



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Mejora en el proceso de venta de tarjetas de créditos y préstamos personales de una entidad bancaria en la ciudad de Piura

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

Karla Lucia Arambulo Garcia

Revisor(es):
Mgtr. Daniel Ernesto Dulanto Jo

Piura, agosto de 2021

A Dios por permitirme gozar de buena salud y tener a mis padres conmigo en todo momento.

A mi hermana que me impulsa a dar lo mejor de mí.

A mi amada abuela Eutropia que es mi mayor motivación.



Agradecimientos

A Dios y a mis padres por permitirme estudiar en esta universidad, a mi profesor revisor por brindarme su tiempo y guiarme para poder cumplir este logro.



Resumen

En el presente trabajo de investigación se procura dar a conocer que tan importante es contar con una plataforma digital que ayuda a simplificar y mejorar el proceso de venta de los productos financieros que la entidad bancaria ofrece. El plan de mejora parte como una alternativa de solución después de haber analizado la problemática que impedía el logro de las metas de servicio, operativas y comerciales que la entidad bancaria debía alcanzar mes a mes.

La importancia de la plataforma digital a implementar radica en mejorar la productividad y la calidad de servicio de la agencia bancaria, es por ello que se le planteó al gerente de tecnología de la empresa un sistema que sea dinámico tanto para el colaborador como para el cliente.

La autora al haber propuesto esta mejora en la plataforma digital logró mejorar la calidad de servicio, reducir la carga de funciones por parte del colaborador, reducir los tiempos de espera por cada cliente y así aumentar la satisfacción del cliente interno y externo.



Tabla de contenido

Introducción.....	13
Capítulo 1 Aspectos generales	15
1.1 Descripción de la empresa	15
1.1.1 Ubicación.....	15
1.1.2 Actividad.....	15
1.1.3 Misión y visión.....	15
1.1.4 Organigrama.....	15
1.2 Descripción general de experiencia	16
1.2.1. Actividad profesional desempeñada	16
1.2.2. Propósito de puesto	17
1.2.3. Proceso objeto de informe	18
1.2.4. Resultados concretos logrados.....	19
Capítulo 2 Fundamentación	21
2.1 Teoría y antecedentes.....	21
2.1.1 Tarjetas de crédito.....	21
2.1.2 Préstamos personales	21
2.1.3 La calidad en el servicio.....	21
2.1.4 Satisfacción del cliente	23
2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos.....	24
Capítulo 3 Aportes y desarrollo.....	25
3.1. Aportes.....	25
3.2. Desarrollo de experiencias.....	25
Conclusiones	27
Recomendaciones	29
Lista de referencias	31

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama general de la empresa16



Introducción

El cambio en los comportamientos de los consumidores obliga a las entidades bancarias a estar en constante innovación y a redefinir sus prioridades. Una pieza clave de este proceso de mejora es el cambio de lo tradicional a un banco con procesos más ágiles y sencillos de usar, en el que se ofrezca productos y servicios que el cliente realmente necesite.

La principal diferencia de un proceso de desarrollo ágil a un proceso tradicional o lento está en la orientación de entrega de valor, el apoderamiento de las personas sobre el problema a resolver, a la reflexión perseverante sobre la forma como se puede ejecutar las tareas encargadas, a las características de adecuación a la medida de los propósitos, a la simplicidad y al fácil aprendizaje y aplicación del desarrollo final (Pardo,2010).

Una atención de calidad y con procesos de venta sencillos ayuda a incrementar la satisfacción de los clientes y aumenta las oportunidades de venta de nuevos productos.

El trabajo está compuesto por tres capítulos: el primero denominado aspectos generales, consta de dos partes, en la primera se da a conocer a la entidad bancaria objeto de estudio describiendo diferentes conceptos como la actividad comercial, misión, visión y ubicación. En la segunda parte se describe la experiencia profesional adquirida.

El segundo capítulo denominado fundamentación, se desarrollará los principales conceptos y teorías relacionadas con el tema objeto de estudio.

Finalmente, en el tercer capítulo se desarrollará el análisis del plan de mejora del proceso de venta de tarjetas de crédito y préstamos personales para luego culminar con las conclusiones y recomendaciones.

Capítulo 1

Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

El Banco Interamericano de Finanzas ("BIF") (en adelante la empresa) fue creado en enero de 1991, dedicándose desde el comienzo de sus operaciones a labores de intermediación financiera en el sector privado como banco comercial, conduciendo sus actividades hacia la mediana empresa y a negocios de banca personal, principalmente en los segmentos socioeconómicos A y B.

A partir del ejercicio 2008, el BIF comenzó un proceso de diversificación de cartera y de aproximación a nuevos segmentos socioeconómicos, mediante la inauguración de agencias en zonas de influencia de clientes en el segmento socioeconómico C.

Ello ha sido efectuado de manera paralela con el lanzamiento de nuevos productos, tanto de colocaciones, como de captaciones, adecuándolos a las necesidades de una base de clientes más amplia, así como el aumento de sus servicios y de sus canales de atención, esto con el fin de apuntar a diferenciarlo en cuanto a calidad en el servicio, respecto a la competencia.

1.1.1 Ubicación

La entidad bancaria tiene como ubicación fiscal Av. Ricardo Rivera Navarrete N° 600 San Isidro – Lima sin embargo cuenta con 67 agencias en todo el país. La autora laboró en el año 2019 en la agencia que se encuentra en la ciudad de Piura, Tacna 610.

1.1.2 Actividad

La entidad bancaria tiene como actividad comercial la intermediación financiera centrada esencialmente en los segmentos de medianas y grandes empresas, como también en la banca personal. De acuerdo a la regulación local, está facultada a atraer y colocar recursos financieros, además de efectuar servicios bancarios y operaciones de banca múltiple.

1.1.3 Misión y visión

1.1.3.1 Misión. “Brindar las mejores soluciones financieras a nuestros clientes con excelente calidad de servicio, que les permite alcanzar sus sueños personales y empresariales” (Banco Interamericano de Finanzas, 2021).

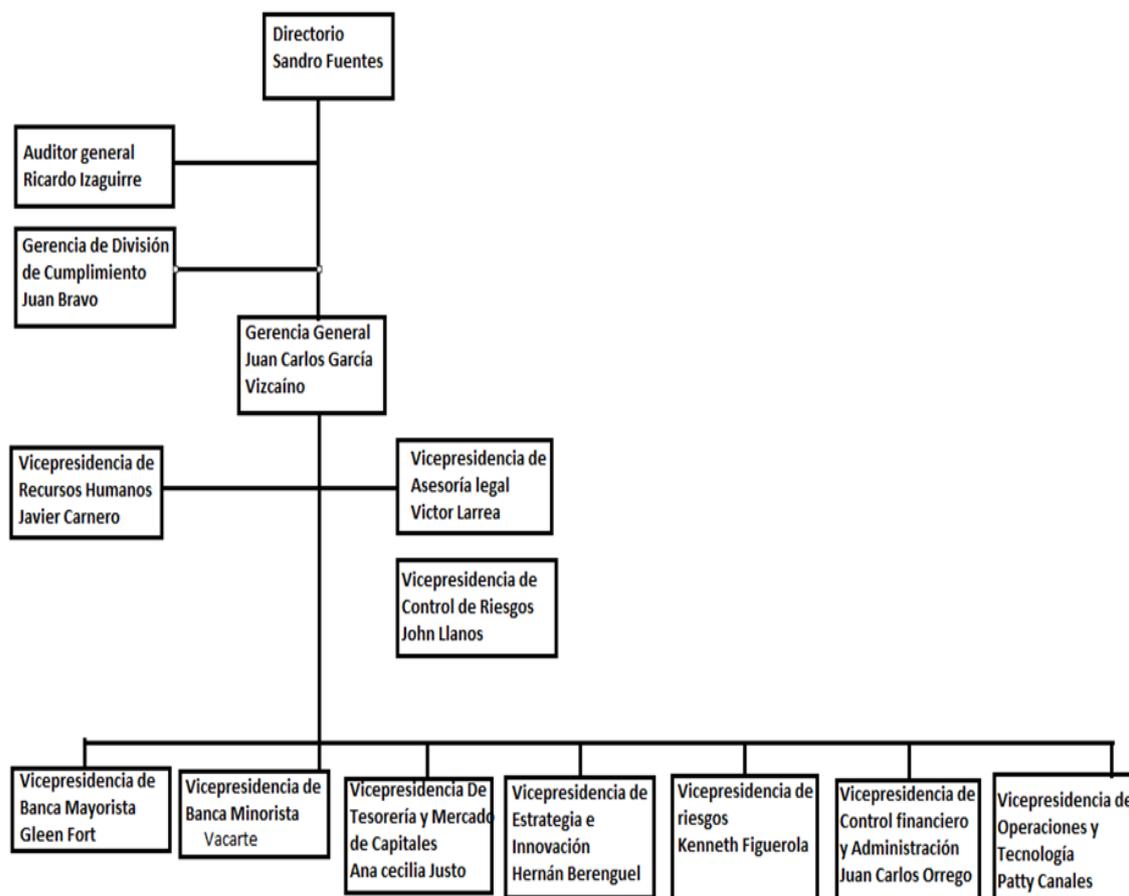
1.1.3.2 Visión. “Ser reconocidos en el mercado por nuestra calidad de servicio, con productos y servicios innovadores, que cumplan con todas las expectativas de nuestros clientes” (Banco Interamericano de Finanzas, 2021).

1.1.4 Organigrama

Se muestra el organigrama general de la empresa en la Figura 1:

Figura 1

Organigrama general de la empresa



Nota. Banco Interamericano de Finanzas (2021)

1.2 Descripción general de experiencia

1.2.1 *Actividad profesional desempeñada*

La autora ha desarrollado su actividad profesional dentro de entidades bancarias ocupando el puesto de representante financiero en donde realizaba operaciones propias de la atención en ventanilla, también laboro en una aerolínea donde desempeñó el cargo de agente de servicio al pasajero donde sus funciones eran recibir e informar a los pasajeros en el hall del aeropuerto, verificar la reserva del pasajero y emitir su tarjeta de embarque, la autora dentro de esta experiencia laboral adquirió conocimientos respecto a la industria aeronáutica como también procedimientos de seguridad, políticas y estándares durante las diferentes etapas de viaje en el aeropuerto.

Dentro de la entidad bancaria la autora se desempeñó como representante de servicio al cliente, el puesto tenía parte del área operativa y comercial.

Una de las funciones principales era atender los requerimientos del cliente de acuerdo a las normas y controles de seguridad de la agencia, así como también por cada cliente que arribaba en

ventanilla, promover la venta de productos activos y pasivos como cuentas de ahorro, tarjetas de créditos, préstamos personales, etc.

a) Funciones

- Ofrecer un servicio individualizado y pertinente dentro de los patrones de calidad de servicio fijados para el público desde las ventanillas y ofrecer productos y servicios que posee la entidad bancaria.
- Ejecutar operaciones financieras, manejo de caja y cuadre de efectivo diario.
- Cumplir con la normativa de protección de lavado de activos.
- Responsable de verificación de autenticidad de valorados.

Así mismo la autora tuvo la oportunidad de aprender distintos conceptos y términos relacionados a la parte operativa y comercial, como promociones y campañas, depósitos a plazo, fondo mutuo, retenciones, cheque de gerencia, cheque mismo banco, NPS (indicador que mide la satisfacción del cliente).

Gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación universitaria en la Universidad de Piura se le ha permitido desarrollar con éxito las funciones asignadas, además de tener siempre el apoyo de mis superiores, designándose a representantes guías que apoyan con las dudas y consultas para el correcto desempeño de las funciones operativas y comerciales.

1.2.2 Propósito de puesto

El propósito del puesto como representante de servicio al cliente dentro de la entidad bancaria está basado en el correcto cumplimiento de las funciones operativas y comerciales.

a) Operativa

- Realizar los procesos y actividades operativas propias a la atención en ventanilla de acuerdo a las normativas internas y a las disposiciones legales vigentes, manteniendo una regularidad en la producción de transacciones conforme a los patrones establecidos.
- Brindar una atención de calidad que destaque diferencia en el mercado bajo los lineamientos y niveles de calidad exigida.
- Registro y manejo del efectivo y/o documentos valorados como cheques de gerencia, cheques de otro banco que ingresan o egresan de caja, garantizando la correcta ejecución de las normas y procedimientos de seguridad vigente.
- Atender los requerimientos del cliente y público usuario en forma rápida, oportuna y segura, buscando disminuir los tiempos de espera y el tiempo que el cliente pasa en ventanilla.

b) Comercial

- Ingresar al sistema los perfiles y pre solicitudes de créditos de clientes potenciales, sin historiales crediticios negativos.

- Ofrecer información precisa y verdadera sobre las características, requisitos y condiciones asociadas a los productos y servicios que ofrece la entidad bancaria.
- Prestar atención a las consultas, solicitudes y quejas que planteen los clientes.
- Reportar diariamente al supervisor la productividad comercial.
- Vigilar y proteger documentación de los créditos.

1.2.3 *Proceso objeto de informe*

El proceso de manera global inicia en fechas de pago (quincena, fin de mes, fecha de pago de haberes) de préstamos personales, tarjetas de créditos, créditos vehiculares e hipotecarios. En estas dichas fechas al llegar a la agencia bancaria desde muy temprano ya se encontraban muchos clientes en el exterior del banco formando largas colas para realizar distintas operaciones.

El proceso de atención era el siguiente:

1. El cliente era invitado a pasar para ser atendido en ventanilla.
2. Se le saludaba al cliente según protocolo de atención: “Señor, bienvenido a Banbif me permite su documento de identidad, ¿Qué operación va a realizar?”
3. Se procede a atender la operación requerida por el cliente.
4. Una vez culminada dicha operación se le solicita verificar su *boucher* u otro documento requerido según el tipo de transacción que se realizó.
5. Se le consulta al cliente si va a realizar alguna transacción adicional, si la respuesta es que Sí se continúa con la atención.
6. Culminada la atención operativa se filtra al cliente para ver si califica a un producto comercial y así poder ofrecerlo y explicarle las condiciones comerciales antes de que se retire de ventanilla.
7. Si el cliente cuenta con una oferta comercial se procede con el *speech* comercial “Señor debido a contar con un excelente *score* crediticio usted está calificando para un crédito” (préstamo personal o tarjeta de crédito).
8. Después de haber brindado la información sobre el monto del crédito, tasa, plazo, fecha de pago y periodo de gracia. Se marcaba la campaña comercial como SI ACEPTO CAMPAÑA/LO PENSARÁ/NO ACEPTA CAMPAÑA/MALA EXPERIENCIA CON EL BANCO.

Culminado este flujo se pondrá como referencia que el cliente aceptó la campaña de un préstamo personal que figuraba en el sistema como 100% APROBADO, se procedía a realizar una simulación del crédito con la información que se le brindó al cliente y con los requerimientos del mismo (explicado en el paso 8).

Uno de los procesos para la venta de préstamos personales era llenar de forma manual la solicitud de afiliación, actualizando los datos personales y laborales del cliente. Al realizar este proceso, reiteradas veces los representantes de servicio al cliente invalidaban la solicitud por un dato que se

consignaba erróneo lo que ocasionaba que la solicitud sea completada nuevamente generando un tiempo de espera mayor por parte del cliente, aumentando el gasto en útiles de oficina y más aun generando un estancamiento en la atención de los clientes en espera. Ya que como se mencionó la función del representante de servicio al cliente tiene parte operativa y comercial.

Además de la solicitud de afiliación, el cliente debía llenar entre 4 a 7 documentos adicionales dependiendo del producto comercial a adquirir.

Luego de haber llenado la solicitud de forma manual correctamente y firmado los otros documentos con la huella digital del cliente estos tenían, que ser escaneados y enviados al área de aprobación, y esperar la confirmación de lo solicitado esto tomaba aproximadamente 20 minutos más que el cliente debía esperar en agencia para desembolsar su crédito y algunas veces se le pedía al cliente que regrese al día siguiente lo que originaba que el cliente se sienta decepcionado y opte por desembolsar su crédito en otra entidad.

Además, este largo proceso generaba un estrés laboral por parte del cliente interno, debido a la sobrecarga de funciones, ya que el representante de servicio al cliente se ocupaba del manejo de efectivo, del llenado de dichos documentos producto de la venta de un producto financiero y además del ingreso de reclamos que el cliente realizaba por los largos tiempos que este pasaba en la cola de espera.

1.2.4 Resultados concretos logrados

Debido a esta problemática, y con la experiencia que la autora había tenido en otras entidades bancarias cumpliendo funciones similares. Se optó por plantear a su jefe directo en uno de los comités que se hacía mensualmente con los gerentes de distintas divisiones (gerente de estrategia e innovación, gerente de operaciones y tecnología y gerente de servicio al cliente); que se proponga una plataforma digital, con el objetivo de unificar los procesos y que puedan ser atendidas en agencia de forma rápida y oportuna; con cierta autonomía por parte del gerente o supervisor encargado del turno para poder aprobar los créditos de forma rápida sin esperar tanto tiempo una respuesta del área centralizada de aprobación de créditos. Omitiendo completar manualmente la solicitud de afiliación de producto además de los 4 a 7 documentos que se debería hacer firmar al cliente dependiendo del producto a adquirir.

Esta propuesta al ser viable, se ejecutó 6 meses después por el área de operaciones y tecnología de la entidad financiera.

Con esta propuesta se logró:

- La existencia de una autonomía por parte del gerente o representante de servicio al cliente autorizado a aprobar los productos financieros que ofrece el banco.
- La digitalización de todo el proceso de venta de productos financieros, imprimiendo un cargo único de recepción de la documentación que respalda, que los documentos contractuales han

sido entregados. A aquellos clientes que no cuentan con correo electrónico se les imprime toda la documentación (contrato de tarjeta de crédito, hoja resumen, seguro de desgravamen de tarjeta de crédito/préstamo y pagaré entre otros documentos) y a los clientes que si contaban con correo electrónico se les hacía llegar a este toda la documentación.

- El desembolso inmediato de los productos financieros (préstamos y tarjetas de crédito) sin necesidad de generarle al cliente que regrese a la entidad bancaria siempre y cuando la campaña comercial nos arrojará en el sistema que está 100% aprobada únicamente con el DNI del cliente.
- Aumentar la satisfacción del cliente, esto fue medido porque el indicador NPS creció notablemente de un 60% a un 75%
- Brindar una atención más fluida y ágil.
- Reducción de los útiles de oficina ya que ahora todo es digital.
- Lograr que el cliente este satisfecho debido a la rápida atención con el flujo de desembolso realizado en la ventanilla.
- Minimizar los reclamos por demora en atención del cliente.
- Reducir la carga laboral del cliente interno.



Capítulo 2

Fundamentación

2.1 Teoría y antecedentes

2.1.1 *Tarjetas de crédito*

Se define como una herramienta de pago por medio de la cual accedes a una línea de crédito por un tiempo definido. Es una modalidad de crédito, por la que, el cliente se compromete a devolver el crédito del cuál fue beneficiado y pagar los intereses, comisiones bancarias y gastos pactados conforme al contrato. (SBS(a), 2019)

Obtener una tarjeta de crédito actualmente se ha vuelto más fácil y cada vez es menor la información que recibe un cliente a la hora de adquirir dicho producto. Actualmente, existe mayor probabilidad de encontrar a una persona con una tarjeta de crédito asociada a un retail. Esto se debe a que es mucho más fácil adquirir una tarjeta por los pocos requisitos que se exigen. Asimismo, las personas que adquieren una tarjeta de crédito en una agencia bancaria generalmente no reciben información y si recibieron, no la leyeron (Esparza & Garcia, 2017).

2.1.2 *Préstamos personales*

Un préstamo es aquel que te permite acceder a una cantidad de dinero de manera inmediata, puede ser para comprar un bien o para poder cubrir alguna necesidad económica. Este recurso es concedido por las entidades bancarias previa evaluación de tus antecedentes crediticios, capacidad de endeudamiento, entre otros requerimientos que la entidad bancaria necesite. (SBS(a), 2019)

A la fecha, los préstamos de consumo forman gran parte del dinamismo entre los tipos de créditos que otorga el sistema bancario. Debido a que estos simbolizan la principal opción para que las personas jóvenes y que no se encuentran bancarizados en el sistema financiero puedan acceder a este, por medio de los distintos productos de consumo que las entidades ofrecen cómo tarjetas de crédito, préstamos por convenio, préstamos vehiculares, entre otros.(SBS(a), 2019)

2.1.3 *La calidad en el servicio*

2.1.3.1 Calidad. Significa un procedimiento de mejora constante, donde cada una de las áreas que pertenecen a la empresa se enfocan en satisfacer los requerimientos del cliente o estar siempre un paso adelante a ellas, cooperando de forma activa en la ejecución de los productos o en la prestación del servicio (Álvarez, 2006).

Es cumplir el requerimiento de los servicios o productos que origina que el cliente lo prefiera. Para alcanzarlo, se necesita que de cada una de las áreas de la organización realicen sus actividades con empeño, orientadas al logro de los objetivos (Riveros, 2007).

Es importante la calidad para la autora ya que es lo empresa quiere lograr en un largo plazo es parte de su visión ser reconocidos por esta variable. Un negocio por más pequeño que sea es

importante que se ofrezcan productos o servicios de calidad, ya que así mantendrán al cliente satisfecho y los recomendarán con su entorno, lo que hará que las ventas aumenten.

2.1.3.2 Servicio. Es una forma de producto que radica en brindar a cambio un beneficio o satisfacción que se ponen a la venta y son totalmente intangibles debido a que se cambian entre el productor y usuarios y estos no pueden ser almacenados y transportados (Kotler, P.; Armstrong, G.(b), 2008).

En términos simples los servicios son actos que una entidad o individuo, proporciona o produce ya sea para otra entidad o individuo, los servicios que crean no son objetos materiales que puedan tocarse o verse, sino son actos intangibles como por ejemplo la empresa IBM brinda servicio de reparación para equipos de cómputo. (Gremier, 2009).

2.1.3.3 Calidad en el servicio. Es un procedimiento que debe ser usado por las organizaciones para poder descifrar los requerimientos y expectativas que desean cubrir los usuarios y así poder brindarles un servicio ágil, dinámico, convincente y apropiado, aun teniendo algunas veces situaciones imprevistas y con algunos desaciertos. De tal forma que el cliente sienta que es muy importante para la organización, se sienta entendido y escuchado, y así poder superar las expectativas de servicio generando un mayor ingreso y costos bajos para la organización (Pizzo, 2013).

2.1.3.4 Servicio al cliente. Es la habilidad que posee una organización para diseñar tácticas que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes externo de una forma diferente a la de sus competidores Humberto Serna (2006).

Es el servicio que se proporciona como complemento al producto base de una empresa. Las empresas por lo general no realizan ningún cobro por el servicio que se le brinda al usuario. Este se suele dar en el punto de atención (como por ejemplo cuando un colaborador le ofrece su ayuda a un cliente a localizar un producto deseado o solo el hecho de responder a su pregunta) o bien brindar la ayuda vía telefónica o internet. (Gremier, 2009)

2.1.3.5 Calidad en la atención al cliente. Se trata de un mecanismo fundamental que posibilita brindar un valor agregado a los consumidores con respecto a la oferta que realiza la competencia para alcanzar la diferenciación en la oferta global de la organización (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007).

El servicio al cliente es fundamental que las empresas lo practiquen debido a que en la actualidad se ha incrementado notablemente ya que, la competencia también sigue creciendo. Esto genera que los consumidores tengan mayor autonomía y distintas opciones para escoger el sitio donde comprar sus productos y servicios, por tal motivo las compañías deben planificar tácticas claves para pulir la atención al cliente y acomodarlas según las exigencias del consumidor.

Para Aniorde (2013), las características fundamentales para lograr una atención de calidad son las siguientes:

- Estar de acuerdo con los objetivos planificados por la compañía
- Ser beneficioso para lo que fue planteado
- Resolver los requerimientos de los clientes
- Satisfacer las expectativas de los consumidores
- Lograr un rendimiento eficiente

Según, Pérez (2007) todo acto en la asistencia del servicio debe estar dirigido a alcanzar la satisfacción del consumidor por medio de la calidad, tiempo y precio. Los requerimientos que el consumidor puede realizar por el servicio originan que la estrategia este orientada a lograr el objetivo planteado, el servicio no debe enfocarse solo en las necesidades del consumidor, por el contrario, debe asegurar la competitividad de la compañía de tal forma que pueda mantenerse en el mercado.

El servicio continuamente debe estar enfocado a un individuo o a un conjunto de personas determinado ya que esto permite brindar un servicio personalizado y poder identificar la atención a los clientes que los hace experimentar una sensación diferente y sentirse especiales, Pérez (2007). La calidad en la atención al cliente debe apoyarse en políticas, reglamentos y procesos que comprometan a cada uno de los individuos que conforman la organización y así ejecutar estrategias de calidad de servicios dependiendo del giro de negocio en el cual laboran. Por tal motivo, para cada nicho de mercado debe proyectarse la calidad de servicio más idónea, debido a que no siempre contar con un solo diseño de servicio se iguala a la actividad que siguen las distintas organizaciones, (Kleyman, 2009).

Esta variable es importante para el informe de la autora debido a que su trabajo se enfoca en digitalizar el proceso de venta de tarjetas de créditos y préstamos personales para así poder simplificar los procesos y poder brindar un excelente servicio de calidad al cliente, con procesos eficientes y modernos tanto para el cliente externo como para el cliente interno.

2.1.4 Satisfacción del cliente

El resultado de comparar la experiencia del producto (o el resultado esperado) con las expectativas de beneficios previas genera en el consumidor un efecto de placer o de decepción. Si los resultados obtenidos están por debajo a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado (Kotler, P.; Armstrong, G. (a), 2003).

La satisfacción del cliente se puede definir como consecuencia de las experiencias del cliente, es decir, vendría a ser la diferencia de las expectativas, producto de las experiencias pasadas junto con la experiencia actual. La experiencia del cliente constituye una preocupación y un punto clave para aquellas empresas cuyo propósito es generar lealtad en el cliente y sobresalir ante la competencia que existe en el mercado. La experiencia del cliente engloba distintos aspectos que son fundamentales al momento de comprar un producto o servicio, tales como: la calidad en el servicio del consumidor, la

publicidad, el empaque, las características del producto o servicio, la simplicidad al momento de usar y la confiabilidad (Meyer & Schwager, 2007).

Para la autora esta variable es de suma importancia debido a que una de las funciones del cargo que desempeña en la empresa es mantener al cliente satisfecho para poder cumplir con las metas e indicadores de satisfacción que la empresa propone, se debe brindar un servicio de calidad que lo haga diferente a la competencia y que supere las expectativas del consumidor.

2.2 Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

La entidad bancaria se preocupa por tomar las propuestas de mejora que les da el cliente interno mediante los comités que se realizaban cada mes con los distintos gerentes de área.

Como ya se había mencionado la autora cumplía con funciones operativas y comerciales, dentro de ellas estaba cumplir con las metas comerciales que se le asignaba cada mes. La problemática partía cuando eran fechas de pago donde la afluencia de clientes era alta por ser fin de mes y eran fechas de pago de créditos de los usuarios, pago de planilla y pago de diversos servicios. El representante de servicio al cliente se centraba en brindar una atención de calidad sin descuidar los indicadores comerciales pero aun así el flujo de atención y desembolso de créditos era lento, sumado a ello no se lograba cumplir con las variables internas de calidad y servicio, esto era medido por las encuestas de satisfacción que se realizaba a los clientes mediante una llamada telefónica, mediante la encuesta vía correo electrónico o por la llegada del cliente incognito, el cual era contratado por la entidad bancaria para que se haga pasar como un cliente anónimo para medir la atención, la agilidad y calidad que brindaban los representantes de servicio al cliente, además median si eran transparentes con la información que brindaban respecto a un producto comercial. Por tal razón la autora al darse cuenta del tiempo excesivo que tomaba el desembolsar un préstamo personal o la activación de una tarjeta de crédito y la entidad bancaria al contar con un organigrama horizontal donde se puede intercambiar ideas entre superior y subordinado, propuso a su jefe directo en uno de los comités organizados con los gerentes de experiencia del cliente, gerente de tecnología e información una mejora en el proceso de venta de los productos comerciales.

La propuesta de mejora fue digitalizar el proceso de venta de tarjetas de créditos y préstamos personales, que se proponga una plataforma digital que unificara los procesos, para que puedan ser atendidas en agencia de forma rápida y con cierta autonomía por parte del gerente o supervisor encargado, para poder aprobar los créditos de forma rápida sin esperar tanto tiempo una respuesta del área centralizada de aprobación de créditos. Omitiendo completar la solicitud de afiliación de producto manual además de los 4 a 7 documentos que se le tenía que hacer firmar al cliente dependiendo del producto a adquirir.

Capítulo 3

Aportes y desarrollo

3.1 Aportes

La autora, a lo largo de su formación universitaria en el programa académico de Administración de Empresas, logró adquirir conocimientos orientados a alcanzar un buen desempeño en las organizaciones.

La formación académica que la autora recibió en el curso de Marketing sumada, a la experiencia laboral alcanzada hasta ese momento, fue usada por la autora para hacer frente a la complicada situación que enfrentaba la agencia bancaria en la cual se desempeñaba.

En estos cursos se aprende la importancia de mantener satisfecho al consumidor (Kotler & Keller, 2006), manifiestan que hay distintas maneras para poder evaluar la satisfacción del consumidor uno de ellos es realizar un sondeo mediante encuestas, índice de abandono de clientes, etc. La satisfacción de los consumidores es pieza clave en la gestión de calidad y clave del éxito de las organizaciones. Hoy en día alcanzar la plena satisfacción de los clientes es esencial para ocupar un espacio en el pensamiento de los consumidores y por consiguiente en el mercado meta. Por tal razón, el propósito de mantener satisfecho a cada uno de los clientes ha sobrepasado los límites del departamento de mercadotecnia para convertirse en uno de los objetivos primordiales de cada una de las áreas funcionales de las organizaciones de éxito. En efecto resulta de sumo interés que tanto mercadólogos, como cada una de los individuos que laboran en una compañía, sepan que tan beneficioso es lograr la satisfacción del consumidor, saber cómo definirla, que características posee, como se forman las expectativas en los consumidores y en qué consiste la productividad percibida para que así dominen mejor la información y puedan colaborar enérgicamente con cada una de las tareas que apuntan al logro de la tan deseada satisfacción del cliente.

La autora al darse cuenta del malestar de los clientes, reflejado en los reclamos que se ingresaban diariamente vía correo o teléfono por los largos tiempos en la cola de espera, puso en práctica los conocimientos mencionados, proponiendo una plataforma digital para minimizar el proceso de ventas de tarjetas de créditos y reducir así los tiempos de atención por cliente, generando un mayor grado de satisfacción.

Otra contribución importante fue que la autora al plantear esta plataforma, generó una disminución en la carga laboral del cliente interno, y así pueda centrarse en lograr sus metas comerciales.

3.2 Desarrollo de experiencias

La autora luego de proponer una plataforma digital para mejorar el proceso de venta de tarjeta de crédito y préstamos personales, se obtuvieron resultados que superaron muchos indicadores que

se habían planteado como meta inicial, se logró una mejora tanto en el tiempo y calidad de atención en el servicio, evitando el estancamiento en las colas de espera y agilidad en el proceso de ventas.

Se logró que el personal sea más eficiente y que se centre en alcanzar las metas comerciales propuestas mucho antes del cierre de mes. Esto motivó a que se realicen concursos internos con incentivos que se entregaban al finalizar cada trimestre. En la agencia se alcanzó un clima laboral agradable que motivaba a los colaboradores a competir por lograr sus metas comerciales, lo cual estas se verían reflejadas en la productividad de la agencia.

La entidad bancaria al contar con un organigrama horizontal permitió que se puedan intercambiar propuestas e ideas de mejora en los comités mensuales que se realizaban con los gerentes de distintas divisiones, esto generaba que el cliente interno se sienta valorado e involucrado con la organización, incentivaba a que los colaboradores estén atentos a que procesos se pueden mejorar y generar una mayor satisfacción tanto del cliente interno como el cliente externo.



Conclusiones

1. La entidad financiera siempre esta presta a escuchar tanto al cliente interno como externo, y es mediante las quejas y reclamos donde recopila información para poder realizar mejoras que haga sentir satisfechos a los clientes a corto y largo plazo.
2. La satisfacción del cliente está relacionado a una oportuna y ágil atención tanto de la parte operativa y comercial.
3. La simplificación en el proceso de venta de tarjetas de créditos y préstamos personales consiguió que los colaboradores no solo se enfocarán en realizar las transacciones financieras que los clientes requerían, sino en cumplir sus metas comerciales y así aumentar la productividad de la agencia bancaria.
4. Se mejoraron los principales indicadores de la agencia, un mayor número de clientes con un nivel de satisfacción alto, reflejado en las encuestas que se realizaban diariamente a los clientes vía telefónica o correo. Además, hubo una disminución en los reclamos y quejas en agencia por los largos tiempos que el cliente pasaba en la cola de espera.
5. Un proceso de servicios diseñado con el cliente como centro de la empresa, es mucho más eficaz que un proceso diseñado solo en los intereses de la empresa.
6. La tecnología es un instrumento de gran apoyo ya que posibilita automatizar la información, apresurar procedimientos lentos o anticuados y disminuir la ineficiencia de estos.

Recomendaciones

1. Se recomienda alinear todos los procesos del banco a las necesidades del cliente, esto se podría transformar en una ventaja diferencial y competitiva. Además, se invita realizar mejoras de procesos en todos los productos intangibles que la entidad bancaria ofrece.
2. Sería recomendable que la empresa evalúe constantemente sus procesos para así poder definir si está trabajando con un proceso lento, laborioso y costoso.
3. Se sugiere seguir con los comités mensuales que se realizan para poder intercambiar ideas de mejora ya que resulta beneficioso para la agencia bancaria.
4. Se recomienda que implementen un buzón virtual donde los colaboradores expongan inconvenientes que hayan surgido producto de la atención al cliente y también la posible solución a estos, compartiendo ideas para mejorar procesos operativos, comerciales y de calidad en el servicio, de esta manera las propuestas e ideas de mejoras llegarían más fácil ya que la persona encargada del buzón se contactaría de inmediato con el colaborador para que le pueda dar mayor detalle de la idea planteada y así poder mejorar los indicadores de la organización.



Lista de referencias

- Álvarez. (2006). Introducción a la calidad: Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad. 5. España: Ideas propia.
- Aniorte, N. (2013). *Servicios de calidad*. Recuperado el 31 de agosto de 2018, de http://www.aniortenic.net/apunt_gest_serv_sanit_4.html
- BanBif, B (30 de Mayo 2021). *Banco Interamericano de Finanzas*. Recuperado de Banco Banbif: <https://www.banbif.com.pe/home/personas/mision>
- Esparza, A., & Garcia, R. (2017). Hábitos de los usuarios de tarjeta de créditos en el distrito de Piura. *Tesis de pregrado*. Universidad de Piura, Piura. Recuperado de <https://pirhua.udep.edu.pe/handle/11042/3107>
- Gremler, V., Zeithaml, M., & Bitner, D. (2009). Marketing de servicios. México: Mc Graw Hill.
- Kleyman, S. (2009). *La importancia del servicio al cliente*. Recuperado el 31 de agosto de 2018, de <http://www.cnnexpansion.com/opinion/2009/07/15/laimportancia-del-servicio-al-cliente>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de marketing. México: Pearson Education.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (a). (2003). Fundamentos de marketing. *Sexta*. México: Prentice hall.
- Kotler, P.; Armstrong, G.(b). (2008). Fundamentos de marketing. *Octava*. México: Pearson Educación.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Comprendiendo la experiencia del cliente. *85(2)*, 89-99. Harvard Business Review.
- Pardo, C. e. (2010). Mejora de procesos de software ágil con Agile - SPI Process. *77(164)*, 251-263. Revista Dyna.
- Pérez, V. (2007). Calidad total en la atención al cliente: pautas para garantizar la excelencia en el servicio. *Primera*, 6 8-16. España: Ideas propias.
- Pizzo, M. (2013). *Construyendo una definición de calidad en el servicio*. Recuperado el 31 de agosto de 2018, de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>
- Riveros, S. (2007). Sistema de gestión de la calidad del servicio. Bogotá: Ecoe.
- SBS(a), S. d. (2019). *Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. ABC de los créditos*. Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/usuarios/abc-de-los-creditos>
- Serna, H. (2006). Servicio al cliente. Una nueva visión: clientes para siempre. 3R.