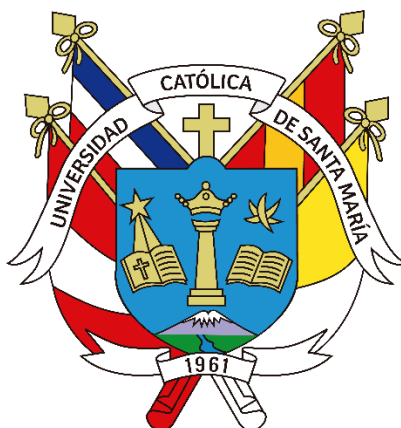


Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL ÁREA DE
VENTANILLA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO AREQUIPA-2021**

Tesis presentada por el Bachiller
Vera Rios, Gustavo Mauricio

Para optar el Título Profesional de
Ingeniero Industrial

Asesor

Mgtr. Nieto Peña Vanessa Gladys

Arequipa-Perú

2024

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
INGENIERIA INDUSTRIAL
TITULACIÓN CON TESIS
DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 10 de Junio del 2022

Dictamen: 005581-C-EPII-2022

Visto el borrador del expediente 005581, presentado por:

2016810071 - VERA RIOS GUSTAVO MAURICIO

Titulado:

**PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL ÁREA DE VENTANILLA EN UNA
EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO AREQUIPA-2021**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**1341 - TICSE VILLANUEVA EDWING JESUS
DICTAMINADOR**



**1987 - VALDIVIA PORTUGAL CESAR
DICTAMINADOR**



**2504 - RIVERA CHAVEZ MARIA EUGENIA
DICTAMINADOR**



PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL ÁREA DEVENTANILLA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO AREQUIPA-2021

INFORME DE ORIGINALIDAD

13%

INDICE DE SIMILITUD

14%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

2%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet	9%
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	2%
3	hdl.handle.net Fuente de Internet	1%
4	Submitted to Universidad Católica San Pablo Trabajo del estudiante	1%

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

DEDICATORIA

A Dios por acompañarme en todo momento de mi carrera.

A mis padres por su apoyo incondicional, su comprensión y sus palabras de aliento cuando quise rendirme.

A mis familiares y amigos por apoyarme con su presencia y compañía.

A mis asesores por guiarme en el desarrollo del presente trabajo de titulación.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende elaborar un plan de mejora de la calidad de atención, el cual busca reducir el tiempo de espera y brindar un mejor servicio a los clientes, pues es el principal motivo de quejas por parte de los usuarios en la Financiera.

Primeramente, se recopiló la información brindada por la empresa en base a sus estadísticas de reclamos, según esta información se pudo conocer que los clientes no se sienten satisfechos con la atención en ventanilla por las largas colas de espera.

A partir de ello nos enfocamos en la propuesta basada en el ciclo PHVA, en el que se estableció responsabilidades para la aplicación del plan, se incluyó un programa de capacitación al personal y se planteó una serie de objetivos y estrategias para alcanzar las metas.

Por último, se plantea el apoyo de Gerencia para la puesta en marcha de la presente propuesta, pues beneficiara ampliamente a la Financiera en cuanto a la fidelidad de sus clientes.

Palabras clave: Plan de mejora, ciclo PHVA, tiempo de espera, estadística, capacitación de personal y satisfacción.

ABSTRACT

This research work aims to develop a plan to improve the quality of care, which seeks to reduce waiting time and provide better service to customers, as it is the main reason for complaints by users in the Financial.

First, the information provided by the company was compiled based on its claim statistics, according to this information it was found that customers are not satisfied with the service at the window due to the long waiting lines.

From this we focused on the proposal based on the PHVA cycle, in which responsibilities were established for the application of the plan, a staff training program was included, and a series of objectives and strategies were proposed to achieve the goals.

Finally, Management support is proposed for the implementation of this proposal since it will greatly benefit the Finance Company in terms of customer loyalty.

Keywords: Improvement plan, PHVA cycle, waiting time, statistics, staff training and satisfaction.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	12
1.GENERALIDADES	13
1.1. Identificación del problema	13
1.2. Determinación del problema	13
1.3. Formulación del problema	14
1.4. Justificación	14
1.5. Limitaciones	15
1.6. Objetivos de la investigación	16
1.6.1. Objetivo General	16
1.6.2. Objetivos Específicos	16
1.7. HIPÓTESIS	16
1.8. Operacionalización De Variables	17
CAPÍTULO II	19
2.MARCO TEÓRICO	19
2.1. Antecedentes de la investigación	19
2.2. Bases Teóricas	24
2.2.1. Atención de servicio	24
2.2.2. Dimensiones de la calidad de servicio	25
2.2.3. Estrategias para mejorar las líneas de espera en una entidad bancaria:	26
2.2.4. Teoría de espera	26
2.2.5. Calidad del servicio	29
2.2.6. Características de la atención al cliente	33
2.2.7. La Satisfacción	33
2.2.8. La importancia de la satisfacción del cliente	34
2.2.9. Ciclo PHVA	35
2.2.10. Definición de términos	36
CAPITULO III	38
3.MARCO METODOLÓGICO	38
3.1. Nivel de la investigación	38
3.2. Diseño de investigación	38

3.3. Población y muestra.....	39
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	39
3.5. Técnicas de procesamiento y Análisis de Datos.....	39
Plan de procesamiento	39
CAPITULO IV.....	41
4.DIAGNOSTICO SITUACIONAL	41
4.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	41
4.1.1. Descripción de la empresa	41
4.1.2. Procesos de la Financiera.....	43
4.1.3. Línea de productos de la Financiera.....	45
4.1.4. Descripción del proceso que realiza la Financiera	45
4.1.5. Descripción del problema	50
4.1.6. Tiempos de espera.....	51
4.1.7. ANÁLISIS DE LA CAUSA RAÍZ	55
CAPITULO V.....	57
5.PROPOSTA DEL PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO	57
5.1. Planificar.....	57
5.1.1. Liderazgo y compromiso.....	57
5.1.2. Objetivos de calidad	57
5.1.3. Obligaciones.....	58
5.2. Hacer	62
5.2.1. Plan de capacitación	62
5.2.2. Plan de Implementación	68
5.2.3. Recursos, diseño y desarrollo.....	72
5.2.4. Riesgos	73
5.2.5. Control del Proceso.....	75
5.2.6. Documentación.....	80
5.3. Verificación.....	82
5.3.1. Seguimiento, medición y evaluación	82
5.3.2. Auditorías internas.....	83
5.3.3. Revisión por la Dirección	84
5.4. Actuar	85
5.4.1. No Conformidades y Acciones Correctivas	85
5.4.2. Mejora Continua.....	86
5.4.3. Estandarización	86
5.5. Costo de implementación	86

CONCLUSIONES	89
RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS	92
ANEXOS	94



LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Canales por ventanilla	28
Figura 2: Un canal para ventanilla	29
Figura 3: Mapa de procesos de la Financiera	43
Figura 4: Etapas de los servicios de la Financiera	46
Figura 5: Blueprinting actual del servicio de atención al cliente	48
Figura 6: Reclamos presentados en la Financiera	50
Figura 7: Tiempo de espera en el año 2019	52
Figura 8: Tiempo de espera en el año 2020	53
Figura 9: Tiempo de espera en el año 2021	54
Figura 10: Total de tiempos de espera para atención en ventanilla	55
Figura 11: Diagrama de flujo de las actividades del Plan de Mejora	61
Figura 12: Proceso de atención al cliente	62
Figura 13: Programas a desarrollar en la capacitación	63
Figura 14: Programa de capacitación inductiva	64
Figura 15: Programa de capacitación preventiva	64
Figura 16: Programa de capacitación correctiva	66
Figura 17: Programa de capacitación de desarrollo	67
Figura 18: Carta de compromiso	71
Figura 19: Solicitud de actualización del Sistema	71
Figura 20: Solicitud de implementación de ventanilla multifunción	73
Figura 21: Plan de contingencia	74
Figura 22: Regularización de operaciones	75
Figura 23: Ficha de procesos	76
Figura 24: Cumplimiento del programa de capacitación	79
Figura 25: Indicador de cumplimiento	79
Figura 26: Procedimiento de atención al cliente	80

Figura 27: Procedimiento de capacitación	81
Figura 28: Registro de capacitaciones.....	82
Figura 29: Evaluación de desempeño.....	83
Figura 30: Revisión por la alta dirección	84
Figura 31: Formato de no conformidades	85
Figura 32: Presupuesto estimado de Implementación	87



LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables.....	17
Tabla 2: Procesamiento de datos.....	40
Tabla 3: Tiempo de espera en ventanilla de los últimos 3 años	51
Tabla 4: Actividades del plan de mejora.....	59
Tabla 5: Diagrama de Gantt de las actividades del Plan de Mejora	69
Tabla 6: Objetivos del Plan de mejora de la calidad de atención.....	76



INTRODUCCIÓN

En la actualidad existe mucha competencia bancaria, y por lo mismo es que los establecimientos monetarios batallan con un cliente muy exigente, el cual requiere datos claros, que mira y analiza los diferentes precios y beneficios entre las diversas ofertas del mercado, de esta forma determina cual es la opción más idónea y que mejor le conviene; este cliente también valora mucho la seguridad y el grado de satisfacción que siente al momento de optar por un servicio.

Es por esto, que es de suma importancia que los responsables de la calidad de atención en cualquier establecimiento, ejecuten un plan de administración que tenga fuertes normas de calidad, de esta manera la organización logra cautivar al cliente y tenerlo de regreso en más oportunidades: será fundamental que los trabajadores de la organización estén correctamente capacitados para lograr que el usuario se sienta satisfecho con su visita, esto debe lograrse en el tiempo y de la manera adecuada, siguiendo procedimientos de calidad y planes establecidos con anterioridad.

El tiempo es un factor sumamente importante al momento de evaluar la calidad, recordemos que los clientes se sienten incómodos por la larga espera, la transmisión de una asistencia de calidad en un tiempo prudente y el cual por no sea excesivo, ayudará a la empresa a garantizar su lugar en el mercado.

Para esto es suma importancia verificar y tener claras las necesidades, deseos y supuestos de los consumidores, así la organización transmite una imagen de ayuda hacia el usuario con parámetros claros y que están enfocados hacia su beneficio, de esta forma la calidad se convierte en una herramienta de mutuo beneficio entre el usuario y la organización que presta el servicio.

CAPITULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Identificación del problema

Uno de los problemas que se observa en la organización son los tiempos de espera muy extendido, falta de comunicación, falta de capacitación idónea y constante hacia el personal encargado de atender a los clientes, entre otros.

1.2. Determinación del problema

Hoy en día existe una amplia competencia en el rubro bancario, los clientes sienten que no se da una atención personalizada en ventanilla cuando realizan sus operaciones.

La calidad en la atención de ventanilla se ha convertido en todo el mundo en la metodología principal para el logro de las organizaciones, donde el público en general hace evidente que es un factor vital para trabajar con medidas y un plan viable en las organizaciones, esto permitirá progresar de una manera rápida y segura.

La calidad durante los últimos años ha venido realizando nuevos modelos, respaldados en los recursos como es la innovación, el talento humano, un buen proceso de gestión, y por último la tecnología, estos componentes al momento de integrarse orientan a una organización a la buena disciplina para así poder lograr su avance y progreso, con la finalidad de lograr sus objetivos los cuales hacen más competitivo el día a día en el mercado, al ser guiadas hacia el éxito, dando facilidad a la oferta de nuevos productos y servicios, lo cual conllevará al posicionamiento en el mercado y desarrollo del país.

El servicio se puede decir que es el deseo de poder ayudar a otra persona y así darle solución al problema o satisfacer una necesidad. Una organización exitosa depende de la buena relación que existe entre los clientes y la empresa, esto dependerá de las conductas y buenas actitudes que tendrá la organización hacia el cliente, en la cual deberán estar involucradas todas las áreas de la organización. (Chaparro y Duque, 2012)

Últimamente, la calidad ha ido creciendo en nuevos modelos, sostenidos por activos como el desarrollo, la capacidad humana, por último, la innovación. Estas partes, cuando se incorporan, guían a una asociación hacia una disciplina decente para lograr sus metas y progreso, decidida a lograr sus destinos, que la hacen más seria en el mercado paso a paso, al estar dirigida hacia el progreso, lo que hace más simple ofrecer nuevos artículos y administraciones, que impulsarán la situación del mercado y el avance del país. La administración puede suponer el anhelo de tener la opción de ayudar a otra persona y, en consecuencia, dar respuesta a un problema o satisfacer una necesidad. Una asociación fructífera depende de la gran relación que existe entre los clientes y la organización, esto dependerá de las prácticas y la gran mentalidad que la asociación tendrá hacia el cliente, en la que todos los espacios deben estar involucrados.

1.3. Formulación del problema

- ¿En qué medida un plan de mejora ayudará a incrementar la calidad de servicio en el área de ventanilla de la financiera a estudiar?

Preguntas secundarias:

- De acuerdo la situación de la organización, ¿será necesario establecer mecanismo como formatos u herramientas para el personal?
- Teniendo en cuenta que la empresa trabaja de forma virtual también ¿será necesario hacer mejoras en el sistema que maneja?

1.4. Justificación

Hoy en día, la calidad en la atención al cliente es una herramienta innegable para la gran presentación de la organización. Es importante aplicar sistemas de administración que el cliente perciba y valore.

El punto principal de esta investigación es que, en un mercado financiero particularmente serio, el cliente se inclina constantemente hacia las entidades financieras.

La motivación de este proyecto es identificar los espacios de oportunidad que tiene la organización en cuanto a la asistencia que presta, desarrollando además esta condición permitirá a los jefes centrarse en el auténtico negocio de la financiera: la oferta de artículos y servicios monetarios.

Lo que se busca es rastrear las motivaciones genuinas detrás de por qué los bancos y financieras tiene una baja evaluación en la impresión del cliente sobre la ayuda que ofrece, así como conocer más intensamente las necesidades de cada uno de los clientes.

Por otro lado, en esta investigación se examinará el perfil genuino de los clientes desde una entidad y se considerarán las perspectivas del personal encargado de la atención, además de explorar con ellos los propósitos detrás de las preocupaciones de los clientes. Al supervisar esto, será más sencillo y viable para el personal crear y ejecutar técnicas.

La revisión pretende mostrar que las necesidades de los clientes cambian en cada espacio y esto debe ser considerado en los límites de la estimación.

Esta revisión favorecerá a la financiera ya que se pretende fomentar metodologías de acuerdo con sus requerimientos. El cliente es lo verdaderamente importante para la financiera y su satisfacción es su principal objetivo.

1.5. Limitaciones

Una de las limitaciones que se tiene, es la poca colaboración por falta de tiempo de los clientes para responder las encuestas.

La pandemia por la COVID19 también plantea una limitación ya que las entidades están centradas en atender solamente los puntos con respecto a su actividad económica necesarios para evitar aglomeraciones.

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo General

- Diseñar un plan de mejora de la calidad de servicio en el área de ventanilla para la financiera objeto de estudio.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Realizar el diagnóstico de la financiera para tener una base del estudio.
- Identificar las falencias en el área de ventanilla para generar posibles mejoras en la entidad a tratar.
- Mejorar los tiempos de atención al cliente en el área de ventanilla de la financiera.

1.7. HIPÓTESIS

Un plan de mejora de la calidad de servicio en el área de ventanilla ayudará a disminuir los tiempos de atención en la entidad financiera a estudiar.

1.8. Operacionalización De Variables

Tabla 1: *Operacionalización de variables*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
V.I. PLAN DE MEJORA	Elementos tangibles	Equipos Instalaciones Físicas Personal aseado Elementos materiales relacionados con el servicio	Análisis documental Guía de observación
	Fiabilidad	Profesionalismo en la atención Predisposición para brindar atención	
	Capacidad de respuesta	Atención personalizada Respuesta oportuna Personal capacitado	
	Empatía	Clima que brinde confianza Horarios flexibles	

	Atención de las quejas	<p>Tiempo de respuesta</p> <p>Receptividad</p>	
V.D.	Responsabilidad	<p>Rapidez</p> <p>Disposición a consultas</p>	Evaluación de desempeño
CALIDAD DE SERVICIO	Tiempo	<p>Rapidez en ventanilla</p> <p>Horarios de atención en ventanilla</p>	Encuestas
	Cortesía	<p>Importancia</p> <p>Amabilidad y respeto</p>	
	Expectativa	<p>Nivel de satisfacción</p> <p>Necesidades cubiertas</p>	

Fuente: Elaboración propia (2021)

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

Según la revisión bibliográfica que se ha realizado, se presenta algunos trabajos de investigación similares al presente, los cuales se muestra a continuación:

-Se presenta la **“Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente en el canal de ventanilla en una agencia bancaria”** (Vergara, 2017).

Este estudio de exploración se centró en la medida de atención al cliente en las ventanillas, que trata de reducir el tiempo de espera y dar una mejor atención al cliente, desarrollando posteriormente las tasas de fidelidad de los consumidores y convirtiéndose en la gestión de una cuenta con los clientes más satisfechos en la búsqueda. Para examinar la cuestión, se recopilaron datos de 2014 a 2016 sobre las ocasiones de espera y los tiempos de atención al cliente para cada cliente. Después de evaluar varias filosofías, se concluyó que la propuesta de mejora se creará a través de la Gestión de Procesos, tratando de disminuir estas ocasiones de retención de los clientes y, por lo tanto, disminuir los costos y trabajar en la naturaleza de la administración. Para la ejecución de la propuesta de mejora, se expuso un calendario de ejercicios a seguir para satisfacer las fases de la propuesta, que, a largo plazo, es alcanzable y beneficioso según el VAN y la TIR obtenidos en la investigación y el avance de este trabajo de examen. Su enfoque fue cuantitativo por la recolección de datos y entres sus resultados expone:

- De las tres filosofías para la ordenación del tema, se utilizó la Gestión por Procesos se utilizaron los ejecutivos por procesos, ya que este procedimiento obtuvo la puntuación más elevada, 4,35 sobre un límite de 5, en contraste con los demás sobre un límite de 5, en contraste con los demás.

- Se determinó que la propuesta de mejora suma un costo estimado de S/. 77,300.00, y los fondos de inversión para el banco sumarían alrededor de S/. 77,300.00 cada año. Y un ahorro de 183,000.00 cada año.
- La metodología dependiente de la Gestión por Procesos y la Mejora Continua refleja la importancia de tener un plan de control importancia de llevar un ordenamiento de control, observación y seguimiento de los ciclos para conocer el seguimiento de estos, conociendo resultados obtenidos y confirmar que el objetivo.
- Según los resultados obtenidos en el VAN y la TIR, la empresa es práctica y la especulación empieza a recuperarse en el sexto año de la empresa.

-Por otro lado en la investigación titulada “Plan de mejora en la calidad del servicio bancario” (Sánchez, 2018), indica que el estudio se compone de una progresión de cuatro partes todas las cuales tienen un motivo típico, que es ayudar a la organización a obtener un beneficio más rentable y a trabajar en sus ciclos. La organización a obtener un beneficio más rentable y la mejora de los ciclos. De información que ayudan a comprender más fácilmente este punto, además de dar datos significativos del clima de la organización en miniatura y a gran escala, así como a las cualidades, aperturas, carencias y peligros que pueda tener la asociación. Entre sus resultados tenemos:

- Los dispositivos esenciales son la información verificable de las administraciones que la organización proporcionó.
- Información auténtica de las administraciones presentadas en la organización, al igual que una progresión de encuestas y su traducción.

Entre sus conclusiones se tiene:

- Las peticiones de los clientes ayudan a mostrar las cuestiones fundamentales de la organización.

- Se elaboró un cronograma para las capacitaciones del personal en general de todas las áreas.
- Se realizó con éxito el plan de mejora en el servicio bancario.

-Otro antecedente considerado es “Propuesta de Mejora para la Atención de los usuarios de ventanilla del Banco de la Nación” (Bazoun y Muñoz, 2016), indica que en la agencia del Banco de la Nación existe un sistema de atención deficiente.

Esto se debe a que su marco es reducido y deficiente, lo que provoca largas colas que superan su límite interior; con ello, la organización tuvo que descubrir a los clientes de la ventanilla particular al exterior, poniendo en peligro su honestidad real. Algunos clientes se encuentran en circunstancias estresantes en cuanto a su bienestar o a una edad avanzada; también se encontraron madres con niños pequeños y mujeres embarazadas. En las expresiones del presidente de la oficina, el Sr. Muñoz Posada (2016): Hay una variedad de individuos que se presentan en la línea especial de la oficina durante el día, podría hacerles saber que hay individuos de más de 60 años, beneficiarios de O.N.P, beneficiarios de la ley 205330, clientes de la renta 65, señoras embarazadas, individuos discapacitados, individuos que necesitan sacar o pagar alguna ayuda, entre sus resultados están que:

- Cuando se examinaron los efectos posteriores de la exploración, fue posible verificar que las variables que ofrecen calidad a la asistencia de la organización son seguridad, rapidez, sustancia y consideración.
- El objetivo principal del examen se respondió con estas percepciones, ya que distinguió las variables en la impresión del cliente de la ventana especial que calidad de la administración. Del mismo modo, era factible afirmar que la teoría principal de la primera teoría de la exploración, que predice que los factores de la organización son los 5 componentes del Modelo Gap es errónea.

Entre sus conclusiones:

- Se concluye que se logró promediar los valores de las dimensiones para determinar el grado de satisfacción de los clientes en ventanilla preferencial.
- La satisfacción se da en base a la percepción de la calidad del servicio brindado.

-Además en el estudio realizado por Sandoval (2020) titulado **“Propuesta de Gestión de Procesos para Mejorar la Calidad de Servicio en Plataforma de Ventanillas en el Banco Interbank Sucursal 723 – Talara, 2020”**, indica que en la entidad bancaria se enfocan en brindar productos innovadores y un servicio conveniente a sus clientes. Se han trazado como uno de sus objetivos mejorar la atención al cliente en ventanilla por medio de la mejora continua para impulsar desde la capacidad de atención de los colaboradores de dicha entidad, este tipo de investigación fue de tipo aplicada y de enfoque cuantitativo, entre sus resultados más importantes expone:

- Se logró realizar el diagnóstico actual de la entidad bancaria encontrando la problemática del área de ventanilla.
- Con las encuestas se obtiene que hay clientes insatisfechos en mayor porcentaje que clientes satisfechos con la atención en ventanilla.

Las conclusiones más importantes del trabajo presentado fueron:

- Según los cálculos se encontró un 74% de clientes satisfechos, mientras un 26% de clientes insatisfechos representando un indicador deficiente para el cumplimiento dentro de la gestión de procesos en la atención que se le da a los clientes.
- Según el tiempo de evaluación en tiempo de la atención a los clientes se determinó que es de 11 minutos la espera para cada cliente.
- En la encuesta realizada, la mayor parte de colaboradores están de acuerdo con la gestión que se viene llevando en la entidad bancaria.

Entre otros de los antecedentes presentamos el siguiente estudio **“La mejora en la atención al cliente en el área de reclamos en una entidad financiera (en el Perú**

zona Lima-Sur en el periodo comprendido entre septiembre a diciembre 2020)" (Sáenz, 2021), con el objetivo de "Determinar si es que la mejora continua en el area de atención al cliente de una entidad financiera en el Perú, podría manifestar un impacto en los reclamos", es por esto que el auto empleo una revisión bibliográfica de la información de los clientes que formaron sus reclamos en múltiples ocasiones, así con sus diferentes quejas, durante el último trimestres del 2020.

Dentro de las principales conclusiones y resultados del autor se obtuvieron que los hallazgos después de emplear las encuesta se muestra de 100 clientes, se podría decir que existe una relación entre los indicadores y su respectiva mejora y la optimización de los indicativos en el servicio debido a que la hay una percepción por parte de los clientes sobre la atención que se brinda en el establecimiento por, siendo el tiempo un factor sumamente importante al momento de determinar si están conformes o no con la atención que se les brinda.

Por último el autor Vidaurre (2018) de la Universidad Cesar Vallejo presentó el trabajo **"Aplicación de La metodología PHVA Para mejorar la productividad en el área costura de la empresa Textiles Camones S.A- Puente Piedra"** creado "para adquirir el Título Profesional de Ingeniera Industrial", con el objetivo de " definir como el emplear la metodología PHVA podría mejorar la productividad en la empresa textil Camones S.A. en el area de costura". El autor emplear el diagrama de Pareto para determinar las causas más frecuentes que causaban un rendimiento bajo, estas fueron estratificadas y se llegó a la solución empelado un ciclo PHVA.

El autor llego a el resultado de una mejora productiva en el area respectiva, de esta manera se mejoró el rendimiento general de la compañía, adicionalmente la hipótesis del autor se cumplió.

2.2. Bases Teóricas

Las organizaciones, ya sean públicas o privadas, demuestran que la naturaleza de las administraciones que ofrecen es una consideración principal en su resistencia en el mercado. Conectan una importancia increíble a los datos sobre la naturaleza de la ayuda aparente de los clientes, ya que es visto por los clientes y es el eje básico para alejarse de las desviaciones, manteniéndose en la cima. (Zetham y Bitner, 2001)

2.2.1. Atención de servicio

El Modelo integral de brechas define el servicio como un todo estructurado e integrado, basándose en los conceptos y estrategias del marketing (Zetham y Bitner, 2001).

Indica que cuando se brinda el servicio por parte de la entidad bancario se debe buscar cerrar la brecha con el cliente el cual consiste en lo que espera el cliente y lo que la entidad bancaria le ofrece, también se tiene la brecha de proveedores, es no saber qué es lo que el cliente necesita o espera, por tanto, no se tiene los estándares correctos para su atención lo que genera dificultades para el desempeño y limita las acciones para alcanzar las metas trazadas por la entidad bancaria. (Zetham y Bitner, 2001)

No saber lo que el cliente prevé: es el contraste entre la suposición del cliente para la ayuda y la comprensión de estas suposiciones por parte del cliente. En el caso de la organización, sus principales impulsores que la llevan a una mejora son: el enfoque deficiente de la encuesta estadística, la ausencia de enfoque deficiente de la vigilancia estadística, ausencia de correspondencia.

No disponer de normas y planes de calidad de la ayuda adecuados: este agujero se establece en el contraste entre la comprensión de la organización de los supuestos del cliente y su capacidad para normalizar y configurar medidas centradas en él, sus causas son: deficiente servicio, asistencia insuficiente, ausencia de normas caracterizadas centradas en el cliente y clima asistencial deficiente.

Incapacidad de transmitir la ayuda tal y como se indica en las directrices: se produce cuando los principios establecidos por la organización en función de los supuestos genuinos del cliente no se cumplen debido a las insuficiencias del personal, las decepciones mecánicas o del marco, el impulsor fundamental son: las carencias en las disposiciones de RRHH, el mercado orgánico no son equivalentes, los clientes no desempeñan su trabajo, los intermedios de la administración no siguen las especificaciones. (Zetham y Bitner, 2001)

Las garantías no son equivalentes a la ejecución: este agujero comienza cuando la organización da garantías, ciertas o expresas, sobre las cualidades de su administración, y no las satisface; ocurre cuando: no hay una correspondencia de largo alcance de la exhibición de la administración, una administración despilfarradora de las suposiciones de los clientes, garantías tergiversadas, falta incluso de correspondencia.

2.2.2. Dimensiones de la calidad de servicio

Se tiene cinco dimensiones según el autor

- **Fiabilidad:** La fiabilidad es transmitir lo que está garantizado, por ejemplo, la capacidad de satisfacer las garantías, independientemente de que sean implícitas o expresas.
- **Responsabilidad:** Implica estar dispuesto a ayudar, responder a las consultas de los clientes y disminuir su tiempo de espera.
- **Afirmación:** Significa ser capaz de mover el altruismo y la fiabilidad.
- **Simpatía:** Se define como la capacidad de hacer que el cliente se sienta esencial para la organización, lo que se consigue ofreciendo una administración personalizada.
- **Calidad sustancial:** se refiere a la presencia de cosas reales: equipos, materiales, etc. En definitiva, transmiten una imagen de la ayuda.

2.2.3. Estrategias para mejorar las líneas de espera en una entidad

bancaria:

- a. Utilizar la lógica operativa: Consiste en utilizar un marco que ofrezca la posibilidad de solicitar las comparecencias de los clientes para disminuir el tiempo de espera; para este sistema es importante contar con un equipo innovador que pueda manejar bases de información de un tamaño impresionante.
- b. Establecer un ciclo de reservas: Consiste en crear un marco para establecer acuerdos en un momento determinado con los clientes para evitar las colas. Un punto débil de este procedimiento es el peligro de que falte un cliente previsto, con lo que se pierde la posibilidad de atender a otro.
- c. Separación de los clientes retenidos: Una técnica muy ventajosa consiste en aislar a los clientes que se retrasan en función de alguna marca; tal vez dependa de la desesperación, el plazo del intercambio, la importancia del cliente o el cobro de un coste de primera categoría.
- d. Hacer que la espera sea divertida o decente: Este sistema se centra en lo que realmente influye en la calidad, sostiene que no es el tiempo de espera sino cómo se sienten los clientes sobre la pausa y su duración, brindándole un snack y ofreciéndole algo que lo entretenga en el tiempo de espera.

2.2.4. Teoría de espera

Esta teoría se define como una circunstancia en la que los clientes pueden presentarse esperando ser atendidos, y en la que normalmente tienen que esperar un turno dependiendo de la solicitud dada por el marco. Los clientes tienen la opción de esperar o abandonar el marco. El término cliente se utiliza para describir de forma general cualquier elemento que confíe en que se le servirá un turno; puede tratarse de materiales en medidas, personas, artículos disponibles para comprar, etc. (García, 2015)

Según García (2015) se puede representar un marco con seis atributos:

- a. Patrón de arribo de los clientes: Para examinar los marcos de revestimiento, debe percibirse que en general el ejemplo de aparición de clientes aborda una variable irregular y para su revisión debe asignarse una apropiación probabilística; un factor más a considerar es el tipo de aparición, en el caso de que se presenten de manera autónoma o en todo momento. Para ambos casos, se debe asignar una circulación. También es importante pensar en la posibilidad de que una parte de los clientes abandone la línea antes de ser percibida. (García, 2015)
- b. Patrón de servicio teniendo en cuenta servidores: Los servidores, al igual que el ejemplo de apariencia de clientes, abordan una variable arbitraria en cuanto a la hora de consideración. Para su revisión, se debe considerar nombrar una circulación probabilística, adicionalmente es concebible que los clientes sean atendidos por separado o en grupos. Un factor más a considerar es que el ejemplo de consideración puede variar durante el tiempo que el marco es dinámico, ya sea por ejemplo: por cansancio de los administradores que ofrecen la ayuda o por un cambio de turno. (García, 2015)
- c. Disciplina de la cola: La disciplina de la cola es la forma en que los clientes son solicitados en la línea para ser atendidos posteriormente. En general, la disciplina de línea es FIFO, que consiste en servir al primer cliente que se presenta primero. Esta disciplina se puede observar, por ejemplo, en las colas de los bancos. (García, 2015)

Otro tipo de disciplina, aunque menos utilizada, es la LIFO, que consiste en atender primero al último cliente que se presenta. Este tipo de disciplina se puede ver, por ejemplo, en la forma en que se solicitan los paquetes de hormigón en un almacén. (García, 2015)

Un tipo inteligente de disciplina de línea es dar turnos de consideración en función de la gravedad o necesidad del cliente, este tipo de disciplina es aplicada por las clínicas cuando ofrecen necesidad a los pacientes más básicos. (Garcia, 2015)

- d. Límite del sistema: El límite del marco es la restricción de clientes que pueden esperar para ser atendidos, no obstante, también hay marcos donde el límite de la línea es finito y los clientes llegan a un punto de ruptura.

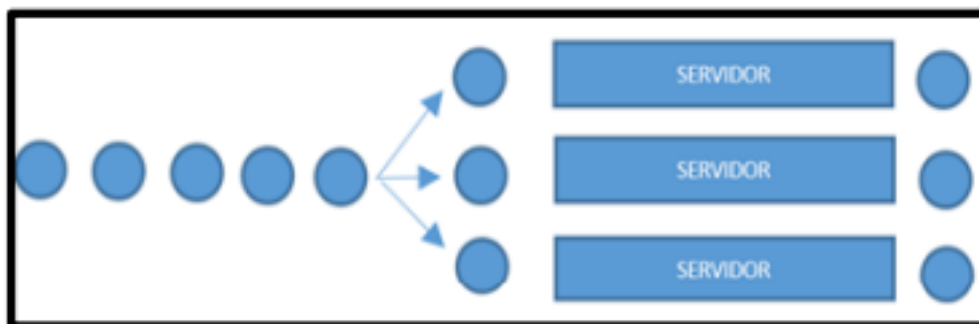
Numerosos marcos se establecen con un punto de ruptura para la cantidad de clientes en línea para evitar o disminuir la deserción de los clientes debido a la inquietud. (Garcia, 2015)

- e. Número de canales para el servicio: Hay dos tipos de direcciones en un marco de alineación; la principal comprende una línea solitaria que se encarga de al menos un servidor, para esta situación no se formarían líneas antes de los servidores y cada servidor tendría un límite de un cliente. La siguiente forma consiste en que cada servidor tiene su propia línea; entre estas dos formas diferentes la primera puede suponer que es más competente ya que los clientes circulan de forma más similar entre los servidores y se disminuyen los tiempos muertos. (Garcia, 2015)

Figura 1: *Canales por ventanilla*



Fuente: Recopilado de (Garcia Sabater, 2015)

Figura 2: *Un canal para ventanilla*

Fuente: Recopilado de (García Sabater, 2015)

2.2.5. Calidad del servicio

Hay varias concepciones de la atención al cliente, dependiendo de los creadores, pero todas coinciden en que una gran atención al cliente es un procedimiento para crear acuerdos y, por tanto, beneficios. Con respecto a la caracterización de la calidad en la asistencia, se debe pensar en la organización, así como en el cliente y administración independientemente de que sea inconfundible o teórico. (Tschohl, 2008)

La calidad no sólo estará disponible en el resultado final o en la administración ofrecida, sino también en la interrelación cliente-organización durante todo el proceso de acercamiento, compra y post transacción (Zetham y Bitner, 2001).

Para John Tschohl (2008), es fundamental que, si las asociaciones necesitan ofrecer un apoyo de calidad a sus clientes, deben pensar en las siguientes perspectivas: la responsabilidad de los ejecutivos; los activos satisfactorios; las mejoras en la forma de ayudar; la preparación; las administraciones internas; y la contribución o responsabilidad, en igualdad de condiciones. Hay varios tipos de clientes y cada uno tendrá sus propias suposiciones y nivel de visión de la naturaleza de la administración obtenida, por lo que las propias cualidades y cultura del cliente también se convertirán posiblemente en el factor más importante aquí. (Tschohl, 2008)

Para el cliente, la calidad significa satisfacer sus necesidades y deseos. Esto implica que la calidad depende de la manera en que la asistencia reacciona a las inclinaciones

del cliente. También se puede decir que ofrecer una asistencia de calidad ideal es ofrecer algún beneficio al cliente. (Tschohl, 2008)

Según Ekros (2013) hace referencia a que reunir esta necesidad será una necesidad para algunas asociaciones mientras que, para otras personas, será irrelevante ya que piensan que, si unos pocos clientes se van, otros vendrán, particularmente en aquellas administraciones o artículos que se presentan con alta rotación como alimentos, bienestar, combustible y otros. Numerosos clientes se habrán sentido maltratados por la mentalidad y el trato del personal que les "atienden", sin notar la ayuda al venderles un artículo y darles de su tiempo. La naturaleza de la consideración de las personas que están en relación directa con los clientes hace que se forme en el cerebro del usuario la imagen buena o mala de la organización. (Ekros, 2013)

La junta directiva es frecuentemente inconsciente de lo que ocurre en los niveles medios e inferiores, lo que requiere una administración elaborada, presentada, publicitaria, miembro y cuidadosa de la satisfacción de la naturaleza de las administraciones constantemente, buscando una mejora súper duradera. (Ekros, 2013)

Calidad de atención

Según el autor Barquero indica que la mejor estrategia para obtener la lealtad de sus clientes se logra evitando sorpresas no agradables para estos, ya sean por fallas en el servicio u otros (Barquero, 2003).

➤ **Calidad**

La calidad identificada con las administraciones de los clientes es el grado de grandeza que la organización escoge y obliga como norma a cumplir con los requisitos del cliente.

Si el establecimiento alcanza un grado de importancia que lo distinga de otras organizaciones, será apreciado y tendrá un nivel más elevado de riqueza de los buscadores de administración. Como indica Armstrong, la naturaleza de la

consideración clínica comprende "dar consideración especial al cliente sin perder tiempo, según la información actual y las normas morales, para estar a la altura de sus necesidades y deseos de bienestar" (Armstrong, 1991).

La calidad incorpora distintos factores físicos, especializados y lógicos, de autoridad, de correspondencia y de relaciones humanas, entre otros. La calidad requiere un mayor desarrollo de cada uno de los especialistas que se suman a la consideración agradable y, por lo tanto, permite que el personal se mantenga alejado de los ajustes entusiastas debido a la dificultad de cualquier requisito para el avance ordinario del proveedor. La naturaleza de una asistencia se decide globalmente, sin separar sus partes. (Armstrong, 1991)

Al garantizar la calidad, se puede concebir que los ejercicios realizados sean suficientes para el segundo en el que se realizan, donde la solidaridad de la multitud de proveedores se convierte en responsabilidad de todos, lo que dibuja un profundo compañerismo entre las partes de la asociación que propicia un clima amistoso en la fundación. Las principales características de la confirmación de valores son:

- Una manera de hacer las cosas bien la primera vez.
- Se trata de una presencia mental autorizada.
- Es una obligación de todos.
- Provoca la asociación entre los trabajadores y la afición por la organización.
- Es una guía ideal para la eficiencia, que permite introducir la propuesta de traer un artículo que ayude al cliente.

➤ **Confianza**

Los compradores o consumidores de ciertos artículos o administraciones no son extremadamente delicados con la calidad, pero es factible impactar a los clientes potenciales y actuales para que vean el valor en los niveles de calidad en ellos. Esto puede lograrse asociándose de forma fiable con el cliente para fomentar un entorno de confianza y certidumbre sacando a la luz cualquier cuestión de exposición, resistencia, solidez u otras características valoradas por el cliente; esto puede lograrse mediante la confirmación de la calidad en la ayuda y la plena conciencia por parte de los clientes del valor de los componentes ejecutivos. (Acevedo y Morovic, 2007)

➤ **Límites funcionales**

Es importante caracterizar exactamente las propiedades y los medidores de calidad de las administraciones dadas al mercado. Se trata de un trabajo interdisciplinario de los distintos espacios de la organización y de una correspondencia cercana con los clientes para determinar inequívocamente los factores a estimar, la recurrencia, las actividades resultantes y las percepciones al respecto. (Acevedo y Morovic, 2007)

➤ **Coordinar las actividades a desarrollar**

En consecuencia, es importante proceder a la evaluación precisa de las administraciones. Este marco puede ser un diferenciador significativo según el cliente en vista de que los resultados y el grado de cumplimiento con las administraciones se dan continuamente.

➤ **Metodología normativa**

Un marco de calidad asistencial decente puede ser el diferenciador de las administraciones ofrecidas, lo cual debe ser reconocido por los grados de fidelidad de los consumidores y por el marco que sostiene aquellos expedientes de presentación que son contabilizados de manera oportuna, sustancial y significativa a los clientes.

También se presentarán las ventajas de esta separación: Objetividad, control integral, mayor responsabilidad, dinamismo, facilidad y razonabilidad funcional.

2.2.6. Características de la atención al cliente

Según el autor Deming (1989) indica las siguientes características de atención al cliente.

- El trabajo debe ser innovador en un sentimiento de ayuda eficaz, sin titubeos y con civismo.
- La sociedad en general se irrita excepcionalmente cuando el trabajador que tiene adelante se equivoca al hablar y utiliza un lenguaje técnico o especializado para aclarar las cosas.
- Hay que intentar ajustar la oportunidad de servir no a su propio tiempo, sino al tiempo accesible al cliente, es decir, ser rápido.
- Es muy recomendable centrarse en lo que el cliente solicita, en caso de que haya algo defectuoso, solicitar la modificación sin reservas.
- El cliente verá el valor en que hay que ser agradable con él.

La organización debe idear procedimientos que le permitan cumplir sus objetivos, ganar dinero y separarse de los contendientes. La organización debe ocuparse de las suposiciones de sus clientes, reduciendo al máximo la diferencia entre la verdad de la ayuda y las suposiciones del cliente. (Deming, 1989).

2.2.7. La Satisfacción

Según el autor Gutiérrez (1999) caracteriza la fidelidad del consumidor como "la fuerza de la inclinación de un individuo sobre el resultado aparente de un artículo determinado comparable a las suposiciones que ese individuo tenía de él".

Por otro lado, para Oliver (1997) afirma que la satisfacción es la "valoración del comprador de un artículo o administración destacado, o el propio artículo o

administración, da (o está dando) un resultado encantador de la utilización, incluyendo niveles por encima o por debajo de las suposiciones" (p. 26).

De las definiciones mencionadas anteriormente, se puede deducir que la idea de satisfacción implica una inclinación abstracta con respecto al cliente en cuanto a un artículo o administración en particular; esta inclinación es la consecuencia de un juicio de valor entre lo que el cliente obtuvo y las suposiciones que tenía al respecto.

La lealtad del consumidor se estima mediante cuatro estándares que, según Pita, son los siguientes: marcos de protesta e ideas, contemplaciones de lealtad del consumidor, investigación de clientes perdidos, algunos seguros en la estimación de la lealtad del consumidor.

2.2.8. La importancia de la satisfacción del cliente

La importancia de la lealtad del consumidor en el mundo empresarial radica en que un cliente satisfecho será un recurso para la organización, ya que presumiblemente volverá a utilizar sus administraciones o artículos, comprará el artículo o la administración de nuevo u ofrecerá una perspectiva decente con respecto a la organización, lo que provocará un aumento de los ingresos para la misma. (Pasmíño y Flor, 2006)

Por otra parte, un cliente decepcionado informará a más personas sobre su decepción, se quejará a la organización en mayor o menor medida y, si su decepción llega a un nivel determinado, decidirá cambiar de organización para comprar el artículo o la administración o, en último caso, incluso abandonará el mercado.

A pesar de que la fidelidad de los consumidores es un objetivo importante, no es simplemente la última meta de las organizaciones en sí misma, es una forma de llegar a este fin, que es obtener resultados monetarios aceptables. Estos resultados serán más destacados en caso de que los clientes sean fieles, ya que existe una sólida relación entre el mantenimiento de los clientes y los beneficios. (Pasmíño y Flor, 2006)

2.2.9. Ciclo PHVA

El ciclo PDCA o PHVA permite la mejora del valor en cualquier curso de una organización, es igualmente un dispositivo para la mejora constante (Ariza, 2017).

- **Etapa de planificación**

La fase inicial del ciclo PHVA es el aseguramiento de las metas y objetivos a cumplir, estos deben ser claros y sucintos. También deben establecerse las técnicas que se utilizarán para alcanzar los objetivos. Para reconocer los problemas potenciales, se distingue por necesidad, se caracterizan los objetivos, se disecciona la circunstancia actual, se reconocen las causas potenciales y se planifica un plan de mejora, para después aplicar los aparatos de calidad (Ariza, 2017).

- **Hacer**

En esta etapa se imparte formación y preparación al personal de la organización dedicado a la mejora de los procesos. Hay tres tipos de preparación: en grupo, de los jefes a los subordinados y de forma independiente (Ariza, 2017).

- **Etapa de verificación**

En esta tercera etapa, se comprueba el trabajo que se está realizando para aprobar si se está cumpliendo con lo dispuesto en la etapa primaria. Además, el trabajo debe comprobarse mediante la percepción en el lugar de trabajo y la confirmación mediante las consecuencias de un trabajo similar. (Ariza, 2017)

- **Etapa de actuar**

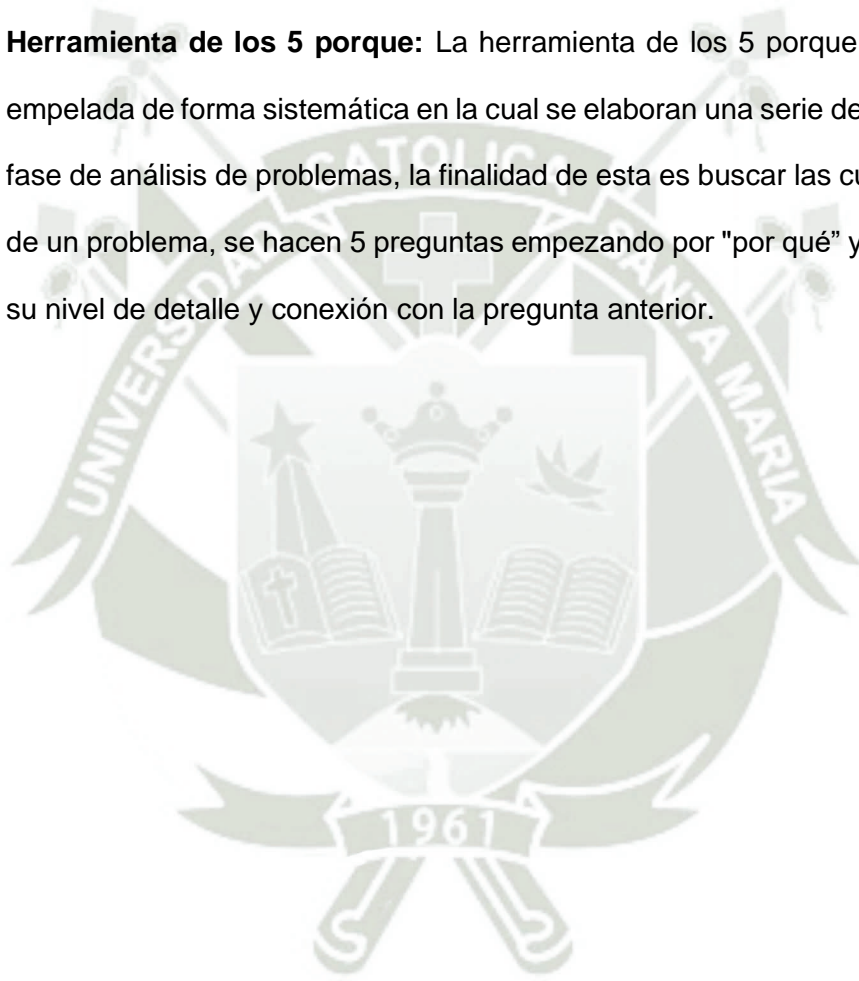
En esta cuarta y última etapa se dan dos situaciones: suponiendo que se haya cumplido el objetivo, es decir se lograron las metas de la tercera etapa; las técnicas y las actividades correctoras aplicadas a ellas y a las tareas se normalizarán y funcionarán de forma similar. La situación posterior es en el caso de que el objetivo no se haya

cumplido, se deben distinguir las causas y solucionarlas o eliminarlas, tras lo cual se debe crear otro ciclo PHVA y comenzar con la etapa principal.

2.2.10. Definición de términos

- **Calidad:** Para caracterizar el término calidad, se puede hacer referencia a la calidad como ajuste a los requisitos previos, estos deben expresarse de forma inequívoca para que no se produzca un malentendido. Las estimaciones deben ser tomadas persistentemente para decidir la conformidad con esas necesidades. (Española, 2020)
- **Cola:** La fila en la que los clientes esperan su atención.
- **Servicio:** "Cualquier acción o ventaja que una parte ofrece a otra. Son básicamente inmateriales y no conllevan responsabilidad alguna. Su creación podría estar relacionada con un artículo real" (Española, 2020).
- **Confianza:** En las ciencias sociales y en la investigación del cerebro social, la confianza es la convicción de que un individuo o una reunión serán capaces y podrán actuar adecuadamente en una circunstancia y en unas reflexiones determinadas. La certeza se construye más o menos en función de las actividades y las cualidades. (Española, 2020)
- **Responsabilidad:** tiene su punto de partida en el español y según la Real Academia Española "es el límite existente en cada sujeto dinámico de derecho para percibir y reconocer los resultados de un acto abiertamente realizado" (Española, 2020).
- **Garantía:** es una responsabilidad exigible por la que una de las partes de un intercambio se compromete a que, en caso de resistencia al acuerdo o de que surja alguna molestia, se asegurarán los privilegios de la parte influenciada tratando de disminuir más allá de lo que muchos considerarían posible cualquier daño. (Española, 2020)

- **Empatía:** La empatía es la capacidad de comprender y ver los sentimientos y sensaciones de otra persona sintiéndolos como propios (Española, 2020).
- **Planificación:** Es una interacción coordinada de forma deductiva y a menudo de increíble abundancia, para un objetivo no establecido realmente (Española, 2020).
- **Verificación:** Verificar la veracidad de un acontecimiento.
- **Herramienta de los 5 porque:** La herramienta de los 5 porque es una técnica empleada de forma sistemática en la cual se elaboran una serie de preguntas en la fase de análisis de problemas, la finalidad de esta es buscar las causas principales de un problema, se hacen 5 preguntas empezando por "por qué" y viendo a la vez su nivel de detalle y conexión con la pregunta anterior.



CAPITULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

3.1. Nivel de la investigación

Para los autores Hernández et. al (1997) el nivel de la presente investigación es descriptiva – correlacional pues se pretende describir situaciones de la manera que se manifiesta la calidad del servicio en el área de ventanilla y se medirá dos variables. Los estudios descriptivos pretenden especificar las necesidades de los clientes en una financiera.

El tipo de investigación según el autor Ruiz (2006), especifica que es de tipo aplicado, pues se propone aplicar el modelo PHVA para solucionar problemas.

3.2. Diseño de investigación

La investigación del presente trabajo es de Diseño preexperimental, pues se determinará si es necesario volver a realizar un estudio (Carrasco, 2007).

G: O1 -----X-----O2

Donde:

G: Grupo experimental, que está formado por personas las cuales son clientes de la financiera por más de 3 años.

O1: Medición de la variable dependiente por primera vez Calidad del Servicio

O2: Medición de la variable dependiente por segunda vez Calidad del Servicio

X: Plan de mejora Basado en el Ciclo de PHVA.

- **Enfoque de investigación**

El enfoque de nuestra investigación es cuantitativo porque realizamos la recolección de datos para probar nuestra hipótesis, por medio de observaciones y aplicación de cuestionarios al cliente y tomando en cuenta la opinión del personal que labora en la

financiera, empleando técnicas estadísticas para el análisis de datos y así obtener los resultados, como es Mejorar la Calidad de Servicios en Ventanillas en la Financiera.

Según el autor Sampieri (2013) “Se Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías” (p. 16).

3.3. Población y muestra

- **Población**

Todas las entidades de la organización de Arequipa.

- **Muestra**

Financiera en la ciudad de Arequipa-Sede Miraflores

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

- Técnica: Aplicación del ciclo PHVA
- Instrumento: Revisión bibliográfica
Formatos de solución de problemas
Encuestas

3.5. Técnicas de procesamiento y Análisis de Datos

Plan de procesamiento

- Elaboración de instrumento.
- Solicitud de autorización para la aplicación del instrumento.
- Recolección de la información mediante la aplicación del instrumento de recolección de datos a las unidades de estudio

Plan de análisis

- Tabulación de la información según la matriz de datos.
- Procesamiento de los resultados

- Análisis e interpretación de resultados.
- Elaboración de conclusiones y sugerencias.
- Preparación del Informe Final.

Tabla 2: *Procesamiento de datos*



Fuente: Elaboración propia (2021)

Para la presente investigación se empleó un cuestionario, de forma anónima para identificar la perspectiva de los clientes de la Financiera para tener un panorama de la situación actual. Se realizó una prueba piloto a algunas personas, lo que nos ayudó a darnos en que puntos se debía enfocar la mejora, así mismo se plantea aplicar un segundo cuestionario con el fin de identificar si la aplicación de la presente propuesta de mejora lograría tener buenos resultados. En el Anexo 9 se podrá apreciar el cuestionario aplicado de manera anónima a un pequeño grupo de clientes amigos de la entidad.

CAPITULO IV

4. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

4.1. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1.1. Descripción de la empresa

Se presenta una descripción de la historia de Financiera en sus inicios (Financiera, (s.f.)):

- **1992**

La organización dio sus primeros pasos a través de la creación de una ONG en Arequipa, un grupo de empresarios arequipeños impulsó un proyecto cuyo objetivo era facilitar viviendas dignas a grupos de peruanos (principalmente migrantes de escasos recursos) con el fin de alcanzar mejoras reales en su calidad de vida. (Financiera, s.f.)

- **1998**

A partir de esta experiencia, se crea una nueva entidad financiera la cual busca contribuir al desarrollo de la pequeña y microempresa, y a pesar de ser pequeña en el sistema financiero nacional poco a poco fue creciendo y para inicios del nuevo siglo, la empresa se hallaba en capacidad de ampliar su ámbito de operaciones a la ciudad de Lima. (Financiera, s.f.)

Son el primer caso en que una entidad financiera formada en una provincia acrecentaba su presencia en el competitivo mundo de las microfinanzas en la capital del país (Financiera, s.f.).

- **2009**

Gracias a sus socios, cooperantes, colaboradores y especialmente a los clientes, se convirtieron en un vehículo de progreso, con la llegada a Lima, obtuvieron un nuevo nombre más comercial (Financiera, s.f.).

Los valiosos conocimientos que sus colaboradores adquirieron, consecuencia de su esfuerzo y experiencia financiera, se fueron convirtiendo en una formidable herramienta que poco a poco, con firmeza y seguridad, construyó su identidad y ventaja comparativa, elementos que atrajeron más aportantes, cooperantes y asistencia técnica. (Financiera, s.f.)

- **2011**

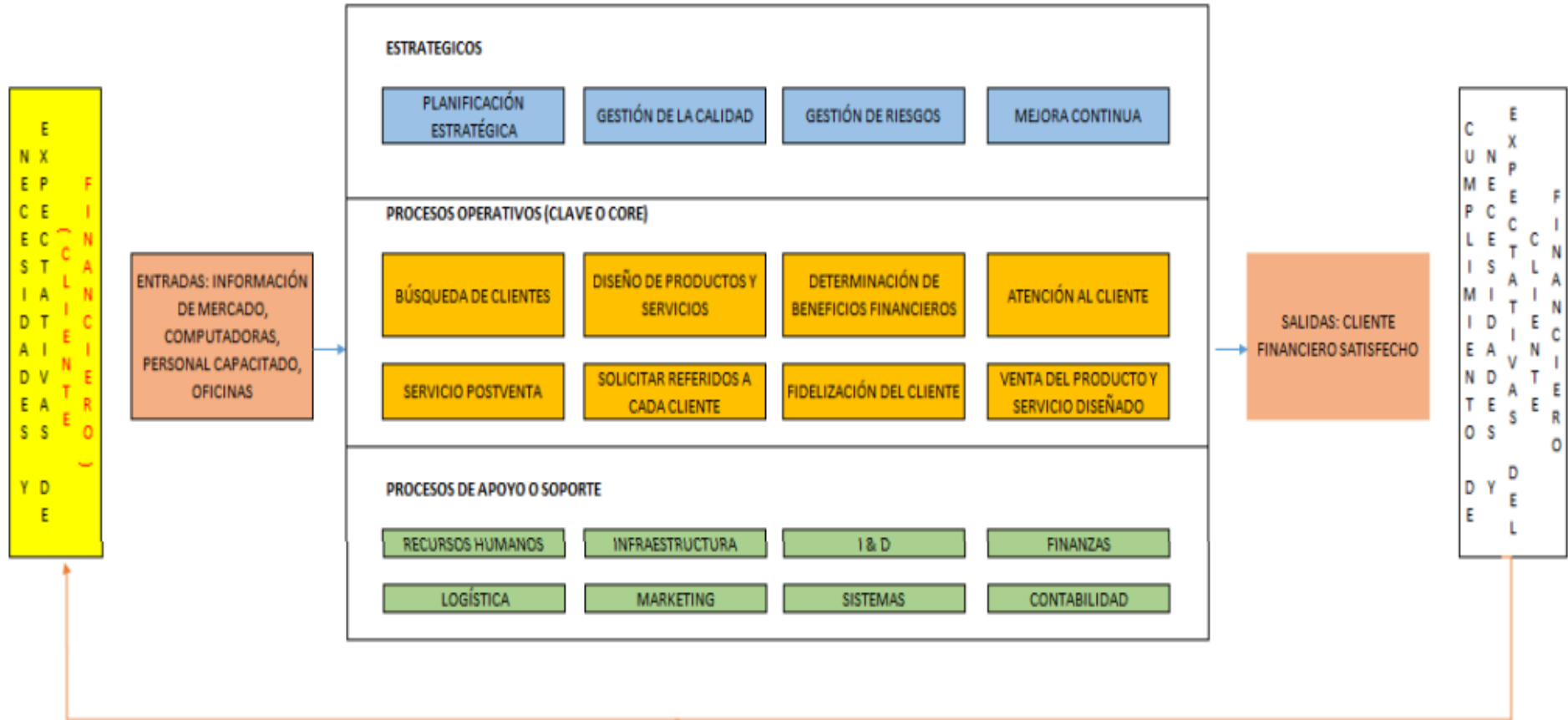
Así, su posición en el sistema financiero fue un atractivo de gran interés para un conglomerado mexicano que en el 2011 los absorbió (Financiera, s.f.).

- **2013**

En el 2013 renovaron su imagen convirtiéndose en la financiera que son en la actualidad el cual es el fruto de años de trabajo enfocados en el crecimiento de sus clientes y en el valor que les dan a las personas. Su compromiso es seguir trabajando en una eficiente inclusión financiera y brindarte las mejores herramientas para verte crecer. (Financiera, s.f.)

4.1.2. Procesos de la Financiera

Figura 3: Mapa de procesos de Financiera a estudiar



Nota: Recopilado de la Financiera (2022)

A continuación, describiremos los procesos operativos de la Financiera:

- **Búsqueda de clientes:** Interacción operativa que se encarga de separar las bases de información y llegar a los clientes hasta que la última escaleta esté lista para la región de Telemarketing.
- **Diseño de productos y servicios:** Proceso responsable de habilitar a cada tipo de cliente la posibilidad de obtener una tarjeta MasterCard, un anticipo individual, un crédito para vivienda, un anticipo para vehículo o una mezcla de algunos de estos elementos dependiendo de la obligación del cliente detallado en el Sistema Financiero o potencialmente de su paga mensual.
- **Determinación de beneficios:** Ciclo operativo responsable de la planificación de los lobbies de crédito para cada tipo de cliente una vez obtenida la Lista de Productos de la interacción anterior. Estas misiones darán las tasas de los préstamos, los plazos, la mayor suma a la que puede acceder un cliente para un crédito, el tipo de tarjeta MasterCard que podría obtener, la cuota periódica inexacta a la que ascendería su crédito para que al final se informen los Contactos de Venta.
- **Atención al cliente:** Proceso de gestión responsable de establecer las reglas de atención al cliente para cada tipo de banco, siguiendo los acuerdos de calidad establecidos en la interacción anterior, así como atender las necesidades de cada cliente y cumplir con sus supuestos.
- **Venta del producto y servicio diseñado:** En esta interacción los Asesores de Ventas, Ejecutivos de PYMES y Oficiales de Negocios son responsables de llegar a los clientes según lo indicado por su banco de comparación para venderles el artículo más sugerido así como adecuado para ellos.
- **Fidelización de clientes:** Esta interacción funcional se complementa con la anterior, ya que los representantes de ventas de empresas, pymes y compradores son responsables de la atención a los clientes, proporcionándoles

las oficinas vitales y las opciones más idóneas para sus actividades crediticias. Esto les permitirá fabricar la fiabilidad del cliente y venderle más artículos posteriormente.

- Pedir referencias a cada cliente: Este ciclo se complementa con el anterior y además con la Venta del Producto y Servicio Diseñado, ya que posterior a la realización del trato, los asesores, jefes y funcionarios están obligados a solicitar que sus clientes les aludan más clientes para tener la opción de atenderlos y simultáneamente armar su confiabilidad para captar el mayor mercado concebible y crear el mayor beneficio posible para la asociación.
- Administración postventa: Interacción operativa que gestiona la decepción introducida por los clientes a causa de sistemas aplicados incorrectamente, cargos injustificables, condiciones ofrecidas que no se tienen en cuenta y que el banco está obligado a reaccionar y abordar en un plazo no superior a 30 días laborables.

4.1.3. Línea de productos de la Financiera

- Tarjeta débito
- Tipo de cambio
- Transferencia
- BIM
- Cheques Gerencia
- Canje de cheques

4.1.4. Descripción del proceso que realiza la Financiera

La entidad del estudio se encarga de captar recursos mediante depósitos y prestar dinero a través de desembolsos de créditos.

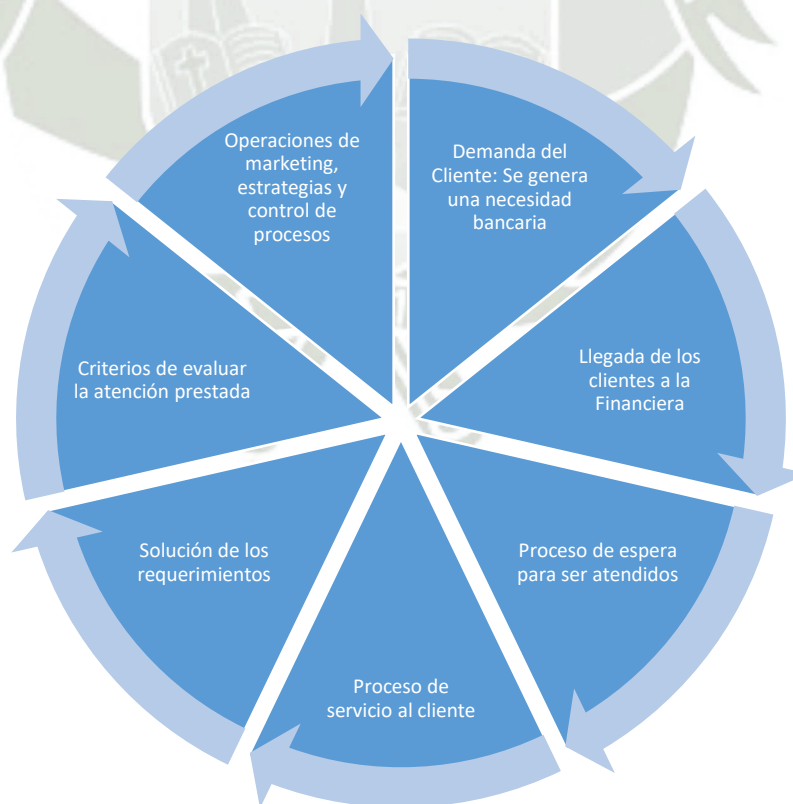
La entidad pasa por ciertos procesos comunes en este tipo de empresa del rubro económico, definiendo sus flujos de información, determinando así mismo la estrategia

de inversión y su financiación, así mismo establece las proyecciones financiera que son requeridas por el mercado, esto le permite desarrollar el procesos presupuestario integrando los objetivos que como organización tienen todo esto para lograr implementar sus sistemas de control financiera integrado con su esquema económico general.

En la División Comercial cuenta con diversos canales de atención, entre ellos, las agencias, en donde se encuentran las Ventanillas para realizar pagos y depósitos, la Plataformas de Servicios, en donde se realizan las aperturas de cuentas corrientes y de ahorro así como las solicitudes de tarjetas de créditos y créditos consumo, Banca Pequeña Empresa, en donde se brinda asesoría a los clientes que pertenecen al rubro de personas naturales con negocio; banca por teléfono, banca móvil y banca por internet. (Rayo, 2016)

En la siguiente figura se muestra las etapas de servicio que se realiza en la Financiera.

Figura 4: Etapas de los servicios de Financiera.



Nota: Elaboración propia en base a información obtenida por la Financiera. (2022)

En la figura anterior se muestra al cliente el cual es parte de proceso el cual comienza con su entrada pasando por todo el proceso de atención hasta su correspondiente salida, buscando que se realiza con cierto grado de satisfacción.

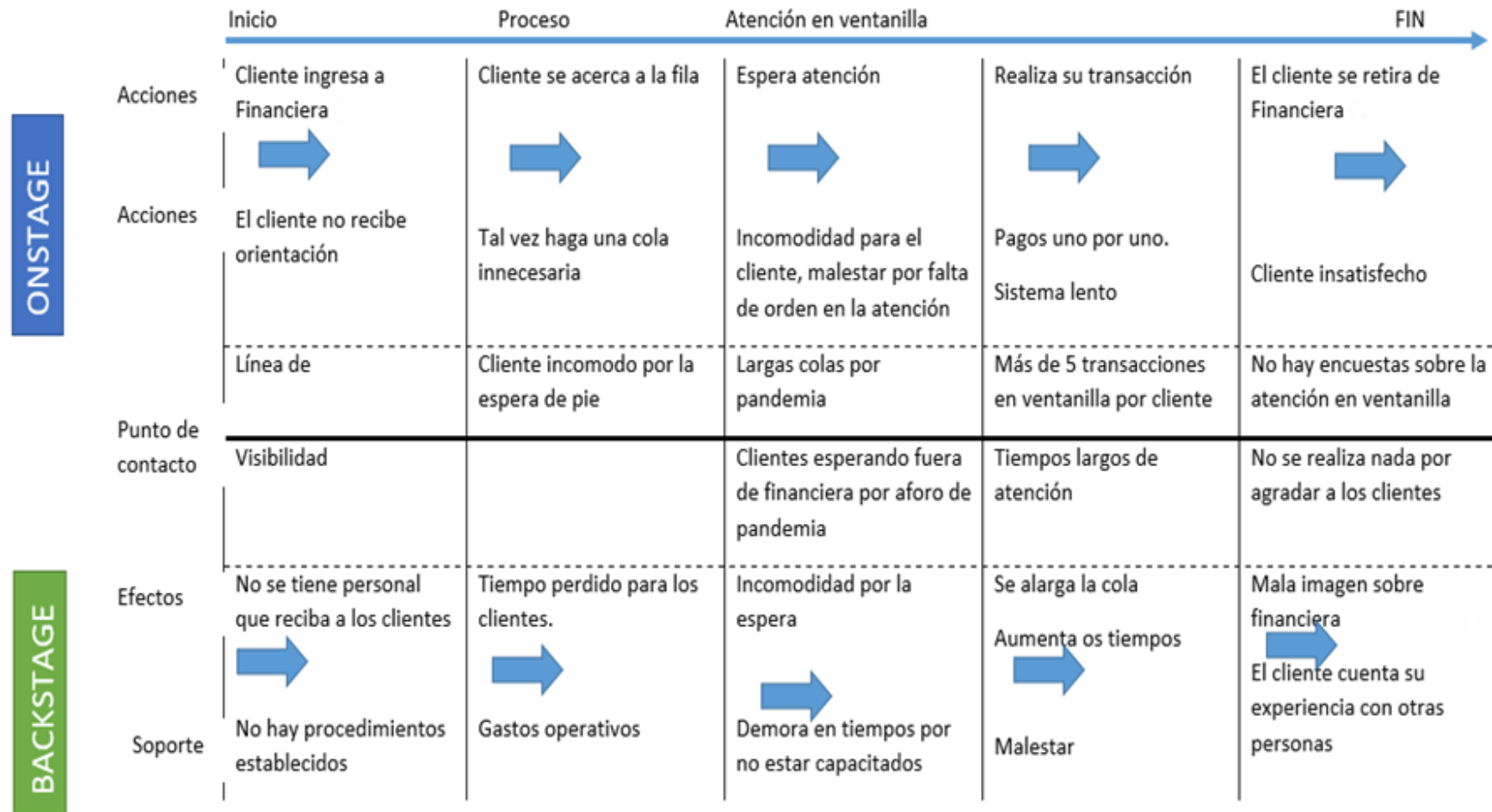
El trabajo del jefe de tareas de ayuda incorpora los elementos de creación y publicidad como un marco abierto con el cliente como miembro funcional; en consecuencia, la promoción desempeña dos papeles significativos en las actividades diarias de administración:

- 1) Educar al cliente para que asuma un papel como miembro funcional en la interacción de ayuda, y.
- 2) "suavizar" la solicitud para que coincida con el límite de la administración. Esta acción publicitaria debe facilitarse con niveles de personal y planificación al igual que con el control y la evaluación de la interacción de transporte, mediante tareas de necesidad y capacidad de exhibición como un conjunto de ejercicios para las asociaciones de administración.

La idea de marco abierto de la administración permite igualmente una perspectiva del cliente como cocreador que le permite participar efectivamente en la interacción de la ayuda, de modo que la impresión del cliente sobre la calidad de la administración depende de toda la experiencia de la asistencia, desde el inicio hasta la salida. A continuación, seguiremos describiendo el esquema de la asistencia.

Este esquema muestra cómo debe ser el elemento, para esta situación la asistencia al cliente, y cada una de las determinaciones para su reconocimiento.

Figura 5: Blueprinting actual del servicio de atención al cliente



Fuente: Elaboración propia basada en (Shostack, 2022)

La figura 5 muestra el esquema actual de la atención al cliente en ventanilla. Este gráfico se utiliza para mostrar los ejercicios actuales del proceso de atención al cliente y para diseccionar las posibilidades de desarrollo que pueden ejecutarse. Según el diario *Service Positioning through Structural Change* de Lynn Shostack, el esquema se aísla en dos secciones: lo que el cliente ve y participa efectivamente (Ostaga) y lo que el cliente no ve (Backstage), aislado por la Línea de Visibilidad.

Esta línea aísla los ejercicios visibles en los que los clientes adquieren la prueba teórica de la ayuda de los ejercicios no visibles en los que el cliente no participa directamente. La actividad de blueprinting puede igualmente mostrar a los jefes de administración de tareas libres para trabajar en los focos básicos y en la configuración de sistemas "seguros" para prevenir su evento posterior y posteriormente garantizar la transmisión de grandes administraciones.

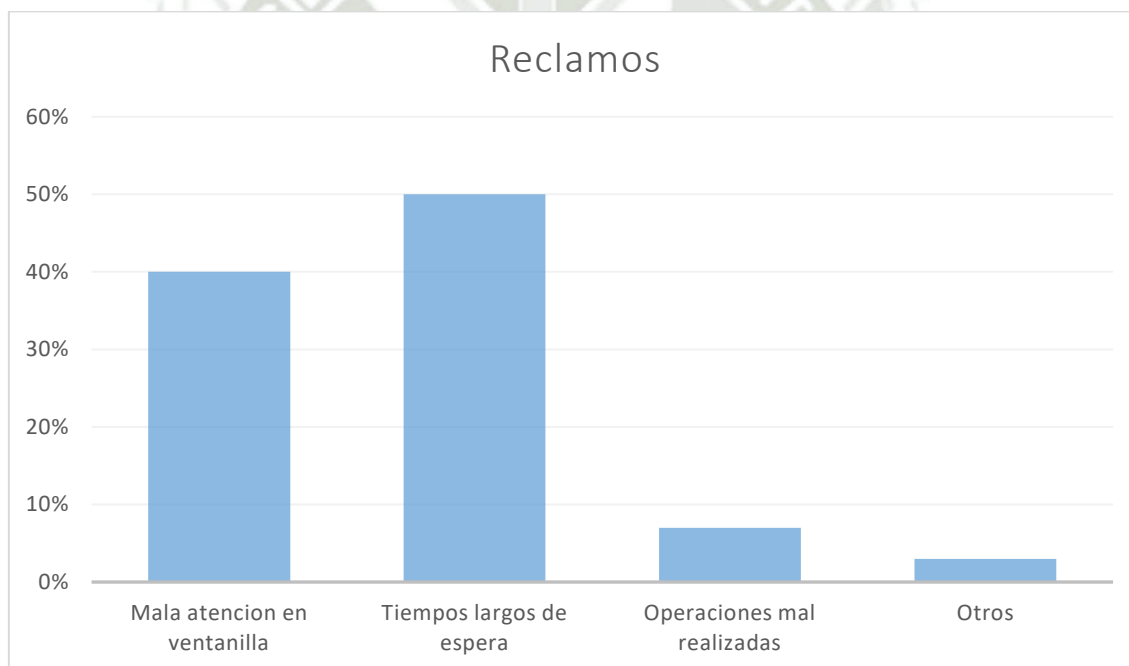
En consecuencia, se completa el examen o la investigación de las fases principales del diagrama actual del marco de consideración. En la etapa posterior, que es el lugar donde el cliente se desplaza hacia la línea, ésta podría ser superflua y el cliente se sentaría sin sentido, es decir porque no hay ninguna persona que le dirija y le de soporte cuando se presenta en la organización; asimismo, es tiempo perdido; 10 minutos perdidos en una asistencia son comparables a unas 433 horas al año perdidas que podrían haberse utilizado en un proyecto de preparación consistente o en tiempo de ocio para el personal, al igual que los costes laborales que dicha retención provoca, por ejemplo, 433 horas al año de administración de energía para que las aplicaciones estén accesibles para hacer las tareas de este tipo de clientes. Por otra parte, en la cuarta fase del esquema actual, que es el momento en el que el cliente realiza el intercambio, se observa que, por ejemplo, suponiendo que uno o varios clientes realicen cuotas de cargo en cualquiera de sus variedades, este tipo de cuotas deben realizarse de forma individual y no como un conjunto de actividades, lo que hace que estas tareas lleven más tiempo de incorporación. También hay clientes que realizan más de 5 intercambios, lo que

aumenta los tiempos de consideración y, por lo tanto, las ocasiones de retención, incomodando a los clientes y produciendo costes de trabajo. En resumen, un esquema es un significado exacto del marco de transmisión de la ayuda que muestra a la administración para evaluar la idea de la asistencia en sí en el papel, en cualquier caso, el trabajo con el pensamiento crítico mediante el reconocimiento de los puntos débiles o enfoques básicos para desarrollar aún más la visión de ayuda en el cliente.

4.1.5. Descripción del problema

Según información obtenida, se muestra el siguiente cuadro según los reclamos presentados por los clientes en los que va del año por diversas razones.

Figura 6: Reclamos presentados en la Financiera.



Nota: Recopilado de la Financiera. (2022)

Como se puede observar en la figura 6, la mayor parte de reclamos se debe a los tiempos largos de espera para poder ser atendido en el área de ventanilla.

Por este motivo el presente trabajo de investigación se centrará en el proceso de atención en las Ventanillas para poder reducir el tiempo de espera y brindar una mejor atención a los clientes, mejorando los índices de satisfacción de estos y poder aumentar el grado de satisfacción de los clientes.

4.1.6. Tiempos de espera

En la actualidad la entidad cuenta con un máximo de tiempo establecido para la atención de sus clientes en ventanilla, este tiempo de espera que es de 2 minutos y un máximo de 3 minutos dependiendo de las operaciones que realice cada cliente en ventanilla.

Problema principal

Para determinar el problema nos basamos en la información brindada por parte de la organización sobre los tiempos de espera en ventanilla en los últimos 3 años.

Tabla 3: *Tiempo de espera en ventanilla de los últimos 3 años*

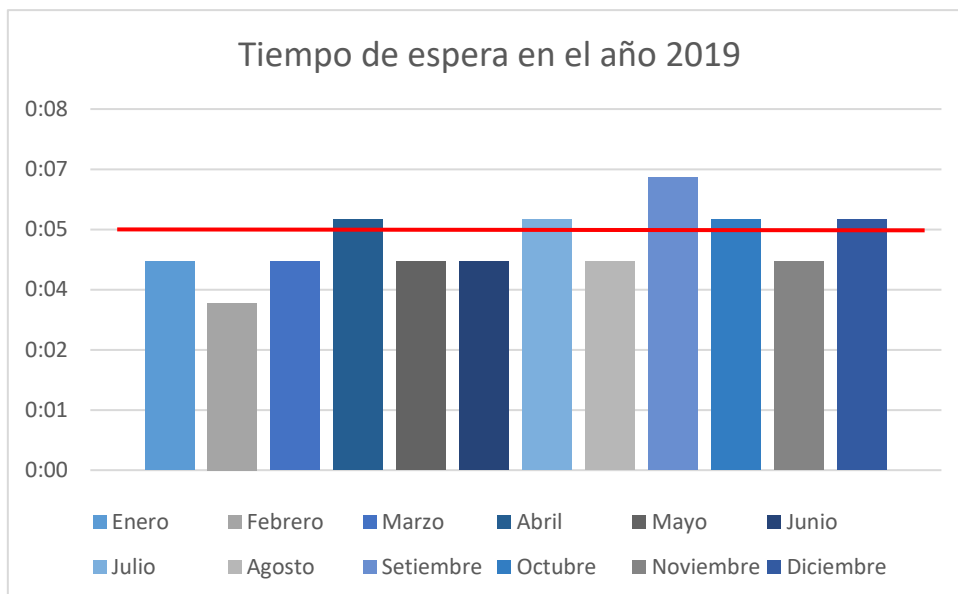
MESES	AÑOS		
	2019	2020	2021
Enero	00:05	00:05	00:03
Febrero	00:04	00:03	00:06
Marzo	00:05	00:05	00:04
Abril	00:06	00:05	00:05
Mayo	00:05	00:06	00:06
Junio	00:05	00:04	00:05
Julio	00:06	00:04	00:04
Agosto	00:05	00:05	00:05
Setiembre	00:07	00:06	00:04
Octubre	00:06	00:06	00:06
Noviembre	00:05	00:06	00:05
Diciembre	00:06	00:05	00:07

Nota: Recopilado de la Financiera. (2021)

Como se puede observar en la tabla, en promedio los tiempos de esperas sobrepasan lo establecido por Financiera en tiempos, que es de 2 a 3 minutos como máximo.

En la siguiente figura se muestra el tiempo de espera en el año 2019.

Figura 7: *Tiempo de espera en el año 2019*



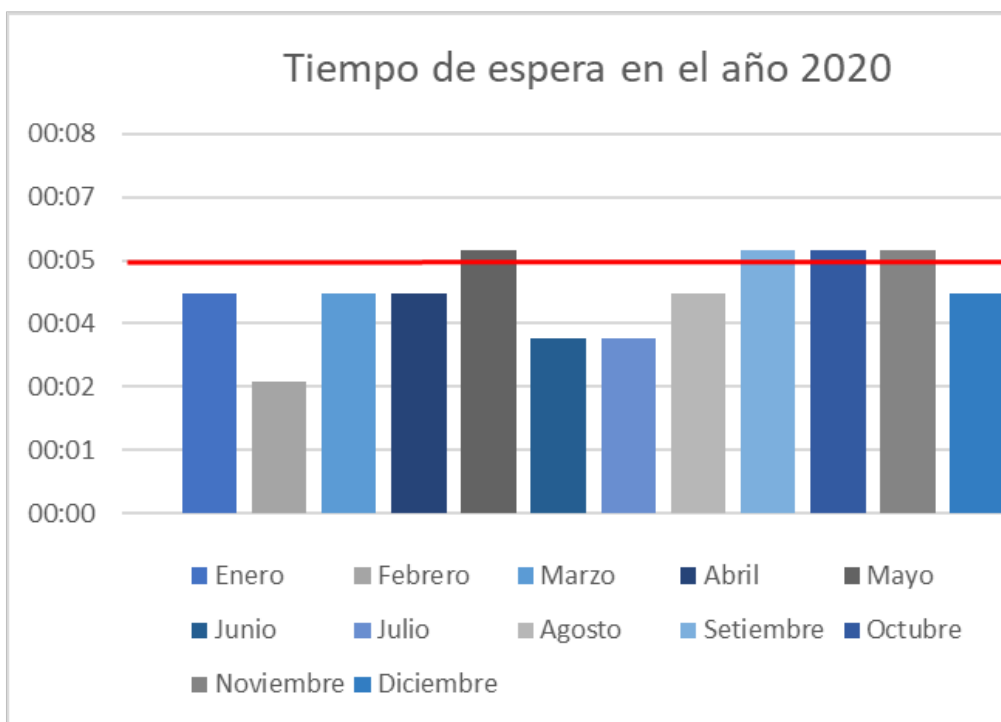
Nota: Elaboración propia (2022)

Como podemos los tiempos de espera en ventanilla incluso llegaron a 7 minutos en este año, siendo el promedio de 5 minutos, esto genera en algunos usuarios una molestia.

Podemos observar que todos los meses se excedió el tiempo establecido por la empresa

En la siguiente figura observamos el tiempo de espera del año 2020:

Figura 8: *Tiempo de espera en el año 2020*



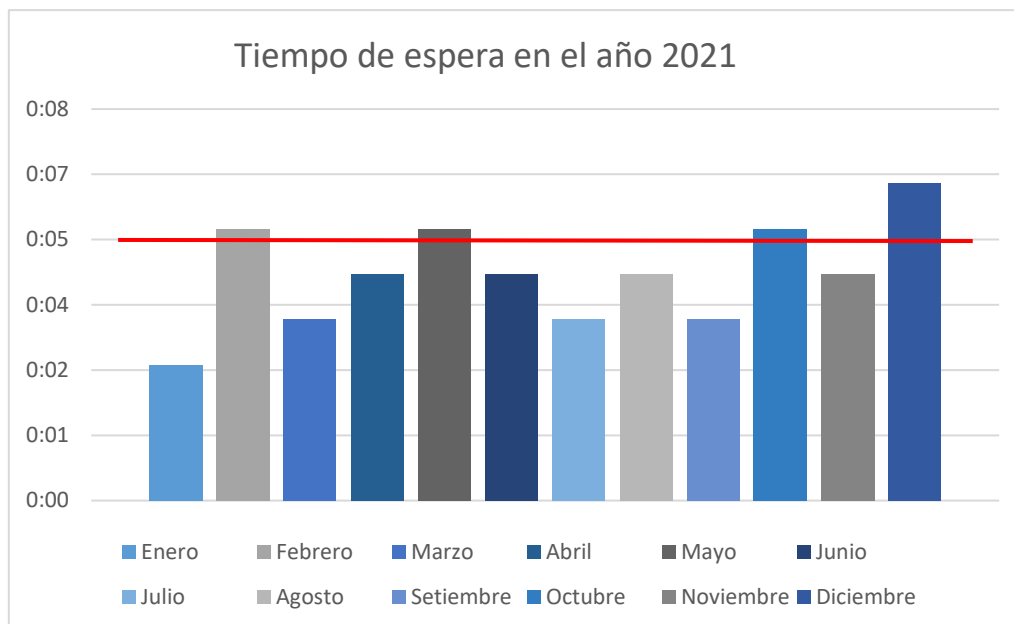
2020 Nivel de Tiempo

Nota: Elaboración propia (2022)

En el año 2020 los clientes llegaron a esperar hasta casi 6 minutos, lo que también generó incomodidad en los clientes, el promedio de espera se mantiene en 5 minutos.

A continuación, se muestra el tiempo de espera del año 2021:

Figura 9: *Tiempo de espera en el año 2021*

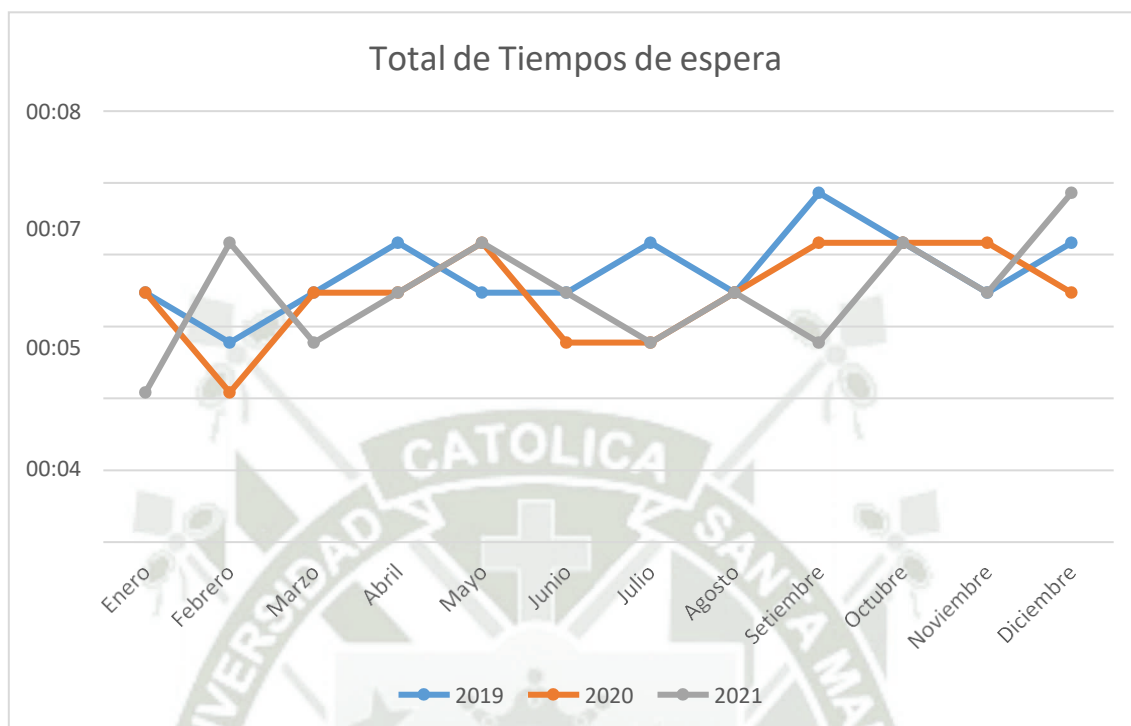


Nota: Elaboración propia (2022)

Como podemos observar en la figura 9 según el promedio de reclamos presentados en la Financiera, se llegó a esperar hasta casi 7 minutos para ser atendido en ventanilla, lo que supera el límite establecido por la entidad, que indican el tiempo de espera como máximo de 3 minutos, el promedio se sigue manteniendo en 5 minutos.

En la figura 10 se observa el total de tiempos excedidos en los últimos 3 años, como refleja la figura todos exceden los tiempos establecidos por la empresa.

Figura 10: Total de tiempos de espera para atención en ventanilla



Nota: Elaboración propia (2022)

Como se observa la línea azul es el mínimo de tiempo establecido y la línea amarilla el máximo, ambos por debajo de los tiempos promedio de los últimos 3 años.

4.1.7. ANÁLISIS DE LA CAUSA RAÍZ

Para analizar las causas del problema planteado se utilizará la herramienta de los 5 ¿Por qué?:

¿Por qué no hay una buena percepción de la atención a los clientes?

Por el tiempo de espera para la atención de cada cliente, esto se refleja en la cantidad de reclamos presentado en los últimos 3 años, esta incomodidad generar que los usuarios no tengan una buena imagen de la empresa, sintiendo que no se desarrolla una correcta metodología de calidad.

¿Por qué hay reclamos en la organización?

Porque los tiempos de atención en el área de ventanilla son muy altos, esto genera incomodidad a los clientes lo cual recurren al reclamo como una forma de desahogarse y tratar de buscar ayuda para un futuro.

¿Por qué existe una baja calificación con respecto a la atención?

Por el tiempo de espera para la atención de cada cliente, esto se refleja en la cantidad de reclamos presentado en los últimos 3 años, esta incomodidad genera que los usuarios no tengan una buena imagen de la empresa, sintiendo que no se desarrolla una correcta metodología de calidad.

¿Por qué esta se no se brinda una atención de calidad?

Porque según la evaluación inicial la atención en ventanilla tarda más de 5 minutos por cliente, lo cual a la vista de los clientes es demasiado para algunas operaciones que son simples, de esta manera se generan reclamos.

¿Por qué los tiempos de espera son altos?

Porque al ingreso no se cuenta con un personal que oriente a los clientes, adicional a ello falta una capacitación adecuada al personal de ventanilla.

¿Por qué sucede todo lo mencionado?

Porque falta un plan o diseño de cómo es que se debe atender de forma idioma al cliente, buscando que sus necesidades sean resultas de la mejor manera posible.

CAPITULO V

5. PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DE SERVICIO

Después de haber realizado un diagnóstico de la financiera, donde evidentemente la molestia de los clientes se refleja en los tiempos de espera, se propone un plan de mejora en base a una técnica para la mejora de procesos por medio del ciclo PHVA, y el objetivo principal es mejorar el proceso de atención al cliente en el área de ventanilla.

5.1. Planificar

5.1.1. Liderazgo y compromiso

Esta primera fase de la propuesta de mejora comienza con la declaración a la Alta Dirección, ya que es vital que estén totalmente convencidos de la necesidad y utilidad de ejecutar un plan de mejora.

Por ello, a través de una reunión con la alta Dirección, Dirección del Área Comercial y el personal de la oficina objeto de estudio, se optará por profundizar en el proceso de atención al cliente a través de la gestión utilizando el ciclo PHVA en vista de las ventajas que podría aportar, primero a la oficina y después a la organización, para demostrar a los trabajadores que no se trata de un programa más a aplicar, sino de un dispositivo que genera grandes resultados, por lo que se ha elegido la oficina de Miraflores como piloto para posteriormente ejecutarlo en todas las oficinas.

5.1.2. Objetivos de calidad

El objetivo principal que se busca con la ejecución de la Gestión por Procesos a través del ciclo de mejora continua PHVA para el proceso de atención al cliente es fidelizar a los consumidores disminuyendo los tiempos de espera de 6,5 minutos o 7 minutos a 5 minutos. Para obtener estos 5 minutos será necesario principalmente la correcta implementación del plan PHVA en la empresa, es importante mencionar que actualmente el promedio de espera de los 3 años que se tomaron como base ya es de 5 minutos sin embargo hay meses donde este promedio es sobrepasado, lo que se busca es bajarlo para que se estandarice de forma general durante el periodo de trabajo.

Para la implementación del proyecto se tiene un tiempo de 8 meses aproximadamente que es lo que tomaría el desarrollo, aplicación y obtención de resultados del proyecto en base al ciclo PHVA; además, los objetivos secundarios son:

- Agudizar y responsabilizar a todo el personal de la asociación, para que prevalezca en la ejecución, de la oficina bajo el conocimiento de la ventaja de la Mejora continua.
- Determinar los indicadores del plan de mejora.
- Capacitar al personal encargado de la atención en el área de ventanilla y realizar reuniones para hacer evaluaciones y dar la crítica por separado a los socios de la organización en estudio.

5.1.3. Obligaciones

Una vez reconocida la respuesta para la interacción descrita, se preparará las actividades, que será auditadas al final de la ejecución de la propuesta de mejora para comprobar su cumplimiento.

En la siguiente tabla se muestra las actividades a realizar para la puesta en marcha de la propuesta del plan de mejora.

Tabla 4: Actividades del plan de mejora

ACTIVIDADES	ENCARGADO	INICIO	FIN
Puesta en marcha del plan de mejora	Analista o Encargado de procesos de la Financiera		
Elaboración del Plan de Mejora	Analista o Encargado de procesos de la Financiera.	31-ene-2022	10-feb-2022
Comunicación al personal	Analista o Encargado de procesos de la Financiera.	10-feb-2022	15-feb-2022
Elaboración de solicitud de Implementación	Analista o Encargado de procesos de la Financiera.	15-feb-2022	20-feb-2022
Solicitar a Sistemas actualización del Teller	Analista o Encargado de procesos de la Financiera.	02-mar-2022	07-mar-2022
Verificación de la Implementación	Analista o Encargado de procesos de la Financiera.	01-abr-2022	06-abr-2022
Solicitar desarrollo del plan de Capacitación	Analista o Encargado de procesos de la Financiera.	06-abr-2022	11-abr-2022
Recepción de Resultados	Analista o Encargado de procesos de la Financiera.	10-jun-2022	15-jun-2022
Validación y derivación de resultados finales	Analista o Encargado de procesos de la Financiera.	15-jun-2022	20-jun-2022
Recepción de Solicitudes	Gerente Regional		
Recepción de solicitudes	Gerente Regional	20-feb-2022	25-feb-2022
Validación de Implementación	Gerente Regional	25-feb-2022	02-mar-2022
Verificación de resultados	Gerente Regional	25-jun-2022	30-jun-2022
Aprobación del Plan de Mejora	Gerente Regional	30-jun-2022	10-jul-2022
Comunicación al Gerente de Agencia la Implementación	Gerente Regional	10-jul-2022	15-jul-2022
Ejecución del Proceso	Gerente Regional	15-jul-2022	25-jul-2022
Recepción de resultados	Gerente Regional	20-jul-2022	25-jul-2022
Recopilación de Resultados	Gerente Regional	25-jul-2022	30-jul-2022
Derivación de resultados	Gerente Regional	30-jul-2022	09-ago-2022

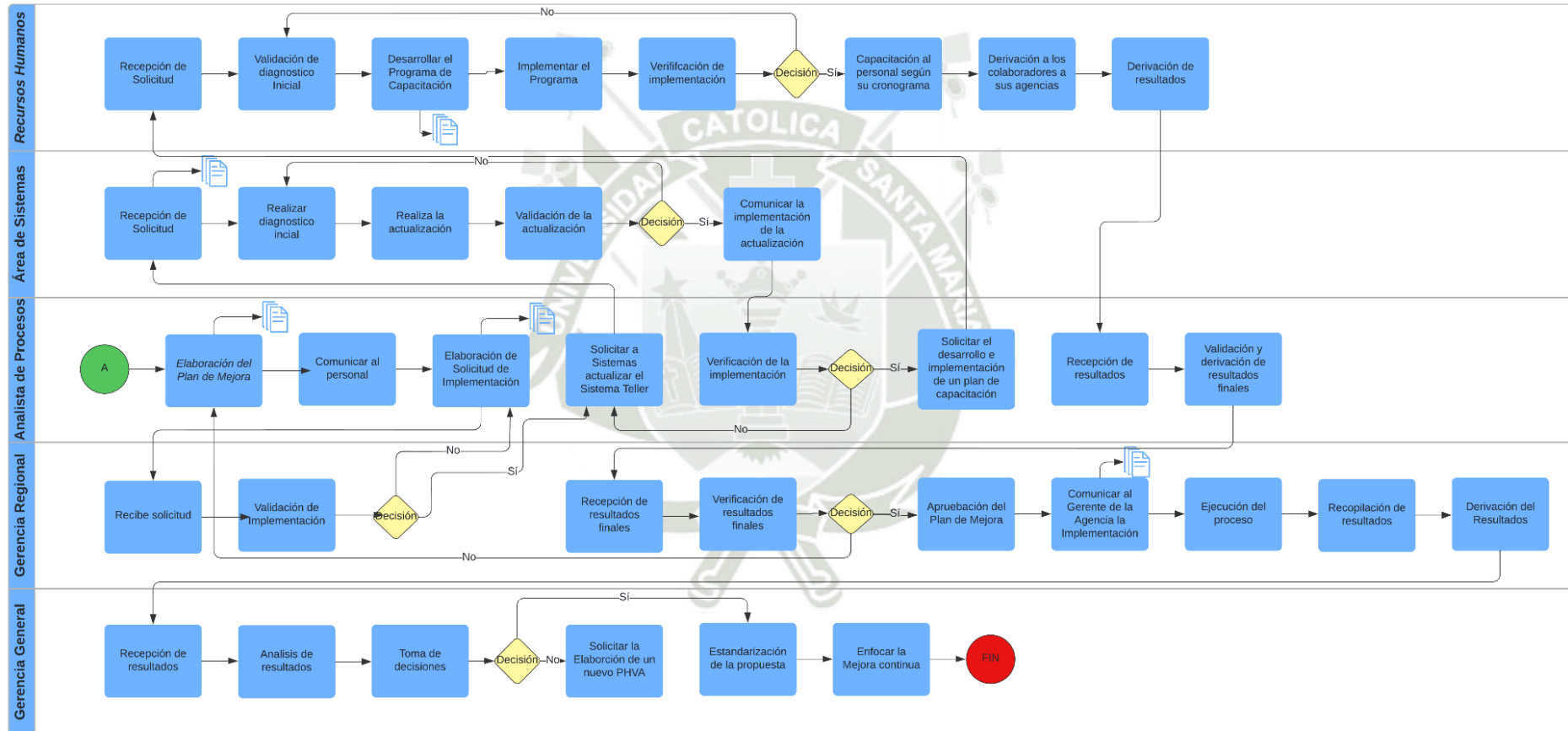
Actualizaciones y correcciones al Sistema	Encargado de Sistemas		
Recepción de Solicitudes	Encargado de Sistemas	12-mar-2022	27-abr-2022
Realización de diagnóstico Inicial	Encargado de Sistemas	12-mar-2022	17-mar-2022
Realización de Actualización	Encargado de Sistemas	17-mar-2022	22-mar-2022
Comunicar Implementación	Encargado de Sistemas	27-mar-2022	01-abr-2022
Validación de Actualización	Encargado de Sistemas	22-abr-2022	27-abril-2022
Validaciones de Diagnóstico y Creación de Programas de Capacitación	Encargado de Recursos Humanos		
Recepción de Solicitudes	Encargado de Recursos Humanos	11-abr-2022	16-abr-2022
Validación de diagnóstico Inicial	Encargado de Recursos Humanos	16-abr-2022	26-abr-2022
Desarrollo del plan de Capacitación	Encargado de Recursos Humanos	26-abr-2022	05-may-2022
Verificación de la Implementación	Encargado de Recursos Humanos	05-may-2022	16-may-2022
Capacitación al Personal según Cronograma	Encargado de Recursos Humanos	16-may-2022	31-may-2022
Derivación a los colaboradores a sus agencias	Encargado de Recursos Humanos	31-may-2022	05-jun-2022
Derivación de resultados	Encargado de Recursos Humanos	05-jun-2022	10-jun-2022
Recepción de Resultados Finales y Toma de Decisiones	Gerente General		
Recepción de Resultados	Gerente General	09-ago-2022	19-ago-2022
Análisis de resultados	Gerente General	19-ago-2022	29-ago-2022
Toma de decisiones	Gerente General	29-ago-2022	08-sep-2022
Estandarización de propuesta	Gerente General	08-sep-2022	18-sep-2022
Enfoca la Mejora continua	Gerente General	18-sep-2022	28-sep-2022

Nota: Elaboración propia (2021)

En la tabla anterior se muestra las actividades a realizar para el proceso de Atención al Cliente en ventanilla y se detallan los responsables.

A continuación se presenta un diagrama de flujo de cómo se desarrollará las actividades presentadas en la tabla anterior:

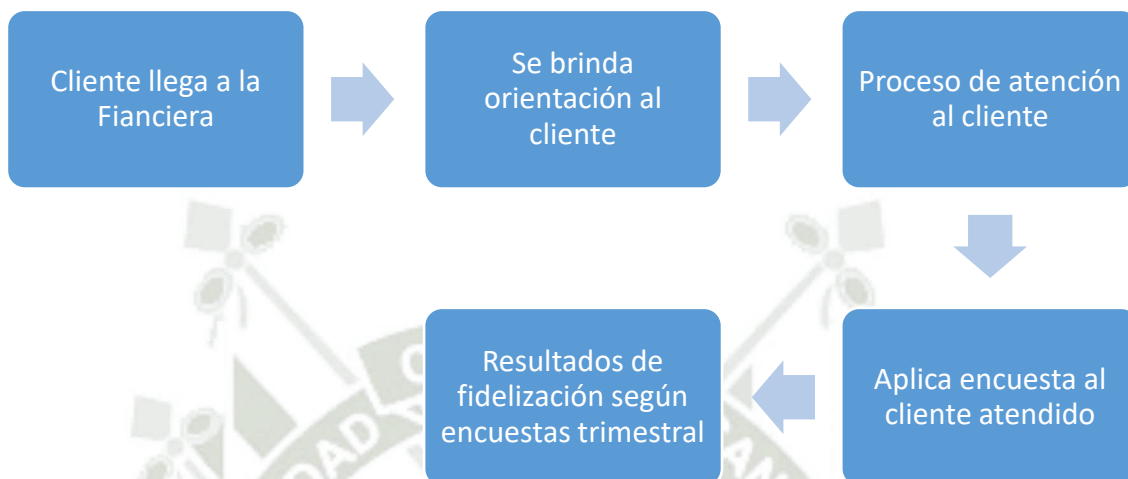
Figura 11: Diagrama de flujo de las actividades del Plan de Mejora



Nota: Elaboración propia (2022)

Se plantea el Proceso de Atención al Cliente, la cual se detalla a continuación:

Figura 12: *Proceso de atención al cliente*



Nota: Elaboración propia (2022)

En la figura 12 se muestra el proceso de Atención al Cliente, la entrada del proceso es el cliente y la información de este, la salida es el cliente atendido, así como encuestas de satisfacción.

Los recursos que se utilizará para el cumplimiento son las computadoras, documentos, oficinas, manuales de responsabilidades, etc.

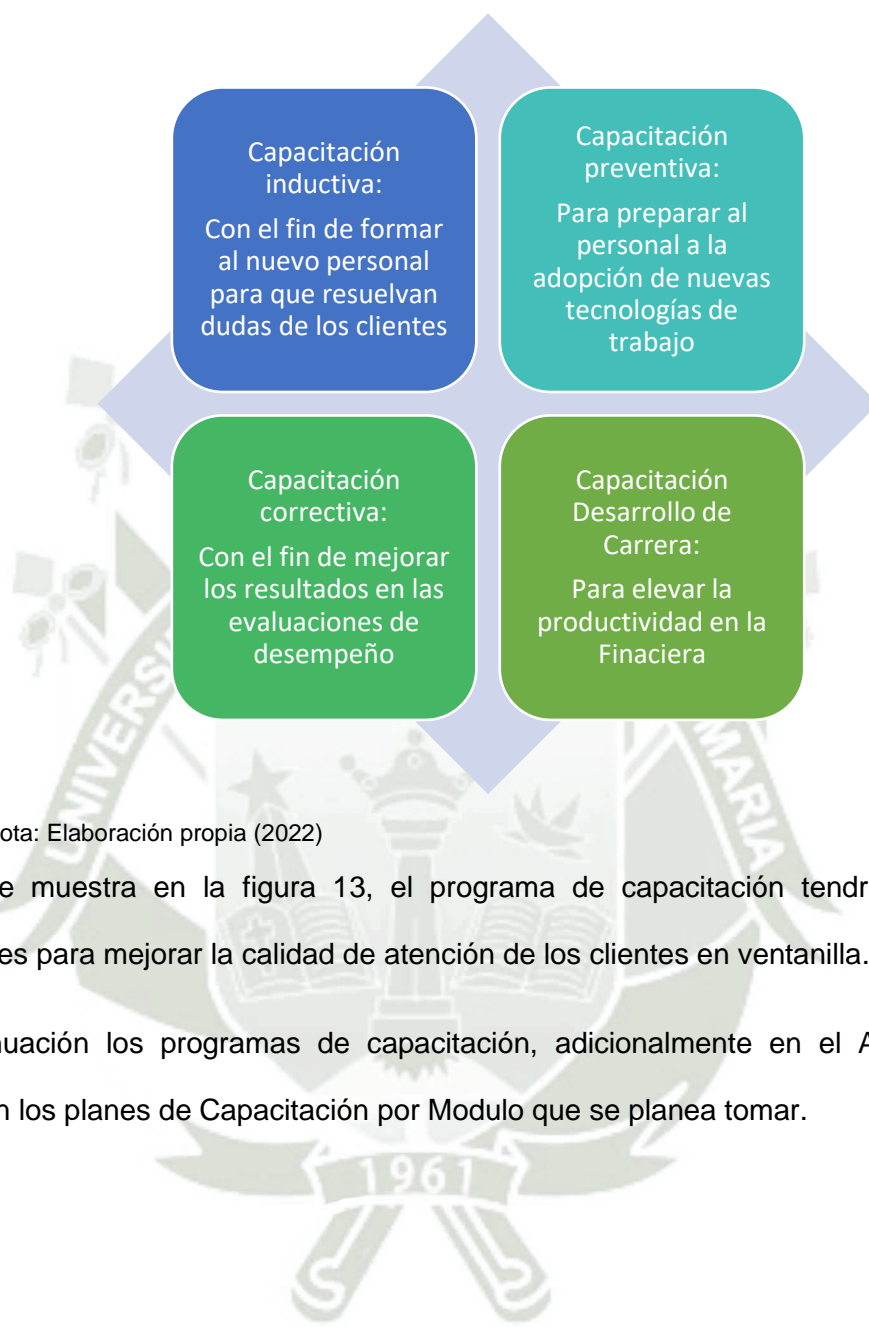
5.2. Hacer

En esta etapa se describirá el plan de capacitación que se propone para el personal encargado de la atención en ventanilla

5.2.1. Plan de capacitación

A continuación, se presenta el plan que se propone para las capacitaciones.

Figura 13: *Programas a desarrollar en la capacitación*



Nota: Elaboración propia (2022)

Como se muestra en la figura 13, el programa de capacitación tendrá 4 puntos principales para mejorar la calidad de atención de los clientes en ventanilla.

A continuación los programas de capacitación, adicionalmente en el Anexo 1 se muestran los planes de Capacitación por Modulo que se planea tomar.

Figura 14: Programa de capacitación inductiva

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN INDUCTIVA							
Area:						Versión:	Página:
OBEJTIVO: Formar a los nuevos Promotores de Servicios para que sean de capaces de absolver cualquier						0	1
N.°	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE LA ACTIVIDAD	FECHA		OBSERVACIONES	
				26 DE ABRIL	27 DE ABRIL		
CAPACITACIONES Y ENTRENAMIENTO							
MODULO 1	Introducción al sistema bancario	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Encaje Bancario	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Normas de transparencia	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Cuenta de ahorro , corriente y plazo	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
MODULO 2	Clima organizacional	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Pautas para la atención	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Servicio y calidad de atención	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Técnicas , satisfacción	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Indicadores	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
MODULO 3	Introducción al sistema Teller	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Ápertura de caja	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Atención al cliente	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Técnicas de conteo	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Cuadre de caja	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Operaciones simultaneas	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Evaluación final	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		

Nota: Elaboración propia (2022)

Figura 15: Programa de capacitación preventiva

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PREVENTIVA							
Area:						Versió	Pagin
OBEJTIYO: Preparar a los Promotores de Servicios para la adopción de nuevas metodologías y tecnologías de trabajo						0	1
N.º	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE LA ACTIVIDAD	28 DE ABRIL	29 DE ABRIL	OBSERVACIONES	
CAPACITACIONES Y ENTRENAMIENTO							
MODULO 1	Evaluación inicial	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Actualización en el sistema bancario	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Nuevas políticas	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
MODULO 2	Repaso de pautas atención al cliente	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	refuerzo de técnicas	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Actualización de indicadores	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Refuerzo de conteo rápido	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Refuerzo de conteo rápido	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
MODULO 3	Repaso del sistema de Teller	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Nuevas actualizaciones	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Resolución de casos	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Sobrecarga de operaciones	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Operaciones manuales	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Regularización de operaciones	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Productividad	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Repaso general	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
Evaluación final	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X			

Nota: Elaboración propia (2022)

Figura 16: Programa de capacitación correctiva

		PROGRAMA DE CAPACITACIÓN CORRECTIVA						
Área:		Código:		Versió		Pagin		
OBJETIVO: Mejorar los resultados de los Promotores de Servicios en las Evaluaciones de Desempeño		PRG-003		0		1		
N.º	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE LA ACTIVIDAD	30 DE ABRIL	01 DE MAYO	02 DE MAYO	03 DE MAYO	OBSERVACIONES
	CAPACITACIONES Y ENTRENAMIENTO							
MODULO 1	Evaluación inicial	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X				
	Análisis de resultados	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X				
	Sistema Bancario	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X				
	Prevención	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X				
MODULO 2	Repaso de pautas atención al cliente	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X			
	Refuerzo de técnicas	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X			
	Rapidez en atención en ventanilla	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X			
	Calidad	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X			
	Satisfacción	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal			X		
MODULO 3	Repaso del sistema de Teller	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal			X		
	Repaso de técnicas de conteo	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal			X		
	Resolución de casos complejos	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal			X		
	Sobrecarga de operaciones	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal				X	
	sobrecarga de clientes	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal				X	
	Cuadre manual de e efectivo	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal				X	
	Evaluación final	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal				X	

Nota: Elaboración propia (2022)

Figura 17: Programa de capacitación de desarrollo

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN DE DESARROLLO							
Área:						Versión:	Página:
OBJETIVO: Elevar la productividad de los Promotores de Servicios y prepararlos para otros puestos dentro de la empresa						0	1
N.º	ACTIVIDAD A DESARROLLAR	RESPONSABLE	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE LA ACTIVIDAD	04 DE MAYO	05 DE MAYO	OBSERVACIONES	
	CAPACITACIONES Y ENTRENAMIENTO			X	X		
MODULO 1	Liderazgo	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Manejo de grupo	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Clima organizacional	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Sistema Bancario	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
MODULO 2	Pautas de atención al cliente	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Análisis de resultados	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Control de productividad	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal	X			
	Sistema Teller	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Cuadros preventivos	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
MODULO 3	Repaso del sistema de Teller	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Cierre agencia	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Solicitud de efectivo Hermes/Prosecur	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Recepción de efectivo	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Cuadre mensual	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Simulación	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		
	Evaluación final	Analista de RRHH	Número de personal programado para capacitación/# total de personal		X		

Nota: Elaboración propia (2022)

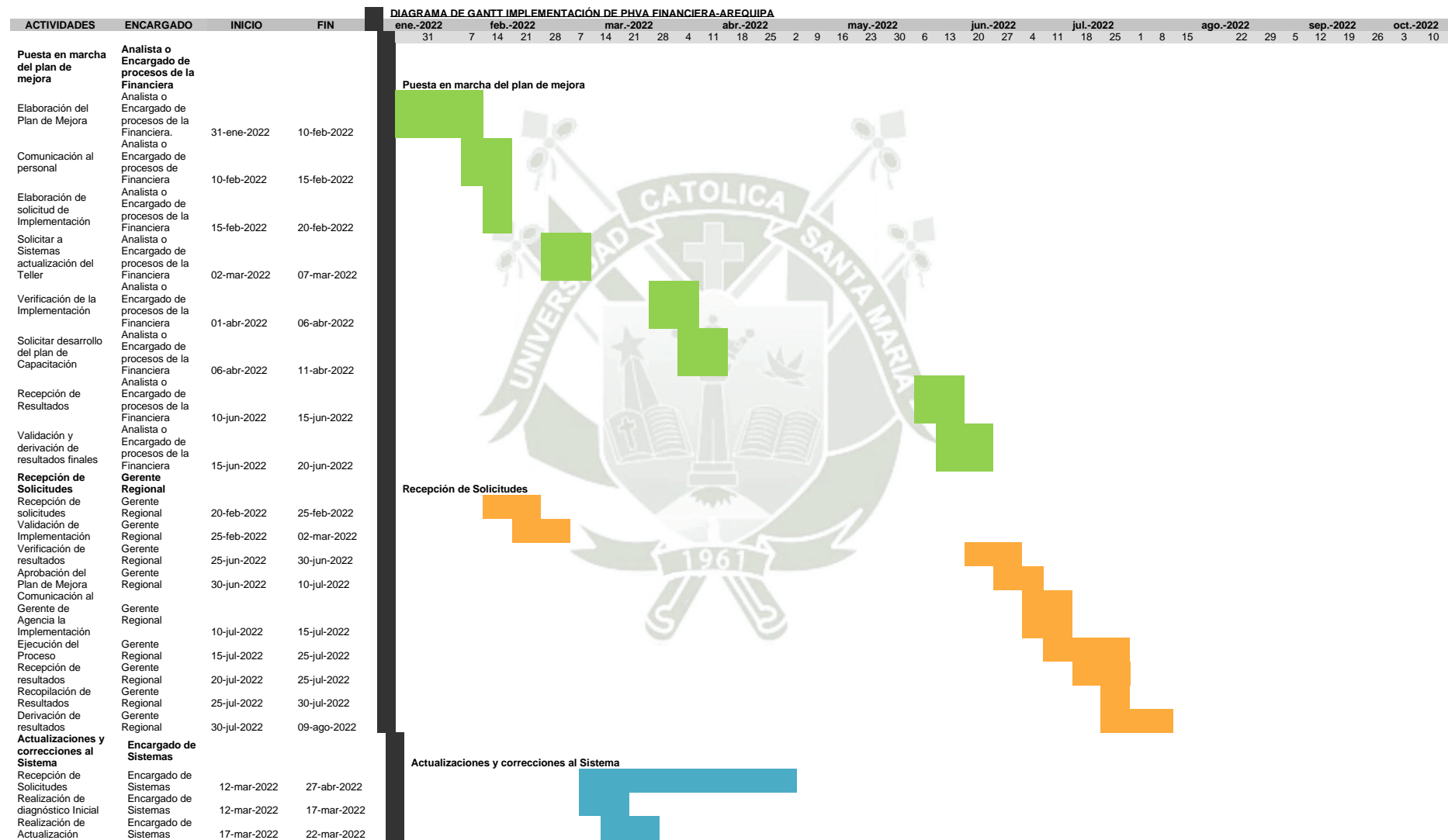
5.2.2. Plan de Implementación

En esta etapa es obligatorio que los responsables designados ejecuten las actividades en las fechas señaladas, deben seguir las órdenes del capacitador para cada caso.

El plan de implantación se refleja en el Diagrama de Gantt de las actividades que se elaboró y se muestra a continuación según la etapa de Ciclo PHVA de la Gestión por Procesos.



Tabla 5: Diagrama de Gantt de las actividades del Plan de Mejora





Nota: Elaboración propia (2021)

En la figura anterior se presenta la propuesta de mejora planteada, la cual está compuesta por las actividades de la Planificación.

Esta implementación tardaría 8 meses, empezando en febrero de 2022 hasta setiembre del 2022.

Comienza con la elaboración del Plan de Mejora, luego de ello viene la comunicación a todo el personal por parte del Gerente, esta actividad también dura dos días. Seguido de ello se realiza solicitud al Área de Sistemas para la actualización.

Seguidamente se elaboró una carta de compromiso para el personal de ventanilla, la cual se encuentra en el anexo 2, así mismo se muestra la solicitud de actualización del Teller que está en el anexo 3.

Figura 18: *Carta de compromiso*

CARTA DE COMPROMISO

Estimados colaboradores:

Para informarles que a partir de la fecha se implementará un plan de mejora de la calidad de atención en el área de Ventanilla, con la finalidad de brindar una atención personalizada y reducir los tiempos de espera; así también se pretende fortalecer nuestro compromiso para con ellos y se sientan satisfechos del servicio brindado en cuanto a la atención, servicio y calidad que brinda nuestra entidad.

Este plan se enfocará en el proceso de Atención al cliente como ya lo mencionamos, esto mediante la menor del sistema Teller, para realizar varias operaciones sin generar retraso alguno, se contará con un programa de capacitación constante, además se pondrá en práctica los procedimientos ya establecidos de atención al cliente, y se contará un plan de contingencia en caso de quedarnos sin sistema para poder seguir con la atención de nuestros clientes.

Finalmente les solicitamos su apoyo y predisposición, así como su compromiso y seriedad para llevar a cabo la implementación del plan mencionado, y de esta forma alcanzar las metas trazadas y lograr el éxito que buscamos.

Atentamente.

Firma del Colaborador

Firma del Gerente General

Nota: Elaboración propia (2022)

Figura 19: Solicitud de actualización del Sistema**SOLICITUD DE ACTUALIZACION DEL SISTEMA BANCA POR INTERNET**

Estimados señores del área de sistemas

Para informarles que se viene trabajando la implementación de un plan de mejora para nuestra Financiera para mejorar la calidad de atención al cliente en ventanilla, como parte de dicha mejora se plantea la actualización de nuestro sistema en la página web y el aplicativo de la siguiente manera:

- Implementar una opción que permita realizar varias operaciones vía banca por internet para reducir los tiempos de atención.
- Facilitar el envío de comprobantes a los correos correspondientes de cada cliente después de realizar su operación de manera exitosa.

Como mencionamos, estos requerimientos es parte de la propuesta de plan de mejora de la calidad de atención en ventanilla, por que requerimos su apoyo en lo solicitado

Atentamente.

Analista de procesos

Firma del Gerente General

Nota: Elaboración propia (2022)

5.2.3. Recursos, diseño y desarrollo

El proceso de atención al cliente requerirá la preparación del personal, el programa de preparación y tres nuevos puestos: Analista de Calidad, Analista de Procesos y Gestor de Atención al Cliente, mencionados anteriormente y detallados en la ampliación. Asimismo, se necesitarán bases, ordenadores, células, etc. (Recursos, s.f.)

Como un componente de los ejercicios de la propuesta de mejora es, además, la solicitud al Área de Sistemas para la actualización del sistema y se permita realizar otras operaciones de manera virtual por banca por internet para evitar que los clientes se acumulen en la Financiera.

La propuesta es implementar una ventanilla multifunción para poder agilizar los trámites de los clientes y reducir los tiempos de espera, se puede observar esta figura en el anexo 4.

Figura 20: *Solicitud de implementación de ventanilla multifunción***SOLICITUD DE IMPLEMENTACION DE UNA VENTANILLA MULTIFUNCION**

Estimado Gerente

Para informarles que se viene trabajando la implementación de un plan de mejora para nuestra Financiera para mejorar la calidad de atención al cliente en ventanilla, como parte de dicha mejora se plantea la implementación de una ventanilla multifunción para poder agilizar los trámites de los clientes de nuestra organización.

Por este motivo se solicita su apoyo con la autorización para poder proceder con la implementación de dicha ventanilla, de esta manera podremos reducir tiempos de espera y ganaremos clientes satisfechos con la atención brindada en la Financiera.

Finalmente nos despedimos quedando a la espera de su aprobación

Atentamente.

Analista de procesos

Gerente de agencia

Nota: Elaboración propia (2022)

5.2.4. Riesgos

Después de haber introducido los avances a realizar para ejecutar la propuesta de mejora, también se introduce un Plan de Contingencia, que se utilizará para las caídas del marco, cuando la aplicación de atención al cliente no funcione, para tener la opción de seguir atendiendo a los clientes. Esta disposición se presenta a continuación y se podrá apreciar en el ANEXO 5.

Figura 21: Plan de contingencia

PLAN DE CONTINGENCIA	
CODIGO	REVISIÓN
OBJETIVO	NO PARALIZAR LAS OPERACIONES DE VENTANILLA
HORA DE INICIO DE LA CONTINGENCIA:	
HORA DE FIN DE LA CONTINGENCIA:	
<p>EL PRESENTE PLAN DE CONTINGENCIA SOLO SE EJECUTARÁ CUANDO LA FINANCIERA NO CUENTE CON SISTEMA, EN ESTE CASO SE EFECTUARA LAS OPERACIONES DE MANERA MANUAL</p>	
OPERACIONES PERMITIDAS	
DEPÓSITOS EN CUENTAS PROPIAS Y A TERCEROS HASTA 1000 DOLARES	
RETIROS DE CUENTA DE AHORROS	
PAGOS DE TARJETA DE CRÉDITO PERSONAL Y TERCEROS	
PAGOS DE PRÉSTAMO PERSONAL	
OPERACIONES NO PERMITIDAS	
PAGO DE SERVICIOS	
TRANSFERENCIAS AL EXTERIOR	
TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS	
FIRMA DEL PROMOTOR DE SERVICIO	FIRMA DEL SUPERVISOR

Nota: Elaboración propia (2022)

La figura 21 que muestra el plan de contingencia, indica que se usará solo cuando la Financiera se quede sin sistema para poder continuar con la atención de los clientes.

Asimismo se tendrá que regularizar dichas operaciones mediante una ficha presentada a continuación:

Figura 22: Regularización de operaciones

REGULARIZACIÓN DE OPERACIONES REALIZADAS		
CÓDIGO		REVISION
OBJETIVO	REGULARIZAR LAS OPERACIONES QUE FUERON REALIZADAS DE MANERA MANUAL	
HORA DE INICIO DE REGULARIZACIÓN:		
HORA DE FIN DE LA REGULARIZACIÓN:		
EL GERENTE ES EL ENCARGADO DE ANUNCIAR CUANDO LA CONTINGENCIA TERMINE, EN ESE MOMENTO EL SUPERVISOR INDICARA A SUS COLABORADORES QUE REGULARICEN SUS OPERACIONES MANUALES, TODO DEBE SER REGULARIZADO EL MISMO DÍA		
ACTIVIDADES REALIZADAS		
EVIDENCIAS		
FIRMA DEL PROMOTOR DE SERVICIO	FIRMA DEL SUPERVISOR	FIRMA DEL GERENTE

Nota: Elaboración propia (2022)

En la figura 22 se muestra el formato que se usará para la regularización de operaciones manuales.

5.2.5. Control del Proceso

Según el autor (Velasco, 2010) nos dice que se debe elaborar una ficha de proceso que contenga ENTRADA Y SALIDA, por lo cual se propone la siguiente ficha plasmada en la imagen adjunta y en el ANEXO 006.

Figura 23: Ficha de procesos

		FICHA DE PROCESOS		Vers.01
		PROCESO	REVISIÓN	
		Atención al cliente	CODIGO	
RESPONSABLE	Promotor de servicios de			
OBJETIVO	INCREMENTAR LA CANTIDAD DE CLIENTES SATISFECHOS EN LA FINANCIERA			
Entrada	Atender al cliente en lo que requiera			
Inicio	Saludar al cliente y consultar el motivo de la visita			
Incluye	Realizar una encuesta para conocer el grado de satisfacción de su atención			
Termina	Atención finalizada			
Salida	Cliente se retira satisfecho con la atención brindada en Financiera.			
SEGUIMIENTO DEL PROCESO				
INDICADOR	CONTROL	FORMATOS		
Cantidad de clientes satisfechos		Encuestas		
¿Quién?	¿Cuándo?	¿Cómo?		

Nota: Elaboración propia (2022)

Adicionalmente se plantea una ficha de indicadores para mejorar la calidad de atención al cliente en la Financiera, la cual se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6: Objetivos del Plan de mejora de la calidad de atención

OBJETIVOS GENERALES	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Perspectiva Financiera	1. Incrementar la creación de valor económico
	2. Incrementar la Eficiencia

	3. Reducir costos operativos
	4. Reducir el número de clientes que se va a otro banco
Perspectiva de los Clientes	1. Incrementar la satisfacción de los clientes
	2.Reducir el tiempo de espera en la atención
	3. Incrementar la fidelidad de los clientes y atraer nuevos clientes
Perspectiva de los Procesos	1. Mejorar los tiempos de respuesta a los clientes para los principales productos y servicios
	2. Cambio en la Cultura Organizacional
	3. Mejora continua en la Gestión por Procesos
Perspectiva de la Capacidad	1. Programas de capacitación constante
	2. Establecer un programa de reconocimiento por incentivos y mantener motivado al personal
	3. Rediseño del proceso de atención al cliente

Fuente: Elaboración propia basada en (Will Artley , 2000)

A continuación, detallaremos la estrategia que se propone para lograr los objetivos planteados.

❖ Objetivo estratégico general 1: Estrategia de perspectivas financieras:

Este objetivo esencial se logrará trabajando en los resultados monetarios a través de la disminución de los gastos de trabajo, creando una administración beneficiosa y competente.

❖ Objetivo estratégico general 2: Estrategia de perspectiva del cliente:

Este objetivo esencial se logrará aumentando la fidelidad de los consumidores y disminuyendo las ocasiones de retraso en la atención al cliente, así como ampliando la dedicación de los clientes actuales a través de la gestión de la atención al cliente.

❖ Objetivo estratégico general 3: Estrategia de perspectiva de los procesos:

Este objetivo esencial se logrará aplicando un cambio en la cultura autoritaria actual, mejorando los ciclos interiores y desarrollando aún más los tiempos de reacción a los clientes para los principales artículos y administraciones.

❖ Objetivo estratégico general 4: Estrategia de perspectiva de la capacidad:

Este objetivo esencial se logrará mediante programas de preparación ininterrumpida para el personal, y se propondrá un programa de reconocimiento de motivadores para mantener a todo el personal inspirado. Tras aclarar cada uno de los objetivos generales vitales, el mapa técnico está listo.

Cumplimiento del programa de capacitación

Para medir el cumplimiento del programa usaremos el siguiente cuadro con indicadores.

Figura 24: Cumplimiento del programa de capacitación

Título:	Porcentaje de capacitaciones realizadas			
Objetivo:	Lograr cumplir con la cantidad de capacitaciones programadas			
Unidad:	%	Oportunidad de medición	Mensual	
Fórmula/Criterio para el cálculo	Eficacia = (Capacitaciones realizadas/Capacitaciones programadas) x 100%			
Fuentes/Procesos de obtención	División Comercial			
Responsables de Cumplimiento	Analista de RR.HH.			
Línea base	70%	Meta:	A corto plazo: 85%	A largo plazo: 95%
Límites de cumplimiento %		Rojo < 70%	Amarillo 70% - 85%	Verde 80% - 95%

Nota: Elaboración propia (2022)

En la figura 24 proponemos un indicador que nos ayude a medir el cumplimiento del programa de capacitación propuesto que se dará por medio de las capacitaciones realizadas vs las programadas.

Indicador de satisfacción del cliente

Figura 25: Indicador de cumplimiento

Título:	Cantidad de clientes satisfechos			
Objetivo:	Incrementar el número de clientes satisfechos en el Proceso de Atención al Cliente			
Unidad:	%	Oportunidad de medición	Mensual	
Fórmula/Criterio para el cálculo	Eficacia = (Cantidad clientes satisfechos/Total clientes atendidos) x 100%			
Fuentes/Procesos de obtención	División Comercial			
Responsables de Cumplimiento	Gerencia Regional			
Línea base	75%	Meta:	A corto plazo: 85%	A largo plazo: 95%
Límites de cumplimiento %		Rojo < 75%	Amarillo 75% - 85%	Verde 85% - 95%

Nota: Elaboración propia (2022)

En la figura 25 se muestra cómo se realizará la medición de la satisfacción de los clientes en ventanilla se tiene una base del 75% y se busca incrementarlo hasta un 95%.

5.2.6. Documentación

Como parte del plan de mejora, se implementa procedimientos que ayuden a alcanzar la meta, se puede encontrar adicionalmente en el anexo 7.

Figura 26: *Procedimiento de atención al cliente*

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		CODIGO:	
		REVISION	
OBJETIVO			
DEFINIR LOS PASOS PARA LA ATENCIÓN DE CLIENTES EN VENTANILLA			
ALCANCE			
Se aplica a todas las áreas de atención al cliente			
RESPONSABILIDADES			
<p>El Gerente General, es encargado de la aprobación del presente documento así como la correspondiente verificación de este y su cumplimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Jefe de Recursos Humanos, es encargado de la creación y verificación del procedimiento correspondiente. - Analista de Recursos Humanos, es encargado de la creación y verificación del procedimiento correspondiente. - Todo el personal, tiene la responsabilidad de cumplir y respetar el procedimiento establecido. 			
CONTENIDO			
Jefe de atención al cliente	Recepcionar al cliente y formarlo en la cola para ser atendido por el Encargado de Servicios.		
Promotor de ventanilla	<p>Llamar al siguiente cliente que se encuentra en la cola de atención y preguntarle por el motivo de su visita y actualizar datos del usuario. Atender al cliente en la transacción que vaya a realizar Despertar la necesidad del cliente y ofrecer producto crediticio. El Promotor de Servicios Derivar la venta y despedirse de manera cordial.</p>		
REVISIÓN	APROBACIÓN	MODIFICACIÓN	

Nota: Elaboración propia (2022)

La figura 26 muestra el procedimiento que debe aplicar cuando se realicen la atención los clientes en ventanilla.

Figura 27: Procedimiento de capacitación

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN		CODIGO:	
		REVISION	
OBJETIVO			
DEFINIR LOS PASOS PARA LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN			
ALCANCE			
Se aplica a todas las áreas de atención al cliente			
RESPONSABILIDADES			
El Gerente General, es encargado de la aprobación del presente documento así como la correspondiente verificación de este y su cumplimiento. - Jefe de Recursos Humanos, es encargado de la creación y verificación del procedimiento correspondiente. - Analista de Recursos Humanos, es encargado de la creación y verificación del procedimiento correspondiente. - Todo el personal, tiene la responsabilidad de cumplir y respetar el procedimiento establecido.			
CONTENIDO			
RRHH	Revisar el programa de capacitaciones		
ANALISTA DE RRHH	Elaborar cronograma con los temas a desarrollar y enviar al Jefe de Recursos Humanos para su revisión y aprobación		
JEFE RRHH	Aprobar el cronograma de capacitaciones		
ANALISTA DE RRHH	Elaborar la lista de personal que será capacitado, formar equipos		
JEFE RRHH	Comunicar a Gerencia el cronograma		
GERENCIA	Comunicar a todo el personal la programación		
PERSONAL	Asistir a la capacitación		
JEFE RRHH	Revisar los resultados		
REGISTROS			
REGISTRO DE CAPACITACIÓN			
REVISIÓN	APROBACIÓN	MODIFICACIÓN	

Nota: Elaboración propia (2022)

En la figura 27 se muestra el procedimiento para efectuar las capacitaciones, así mismo se cuenta con un registro de capacitaciones.

Figura 28: Registro de capacitaciones

REGISTRO DE CAPACITACIÓN		Código	RC-01
		Revisión	1
Fecha		Hora	
Ubicación			
Organizador			
Objetivo			
Asistencias			
Ausentes			
Con Copia			
Materiales distribuidos			

Asunto	Discusión (Acuerdos tomados por asunto y notas importantes)
1	
2	
3	

Encargo	Asignado a	Fecha	Comentario
1			
2			
3			

Nota: Elaboración propia (2022)

5.3. Verificación

En esta etapa del plan de realiza la verificación del cumplimiento de las actividades propuestas, por lo cual aún no se tiene información de los resultados esperados.

5.3.1. Seguimiento, medición y evaluación

En esta etapa se propone realizar una evaluación para medir la efectividad de las capacitaciones en los colaboradores del are de ventanilla.

Figura 29: Evaluación de desempeño

EVALUACION DE DESEMPEÑO							
NOMBRE							
CARGO							
TIEMPO EN EL PUESTO							
NOMBRE DEL EVALUADOR							
FECHA DE EVALUACIÓN							
SECCION I. COCONOCIMIENTOS DE ATENCION					SI	NO	OBSERVACIONES
¿CONOCE EL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE?							
¿CONOCE LAS NORMAS?							
¿CONOCE LOS INDICADORES?							
¿CONOCE LAS PAUTAS DE ATENCIÓN?							
¿EL CLIENTE QUEDA SATISFECHO CON SU ATENCION BRINDADA?							
SECCION II. OPERATIVIDAD							
¿CUMPLE CON SUS FUNCIONES?							
¿IDENTIFICA LA OPERACIÓN QUE DESEA REALIZAR EL CLIENTE?							
¿CUMPLE CON SUS METAS?							
¿CONOCE QUE HACER EN UNA INSPECCIÓN?							
SECCION III. CONTINGENCIA							
¿TIENE SU FILE DE CONTINGENCIA?							
¿SABE APLICARLO?							
¿CONOCE EN QUE MOMENTO APLICA LA CONTINGENCIA?							
¿CONOCE CUANDO ACABA LA CONTINGENCIA?							
¿CONOCE SUS PROCEDIMIENTOS DE CAJA?							
COMENTARIOS DEL COLABORADOR							
FIRMA							

Nota: Elaboración propia (2022)

En la figura 29 se muestra la evaluación de desempeño y para realizar el seguimiento, la financiera deberá aplicar sus encuestas de atención al cliente para medir la efectividad del plan de mejora de la calidad de servicio en ventanilla, se puede encontrar mencionada figura en el anexo 8.

5.3.2. Auditorías internas

La financiera deber realizar auditorías internas para saber sus falencias y puntos fuertes, estas deben realizarse como mínimo una vez al año y puede realizarse con personal interno de la Financiera.

Así también, las auditorías deben realizarse con la periodicidad programada en orden de detectar nuevas oportunidades de mejora y controlar el proceso que se está evaluando

5.3.3. Revisión por la Dirección

Esta etapa se basa en la información de las encuestas que realice Financiera, las evaluaciones de desempeño y la aplicación de auditorías internas y verificar su cumplimiento

El formato con que se hará la Revisión por la Dirección se adjunta a continuación:

Figura 30: Revisión por la ata dirección

ACTA DE REUNIÓN - REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN		Código Revisión	ACR-RD 01 1
PROCESO			
FECHA			
HORA DE INICIO			
HORA DE FIN			
LUGAR			
PARTICIPANTES			
NOMBRE		CARGO	
AGENDA A DESARROLLAR			
DESARROLLO DE LA REUNIÓN			
ACUERDOS Y PACTO COMPROMISO			
PRÓXIMA REUNIÓN			
_____ NOMBRE Y FIRMA DEL PARTICIPANTE		_____ NOMBRE Y FIRMA DEL PARTICIPANTE	
_____ NOMBRE Y FIRMA GERENCIA GENERAL			

Nota: Elaboración propia (2022)

5.4. Actuar

Esta es la última etapa de la propuesta de mejora del Proceso de Atención al Cliente, en esta etapa se desarrollará las siguientes subetapas:

5.4.1. No Conformidades y Acciones Correctivas

Se analizará las no conformidades que se hallaron en la implementación del plan de mejora, se tomará acciones necesarias para alcanzar el objetivo principal.

Se propone un formato de no conformidades y acciones correctivas.

Figura 31: Formato de no conformidades

ACTA DE NO CONFORMIDADES Y ACCIONES CORRECTIVAS		Código Revisión	ANC-PAC 1
PROCESO			
AGENCIA			
FECHA DE ACUERDO			
OBJETIVO	ELIMINAR LAS CAUSAS DE LAS NO CONFORMIDADES		
	NO CONFORMIDADES ENCONTRADAS		
	ACCIONES CORRECTIVAS PROPUESTAS		
	CONSECUENCIAS QUE PUEDEN ORIGINAR LAS ACCIONES CORRECTIVAS		
	ACUERDOS Y PACTO COMPROMISO		
_____ NOMBRE Y FIRMA DEL PARTICIPANTE		_____ NOMBRE Y FIRMA DEL PARTICIPANTE	
_____ NOMBRE Y FIRMA GERENCIA GENERAL			

Nota: Elaboración propia (2022)

5.4.2. Mejora Continua

En base a resultados de la auditoria que se realice, podríamos afirmar que se logró una mejora continua la cual es beneficiosa para la entidad.

5.4.3. Estandarización

Tras aprobar la propuesta y comprobar que se reducen los retrasos y se mejora la atención al cliente, se apoya el Plan de mejora de la calidad de Atención al Cliente

Asimismo, estos datos se difunden a todo el personal de la organización y la estrategia debe estar en un lugar visible para los asociados, de modo que puedan comprobar la disposición de los pasos que se realizan y todo lo relacionado con el Proceso de Atención al Cliente.

5.5. Costo de implementación

A continuación, se muestra el costo estimado que la organización tendría que invertir en la implementación del Plan de Mejora de la calidad de atención.

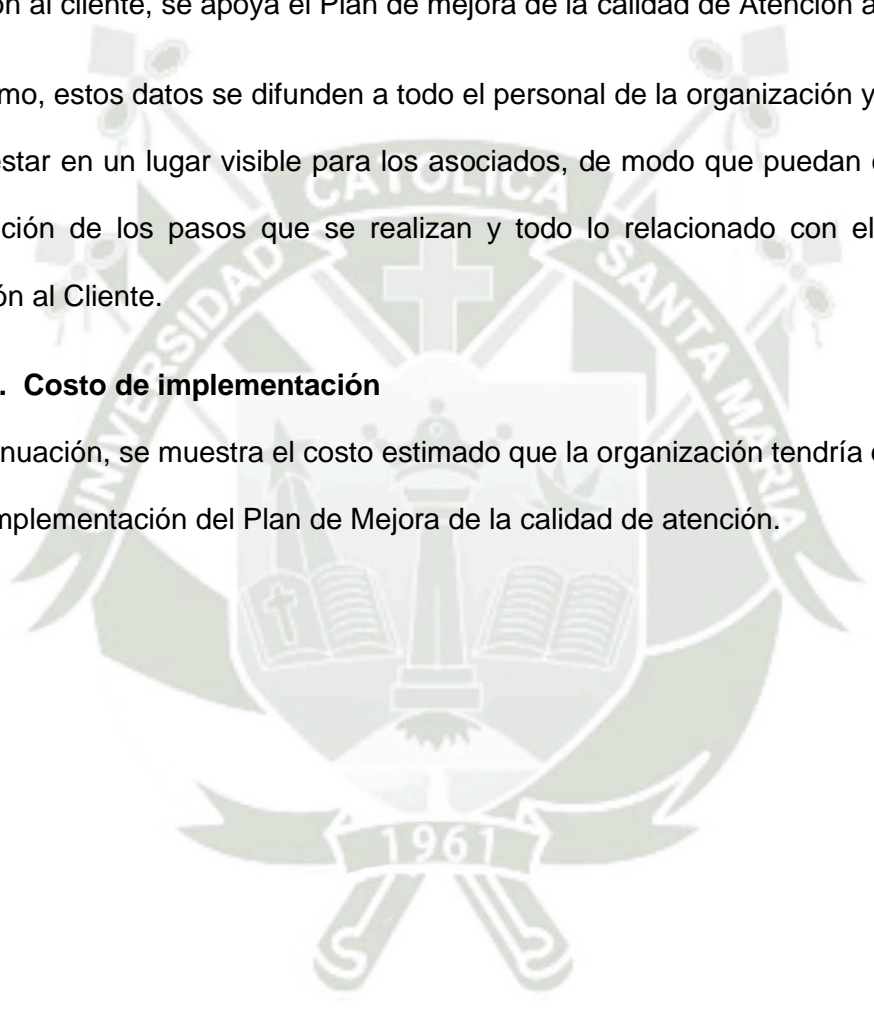


Figura 32: Presupuesto estimado de Implementación

PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACION				
Actividades del Plan de Mejora de la Calidad del Servicio	CICLO PHVA	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	
	PLANIFICAR			
	Liderazgo	S/ 500.00	S/ 2.500.00	
	Objetivos de calidad	S/ 1,500.00		
	Obligaciones	S/ 500.00		
	HACER			
	Plan de Capacitación	S/ 10,000.00	S/ 16,000.00	
	Recursos	S/ 2,000.00		
	Riesgos	S/ 1,000.00		
	Control de Proceso	S/ 1,000.00		
	Documentación	S/ 2,000.00		
	VERIFICAR			
	Seguimiento, medición y evaluación	S/ 2,000.00	S/ 7,000.00	
	Auditoria	S/ 5,000.00		
	Revisión por la Alta Dirección	S/ 0.00		
	ACTUAR			
	No Conformidad	S/ 5,000.00	S/ 12,000.00	
	Mejora continua	S/ 5,000.00		
	Estandarización	S/ 2,000.00		
			S/ 37,500.00	

Nota: Elaboración propia (2022)

Sobre el presupuesto de implementación del plan de mejora podríamos decir, que está compuesto por las cuatro principales partes del Plan PHVA el cual se propone a la empresa. Este presupuesto tiene el objetivo de hacer conocer a la organización, de manera general, cuánto costaría la implementación completa de los principales puntos del proyecto.

En primer lugar tenemos la fase de la Planificación donde se establecen gastos los cuales están enfocados en establecer los objetivos de liderazgo y metas que se buscan en el plan concretamente; los gastos buscan la asesoría externa para establecer de manera correcta los puntos principales a tratar de forma global en las metas.

Seguidamente tenemos la fase de Hacer donde ya las acciones se empiezan a tomar, aquí se ven gastos de capacitación y contratación de personal, recursos, guías, formatos, libros, etc. También se enfocan los principales riesgos en los cuales se podría incurrir y se plantea un monto en caso alguna contingencia sucediese, control de procesos para la verificación de la fórmula de trabajo y la documentación, la cual será fundamental para verificar el buen cumplimiento de la estrategia en esta parte.

Como tercer punto tenemos la fase de verificación, donde se determinará si la estrategia está siendo correctamente aplicada, se plantean gastos para la medición de la estrategia, auditorías internas y la correspondiente revisión por medio de la alta dirección de la empresa.

Por último esta la fase de Actuar, donde se determinará si es necesario cambiar algo de lo que se ha establecido, así como determinar cuáles fueron los logros que se obtuvieron, así mismo, hay gastos correspondientes a la mejora continua, la cual busca principalmente que la empresa siga creciendo y desarrollando sus puntos débiles; en caso todo este conforme, se podrá seguir con la estandarización de la propuesta en otras sedes de la empresa.

CONCLUSIONES

1. Se logró concluir con éxito el diseño del plan de mejora de la calidad de servicio para la entidad, se usó como base el ciclo PHVA como se muestra en el último capítulo del trabajo, para poder contribuir con la mejora de la atención al cliente se debe desarrollar de la forma correcta, con esto se debería reducir el tiempo de espera a un máximo de 5 minutos para atenciones simples en ventanilla.
2. Para poder desarrollar el presente trabajo se realizó el diagnóstico de la financiera y en base a la información brindada se deduce que el principal problema son los tiempos largos de espera para la atención en ventanilla que generan incomodidad en los clientes.
3. Las principales falencias en el área de ventanilla son los largos tiempos de espera y la falta de atención a los clientes cuando llegan a la financiera, es por este motivo que se propone una serie de capacitaciones al personal que ayuden a eliminar esta causa principal en la organización, estas capacitaciones son de cuatro tipos, la primera es una capacitación inductiva que pretende orientar a los nuevos colaboradores , la segunda una capacitación preventiva con el objetivo de evaluar el desempeño de los colaboradores antiguos y en base a ello tomar acciones, la tercera es una capacitación correctiva que tiene la finalidad de solucionar las falencias que se encontraron según las evaluaciones y la última capacitación de desarrollo para brindar oportunidad a los colaboradores de la financiera de ascender a otros puestos , todas estas capacitaciones incluye sub temas que se dividen por módulos.
4. Con el plan propuesto se busca reducir los tiempos a 5 minutos en promedio por cliente, y de esta forma mejorar la atención brindada, así mismo ganar la

fidelidad y recomendación de los usuarios de la Financiera, de aplicarse correctamente el plan estructurado se lograría comprobar la hipótesis planteada con anterioridad, afirmándose lo que se supone en ella, que un plan de mejora de calidad ayudara con la reducción de tiempos de atención en la organización.



RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la entidad la Implementación del plan propuesto para mejorar su calidad de atención a la brevedad.
2. Se exhorta a la financiera realizar las capacitaciones correspondientes a todo el personal para que tengan una formación adecuada que les permita ser competitivos en el mercado y brindar una atención de calidad.
3. Continuar con el análisis de resultados mes a mes para detectar los problemas a tiempo en el área de ventanilla.
4. Sería sugerible la implementación del plan de mejora en todas las agencias después de obtener los resultados de la agencia ubicada en el distrito de Miraflores
5. Seguir con la mejora continua en todas las áreas de la financiera para poder alcanzar sus metas y alcanzar un crecimiento que los distinga de otras financieras y los posicionen entre las mejores en el mercado.
6. Se recomienda que sistemáticamente se realicen estudios en las otras áreas para garantizar una buena atención que inicie desde que el cliente llega a la puerta de la Financiera.

REFERENCIAS

- [Recursos, d. y. ((s.f.)). Obtenido de <https://www.lead2team.com/academy/atencion-al-cliente/fases-proceso-atencion-al-cliente/>
- Acevedo, D., & Morovic, J. (2007). "Orientacion al cliente y desempeño de las empresas". Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile-Fcultad de Economia y Negocios.
- Ariza, I. (2017). CICLO PHVA. JSTOR, CAPITULO 2.
- Armstrong, M. (1991). Recursos Humanos. Santa Fe- Bogota: Editorial Legis.
- Barquero, J. (2003). "Marketing de clientes en una entidad bancaria". España: Edicion 1:Editorial McGraw-Hill.
- Bazoun, A., & Muñoz Muñoz, D. (2016). "Propuesta de Mejora para la atencion de los usuarios de vetanilla del Banco de la Nacion". Chiclayo, Peru: Universidad Catolica de Santo Toribio de Mogrovejo.
- Carrasco. (2007). "Metodologia de la Investigacion". Pautas para diseñar un proyecto de investigacion . Peru.
- Chaparro, & Duque. (2012). Desarrollo de la tecnologia en el mundo. El lenguaje de la calidad en una organizacion . Mexico: Interamericano Editor.
- De Pedro, P. (2013). "Naturaleza de la administracion bancaria". "Escala de estimacion". Argentina.
- Deming, W. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Cambridge UniversityPress. Ediciones Dias de Santos.
- Ekros. (2013). "Calidad para el servicio". Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios>.
- Española, R. A. (2020). Diccionario de la lengua española. Madrid, España: Asociacion de Academia de la Lengua Española.
- Financiera, A. s. ((s.f.)). Obtenido de <https://www.compartamos.com.pe/Peru/QuienesSomos/Historia>
- Garcia Sabater, J. (2015). "Aplicacion de la Teoria de colas en Operaciones". Valencia, España: Universidad Politecnica de Valencia.
- Gutiérrez, J. M. (1999). Productos y servicios en banca. España: Ciudad Real.
- Hernandez, Fernandez, R., & Baptista, L. (1997). "Metodologia de la Investigacion". Mexico: MC Graw Hill.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfacción: una perspectiva para el cliente. New York, Estados Unidos: McGraw.

- Pasmíño, A., & Flor, C. A. (2006). "Modelo para la determinación de satisfacción en los clientes para mejorar la operación de la empresa". Quito, Ecuador.*
- Pincay, & Abad. (2014). "Calidad del servicio al cliente interno y externo para proponer una Gestión de calidad en una organización". Guayaquil, Ecuador.*
- Rayo, S. (08 de Febrero de 2016). Esan Business . Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/cinco-procesos-para-desarrollar-el-planeamiento-financiero-en-la-empresa>*
- Reyes, L. (2014). "Calidad de servicio para incrementar la satisfacción del cliente". Huehuetenango.*
- Ruiz Martínez, H. (2006). "Metodología de la Investigación". En Enfoque en competencias (págs. 68-70). Mexico: CENGAGE Learning.*
- Sáenz Bertrán, A. M. (2021). La mejora en la atención al cliente en el área de reclamos en una entidad financiera (en el Perú zona Lima-Sur en el periodo comprendido entre septiembre a diciembre 2020). Lima, Perú.*
- Sampieri. (2013). "Metodología de la Investigación". 5ta Edición-2013.*
- Sanchez Flores, M. (24 de Abril de 2018). "Plan de Mejora en la calidad de servicio bancario". Veracruz, Mexico.*
- Sandoval Parrilla, L. (2020). "Propuesta de Gestión de procesos para mejorar la calidad de servicio en plataforma de ventanillas del Banco Interbank". Piura, Peru: Gestión Empresarial.*
- Shostack, L. (2022). Blueprinting.*
- Tschohl, J. (Febrero de 2008). servicios al cliente. "Técnicas y estrategias para generar beneficios". Minnesota: ServiceQuality Institute.*
- Velasco, J. A. (2010). Gestión por procesos. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=iGrY7tW178IC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>*
- Vergara Lévano, A. (13 de Octubre de 2017). "Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente en ventanilla de una agencia bancaria". Peru: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.*
- Vidaurre Peche, S. (2018). Aplicación de La metodología PHVA Para mejorar la productividad en el área costura de la empresa Textiles Camones S.A- Puente Piedra. Perú.*
- Will Artley, A. (2000). Control del Proceso de mejora en atención al cliente. Ciclo PHVA. España.*
- Zetham, V., & Bitner, M. (2001). Marketing de servicios a clientes. McGraw-HILL.*

ANEXOS

ANEXO 1: Programa de capacitación (ADJUNTO)

A continuación, se muestra el plan de capacitación por modulo y la cantidad de horas sugerida.

PLAN DE CAPACITACION INDUCTIVA				
	TEMA	HORAS	TOTAL DE	OBJETIVO DE CADA MÓDULO
MÓDULO 1	Introducción al sistema bancario	4	10	Facilitar el trabajo al nuevo colaborador de la Financiera
	Encaje bancario	2		
	Normas de transparencia	2		
	Cuenta de ahorro y corriente	2		
MÓDULO 2	Clima organizacional	3	11	Fomentar el trabajo en equipo, la comunicación, eficiencia y efectividad del personal
	Pautas para la atención	2		
	Servicio y calidad de atención	2		
	Técnicas, satisfacción	2		
	Indicadores	2		
MÓDULO 3	Introducción al sistema Teller	3	17	Generar la rapidez en la atención de ventanilla y la proactividad.
	Apertura de caja	3		
	Atención al cliente	3		
	Técnicas de conteo	2		
	Cuadros de caja	2		
	Operaciones simultaneas	2		
	Evaluación final	2		

PLAN DE CAPACITACION PREVENTIVA				
	TEMA	HORAS	TOTAL DE	OBJETIVO DE CADA MÓDULO
MÓDULO 1	Evaluación Inicial	2	6	Conocer los cambios en el personal que labora mas de una no para valorar su desempeño
	Actualización en el sistema bancario	2		
	Nuevas políticas	2		
MÓDULO 2	Repaso de pautas atención al cliente	3	11	Fomentar el trabajo en equipo la concentración y la comunicación asertiva
	Refuerzo de técnicas	3		
	Atención de indicadores	3		
	Refuerzo de conteo rápido	2		
MÓDULO 3	Repaso del sistemas Teller	2	20	Generar la rapidez en la atención de ventanilla, la productividad, realizar el trabajo con eficiencia y efectividad.
	Nuevas actualizaciones	3		
	Resolución de casos	3		
	Sobrecarga de operaciones	2		
	Operaciones manuales	2		
	Regularización de operaciones	2		
	Productividad	2		
	Repaso General	2		
Evaluación final	2			

PLAN DE CAPACITACION CORRECTIVA				
	TEMA	HORAS	TOTAL DE	OBJETIVO DE CADA MÓDULO
MÓDULO 1	Evaluación inicial	2	8	Solucionar los resultados que se obtuvieron de las evaluaciones.
	Análisis de resultados	2		
	Sistema Bancario	2		
MÓDULO 2	Prevención	2	11	Fomentar el trabajo en equipo, la comunicación, eficiencia y efectiva del personal.
	Rapado de pautas atención al cliente	3		
	Refuerzo de étnicas	2		
	Rapidez en atención en ventanilla	2		
MÓDULO 3	Calidad	2	16	Generar la rapidez en la atención de ventanilla, productividad y mejorar los resultados.
	Satisfacción	2		
	Repaso del sistema Teller	3		
	Repaso de técnicas de conteo	3		
	Resolución de casos complejos	2		
	Sobrecarga de operaciones	2		
	Sobrecarga de clientes	2		
	Cuadre Manuel de efectivo	2		
Evaluación final	2			

PLAN DE CAPACITACION DE DESARROLLO				
	TEMA	HORAS	TOTAL DE	OBJETIVO DE CADA MÓDULO
MÓDULO 1	Liderazgo	3	9	Ayudar a que los colaboradores de la Financiera pueda ocupar posiciones mas altas.
	Manejo de grupo	2		
	Clima organizacional	2		
	Sistema Bancario	2		
MÓDULO 2	Pautas de atención al cliente	2	10	Fomentar el trabajo en equipo, la comunicación eficiente y efectividad del personal.
	Análisis de resultados	2		
	Control de productividad	2		
	Sistema Teller	2		
	Cuadros preventivos	2		
MÓDULO 3	Repaso del sistema Teller	2	14	Generar la proactividad y el buen desempeño para mejorar la atención al cliente.
	Cierre de agencia	2		
	Solicitud de efectivo	2		
	Recepción de efectivo	2		
	Cuadre mensual	2		
	Simulación	2		
	Evaluación final	2		

ANEXO 2:

CARTA DE COMPROMISO

Estimados colaboradores:

Para informarles que a partir de la fecha se implementara un plan de mejora de la calidad de atención en el área de Ventanilla, con la finalidad de brindar una atención personalizada y reducir los tiempos de espera; así también se pretende fortalecer nuestro compromiso para con ellos y se sientan satisfechos del servicio brindado en cuanto a la atención, servicio y calidad que brinde nuestra entidad.

Este plan se enfocará en el proceso de Atención al cliente como ya lo mencionamos, esto mediante la menor del sistema Teller, para realizar varias operaciones sin generar retraso alguno, se contará con un programa de capacitación constante, además se pondrá en práctica los procedimientos ya establecidos de atención al cliente, y se contará un plan de contingencia en caso de quedarnos sin sistema para poder seguir con la atención de nuestros clientes.

Finalmente les solicitamos su apoyo y predisposición, así como su compromiso y seriedad para llevar a cabo la implementación del plan mencionado, y de esta forma alcanzar las metas trazadas y lograr el éxito que buscamos.

Atentamente.

Firma del Colaborador

Firma del Gerente General

ANEXO 3:

SOLICITUD DE ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA BANCA POR INTERNET

Estimados señores del área de sistemas

Para informarles que se viene trabajando la implementación de un plan de mejora para nuestra Financiera para mejorar la calidad de atención al cliente en ventanilla, como parte de dicha mejora se plantea la actualización de nuestro sistema en la página web y el aplicativo de la siguiente manera:

- Implementar una opción que permita realizar varias operaciones vía banca por internet para reducir los tiempos de atención.
- Facilitar el envío de comprobantes a los correos correspondientes de cada cliente después de realizar su operación de manera exitosa.

Como mencionamos, estos requerimientos es parte de la propuesta de plan de mejora de la calidad de atención en ventanilla, por que requerimos su apoyo en lo solicitado

Atentamente.

Analista de procesos

Firma del Gerente General

ANEXO 4:

SOLICITUD DE IMPLEMENTACIÓN DE UNA VENTANILLA MULTIFUNCIÓN

Estimado Gerente

Para informarles que se viene trabajando la implementación de un plan de mejora para nuestra Financiera para mejorar la calidad de atención al cliente en ventanilla, como parte de dicha mejora se plantea la implementación de una ventanilla multifunción para poder agilizar los trámites de los clientes de nuestra organización.

Por este motivo se solicita su apoyo con la autorización para poder proceder con la implementación de dicha ventanilla, de esta manera podremos reducir tiempos de espera y ganaremos clientes satisfechos con la atención brindada en la Financiera.

Finalmente nos despedimos quedando a la espera de su aprobación

Atentamente.

Analista de procesos

Gerente de agencia

ANEXO 5 PLAN DE CONTINGENCIA DE ATENCIÓN (ADJUNTO)

PLAN DE CONTINGENCIA	
CODIGO	REVISIÓN
OBJETIVO	NO PARALIZAR LAS OPERACIONES DE VENTANILLA
HORA DE INICIO DE LA CONTINGENCIA:	
HORA DE FIN DE LA CONTINGENCIA:	
EL PRESENTE PLAN DE CONTINGENCIA SOLO SE EJECUTARÁ CUANDO LA FINANCIERA NO CUENTE CON SISTEMA, EN ESTE CASO SE EFECTUARA LAS OPERACIONES DE MANERA MANUAL	
OPERACIONES PERMITIDAS	
DEPÓSITOS EN CUENTAS PROPIAS Y A TERCEROS HASTA 1000 DOLARES	
RETIROS DE CUENTA DE AHORROS	
PAGOS DE TARJETA DE CRÉDITO PERSONAL Y TERCEROS	
PAGOS DE PRÉSTAMO PERSONAL	
OPERACIONES NO PERMITIDAS	
PAGO DE SERVICIOS	
TRANSFERENCIAS AL EXTERIOR	
TRANSFERENCIAS INTERBANCARIAS	
FIRMA DEL PROMOTOR DE SERVICIO	FIRMA DEL SUPERVISOR

ANEXO 6: FICHA DE PROCESO DE ATENCIÓN (ADJUNTO)

		FICHA DE PROCESOS			Vers.01
		PROCESO		REVISIÓN	
		Atención al cliente		CODIGO	
RESPONSABLE	Promotor de servicios de				
OBJETIVO	INCREMENTAR LA CANTIDAD DE CLIENTES SATISFECHOS EN LA FINANCIERA				
Entrada	Atender al cliente en lo que requiera				
Inicio	Saludar al cliente y consultar el motivo de la visita				
Incluye	Realizar una encuesta para conocer el grado de satisfacción de su atención				
Termina	Atención finalizada				
Salida	Cliente se retira satisfecho con la atención brindada en Financiera.				
SEGUIMIENTO DEL PROCESO					
INDICADOR		CONTROL		FORMATOS	
Cantidad de clientes satisfechos				Encuestas	
¿Quién?		¿Cuándo?		¿Cómo?	

ANEXO 7: PROCEDIMIENTOS (ADJUNTO)

PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE		CODIGO:	
		REVISION	
OBJETIVO			
DEFINIR LOS PASOS PARA LA ATENCIÓN DE CLIENTES EN VENTANILLA			
ALCANCE			
Se aplica a todas las áreas de atención al cliente			
RESPONSABILIDADES			
<p>El Gerente de la agencia es responsable de aprobar el presente documento y verificar su cumplimiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Analista de Procesos, es responsable de la elaboración y verificación del cumplimiento del presente procedimiento. - El Gerente de Agencia, es responsable de la ejecución y cumplimiento del presente procedimiento. - Todo el personal, es responsable del cumplimiento del presente procedimiento. 			
CONTENIDO			
Jefe de atención al cliente	Recibir al cliente y formarlo en la cola de atención para ser atendido por el Promotor de Servicios.		
Promotor de ventanilla	Llamar al cliente que está en la fila de atención e indagar el motivo de la visita y actualizar datos del cliente Atender al cliente en la transacción que vaya a realizar Despertar la necesidad del cliente y ofrecer producto crediticio. El Promotor de Servicios Derivar la venta y despedirse de manera cordial.		
REVISIÓN	APROBACIÓN	MODIFICACIÓN	

ANEXO 8: EVALUACIÓN (ADJUNTO)

EVALUACION DE DESEMPEÑO						
NOMBRE						
CARGO						
TIEMPO EN EL PUESTO						
NOMBRE DEL EVALUADOR						
FECHA DE EVALUACIÓN						
SECCION I. COCONOCIMIENTOS DE ATENCION				SI	NO	OBSERVACIONES
¿CONOCE EL PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE?						
¿CONOCE LAS NORMAS?						
¿CONOCE LOS INDICADORES?						
¿CONOCE LAS PAUTAS DE ATENCIÓN?						
¿EL CLIENTE QUEDA SATISFECHO CON SU ATENCION BRINDADA?						
SECCION II. OPERATIVIDAD						
¿CUMPLE CON SUS FUNCIONES?						
¿IDENTIFICA LA OPERACIÓN QUE DESEA REALIZAR EL CLIENTE?						
¿CUMPLE CON SUS METAS?						
¿CONOCE QUE HACER EN UNA INSPECCIÓN?						
SECCION III. CONTINGENCIA						
¿TIENE SU FILE DE CONTINGENCIA?						
¿SABE APLICARLO?						
¿CONOCE EN QUE MOMENTO APLICA LA CONTINGENCIA?						
¿CONOCE CUANDO ACABA LA CONTINGENCIA?						
¿CONOCE SUS PROCEDIMIENTOS DE CAJA?						
COMENTARIOS DEL COLABORADOR						
FIRMA						

ANEXO 9: CUESTIONARIO EMPLEADO

ENCUESTA ANONIMA DE ATENCION DE TIEMPO DE ATENCION

Respecto a la atención del servicio en este establecimiento

1. **Logro solucionar el problema de forma satisfactoriamente**
 SI
 NO
2. **Cuanto fue el tiempo promedio que le demoro ser atendido**
 1 minuto
 2 minutos
 3 minutos
 4 minuto
 5 minutos
 6 minutos
 7 minuto
 más de 7 minutos
3. **Según usted, en qué punto se podría mejorar la calidad en el presente establecimiento**
 Mala atención en ventanilla
 Tiempos largos de espera
 Operaciones mal realizadas
 Otros

¡MUCHAS GRACIAS POR SU AYUDA!

