para todos los colaboradores que forman parte del proceso de atención al cliente y con ello se obtuvo un desperdicio total anual siendo de S/ 282.256 que gasta por deficiencias y falencias que presenta la entidad bancaria.

3.10. Análisis de Causa-Efecto

A continuación se muestra el diagrama de Ishikawa realizando el análisis causa efecto identificando y adecuando las categorías de causas: personal o colaboradores, método de trabajo dentro del área, material que utilizan para la gestión de la evaluación al cliente, sistema o plataforma con la que evalúan al cliente, equipo o recursos y por último el entorno tanto el que afecta a los colaboradores y al cliente. Todas las causas agrupadas mencionadas tiene como efecto el problema principal siendo el tiempo de espera en el proceso de atención al cliente.

Figura 16

Análisis Causa-Efecto



Nota. Se observa el despliegue total de 14 principales causas dentro de los 6 grupos, los cuales generan el principal problema el sobre tiempo en la atención al cliente.

Como se muestra en la figura 16, se ha adecuado el análisis causa efecto de acuerdo al sector donde se está realizando el estudio siendo el sector financiero, identificando 6 categorías los cuales son: Personal, Material de Trabajo, Material, Sistema, Equipo y Entorno. Cabe señalar que se clasificará y priorizará las causas más críticas encontradas en la entidad bancaria.

3.11. Diagrama de Pareto

Tabla 14

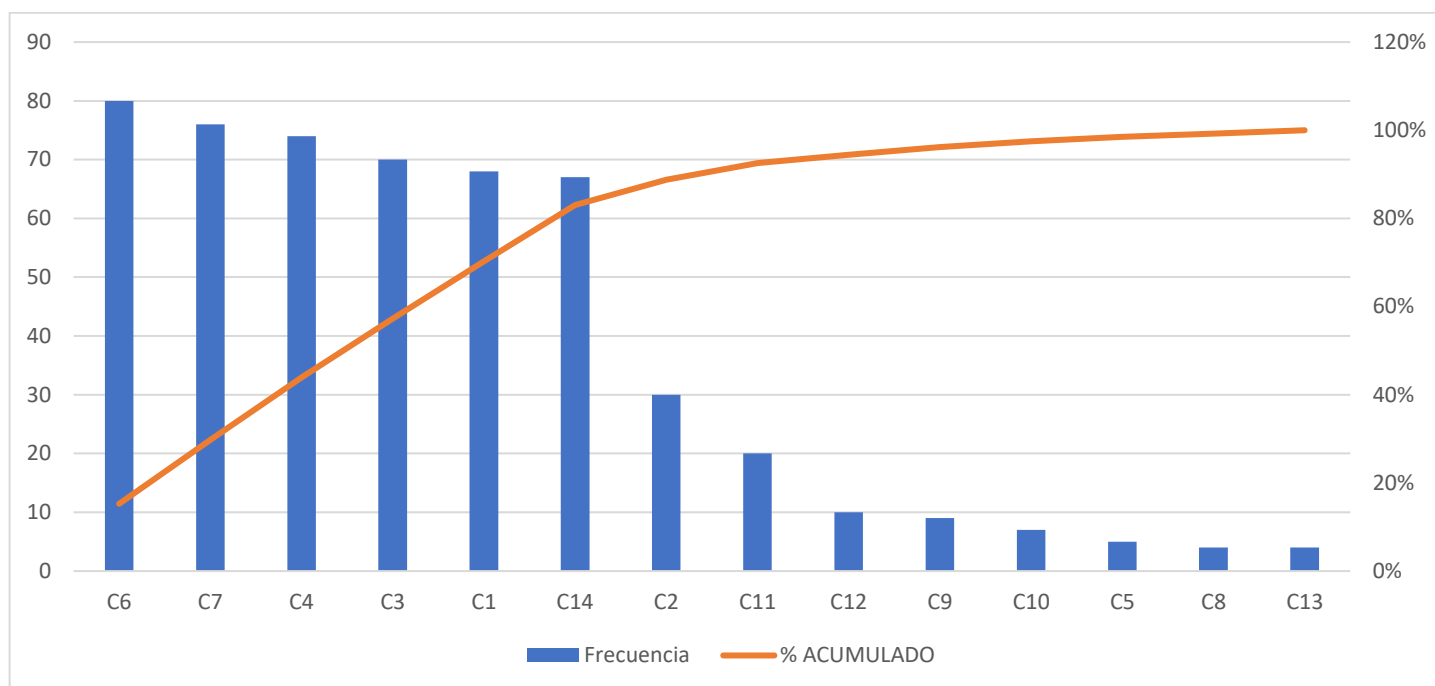
Clasificación de problemas para el principal problema en el proceso de atención al cliente

PROBLEMA: TIEMPO DE ESPERA EN EL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE	
FACTOR	CAUSAS
C1	El personal es grosero ante consultas del cliente sobre la ubicación de módulos
C2	Falta de conocimiento del uso y beneficios del producto o servicio sin hacerse efectiva la venta
C3	Falta de conocimiento de los procedimientos a través de la plataforma por donde se evalúa al cliente
C4	El personal supera el tiempo objetivo de atención en el subproceso de reabastecimiento de efectivo
C5	Navegación compleja por la web con contenido de manuales de procesos
C6	Falta de accesibilidad ágil de formatos/documentos de manera digital
C7	Falta de actualización del formato de stock de tarjetas de crédito llenado manualmente
C8	Bloqueos involuntarios en el software impidiendo finalizar la operación
C9	El personal hace uso de dos plataformas en paralelo para realizar la evaluación al cliente
C10	Falta de máquinas contadoras de billetes, además de tener bloqueos al contabilizar
C11	Falta de información en las pantallas número de ventanilla o plataforma al que debe dirigirse el cliente
C12	Micrófonos defectuosos, por lo que el usuario no escucha bien al ser llamado
C13	Estrés de los clientes que tiene premura en la atención
C14	Mala ubicación de un grupo de la zona de ventanilla ubicada en la zona trasera generando cuello de botella

Nota: Se observa el análisis de Pareto con el levantamiento de las causas.

Como se muestra en la tabla 14, se le asignó un código de factor por cada una de las 14 causas, siendo estas desplegadas de las 6 categorías para identificar y analizar los principales puntos los que hacen un funcionamiento ineficiente en el proceso de atención al cliente, generando cuellos de botella por lo tanto el tiempo de espera se incrementa causando insatisfacción e incomodidad al cliente siendo el centro del sistema.

Figura 17
Diagrama de Pareto



Nota: Se observa el análisis de Pareto con la frecuencia y porcentaje acumulado de las causas.

Como se muestra en la figura 17, se identificó que el 80% del problema recae en 6 principales causas siendo estas: C6: Falta de accesibilidad ágil de formatos/documentos de manera digital, C7: Falta de actualización del formato de stock de tarjetas de crédito llenado manualmente, C4: El personal supera el tiempo objetivo de atención en el subproceso de reabastecimiento de efectivo, C3: Falta de conocimiento de los procedimientos a través de la plataforma por donde se evalúa al cliente, C1: El personal es grosero ante consultas del cliente sobre la ubicación de módulos y C14: Mala ubicación de un grupo de la zona de ventanilla ubicada en la zona trasera generando cuello de botella. Con la identificación de las causas se analizará cuál es la herramienta óptima para atacar el problema raíz.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE MEJORA

4.1. Etapa Planificar

4.1.1. Propuesta por Problema

Seguidamente se presenta la agrupación de los principales problemas teniendo como propuesta la herramienta para abordar cada uno de los problemas que se ha identificado con el fin de mejorar el proceso de atención al cliente.

Tabla 15

Propuesta por Problema

CLASIFICACIÓN DE PROBLEMAS	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
Demora en el tiempo de atención al cliente	5S Digital Diseñar la estructura de organización de documentos o formatos con las 5S's de manera digital, dentro de un sitio web de Share Point considerando a miembros a todo el personal únicamente de la tienda -300.
	Poka Yoke Digitalizar el formato "Registro del Control de Especies Valoradas Emitidas y no Recabadas", dentro de un sitio web de Share Point permita ser visible para el representante financiero de ventanilla y plataforma.
	Metodología AS IS TO BE Estandarizar el subproceso de reabastecimiento de efectivo, reduciendo el tiempo que lleva realizar el reabastecimiento e incrementar la eficiencia con el formato "Reabastecimiento de Efectivo"
Desconocimiento de los Representantes Financieros en los procesos para el alta de los productos y mala actitud de los Representantes Financieros para la atención al cliente	Plan de Capacitaciones Diseñar un plan de capacitaciones presentando dos tipos de enfoque el primero para el Refuerzo del Procedimiento de la Evaluación y Alta en los Productos y el segundo Refuerzo para Fortalecer el Concepto de Calidad de Servicio, incrementando el rendimiento del personal.
Mala distribución en la ubicación de ventanillas	Rediseño y Reubicación de la Zona de Ventanilla Evaluar una distribución en la zona de ventanilla por la obstrucción del límite de la construcción de la oficina Gerente Asistente de Tienda, facilite la ubicación de los tres módulos de atención al cliente.

Nota. Se observa el planteamiento de las propuestas para cada uno de los problemas.

4.1.2. Herramientas de Mejora para el Diseño de la Propuesta

Seguidamente se presenta las herramientas para el desarrollo del diseño de la propuesta.

Tabla 16

Herramientas de Mejora para el Diseño de la Propuesta

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	INDICADORES	ACTUAL	META	RESPONSABLE DE ACCIÓN	RESPONSABLE DE SEGUIMIENTO	HERRAMIENTA DE MEJORA
Facilitar la accesibilidad de documentos aumentando la eficiencia en las operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar y mapear los documentos. - Seleccionar y depurar los documentos necesarios. - Diseñar la estructura y ordenar en carpetas compartidas visibles para el representante financiero de ventanilla y plataforma. 	Número documentos disponibles / Número total de documentos	7%	100%	Gerente de Tienda	Gerente Asistente de Tienda	5S DIGITAL
Agilizar la búsqueda de especies valoradas emitidas y no recabadas reduciendo el tiempo de atención	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el proceso del registro de las especies valoradas emitidas y no recabadas y detectar defecto. - Identificar el lugar en donde se presenta el error. - Identificar la causa. - Determinar el requerimiento que ayude a prevenir el error. - Probar lo propuesto. 	Tiempo promedio en encontrar las especies valoradas emitidas y no recabadas	5 minutos	1 minuto	Gerente Asistente de Tienda	Gerente de Tienda	POKA YOKE
Estandarizar el subproceso de reabastecimiento de efectivo agilizando el subproceso cada que es necesario	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el proceso actual. - Definir y establecer el procedimiento del subproceso. 	Tiempo disponible en caja/ Tiempo total de atención al día	5 minutos	3 minutos	Gerente Asistente de Tienda	Gerente Asistente de Tienda	AS IS TO BE

Incrementar el conocimiento de los procedimientos en las operaciones/transacciones	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar diversos temas sobre la atención para un plan de capacitación integral. - Realizar charlas con los representantes financieros. - Elaborar el cronograma del plan de capacitación. 	Número de colaboradores capacitados / Número total de colaboradores Nota promedio del total de colaboradores (escala del 1 al 20)	50% No aplica situación actual	100% 17	Gerente de Tienda	Gerente Asistente de Tienda	PLAN DE CAPACITACIONES
Fortalecer el concepto de calidad de servicio a los representantes financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Recopilar diversos temas sobre la calidad de atención para un plan de capacitación integral - Identificar herramientas/instrumentos - Elaborar el cronograma del plan de capacitación 	Nivel de calidad de servicio con escala del 1 al 5 donde (5 es excelente y 1 es malo)	3	5	Gerente de Tienda	Gerente Asistente de Tienda	
Facilitar la orientación al cliente al dirigirse a la zona de ventanilla para recibir la atención.	<ul style="list-style-type: none"> -Plasmear la distribución actual del área de atención al cliente. - Identificar la causa de la desorientación del cliente. - Buscar la teoría que solucione el problema. - Realizar y plasmar el nuevo rediseño. -Realizar los cambios para evaluar resultados. 	Tiempo promedio en encontrar los módulos con numeración del 11 al 13 en la zona de ventanilla	1 minuto	10 segundos	Gerente de Tienda	Gerente Asistente de Tienda	REDISEÑO Y REUBICACIÓN DE LA ZONA DE VENTANILLA

Nota. Se observa los criterios para cada una de las propuestas de mejora.

Como se muestra en la tabla 16, se presenta los objetivos propuestos por cada problema identificado, para el uso de las herramientas de mejora para cada una de las propuestas considerando los siguientes campos actividades, indicadores, puntaje actual, meta, responsable de acción y seguimiento y la herramienta de con la que va a atacar el problema raíz.

4.1.3. Cronograma de la Propuesta Aplicando Ciclo de Deming

Seguidamente se presenta el cronograma de la propuesta aplicando la metodología de Ciclo de Deming tomando en cuenta que la implementación se llevará a cabo durante los meses de julio a noviembre de cualquier año.

Figura 18

Cronograma de la Propuesta Aplicando Ciclo de Deming

CRONOGRAMA DE APLICACIÓN DE CICLO DE DEMING								
Área: Operaciones	Proceso: Atención al Cliente	Responsable: Mancini A. Maria Fernanda						
Objetivo: Mejorar el proceso de atención al cliente en una entidad bancaria basada en el Ciclo de Deming								
ETAPAS DEL CICLO DE DEMING	ACTIVIDADES	HERRAMIENTA	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	
PLANIFICAR	Elaborar la planificación para la implementación de las herramientas bajo la metodología de Ciclo de Deming	Matriz de objetivos, estrategias y metas						
HACER	Aplicar 5S Digital en los documentos usados en las operaciones	5S Digital						
	Realizar el procedimiento para el registro de tarjetas	Poka Yoke						
	Estandarizar subproceso de reabastecimiento de efectivo	AS IS / TO BE						
	Realizar un plan de capacitación del uso y beneficio de los productos	Plan de Capacitación						
	Realizar un plan de capacitación para la calidad de servicio	Plan de Capacitación						
	Rediseñar la zona final de atención facilitando la orientación y ubicación de las ventanillas.	Rediseño de la zona de ventanilla						
VERIFICAR	Verificar el cumplimiento de los objetivos planteados sobre los indicadores.	Ficha de Control de Indicadores de Productividad (q pasaría si no da resultado, pero se sigue mal la atención debe rediseñar plan B, si funiono se mantiene si no se cambia)						
ACTUAR	Elaborar un protocolo de pasos a seguir para la mejora continua en el proceso.	Protocolo (como no dio resultado se plantea una reunión donde establece el nuevo plan de capacitación)						

Nota. Se observa el cronograma para el despliegue de la propuesta de mejora.

Como se muestra en la figura 18, se presenta el cronograma con tiempos estimados para la aplicación de cada una de las etapas del Ciclo de Deming.

4.2. Etapa Hacer

Para el desarrollo del diseño de la propuesta se plantea el desarrollo de la estrategia a aplicar en cada uno de los objetivos. Teniendo el primer objetivo: Facilitar la accesibilidad de documentos para aumentar la eficiencia y efectividad en las operaciones.

4.2.1.1.5S Digital

Para el planteamiento de la propuesta de mejora tomando como base la herramienta de 5S digital se identificó y clasifíco todos los documentos definidos por el corporativo de la entidad bancaria para el proceso de atención al cliente. Contabilizando un universo de 762 documentos clasificándolos en 4 grupos el primer grupo es productos para la operatividad de los mismos, el segundo grupo es registro de control documentario que maneja internamente back office, el tercer grupo es colaboradores internos el cual se subdivide en actas de procesos internos y entendimiento de los procesos y el cuarto grupo es gestión y control interno los cuales maneja el gerente de tienda y/o gerente asistente en la tienda.

Como segundo paso se clasificó cada uno de estos documentos agrupándolos según sea destinando el uso ya sea para la efectividad de las operaciones o manejo interno para el día a día para los otros colaboradores que no necesariamente que atienden al cliente. Identificando 4 agrupaciones de documentos teniendo una sub agrupación para algunas de las carpetas contando con 3 niveles en el árbol de estructura de archivos.

Como tercer paso se identificó documentos que ya no son necesario tenerlos por el hecho que ya no se utiliza por la eliminación del producto vehicular del portafolio de la entidad bancaria. Eliminando 11 documentos, manteniendo un universo de 751 documentos.

Como cuarto paso se plasmó el diagrama árbol de estructura de archivos para que todos los colaboradores puedan tener una vista general en la búsqueda de los documentos de manera que les permita agilizar la búsqueda de estos en el momento de necesitarlos.

Como quinto paso se realizará un seguimiento de la utilización de los documentos. El árbol de estructura de archivos tendrá como principal funcionalidad la restricción que no puedan ser editables como no tener la opción de borrar cualquiera de ellos. Finalmente se realizará un mantenimiento periódico para asegurar que los documentos estén actualizados conforme se vayan dando los cambios en los productos de la entidad bancaria.

Tabla 17

Codificación e Identificación de Documentos

NIVEL	ASIGNACIÓN DE CARPETAS EN DOCUMENTOS			
Nivel 01	Productos	Registro de Control Documentario	Colaboradores Internos	Gestión y Control Interno
Nivel 02	FDOC-PRDPRÉSTAMOS_NOMBRE_0000	FDOC-BO_NOMBRE_0000	FDOC-PI_NOMBRE_0000 FDOC-EP_NOMBRE_0000	FDOC-GCI_NOMBRE_0000

Nivel 03	FDOC- PRDEXTRACASH_NOMBRE_0000	No contiene	No contiene	No contiene
-------------	-----------------------------------	-------------	-------------	-------------

Nota. Se observa la asignación por tipo de nivel de la estructura de documentos.

Leyenda:

- FDOC-PRDX_NOMBRE_0000: Formato de Documento para el Producto (a.Cuentas, b.Préstamos, c.Tarjetas de Crédito, d.Convenios, e.Seguros, f.Fonfos Mutuos y h. Hipotecario)
- FDOC-BO_NOMBRE_0000: Formato de Documento Back Office
- FDOC-PI_NOMBRE_0000 : Formato de Documento Procesos Internos
- FDOC-EP_NOMBRE_0000: Formato de Documento Entendimiento de Procesos
- FDOC-GCI_NOMBRE_0000: Formato de Documento Gestión y Control Interno

Como se muestra en la tabla 16, los documentos y formatos identificados tendrían una organización por niveles, en el primer nivel se encuentran los tipos existentes como relacionados a los productos, control documentario interno, colaboradores internos y para la gestión y control interno.

Tabla 18
Gestión y Control de Cambios en Documentos

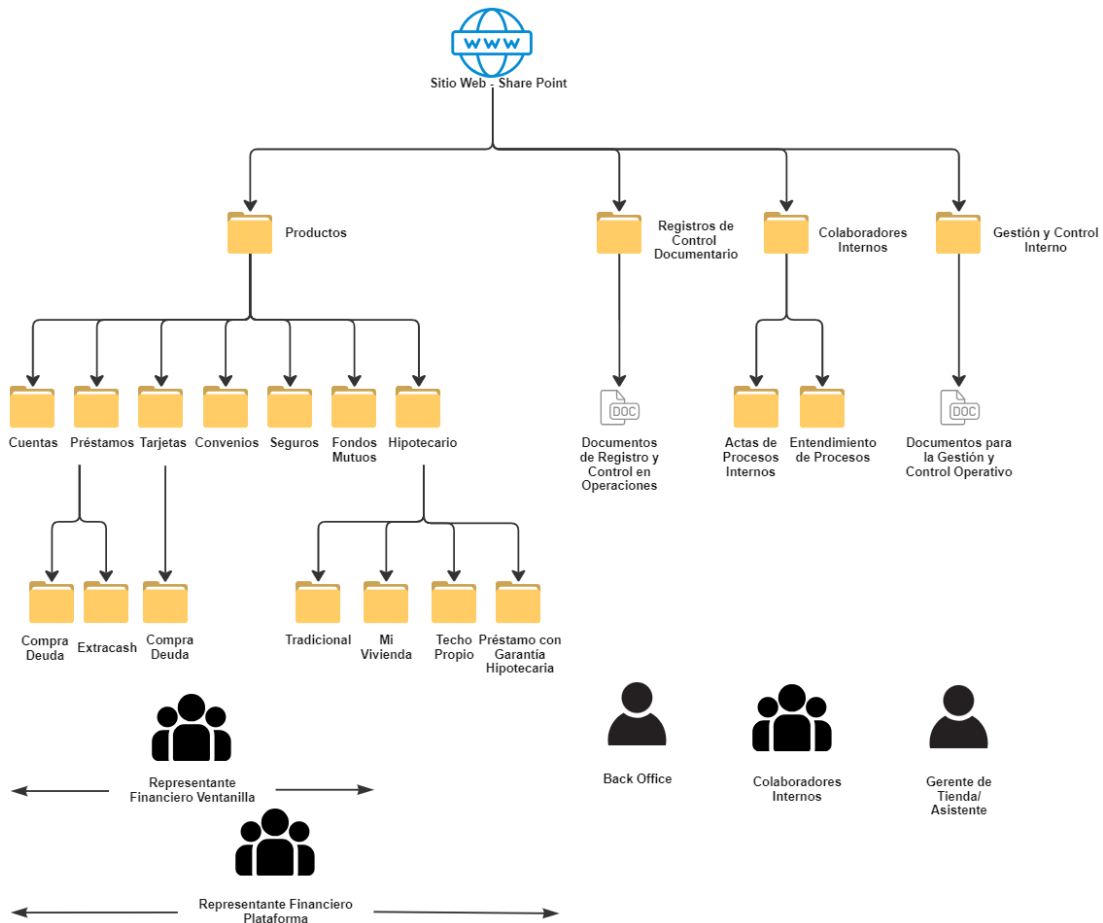
TIPO	GESTIÓN Y CONTROL DE CAMBIOS			
Clasificación	Productos	Registro de Control Documentario	Colaboradores Internos	Gestión y Control Interno
Versión	FDOC- PRDPRÉSTAMOS_NOM BRE_0000_V1	FDOC- BO_NOMBRE_000_ V1	FDOC- PI_NOMBRE_0 000_V1 FDOC- EP_NOMBRE_ 0000_V1	FDOC- GCI_NOMBRE_ 0000_V1

Nota. Se observa la asignación para la gestión y control de cambios en la versión de los documentos.

Como se muestra en la tabla 18, cuando se actualicen nuevas versiones de los documentos existentes o agregar unos nuevos o sea necesario el retiro de los que se encuentran sin uso alguno, habrá un colaborador del área Back Office correspondiente también al área operativa y proceso de atención al cliente, será el responsable de hacer los cambios y modificaciones correspondientes así mismo el que comunicará y realizará una breve explicación/capacitación al equipo de representantes financieros de los nuevos cambios.

Figura 19

Árbol de estructura de carpetas y documentos para el Área de Operaciones



Nota. Se observa el árbol de estructura para los tipos de documentos y usuarios.

Como se muestra en la figura 19, esta es la estructura de organización de documentos y formatos situada en un sitio web creado con la herramienta de Share Point desde Microsoft 365. Inicia con el primer nivel donde se crearon cuatro grupos: productos, registros de control documentario, colaboradores internos y gestión y control interno, estos grupos clasificarán todos los documentos y formatos existentes. En el segundo nivel presenta un despliegue los grupos de productos y colaboradores internos siendo los más extensos. En tercer nivel presenta un despliegue de los productos préstamos, tarjetas, e hipotecario siendo los más extensos.

4.2.1.2. Poka Yoke

Para el planteamiento de esta propuesta de mejora tomando como base la herramienta Poka Yoke. Como primer paso se detectó el error en el proceso de entrega de las especies valoradas emitidas y no recabadas siendo estas las tarjetas de crédito. Una vez que el proveedor llame y confirme al cliente que la tarjeta solicitada ya se encuentra en una tienda en específico; por consiguiente, el cliente se aproxima a tienda a recogerla y en el momento de la atención el representante financiero se dirige a la zona del mueble donde se encuentra el registro físico con el formato “Registro de Control de Especies Valoradas Emitidas y No

Recabadas” y debajo se encuentra la caja con todas las especies valoradas emitidas y no recabadas acto seguido realiza la búsqueda con el nombre y apellido del cliente en el registro de no encontrarlo, hace la búsqueda en los grupos de estas especies que no han llegado a ser registradas tomando un tiempo adicional de no ser encontrada con cierta inseguridad comunica al cliente que la tarjeta de crédito aún no ha llegado además que el tiempo adicional aproximado es de 5 minutos en buscar la tarjeta en el grupo acumulado de estas especies el cual se considera un sobre tiempo en la atención al cliente. Como segundo paso se identificó en donde ocurren estos errores dándose en el área operativa donde la atención puede ser brindada por un representante financiero de ventanilla o plataforma. Como tercer paso se identificó la causa y esto ocurre cuando el proveedor entrega el grupo o set de tarjetas de crédito al representante financiero como acción seguida tendría que registrarlo en el formato manual llamado “Registro del Control de Especies Valoradas Emitidas y no Recabadas” el cual tiene unos campos de ingreso y salida de las tarjetas de crédito que al realizar la búsqueda sería mucho más rápido la identificación de la tarjeta de crédito con los datos brindados por cliente, pero muchas veces no lo hacen por falta de tiempo teniendo como consecuencia la acumulación de estas tarjetas de crédito sin registro en el formato teniendo la única opción de búsqueda del uno a uno revisando los sobres con los datos de los grupos existentes. Como cuarto y último paso se plantea la propuesta de esta mejora y consta de 2 frentes una digital y la otra física.

El frente digital implica crear un archivo Excel elaborando un similar al “Registro del Control de Especies Valoradas Emitidas y no Recabadas”, manteniendo los campos de ingreso y salida agregándose este archivo en el mismo sitio web el cual contiene la estructura de carpetas y documentos haciendo uso de la herramienta de Share Point, ya que el corporativo cuenta con el software empresarial de Microsoft 365 para todos los colaboradores. Las funcionalidades propias del Share Point contribuye con el objetivo.

- Actualizar en línea y en tiempo real el formato de “Registro del Control de Especies Valoradas Emitidas y no Recabadas”, cuando el proveedor hacer entrega de un nuevo grupo o set de tarjetas de crédito.
- Mantener informados sobre el stock de tarjetas de crédito a los representantes financieros de ventanilla o plataforma.
- Restringir el permiso del sitio web a otras tiendas de la entidad bancaria manteniendo la autenticidad, confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información de este registro.

Figura 20

Mueble que contiene el Registro del Control de Especies Valoradas Emitidas y no Recabadas



Nota. Se observa el registro de las tarjetas de crédito. Adaptación de Entidad Bancaria (2023).

Tabla 19

Cabecera del formato de Registro del Control de Especies Valoradas Emitidas y no Recabadas

REGISTRO DEL CONTROL DE ESPECIES VALORADAS EMITIDAS Y NO RECABADAS							
Ingreso					Salida		
Fecha	Número de documento y/o Valorado	Importe	Nombre del Beneficiario /Girador/Acept ante	Registrado por (V°B°)	Fecha	Firma del Cliente o Persona Autorizada	Entregado por (V°B°)

Nota. Datos del formato actual usado para el registro de las tarjetas de crédito. Adaptación de Entidad Bancaria (2023).

Como se muestra en la tabla 19, la cabecera con los datos del registro de stock de tarjetas de crédito que son recepcionados en tienda, este mismo registro se encontrará de manera digital dentro del sitio web de Share Point, permitiendo visualizar con el número de DNI del cliente si se tiene o no en stock la tarjeta de crédito del cliente para luego efectuar el ingreso y salida de la especie valorada.

El frente físico implica incorporar un Pioneer A-4 3 anillos 65mm y micas portapapeles con formato de lectura en pestañas vertical y horizontal con hoja de control (índice). Clasificando cada una de estas micas en orden alfabético con la inicial del apellido que son más frecuentes tomando como base información de la frecuencia de aparición de letras en orden alfabético, por consiguiente cuando el representante financiero al validar el registro con los datos del cliente podrá realizar la búsqueda en la mica específica con la inicial del apellido del cliente siendo fácil y rápida la identificación.

Tabla 20

Distribución de Frecuencia de Aparición de Letras en Orden Alfabético

DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA DE APARICIÓN DE LETRAS EN ORDEN ALFABETICO																			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
A	B	C	D	E	F,G,H	I	J,K	L	M	N,Ñ	O	P	Q	R	S	T	U	V	W,X,Y,Z

Nota. Se observa el orden de las iniciales de letras con apellidos más frecuentes.

Como se muestra en la tabla 20, la clasificación de las micras tendrán las iniciales de la distribución de aparición de letras de los apellidos más frecuentes en orden alfabético, para una búsqueda fácil y ágil reduciendo el tiempo en la búsqueda de la tarjeta de crédito una vez validada su llegada a tienda con la revisión previa en el formato digital.

Figura 21

Pioner y micras con clasificación con la inicial de apellidos que son más frecuentes



Nota. Como se muestra en la figura 21, se presenta los dos útiles para la clasificación de las especies valoradas, las micras presentan pestañas de colores los cuales ayudarán visualmente en la búsqueda.

4.2.1.3. Metodología AS IS TO BE

AS IS

Para el planteamiento de esta propuesta de mejora tomando como base la herramienta de AS IS TO BE.

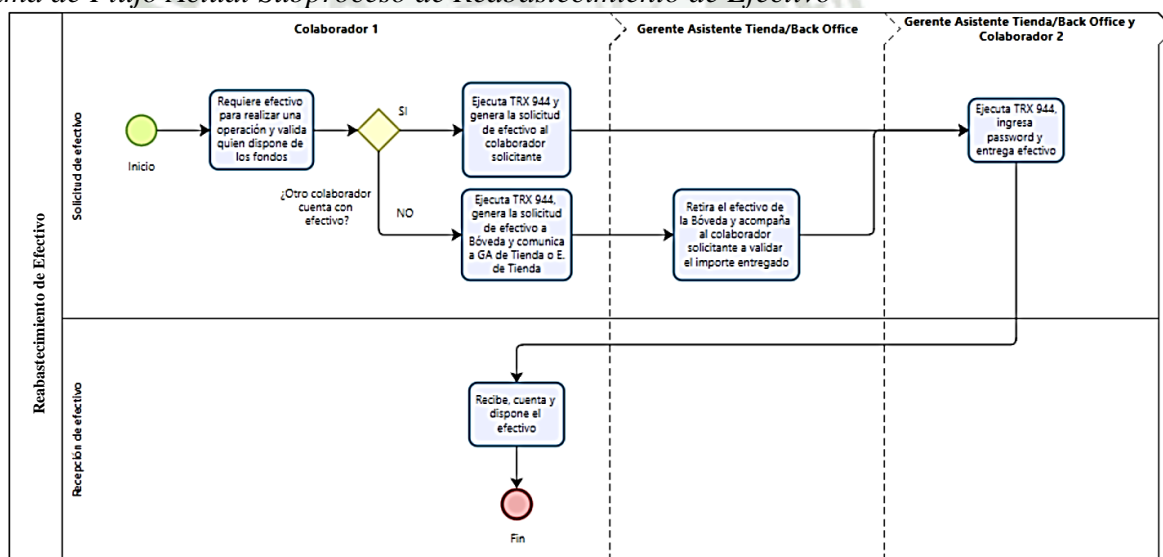
Para esta primera fase se identificó el AS IS del subproceso de Reabastecimiento de Efectivo.

Se realizó un mapeo y modelado de la situación actual del paso a paso del subproceso de reabastecimiento de efectivo dando inicio cuando el representante financiero que se encuentra en ventanilla o plataforma necesita efectivo para continuar el flujo en las operaciones por lo que pregunta a otro colaborador 2 si tiene el efectivo. En este paso del subproceso se presenta 2 escenarios. El primer escenario es si el colaborador 2 cuenta con

efectivo adicional por lo tanto el colaborador 1 para solicitar la cantidad necesaria de efectivo tendría que ejecutar y llenar el formato llamado TRX 944 “Recepción de Efectivo” esta acción en el subproceso no se realiza hoy por hoy siendo reemplazada únicamente por el préstamo de boca entre los representantes financieros según la necesidad que se presente en el día a día, esta solicitud también debería ser ejecutada y llenada por el Gerente Asistente Tienda o Back Office y el colaborador 2 para la entrega del efectivo al colaborador 1 esta acción tampoco es ejecutada por los usuarios involucrados. El segundo escenario es si el colaborador 2 no cuenta con la cantidad de efectivo suficiente para realizar el préstamo en este caso el colaborador 1 tendría que ejecutar el mismo formato TRX 944 “Recepción de Efectivo” generando la solicitud de efectivo directamente a bóveda en comunicación con el Gerente Asistente Tienda o encargado de tienda seguidamente se hace el retiro de efectivo y de igual manera esta solicitud también debería ser ejecutada por el Gerente Asistente Tienda o Back Office esta acción si es ejecutada y se llena el formato finalizando con la entrega del efectivo por parte de Gerente Asistente Tienda o encargado de tienda al colaborador 1.

Figura 22

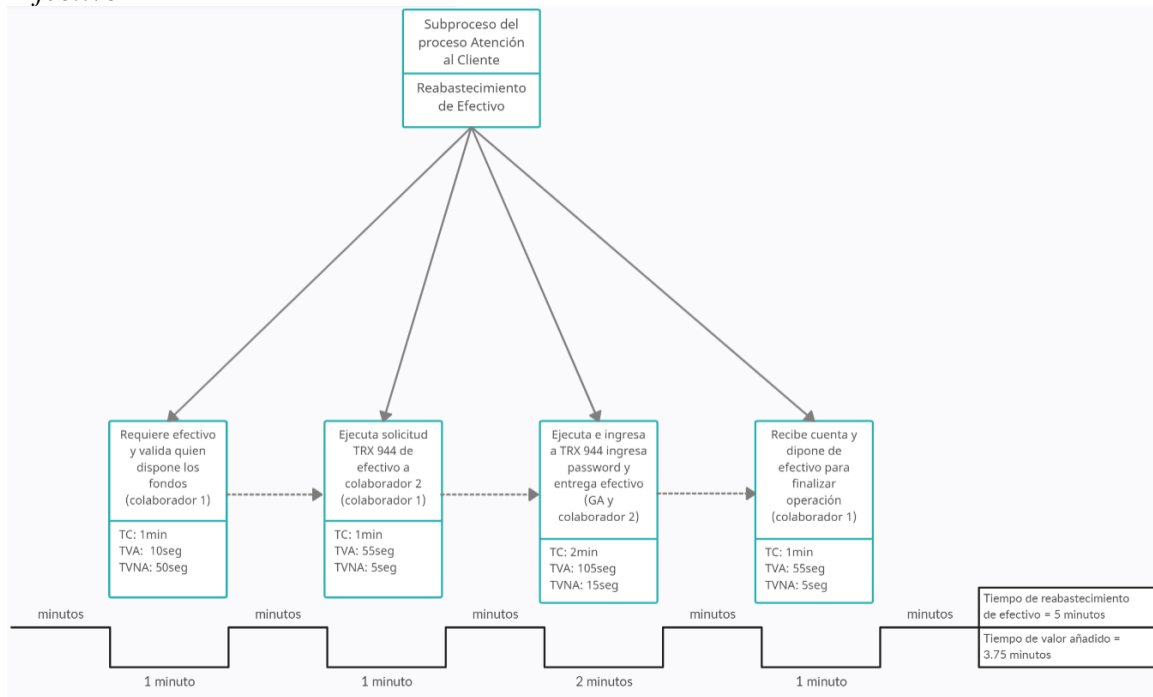
Diagrama de Flujo Actual Subproceso de Reabastecimiento de Efectivo



Nota. Diagrama de Flujo del subproceso reabastecimiento de efectivo por el operador. Adaptado del manual de tiendas en el apartado de procedimientos. Adaptación de Entidad Bancaria (2023).

Figura 23

Diagrama Value Stream Mapping del Actual Subproceso de Reabastecimiento de Efectivo



Nota. Se observa en el diagrama VSM, las actividades y tiempos para el actual subproceso de reabastecimiento de efectivo.

Como se muestra en la figura 23, el actual subproceso de reabastecimiento de efectivo definido según el corporativo presenta que el colaborador 1 al solicitar efectivo al colaborador 2 es necesario que también esté involucrado el Gerente Asistente de Tienda ingresando una contraseña para la conformidad, además que se realiza en promedio cinco reabastecimientos de efectivo al día por lo que significa demora excesiva en el tiempo de atención, teniendo un tiempo de ciclo total de 5 minutos por reabastecimiento de efectivo.

TO BE

Para esta segunda fase de la propuesta se planteó el TO BE del subproceso de Reabastecimiento de Efectivo. Cabe señalar que se atacara la parte en la que el reabastecimiento se da a través de un segundo colaborador, ya que esta parte del subproceso no se ejecuta hoy por hoy.

Tomando el primer escenario en esta parte del subproceso se requiere ejecutar un formato por ambos frentes tanto del colaborador 1 que requiera el reabastecimiento de efectivo como Gerente Asistente Tienda /Back Office y colaborador 2 esta acción resulta que ambos frentes tengan que participar en una acción que según la necesidad del requerimiento no es tan compleja. Por esta razón se realiza un cambio en este paso la ejecución y llenado del formato por ambos frentes será reemplazado por un único formato llamado “Formato de

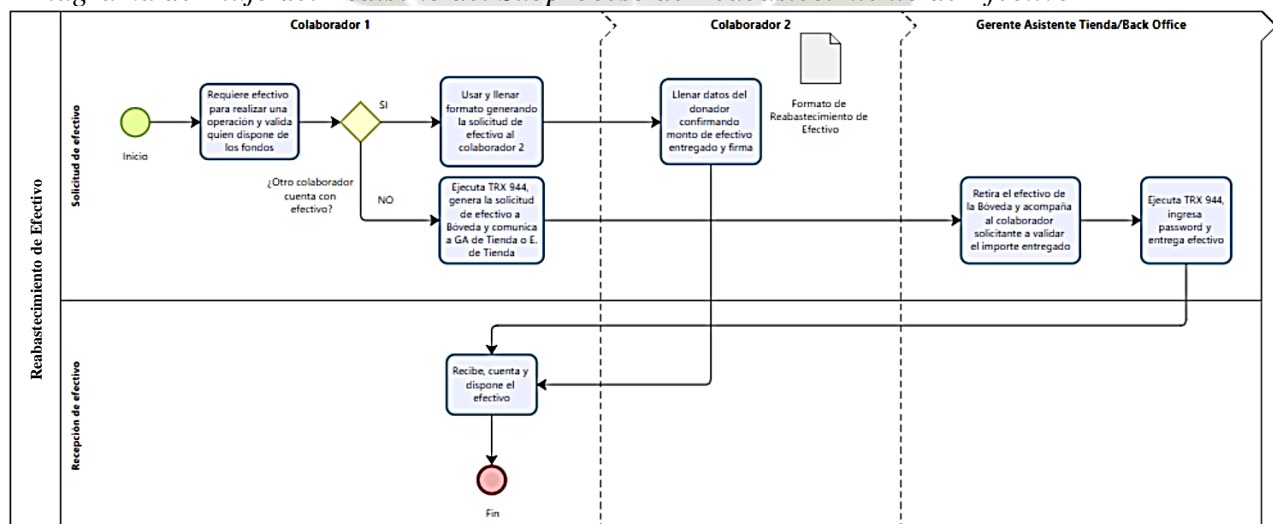
Reabastecimiento de Efectivo”, el cual contiene campos que ayudan al registro e identificación de estos reabastecimientos entre los mismos representantes financieros con datos del solicitante como nombres y apellidos, hora inicio y fin para el caso en el que un módulo de ventanilla o plataforma sea operativa por 1 o más colaboradores así como la respectiva firma.

Por otro lado, también contiene datos del donador haciendo referencia a los colaboradores dentro del área de operaciones los datos son nombres y apellidos, hora, el monto solicitado, campos de billetes separando las nominaciones que hacen uso siendo de soles, dólares y euros así mismo campos de monedas siendo únicamente nacional y finalmente la firma. Este formato contiene campos los cuales ayudaría al registro e identificación ágil de todos los reabastecimientos que se realicen en el día a día por cada uno de los colaboradores. Los beneficios de la propuesta de mejora son:

- Estandarizar el proceso predefinido con el formato adicional para el Reabastecimiento de Efectivo cumpliendo e incrementando la eficiencia en el subproceso.
- Mantener un flujo con mayor continuidad en las operaciones permitiendo una mayor satisfacción del cliente.
- Agilizar la actividad del cuadro de caja al finalizar el día realizada por cada uno de los Representantes Financieros y Gerente Asistente Tienda o Encargado de Tienda.

Figura 24

Diagrama de Flujo del Rediseño del Subproceso de Reabastecimiento de Efectivo



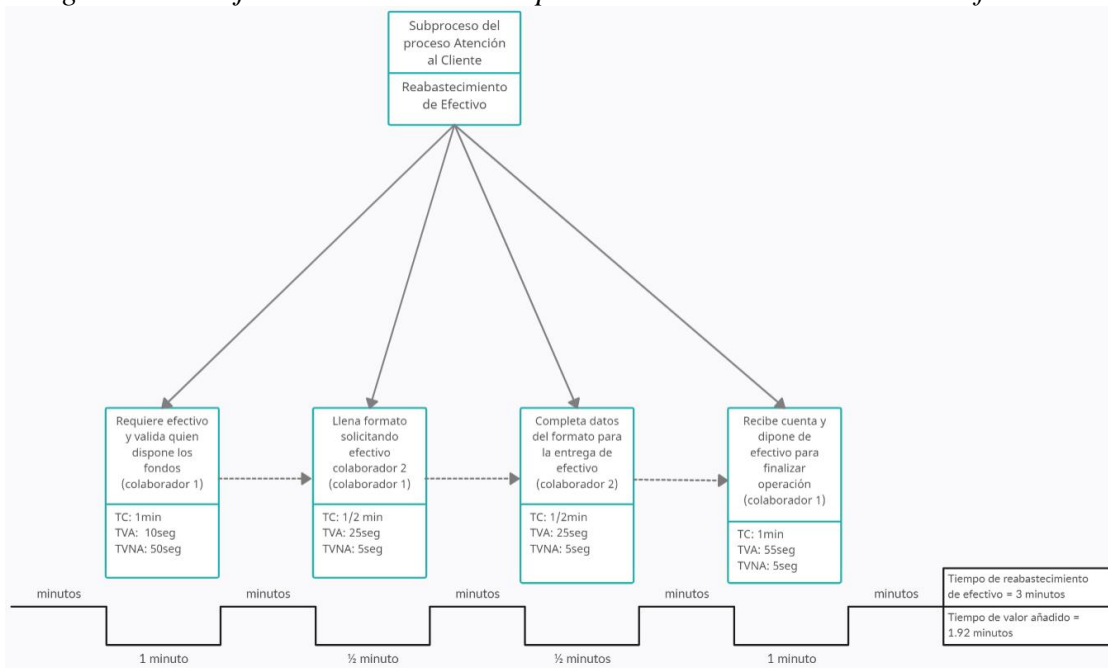
Nota. Diagrama de Flujo propuesto del subproceso reabastecimiento de efectivo por el operador.

Como se muestra en la figura 24, el reabastecimiento de efectivo en caso de darse a través de un colaborador 2 el único paso que tendrá es llenar y firmar el formato como donador del monto de dinero solicitado por el colaborador 1. Por lo tanto, ya no será necesario la

participación del Gerente Asistente Tienda o Back Office para su conformidad del monto a entregar.

Figura 25

Diagrama de Flujo del Rediseño del Subproceso de Reabastecimiento de Efectivo



Nota. Se observa en el diagrama VSM, las actividades y tiempos para la propuesta del subproceso de reabastecimiento de efectivo.

Como se muestra en la figura 25, el propuesto subproceso de reabastecimiento de efectivo cuando sea a través de otro colaborador ya no es necesaria involucrar al Gerente Asistente de Tienda, solo será necesario llenar el formato “Reabastecimiento de Efectivo” evidenciando con el registro el préstamo de efectivo por el donador al colaborador 1, reduciendo el tiempo en este subproceso además que, al final del día tienen todos los registro para realizar el cuadro de caja, teniendo un tiempo de ciclo total de 3 minutos por reabastecimiento de efectivo.

Figura 26

Formato de Reabastecimiento de Efectivo

<input checked="" type="checkbox"/> Interbank REABASTECIMIENTO DE EFECTIVO								
N° Modulo				Fecha 00/00/00				
DATOS DEL SOLICITANTE								
Nombres Y Apellidos		Hora Inicio		Hora Fin		Firma		
		0:00		0:00				
		0:00		0:00				
DATOS DEL DONADOR								
Nombres Y Apellidos	Hora	Billetes			Cantidad	Monedas	Cantidad	Firma
		€	\$	S/		S/		
Monto	0:00	500	100	200		5		
		200	50	100		2		
	S/ 0,00	100	20	50		1		
		50	10	20		0.50		
		20	5	10		0.20		
		10	2	N/A		0.10		
		5	1	N/A		0.05		
DATOS DEL DONADOR								
Nombres Y Apellidos	Hora	Billetes			Cantidad	Monedas	Cantidad	Firma
		€	\$	S/		S/		
Monto	0:00	500	100	200		5		
		200	50	100		2		
	S/ 0,00	100	20	50		1		
		50	10	20		0.50		
		20	5	10		0.20		
		10	2	N/A		0.10		
		5	1	N/A		0.05		

Nota. Se observa los campos a considerar en el formato de Reabastecimiento de Efectivo.

Como se muestra en la figura 26, el formato reabastecimiento de efectivo tiene campos para el número del módulo al que corresponde el colaborador con la respectiva fecha, así mismo tendrá los datos del solicitante dado que en un módulo pueden laborar el mismo día hasta dos personas es por ello que se tiene la hora inicio y fin para contrastar las solicitudes de préstamos realizadas. Por último, en datos del donador presenta la hora en la que presto, el tipo de billetes y monedas cabe señalar que solo poseen monedas a nivel nacional y firma dejando la evidencia de la efectividad del préstamo al finalizar el día.

4.2.1.4. Propuesta de Mejora Plan de Capacitaciones

• Introducción

Para el planteamiento de esta propuesta de mejora se toma como base la herramienta el diseño de un plan de capacitación. Después de haber identificado los problemas se llega a concluir que una de las principales deficiencias que impacta en el rendimiento y eficiencia de los representantes financieros en el área operativa, es la ausencia de capacitaciones. Por lo tanto, se diseña un plan de capacitación para el desarrollo de habilidades y actitudes las cuales permitan adquirir un buen desempeño laboral de los representantes financieros.

- **Objetivo General**

Incrementar el conocimiento de los procesos y procedimientos de los tipos operaciones y fortalecer el concepto de calidad de servicio a los representantes financieros permitiéndoles ser más productivos y eficientes.

- **Objetivos Específicos**

- Incrementar el rendimiento de los representantes financieros en el área operativa.
- Motivar y mejorar la comunicación en los representantes financieros a través de la capacitación.
- Fomentar la venta de las campañas mensuales a los clientes.
- Brindar una mejor atención y servicio a los clientes.

- **Alcance**

El Plan de Capacitaciones está destinado a los representantes financieros de ventanilla y plataforma del área operativa.

- **Responsables del Plan de Capacitación**

- Gerente Zonal de Tienda: Revisar y validar el Plan de Capacitaciones.
- Gerente Tienda Provincia: Brindar apoyo para el cumplimiento del Plan de Capacitaciones.
- Gerente Asistente Tienda Provincia: Dar indicaciones y pautas necesarias para el desarrollo del Plan de Capacitaciones.

- **Programa de Capacitaciones**

Figura 27

Plan de Capacitación de Refuerzo del Procedimiento de la Evaluación y Alta en los Productos y Servicios

<input type="checkbox"/> Interbank DATOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	
Nombre de la Capacitación	Refuerzo del Procedimiento de la Evaluación y Alta en el Sistema de los Productos y Servicios
Responsable	Asesor de Capacitación
Área	Área de Operaciones
Sede	Arequipa T-300
Duración	30 Horas
Modalidad	Taller
Objetivo General	Reforzar el procedimiento de la evaluación y alta de los productos en el sistema de la entidad bancaria.
Aprendizaje Esperado	Los colaboradores cuenten con el conocimiento para ejecutar eficientemente la evaluación y alta en las operaciones.
Involucrados	Equipo de Representantes Financieros
	Ventanilla Plataforma

Contenido	Tema 1: Cuentas 1.1 Definición de cuenta 1.2 Tipos de cuentas 1.3 Políticas y normativas de la otorgación de cuentas 1.4 Entendimiento del proceso de la apertura de cuentas en el sistema 1.5 Interpretación de la información 1.6 Recomendaciones y beneficios del producto	X	X
	Tema 2: Tarjetas de Crédito 2.1 Definición de tarjetas de crédito 2.2 Tipos de tarjetas de crédito 2.3 Políticas y normativas de la otorgación de tarjetas de crédito 2.4 Entendimiento del proceso de evaluación y alta en el sistema 2.5 Interpretación de la información 2.6 Recomendaciones y beneficios del producto	X	X
	Tema 3: Préstamos Personales 3.1 Definición de préstamo personal 3.2 Tipos de subproductos de préstamo personal 3.3 Políticas y normativas de la otorgación de préstamo personal 3.4 Entendimiento del proceso de evaluación y alta en el sistema 3.5 Interpretación de la información 3.6 Recomendaciones para evitar el pago de interés adicionales	X	X
	Tema 4: Préstamos por Convenios 4.1 Definición de préstamo por convenio 4.2 Tipos de préstamo por convenio 4.3 Políticas y normativas de la otorgación de préstamo por convenio 4.4 Entendimiento del proceso de evaluación y alta en el sistema 4.5 Interpretación de la información 4.6 Recomendaciones para evitar el pago de interés adicionales	X	X
	Tema 5: Seguros y FFMM 5.1 Definición de seguros y FFMM 5.2 Tipos de seguros 5.3 Tipos de FFMM 5.4 Políticas y normativas de la otorgación de seguros 5.5 Políticas y normativas de la otorgación de FFMM 5.4 Entendimiento del proceso de evaluación y alta en el sistema 5.5 Interpretación de la información 5.6 Recomendaciones y beneficios del producto	X	X
	Tema 6: Préstamos Hipotecario 6.1 Definición de préstamo hipotecario 6.2 Tipos de subproductos de préstamo hipotecario 6.3 Políticas y normativas de la otorgación de préstamo hipotecario 6.4 Entendimiento del proceso de evaluación y alta en el sistema 6.5 Interpretación de la información 6.6 Recomendaciones y beneficios del producto	N/A	X
Herramientas	- PC - Cañón Multimedia - Separatas por tema, facilitando el proceso de entendimiento - Videos		
Participantes	Representantes Financieros: 13 (Ventanilla) y 6 (Plataforma)		


Horas de Capacitación	1 hora (30 días)
Evaluación	Al culminar el taller de capacitación los representantes financieros que asistieron realizarán una prueba evaluando y dando <i>feedback</i> de cada tema del plan de capacitación permitiendo medir la satisfacción del participante. Así mismo se les evaluará por lo cual tendrán que realizar una prueba de conocimiento transmitido en la exposición de los temas del Plan de Capacitación, esta prueba tendrá una escala del 0 al 20 donde 0 es reprobado y 20 es sobresaliente.

Nota. Se observa el despliegue del contenido del plan de capacitaciones Refuerzo del Procedimiento de la Evaluación y Alta en los Productos y Servicios.

Como se muestra en la figura 27, el plan de capacitaciones presenta dos enfoques este es uno de los primeros enfoques, clasificándolo por tipo de producto, ya que cada producto presenta algunas variantes al realizar la evaluación a través del sistema. Los participantes será el equipo de representantes financieros de ventanilla y plataforma y tendrá una duración de un mes y una semana aproximadamente. La capacitación se llevará a cabo 2 veces al año 1 por cada semestre.

Figura 28

Plan de Capacitación de Refuerzo para Fortalecer el Concepto de Calidad de Servicio

 DATOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN	
Nombre de la Capacitación	Refuerzo para Fortalecer el Concepto de Calidad de Servicio
Responsable	Asesor de Capacitaciones
Área	Área de Operaciones
Sede	Arequipa T-300
Duración	12 Horas
Modalidad	Taller
Objetivo General	Reforzar el concepto de calidad de servicio en los representantes financieros.
Aprendizaje Esperado	Los colaboradores cuenten con el concepto de la calidad de servicio para su aplicación en la atención al cliente.
Contenido	<p>Tema 1: Cultura Empresarial</p> <p>1.1 Definición de términos: misión, visión, objetivos, valores, principios y políticas</p> <p>1.2 Importancia de misión, visión y objetivos institucionales como parte de la cultura empresarial</p> <p>1.3 Valores claves de la organización</p> <p>1.4 Principios de la organización</p> <p>1.5 Políticas generales de la organización y sus compromisos corporativos</p> <p>Tema 2: Motivación y Manejo de Emociones</p> <p>2.1 Importancia de la motivación y manejo de emociones</p> <p>2.2 Tipos de motivación laboral</p> <p>2.3 Formas de canalizar la frustración en el trabajo</p> <p>2.4 Reconocimiento por un buen trabajo</p> <p>Tema 3: Habilidades Blandas</p> <p>3.1 Desarrollo de habilidades de comunicación</p> <p>3.2 Trabajo en equipo para la consecución de metas</p> <p>3.3 Resolución de problemas y toma de decisiones</p> <p>3.4 Trabajo bajo presión</p>

	<p>Tema 4: Atención al Cliente</p> <p>4.1 Importancia del servicio al cliente</p> <p>4.2 Reforzamiento del protocolo de atención al cliente</p> <p>4.3 Identificación del cliente objetivo</p> <p>4.4 Principales pautas de atención</p> <p>4.5 Técnicas de comunicación efectiva</p>
Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> - PC - Cañón Multimedia - Separatas por tema, facilitando el proceso de entendimiento - Videos
Participantes	Representantes Financieros: 13 (Ventanilla) y 6 (Plataforma)
Horas de Capacitación	1 hora (12 días)
Evaluación	<p>Al culminar el taller de capacitación los representantes financieros que asistieron realizarán una prueba evaluando y dando feedback de cada tema del plan de capacitación permitiendo medir la satisfacción del participante. En este caso siendo un Plan de Capacitación para reforzar la calidad de servicio será evaluado a través de la atención de un cliente incógnito siendo una persona conocida dentro del entorno de la entidad bancaria, pero no será reconocido por los representantes financieros y de manera transparente puedan poner a prueba los conocimientos del buen trato en la atención al cliente siendo calificado a través del Pin Pad cuando el representante financiero indica al cliente que debe de calificar la atención ofrecida en una escala del 1 al 5 donde 1 es malo y 5 excelente.</p>

Nota. Se observa el despliegue del contenido del plan de capacitaciones Refuerzo para Fortalecer el Concepto de Calidad de Servicio.

Como se muestra en la figura 28, aquí se presenta el segundo enfoque del plan de capacitaciones, cabe señalar que, además de brindar información de como debería ser la atención al cliente también se ha considerado temas como motivación y manejo de emociones y habilidades blandas, ya que también es importante hablar del tema de como canalizar nuestras emociones frente ante cualquier problema personal que como seres humanos se nos puede presentar en el día a día. De igual modo, será para el equipo de representantes financieros de ventanilla y plataforma y tendrá una duración de medio mes. La capacitación se llevará a cabo 2 veces al año 1 por cada semestre.

Figura 29

Formato de Registro de Capacitación

<input type="checkbox"/> Interbank REGISTRO DE CAPACITACIÓN				
N° REGISTRO		FECHA		
00/00/00		00/00/00		
DATOS DE LA CAPACITACIÓN				
INDUCCIÓN	<input type="checkbox"/>	CHARLA	<input type="checkbox"/>	CAPACITACIÓN
CURSO	<input type="checkbox"/>			
TEMA				
NOMBRE DEL CAPACITADOR			TIPO	
HORA INICIO			HORA FIN	
N° ASISTENTES ESPERADOS				
OBSERVACIONES				
DATOS DE LOS ASISTENTES				
APELLIDOS Y NOMBRES	DNI	CARGO	FIRMA	OBSERVACIONES
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
RESPONSABLE DEL REGISTRO				
APELLIDOS Y NOMBRES	CARGO	FECHA	FIRMA	

Nota. Se observa los campos a considerar para el formato de registro de capacitación para un mejor seguimiento.

Como se muestra en la figura 29, el formato de registro de capacitación será usado para los dos tipos de capacitación antes de dar inicio con el tema según cumplimiento del contenido de temas a tratar. Por lo tanto, quedará evidenciados los datos de la capacitación y de los asistentes así mismo se tendrá aún responsable el registro que sería en Gerente Asistente de Tienda o encargado de brindar el tema de capacitación.

Figura 30

Formato de Feedback del Despliegue del Plan de Capacitación

<input checked="" type="checkbox"/> Interbank FEEDBACK DE CAPACITACIÓN					
N° REGISTRO <input style="width: 100px;" type="text"/>		FECHA <input style="width: 100px;" type="text" value="00/00/00"/>			
DATOS DE LA CAPACITACIÓN					
CONFERENCIA <input type="checkbox"/>	SEMINARIO <input type="checkbox"/>	DIPLOMADO <input type="checkbox"/>	CURSO <input type="checkbox"/>		
TEMA	<input style="width: 900px;" type="text"/>				
NOMBRE DEL CAPACITADOR	<input style="width: 900px;" type="text"/>				
SOBRE EL CAPACITADOR					
ITEM A EVALUAR	Muy malo	Malo	Indiferente	Bueno	Muy bueno
	1	2	3	4	5
1. Define claramente los objetivos de la capacitación.					
2. Dominio y conocimiento del tema expuesto.					
3. El material brindado que tanto te pareció adecuado y útil.					
4. Alienta y fomenta la participación durante la capacitación.					
5. La capacitación fue comprensible, incrementando mi conocimiento.					
6. Respeta las ideas y conclusiones a las que llegaron los participantes.					
7. Puntualidad y presentación personal.					
SOBRE EL TEMA DE CAPACITACIÓN					
ITEM A EVALUAR	Muy malo	Malo	Indiferente	Bueno	Muy bueno
	1	2	3	4	5
1. Se dio a conocer el taller de formación los objetivos y contenidos de los temas a tratar.					
2. Se cumplieron los objetivos del curso.					
3. El contenido teórico de la capacitación fue necesario para la utilidad práctica.					
4. El aprendizaje en el taller le permite desarrollar actitudes y habilidades para un buen desempeño laboral.					
5. El material tuvo una buena estructura de contenido según tema expuesto.					
OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES					

Nota. Se observa los campos a considerar para el formato Feedback del despliegue del Plan de Capacitación para la apreciación del desarrollo del plan de capacitación.

Como se muestra en la figura 30, el formato de feedback será llenado únicamente por los asistentes a la capacitación para que pueda evaluar sobre el expositor o capacitador y sobre el tema de capacitación que impartió. La opinión de los asistentes es muy valiosa, ya que se podrá tomar medidas o acciones correctivas sobre el capacitador o temas de la propia capacitación si fuera necesario.

4.2.1.5. Propuesta de Mejora Rediseño y Reubicación de la Zona de Ventanilla

Para el planteamiento de esta propuesta de mejora se toma como base la teoría de Taylor, Métodos de trabajo y Ergonomía.

Según Diseño y Medición de Puestos de Trabajo (como se citó en Gonzáles Gómez & Carro Paz, 2012). El entorno físico en el que trabajan los empleados afecta su desempeño, seguridad y calidad de vida laboral. La iluminación, el ruido y/o vibración, la temperatura, la humedad y la calidad del aire son factores del ambiente de trabajo que están controlados por la organización y los gerentes operativos. Los administradores deberían considerarlos controlables.

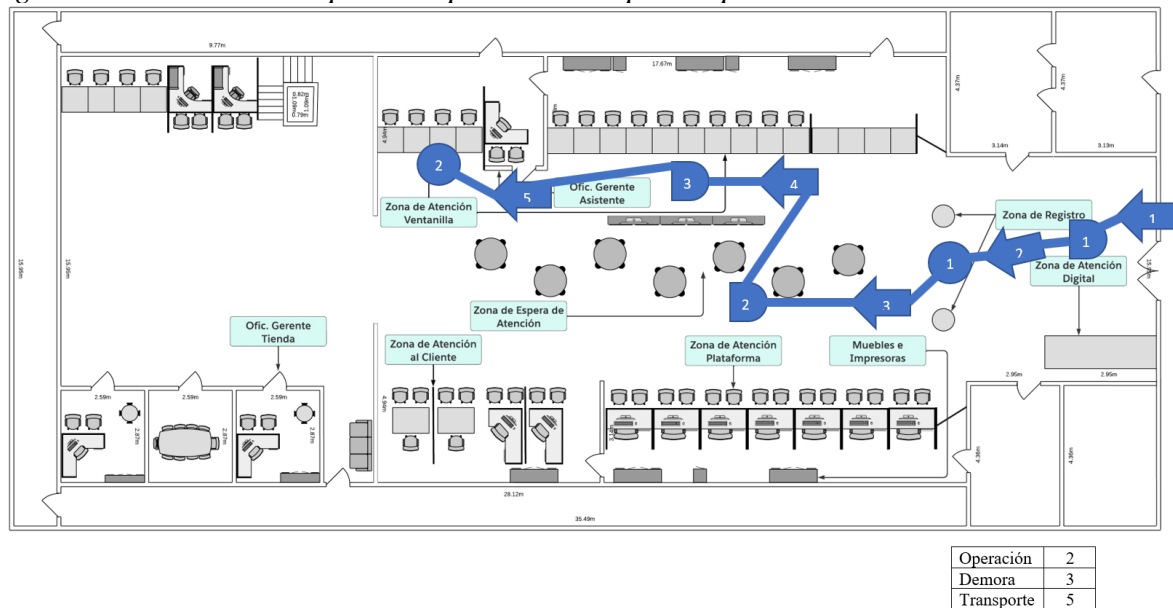
El análisis de métodos se centra en cómo se realizan las tareas. Ya sea control de máquinas, fabricación de piezas o ensamblaje, la forma en que se realiza una tarea puede afectar el desarrollo, la seguridad y la calidad. Utilizando conocimientos de ergonomía y análisis de métodos, los ingenieros son responsables de cumplir de manera eficiente y segura los estándares de calidad y cantidad. En fábricas y oficinas se utilizan métodos analíticos y técnicas relacionadas. Métodos metodológicos utilizados para el análisis:

- a. Movimiento de personas o materiales. El análisis se realizó mediante diagramas de flujo y diagramas de flujo con diferentes niveles de detalle.
- b. Actividades hombre-máquina y actividades en equipo. Este análisis se realiza mediante diagramas de actividad (también conocidos como diagramas hombre-máquina y diagramas de equipos).
- c. Movimientos corporales (principalmente manos y brazos). Este análisis se realizó utilizando mapas de micro movimiento

El proceso regular de atención por ventanilla comienza cuando el cliente se registra en una de las máquinas, acto seguido se dirige a la sala de espera, observa una de las pantallas donde visualiza su nombre, una vez sea su turno el representante financiero lo llama mencionando su nombre acompañado del número de ventanilla al que debe redirigirse. El cliente se dirige al número de ventanilla correspondiente, pero cabe señalar que, si corresponde a la ventanilla con numeración 11, 12 y 13, el cliente no se ubica rápidamente e inclusive pregunta a otro representante financiero donde se ubica la ventanilla con dicha

Figura 32

Diagrama de Recorrido del plano de planta actual primer piso de la Entidad Bancaria



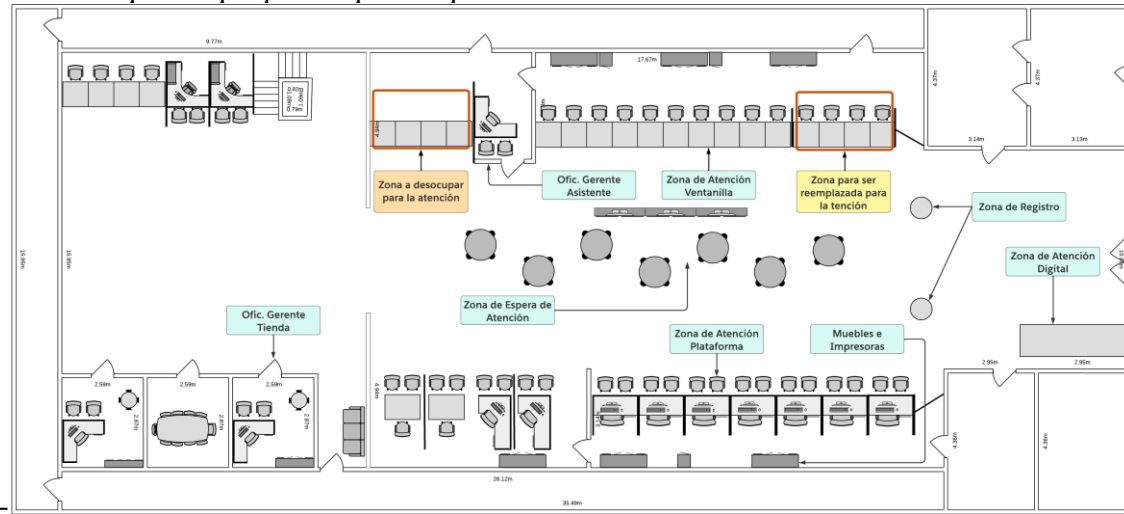
Nota. Se observa el digrama de recorrido actual de la distribución del primer piso para la atención al cliente.

Como se muestra en la figura 32, el diagrama de recorrida ayuda a visualizar la demora y transporte adicional del cliente al buscar y redirigirse hacia el grupo de ventanilla ubicado en la parte posterior de la zona.

Según lo mencionado anteriormente se toma como base el rediseño y reubicación para la zona de ventanilla, esta propuesta de mejora consiste en un cambio de posición de las ventanillas con numeración 11, 12 y 13 hacia la parte delantera, antes del grupo de las 10 ventanillas que presentan un flujo continuo. Es preciso tener presente, el grupo de escritorios que serían necesarios ya se encuentran fijos desde inicios de la construcción de la entidad bancaria, por lo cual no se tendría que incurrir en un gasto por los escritorios. El gasto incurrido vendría ser por la instalación eléctrica asegurando el correcto funcionamiento de los equipos, adicional a ello el cambio de letreros en la parte superior con la numeración de ventanilla correspondiente. El impacto de la propuesta de mejora sería:

- Facilitar la orientación al cliente de manera que permita el cumplimiento del indicador TAO (Tiempo de Atención Objetivo).
- Estandarizar la ubicación de la zona de atención de ventanilla manteniendo un flujo continuo de todo el grupo de ventanillas.
- Disminuir cuellos de botellas, por lo tanto, incrementar la satisfacción del cliente.

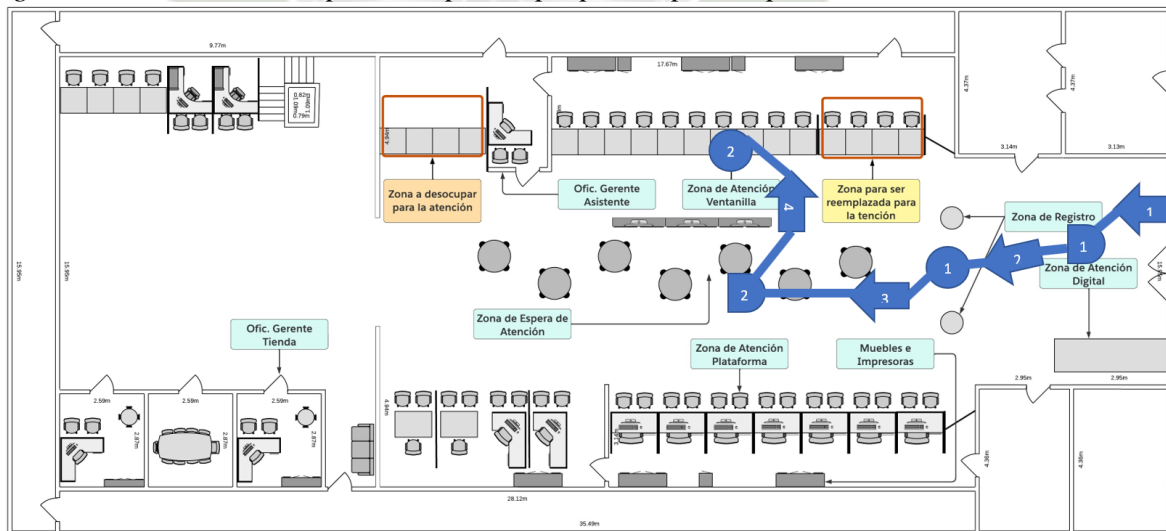
Figura 33
Plano de planta propuesto primer piso de la Entidad Bancaria



Nota. Se observa la propuesta de la distribución del primer piso para la atención al cliente.

Como se muestra en la figura 33, el nuevo rediseño y reubicación constituye el cambio de los tres módulos de ventanilla con numeración 11, 12 y 13 hacia la parte de adelante, permitiendo facilitar la orientación del cliente desde la zona de espera de atención donde se encuentra los asientos y pantallas por donde el cliente espera y visualiza los módulos de manera lineal.

Figura 34
Diagrama de Recorrido del plano de planta propuesto primer piso de la Entidad Bancaria



Operación	2
Demora	2
Transporte	4

Nota. Se observa el digrama de recorrido según propuesta de la distribución del primer piso para la atención al cliente.

Como se muestra en la figura 34, el diagrama de recorrida ayuda a visualizar la mejora tanto en la demora y transporte adicional que realizaba el cliente al dirigirse a recibir la atención, con el cambio se tiene un flujo continuo de la zona de ventanilla.

Tabla 21

Costo de Cambio de Ubicación de Ventanillas

COSTO DE REDISEÑO Y REUBICACIÓN DE VENTANILLAS			
Concepto	Cantidad (#)	Costo Unitario (S/)	Subtotal (S/)
Costo de materiales para instalación eléctrica	3 (ventanillas)	28.00	84.00
Costo de materiales para cambio de letreros	13 (letreros)	10.00	130.00
Mano de obra	1 (operario)	400.00	400
Tiempo no trabajado por interrupción de instalaciones	3 (colaboradores)	37.36	112.08
Costo total			S/ 726.08

Nota. Se observa el cálculo de cada uno de los recursos para la reubicación en la zona de ventanilla.

Como se muestra en la tabla 21, el costo total por la compra de materiales para la instalación eléctrica y cambio de letreros más la mano de obra por un operario sería un monto total de S/ 726.08 para la efectividad del cambio de posición de los 3 módulos de ventanilla dentro de la zona de atención en ventanilla.

4.3.Etapa Verificar

Una vez implementada correctamente todas las mejoras, si los resultados obtenidos llegan o superan el objetivo planeado, entonces se considera la decisión de mantenerse. Cabe señalar que, bajo el mejoramiento continuo, el Gerente de Tienda deberá decidir con base en los resultados si continúa o implicar reiniciar el ciclo de Deming.

4.3.1.1. Quejas y Reclamos respecto a las Atenciones

Para la medición de esta métrica se solicitará información de la base de datos con la nueva volumetría de quejas y reclamos por el tipo de la atención al público.

Tomando como base la data consolidada anual de las quejas y reclamos del año 2022, haciendo hincapié que solo se ha seleccionado el tipo de la atención al público, se obtuvo un total de 263 reclamos promedio recibidos en el año por tienda a nivel nacional siendo esta la línea base, por lo tanto, la comparación se realizará con esta extracción inicial para evidenciar la reducción del porcentaje de quejas y reclamos.

La propuesta de mejora del diseño e implementación de un plan de capacitaciones estaría impactando directamente en la reducción de este indicador, cabe señalar que, esta propuesta se estaría ejecutando dos veces durante el año. Es preciso tener presente que los resultados de este indicador se podrán valorar a partir del mes de diciembre, tomando en cuenta que la implementación se llevará a cabo durante los meses de julio a noviembre de cualquier año a partir de su implementación.

Figura 35

Indicador de Quejas y Reclamos

Operación, servicio o producto	Motivo de reclamo	Reclamos absueltos		Tiempo promedio de absolución (en días calendario)
		A Favor de la empresa	A Favor del usuario	
Atención al público	Inadecuada atención al usuario	15948	19690	14
	Inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y servicios	1918	393	39
	Disconformidad por notificaciones dirigidas a terceras personas	347	1291	7
	Otros	671	5	9
Total		18884	21379	
Tiempo promedio de atención				17
Total de reclamos recibidos en el año de todas las tiendas				40263
Total de reclamos promedio recibidos en el año por tienda a nivel nacional				263

Nota. Data del Reporte de la SBS del año 2022. Adaptado de la información de la página web de la Entidad Bancaria (2023).

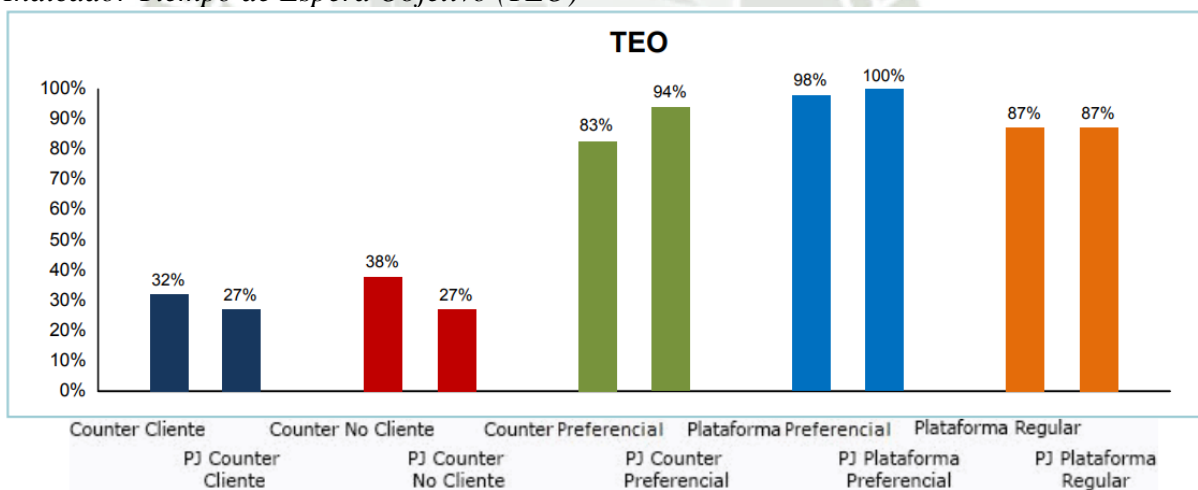
4.3.1.2. Tiempo de Espera Objetivo (TEO)

Para la medición de esta métrica será a través de un *dashboard* que se monitorea del cual se generará un reporte llamado “Desempeño de Tienda”, en un intervalo de tiempo o periodo determinado.

Tomando como base el dato de uno de los campos del *dashboard* el tiempo de espera objetivo (TEO) por cada uno de los tipos de cola que maneja la entidad bancaria del cual se obtuvo un margen de cumplimiento de 31% para ventanilla y 91% para plataforma siendo este el dato la línea base, de esta manera, la comparación se realizará con esta medición inicial evidenciando la reducción del porcentaje del (TEO) para su estabilidad.

Las cinco propuestas realizadas en la presente tesis estará impactando directamente en la reducción de este indicador, cabe señalar que la propuesta del plan de capacitaciones se estará ejecutando dos veces durante el año. Es preciso tener presente que los resultados de este indicador se podrán valorar a partir del mes de diciembre, tomando en cuenta que la implementación se llevará a cabo durante los meses de julio a noviembre de cualquier año a partir de su implementación.

Figura 36
Indicador Tiempo de Espera Objetivo (TEO)



Nota. Data de resultados del indicador TEO del mes de mayo del año 2023. Adaptado de la información del dashboard “Desempeño de Tienda” de la Entidad Bancaria (2023).

4.3.1.3. Porcentaje de Productividad

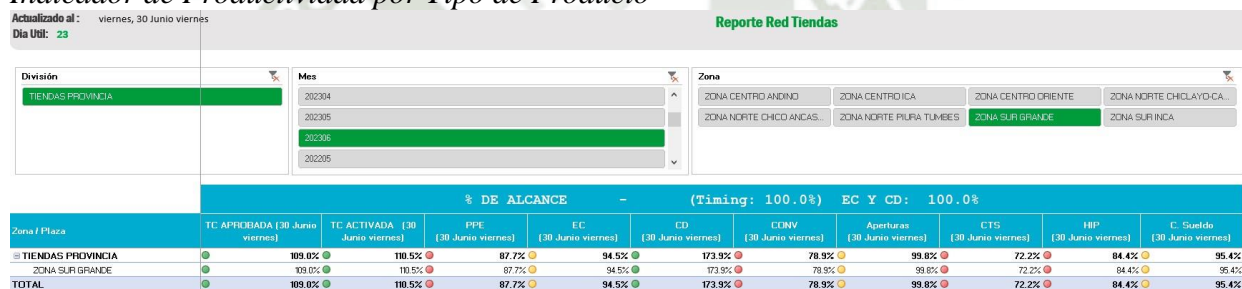
Para la medición de esta métrica será a través de un *dashboard* que se monitorea del cual se generará un reporte llamado “Reporte Red de Tiendas”, en un intervalo de tiempo o periodo determinado.

Tomando como base el dato de uno de los campos del *dashboard* la productividad siendo el avance entre la cantidad de colaboradores o representantes financieros, el cálculo de la

variable avancé va a depender del tipo de producto, cuando sea una tarjeta de crédito, el cálculo será por el número de ventas de tarjetas de crédito y cuando sea un préstamo de cualquier tipo, extracash o una compra de deuda será por el monto desembolsado en miles de soles, del cual se obtuvo un margen del cumplimiento respecto a la meta con más del 50% por cada uno de los productos siendo este el dato de la línea base, por lo tanto, la comparación se realizará con esta medición inicial evidenciando el incremento de la productividad.

Las cinco propuestas realizadas en la presente tesis estará impactando directamente en el incremento de este indicador, cabe señalar que la propuesta del plan de capacitaciones se estará ejecutando dos veces durante el año. Es preciso tener presente que los resultados de este indicador se podrán valorar a partir del mes de diciembre, tomando en cuenta que la implementación se llevará a cabo durante los meses de julio a noviembre de cualquier año a partir de su implementación.

Figura 37
Indicador de Productividad por Tipo de Producto



Nota. Data de resultados del indicador de Productividad del mes de junio del año 2023. Adaptado de la información del dashboard “Reporte Red de Tiendas” de la Entidad Bancaria (2023).

4.3.1.4. Tiempo de Atención Objetivo (TAO)

Para la medición de esta métrica será a través de un *dashboard* que se monitorea del cual se generará un reporte llamado “Desempeño de Tienda”, en un intervalo de tiempo o periodo determinado.

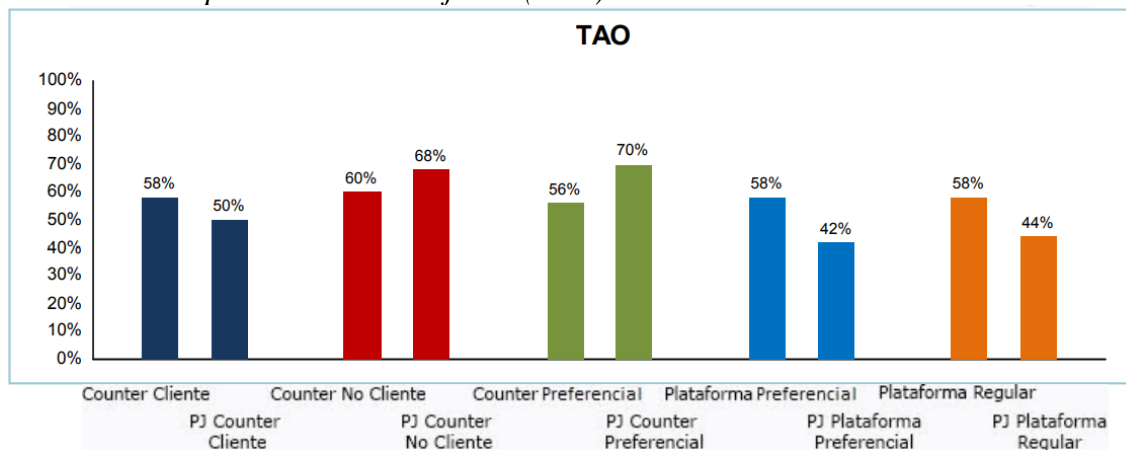
Tomando como base el dato de uno de los campos del *dashboard* el tiempo de atención objetivo (TAO) por cada uno de los tipos de cola que maneja la entidad bancaria del cual se obtuvo un margen de cumplimiento de 59% para ventanilla y 51% para plataforma siendo este el dato la línea base siendo este el dato la, de esta manera, la comparación se realizará con esta medición inicial evidenciando la reducción del porcentaje del (TAO) para su estabilidad.

Las cinco propuestas realizadas en la presente tesis estará impactando directamente en la reducción de este indicador, cabe señalar que la propuesta del plan de capacitaciones se

estará ejecutando dos veces durante el año. Es preciso tener presente que los resultados de este indicador se podrán valorar a partir del mes de diciembre, tomando en cuenta que la implementación se llevará a cabo durante los meses de julio a noviembre de cualquier año a partir de su implementación.

Figura 38

Indicador Tiempo de Atención Objetivo (TAO)



Nota. Data de resultados del indicador TAO del mes de mayo del año 2023. Adaptado de la información del dashboard “Desempeño de Tienda” de la Entidad Bancaria (2023).

4.3.1.5. Nivel de Satisfacción (NS)

Para la medición de esta métrica será a través de un *dashboard* que se monitorea del cual se generará un reporte llamado “Experiencia de Tienda”, en un intervalo de tiempo o periodo determinado.

Tomando como base el dato de uno de los campos del *dashboard* el nivel de satisfacción (NS) del cual se obtuvo un 42% alcanzado en la satisfacción al cliente, el cual se da en una escala del 1 al 5 donde 1 es nada satisfecho, 2 poco satisfecho, 3 satisfecho, 4 muy satisfecho y 5 totalmente satisfecho, siendo este el dato de línea base, por lo tanto, la comparación se realizará con esta medición inicial evidenciando el incremento del porcentaje nivel de satisfacción (NS).

No obstante, se sugiere que la evaluación del nivel de satisfacción se amplíe en un rango de calificación del cero al nueve, de manera que obtendrá datos con menor sesgo en la evaluación de la atención brindada por los representantes financieros.

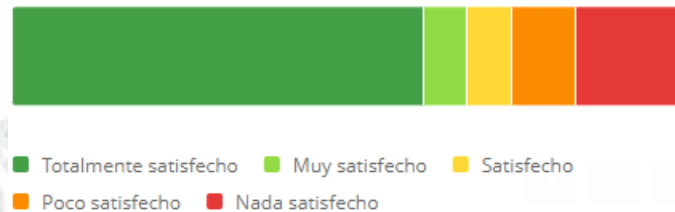
Las cinco propuestas realizadas en la presente tesis estará impactando directamente en el incremento de este indicador, cabe señalar que la propuesta del plan de capacitaciones se estará ejecutando dos veces durante el año. Es preciso tener presente que los resultados de este indicador se podrán valorar a partir del mes de diciembre, tomando en cuenta que la

implementación se llevará a cabo durante los meses de julio a noviembre de cualquier año a partir de su implementación.

Figura 39

Indicador Satisfacción de Tienda con despliegue de la Escala de Evaluación

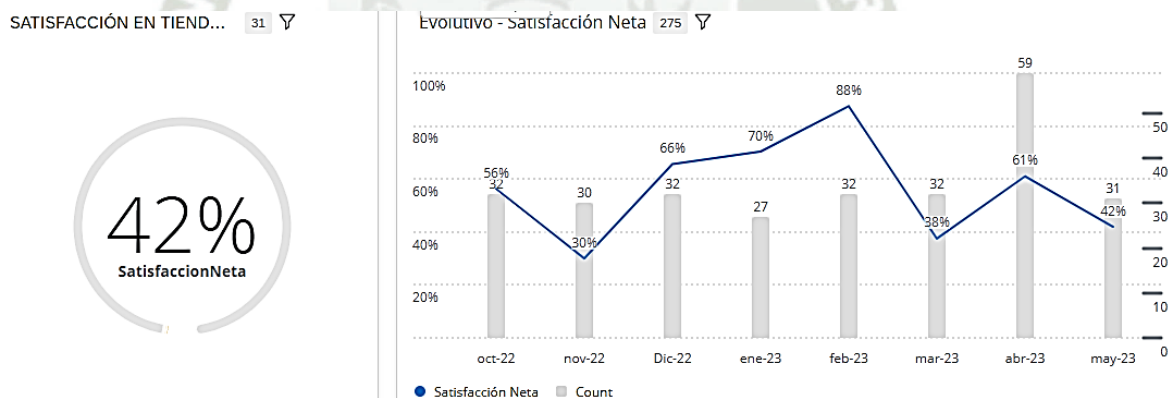
Satisfacción en Tienda - MAYO 2023 - 31



Nota. Data de resultados de Satisfacción de Tienda del mes de mayo del año 2023. Adaptado de la información del dashboard “Experiencia de Tienda” de la Entidad Bancaria (2023).

Figura 40

Evolutivo de Satisfacción Neta en los últimos meses



Nota. Data de resultados del indicador *Satisfacción Neta* del de los últimos meses. Adaptado de la información del dashboard “Desempeño de Tienda” de la Entidad Bancaria (2023).

4.4.Etapa Actuar

En esta parte final del Ciclo de Deming, una vez que se realizó la implementación de las propuestas de mejora, impactando directamente en todo el proceso, desde el ingreso del cliente a la entidad bancaria, registro para ventanilla o plataforma, espera en sala, atendido por el representante financiero según módulo y finalice con la calificación en tiempo real del servicio ofrecido. Por consiguiente, se espera una mejora notable de los indicadores con el despliegue de la propuesta, sin embargo, después de ello pueden existir inconsistencias en la mejora del proceso.

Es preciso tener presente, que los indicadores están relacionados con metas de acuerdo al objetivo que se quiera alcanzar.

Para cada uno de los indicadores, de acuerdo a la meta definida, se presenta los escenarios que podría ocurrir post implementación del diseño del plan de propuesta de mejoras en la entidad bancaria y según a cada tipo de escenario se presenta las acciones a tomar, considerando un tiempo de respuesta según al impacto que podría tener al no alcanzar la meta propuesta. El Gerente de Tienda, junto con el apoyo del Gerente Asistente de Tienda, después de haber realizado el análisis de los resultados en conjunto, tendrían que determinar si es necesaria la reformulación de la estrategia con la identificación de fallas, proponiendo nuevas mejoras en consecuencia, se reinicia el ciclo PHVA.



Tabla 22

Tabla de Indicadores con Medidas Respecto a los Resultados Obtenidos

INDICADOR	META	META CUMPLIDA/ ERRORES NO RELEVANTES	META PARCIAL/ ERRORES PARCIALES	META NO CUMPLIDA/ ERRORES INSALVABLES
Porcentaje de quejas y reclamos	Reduzca en un rango de 10-15%	Llevar a cabo la acción a ejecutar, se analizará los resultados después de un año o ante un cambio inesperado de rotación de colaboradores (representantes financieros).	Reforzar los aspectos relacionados con la mejora del diseño e implementación del plan de capacitaciones, ya que esta mejora impacta directamente con el indicador, de manera que se pueda obtener mejores resultados.	Reformular la estrategia de dos a tres meses después de haber medido los resultados desfavorables. Se reinicia el ciclo PHVA.
Tiempo de espera del cliente	Mantenga ≤ 7 min por atención para ventanilla Mantenga ≤ 10 min por atención para plataforma	Efectuar la acción, se analizará los resultados trimestralmente o ante cambios en la capacidad de colaboradores (representantes financieros) o algún cambio en los procesos de evaluación a través del sistema.	Fortalecer el planteamiento de los puntos a considerar de cada una de las propuestas, ya que cada una de ellas está estrechamente ligada para la mejora de este indicador.	Replantear la estrategia semestralmente, después de haber realizado un análisis para la identificación de fallas, proponiendo nuevas mejoras. Se reinicia el ciclo PHVA.
Porcentaje de productividad	Incremento en un rango de 60-75%	Realizar el despliegue del plan de propuestas de mejora, se analizará los resultados trimestralmente o ante cambios de las metas propuestas por el tipo de producto.	Reforzar los aspectos relacionados con la mejora del diseño por cada una de las propuestas, ya que cada una de ellas está vinculada para el incremento de este indicador, además de dar el seguimiento del cumplimiento de las capacitaciones periódicamente sosteniendo a los colaboradores con los conocimientos de carácter técnico y práctico.	Reformular la estrategia de dos a tres meses después de haber medido los resultados desfavorables. Se reinicia el ciclo PHVA.
Tiempo medio de atención /operación	Mantenga ≤ 5 min por atención para ventanilla Mantenga ≤ 7 min por atención para plataforma	Efectuar la acción, se analizará los resultados trimestralmente o ante cambios en la capacidad de colaboradores (representantes financieros) o cambio del sistema por el upgrade con la migración completa de los flujos.	Reforzar el planteamiento de los puntos a considerar de cada una de las propuestas, ya que cada una de ellas está estrechamente ligada para la mejora de este indicador.	Replantear la estrategia semestralmente, después de haber efectuado un análisis para la identificación de fallas, recomendando nuevas mejoras. Se reinicia el ciclo PHVA.
Nivel de satisfacción	Incremento en un rango de 60-80%	Llevar a cabo la acción a ejecutar, se analizará los resultados después de un año o ante un cambio inesperado de rotación de colaboradores (representantes financieros).	Fortalecer los aspectos relacionados con la mejora del diseño por cada una de las propuestas, ya que cada una de ellas está vinculada para el incremento de este indicador.	Reformular la estrategia de dos a tres meses después de haber medido los resultados desfavorables. Se reinicia el ciclo PHVA.

Nota. Se observa la acción a llevar a cabo para cada uno de los posibles escenarios post despliegue de la propuesta de mejora.

Como se muestra en la tabla 22, un resumen de las medidas probables a tomar en cada uno de los indicadores según al cumplimiento, presentando tres escenarios, el primero si hubiese errores no relevantes y con sucesos probables a ocurrir se procede con la ejecución, el segundo existen errores parciales se recomienda reforzar y fortalecer los puntos de las mejoras y por último, si errores serían insalvables, se tendría que reiniciar el ciclo PHVA.



CAPÍTULO V

5. EVALUACIÓN ECONÓMICA

La evaluación económica tendrá como resultado la obtención de la estimación de todos los costos por cada una de las propuestas, como siguiente paso evaluar y analizar los beneficios para la toma de decisión de la implementación de la propuesta de ser viable si se llevaría a cabo, pero si no, no se prosigue con la implementación de la propuesta.

5.1. Costo de la Propuesta de Mejora

Tabla 23

Tabla de Costo de Creación y Elaboración del Sitio Web en SharePoint

COSTO DE CREACIÓN Y ELABORACIÓN DEL SITIO WEB EN SHAREPOINT				
Concepto	Cantidad (#)	Horas (hr)	Costo Hora (S/hr)	Subtotal (S/)
Puesto back office (Creación y Capacitación)	1 (colaborador)	40.5	10.94	443.07
Capacitación	19 (colaboradores)	0.5	121.42 (ventanilla) 70.86 (plataforma)	96.14
Costo total				S/539.21

Nota. Se observa el cálculo de cada uno de los recursos para la creación y elaboración del sitio web en SharePoint.

Como se muestra en la tabla 23, para la creación del sitio web en Share Point se ha considerado al colaborador que realizará la creación y capacitación de la estructura de organización de documentos y formatos, así mismo se toma en cuenta la cantidad de horas y el costo por hora obteniendo un total de S/539.21. Hay que destacar que esta propuesta sería implementada por única vez en la primera iteración.

Tabla 24

Tabla de Costo de Material para el Registro del Control de Especies Valoradas Emitidas y No Recabadas

COSTO DE MATERIAL PARA EL REGISTRO DEL CONTROL DE ESPECIES VALORADAS EMITIDAS Y NO RECABADAS				
Concepto	Cantidad (#)	Horas (hrs)	Costo Unitario (S/)	Subtotal (S/)
Pioner A-4 3 anillos 65mm	1 unidad (unidad)	-	20.10	20.10
Costo de materiales micas, etc.	2 (unidades)	-	6.80	13.60
Capacitación	19 (colaboradores)	0.5	121,42 (ventanilla) 70,86 (plataforma)	96.14
Costo total				S/129.84

Nota. Se observa el cálculo de cada uno de los recursos para la creación registro del control de Especies Valoradas Emitidas y No Recabadas.

Como se muestra en la tabla 24, para los costos de material del control de especies valoradas, emitidas y no recabadas se ha considerado el pioner, micas y capacitación sobre el uso del formato digital para llevar un buen registro de las tarjetas de crédito se ha tomado en cuenta el costo del material y horas de capacitación obteniendo un total de S/129.84. Hay que destacar que esta propuesta sería implementada por única vez en la primera iteración.

Tabla 25

Tabla de Costo de Material para el Subproceso de Reabastecimiento de Efectivo

COSTO DE MATERIAL PARA EL SUBPROCESO DE REABASTECIMIENTO DE EFECTIVO				
Concepto	Cantidad (#)	Horas (hr)	Costo Hora (S/hr)	Subtotal (S/)
Puesto back office	1 (colaborador)	0,5	10,94	5,47
Capacitación	19 (colaboradores)	0,5	121,42 (ventanilla) 70,86 (plataforma)	96,14
Talonario de formato "Reabastecimiento de Efectivo"	108 (talonarios)	-	5,00	540,00
Costo total				S/641.61

Nota. Se observa el cálculo de cada uno de los recursos para la propuesta del subproceso del reabastecimiento de efectivo.

Como se muestra en la tabla 25, para los costos de la creación del formato, capacitación y talonarios para el registro de los reabastecimientos de efectivo que se dan día a día se ha tomado en cuenta los costos obteniendo un total de S/641.61. Hay que destacar que esta se podrá enviar a hacer los talonarios anual o semestral, siendo indiferente la fecha en la que lo obtengan.

Tabla 26

Tabla de Costo de Plan de Capacitaciones

COSTO DE PLAN DE CAPACITACIONES							
Tipo de Plan de Capacitación	Duración (hrs)	Participantes (#)	Asesor de Capacitación (#)	Honorario (S/hr)	Costo Total Honorario (S/)	Costo Total por Material Didáctico (S/)	Costo Subtotal (S/)
Plan de Capacitación de Refuerzo del Procedimiento de la Evaluación y Alta en los Productos	30	19	1	90.00	2,700.00	360.00	3,060.00
Plan de Capacitación de Refuerzo para Fortalecer el Concepto de Calidad de Servicio	12	19	1	80.00	960.00	240.00	1,200.00
Costo por horas extra para la toma de la capacitación	42	19	-	10.59 (ventanilla) 14.76 (plataforma)	1,110.38	-	1,110.38
Costo total							S/5,370.38

Nota. Se observa el cálculo del plan de capacitación, cabe resaltar que el costo de h.extra se considero la tasa de 25% adicional.

Como se muestra en la tabla 26, para los costos del plan de capacitaciones considerando los dos enfoques además, la capacitación se llevara a cabo de manera presencial, por lo tanto, se realizará dentro del horario de trabajo, incluyendo el costo de horas extra, para lo cual se consideró la tasa de 25% adicional costos obteniendo un total de S/5,370.38. Hay que destacar que para el despliegue de esta mejora es necesario que se ejecute dos veces alrededor del año.

Tabla 27

Tabla de Costo de Rediseño y Reubicación de Ventanillas

COSTO DE REDISEÑO Y REUBICACIÓN DE VENTANILLAS			
Concepto	Cantidad (#)	Costo Unitario (S/)	Subtotal (S/)
Costo de materiales para instalación eléctrica	3 (ventanillas)	28.00	84.00
Costo de materiales para cambio de letreros	13 (letreros)	10.00	1.300
Mano de obra	1 (operario)	400.00	400.00
Tiempo no trabajado por interrupción de instalaciones	3 (colaboradores)	37.36	112.08
Costo total			S/ 726.08

Nota. Se observa el cálculo de cada uno de los recursos Rediseño y Reubicación de Ventanillas.

Como se muestra en la tabla 27, para los costos de rediseño y reubicación de la zona de ventanillas se ha considerado los costos necesarios como costo de materiales, mano de obra e inclusive para cubrir en caso sea necesario que la operación correspondientes a esos módulos tenga que parar por interrupción de instalaciones, obteniendo un total de S/ 726.08. Hay que destacar que esta propuesta sería implementada por única vez en la primera iteración.

Tabla 28

Tabla de Resumen del Costo de las Propuestas

RESUMEN DEL COSTO DE LAS PROPUESTAS		
Propuesta	Costo Inicial (S/)	Costo Anual (S/)
Implementación de la metodología 5S Digital en los documentos utilizados en las operaciones	539.21	539.21
Implementación de un sistema Poka Yoke para el registro de control de las especies valoradas emitidas y no recabadas	129.84	129.84
Implementación de la metodología As Is To Be para el subproceso de reabastecimiento de efectivo	146.61	641.61
Diseño e implementación de un Plan de Capacitaciones	5,370.38	10,740.76
Implementación de un rediseño y reubicación en la zona de ventanillas	726.08	726.08
Costo total		S/12,778

Nota. Se observa el resumen del costo por cada una de las propuestas.

Como se muestra en la tabla 28, obteniendo los costos totales por cada una de las propuestas del plan de mejora, obteniendo un total de S/12,778. Este cálculo es clave para más adelante realizar al análisis costo beneficio y analizar la viabilidad del proyecto.

5.2. Beneficios Cualitativos de la Propuesta de Mejora

Tabla 29

Tabla de Beneficios Cualitativos de la Propuesta de Mejora

PROPUESTA	ALCANCE	BENEFICIO CUALITATIVO
Implementación de la metodología 5S Digital en los documentos utilizados en las operaciones	Búsqueda de documentos necesarios para el alta de las operaciones en los productos. Evaluación del nivel de satisfacción por parte del cliente.	Mejor accesibilidad y búsqueda de los documentos a través del sitio web digital en SharePoint. Mayor eficiencia en el proceso de atención al cliente. Mayor percepción de agilidad por parte de los clientes. Mayor calificación en el nivel de satisfacción del cliente.
Implementación de un sistema Poka Yoke para el registro de control de las especies valoradas emitidas y no recabadas	Búsqueda de tarjetas de crédito recepcionadas en tienda. Evaluación del nivel de satisfacción por parte del cliente.	Mayor facilidad en la búsqueda de tarjetas de crédito a través del formato digital dentro del sitio web en SharePoint. Mayor eficiencia en el proceso de atención al cliente. Disminución de errores en la comunicación sobre la llegada de la tarjeta de crédito. Mayor percepción de agilidad por parte de los clientes. Evitar pedir el retorno del cliente generando incomodidad. Mantener cuidada la imagen corporativa de la entidad bancaria. Mayor productividad de los representantes financieros. Mayor calificación en el nivel de satisfacción del cliente.
Implementación de la metodología As Is To Be para el subproceso de reabastecimiento de efectivo	Reabastecimiento de efectivo por otro colaborador o representante financiero. Cuadre de Caja.	Cumplimiento del procedimiento del corporativo. Mayor facilidad en el registro y conteo de todos los reabastecimientos que se dan en la jornada diaria. Mejor sistema de trabajo interno. Disminución de tiempo en la entrega del efectivo en el alta de los productos. Mayor eficiencia en el proceso de atención al cliente. Mejor comunicación interna. Mejor clima laboral entre los representantes financieros. Eliminación de funciones repetitivas a Gerente Asistente de Tienda.
Diseño e implementación de un Plan de Capacitaciones	Todos los procesos internos del proceso de atención al cliente. Evaluación del nivel de satisfacción por parte del cliente.	Mayor conocimiento y dominio del proceso y procedimientos de la evaluación de los productos. Mayor entendimiento del concepto de calidad con el cliente. Desarrollo de competencias y habilidades. Mejor involucramiento y compromiso de los representantes financieros. Disminución de tiempo para dar el alta en los productos. Alto desempeño laboral facilitando del logro de objetivos. Mayor asertividad con los clientes.

		Mayor calificación en el nivel de satisfacción del cliente.
Implementación de un rediseño y reubicación en la zona de ventanillas	Ubicación de módulos de ventanilla. Evaluación del nivel de satisfacción por parte del cliente.	Facilitar la ubicación por parte del cliente del módulo de ventanilla correspondiente a su atención Mejor orientación en la zona de atención en ventanilla. Disminución de tiempo desde el inicio en el proceso de atención al cliente. Cumplimiento del tiempo promedio estandarizado para la atención. Mantener cuidada la imagen corporativa de la entidad bancaria. Mayor calificación en el nivel de satisfacción del cliente.

Nota. Se observa los beneficios cualitativos del post despliegue del plan de mejora.

Como se muestra en la tabla 29, los beneficios cualitativos describen los aspectos de mejora en diversos subprocesos del proceso de atención al cliente, así mismo el personal incrementa sus conocimientos sobre los tipos de evaluación de los diferentes productos.

5.3. Beneficios Cuantitativos de la Propuesta de Mejora

Tabla 30

Tabla de Beneficios Cuantitativos de la Propuesta de Mejora

PROPUESTA	BENEFICIO CUANTITATIVO
Implementación de la metodología 5S Digital en los documentos utilizados en las operaciones	<p>Cálculo del costo por el tiempo ahorrado anual en la búsqueda de documentos o formatos propios para el alta de las operaciones.</p> <p>Actual $\text{Tiempo total por búsqueda de documentos/formatos} = \frac{431,136 \text{ atenciones}}{\text{año}} * \frac{3 \text{ min/documento}}{751 \text{ documentos}} = 1,722.25 \text{ min por búsqueda de documentos/formatos al año}$</p> <p>Propuesto $\text{Tiempo total por búsqueda de documentos/formatos} = \frac{431,136 \text{ atenciones}}{\text{año}} * \frac{1 \text{ min/documento}}{751 \text{ documentos}} = 574.08 \text{ min por búsqueda de documentos/formatos al año}$</p> <p>El ahorro de tiempo anual es de 1,148.17 minutos en la búsqueda de documentos por la cantidad de atenciones promedio al año, representando un 67% de tiempo ahorrado. Por lo tanto, se materializa el ahorro en dinero realizando un cálculo tomando como base el costo por hora del salario.</p> <p>Ahorro $\frac{19 \text{ hrs}}{\text{atenciones}} * \frac{S/10.58}{1 \text{ hr}} = S/201.02 \text{ por búsqueda de documentos/formatos.}$ Obteniendo un ahorro total anual por búsqueda documentos de S/ 201.02.</p>
Implementación de un sistema Poka Yoke para el registro de control de las especies valoradas emitidas y no recabadas	<p>Cálculo del costo por el tiempo ahorrado anual en la búsqueda de tarjetas de crédito recepcionadas en tienda.</p> <p>Actual $\text{Tiempo total por búsqueda de tarjetas} = \frac{600 \text{ tarjetas}}{\text{año}} * \frac{5 \text{ min}}{\text{ubicar tarjeta}} = 3,000 \text{ min por búsqueda de tarjetas de crédito al año}$</p> <p>Propuesto $\text{Tiempo total por búsqueda de tarjetas} = \frac{600 \text{ tarjetas}}{\text{año}} * \frac{1 \text{ min}}{\text{ubicar tarjeta}} = 600 \text{ min por búsqueda de tarjetas de crédito al año}$</p> <p>El ahorro de tiempo anual es de 2,400 minutos en la búsqueda de tarjetas de crédito por la cantidad de atenciones promedio al año, representando un 80% de tiempo ahorrado. Por lo tanto, se materializa el ahorro en dinero realizando un cálculo tomando como base el costo por hora del salario.</p>

	<p>Ahorro $\frac{40 \text{ hrs}}{\text{atenciones}} * \frac{S/10.58}{1 \text{ hr}} = S/ 423.20$ por búsqueda de tarjetas de crédito. Obteniendo un ahorro total anual por búsqueda de tarjetas de crédito de S/ 423.20.</p>
<p>Implementación de la metodología As Is To Be para el subproceso de reabastecimiento de efectivo</p>	<p>Cálculo del costo por el tiempo ahorrado anual por los reabastecimientos de efectivo por otro representante financiero.</p> <p>Actual Tiempo total por reabastecimientos de efectivo = $\frac{17,160 \text{ reabastecimientos}}{\text{año}} * \frac{5 \text{ min}}{\text{reabastecimiento}} = 85,800 \text{ min}$ por reabastecimientos al año</p> <p>Propuesto Tiempo total por reabastecimientos de efectivo = $\frac{17,160 \text{ reabastecimientos}}{\text{año}} * \frac{3 \text{ min}}{\text{reabastecimiento}} = 51,480 \text{ min}$ por reabastecimientos al año</p> <p>El ahorro de tiempo anual es de 34,320 minutos en los reabastecimientos necesarios que se realizan al año, representando un 40% de tiempo ahorrado. Por lo tanto, se materializa el ahorro en dinero realizando un cálculo tomando como base el costo por hora del salario.</p> <p>Ahorro $\frac{572 \text{ hrs}}{\text{atenciones}} * \frac{S/10.58}{1 \text{ hr}} = S/ 6,051.76$ por reabastecimientos al año. Obteniendo un ahorro total anual por reabastecimientos de efectivo de S/ 6,051.76.</p>
<p>Diseño e implementación de un Plan de Capacitaciones</p>	<p>Cálculo del costo por el tiempo ahorrado anual en la evaluación y alta de operaciones complejas. Cabe señalar que para el cálculo del total de atenciones complejas se tomó como referencia el 10% del total de atenciones por año.</p> <p>Actual Tiempo total por evaluación de operaciones complejas = $\frac{43,114 \text{ atenciones complejas}}{\text{año}} * \frac{10 \text{ min empleados}}{\text{atención compleja}} = 431,140 \text{ min}$ empleados al año</p> <p>Propuesto Tiempo total por evaluación de operaciones complejas = $\frac{43,114 \text{ atenciones complejas}}{\text{año}} * \frac{4 \text{ min empleados}}{\text{atención compleja}} = 172,456 \text{ min}$ ahorrados al año</p> <p>El ahorro de tiempo anual es de 258,684 minutos por la cantidad de operaciones complejas promedio al año, representando un 60% de tiempo ahorrado. Por lo tanto, se materializa el ahorro en dinero realizando un cálculo tomando como base el costo por hora del salario.</p> <p>Ahorro $\frac{4311 \text{ hrs}}{\text{atenciones}} * \frac{S/10.58}{1 \text{ hr}} = S/45,610.38$ por operaciones complejas. Obteniendo un ahorro total anual por operaciones complejas de S/45,610.38.</p>
<p>Implementación de un rediseño y reubicación en la zona de ventanillas</p>	<p>Cálculo del costo por el tiempo ahorrado anual en la búsqueda de modulos de ventanilla para la atención del cliente. Cabe señalar que para el cálculo final se multiplicará por un factor de 0.5 representando el tiempo medio de funcionamiento de las ultimas 3 ventanillas.</p> <p>Actual Tiempo total en búsqueda de modulos de ventanilla = $\frac{431,136 \text{ atenciones}}{\text{año}} * \frac{3 \text{ ventanillas}}{13 \text{ total de ventanillas}} * \frac{1 \text{ min}}{\text{ubicar ventanilla}} * 0.5 = 49,746 \text{ min}$ por ubicar ventanillas al año</p> <p>Propuesto Tiempo total en búsqueda de modulos de ventanilla = $\frac{431,136 \text{ atenciones}}{\text{año}} * \frac{3 \text{ ventanillas}}{13 \text{ total de ventanillas}} * \frac{0.17 \text{ min}}{\text{ubicar ventanilla}} * 0.5 = 8,457 \text{ min}$ por ubicar ventanillas al año</p> <p>El ahorro de tiempo anual es de 41,289 minutos en la búsqueda de modulos de ventanilla por la cantidad de atenciones promedio al año, representando un 83% de tiempo ahorrado. Por lo tanto, se tangibiliza el ahorro en dinero realizando un cálculo tomando como base el costo por hora del salario.</p> <p>Ahorro</p>

	$\frac{688 \text{ hrs}}{\text{atenciones}} * \frac{S/10.58}{1 \text{ hr}} = S/7,279.04$ por ubicar ventanillas. Obteniendo un ahorro total anual por ubicar ventanillas de S/7,279.04.
Total general	S/59,565

Nota. Se observa los beneficios cuantitativos del post despliegue del plan de mejora.

Como se muestra en la tabla 30, los beneficios cuantitativos describe la situación actual de tiempo utilizado en cada subproceso de atención al cliente para luego obtener lo propuesto calculando el ahorro para posteriormente convertir el ahorro de tiempo en dinero, obteniendo un ahorro anual total de S/59,565. Ahora se procede a obtener el costo beneficio.

5.4. Evaluación económica de Costo Beneficio B/C

A base de los datos obtenidos y cálculos realizados tanto del beneficio esperado como el total de costos estimados de cada una de las propuestas, de manera que permita realizar el costo beneficio planteando los tres posibles escenarios: pesimista, más probable y optimista que por diferentes factores se pueda llegar a ocurrir.

Tabla 31

Beneficio Costo por cada uno de los escenarios

TIPOS DE ESCENARIOS	PESIMISTA	MÁS PROBABLE	OPTIMISTA
Beneficios esperados (S/)	S/203,826.00	S/35,739.00	S/50,631.00
Porcentaje (%)	40%	60%	85%
Costos (S/)	S/23,000.00	S/19,166.00	S/15,972.00
Porcentaje (%)	180%	150%	125%
B/C	1.04	1.86	3.17

Nota. Se observa el cálculo de costo beneficio por cada uno de los escenarios con el beneficio y costo esperado.

Como se muestra en la tabla 31 se obtuvo el resultado del B/C considerando los 3 escenarios y tomando como base el escenario más probable se obtuvo que el índice de beneficio/costo es de 1.86 siendo positivo y mayor que 1 por consiguiente la propuesta de mejora es viable.

CONCLUSIONES

PRIMERA, se desarrolló el diagnóstico de la situación actual del proceso de atención al cliente en una entidad bancaria, se identificó que los colaboradores hacen un empleo de sobretiempo en la atención al cliente, tomando como base los tiempos estandarizados por el corporativo de 4 minutos por ventanilla y 7 minutos por plataforma en base en las atenciones realizadas en promedio se obtiene un sobretiempo de 6 minutos por ventanilla y 5 minutos por plataforma, si hubiese eficiencia en las atenciones ejecutadas por ventanilla se podría ejecutar 34,320 atenciones por mes alcanzando a ejecutarse 13,160 representando una efectividad del 38% y en plataforma se podría ejecutar 6,789 atenciones llegando solo a ejecutarse 3,820 representando una efectividad del 56%. Con ello se realizó un cálculo por todo el personal del área atención al cliente, obteniendo un desperdicio anual de S/ 282.256 por deficiencias y falencias que presenta el proceso de la entidad bancaria.

SEGUNDA, se identificaron problemas en el proceso de atención al cliente siendo estos el no contar con una estructura de organización en los documentos, el formato llamado “Registro del Control de Especies Valoradas Emitidas y no Recabadas” el cual es llenado de manera manual usado para ventanilla y plataforma así mismo, hay una pérdida de tiempo por desplazamiento para revisar el stock de las tarjetas de crédito, falta de estandarización en el subproceso de reabastecimiento de efectivo, falta de conocimiento del uso o beneficios que tiene el producto o servicio ofrecido así mismo, hay un desconocimiento del uso de herramienta por la que procesan las operaciones, falta de empatía y calidad de servicio frente al cliente, por último hay una mala distribución para la ubicación en específico de los módulos de ventanilla.

TERCERA, se seleccionaron las herramientas para elaborar la propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente de una entidad bancaria, las cuales fueron 5S Digital, Poka Yoke, la metodología AS IS TO BE, Plan de Capacitaciones y Rediseño y Reubicación el uso de estas herramientas aseguran una reducción de las falencias identificadas en el proceso de atención al cliente, con el despliegue del plan de propuestas se ataca cada uno de los problemas identificados obteniendo un ahorro anual de S/59,565.

CUARTA, luego de realizar la valorización de los costos y beneficios esperados, se determinó la viabilidad económica tomando como base al indicador costo beneficio, obteniendo un factor de 1.86 representando viabilidad en el proyecto. De la propuesta de mejora se considera un costo total de S/12,778 y un beneficio de S/59,565 representando que por cada sol invertido en la propuesta de mejora se tiene un retorno de 4.66 soles.

RECOMENDACIONES

PRIMERA, implementar la propuesta de mejora con las herramientas seleccionadas, debido a que se realizó un levantamiento de información del proceso de atención al cliente así mismo, se desarrolló cada uno de los pasos de la metodología del ciclo de Deming PHVA, obteniendo un factor de costo beneficio de 1.86 representando viabilidad en el desarrollo del proyecto.

SEGUNDA, evaluar los resultados periódicamente de manera que se pueda verificar si la aplicación de la propuesta de mejora es efectiva, obteniendo resultados aceptables y si es conveniente proponer nuevas medidas ejecutando un reinicio del ciclo de Deming PHVA que aporte con la mejora en el proceso de atención al cliente.

TERCERA, al realizar las iteraciones en el ciclo de Deming PHVA analizar nuevas metodologías para la mejora continua del proceso de atención al cliente, de manera que se evalúe su aplicación en la entidad bancaria, mejorando la calidad de servicio que se ofrece a los clientes.

CUARTA, realizar el levantamiento del funcionamiento del proceso de atención al cliente actual de algunas de las otras tiendas para analizar el proceso y considerar la aplicación de la propuesta de mejora a través de aplicación del ciclo de Deming para la mejora continua.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AENOR. (2018). Obtenido de www.aenor.com:

<https://www.aenor.com/certificacion/calidad/organizaciones-educativas>

Aldavert, J., Vidal, E., Antonio, J., & Aldavert, X. (2016). *Guía Práctica 5S para la Mejora Continua*. Editorial Cims Midac.

Alonso, C. (2014). Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos. *Revista Ingeniería Industrial*.

Alvarado, H., & Mendez, J. (2021). *Aplicación de herramientas de lean service en el proceso de atención al cliente de tarjetas de créditos para incrementar la productividad*, Lima 2019. Universidad San Ignacio de Loyola.

Arango, A., & Rojas, M. (2017). Una revisión crítica a Lean Service. *Espacios*, 1-9. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/18390709.html>

Arce, J., & Galvéz, B. (2017). *Optimización del flujo de atención en una entidad bancaria basada en la derivación, reduciendo costos y tiempo de espera*. Universidad Privada del Norte.

Berdugo Correa, C., Babosa Correa, R. A., & Prada Angarita, L. (2016). Variables relevantes para la medición de la calidad percibida del servicio bancario. *Unal*.

Betancourt, E. (2010). *La Planificación Estratégica del Capital Humano en el siglo XXI*. Universidad Central de Venezuela.

Brown, A. (1989). *Gestión de la Atención al Cliente*. Madrid, España: Diaz de Santos.

Calderón, S., & Ortega, J. (2009). *Guía para la Elaboración de Diagramas de Flujo*.

MINISTERIO DE PLANIFICACION NACIONAL Y POLITICA ECONOMICA.

Cárdenas, L. (2021). *Propuesta de un diseño de mejora en el proceso de atención de clientes para optimizar la calidad de servicio en el área operativa de una entidad financiera de Trujillo*, 2021. Universidad Privada del Norte.

Carro, R., & González, D. (2016). *Administración de la Calidad Total*. Argentina.

Casanova, A. (1992). *La evaluación; garantía de calidad para el centro educativo*. Editorial Luis Vives.

Chrysler LLC, Ford Motor Company, General Motors Corporation. (2008). *Análisis de Modos y Efectos de Fallas Potenciales*.

Cuatrecasas, L. (2002). Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: Methodology and evaluation of variability of performance. *International Journal of Production Economics*, 169–183.

doi:[https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(02\)00316-X](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(02)00316-X)

- Desarrollo, U. d. (2017). Lluvia de Ideas. Obtenido de <https://innovaciondocente.udd.cl/files/2021/06/lluvia-de-ideas.pdf>
- Druker, P. (1990). El ejecutivo eficaz. Buenos Aires: Sudamericana.
- Duque, E. J. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Journal of Administrative and Social Sciences*, 1-5.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México: Cengage Learning.
- García P, M., Quispe, A. C., & Ráez, G. L. (2003). Mejora Continua de la Calidad en los Procesos. *Industrial Data*, 89-94.
- González Gómez, D., & Carro Paz, R. (2012). Diseño y Medición de Puestos de Trabajo. Obtenido de http://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1609/1/04_medicion_puestos_trabajo.pdf
- González , I. (2004). Modelos de evaluación de la calidad orientados a la mejora de las instituciones educativa. *Revista de Educación*, 155-169. Obtenido de <http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/1941/b15159279.pdf?sequence=1>
- Grupo Spri. (09 de 04 de 2020). 5S digital: gestión eficiente y productiva de la información digital. Obtenido de <https://www.spri.eus/es/teics-comunicacion/5s-digital-gestion-eficiente-y-productiva-de-la-informacion-digital/>
- Hernández, J., & Vizán, A. (2013). *Lean Manufacturing: Conceptos, tecnicas e implantación*. España: Creative Commons.
- Jami, J. (2019). Modelo de medición y gestión de la satisfacción del cliente interno y la calidad del servicio financiero en Banecuador sucursal Latacunga. Universidad Tecnológica Indoamérica.
- Lira Mejia, M. C. (2009). Servicio al Cliente. En *Técnicas para perfeccionar la actitud en el servicio* (págs. 11-13). México: Registro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial.
- Llanes, M., Isaac, C., Cira, L., & Moreno, M. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería Industrial*, 255-264. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433598002>
- Locher, D. (2011). *Lean Offie and Servie Simplified*. Estados Unidos: CRC Press.
- Locher, D., & Keyte, B. (2004). *The Complete Lean Enterprise: Value Stream Mapping for Administrative and Office Processes*. Estados Unidos: Productivity Press.

- López , A., González , I., & Zanz, A. (2015). Lean Service. *Procedia Engineering*, 23–30. doi:<https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.12.463>
- Lopez , M. (1999). A la calidad por la evaluación. *Escuela Española*.
- López , S. (2020). En S. López, *Atención al Cliente, Consumidor y Usuario* (págs. 4-5). España: Ediciones Parainfo.
- Marcias, M., Alvarez, J., Rojas, C., Grosso, S., Martinez, M., Sánchez, M., & Barcala, E. (2007). *Guía para la Identificación y Análisis de Procesos*. España.
- Martínez, R., & Fernández, A. (2008). *Árbol de Problema y Áreas de Intervención*. México: Cepal.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2020). *Sector Financiero*.
- Montesinos, S., Vázquez , C., Maya, I., & Gracida, E. (2020). Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista de Gerencia Venezolana*, 1863-1883. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/290/29065286036/html/>
- Najul, J. (2011). El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 23-35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148002>
- Palomo, R. (2019). Plan de mejora continua de la atención al cliente en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Rey David Ltda., de la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, periodo 2017. *Escuela Superior Politécnica de Chimborazo*.
- Parasuraman, A., Berry, L., & Zeithaml, V. (1985). Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale. *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, 41-45.
- Piercy, N., & Rich, N. (2009). High quality and low cost: the lean service centre. *European Journal of Marketing*, 1477–1497. doi:<https://doi.org/10.1108/03090560910989993>
- Prieto, R., Estrada, H., Palacios, A., & Paz, A. (2018). Factores del cambio organizacional. Claves de éxito en la gestión de empresas del sector petrolero. *Revista de Ciencias Sociales*, 24-25. Obtenido de <https://www.produccioncientificaluz.org/index.php/rcs/article/view/24936>
- Públicas Vértice. (2008). La Calidad en el Servicio al Cliente. En Vértice, *La Calidad en el Servicio al Cliente* (págs. 45-47). Málaga: Fundación Vértice Emprende.
- Sales, M. (2013). Diagrama de Pareto. *EALDE Business School*, 1-3.
- Scharager, J., & Aravena, M. (2010). Impacto de las políticas de aseguramiento de la calidad en programas de educación superior un estudio exploratorio. *Fundación*

- Dialnet, 23-32. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/journal/6219/621968458007/html/>
- Suárez , M., Smith, T., & Dahlgaard, S. (2012). Lean Service: A literature analysis and classification. *Total Quality Management & Business Excellence*, 359–380. doi:
<https://doi.org/10.1080/14783363.2011.637777>
- Useche, M., & García, J. (2012). Calidad del servicio financiero de organismos públicos desde la perspectiva de las PYMES. *Actualidad Contable Faces*, 88-103. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25724978006>
- Valenzuela, L. (2000). Diagrama de ishikawa. Santiago de Chile: UNAB.
- Verástegui , P. (2018). Diseño de la metodología del ciclo de deming (PHVA) de mejora continua para elevar el nivel de servicio al usuario en el departamento de registro y orientación del SAT Cajamarca. Universidad Privada del Norte.
- Vigo Del Águila, R. (2018). Modelo de gestión de cobranza para reducir los indicadores de morosidad en la empresa negocios agrícolas del sur EIRL para el año 2018. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Villaseñor, A., & Galindo, E. (2007). *Manual de Lean Manufacturing: Guía Básica*. México: Editorial Limusa S.A.
- Wei, J. (2009). Obtenido de doi.org: <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2009.5174994>

ANEXOS

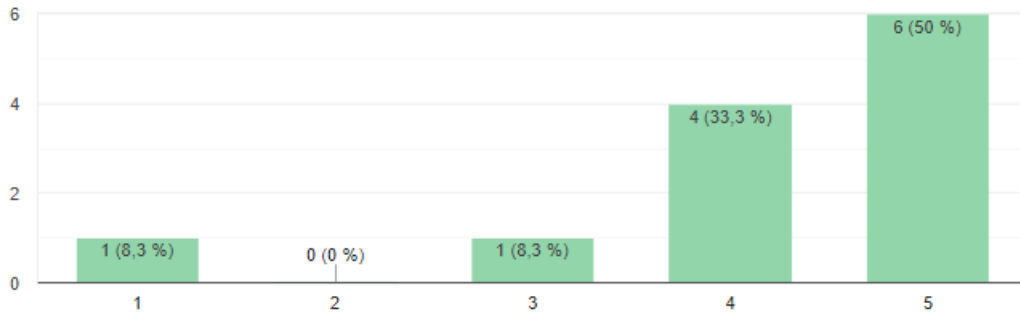
ANEXO 1: Encuesta realizada a los colaboradores de ventanilla y plataforma

En la presente tesis se evaluó la satisfacción trabajando la entidad bancaria, con ello se identificó oportunidades de mejora.



1) ¿Cuál es el grado de satisfacción sientes trabajando en Interbank?

12 respuestas



2) Si se te brindase alguna herramienta digital o física para tu crecimiento personal y/o profesional (cuenta capacitaciones) por ende mejoraría la atención de nuestros clientes. ¿Que podría ser? Opina en este espacio.

12 respuestas

- Capacitaciones
- Capacitaciones .
- Si me gustaría en realidad en el área de ventas como poder cerrar un venta
- Una forma más interactiva con los clientes
- Herramientas de trato psicológico por que también necesitamos estar bien emocionalmente para atención al publico
- Capacitaciones y cursos
- Creo q sería mejoramiento de la rapides del internet
- Horarios más flexibles para el desarrollo personal
- Manejo de obiecciones
- Test psicológicos emocionales
- Cursos extras que podría brindar el banco, ya sea de finanzas, Excel, etc
- Me de todos mis aplicativos para poder trabajar conforme

3) Si se te brindase algún recurso físico que te gustase agregar en tu ambiente de trabajo para una óptima eficiencia. ¿Que podría ser? Opina en este espacio.

12 respuestas

- Ninguno
- Una tablet
- Si encuentro con todo lo necesario para poder desempeñar mi trabajo accedo a todos los útiles que el banco me ofrece
- Un mejor comedor
- Unas sillas donde estemos cómodos ya que pasamos la mayor parte del día sentados en ellas
- Más cartillas de información
- Laptop
- Acceso a programas de data
- Meiores implementos v rápidos
- Redes más rápidas
- Me siento cómodo con lo que tengo
- Satisfecho

ANEXO 2: Atenciones en promedio realizadas en la zona de ventanilla

En la presente tesis se tomó información de la entidad bancaria sobre las atenciones de un mes en promedio para calcular el tiempo por atención promedio actual en el módulo de ventanilla.

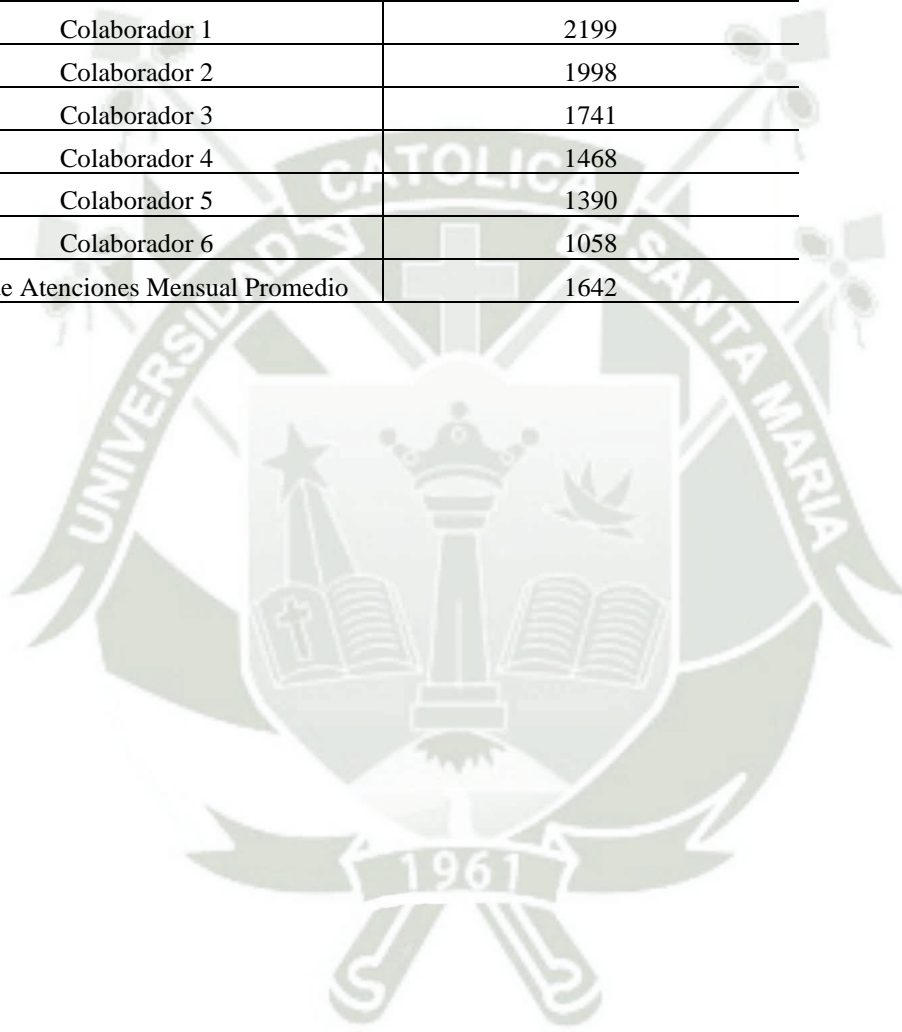
ZONA VENTANILLA	CONTEO DE ATENCIONES
Colaborador 1	2849
Colaborador 2	2660
Colaborador 3	2508
Colaborador 4	2360
Colaborador 5	2278
Colaborador 6	1793
Colaborador 7	1730
Colaborador 8	1443
Colaborador 9	1390
Colaborador 10	1382
Colaborador 11	1328
Colaborador 12	1154
Colaborador 13	990

Total de Atenciones Mensual Promedio	1836
--------------------------------------	------

ANEXO 3: Atenciones en promedio realizadas en la zona de ventanilla plataforma

En la presente tesis se tomó información de la entidad bancaria sobre las atenciones de un mes en promedio para calcular el tiempo por atención promedio actual en el módulo de plataforma.

ZONA PLATAFORMA	CONTEO DE ATENCIONES
Colaborador 1	2199
Colaborador 2	1998
Colaborador 3	1741
Colaborador 4	1468
Colaborador 5	1390
Colaborador 6	1058
Total de Atenciones Mensual Promedio	1642



ANEXO 4: Lista de formatos y documentos

En la presente tesis se tomó información de la entidad bancaria de todos los formatos y documentos, ya sea con los que finaliza una operación al llegar al alta del producto o servicio o algunos documentos internos que manejan entre los colaboradores del área.

Formatos y BIPs

Titulo del contenido	^	Vigencia
F Accesos de Usuarios a Reniec [DOC]		03/10/2017
F Acta de Asignación de Claves, Llaves y Sellos [PDF]		22/07/2011
F Acta de Consentimiento de Descuento [DOCX]		17/07/2020
F Acta de destrucción de archivos [DOC]		29/12/2016
F Acta de Destrucción de Chequeras [DOC]		20/05/2013
F Acta de destrucción de sobre clave [DOC]		17/05/2012
F Acta de Destrucción de Token - BPE [XLS]		24/12/2014
F Acta de destrucción DNI [XLS]		20/07/2015
F Acta de Devolución de equipo [XLS]		12/10/2016
F Acta de Devolución de equipo [XLSX]		17/07/2020
F Acta de Devolución de Equipos TI [XLSX]		19/10/2018
F Acta de entre de puestos SBC [DOC]		26/03/2012
F Acta de Entrega de Claves [PDF]		03/02/2023
F Acta de Entrega de Donación [DOC]		10/10/2016
F Acta de Entrega de Llaves Duplicadas [PDF]		03/02/2023
F Acta de Entrega y Conformidad Operativa de Equipos de Cómputo [XLSX]		17/07/2020
F Acta de traspaso de valorados en custodia de los RF [XLS]		09/11/2015
F Acta entrega de puesto del Gerente Asistente [DOCX]		03/12/2020
Actualización de datos Persona Jurídica [XLSX]		17/02/2022
F Actualización de información de conocimiento del banco corresponsal [DOC]		26/03/2014
F Acuerdo Comercial Hipotecario V2 [DOCX]		24/12/2020
F Acuerdo de Crédito Solicitud de Desembolso y Declaración Jurada - Reactiva Perú [PDF]		06/11/2020
F Acuerdo de crédito_Solicitud de desembolso y DJ_BPE [PDF]		06/11/2020
Acuerdo de llenado de Pagaré - Reactiva Peru [PDF]		23/04/2020
F Acuse de Recibos de Vale Consumo Estrella [PDF]		12/10/2016
F Análisis Comparativo RCSA y Eventos [XLSX]		15/06/2018
F Anexo Factoring Electrónico Cliente [PDF]		20/02/2020
F Anexo 01 Servicio de Recaudación [PDF]		16/09/2022
F Anexo 1 - Matriz de Gestión de Riesgos, Controles y Responsabilidades [XLSX]		04/11/2021
F Anexo 18 - Ficha de Verificación Negocio [DOCX]		13/10/2017
F Anexo BPE – Informe de Refinanciamiento [DOCX]		19/10/2016
F Anexo Condicionado General Seguro Oncológico Interbank [DOCX]		24/07/2020
F Anexo Contrato Ahorro Techo [PDF]		31/10/2012
F Anexo de Contrato de Carta Fianza BPE [PDF]		27/07/2018
F Anexo Factoring Electrónico Proveedor [PDF]		20/02/2020
F Anexo N°1: Registro de reunión con funcionarios públicos [XLSX]		05/05/2021

F Carta de autorización de desembolso en cuenta [PDF]	12/02/2014
F Carta de aviso de cierre de Cuentas Corrientes [DOC]	22/07/2009
F Carta de cancelación de cuentas bancarias de cliente fallecido [DOCX]	25/09/2020
F Carta de cierre de cuenta por fraude o estafa [DOC]	13/08/2012
F Carta de Compromiso - Crédito Colaboradores [DOCX]	26/06/2020
F Carta de Compromiso - Crédito Colaboradores [DOCX]	26/06/2020
F Carta de Compromiso para compra de Activo Fijo [DOC]	08/02/2008
F CARTA DE COMPROMISO VEHICULAR [DOCX]	01/12/2016
F Carta de confirmación [DOC]	05/07/2011
F Carta de confirmación - Inversiones [DOC]	05/07/2011
F Carta de confirmación de apoderados - Bca Corporativa [DOC]	11/05/2012
F Carta de confirmación de Forward Limitado [XLS]	27/03/2014
F Carta de Conformidad de pago contra entrega AFM [DOC]	12/04/2017
F Carta de constancia de aporte de capital Bca Corporativa [DOC]	26/03/2012
F Carta de Débito por Error Operativo [DOC]	07/09/2018
F Carta de Devolución por Error Operativo [DOCX]	07/09/2018
F Carta de Disminución Patrimonial por Distribución de Utilidades de la Empresa [DOC]	25/08/2009
F Carta de Presentación (Embajadas) [DOC]	18/02/2013
F Carta de Reclamo por Consumos Retiros no Reconocidos con Tarjeta [PDF]	30/12/2016
F Carta de Rectificación para el Banco de la Nación [DOC]	10/10/2016
F Carta de renuncia al Seguro de Desgravamen [DOCX]	05/03/2018
F Carta de Solicitud de Cancelación de Tarjeta de Crédito para Empresas [DOC]	02/12/2008
F Carta de Solicitud de cancelación de Tarjetas Funcionario [DOC]	02/12/2008
F Carta de solicitud de constancia de irrecuperabilidad por los créditos mayores a 3UIT [DOC]	12/10/2016
F Carta de Solicitud para el Retiro de Fondos de Pensiones [DOCX]	20/04/2018
F Carta de Solicitud y Autorización de Desembolso [DOC]	18/11/2010
F Carta desistimiento [DOCX]	03/12/2014
F Carta Desvinculación de clientes por Prevención del Fraude [DOC]	07/05/2014
F Carta desvinculación PJ cuenta ahorro o corriente con/sin chequera [DOC]	28/12/2015
F Carta desvinculación PN cuenta ahorro o corriente sin chequera saldo a favor [DOCX]	09/02/2018
F Carta desvinculación PN cuenta ahorro o corriente sin chequera saldo cero [DOCX]	09/02/2018
F Carta desvinculación PN cuenta corriente con chequera saldo cero/favor [DOC]	09/02/2018
F Carta Envío de la Nómina-Generación de Nómina [DOC]	19/10/2012
F Carta Genérica [DOC]	12/03/2021
F Carta IBK a IF por liberación simple [DOC]	29/12/2014
F Carta instrucción para pago de deudas - Convenios [DOCX]	05/05/2021
F Carta Modelo para Carta Fianza Global [DOC]	12/11/2014
F Carta modificación tasas Bca Corporativa [DOC]	26/03/2012
F Carta N°1 Notificación de descuento [DOC]	26/12/2016

F	Certificado de Seguro Vida Estudios [PDF]	29/10/2012
F	Certificado Seguro de Desgravamen [PDF]	29/05/2023
F	Check List Elaboración de Contratos - Constitución de Garantías [XLSX]	17/10/2022
F	Check list contratos de productos y servicios para la banca comercial [PDF]	01/02/2022
F	Check List Crédito Vehicular Tradicional [XLS]	25/01/2010
F	Check List de documentos del file [XLSX]	16/06/2023
F	CHECK LIST DE FIDEICOMISIOS [PDF]	06/07/2018
F	Check List Guía de Registro de Eventos de Pérdida [XLSM]	16/12/2019
F	Check List para presentar Propuesta de Crédito [PDF]	02/08/2023
F	Check List Préstamo Fácil [XLS]	04/11/2010
F	Check list Préstamo para estudios [XLS]	31/03/2011
F	Checklist - Reactiva Perú [XLSX]	06/11/2020
F	Checklist - Requisitos para Proveedores [XLSM]	15/06/2018
F	Checklist Administrativo de Negocios Fiduciarios [XLSM]	06/07/2018
F	Checklist Apertura de Cuenta PJ [XLSM]	17/02/2022
F	Checklist de apertura, traslado, conversión o cierre de tienda [XLS]	20/09/2019
F	Checklist de File de Proveedores Domiciliados [XLS]	15/06/2018
F	Checklist de Requisitos para Generación de Contratos/Adendas [XLSM]	17/10/2022
F	Checklist de Supervisión de Nóminas [PDF]	05/05/2010
F	Checklist del Proceso (Implementacion) [XLS]	06/10/2014
F	Checklist del Proceso (Seguimiento) [XLS]	06/10/2014
F	Checklist del Proceso(Diseño) [XLS]	06/10/2014
F	Checklist del Proceso(Planificacion) [XLS]	15/05/2014
F	Checklist due diligence [DOCX]	08/09/2016
F	Checklist due diligence No liderados por Interbank [DOCX]	17/10/2022
F	Checklist Fondo CRECER – BE [XLSX]	14/09/2020
F	Checklist Hipotecario [XLSM]	04/05/2018
F	Checklist Pilotos [XLS]	06/10/2014
F	Ciclo de Negocios [XLSX]	13/10/2016
F	Cláusula Adicional -Préstamo Hipotecario (Cuota Flexible) [PDF]	17/10/2016
F	Clave PIN [PDF]	10/08/2023
F	Comisión con Datos Comprobante Electronico [XLSX]	18/12/2020
F	Comisión de pre-cancelación [XLSX]	05/11/2019
F	Comite de calidad de cartera [DOCX]	13/10/2016
F	Compra de deuda de TC para colaboradores [XLSX]	03/09/2020
F	Comprender el proceso de evaluación de Riesgos [DOCX]	16/12/2019
F	Comprensión del ambiente de TI [DOCX]	16/12/2019
F	Comprobante de Operaciones en Contingencia [PDF]	06/02/2023
F	Comprobantes de Retención del IGV [XLS]	12/10/2016
F	Comunicación de cesión de derechos de facturas y/o Letras de cambio del girador a sus deudores [DOC]	11/03/2013
F	Comunicación por modificación de LC por reprogramación de deuda [DOC]	19/10/2016

F	Contrato Préstamo Hipotecario MiVivienda - Bien Independizado [PDF]	18/11/2022
F	Contrato Préstamo Hipotecario MiVivienda - Bien No Independizado Proyecto Inmobiliario CB [PDF]	18/11/2022
F	Contrato Préstamo Hipotecario MiVivienda - Bien No Independizado Proyecto Inmobiliario CF [PDF]	18/11/2022
F	Contrato Préstamo Hipotecario MiVivienda - Bien No Independizado Proyecto Inmobiliario IBK [PDF]	18/11/2022
F	Contrato Servicio de recaudación [PDF]	04/08/2023
F	Contrato Tripartito Salud - Con Donaciones [PDF]	11/08/2011
F	Contrato Tripartito Salud - Sin Donaciones [PDF]	11/08/2011
F	Contrato y Hoja Resumen Tarjetas de Crédito [PDF]	04/08/2023
F	Control de documentos de productos y servicios [XLS]	02/01/2012
F	Control de valorados no Recabados y Enviados a Archivo/Bóveda de Letras [PDF]	03/04/2023
F	Costo por Confección de Cheques Voucher [PDF]	10/10/2016
F	Creación y Eliminación de Cuentas Registro [XLSX]	17/08/2018
F	Crédito Hipotecario - Cálculo de Ingresos Titular [XLSX]	29/08/2013
F	Cuadre Transportadora Provincia [XLSX]	08/09/2017
F	Cuadro Matriz del Proyecto [XLS]	06/07/2018
F	Cuestionario a proveedores críticos [DOCX]	20/07/2021
F	Cuestionario de Aplicación para la Categorización Ambiental y Social - No Proyectos [XLSX]	08/05/2023
F	Cuestionario de Categorización Ambiental y Social - No Proyectos [XLSM]	08/05/2023
F	Cuestionario de Cumplimiento para CAR que son SO [XLS]	26/09/2012
F	Cuestionario de Debida Diligencia para proyectos (con categoría B) [XLSX]	08/05/2023
F	Cuestionario de Debida Diligencia para proyectos del sector de Agricultura (con categoría B) [XLSX]	08/05/2023
F	Cuestionario de Debida Diligencia para proyectos del sector Inmobiliario (con categoría B) [XLSX]	08/05/2023
F	Cuestionario para banca corresponsal [DOC]	21/09/2011
F	Cuestionario para Bancos Corresponsales [DOC]	26/03/2014
F	Cuestionario para Empresas Remesadoras [DOC]	22/04/2008
F	Cuestionario para Empresas Remesadoras - Versión Inglés [DOC]	22/04/2008
F	Datos principales en carta de instrucción - BPE [PDF]	01/06/2018
F	Debida Diligencia [DOCX]	17/10/2022
F	Declaración anual de independencia [DOCX]	14/12/2019
F	Declaración del Participe [PDF]	05/05/2011
F	Declaración Jurada [XLS]	27/03/2013
F	Declaración Jurada - Ahorro Casa [DOC]	16/06/2021
F	Declaración Jurada - Levantamiento condicionado [DOC]	13/09/2011
F	Declaración Jurada de Antecedentes Penales [DOCX]	30/03/2017
F	Declaración Jurada de Asignación de Notaría [PDF]	10/05/2019
F	Declaración Jurada de Documentos BPE [XLSM]	08/02/2016
F	Declaración Jurada de Ingresos para Extracash [DOCX]	22/05/2017
F	Declaración Jurada de Origen de Fondos [DOC]	04/01/2016

ANEXO 5: Toma de tiempos realizadas en la atención al cliente en el área de operaciones por el R.F Digital

En la presente tesis se realizó la toma de tiempos en minutos (min) sobre el proceso de atención al cliente por el representante financiero digital con un promedio de 10 atenciones realizadas.

ESTUDIO DE TIEMPOS EN EL ÁREA DE OPERACIONES POR EL R.F DIGITAL

Departamento:	Operaciones	Sección:	-	Estudio núm:	-
Operación:	Atención al cliente en el área de operaciones por el R.F Digital	Estudio de métodos:	-	Hoja núm:	1
Instalación/Máquina:	-	Núm:	-	Término:	-
Herramientas y/o calibradores:	-	Núm:	-	Comenzó:	-
Producto/pieza:	-	Material:	-	Tiempo Transc:	-
Plano Núm:	-	Condiciones de trabajo:	-	Operario:	-
Calidad:	-			Ficha núm:	-

N°	Descripción del elemento	Tiempo observado										Prom T.O	V.	T.B
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Consulta al cliente que tipo de operación va a realizar	3	2,5	2,7	3	2	2,8	3	3,2	2,6	3	3	1	3
2	Ingresa a la herramienta digital para hacer efectiva la operación	3,5	4	4,6	3	3,8	2,5	3,1	4	3,9	3,4	4	1	4
3	Orienta al cliente a realizar registro con carnet de extranjería, DNI o pasaporte	0,15	0,15	0,18	0,2	0,18	0,14	0,15	0,2	0,15	0,2	0,17	1	0,17
4	Elige entre las opciones: Operaciones, Asesoría Financiera o Preferencial	0,2	0,2	0,15	0,18	0,15	0,15	0,18	0,2	0,15	0,14	0,17	1	0,17
5	Visualiza y responde la pregunta si desea recibir un SMS cuando sea su turno	0,18	0,15	0,15	0,18	0,14	0,2	0,2	0,15	0,15	0,2	0,17	1	0,17
6	Visualiza que puede ver su nombre por las pantallas de atención	0,05	0,08	0,09	0,05	0,09	0,07	0,08	0,07	0,08	0,09	0,08	1	0,08
7	Hace efectivo el registro e indica al cliente que tome asiento mientras espera su turno	0,18	0,15	0,2	0,14	0,18	0,15	0,14	0,15	0,2	0,2	0,17	1	0,17
	Tiempo estándar													7,76

ANEXO 6: Toma de tiempos realizadas en la atención al cliente en el área de operaciones por el R.F Ventanilla/Plataforma

En la presente tesis se realizó la toma de tiempos en minutos (min) sobre el proceso de atención al cliente por el representante financiero en ambos módulos ya sea en ventanilla o plataforma con un promedio de 10 atenciones realizadas.

ESTUDIO DE TIEMPOS EN EL ÁREA DE OPERACIONES POR EL R.F VENTANILLA/PLATAFORMA

Departamento:	Operaciones	Sección:	-	Estudio núm:	-
Operación:	Atención al cliente en el área de operaciones por el R.F Ventanilla/Plataforma	Estudio de métodos:	-	Hoja núm:	1
Instalación/Máquina:	-	Núm:	-	Término:	-
Herramientas y/o calibradores:	-	Núm:	-	Comenzó:	-
Producto/pieza:	-	Material:	-	Tiempo Transc:	-
Plano Núm:	-	Condiciones de trabajo:	-	Operario:	-
Calidad:	-			Ficha núm:	-

N°	Descripción del elemento	Tiempo observado										Prom T.O	V.	T.B
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	Visualiza y llama al cliente del tablero con información de la cola	0,4	0,4	0,4	0,5	0,5	0,6	0,8	0,6	0,5	0,5	0,5	1	0,5
2	Solicita DNI e indica en que lo puede ayudar	0,5	0,9	1	0,9	1	0,8	0,9	1	0,8	1	1	1	1
3	Hace efectiva la operación por el sistema preguntando si lo ayuda con alguna otra operación	3	3,5	4	3,8	2,8	5	3,7	3	2,5	4	4	1	4
4	Visualiza y comunica si el cliente tiene campaña en algún producto	0,15	0,1	0,2	0,15	0,17	0,1	0,18	0,2	0,3	0,15	0,17	1	0,17
5	Evalúa producto en campaña u operación adicional si el cliente así lo requiere	2,5	2	3,8	4	2,5	3	5	3,9	3	2,60	3	1	3
6	Indica oferta al cliente, llena formatos y solicita firmas	0,18	0,11	0,35	0,1	0,15	0,15	0,14	0,14	0,2	0,1	0,17	1	0,17
7	Verifica documentación entregada por el cliente, prepara y válido expediente	0,5	0,9	0,45	0,6	0,9	0,4	0,75	0,8	0,86	0,52	0,67	1	0,67
	Digita información complementaria en ADQ y coloca V°B° (Visto Bueno) en documentos	0,9	0,8	1	0,9	0,5	0,8	2	0,9	0,6	0,70	1	1	1
8	Solicita al Gerente Asistente de Tienda o Gerente de Tienda la acreditación del expediente en ADQ	0,3	0,4	0,4	0,2	2	0,4	0,6	0,5	0,3	1	0,5	1	0,5
	Hace efectiva la acreditación e indica al cliente actividades para el desembolso	0,2	0,5	0,16	0,25	0,45	0,6	0,4	0,3	0,1	0,7	0,3	1	0,3
9	Solicita al Gerente Asistente de Tienda o de Gerente de Tienda la conformidad del monto a desembolsar	0,4	0,2	0,21	0,15	0,11	0,5	0,37	0,45	0,7	0,4	0,3	1	0,3

	Hace efectivo el alta del producto y entrega al cliente ya sea dinero en efectivo o cuenta bancaria	0,8	0,13	0,6	0,16	0,3	0,4	0,4	0,4	0,5	0,3	0,3	1	0,3
10	Consolida expedientes que fueron rechazados para ser enviados de manera centralizada al área de riesgos	5	3	2,5	3,8	6,7	3	5	3,4	2	6,5	4	1	4
	Consolida expedientes atendidos y los envía a donde corresponde según tipo de producto	4	3,5	6	4,5	7	4,8	5	3,8	4,1	3,8	5	1	5
	Tiempo estándar													20,91

