



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Estrategias para la mejora del proceso de atención y tiempo de espera del cliente en la Agencia Interbank Santa Isabel - Piura

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Wilmer Alejandro Ordinola Ramos

Revisor:
Mgtr. Jorge Eduardo Gallo Costa

Piura, setiembre de 2025



Declaración Jurada de Originalidad del Trabajo Final

Yo, Wilmer Alejandro Ordinola Ramos, egresado del Programa Académico de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Piura, identificado(a) con DNI: 76034957, declaro que:

Soy autor del trabajo final titulado:

“Estrategias para la mejora del proceso de atención y tiempo de espera del cliente en la Agencia Interbank Santa Isabel - Piura”

El mismo que presento bajo la modalidad de Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

El texto de mi trabajo final es original y no vulnera los derechos de terceros o, de ser el caso, derechos de los coautores, incluidos los derechos de propiedad intelectual, datos personales, entre otros. En tal sentido, el texto de mi trabajo final no ha sido plagiado total ni parcialmente, para lo cual, he respetado las normas internacionales de citas y referencias de las fuentes consultadas. Asimismo, el texto del trabajo final que presento no ha sido publicado ni presentado antes en cualquier medio electrónico o físico; y que la investigación, los resultados, datos, conclusiones y demás información presentada que atribuyo a mi autoría son veraces.

En caso de detectarse el incumplimiento de lo declarado asumo frente a terceros, la Universidad de Piura y/o la Administración Pública toda responsabilidad que pueda derivarse por el trabajo final presentado. Lo señalado incluye responsabilidad pecuniaria incluido el pago de multas u otros por los daños y perjuicios que se ocasionen.

La asesoría del trabajo estuvo a cargo de los siguientes docentes de la Universidad de Piura:

- Mgtr. Jorge Eduardo Gallo Costa, identificado con DNI: 02794251

Declaro que:

Luego de haber empleado el software de coincidencia Turnitin, revisado las fuentes de información señaladas por el autor, y en razón de mi (nuestra) experiencia como investigador(es), declaro (declaramos) que las ideas expuestas en el trabajo final alcanzan las condiciones de calidad, integridad y originalidad acorde a los objetivos institucionales y estándares en materia de investigación. Finalmente, no asumo (asumimos) responsabilidad por la posible vulneración de derechos de autor en el trabajo final referido, pues tal responsabilidad es exclusiva del autor.

Fecha: 29/09/2025.

Firma del autor¹

Firma del asesor²

¹ Firma idéntica al DNI. No se admite digital, salvo certificado.

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a Dios que siempre me ilumina y me protege, que está en las buenas y en las malas.

A mis padres y mi hermana que muestran su amor y apoyo incondicional, que son parte importante de mi carrera profesional y de mi vida.



Agradecimientos

A mis profesores de mi facultad de la Universidad de Piura que me brindaron todos los consejos y enseñanzas que me sirvieron a lo largo de la vida universitaria.

A mi asesor Jorge Gallo, por estar dispuesto en poder ayudarme para el presente trabajo de suficiencia profesional, por su paciencia y cordialidad, y por su experiencia, siendo una persona fundamental para optar el título profesional.



Resumen

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene por objetivo principal describir la experiencia que tuvo el autor en su trabajo como asesor financiero en la empresa Interbank; en el cual se pudo identificar una problemática que era la baja performance del indicador Tiempo de Espera Operativo (TEO), que afecta la calidad del servicio y la percepción del cliente. Mediante el uso del software interno llamado System Time Operation (STO) se tomó conocimiento de la existencia de un cuello de botella en la derivación de clientes a los canales digitales. En este sentido, se realizaron acciones tales como el análisis FODA, la contratación de un segundo instructor digital y el rediseño del flujo de atención; estas acciones permitieron optimizar el proceso operativo haciendo que el tiempo de espera se reduzca y mejore la experiencia del cliente para proseguir cumpliendo con los objetivos institucionales de transformación digital. La experiencia demuestra lo relevante de una gestión centrada en el cliente y soluciones que integren tecnología, diagnóstico interno y trabajo colaborativo.



Tabla de contenido

Introducción	9
Capítulo 1. Aspectos generales	11
1.1 Descripción de la empresa	11
1.1.1 Descripción de la empresa	11
1.1.2 Misión de la empresa	12
1.1.3 Visión de la empresa	12
1.1.4 Organigrama.....	13
1.2 Descripción general de la experiencia profesional	14
1.2.1 Actividad profesional desempeñada.....	14
1.2.2 Retos que significó el cargo desempeñado.....	14
1.2.3 Producto o proceso que es objeto de informe	15
Capítulo 2. Fundamentación	16
2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional.....	16
2.1.1 Justificación del problema identificado	16
2.1.2 Optimización operativa	16
2.1.3 Comunicación como herramienta estratégica	16
2.1.4 Análisis FODA	17
2.1.5 Importancia de la digitalización en la banca	17
2.1.6 Canales digitales.....	17
2.1.7 Atención al cliente y su importancia en el sector bancario	17
2.2 Descripción de las acciones, procedimientos y metodologías	18
2.2.1 Acciones desarrolladas.....	18
2.2.2 Procedimientos instaurados	18
2.2.3 Metodologías	18
Capítulo 3. Aporte y desarrollo de experiencias	20
3.1 Aportes.....	20
3.2 Desarrollo de experiencias.....	22
Conclusiones.....	31
Recomendaciones	32
Lista de abreviaturas	33
Referencias	34

Lista de tablas

Tabla 1	Indicadores Operativos de zona preferencial en Agencia de Santa Isabel – Interbank	23
Tabla 2	Indicadores Operativos de counter (clientes) en Agencia de Santa Isabel – Interbank.....	24
Tabla 3	Indicadores Operativos de counter (no clientes) en Agencia de Santa Isabel – Interbank.....	25
Tabla 4	Indicadores Operativos de zona preferencial en Agencia de Santa Isabel – Interbank	26
Tabla 5	Indicadores Operativos de counter (clientes) en Agencia de Santa Isabel – Interbank.....	27
Tabla 6	Indicadores Operativos de counter (no clientes) en Agencia de Santa Isabel – Interbank.....	28
Tabla 7	Promedio de Indicadores Operativos de counter en Agencia de Santa Isabel – Interbank.....	29
Tabla 8	Promedio de Indicadores Operativos de counter en Agencia de Santa Isabel – Interbank.....	29



Lista de figuras

Figura 1 Organigrama Funcional Gerencial.....	13
Figura 2 Organigrama Gerencial en Agencia Santa Isabel – Interbank Piura.....	13
Figura 3 Etapas o propuesta metodológica de TOC.....	16
Figura 4 Análisis FODA de la situación operativa en agencia de Santa Isabel – Interbank.....	20
Figura 5 Diagrama de flujo de atención al cliente.....	22
Figura 6 Resultados de la encuesta NPS – Agencia Santa Isabel – Interbank.....	30



Introducción

En la actualidad, el sector financiero viene siendo objeto de transformaciones constantes en función del impulso del avance tecnológico, las nuevas exigencias de los mercados y las cambiantes expectativas del usuario. En este contexto, las entidades bancarias no compiten únicamente para ofrecer productos financieros, sino para ofrecer también experiencias rápidas, seguras, accesibles y que se adapten al propio ritmo y circunstancias de vida de cada uno de los usuarios. Ante este reto, la optimización de los procesos operativos cobra especial sentido, y la digitalización se erige como una herramienta estratégica para alcanzarlo.

Este Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP) se realiza en el marco de la trayectoria como colaborador del Banco Internacional del Perú – Interbank, con el objetivo de revisar e implementar estrategias que permita a la entidad bancaria mejorar la calidad del servicio, disminuir los tiempos de espera, e incrementar el uso de los canales digitales como un cambio hacia la mayor eficiencia operativa.

Interbank, una institución con ya más de 125 años dentro del sistema financiero peruano, ha sido reconocida como una institución moderna, tecnológica y, además, centrada en los clientes. Con el pasar del tiempo, ha ido innovando sus servicios, la infraestructura y modelos de atención a los clientes, lo que ha permitido que se posicione como una de las organizaciones financieras más admiradas a nivel nacional. Sin embargo, como ocurre con toda organización en movimiento, también ha lidiado con los retos de la gestión de tiempos y de la atención oportuna en oficinas físicas, en particular cuando hay una alta afluencia de clientes. En este sentido, se hace necesario encontrar cuellos de botella en el proceso de atención presencial, que repercute directamente en la forma en que percibe el cliente la atención y en los indicadores como el Tiempo de Espera Operativo (TEO).

El desarrollo de este trabajo está ligado a la experiencia profesional que se comenzó a desarrollar en el año 2022 y que se ha seguido dando hasta la actualidad, desde diferentes funciones en Interbank, donde el autor se desempeña actualmente como Asesor Financiero. En el ejercicio de dicha función, se han asumido responsabilidades que van desde la elaboración de reportes de ventas, el control de los indicadores de atención, la gestión de reclamos, así como la asesoría integral sobre productos financieros en colocaciones y en captaciones. En este ejercicio profesional se ha detectado un problema recurrente en la gestión de atención: la concentración de operaciones simples y complejas dentro de un mismo canal físico, lo que genera colapso, insatisfacción y descenso considerable del TEO (Tiempo de Espera Operativo).

A partir del diagnóstico señalado y en forma coordinada con la jefatura correspondiente, se propuso realizar mejoras considerables en la canalización del flujo de clientes, fomentando el uso de canales digitales como una alternativa eficiente y aplicable a operaciones de bajo requerimiento operativo. Así, este trabajo no solamente da cuenta del proceso de análisis y toma de decisiones, sino

que también sustenta teóricamente la estrategia aplicada, apoyándose en herramientas de análisis como el análisis FODA, la Teoría de Restricciones y principios de la comunicación organizacional orientada al cambio.

De esta forma, el presente TSP busca demostrar como la unificación de teoría – práctica permite que no solo se resuelvan problemas operativos evidentes en su marco teórico, sino también contribuye a aportar una visión estratégica y sostenible de la atención de clientes en el ámbito de la banca contemporánea. Esta experiencia reafirma la importancia del recurso humano en la transformación digital y como su dirección operativa puede repercutir de forma positiva en la percepción del usuario, en la consecución de objetivos o indicadores y en la calidad general del servicio.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

1.1.1 Descripción de la empresa

El Banco Internacional del Perú, actualmente Interbank, es una de las firmas de intermediación financiera más antiguas del país, con más de 125 años de experiencia en la banca peruana. Se creó el 1 de mayo de 1897 y dio inicio a sus actividades, teniendo como primer presidente al Sr. Elías Mujica, la primera dirección en Lima fue la calle Espaderos actual Jirón de la Unión en el centro histórico de la capital del entonces virreinato.

Durante el siglo XX, el banco peruano siguió un proceso expansivo y de modernización administrativa, la apertura de las primeras agencias fuera de la capital se realizó en Chiclayo y Arequipa en 1934, Piura y Sullana en 1935. Se intensificó la política descentralizadora en la década de 1940, y se construyó el edificio en la Plazuela de La Merced, que aún es su sede emblemática y actualmente está considerado Monumento Histórico.

Durante años, el banco ha mantenido accionistas nacionales e internacionales con la implicación de empresas agroindustriales y, luego, en los años 1970 del *Chemical Bank* de Nueva York. En 1970, el Banco de la Nación compró la mayoría accionaria del banco, vinculándolo con la Banca Asociada del Perú. A partir de 1980, el nuevo nombre comercial era "Interbank" y de allí comenzó una nueva era para esta institución. Sin embargo, el punto de inflexión en la evolución de la empresa tuvo lugar en 1994, cuando el grupo financiero encabezado por el Dr. Carlos Rodríguez – Pastor Mendoza, con inversionistas extranjeros como Nicholas Brady, compró el 91% de las acciones del banco. Unos años más tarde, en 1996, el nuevo banco recibió oficialmente su nombre Interbank y una nueva propuesta joven y audaz que se centraba en el cliente, la atención y accesibilidad innovadoras, mediante tiendas financieras modernas.

En 2001, la apertura de la Torre Interbank marcó un nuevo hito institucional, afianzando la idea de que Interbank es una institución moderna, tecnológica y centrada en el cliente. Cuatro años después, el banco revolucionó el mercado peruano al lanzar un formato pionero en todas las tiendas *Money Market*. En el mismo local de Supermercados Peruanos, brindaban servicios bancarios, de lunes a domingo, con opciones de horarios extendidos.

En el periodo 2007 – 2008, Interbank duplicó su red de distribución al pasar de 111 a 207 tiendas, y de 701 a 1,400 cajeros automáticos a nivel nacional. Asimismo, ratificó su apuesta estratégica por la internacionalización con la apertura de oficinas de representación en Shanghái 2007 y Sao Paulo 2012, con el fin de fortalecer el comercio exterior y facilitar negocios entre el Perú, China y Brasil.

En 2010, debido a su sólido crecimiento y desempeño, Interbank fue reconocido con grado de inversión por las principales clasificadoras de riesgo internacional, lo que le permitió realizar exitosas emisiones de deuda en los mercados financieros globales.

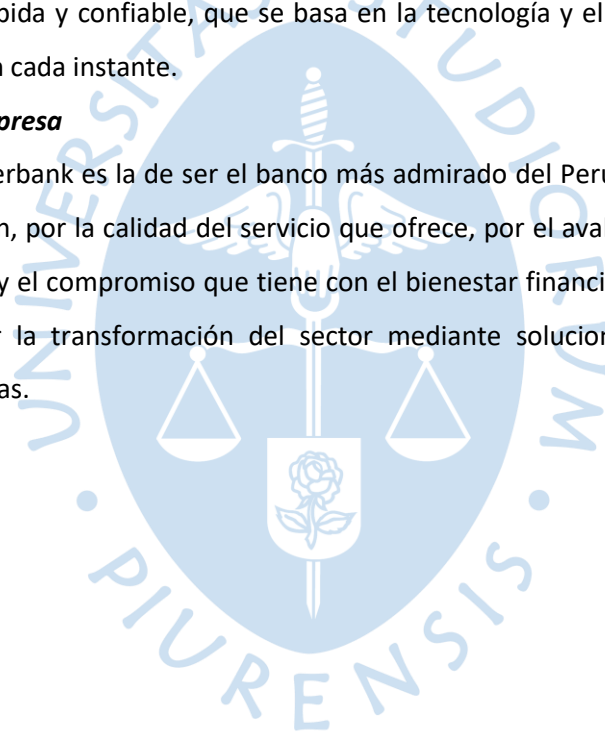
Actualmente, atiende a más de 2 millones de clientes en todo el país, ofreciéndoles una amplia gama de productos y servicios financieros caracterizados por su enfoque en la innovación, agilidad y conveniencia. A través de un modelo de negocio que integra la atención presencial, digital y móvil, Interbank se ha consolidado como un banco sólido, cercano y moderno dentro del sistema financiero peruano.

1.1.2 Misión de la empresa

La misión de Interbank consiste en estar presente con sus clientes en la consecución de las metas y aspiraciones financieras, proporcionando productos y servicios. Pretende tener una experiencia cercana, rápida y confiable, que se basa en la tecnología y el trato personalizado como generadores de valor en cada instante.

1.1.3 Visión de la empresa

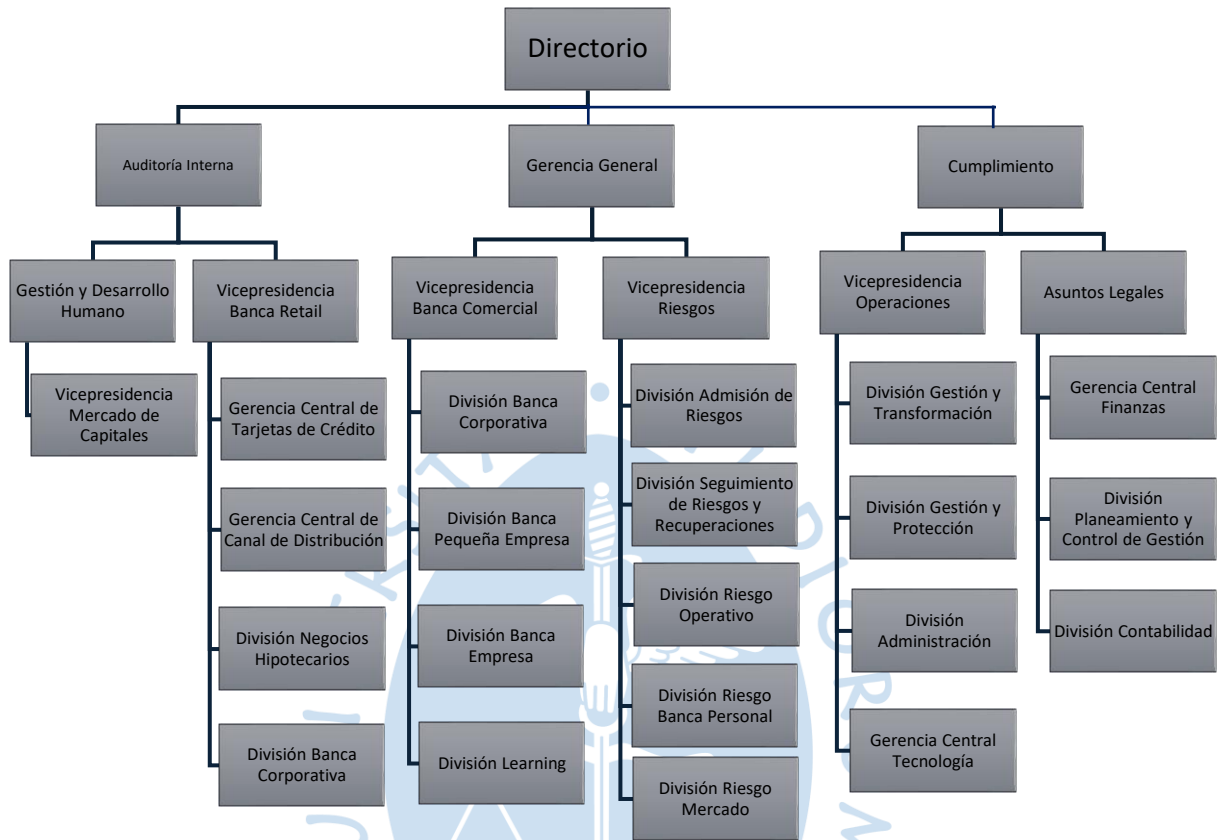
La visión de Interbank es la de ser el banco más admirado del Perú, que se reconozca por su capacidad de innovación, por la calidad del servicio que ofrece, por el aval de su forma de proceder, de su comportamiento y el compromiso que tiene con el bienestar financiero de todas sus clientas y clientes. Quiere liderar la transformación del sector mediante soluciones digitales, accesibles y centradas en las personas.



1.1.4 Organigrama

Figura 1

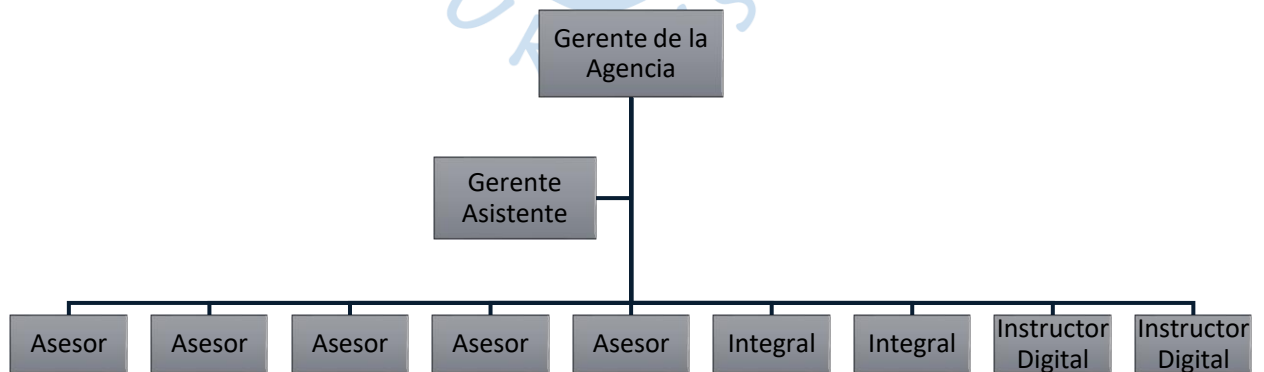
Organigrama Funcional Gerencial



Nota. Adaptado de Ochoa Gómez (2016). Elaboración propia.

Figura 2

Organigrama Gerencial en Agencia Santa Isabel – Interbank Piura



Nota. Elaboración propia.

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

El escritor del actual trabajo empezó a trabajar con la compañía Interbank en el mes de julio del año 2022, haciéndolo como Instructor Digital. En este puesto, sus deberes fueron guiar, apoyar e incentivar el uso de plataformas digitales del grupo, como la banca por internet, el aplicativo móvil Interbank App y los cajeros automáticos. También tomó decisiones útiles para el uso adecuado de estos medios, y estuvo a cargo de promover productos financieros, como cuentas de ahorro y préstamos en efectivo, incluyendo productos como *extra-cash*.

En el mes de febrero del año 2023, el autor asumió el cargo de Asesor Financiero, incorporando así más obligaciones asociadas a la entrega de una oferta completa de productos financieros, que se centraban sobre todo en productos como tarjetas de crédito, seguros contra accidentes, de salud y oncológicos, préstamos hipotecarios, fondos comunes y cuentas a plazo fijo. Asimismo, era la persona encargada de monitorear el buen uso del tiempo en la atención de los clientes para así ofrecer un servicio de calidad.

Actualmente, en el año 2025, lidera la supervisión y elaboración de reportes de venta relacionados con el portafolio de seguros que ofrece Interbank, consolidando así una experiencia significativa en el ámbito financiero y comercial.

1.2.1 *Actividad profesional desempeñada*

El cargo de Asesor Financiero que ocupa en la actualidad el autor del presente trabajo le permitió poner en práctica funciones relativas a la gestión eficaz de los tiempos de atención y espera de los clientes, para ofrecerles un servicio de calidad. Entre sus funciones está la oferta total de productos financieros, tanto del área de captaciones (cuentas de ahorro, depósitos de plazo fijo, fondos mutuos, etc.) como del área de colocaciones, que abarcaba las tarjetas de crédito, créditos personales, productos Extra-cash y créditos hipotecarios.

Asimismo, realiza una gestión del tratamiento de solicitudes, reclamos y consultas del cliente, respondiendo de manera adecuada a las mismas. Como parte de su trabajo operativo, generaba informes diarios de atención y ventas, que se enviaban a su jefe directo (gerente) y que orientaban el seguimiento y la mejora de los indicadores del área.

1.2.2 *Retos que significó el cargo desempeñado*

El cargo de Asesor Financiero supuso un conjunto de retos relevantes para el autor del presente trabajo, entre los que destaca el reto de encontrar un equilibrio entre la atención eficiente al cliente cumpliendo con los objetivos en un entorno inestable y competitivo.

Otro importante reto fue la adquisición del dominio técnico de un amplio espectro de productos financieros que hacía necesaria la actualización continua de los conocimientos, con vistas a proporcionar una asesoría altamente individualizada y ajustada a las necesidades más concretas de

cada cliente. También supuso aprender a gestionar situaciones complejas en el flujo de operaciones que el cliente requería utilizar.

1.2.3 Producto o proceso que es objeto de informe

Este trabajo se centra en la estrategia de la optimización del proceso de atención al cliente, centrandó dicha estrategia en la correcta canalización de los usuarios en los canales digitales como medio para contribuir a disminuir los tiempos de espera y aumentar la experiencia general del cliente en las mismas oficinas de la entidad bancaria.

Una de las problemáticas destacadas fue la formación de largas filas por la realización de operaciones sencillas: depósitos, retiros, reposición de tarjetas de débito, pagos de tarjetas de crédito, préstamos personales, créditos hipotecarios, entre otras. La razón de tales largas filas venía dado por el hecho de que dichas operaciones se ejecutaban en el mismo espacio físico y en la misma fila de atención donde se ejecutaban las operaciones que requerían más tiempo. Las operaciones también incluían el ofrecimiento y/o contratación de productos financieros (tarjetas de crédito, préstamos personales, *extra-cash*, pagarés, fondos mutuos, cuentas de ahorro, etc.) generando fundamentalmente, cuellos de botella de atención al cliente en horarios con una mayor afluencia de clientes.

Debido a esta situación, como solución se planteó el fortalecimiento de una cultura de digitalización entre los clientes, con el objetivo de potenciar el uso de canales como la banca por internet, la aplicación móvil "Interbank App" o bien los cajeros automáticos con la idea de que las operaciones simples puedan realizarse de una forma autónoma y rápida. Esta estrategia – La digitalización de los procesos simples para mejorar la atención y reducir los tiempos de espera – tuvo no sólo el efecto de disminuir los tiempos de espera, sino que impactó también en la mejora de los grados de satisfacción del servicio y en la eficiencia operativa de la agencia, de una forma compatible con el canal tradicional.

Capítulo 2. Fundamentación

2.1 Teoría y práctica en el desempeño profesional

2.1.1 *Justificación del problema identificado*

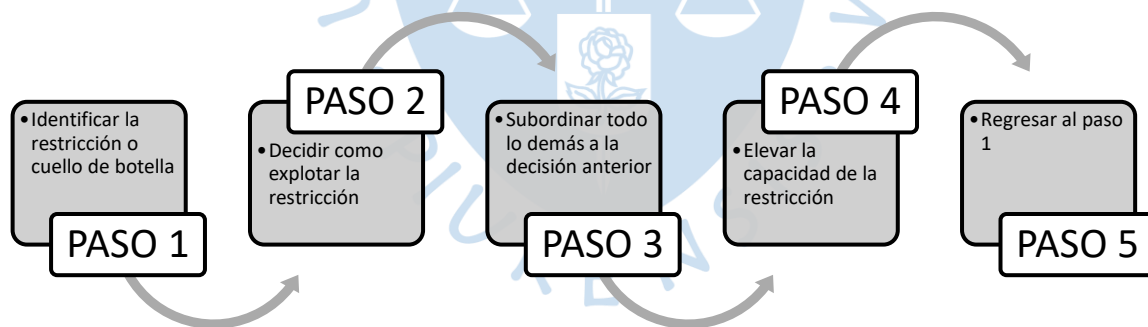
El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objeto describir y analizar el proceso de mejora de la atención al cliente en Interbank mediante la implementación de estrategias al objeto de promover el uso de canales digitales y reducir los tiempos de espera en agencia. La experiencia se desarrolla desde la óptica del rol de Asesor Financiero, en el que se pusieron de manifiesto los cuellos de botella que generaba la masiva afluencia de clientes que acudían a la oficina para realizar operaciones sencillas que bien podrían resolver por medios digitales.

2.1.2 *Optimización operativa*

Según Denis et al. (2021), La teoría de Restricciones se centra en la idea de las condiciones generales de cada sistema necesitan una solución específica, y que existe una única solución al problema, que es el cuello de botella. Implica identificar una única restricción (que puede ser una planta, un proyecto, una empresa o bien un servicio, entre otros), para en función de esa única restricción, aplicar cinco pasos, es decir, identificar el cuello de botella, explotarlo, subordinar los procesos a su ritmo, elevar la capacidad e ir a la primera fase de modo que la organización mejore.

Figura 3

Etapas o propuesta metodológica de TOC



Nota. Elaboración propia adaptado de: (Goldratt E., La meta, 2008).

2.1.3 *Comunicación como herramienta estratégica*

Por otra parte, la comunicación interna se puede considerar un aspecto peliagudo en relación con la alineación horizontal, de los colaboradores, con los objetivos del propio proceso de cambio. Según Marta et al. (2022), la comunicación interna tiene una fuerte relación con la motivación, el compromiso o la identificación del trabajador con la organización, entre otros; y alimenta uno de los pilares de la coordinación de finalmente los mensajes y la gestión del cambio, en definitiva, de facilitar cualquier proceso de transformación, como pueda ser la digitalización.

2.1.4 Análisis FODA

El análisis FODA constituye una de las herramientas que se han utilizado en el presente trabajo. Según las aportaciones de Varela (2024), es una herramienta que hace posible estudiar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas que son internas y externas a una organización, para, a la vez, ir definiendo ventajas competitivas y estrategias en función del entorno. Por lo tanto, a partir del FODA, se pudo llegar a realizar un diagnóstico integral de la situación de atención al cliente y ver cuáles son esas limitaciones, pero también las oportunidades de mejora digital.

2.1.5 Importancia de la digitalización en la banca

La digitalización dentro del sistema bancario es uno de los conceptos centrales que articulan este trabajo. Tal y como apunta Vargas (2021), la llegada de tecnologías disruptivas ha llevado a empujar la banca tradicional a ser más competitiva, veloz y precisa, garantizando que se cumplen niveles de seguridad, a la vez que da respuesta a las nuevas necesidades.

2.1.6 Canales digitales

La banca móvil ha puesto de manifiesto que se trata de un potente instrumento para incluir a personas no bancarizadas, que permite hacer operaciones las 24 horas y los 7 días de la semana, desde un teléfono móvil, además de eliminar la necesidad de presentarse directamente a la agencia bancaria (Vargas, 2021). También, permite reducir los costes operativos y llegar a consumidores no bancarizados, haciendo así crecer el sistema financiero de cara a un uso generalizado. Igualmente, la banca por internet es considerado un procedimiento apropiado para los clientes que necesitan hacer transacciones velozmente y de forma segura desde uno u otro dispositivo conectado, pasando a ser considerado como un recurso estratégico para las entidades bancarias (Vargas, 2021).

2.1.7 Atención al cliente y su importancia en el sector bancario

El servicio al cliente se convierte en un factor central dentro de la gestión de servicios, particularmente en el sector bancario y financiero, donde la calidad percibida tiene un impacto directo en la satisfacción y retención de los clientes. Para asegurar un servicio eficaz, el establecimiento de estándares de atención es fundamental, ya que permite evaluar el nivel de ejecución del servicio y detectar oportunidades de mejora. La definición de estrategias orientadas a optimizar dichos estándares no solo fortalece el proceso operativo, sino que también consolida la relación entre la organización y sus clientes.

En este contexto, la atención al cliente en el ámbito bancario es también un factor determinante, ya que afecta directamente la satisfacción y la fidelización de los clientes. Expertos como Kotler y Keller (2016) consideran que la calidad del servicio supone una solución a las necesidades inmediatas del cliente (la voluntad del usuario al contactar con una entidad bancaria), pero además añade prestaciones diferenciadas gracias a las experiencias rápidas y fiables que se generan a través del servicio. Según Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988), la calidad del servicio está definida por las

dimensiones de la fiabilidad, la capacidad de respuesta y la empatía, siendo éstas las que se relacionan con los indicadores operativos del TEO y el TAO. En este sentido, la digitalización se transforma en un instrumento que ayuda a reducir los tiempos de espera del cliente y a mejorar su experiencia, favoreciendo los vínculos de largo plazo entre la entidad financiera y sus clientes (Lovell & Wirtz, 2020).

2.2 Descripción de las acciones, procedimientos y metodologías

2.2.1 Acciones desarrolladas

Para la solución del problema planteado – que es el incremento del Tiempo de Espera Operativo (TEO) debido a la congestión de clientes en la atención de manera presencial – se pusieron en marcha una serie de acciones estratégicas encaminadas a la implementación de soluciones sostenibles y que sean funcionales a los objetivos institucionales de Interbank.

En primera instancia, se utilizó el sistema interno *System Time Operation* (STO) como herramienta primordial de medición de los indicadores clave, el Tiempo de Espera Operativo (TEO) y el Tiempo de Atención Operativo (TAO). Tal herramienta permitió visualizar que el tiempo medio de espera superaba los 7 minutos, y que el rendimiento diario se encontraba entre el 40% y el 56%, lo que se situaba por debajo del objetivo institucional del 68%. Con esta información, se procedió a la etapa del diagnóstico más detallado.

Procedentemente, se aplicó el análisis FODA para la detección debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas en el contexto del funcionamiento operativo de la agencia. Esta herramienta permitió visibilizar a los criterios internos y externos que encontraban impactando al problema y constituyó el punto de partida para la formulación de estrategias de mejora.

2.2.2 Procedimientos instaurados

Según el diagnóstico, se identificó como motivo principal el cuello de botella existente en la intermediación de los canales digitales, el cual se genera por la ausencia del personal que oriente al cliente desde el momento que éste ingresa a la Agencia Interbank Santa Isabel. En ese momento solo se contaba con un instructor digital, lo cual resultaba insuficiente frente a la alta concurrencia de clientes. Ante esta situación, se procedió a contratar a un segundo instructor digital para aumentar la capacidad de respuesta ante la alta afluencia del público en horas pico y, por otra parte, el autor de este trabajo propuso y elaboró un diagrama de flujo del proceso de atención al cliente, en el que se estructuran los puntos de contacto y la evaluación de necesidades de los clientes.

2.2.3 Metodologías

- **Teoría de restricciones (TOC)** permitió descubrir los cuellos de botella que existían en la atención presencial, y aplicar los cinco pasos propuestos por Goldratt: Identificar; Explotar; Subordinar; Elevar y Reiniciar ciclo de mejora. Esta lógica fue aplicada a la redistribución de los recursos y tareas para optimizar la capacidad operativa.

- **Comunicación estratégica** se crearon espacios de retroalimentación que alinearon, motivaron y colaboraron desde el interior hacia una mayor eficiencia en la atención.

La integración de estas acciones hizo posible ofrecer una solución práctica, medible y enfocada en el cliente que mejoró los tiempos de atención, la experiencia del usuario y el cumplimiento de los indicadores de eficiencia organizacionales.



Capítulo 3. Aporte y desarrollo de experiencias

3.1 Aportes

Concluido el año 2024, el autor de la presente investigación detectó una crítica problemática sobre la gestión del tiempo de atención en la agencia bancaria donde desempeñó el cargo de Asesor Financiero, momento que fue detectado mediante el uso del sistema interno *System Time Operation* (STO), sistema que utiliza el Interbank para medir el Tiempo de Espera Operativo (TEO) y el Tiempo de Atención Operativo (TAO) a partir de cada cliente.

Mientras se realizaba el análisis de datos correspondientes al mes de diciembre, se puso en evidencia que el TEO promedio se encontraba en un rango de 40% a 56%, significativamente por debajo del objetivo institucional del 68%. Esto representaba para los clientes una espera de más de 7 minutos, lo cual excedía el estándar de atención definido por la empresa. Este resultado tenía un impacto directo tanto en la experiencia del cliente como en los resultados de las encuestas de *Net Promoter Score* (NPS), donde se podía identificar un incremento en el descontento.

Frente a ello, y en conjunto con la jefatura, se procedió a constatar las causas del problema y a proponer una serie de soluciones y recomendaciones para restablecer los resultados y alcanzar los objetivos de eficiencia operativa.

Como primer paso para la identificación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que complementan el desarrollo de la agencia, se realizó un análisis FODA. Este permitió definir una serie de estrategias que involucraran al equipo de trabajo, propiciando la sinergia y la interacción activa de los colaboradores en espacios de *feedback* grupal.

Figura 4

Análisis FODA de la situación operativa en agencia de Santa Isabel – Interbank

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Experiencia del asesor en gestión operativa y atención al cliente.• Conocimiento técnico del software STO y canales digitales (App, banca por internet, cajeros).• Capacidad para proponer mejoras estructurales (por ejemplo, diagramas de flujo).• Trabajo colaborativo con jefatura y equipo para implementar propuestas.• Inversión institucional en tecnología y contratación de personal (instructor digital adicional).	<ul style="list-style-type: none">• Tendencia creciente de la digitalización bancaria.• Mayor interés del cliente por operaciones rápidas y autoservicio.• Alianzas estratégicas asociadas con comercios o <i>fintechs</i> que favorezcan el uso de los canales digitales (pago mediante código QR).

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Saturación del instructor digital por alta demanda por parte de los clientes. • Espacios físicos limitados en oficina durante horas punta. • La elevada carga operativa en horarios de alta afluencia provoca una sobre exigencia del personal, afectando directamente la eficiencia y calidad del servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con bancos que ofrecen canales digitales más intuitivos. • Posibles quejas por tiempos de espera altos si la derivación no se gestiona bien. • Riesgo de desconexión si la digitalización no se comunica. • Falta de cultura digital de algunos usuarios, que aún prefieren atención presencial.

Nota. Elaboración propia.

A partir de este diagnóstico, se identificó como problema principal el cuello de botella en el proceso de derivación de los clientes hacia los canales digitales, el cual comienza cuando el cliente se registra en el *Wallet* (máquina de registro) al ingresar a la agencia. Este embudo existía porque solo había una persona a cargo de la lógica digital, quien debía orientar a los usuarios en el uso de cajeros automáticos, la Interbank App y la Banca por Internet. La figura del instructor resultaba insuficiente ante el elevado volumen de público en condiciones de hora pico.

Esto provocaba que muchos clientes realizaran el registro sin acompañamiento, formando colas para realizar operaciones sencillas como depósitos, retiros de bajo monto, pagos de tarjetas, consultas de saldo, cambios de clave, entre otras. Por ello, era necesario reducir la saturación del servicio presencial. No solo se veía afectado el indicador TEO, sino que también se deterioraba la percepción del cliente sobre el servicio recibido.

Ante este tipo de situación, la jefatura adoptó como primera medida la contratación de un segundo instructor digital, con el propósito de mejorar la capacidad de respuesta, la atención y orientación a los clientes desde que entran a la agencia. Dicha decisión permitió reforzar la gestión de derivados, prestando especial énfasis en aquellas operaciones que podían ser realizadas por los canales digitales y contribuía a agilizar la atención por ventanilla.

En el marco de su contribución, el autor realizó la propuesta de un diagrama de flujo de la atención al cliente que busca detenerse a considerar de manera explícita y eficiente los puntos de contacto, la evaluación de la necesidad y la derivación oportuna de la atención al cliente hacia los canales digitales.

Figura 5

Diagrama de flujo de atención al cliente



Nota. Elaboración propia.

Este diagrama de flujo contribuyó al funcionamiento del equipo operativo (principalmente de los colaboradores como instructores digitales), permitiendo reducir los tiempos, eliminar los cuellos de botella que se han podido observar y mejorar la experiencia del cliente, apuntando hacia soluciones más rápidas, cómodas y actuales.

3.2 Desarrollo de experiencias

En definitiva, la práctica del autor contribuyó a mejorar el proceso operativo, no solo con una limitación de carácter estructural que se dio a conocer del proceso de atención al cliente, sino que también con la propuesta y la implementación de medidas que tienen efectivamente su efecto, de tal manera que los indicadores de eficiencia y la satisfacción del cliente resultaron positivamente afectados en el proceso, logrando llegar a los objetivos institucionales de transformación digital y de calidad de servicio.

En consecuencia, de la implementación de las estrategias, se evidenció una mejora considerable en los indicadores de atención. En las tablas que se presentan a continuación, se muestra el comportamiento del TEO y del TAO durante el mes de enero de 2025 en comparación con diciembre de 2024, lo que evidencia el efecto positivo que se ha generado tras la incorporación de un segundo instructor digital.

Tabla 1

Indicadores Operativos de zona preferencial en Agencia de Santa Isabel – Interbank

Fecha	Personas Registradas	Personas Atendidas	TEO	Acumulado TEO	Tiempo de Espera Objetivo	Tiempo de Espera Promedio	TAO	Tiempo de Atención Objetivo	Tiempo de Atención Promedio
1/12/2024	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
2/12/2024	72	62	52%		00:07:00	00:07:37	60%	00:05:00	00:06:37
3/12/2024	78	78	56%		00:07:00	00:08:16	61%	00:05:00	00:06:04
4/12/2024	180	173	44%		00:07:00	00:08:48	63%	00:05:00	00:05:36
5/12/2024	66	64	51%		00:07:00	00:08:50	63%	00:05:00	00:04:05
6/12/2024	106	106	53%		00:07:00	00:08:22	48%	00:05:00	00:04:01
7/12/2024	156	156	48%		00:07:00	00:08:22	63%	00:05:00	00:04:32
8/12/2024	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
9/12/2024	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
10/12/2024	168	167	42%		00:07:00	00:07:25	45%	00:05:00	00:05:47
11/12/2024	196	188	53%		00:07:00	00:06:31	56%	00:05:00	00:04:30
12/12/2024	121	116	46%		00:07:00	00:07:10	54%	00:05:00	00:05:48
13/12/2024	156	156	42%		00:07:00	00:08:10	48%	00:05:00	00:05:43
14/12/2024	132	122	44%		00:07:00	00:08:46	52%	00:05:00	00:05:01
15/12/2024	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
16/12/2024	102	93	51%		00:07:00	00:09:49	45%	00:05:00	00:06:25
17/12/2024	210	203	48%		00:07:00	00:07:51	51%	00:05:00	00:06:51
18/12/2024	165	160	46%		00:07:00	00:09:46	57%	00:05:00	00:05:00
19/12/2024	80	79	47%		00:07:00	00:07:52	61%	00:05:00	00:05:04
20/12/2024	86	84	42%		00:07:00	00:06:58	49%	00:05:00	00:04:03
21/12/2024	160	152	59%		00:07:00	00:06:55	64%	00:05:00	00:06:26
22/12/2024	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
23/12/2024	143	142	57%		00:07:00	00:08:11	55%	00:05:00	00:05:47
24/12/2024	94	91	56%		00:07:00	00:09:49	61%	00:05:00	00:04:31
25/12/2024	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
26/12/2024	35	34	53%		00:07:00	00:06:40	51%	00:05:00	00:04:11
27/12/2024	182	182	43%		00:07:00	00:07:45	45%	00:05:00	00:04:16
28/12/2024	172	170	49%		00:07:00	00:08:23	49%	00:05:00	00:06:38
29/12/2024	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
30/12/2024	155	150	50%		00:07:00	00:09:34	52%	00:05:00	00:04:02
31/12/2024	94	87	44%		00:07:00	00:08:56	60%	00:05:00	00:04:46

Nota. Elaboración propia con datos internos de Interbank (diciembre, 2024).

Tabla 2

Indicadores Operativos de counter (clientes) en Agencia de Santa Isabel – Interbank

Fecha	Personas Registradas	Personas Atendidas	TEO Acumulado TEO	Tiempo de Espera Objetivo	Tiempo de Espera Promedio	TAO	Tiempo de Atención Objetivo	Tiempo de Atención Promedio
1/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
2/12/2024	175	169	46%	00:07:00	00:06:00	60%	00:05:00	00:05:42
3/12/2024	140	132	44%	00:07:00	00:09:01	62%	00:05:00	00:06:58
4/12/2024	244	237	55%	00:07:00	00:06:47	55%	00:05:00	00:05:52
5/12/2024	203	201	52%	00:07:00	00:09:53	47%	00:05:00	00:04:15
6/12/2024	54	49	42%	00:07:00	00:08:11	51%	00:05:00	00:06:04
7/12/2024	70	63	53%	00:07:00	00:09:49	51%	00:05:00	00:06:32
8/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
9/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
10/12/2024	242	233	44%	00:07:00	00:07:00	61%	00:05:00	00:06:23
11/12/2024	227	227	53%	00:07:00	00:08:06	62%	00:05:00	00:06:18
12/12/2024	211	202	46%	00:07:00	00:07:25	46%	00:05:00	00:04:52
13/12/2024	67	61	46%	00:07:00	00:07:33	63%	00:05:00	00:06:04
14/12/2024	153	148	47%	00:07:00	00:07:48	56%	00:05:00	00:05:48
15/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
16/12/2024	249	248	54%	00:07:00	00:08:01	62%	00:05:00	00:06:18
17/12/2024	98	90	57%	00:07:00	00:09:38	54%	00:05:00	00:04:19
18/12/2024	200	200	46%	00:07:00	00:07:11	52%	00:05:00	00:06:45
19/12/2024	191	184	50%	00:07:00	00:07:44	54%	00:05:00	00:05:59
20/12/2024	247	238	46%	00:07:00	00:07:34	61%	00:05:00	00:06:57
21/12/2024	78	70	51%	00:07:00	00:09:34	46%	00:05:00	00:06:40
22/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
23/12/2024	76	69	46%	00:07:00	00:07:14	47%	00:05:00	00:04:07
24/12/2024	74	67	44%	00:07:00	00:06:44	56%	00:05:00	00:04:13
25/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
26/12/2024	186	181	56%	00:07:00	00:06:04	50%	00:05:00	00:04:31
27/12/2024	196	189	42%	00:07:00	00:06:05	47%	00:05:00	00:04:16
28/12/2024	103	102	56%	00:07:00	00:07:11	49%	00:05:00	00:06:03
29/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
30/12/2024	241	240	44%	00:07:00	00:06:32	52%	00:05:00	00:05:04
31/12/2024	118	116	54%	00:07:00	00:08:10	63%	00:05:00	00:04:48

Nota. Elaboración propia con datos internos de Interbank (diciembre, 2024).

Tabla 3

Indicadores Operativos de counter (no clientes) en Agencia de Santa Isabel – Interbank

Fecha	Personas Registradas	Personas Atendidas	TEO Acumulado TEO	Tiempo de Espera Objetivo	Tiempo de Espera Promedio	TAO	Tiempo de Atención Objetivo	Tiempo de Atención Promedio
1/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
2/12/2024	189	179	42%	00:07:00	00:07:42	59%	00:05:00	00:04:36
3/12/2024	78	78	54%	00:07:00	00:06:33	62%	00:05:00	00:05:44
4/12/2024	38	32	51%	00:07:00	00:09:35	63%	00:05:00	00:06:21
5/12/2024	100	94	51%	00:07:00	00:09:14	59%	00:05:00	00:04:04
6/12/2024	59	50	58%	00:07:00	00:06:58	58%	00:05:00	00:04:36
7/12/2024	197	196	49%	00:07:00	00:07:28	49%	00:05:00	00:06:09
8/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
9/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
10/12/2024	165	165	44%	00:07:00	00:09:44	62%	00:05:00	00:06:56
11/12/2024	53	51	47%	00:07:00	00:06:43	55%	00:05:00	00:05:20
12/12/2024	229	220	54%	00:07:00	00:07:37	53%	00:05:00	00:06:33
13/12/2024	148	143	52%	00:07:00	00:06:55	59%	00:05:00	00:06:12
14/12/2024	171	170	54%	00:07:00	00:09:26	50%	00:05:00	00:05:47
15/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
16/12/2024	182	182	52%	00:07:00	00:08:20	54%	00:05:00	00:05:30
17/12/2024	98	98	47%	00:07:00	00:07:20	56%	00:05:00	00:05:59
18/12/2024	192	182	45%	00:07:00	00:06:42	56%	00:05:00	00:06:13
19/12/2024	188	183	55%	00:07:00	00:07:42	48%	00:05:00	00:06:11
20/12/2024	245	242	42%	00:07:00	00:07:37	55%	00:05:00	00:04:51
21/12/2024	128	126	54%	00:07:00	00:08:30	54%	00:05:00	00:04:05
22/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
23/12/2024	91	84	47%	00:07:00	00:06:24	57%	00:05:00	00:05:26
24/12/2024	166	157	50%	00:07:00	00:09:18	60%	00:05:00	00:06:10
25/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
26/12/2024	31	28	56%	00:07:00	00:08:39	45%	00:05:00	00:04:04
27/12/2024	182	173	45%	00:07:00	00:07:49	50%	00:05:00	00:06:43
28/12/2024	132	132	44%	00:07:00	00:09:04	49%	00:05:00	00:05:57
29/12/2024	0	0	0%	00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
30/12/2024	232	232	42%	00:07:00	00:06:49	49%	00:05:00	00:06:47
31/12/2024	209	207	42%	00:07:00	00:06:06	51%	00:05:00	00:06:22

Nota. Elaboración propia con datos internos de Interbank (diciembre, 2024).

Tabla 4

Indicadores Operativos de zona preferencial en Agencia de Santa Isabel – Interbank

Fecha	Personas Registradas	Personas Atendidas	TEO	Acumulado TEO	Tiempo de Espera Objetivo	Tiempo de Espera Promedio	TAO	Tiempo de Atención Objetivo	Tiempo de Atención Promedio
1/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:00:00	00:00:00
2/01/2025	61	55	94%		00:07:00	00:02:04	70%	00:05:00	00:04:19
3/01/2025	66	65	89%		00:07:00	00:02:50	69%	00:05:00	00:04:42
4/01/2025	27	27	80%		00:07:00	00:04:08	78%	00:05:00	00:04:09
5/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
6/01/2025	53	52	92%		00:07:00	00:02:04	84%	00:05:00	00:03:18
7/01/2025	60	56	94%		00:07:00	00:02:17	73%	00:05:00	00:04:11
8/01/2025	43	41	97%		00:07:00	00:01:25	78%	00:05:00	00:03:47
9/01/2025	43	41	90%		00:07:00	00:02:22	78%	00:05:00	00:04:32
10/01/2025	43	42	100%		00:07:00	00:02:08	76%	00:05:00	00:03:38
11/01/2025	16	16	100%		00:07:00	00:01:25	62%	00:05:00	00:04:18
12/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
13/01/2025	49	47	80%		00:07:00	00:04:08	78%	00:05:00	00:04:09
14/01/2025	47	46	100%		00:07:00	00:01:44	84%	00:05:00	00:03:44
15/01/2025	48	47	87%		00:07:00	00:02:34	65%	00:05:00	00:05:30
16/01/2025	44	42	100%		00:07:00	00:02:22	88%	00:05:00	00:03:28
17/01/2025	44	40	100%		00:07:00	00:01:30	92%	00:05:00	00:03:30
18/01/2025	25	25	96%		00:07:00	00:01:45	68%	00:05:00	00:04:29
19/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
20/01/2025	67	61	100%		00:07:00	00:01:17	77%	00:05:00	00:03:53
21/01/2025	39	36	100%		00:07:00	00:00:50	66%	00:05:00	00:04:16
22/01/2025	51	47	93%		00:07:00	00:02:10	63%	00:05:00	00:04:30
23/01/2025	38	36	100%		00:07:00	00:00:52	58%	00:05:00	00:04:17
24/01/2025	52	49	87%		00:07:00	00:03:26	67%	00:05:00	00:04:34
25/01/2025	30	27	85%		00:07:00	00:03:26	81%	00:05:00	00:03:28
26/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
27/01/2025	40	37	89%		00:07:00	00:02:30	78%	00:05:00	00:04:01
28/01/2025	49	47	97%		00:07:00	00:01:46	74%	00:05:00	00:05:17
29/01/2025	53	49	87%		00:07:00	00:03:14	73%	00:05:00	00:04:35
30/01/2025	49	49	97%		00:07:00	00:02:19	83%	00:05:00	00:04:03
31/01/2025	52	47	82%		00:07:00	00:02:28	65%	00:05:00	00:04:45

Nota. Elaboración propia con datos internos de Interbank (enero, 2025).

Tabla 5

Indicadores Operativos de counter (clientes) en Agencia de Santa Isabel – Interbank

Fecha	Personas Registradas	Personas Atendidas	TEO	Acumulado TEO	Tiempo de Espera Objetivo	Tiempo de Espera Promedio	TAO	Tiempo de Atención Objetivo	Tiempo de Atención Promedio
1/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:00:00	00:00:00
2/01/2025	270	247	73%		00:07:00	00:05:25	73%	00:05:00	00:04:07
3/01/2025	219	210	74%		00:07:00	00:04:09	66%	00:05:00	00:04:37
4/01/2025	115	112	99%		00:07:00	00:01:12	75%	00:05:00	00:04:21
5/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
6/01/2025	229	210	73%		00:07:00	00:05:08	76%	00:05:00	00:04:01
7/01/2025	188	181	87%		00:07:00	00:02:56	77%	00:05:00	00:03:41
8/01/2025	168	157	94%		00:07:00	00:02:44	70%	00:05:00	00:04:30
9/01/2025	182	168	81%		00:07:00	00:03:56	74%	00:05:00	00:04:19
10/01/2025	187	164	91%		00:07:00	00:02:32	65%	00:05:00	00:04:17
11/01/2025	101	99	89%		00:07:00	00:01:49	65%	00:05:00	00:04:33
12/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
13/01/2025	211	196	87%		00:07:00	00:02:57	75%	00:05:00	00:03:41
14/01/2025	180	172	91%		00:07:00	00:02:32	74%	00:05:00	00:04:17
15/01/2025	191	183	93%		00:07:00	00:01:59	84%	00:05:00	00:03:39
16/01/2025	189	177	83%		00:07:00	00:03:33	83%	00:05:00	00:03:37
17/01/2025	192	185	92%		00:07:00	00:02:22	84%	00:05:00	00:03:26
18/01/2025	100	97	94%		00:07:00	00:02:04	85%	00:05:00	00:03:24
19/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
20/01/2025	238	225	95%		00:07:00	00:02:05	80%	00:05:00	00:03:44
21/01/2025	186	181	99%		00:07:00	00:01:12	72%	00:05:00	00:04:21
22/01/2025	178	168	82%		00:07:00	00:03:23	69%	00:05:00	00:04:34
23/01/2025	161	160	95%		00:07:00	00:01:34	79%	00:05:00	00:03:50
24/01/2025	185	170	83%		00:07:00	00:03:33	71%	00:05:00	00:03:37
25/01/2025	113	105	88%		00:07:00	00:03:49	60%	00:05:00	00:04:52
26/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
27/01/2025	188	177	85%		00:07:00	00:02:58	77%	00:05:00	00:04:01
28/01/2025	178	165	87%		00:07:00	00:03:14	68%	00:05:00	00:04:21
29/01/2025	171	161	88%		00:07:00	00:02:57	70%	00:05:00	00:04:41
30/01/2025	177	166	81%		00:07:00	00:03:33	72%	00:05:00	00:04:14
31/01/2025	198	182	74%		00:07:00	00:05:41	76%	00:05:00	00:04:17

Nota. Elaboración propia con datos internos de Interbank (enero, 2025).

Tabla 6

Indicadores Operativos de counter (no clientes) en Agencia de Santa Isabel – Interbank

Fecha	Personas Registradas	Personas Atendidas	TEO	Acumulado TEO	Tiempo de Espera Objetivo	Tiempo de Espera Promedio	TAO	Tiempo de Atención Objetivo	Tiempo de Atención Promedio
1/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:00:00	00:00:00
2/01/2025	28	28	75%		00:07:00	00:04:45	82%	00:05:00	00:03:29
3/01/2025	41	39	74%		00:07:00	00:04:42	76%	00:05:00	00:03:49
4/01/2025	16	15	73%		00:07:00	00:05:10	86%	00:05:00	00:04:08
5/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
6/01/2025	39	38	92%		00:07:00	00:02:36	84%	00:05:00	00:03:35
7/01/2025	36	35	82%		00:07:00	00:04:20	85%	00:05:00	00:02:38
8/01/2025	27	25	84%		00:07:00	00:02:56	72%	00:05:00	00:04:23
9/01/2025	24	22	86%		00:07:00	00:04:02	68%	00:05:00	00:04:00
10/01/2025	33	32	82%		00:07:00	00:04:20	90%	00:05:00	00:02:38
11/01/2025	9	9	100%		00:07:00	00:00:34	77%	00:05:00	00:03:09
12/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
13/01/2025	28	28	78%		00:07:00	00:04:52	96%	00:05:00	00:03:11
14/01/2025	24	23	82%		00:07:00	00:04:16	82%	00:05:00	00:03:43
15/01/2025	35	34	94%		00:07:00	00:02:11	91%	00:05:00	00:02:39
16/01/2025	27	27	75%		00:07:00	00:04:45	66%	00:05:00	00:03:29
17/01/2025	36	35	97%		00:07:00	00:01:35	80%	00:05:00	00:03:43
18/01/2025	12	11	100%		00:07:00	00:01:23	72%	00:05:00	00:03:42
19/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
20/01/2025	33	31	90%		00:07:00	00:03:05	87%	00:05:00	00:03:12
21/01/2025	40	37	94%		00:07:00	00:02:02	86%	00:05:00	00:03:30
22/01/2025	26	24	82%		00:07:00	00:04:20	79%	00:05:00	00:02:38
23/01/2025	18	18	94%		00:07:00	00:01:41	72%	00:05:00	00:04:42
24/01/2025	25	24	78%		00:07:00	00:04:52	54%	00:05:00	00:03:11
25/01/2025	15	14	94%		00:07:00	00:02:11	64%	00:05:00	00:02:39
26/01/2025	0	0	0%		00:07:00	00:00:00	0%	00:05:00	00:00:00
27/01/2025	44	39	84%		00:07:00	00:03:22	58%	00:05:00	00:05:35
28/01/2025	28	26	80%		00:07:00	00:03:41	88%	00:05:00	00:04:16
29/01/2025	42	42	83%		00:07:00	00:03:15	85%	00:05:00	00:03:43
30/01/2025	27	24	83%		00:07:00	00:04:05	75%	00:05:00	00:04:18
31/01/2025	27	22	77%		00:07:00	00:03:27	63%	00:05:00	00:04:37

Nota. Elaboración propia con datos internos de Intebank (enero,2025).

Tabla 7

Promedio de Indicadores Operativos de counter en Agencia de Santa Isabel – Interbank

Segmento	TEO Promedio (%)	Tiempo de Espera Promedio (min)	TAO Promedio (%)	Tiempo de Atención Promedio (min)
Zona Preferencial	52.4%	00:07:54	59.30%	00:05:46
Counter (Clientes)	48.7%	00:08:13	61.20%	00:05:21
Counter (No Clientes)	46.9%	00:08:42	57.80%	00:05:55

Nota. Elaboración propia.**Tabla 8**

Promedio de Indicadores Operativos de counter en Agencia de Santa Isabel – Interbank

Segmento	TEO Promedio (%)	Tiempo de Espera Promedio (min)	TAO Promedio (%)	Tiempo de Atención Promedio (min)
Zona Preferencial	92.90%	00:02:27	74.20%	00:04:21
Counter (Clientes)	86.80%	00:03:05	73.80%	00:04:12
Counter (No clientes)	85.10%	00:03:40	77.60%	00:03:69

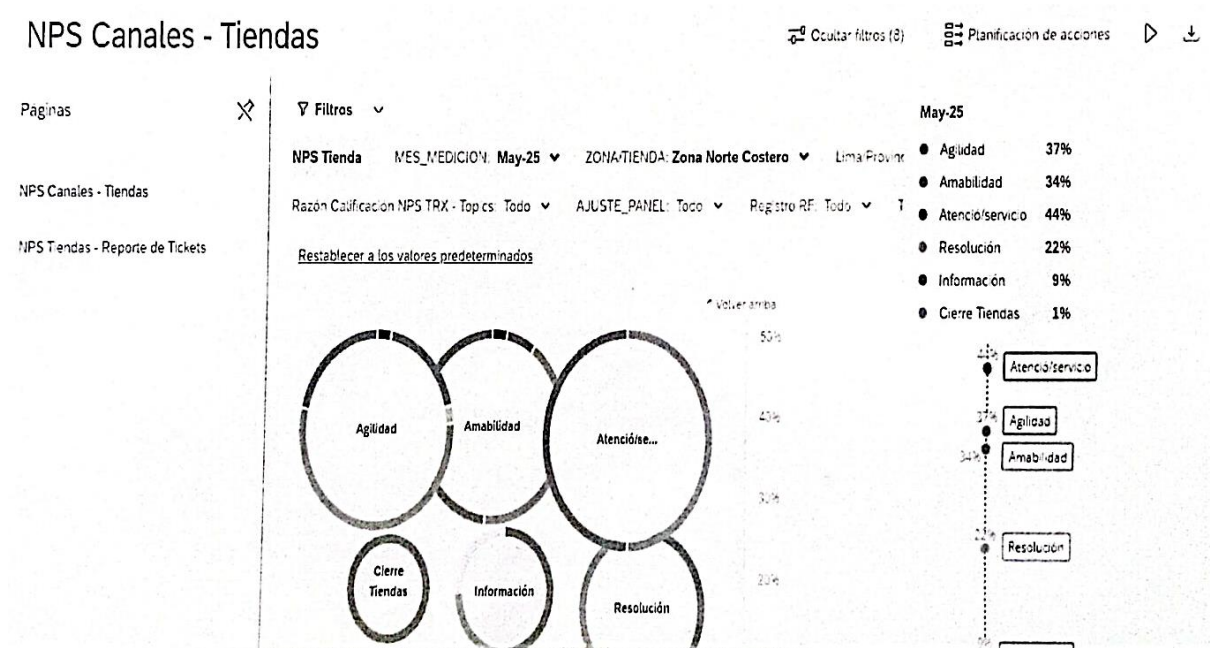
Nota. Elaboración propia.

La tabla correspondiente a los promedios evidencia la mejora significativa en cuanto a los respectivos indicadores de atención del mes de enero del presente año en Agencia Interbank de Santa Isabel. La zona preferencial muestra un tiempo de espera promedio de 2 minutos apenas, con un TEO del 92.2% de este modo, se corrobora el hecho que la estrategia de poder ofrecer un servicio ágil es eficaz. En el counter de clientes y no clientes también se muestra una disminución en los tiempos de espera y de atención, que se encuentran promediando un tiempo dentro del objetivo correspondiente a la atención fijado institucionalmente. Estos resultados, por supuesto, manifiestan preliminarmente el impacto positivo de las estrategias llevadas a cabo; además se puede evidenciar que la mejora del flujo de atención ya no genera cuellos de botella, mejorando la experiencia del cliente.

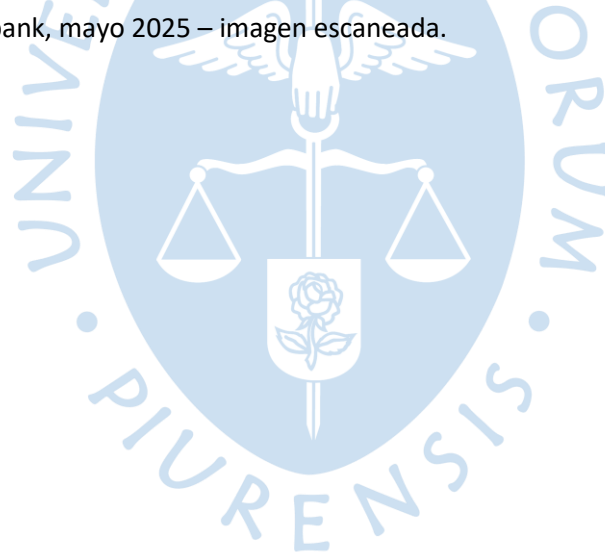
Por cuenta de las acciones que se llevaron a cabo, se pudo constatar una importante mejora en la percepción del cliente. Todo ello se tradujo en los resultados del NPS de mayo de 2025, donde se demostró una disminución en el número de comentarios negativos junto con una mejora en la calificación final.

Figura 6

Resultados de la encuesta NPS – Agencia Santa Isabel – Interbank



Nota. Extraído de Interbank, mayo 2025 – imagen escaneada.



Conclusiones

La experiencia profesional permitió visibilizar cómo los problemas operativos inciden en la percepción del cliente en el funcionamiento institucional.

El diagnóstico estructurado mediante técnicas de FODA permite generar un diagnóstico a partir de causas internas que den lugar a estrategias de mejora.

La aplicación de acciones concretas, como la ampliación de la capacidad de respuesta al contratar un recurso mas como es el caso del instructor digital y el rediseño del flujo de atención , generó un efecto positivo en la eficiencia y la calidad de la atención.

La utilización de canales digitales es un modo de operar que requiere gestión, acompañamiento y cultura de la organización para transformar la atención bancaria.

La práctica profesional ejercida permite ver el valor del análisis operativo, la iniciativa por generar soluciones en entornos con mayor presión.



Recomendaciones

Proseguir con un monitoreo continuo de los indicadores TEO y NPS para detectar desviaciones a tiempo.

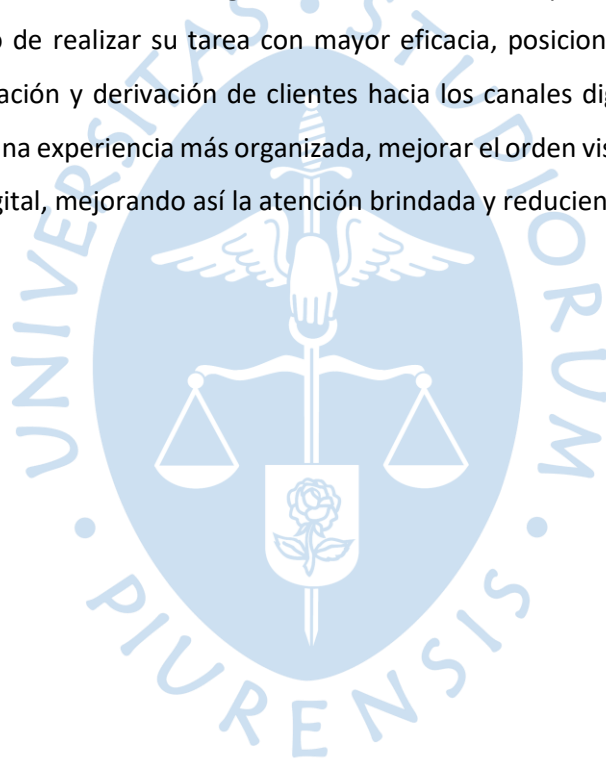
Reforzar la cultura del uso de canales digitales mediante campañas tanto internas como externas.

Capacitar continuamente al personal en la gestión de la derivación y la atención al cliente.

Establecer un equipo de formadores digitales en un regimen de rotación en las oficinas de alta concurrencia.

Implementar mejoras tecnológicas en el sistema de registro "Wallet" para optimizar la asignación y derivación automática de los clientes hacia el canal correspondiente.

Se sugiere que los instructores digitales cuenten con un espacio delimitado dentro de la agencia, con el objetivo de realizar su tarea con mayor eficacia, posicionándose como el punto de conexión para la orientación y derivación de clientes hacia los canales digitales. Esto les ayudará a proporcionar al cliente una experiencia más organizada, mejorar el orden visual en la agencia y facilitar la derivación al canal digital, mejorando así la atención brindada y reduciendo los tiempos de espera.



Lista de abreviaturas

STO: *System Time Operation.*

TAO: Tiempo de Atención Operativo.

TEO: Tiempo de Espera Operativo.

NPS: *Net Promoter Score.*



Referencias

- Denis, J., Martínez, A., y Sánchez, L. (2021). *Teoría de restricciones: aplicación y resultados en la mejora de procesos*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8219338>
- Goldratt, E. M. (2008). *La meta: Un proceso de mejora continua* (3.ª ed.). Editorial Díaz de Santos.
- Interbank. (2024). *Nosotros*. <https://interbank.pe/nosotros1>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15.ª ed.). Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2020). *Marketing de servicios: Personas, tecnología y resultados* (9.ª ed.). Pearson Educación.
- Marta, R., Torres, E., y Blanco, L. (2022). *La comunicación interna como herramienta estratégica en la gestión del talento*. *Ad Research*, 25(1), 45-61. <https://revistasinvestigacion.esic.edu/adresearch/index.php/adresearch/article/download/206/442?inline=1>
- Ochoa Gómez, S. (2016, 27 de enero). *Organigrama funcional de Interbank* [Presentación]. Prezi. <https://prezi.com/fhxiefes9fxp/organigrama-funcional-de-interbank/>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Varela, A. (2024). *Análisis FODA: Una herramienta para la gestión estratégica*. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/381960988_Analisis_FODA
- Vargas, J. C. (2021). *Impacto de la banca digital y los canales electrónicos en la experiencia del cliente*. *Información y Desarrollo*, 24(2), 99-108. <http://www.scielo.org.pe/pdf/idata/v24n2/1810-9993-idata-24-02-99.pdf>