



UNIVERSIDAD DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Diseño e implementación de un Plan de Orientación al Cliente para impulsar el uso de los canales electrónicos y digitales y la mejora de la satisfacción del cliente de Caja Piura – Oficina Especial Libertad

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

Veronica del Socorro Madrid Peña

**Revisor(es):
Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka**

Piura, octubre de 2020

Quiero dedicar este trabajo en primer lugar a Dios y la Virgen del Perpetuo Socorro, por acompañarme en cada paso que doy, llenándome de salud y fortaleza para seguir superándome como persona y como profesional.

A mis padres Adriana Peña y José Madrid que son mi mayor admiración y el mejor ejemplo a seguir. Que gracias a sus consejos, a su amor y apoyo constante soy la persona que soy, y por ellos lograré lo que me falta por lograr.

A mis hermanos y todas las personas que quiero, pues estuvieron conmigo en mí día a día, alentándome y motivándome a dar un paso más en este arduo camino a pesar de las circunstancias por las que atraviesa el mundo

Agradecimientos

A la Universidad de Piura por la enorme labor de formar a cada uno de los estudiantes como “Mejores personas, mejores profesionales”.

A mi revisor Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka y a los profesores por guiarme y orientarme en este proceso de aprendizaje y superación para obtener mi título profesional como Licenciada en Administración de Empresas.

A Caja Piura, por la oportunidad de laborar en una de las más grandes empresas micro financieras del País y permitirme aportar al crecimiento de las colocaciones y captaciones de sus productos para su crecimiento en el sector.

A toda mi familia y todas las personas que estuvieron conmigo en mis mejores y peores momentos, por apoyarme de todas las maneras posibles, brindándome su apoyo, su confianza y su cariño.



Resumen Analítico-Informativo

Diseño e implementación de un Plan de Orientación al Cliente para impulsar el uso de los canales electrónicos y digitales y la mejora de la satisfacción del cliente de Caja Piura – Oficina Especial Libertad

Veronica del Socorro Madrid Peña

Revisor(es): Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, 29 de octubre de 2020

Palabras claves: Cliente/ canales electrónicos y digitales/ orientación/ calidad de servicios/ satisfacción del cliente.

Introducción: El objetivo del plan de acción fue hacer frente a la problemática percibida desde el puesto de trabajo con respecto a las dificultades que presentan los clientes para acceder a los servicios financieros mediante el uso de los canales electrónicos y digitales, problemas que generan insatisfacción y malestar en los mismos.

Metodología: Se realizó una evaluación con el grupo de trabajo acerca de los problemas percibidos, y se hizo partiendo de la observación del comportamiento y actitudes de los clientes y de la interacción directa con los mismos en el día a día. En base a esto, se elaboró un diagnóstico, se diseñó e implementó el “Plan de Orientación al Cliente”.

Resultados: Se logró hacer una evaluación teniendo información de fuente directa: testimonios de clientes o usuarios atendidos en las ventanillas por el equipo de asesores de la oficina. El plan de acción propuesto ayudó a que sea cada vez más alto el número de clientes que utilizan de los canales electrónicos y digitales. En época de emergencia, a las personas que se pudo ayudar en su momento, pudieron hacer transacciones desde casa manteniendo al cliente satisfecho.

Conclusiones: La tecnología hace más fácil la vida de las personas, y ayuda a las empresas al cumplimiento de sus objetivos estratégicos manteniendo satisfechos a sus clientes.

Fecha de elaboración del resumen: 12 de octubre de 2020

Analytical-Informative Summary

Diseño e implementación de un Plan de Orientación al Cliente para impulsar el uso de los canales electrónicos y digitales y la mejora de la satisfacción del cliente de Caja Piura – Oficina Especial Libertad

Veronica del Socorro Madrid Peña

Revisor(es): Dr. Alvaro Edmundo Tresierra Tanaka

Trabajo de Suficiencia Profesional.

Licenciado en Administración de Empresas

Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Piura, 29 de octubre de 2020

Keywords: Customer / electronic and digital channels / orientation / quality of services / customer satisfaction.

Introduction: The objective of the action plan was to deal with the problems perceived from the workplace with respect to the difficulties that clients present in accessing financial services through the use of electronic and digital channels, problems that generate dissatisfaction and discomfort in them.

Methodology: An evaluation was carried out with the working group about the perceived problems, and it was made based on the observation of the behavior and attitudes of the clients and the direct interaction with them on a day-to-day basis. Based on this, a diagnosis was made and the Customer Orientation plan was proposed.

Results: An evaluation was carried out having information from a direct source: testimonials from clients or users attended at the windows by the team of office advisers. The proposed action plan helped increase the number of customers using electronic and digital channels. In times of emergency, people who could be helped at the time, could make transactions from home. And more happy customers.

Conclusions: Technology makes people's lives easier, and helps companies to meet their strategic objectives while keeping their customers satisfied.

Summary date: October 12th, 2020

Prefacio

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional expone la problemática percibida por parte de la autora de este informe, que radica en la falta de orientación y el bajo nivel de conocimiento que poseen muchos de los clientes o usuarios acerca del funcionamiento, el uso de la existencia de ciertos canales electrónicos y digitales que ofrece la institución financiera Caja Piura, que con el tiempo ha venido desarrollando para brindar mayores facilidades y comodidad de los mismos, con la finalidad de poder acceder de manera más rápida y eficiente a los servicios financieros.

En base a la experiencia y en el día a día se logró identificar una serie de dificultades a las que se enfrentan los consumidores finales y esto ha venido generando cierto grado de insatisfacción de los mismos al considerar la atención presencial como único medio de atención al público, sobre todo si se habla de clientes que pertenecen a zonas alejadas a la ciudad de Piura.

Para ello, se propone una serie de actividades diseñadas con el fin de mejorar la calidad de servicio y la satisfacción del cliente poniendo a su disposición información que pueden encontrar fácilmente en la página web principal de la empresa, pero que, en muchos casos, por falta de conocimiento o de manejo de los elementos tecnológicos, no logran tener a su alcance.

Así, se espera que las mejoras implementadas alcancen los resultados esperados para el cumplimiento de los objetivos personales del equipo que lo ejecutó como para la institución.

Tabla de contenido

Introducción.....	1
Capítulo 1 Aspectos generales.....	3
1. Descripción de la empresa	3
1.1. Historia de la empresa.....	3
1.2. Actividad.....	3
1.3. Ubicación	4
1.4. Misión, visión y valores	4
1.4.1. Misión.....	4
1.4.2. Visión	4
1.4.3. Valores.....	4
2. Descripción general de la experiencia profesional	5
2.1. Actividad profesional desempeñada	5
2.1.1. Descripción del cargo	5
2.2. Propósito del puesto	6
2.2.1. Retos que significó el cargo desempeñado.....	7
2.3. Productos o proceso que es objeto del informe.....	7
2.3.1. Definición de la problemática	7
2.3.2. Definición de objetivos.....	8
2.3.3. Acciones	8
2.4. Resultados concretos logrados	9
Capítulo 2 Fundamentación	11
1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional.....	11
1.1. Comunicación eficiente con el cliente	11
1.2. Optimización de procesos	11
1.3. El cliente	12
1.4. Gestión del cliente.....	12
1.5. Calidad deservicio y satisfacción del cliente	13
1.5.1. Calidad de servicio	13
1.5.2. Satisfacción del cliente	13
2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos	14
2.1. Descripción de las acciones	14

2.2.	Metodología	15
2.3.	Procedimientos.....	15
2.3.1.	Se pone de manifiesto la propuesta de orientación al cliente al equipo de asesores	15
2.3.2.	Implementación del plan de orientación al cliente	16
2.3.3.	Enseñanza personalizada acerca del uso de los canales digitales.....	17
Capítulo 3 Aportes y desarrollo de experiencias		19
1.	Aportes.....	19
2.	Desarrollo de experiencias.....	19
Conclusiones		21
Recomendaciones		23
Referencias bibliográficas.....		25
Apéndices		27
Apéndice A.	Cronograma de orientación al cliente	29
Anexos		31
Anexo 1.	Organigrama de la empresa	33

Introducción

Hoy en día las instituciones financieras vienen desarrollando múltiples estrategias de innovación en sus procesos para llegar de manera más rápida a sus colaboradores, proveedores, y consumidores finales; brindándoles facilidades de acceso a sus servicios y productos financieros. Para ello, utilizan la tecnología como herramienta de acercamiento que permite mejorar las relaciones entre empresa y consumidor, además de lograr optimizar sus procesos y mejorar la productividad de estas empresas.

Es así que, Caja Piura, en el rubro de cajas municipales, viene sobresaliendo frente a la competencia precisamente por su estrategia de innovación y expansión a nivel nacional, lo que le ha permitido llegar a más personas brindando oportunidades de financiamiento y ahorro a clientes de diferentes zonas geográficas y niveles socioeconómicos del país.

Sin embargo, en este trabajo se plantea una forma de llegar a un determinado grupo de personas que aún no forman parte de los cambios tecnológicos que ofrece la empresa, es decir, carecen de conocimiento e información sobre la existencia, el uso o funcionalidades de los diferentes canales que se han desarrollado para que el cliente pueda tener acceso rápidamente a los productos y servicios financieros que ofrece Caja Piura.

En el primer capítulo se hace una descripción general de la empresa, como su historia, su ubicación, visión, misión y valores establecidos por Caja Piura para el cumplimiento de sus objetivos; además se describe en amplios rasgos la experiencia laboral de la autora.

En el segundo capítulo denominado Fundamentación se describen conceptos teóricos utilizados para estudiar la problemática percibida y las acciones llevadas a cabo para mejorar la situación en estudio.

En el tercer capítulo se describe los aportes y detalles de la experiencia vivida en este emocionante y arduo proceso de aprendizaje aplicando conceptos y bases teóricas desde la universidad hasta en el día a día.

Y para terminar se muestran unas conclusiones y recomendaciones brindadas para el crecimiento como equipo de trabajo y como empresa.

Capítulo 1

Aspectos generales

1. Descripción de la empresa

1.1. Historia de la empresa. Según información del portal institucional de Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Piura SAC, cuyo nombre corto es CMAC Piura S.A.C., es una institución municipal de intermediación financiera que inició sus actividades el 4 de enero de 1982 con un capital inicial de US\$ 82,000 aproximadamente ofreciendo como primer producto el crédito prendario en la región Piura y en el norte del país.

En 1985 se dio la suscripción del Convenio de Cooperación Técnica entre la Cooperación Técnica Alemana y la Municipalidad de Piura, conllevando la apertura de más oficinas en todo el territorio peruano. En el año 2006, CMAC Piura adquirió la propiedad al 100% del accionariado de la ex-Caja Rural San Martín, iniciando posteriormente un proceso de fusión por absorción, que se concretó en marzo del 2008. Después de esto, inició su proceso de expansión a nivel nacional, teniendo entonces como Presidente de Directorio al señor Frank Lauchian García, su primer gerente el Señor Samuel Morante y teniendo como principal accionista la Municipalidad de Piura cuyo alcalde fue el Ing. Hilbck Eguiguren.

CMAC Piura S.A.C actualmente “Caja Piura” tiene 38 años en el mercado y opera a nivel nacional con 112 agencias y más de 70 oficinas especiales, 308 cajeros automáticos, 845 agentes corresponsales, y además otros canales de atención y acceso a los servicios financieros como un *Call Center*, Caja Piura APP, Caja Piura Internet, Caja Móvil, etc.

Según Memoria Anual (2018) La estrategia de expansión a lugares de nulo o bajo nivel de intermediación financiera permite insertar a más clientes al sistema financiero, impulsando la economía de sus negocios y mejorando su calidad de vida al poder acceder a los servicios financieros formales y a precios competitivos.

Su compromiso radica en satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes a través de los productos y servicios brindados. Además de mejorar su sistema de gestión de calidad y promover el desarrollo de competencias de sus trabajadores que permitan ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

1.2. Actividad. Caja Piura es una institución dedicada a brindar oportunidades de financiamiento y promover el crecimiento de micro y pequeños empresarios que presentan dificultades económicas para el funcionamiento de sus negocios, de esta manera impulsar el crecimiento de la economía nacional.

En la actualidad esta institución ofrece productos de créditos como: créditos prendarios, créditos personales, hipotecarios, agrícolas, de consumo, administrativos, etc.

Además de impulsar el ahorro a sus clientes mediante productos como: cuentas de ahorro corriente y con órdenes de pago, ahorro plazo fijo, ahorro sueldo y cuenta CTS.

Ofrece el servicio de cobranza por encargo para terceras instituciones que mantienen convenio con la empresa para ser medio de cobro de mensualidades, cuotas o cualquier tipo de pago, por el que el usuario puede hacer sus pagos usando las plataformas de Caja Piura.

1.3. Ubicación. La sede principal se encuentra ubicada en Jirón Ayacucho 353 distrito, provincia y departamento de Piura. Aquí se centraliza la información de todas las agencias, oficinas especiales, oficinas informativas, cajeros automáticos, y los demás puntos de atención que se encuentran a nivel nacional.

1.4. Misión, visión y valores

1.4.1. Misión. Su misión está enfocada en impulsar la inclusión financiera innovadora para mejorar la calidad de vida de sus clientes.

1.4.2. Visión. Ser líder en soluciones financieras innovadoras, accesibles y de calidad.

1.4.3. Valores. Los valores que guían la conducta ética del personal de CMAC Piura S.A.C en la interacción con las personas que participan de su actividad de intermediación financiera son el famoso DITO:

- **Desarrollo Humano:** La familia Caja Piura se preocupa por el bienestar y crecimiento personal, ético y moral de todos sus miembros, garantizando así el respeto en todas las relaciones interpersonales dentro y fuera de la institución.
- **Innovación:** Todos los colaboradores de esta institución financiera asumen la responsabilidad sobre sus funciones de forma proactiva, proponiendo la mejora continua en sus procesos, con creatividad y eficiencia.
- **Transparencia:** En Caja Piura se asume el compromiso de trabajar y comunicar con honestidad y en concordancia con las políticas y normas de la empresa, mostrando coherencia entre lo que se piensa, se dice y se actúa.

- **Orientación al cliente:** Los colaboradores de la empresa se esfuerzan por brindar un servicio de calidad a sus clientes internos y externos, por medio de un trato personalizado que supere sus expectativas.

2. Descripción general de la experiencia profesional

La autora de este informe se viene desempeñando eficientemente empezando su experiencia laboral en un negocio familiar en el área de ventas, luego en puestos como asistente administrativa, y finalmente como Asesora de Servicios Financieros; siempre brindando soluciones a las necesidades de sus clientes externos e internos.

A partir del año 2018 inició sus labores en Caja Piura hasta la fecha, desenvolviéndose en el puesto de Asesora de Servicios Financieros, donde ha tenido la oportunidad de desempeñarse profesionalmente en el sector financiero, poniendo en práctica sus conocimientos y valores adquiridos durante su formación universitaria.

En el trayecto de su experiencia en esta institución, ha servido de apoyo a otras agencias de Piura como son las agencias Paita y Máncora por algunos meses, experiencia que ha servido de ayuda para ampliar sus conocimientos, desarrollar habilidades de trabajar bajo presión, con nuevas personas y nuevos entornos laborales, siempre con profesionalismo, compromiso y dedicación al trabajo, su equipo y sus clientes.

Es por eso, que con toda la experiencia y entusiasmo se propuso trabajar con todo el equipo de operaciones de la mano con la administración de la oficina, para mejorar la situación de muchas personas que desconocen cómo hacer sus movimientos, pagos, transferencias, entre otros, desde el lugar donde se encuentran. Sobre todo las personas que no acceden a la tecnología como son las personas del campo o lugares alejados al centro de la ciudad de Piura.

2.1. Actividad profesional desempeñada

2.1.1. Descripción del cargo: Asesora de Servicios Financieros de Caja Piura. El puesto de Asesora de Servicios abarca un enorme compromiso con las personas. Su función principal es brindar asesoría financiera, conocer cada perfil de cliente y establecer una estrategia para cada uno de ellos, tratándolos con respeto y amabilidad. Esto implica identificar sus necesidades, objetivos o planes a corto, mediano y/o largo plazo, orientarlos a tomar mejores decisiones y ayudarlos a emprender o a ahorrar por un sueño, accediendo a los productos o servicios que ofrece Caja Piura para ellos. De esta manera se logra mantener al cliente

satisfecho gracias a la calidad de servicio recibida por parte del personal de operaciones de la Oficina Especial Libertad.

Entre las funciones que se vienen desempeñando están las siguientes:

- Aplicar el protocolo de atención establecido por la empresa para generar una experiencia agradable al cliente.
- Promoción y colocación de los productos de ahorros (cuentas de ahorro corriente, plazo fijo, CTS, etc.) y servicios que ofrece Caja Piura.
- Promoción y venta de seguros vida, sepelio y protección de tarjetas, así como colocación de créditos con garantía de plazo fijo.
- Responsable del fondo fijo o caja chica de la oficina trabajando con el Programa de Gestión ERP, en el cual se registran todos los gastos inmediatos incurridos por el personal operativo y administrativo además de otros pagos a proveedores de sus servicios.
- Responsable de caja general en moneda nacional y extranjera.
- Responsable de los cajeros automáticos que pertenecen a la oficina.
- Revisión y control de los archivos de clientes y documentación interna en general, para evaluación y promoción de los productos y servicios a los mismos.
- Brindar una calidad de servicio excelente con el fin de dar solución a las necesidades y lograr un mayor índice de satisfacción de los clientes o usuarios de Caja Piura.

2.2. Propósito del puesto. Los Asesores de Servicios Financieros de Caja Piura se caracterizan por ser profesionales con habilidades de comunicación, orientación al servicio, trabajo en equipo, amabilidad, y empatía, los cuales son capacitados para brindar soluciones y abrir nuevos horizontes en la vida de los pequeños empresarios y ahorristas, brindando posibilidades de ahorro o acceso a un crédito para el cumplimiento de sus metas personales, ofreciéndoles una atención y servicio de calidad a cada uno de ellos.

Sin embargo, en el día a día los Asesores de Servicios perciben una serie de comportamientos, necesidades o dificultades que afrontan los clientes para acceder a los productos y servicios de Caja Piura, y se sienten comprometidos con aportar de manera positiva y darles posibilidades de aprendizaje y crecimiento financiero.

Existe una motivación trascendental que mueve a la autora, pues destaca mucho su satisfacción personal al sentir que el cliente se lleva consigo algo más que un buen producto o un buen servicio. Ese aporte y sus resultados al tener a los clientes fidelizados, permiten que se siga comprometiendo con su trabajo y con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.2.1. Retos que significó el cargo desempeñado. El avance tecnológico ya implica un reto muy grande para los que interactúan directamente con los clientes, ya que impulsa a los asesores a mantenerse actualizados para tenerlos informados en cuanto a los constantes cambios que se vienen desarrollando para simplificar la vida de los clientes.

El establecer una relación saludable basada en la confianza entre el asesor y el cliente es muy importante para ambas partes y también para la empresa; genera un ambiente acogedor y permite al asesor identificar las necesidades de los clientes y establecer estrategias para llegar a cada uno de ellos de manera distinta, de acuerdo al tipo de cliente y su necesidad.

El equipo de operaciones de la oficina Libertad se comprometió a buscar formas para optimizar los procesos, ayudar en la reducción de costos y sobre todo lograr que el cliente obtenga toda la información que debe tener a su alcance para darle un plus en sus vidas, logrando la fidelización de los mismos.

2.3. Productos o proceso que es objeto del informe

2.3.1. Definición de la problemática. La problemática percibida en la oficina de trabajo radica en que, frente a las ventajas que ofrecen la institución financiera y la tecnología, existe un buen número de personas que aún recurren con mucha frecuencia al método de atención tradicional, que es la asistencia presencial a una oficina o agencia y realizar sus transacciones. Esto se debe, según el diagnóstico elaborado, a la falta de información, el bajo nivel de conocimiento o falta de orientación de los clientes sobre el uso correcto de los canales electrónicos y digitales que ofrece Caja Piura, como los cajeros automáticos, agentes corresponsales, agentes kasnet, página web, el aplicativo, entre otros; y esto en consecuencia genera un malestar y descontento en los clientes que cuentan con poco tiempo para permanecer esperando a ser atendido, por falta de orientación y conocimiento.

Se considera problema también la presencia de otras barreras de acceso como la dificultad manejo del internet o plataformas digitales en sus dispositivos, sobre todo si se habla de personas de avanzada edad; la poca inclinación por el cambio como el aprender a utilizar la tecnología como medio de acceso al sistema financiero, temores a evidenciar fraudes experimentados por ellos mismos o personas cercanas que se los comentaron.

Frente a esta problemática se propone diseñar e implementar un plan de orientación al cliente para impulsar el acceso a canales electrónicos y digitales y la mejora de la satisfacción del cliente de Caja Piura en la Oficina Especial Libertad.

2.3.2. Definición de objetivos. Los objetivos planteados frente a la problemática percibida que ayudaron y motivaron al equipo de trabajo a poner en práctica el plan propuesto, son los siguientes:

- Promover la integración de los servicios financieros que ofrece Caja Piura en la vida de los pequeños empresarios y ahorristas para hacerles la vida menos complicada y más accesible ante cualquier necesidad.
- Evitar con el tiempo la aglomeración de público en la Oficina Especial Libertad, las extensas colas, los tiempos de espera que invierten los clientes y cambiarlo por experiencias rápidas y sencillas desde el lugar donde se encuentren.
- Mejorar la calidad de servicio y los índices de satisfacción de los clientes y de recomendación, los cuales son medidos de manera mensual para seguir buscando los puntos débiles y seguir mejorando como institución.
- Enseñar y motivar a las personas para que puedan tener una visión más amplia en la que deseen adquirir nuevos conocimientos y nuevas experiencias teniendo como aliados a la innovación y la tecnología para el desarrollo de sus actividades.
- Que conozcan las facilidades de acceso y ubicación de todos los canales electrónicos que se encuentran a disposición de los clientes a nivel nacional y así evitar la aglomeración de público en las agencias u oficinas.

2.3.3. Acciones

- **Plan de orientación al cliente para conocimiento de uso correcto y funcionalidades de canales electrónicos.**

Se busca impulsar la inclusión financiera y el conocimiento del uso correcto y funcionamiento de los canales electrónicos asesorándolos para evitar las largas colas en ventanilla, reducción de costos operativos y mejora de la satisfacción del cliente.

- **Enseñanza personalizada acerca del uso correcto de canales digitales: Caja Piura APP y Caja Piura Internet**

Impulsar a que las personas tengan conocimientos básicos acerca del manejo de los canales digitales que ofrece la empresa: Caja Piura Internet y la aplicación Caja Piura APP, afiliándolos a las mismas; ya sea clientes como personas naturales o jurídicas. De esa manera puedan realizar sus operaciones desde la comodidad de sus casas o centros de trabajo, como pagos de créditos, servicios, transferencias, adquirir un crédito, pago de planillas a trabajadores, consultas de saldos o movimientos, etc.

2.4. Resultados concretos logrados.

- **Inclusión financiera:** Cada vez más clientes (de todas las edades, y condiciones) capacitados en temas de servicios o productos financieros y su fácil accesibilidad por medio de los diferentes canales electrónicos y digitales que les ofrece Caja Piura.
- **Optimización de procesos:** Reducción de las largas colas evitándose la aglomeración de público para ser atendidas por el personal de ventanilla, y se vio manifestado sobre todo en épocas de pandemia, cuando éstas podían hacer sus operaciones desde casa.
- **Optimización de los recursos digitales:** Mayor número de clientes saben el manejo correcto los canales como la aplicación y la página por internet de la empresa, y otros canales electrónicos en toda la ciudad de Piura.
- **Mejora de la satisfacción del cliente:** Clientes satisfechos con la atención y la dedicación que pone el personal de oficina por mantenerlos actualizados e informados para hacerles más fácil su ritmo de vida.
- **Reducción de costos:** A largo plazo, se verá una reducción de costos en mano de obra, tiempos de espera, materiales como papel, tinta, etc.
- Compromiso, aprendizaje y satisfacción personal por parte del equipo de atención al público, pues cada cliente es una experiencia nueva, e impulsa al personal a buscar formas de ayudarlos y dar soluciones a sus problemas logrando que se sientan contentos.

Capítulo 2

Fundamentación

1. Teoría y la práctica en el desempeño profesional

Según un informe elaborado por Minsait y la Asociación DEC (Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente), señala cómo cliente de hoy se mueve perfectamente en el ámbito digital, el cual se convierte en un claro generador de valor de marca para las empresas. Es habitual que pregunte, compre o gestione sus recursos a través de los canales digitales y para ello va a exigir seguridad, eficiencia y facilidad de uso a la hora de realizar sus operaciones y si es por internet todo sea rápido y sin complicaciones (REDES&TELECOM, 2019).

Por esta razón, se pone énfasis en mejorar la calidad de servicio que se les brinda día a día, apuntando a la solución de sus problemas o dificultades por las que atraviesan; y un punto crucial es hacer frente a la falta de información, orientación o capacitación acerca de lo que Caja Piura tiene a disposición de ellos.

Para desarrollar el presente informe se tomó como bases teóricas los siguientes conceptos:

1.1. Comunicación eficiente con el cliente. En un blog de marketing digital titulado “Comunicación eficiente con la clientela” (Montes, 2020) señala la importancia de una comunicación eficiente, la cual establece una relación más saludable entre el prestador del servicio y el cliente. Según la autora de la publicación, en esta comunicación no debe haber algo que dificulte el mensaje principal, sino que se debe tener cuidado de que la información se transmita correctamente. Se menciona también que la búsqueda de formas de comunicarse con los clientes ayuda a que la empresa sea percibida de forma más positiva y por lo tanto sea más valorada en el mercado. Comunicarse bien es decisivo para que el cliente se sienta satisfecho, por lo tanto, aumenten las probabilidades de fidelización.

Una manera de establecer una comunicación eficiente con los clientes, sumado al servicio de calidad brindado, es logrando un balance de información entre ambas partes: empresa-cliente, brindándoles información de la cual carecían, mediante una orientación personalizada o enseñanza acerca de cómo deberían manejar correctamente los canales digitales que ofrece Caja Piura y los beneficios que traería consigo.

1.2. Optimización de procesos. El término procesos es definido como “Actividades relacionadas, que utilizan los recursos de la empresa (clientes, bienes, productos, gente,

equipo, dinero, etc.) para generar un producto final. Tienen principio, fin, entradas, transformación y salidas bien definidos” (Montelongo, 2008, p. 2).

La banca está enfocándose en mejorar la experiencia de sus clientes a partir de una serie de soluciones que persiguen mejorar los procesos de sus negocios, optimizar los procesos de atención y respuesta, así como ofrecerles la misma experiencia a través de todos los canales de atención (Arguedas, Sanchez, & Martín, 2019).

La optimización de procesos está orientada en ayudar a la empresa a rediseñar sus procesos de negocio con el objetivo de reducir costos y mejorar la eficiencia, obteniendo así el mayor beneficio posible usando las herramientas de mejora adecuada, cuyo uso es fundamental para lograr resultados efectivos (Alva, 2016).

Con esto se hace referencia a uno de los objetivos planteados al momento de implementar el plan de orientación propuesto, que abarca la optimización de procesos y recursos. La reducción de tiempos de espera en las colas en ventanilla que va de la mano con la mejora en la satisfacción del cliente, reducción en costos operativos, el incremento de la productividad y hacer más eficiente el trabajo.

1.3. El cliente. Los clientes son diferentes, tienen necesidades diversas y aprecian el valor de un servicio de forma distinta; establecen sus percepciones basados en sus circunstancias, situaciones, escenarios, ambientes, entornos o realidades particulares, lo que hace imprescindible su clasificación y caracterización como base un proceso de gestión (Sarria, 2014).

1.4. Gestión del cliente. “La gestión de clientes es el proceso conformado por un conjunto de tácticas y estrategias que van orientadas a la fidelización de tus clientes; es decir; que decidan voluntariamente seguir comprándote y además te recomienden entre sus círculos cercanos” (Equipo Editorial SalesUp!, 2017).

El estar al tanto de las necesidades, comportamientos y actitudes de los consumidores fue una estrategia que ayudó al equipo de asesores de servicios a trabajar en la inclusión financiera y tecnológica de los clientes, decisión que implicó la preparación y enseñanza personalizada de los clientes con respecto a los productos, servicios y sobre todo al uso correcto y las funciones de los canales de atención (electrónicos y digitales); el tipo de operaciones que pueden realizar incentivando así el uso especialmente de los canales más rentables para la empresa, y no opten por los de la competencia.

1.5. Calidad deservicio y satisfacción del cliente

1.5.1. Calidad de servicio. La calidad de servicio es fundamental para toda organización, ya que es el sello de garantía que la empresa ofrece a sus clientes; es el medio para obtener los resultados planeados, proporcionando satisfacción al consumidor como a los miembros de la organización en términos de rentabilidad e imagen frente a sus competidores, siendo el resultado de la evaluación global de un servicio, que se constituye a partir de la apreciación de varias transacciones o experiencias (Portocarrero, 2016).

Para lograr una excelente calidad de servicio es necesario que todo el equipo de trabajo persiga el mismo objetivo, por lo cual el personal de operaciones debe estar apto para el desempeño de sus funciones (Portocarrero, 2016), por lo que deben recibir capacitación constante para poder afrontar con profesionalismo diferentes situaciones con cada tipo de cliente.

El personal de operaciones de la Oficina Especial Libertad se comprometió con el plan diseñado basado en sus objetivos personales y los planteados por la empresa. El equipo se organizó según un Cronograma de Orientación, se preparó con material y estuvo dispuesto a enfrentar cualquier situación difícil durante su experiencia.

1.5.2. Satisfacción del cliente. Según afirma Philip Kloter y Lane Keller (2012) :

La satisfacción es el conjunto de sentimientos de placer o decepción que se genera en una persona como consecuencia de comparar el valor percibido en el uso de un producto (o resultado) contra las expectativas que se tenían. Si el resultado es más pobre que las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si es igual a las expectativas, estará satisfecho. Si excede las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o complacido (p.128).

Sin embargo, La Asociación Española para la Calidad-AEC (2019) afirma que:

La satisfacción del cliente es la base de los sistemas de gestión de la calidad. Los clientes necesitan productos y servicios que satisfagan sus necesidades y expectativas. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización, pero, en cualquier caso, es finalmente el cliente el que determina la aceptabilidad del producto.

Si la empresa desarrolla innovación para los clientes, y aun así éstos no están satisfechos, puede ser porque los servicios no están llegando correcta o totalmente a ellos. Por este motivo, se pone énfasis identificar sus necesidades e ir apuntando a buscar estrategias para ofrecer un servicio de calidad capacitando y preparando al cliente para enfrentar cualquier situación haciendo uso de la tecnología y las plataformas digitales sobre todo la APP, que hoy en día es el canal más utilizado y práctico.

2. Descripción de las acciones, metodologías y procedimientos

Se ejecutó el plan de acción propuesto para hacer frente a la problemática percibida por la integrante del equipo de operaciones en la Oficina Especial, teniendo como base la formación profesional recibida en la Universidad de Piura y los conceptos básicos para lograr los objetivos de toda empresa como lo es la satisfacción de los clientes y el incremento de la productividad.

2.1. Descripción de las acciones. En la revisión diaria y análisis del comportamiento de los clientes o usuarios se logró elaborar un diagnóstico para posteriormente plantear la problemática a estudiar. Dicho comportamiento radica en:

- La aglomeración de público formándose largas colas y encontrándose en ellas, personas que realizarían transacciones sencillas que podrían ser efectuadas en otros canales de atención o acceso a los productos o servicios financieros.
- Al momento que el cliente llega a ventanilla para ser atendido, muchos de ellos manifiestan su grado de insatisfacción tras haber esperado más de lo esperado para realizar operaciones sencillas como pago, retiro, depósito, transferencias, etc. considerando la atención presencial como único canal de acceso.
- En medio de la interacción con el cliente se deduce que muchos no conocen de la existencia de los canales electrónicos, del manejo adecuado o del funcionamiento de los mismos como son los cajeros automáticos, agentes corresponsales, el *call center* o el uso medios digitales como la APP o el IBK.
- Por el contrario, en muchos clientes existe el temor de utilizarlos por malas experiencias vividas anteriormente en canales propios de Caja Piura u otras instituciones; como atascos, retención del dinero, estafas, o el hecho de no haberse realizado correctamente la transacción, etc.

- Clientes que indican su dificultad para el manejo de elementos tecnológicos como el teléfono móvil y el uso del internet. Otros señalan que no cuentan con el servicio de internet, por lo que prefieren acercarse de forma presencial a oficinas de atención al público a realizar sus transacciones. Se habla de personas mayores a 45 años y aquellas que viven en zonas rurales con bajas condiciones socioeconómicas como las zonas Bajo Piura o afines.
- Otra de las preocupaciones es la inseguridad informática que se vive hoy en día al usar las tarjetas de débito o crédito en caso de otras financieras.
- Existe otro grupo de personas, generalmente los de la tercera edad, que acuden a las oficinas de atención por pasatiempo, con intenciones de distraerse y conversar con el personal de ventanilla o reencontrarse con amistades.

2.2. Metodología. Dentro de una pequeña reunión con el equipo de asesores, utilizando el método una lluvia de ideas se discutió sobre la problemática y se estableció como propuesta de mejora llevar a cabo un plan de orientación al cliente para mantenerlo constantemente informado y actualizado.

2.3. Procedimientos

2.3.1. Se pone de manifiesto la propuesta de orientación al cliente al equipo de asesores. Orientación al cliente significa deleitar, maravillar o seducir a nuestros clientes, más allá de sólo satisfacer sus expectativas. Agrega además que para entender al cliente hay que estar a su lado, conocerlo y conversar en su idioma. Así se podría anticipar, satisfacer sus verdaderas necesidades y aportar a sus intereses (Bravo, 2017).

Como parte de la labor de un Asesor de Servicios Financieros de Caja Piura, el equipo se compromete a buscar el bienestar y tratar de brindar soluciones a los problemas que vienen enfrentando muchos clientes. Es así que, en el día a día se ha logrado identificar la problemática antes mencionada; también se pensó en generar algún aporte para mejorar esta situación y a la vez mejorar la calidad de servicio y la satisfacción por parte de los clientes y/o usuarios.

Para ello, frente a la problemática encontrada según los testimonios de los mismos clientes, se diseñó y se puso de manifiesto al equipo de trabajo la idea de un plan de enseñanza personalizada al que se le llamó “Plan de Orientación al Cliente”, con el cual el equipo de operaciones se comprometió a informar, enseñar y orientar a las personas paso a

paso acerca del uso correcto y las funciones de cada uno de los medios electrónicos y digitales que ha venido implementando Caja Piura para brindar más oportunidades de acercamiento al sistema financiero mediante el uso de la tecnología. Todo el equipo decidió llevarlo a cabo esperando excelentes resultados.

2.3.2. Implementación del plan de orientación al cliente. Como primer punto, se optó por poner énfasis en la enseñanza acerca del uso y las funcionalidades de uno de los canales electrónicos más utilizados y a la vez uno de los más temidos por las personas por no saber manejarlos o por miedo a que no se realice satisfactoriamente las transacciones: los Cajeros Automáticos.

En tal sentido, se elaboró un cronograma de orientación al cliente en el año 2018 para tener control del personal encargado de la asesoría y los horarios correspondientes dentro de la semana. Dicha asesoría se llevó a cabo en las instalaciones de los cajeros automáticos pertenecientes a la oficina Libertad.

En el proceso de orientación al cliente las funciones de cada asesor fueron las siguientes:

- Esperar dentro de los cajeros automáticos a la llegada de un cliente que desee realizar cualquier tipo de transacción.
- Saludar e indicar al cliente que su presencia es para resolver dudas u orientarlo durante el proceso de la transacción si lo deseaba.
- Una vez que el cliente terminara, realizar algunas preguntas y de acuerdo a sus respuestas proceder a resolver sus dudas.
- Realizar una explicación general de todas las funcionalidades del cajero automático:
 - Número de operaciones que puede realizar por día en los medios electrónicos según horarios establecidos y montos máximos por operación.
 - Tipos de transacciones que se pueden realizar: depósitos, retiros, pagos de créditos, pagos de servicios, transferencias, consultas de saldos, movimientos. El uso de todo tipo de tarjetas foráneas como Visa, MasterCard, y de la red Unicard. El envío del comprobante al correo electrónico si el cliente lo desea, así como la impresión o no del comprobante.
 - Tipos de comisiones a las que se ven afectas las transacciones realizadas en cajeros automáticos: Comisión por operaciones realizadas en otra localidad, comisión por operaciones realizadas con tarjetas foráneas.

- Ubicación de cajeros más recurrentes en Piura: Centros comerciales (Open Plaza, Real Plaza, Centro de Piura, Plaza del sol), dentro de cada oficina, etc.
- Entregar folletos informativos acerca de cajeros automáticos, Caja Piura internet y el aplicativo, además de otros productos como cuentas de ahorros, créditos, servicios de recaudación, etc. que ofrece Caja Piura.
- Se hizo un *feedback* acerca de comprensión de la información brindada a cada uno de los clientes. Haciéndoles preguntas acerca de lo explicado.
- Se les capacitó en cuanto a los continuos casos de estafas que se han visto últimamente y se les instruyó acerca de lo que deben y no deben hacer en circunstancias sospechosas y cómo identificarlas.

2.3.3. Enseñanza personalizada acerca del uso de los canales digitales. Todo el equipo de operaciones de la oficina asumió el reto de lograr que cada vez más clientes utilicen las plataformas digitales y menos la atención presencial.

Por ello, en el caso de un cliente nuevo que desee la apertura de una cuenta de ahorros, sea cuenta corriente, plazo fijo, CTS como persona natural o jurídica, se afiliaría inmediatamente su tarjeta de débito asignada a Clave SMS, la afiliación para la generación de su clave de internet y su Token Digital que le permitiría al cliente ingresar ya sea por la web de Caja Piura o por la App como persona natural.

Se aplicará también para todo cliente que realice cualquier transacción con su tarjeta de débito, haciendo la debida verificación de afiliación. Si no se encuentra afiliado, se procederá a hacer la consulta y brindar la información completa para que el cliente decida si afiliarse o no en ese instante.

Una vez que el cliente se encuentre afiliado, el compromiso del equipo radica en hacer que estos clientes descarguen en ese momento (en el proceso de atención) la APP en su teléfono celular, y generen sus claves de acceso. Después de eso, proceder a la asesoría personalizada de las funcionalidades de dichas plataformas, informarles y enseñarles paso a paso (con mucha paciencia sobre todo a las personas que presenten dificultades en el manejo de la tecnología) acerca de todas las transacciones que se pueden realizar al día de hoy por medio de los canales.

Es importante poner mucho énfasis brindar toda la información, clara y precisa acerca de lo que se pueden efectuar, como consultas de saldos y movimientos de cuentas, pagos de tarjetas de créditos, pagos de servicios, transferencias interbancarias, uso de la tarjeta en el

extranjero, etc., ya que esa información ayudaría mucho a mantener al cliente conectado con Caja Piura y no con la competencia donde, aunque también ofrecen lo mismo, no le ofrecerían la misma calidad en el servicio como lo hace el personal y en general, Caja Piura. Hay mucha seguridad de que si el cliente se va satisfecho, se lograría fidelizarlo y optará por los servicios ofrecidos en la institución.



Capítulo 3

Aportes y desarrollo de experiencias

1. Aportes

Morales (2020) se refiere a la digitalización como una excelente solución para contrarrestar muchos problemas. Señala cómo las entidades bancarias han puesto especial énfasis en mejorar la accesibilidad de sus apps y sus páginas web para operar sin dificultad, facilitando al cliente todas las opciones para controlar sus ahorros en las mismas condiciones que si estuviera en la oficina a cualquier hora y con la máxima flexibilidad.

Sumado a la enorme labor de la empresa de digitalizar y seguir mejorando sus procesos, el trato con el personal y el buen servicio que se ofrece día a día ya depende de habilidades humanas, capacidades, y conocimientos en temas académicos para seguir creciendo como institución.

Por eso, se considera que, con los conocimientos y habilidades desarrolladas durante los años de formación profesional en la Facultad de Administración de Empresas, el aporte en el desempeño laboral viene siendo constante. El tratar directamente con las personas ha permitido aplicar e ir perfeccionando ciertas habilidades como trabajo en equipo, vocación de servicio, empatía, capacidad de percepción, comunicación, etc.

Sumado a eso, el aporte con conocimientos en temas de Marketing, en cuanto a cómo identificar las necesidades, evaluar el comportamiento del consumidor cómo buscar estrategias para llegar a ellos de manera que, como resultado final se obtenga a un cliente satisfecho, fidelizado y se llegue a la generación de valor de la empresa.

Temas de Administración General, en relación a evaluación de los procesos que desarrolla la empresa e ir mejorándolos desde el puesto de trabajo para atraer a un número más elevado de usuarios. Conocimiento en Planeamiento Estratégico que ha permitido desarrollar un plan de acción para el cumplimiento de objetivos institucionales y personales, utilizando los recursos como fortalezas y la falta de conocimientos y manejo de la tecnología como debilidad, con el fin de ir mejorando.

Y así, toda la formación académica de muchas maneras ha servido de base para ejercer un buen desempeño laboral en todo puesto de trabajo.

2. Desarrollo de experiencias

La elaboración de este Trabajo de Suficiencia Profesional para la autora significó un gran reto; fue como una mirada hacia atrás que le permitió analizar todo lo que ha venido realizando y aportando durante estos pocos, pero significativos años de experiencia laboral.

Siempre desempeñándose con profesionalismo, transparencia y compromiso en sus puestos de trabajo.

Sin embargo, para este informe se tomó como base la experiencia desde el puesto como Asesora de Servicios Financieros; puesto en el que su función principal es asesorar, identificar las necesidades de los clientes y proponer soluciones a sus problemas ofreciendo al mismo tiempo los productos y servicios que viene desarrollando la empresa.

Es así que, desde esta perspectiva se hizo un diagnóstico basados en la experiencia, en el día a día y el contacto directo que tiene con el cliente, acerca del comportamiento, conductas y actitudes que manifestaban la insatisfacción por parte de muchos clientes. En este diagnóstico se logró identificar una serie de dificultades o inconvenientes por las que vienen atravesando en los últimos tiempos.

Por ello se diseñó un plan de acción para brindar soluciones a estos que parecen pequeños problemas para ellos, pero que no ayudan a la generación de valor para la empresa, pues un cliente insatisfecho no es una buena fuente de recomendación para posibles futuros clientes.

La puesta en marcha del “Plan de Orientación al Cliente” en la Oficina Especial Libertad de Caja Piura, tal y como se esperaba, ha traído consigo unos resultados positivos, tanto para los clientes quienes ahora son más los conocen y saben utilizar los canales digitales y electrónicos que ofrece la empresa para ellos y pueden hacer sus operaciones sin mayor complejidad. También ayudó en el crecimiento personal y profesional del equipo de trabajo que participó en el programa, quienes afirman “al sentir al cliente contento, nos damos por satisfechos”. Y sobre todo significó una mejora en la de satisfacción del cliente y calidad de servicio que se ven manifestados en los índices de satisfacción al cliente obtenidos por la empresa de manera mensual, los cuales vienen mejorando con el tiempo.

Sin embargo, no todo fue fácil, el equipo se enfrentó a situaciones engorrosas, clientes difíciles, molestos, apurados, clientes que se resistían a aprender, o que no confían en la tecnología, entre otros, así que aún se sigue trabajando en eso, y creando estrategias diferentes para llegar a ellos de la mejor manera.

Cabe resaltar la importancia de conocer las necesidades de los clientes para poder ayudarlos, pues en momentos de crisis como la que se está viviendo hoy en día, éstos se encuentran preparados para afrontar la situación. Clientes informados, y muchos de ellos que antes no lo hacían, ahora hacen uso de la tecnología y realizan sus operaciones desde sus teléfonos móviles sin necesidad de salir de casa.

Conclusiones

1. Con el avance de la tecnología las empresas y sobre todo las entidades financieras están incluyendo en sus planes de inversión y estrategias de innovación, el desarrollo de nuevos procesos y nuevas formas de llegar a sus clientes de manera más eficiente generando ventaja competitiva frente a la competencia.
2. Por eso es importante incluir a la mayor cantidad de usuarios en los temas tecnológicos y digitales, poner énfasis en la enseñanza, sobre todo a quienes presentan dificultades, como personas de avanzada edad, personas de zonas alejadas donde demora un poco más la llegada de los avances tecnológicos, personas con culturas conservadoras con resistencia al cambio, etc.
3. Aún existen muchas barreras de acceso a los medios digitales como la falta de manejo de equipos tecnológicos como el celular móvil o uso del internet, o clientes con poca adaptabilidad al cambio, etc. A pesar de ello, la orientación al cliente no debe dejarse de lado. Cada día se unen a la familia de Caja Piura clientes nuevos a quienes se tiene que mantener actualizados.
4. En épocas de crisis, un cliente informado, conocedor y experto en temas digitales, no verá dificultad para realizar sus transacciones con facilidad, pues maneja perfectamente o al menos los temas básicos para no sentirse insatisfecho con la empresa.
5. Un cliente, que sabe y siente que se le brinda calidad en el servicio brindando soluciones a sus problemas, será un cliente satisfecho. Y eso lo convierte en una buena fuente de recomendación, lo que ayudará a la atracción de nuevos clientes. La recomendación boca a boca es la mejor estrategia de marketing; ayuda a potenciar la marca de Caja Piura.

Recomendaciones

1. Caja Piura ha venido desarrollando estrategias de innovación y expansión para llegar a cada vez más gente, pero es necesario que todo el personal se encuentre comprometido con los objetivos de la empresa, y seguir con la capacitación y enseñanza a los clientes de todas las zonas, edades y niveles socioeconómicos, acerca del uso de los canales electrónicos y digitales y sus funcionalidades.
2. Poner mayor énfasis en brindar una mejor calidad de servicio a los usuarios, pues de eso va a depender que se logre una mejora constante en la satisfacción de los clientes y proveedores que son también intermediarios de los servicios financieros.
3. Mantener capacitado constantemente al personal de operaciones para que este se encuentre informado, y preparado para afrontar cualquier situación y a cualquier tipo de cliente y siga desarrollando habilidades de empatía, vocación de servicio, entre otras, que serán bien valoradas y percibidas por el consumidor.
4. Realizar monitoreo constante evaluándose la calidad de servicio que viene ofreciendo cada uno de los asesores tanto de créditos como de ahorros, considerando que una buena percepción del servicio recibido por parte del cliente ayuda al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
5. Verificar el correcto funcionamiento de los cajeros electrónicos a nivel nacional las 24 horas del día, los agentes corresponsales que puedan realizar sus operaciones sin problemas, que sus equipos estén en buenas condiciones para que el cliente pueda realizar sus transacciones desde cualquier zona del país.
6. Considerar el reconocimiento de manera mensual al mejor Asesor de Servicios Financieros de la Oficina Especial Libertad para motivar más al personal a seguir trabajando con entusiasmo.

Referencias bibliográficas

- AEC - Asociación Española para la Calidad. (2019). *Satisfacción del Cliente*. Obtenido de AEC - Asociación Española para la Calidad: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/satisfaccion-del-cliente>
- Alva, G. (21 de Mayo de 2016). *¿Cuáles son las ventajas de optimizar los procesos en las empresas?* Obtenido de Diario Gestión-Tendencias: <https://gestion.pe/tendencias/son-ventajas-optimizar-procesos-empresas-121297-noticia/?ref=gesr>
- Arguedas, R., Sanchez, A., & Martín, R. (2019). *La Transformación Digital en el Sector Financiero*. Madrid.
- Bravo, J. (2017). *Gestión de Procesos* (7ma. ed.).
- Caja Piura. (2018). *Memoria Anual 2018*.
- Equipo Editorial SalesUp! (04 de Setiembre de 2017). *Gestión de clientes: Lógralo en 4 pasos*. Obtenido de SALESUP: <https://www.salesup.com/crm-online/cc-gestion-de-clientes.shtml>
- gb advisors. (01 de Abril de 2020). *Proceso de servicio al cliente: ¿Qué es y por qué lo necesita tu empresa?* Obtenido de gb advisors: <https://www.gb-advisors.com/es/proceso-de-servicio-al-cliente-que-es-y-por-que-lo-necesita-tu-empresa/>
- Gestión. (s.f.). Obtenido de <https://www.gestion.org/como-desarrollar-una-buena-gestion-de-productos/>
- HEFLO. (2015). *Gestión de Servicios*. Obtenido de Heflo: <https://www.heflo.com/es/blog/gestion-de-empresas/gestion-de-servicios/>
- Instituto Peruano de Economía. (2017). *Sistema Financiero*. Obtenido de Instituto Peruano de Economía: <https://www.ipe.org.pe/portal/sistema-financiero/>
- Izquierdo, R. (06 de Septiembre de 2008). *El proceso de atención al cliente e Integra IMS*. Obtenido de INTEGRIAIMS.
- Kloter, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). Mexico.
- Molina, A. d. (04 de Mayo de 2016). *La importancia de la gestión del cliente*. Obtenido de Universidad ESAN: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/05/la-importancia-de-la-gestion-del-cliente/>
- Montelongo, R. (Enero de 2008). *Administración de Procesos de Negocios [Versión PDF]*. Obtenido de DocPlayer.
- Montes, A. (23 de Abril de 2020). *Comunicación eficiente con la clientela*. Obtenido de [Entrada de blog]: <https://blog.e-goi.com/es/comunicacion-eficiente-cliente/>
- Morales, G. (02 de Enero de 2020). *La exclusión financiera, un problema a resolver... también en España*. Obtenido de Invertía, El Español: https://www.elespanol.com/economia/20200102/exclusion-financiera-problema-resolver-espana/443956119_0.html
- Portocarrero, A. M. La calidad de servicio del área de Operaciones y su Influencia en la Satisfacción de los socios de la Cooperativa de Ahorros y Créditos LEON XIII-Oficina Principal Trujillo 2015. *Tesis de Licenciatura*. Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo.
- REDES&TELECOM. (04 de Junio de 2019). *La digitalización del usuario*. Obtenido de REDESTELECOM: <https://www.redestelecom.es/comunicaciones/noticias/1112348000303/digitalizacion-del-usuario.1.html>
- Sarria, F. (2014). *Gestión por servicios - Cuando lo importante es el cliente*. Obtenido de GENNASSIS BUSINESS TECHNOLOGY: <http://docplayer.es/1122765-Gestion-por-servicios-cuando-lo-importante-es-el-cliente.html>
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1993). *Calidad Total en la Gestión de Servicios*.

Apéndices



Apéndice A. Cronograma de orientación al cliente

MES					
CRONOGRAMA DE ORIENTACION AL CLIENTE A CAJEROS					
HORA /DIA	LUNES	MARTES	MIERCOLES	JUEVES	VIERNES
9.00 AM -12 PM	ASESORA 1	ASESORA 2	ASESORA 3	ASESORA 4	ASESORA 5
DESCANSO					
3.00 PM- 6.00PM	ASESORA 1	ASESORA 2	ASESORA 3	ASESORA 4	ASESORA 5

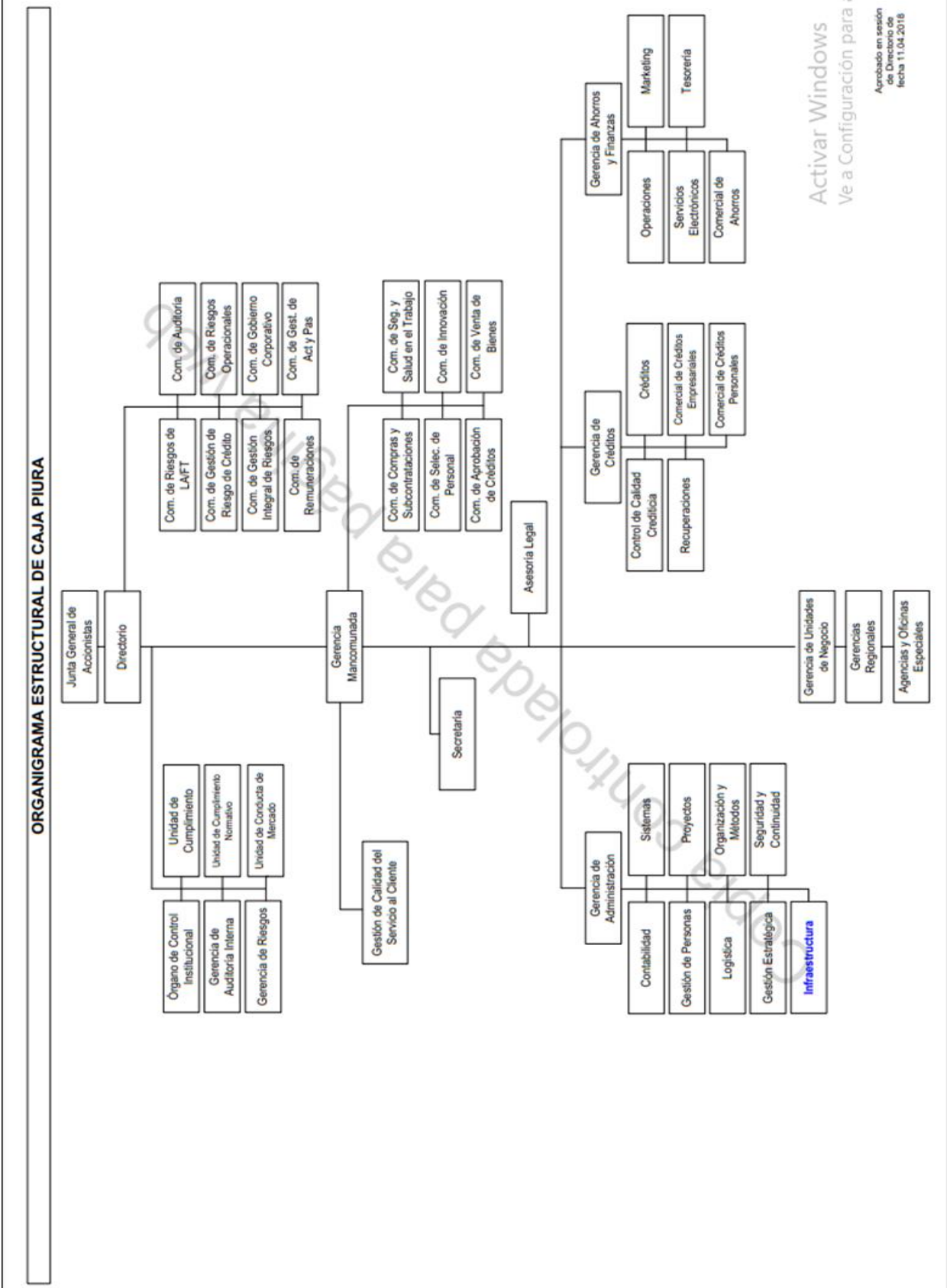
Fuente: Elaboración propia



Anexos



Anexo 1. Organigrama de la empresa



Fuente: Memoria anual 2018