



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA ATENCIÓN AL
CLIENTE DE BANCA EXCLUSIVA DIGITAL
OPTIMIZANDO LA COMUNICACIÓN EN EL BCP
DURANTE EL AÑO 2021**

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

**CLARA MARITZA TUPIA GONZALES
(000-0002-3648-6079)**

**Asesor:
Mg. Muriel Ramírez Delgado
(0000-0002-0090-9375)**

**Lima – Perú
2021**

DEDICATORIA

A Dios

Por haberme dado la oportunidad de realizar este proyecto, al Espíritu Santo por darme la sabiduría para expresar los conocimientos aprendidos en este tiempo y aplicarlo en el presente trabajo de investigación y a mi madre Maria Luisa por su amor y cariño de siempre.

INDICE

DEDICATORIA	II
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	2
1.1 Datos Generales.....	2
1.2 Nombre o razón social de la empresa	2
1.3 Ubicación de la empresa dirección, teléfono y mapa de ubicación	2
1.4 Giro de la empresa	3
1.5 Tamaño de la empresa	4
1.6 Breve reseña histórica de la empresa.....	5
1.8. Misión, Visión y Política	8
1.9. Productos del BCP	9
CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO	27
CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO.....	38
4.2.2 Tercerización (Outsourcing)	41
4.2.3 La Mejora de procesos, Metodología de Estudio de Trabajo	43
4.3 Elección y viabilidad de la propuesta elegida.....	50
4.3.1 Desarrollo de la propuesta.....	51
CAPÍTULO 5: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.....	90
CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	97

Índice general

	pg.
Resumen	7
Abstract	8
Introducción	9
Capítulo 1. Introducción y antecedentes de la empresa	10
1.1 Datos generales	10
1.2 Nombre o razón social de la empresa	10
1.3 Ubicación de la empresa	10
1.4 Giro de la empresa	11
1.5 Tamaño de la empresa	12
1.6 Breve reseña histórica de la empresa	12
1.7 Organigrama de la empresa	14
1.8 Misión, Visión y Política	15
1.8.1 Misión	15
1.8.2 Visión	15
1.8.3 Principios	15
1.9 Productos y clientes	16
1.9.1 Ahorro e Inversión	16
1.9.1.1 Cuenta Ilimitada	16
1.9.1.2 Cuenta Corriente	17
1.9.1.3 Cuenta Digital	17
1.9.1.4 Cuenta Premio	17
1.9.1.5 Cuenta Sueldo	17
1.9.1.6 CTS	18
1.9.1.7 Cuenta a plazo BCP	18
1.9.1.8 Certificado bancario CBME	18
1.9.1.9 Fondos Mutuos	18
1.9.2 Productos Activos	19
1.9.2.1 Tarjeta de Crédito	19
1.9.2.2 Crédito Efectivo	19
1.9.2.3 Crédito Vehicular	19
1.9.2.2 Crédito de Estudios	19
1.10 Premios y Certificaciones	20
Capítulo 2. Definición y justificación del problema	21
2.1 Caracterización del área analizada	21
2.2 Contextualización y definición del problema	23
2.2.1 Contextualización del problema	23
2.2.2 Formulación del problema	26
2.3 Objetivos	26
2.3.1 Objetivo general	26
2.3.2 Objetivos específicos	27
2.4 Justificación	27
2.5 Alcances y limitaciones	27
2.5.1 Alcances	27

2.5.2 Limitaciones	28
Capítulo 3. Marco Teórico	29
3.1 Antecedentes Nacionales	29
3.2 Antecedentes Internacionales	29
3.3 Cliente	30
3.4 Atención al cliente	30
3.5 Comunicación asertiva	31
3.6 Servicio al cliente	31
3.7 Conoce a tu cliente	32
3.8 Calidad de Servicio	33
Capítulo 4. Desarrollo del Proyecto	37
4.1 Alternativa de solución	37
4.2 Evaluación de alternativa de solución	37
4.2.1 Metodología Lean	38
4.2.2 Tercerización	39
4.2.3 La mejora de proceso, Metodología de trabajo	40
4.3 Elección y viabilidad de la propuesta elegida	45
4.3.1 Desarrollo de la propuesta	46
4.3.2 Identificación de mejoras en la atención	49
4.3.3 Entrevistas	49
Capítulo 5. Implementación de la propuesta	82
5.1 Implementación de la propuesta de solución	82
5.2 Cronograma	82
5.3 Presupuesto	83
Conclusiones y recomendaciones	84
8.1 Conclusiones	85
8.2 Recomendaciones	85
Referencias Bibliográficas	86
Anexos	87

Índice de Figuras y Anexos

	pg.
Figura 1. Logo de la empresa	10
Figura 2. Mapa de ubicación del BCP	11
Figura 3. Giro de la empresa	11
Figura 4. Actividad económica	12
Figura 5. Organigrama	14
Figura 6. Pregunta 10- Encuesta	23
Figura 7. Diagrama de Ishikawa	28
Figura 8. Esquema del Modelo Servqual	37
Figura 9. Cronograma	47
Figura 10. Diagrama de Flujo	55
Figura 11. Fórmula de la Muestra	62
Figura 12. Pregunta1 Encuesta	62
Figura 13. Pregunta 2 Encuesta	63
Figura 14. Pregunta 3 Encuesta	64
Figura 15. Pregunta 4 Encuesta	64
Figura 16. Pregunta 5 Encuesta	65
Figura 17. Pregunta 6 Encuesta	65
Figura 18. Pregunta 7 Encuesta	66
Figura 19. Pregunta 8 Encuesta	67
Figura 20. Pregunta 9 Encuesta	67
Figura 21. Pregunta 10 Encuesta.	68
Figura 22. Pregunta 11 Encuesta	69
Figura 23. Pregunta 12 Encuesta	69
Figura 24. Pregunta 13 Encuesta	70
Figura 25. Pregunta 14 Encuesta	71
Figura 26. Pregunta 15 Encuesta.	71
Figura 27 Pregunta 16 Encuesta	72
Figura 28 Pregunta 17 Encuesta	73
Figura 29. Soporte Genesys Workspace	84
Figura 30. App Banca Movil	85
Figura 31. Menu App Banca Movil	86
Figura 32. Diagrama de Flujo de Proceso Mejorado	87
Figura 33. Cronograma de Actividades	90
Figura 34. Correo enviado por el banco a los clientes	94
Figura 35. Reunion Teams diaria	95
Figura 36. Workplace BCP	95
Anexo 1. Encuesta a clientes de la Banca Exclusiva Digital	96
Anexo 2. Conformidad de Gerente de Agencia	99

Índice de Cuadros y Tablas

	pg.
Tabla 1. Metodología Lean	40
Tabla 2. Análisis Costo Beneficio	41
Tabla 3. Tercerización	42
Tabla 4. Costos de Implementación de la Tercerización	42
Tabla 5. Flujo de caja de la Tercerización	43
Tabla 6. Van y TIR de la Tercerización	43
Tabla 7. Payback de la Tercerización	43
Tabla 8. Costo horas hombre actuales	45
Tabla 9. Costos Propuestos	46
Tabla 10. Flujo de Caja Estudio de trabajo	46
Tabla 11. Van y TIR Estudio de Trabajo	47
Tabla 12. Payback de Estudio de Trabajo	47
Tabla 13. Cuadro Costos por operaciones	48
Tabla 14. Cuadro Costos por operación Banca Móvil	48
Tabla 15. Entrevista a los Ejecutivos	56
Tabla 16. Entrevista a los Gerentes	58
Tabla 17. Etapas a Seguir	76
Tabla 18. Gastos en la implementación	90
Tabla 19. Costos Actuales	91
Tabla 20. Costos Propuesta	92
Tabla 21. Flujo de caja Propuesta	92
Tabla 22. Van y TIR Propuesta	93

RESUMEN

Esta propuesta presenta una mejora en la atención al cliente, para evitar llamadas abandonadas, demoras en atender requerimientos, así como correos no recibidos a tiempo lo que genera un malestar para el cliente.

Al encontrar las dificultades en la atención se realiza esta propuesta de mejora para el desarrollo en la atención del cliente de la banca exclusiva digital.

Se encontraron varias deficiencias en la atención, una de ellas es no contar con un Manual de Funciones de los ejecutivos como de los asistentes, esto hace que el trabajo sea deficiente, pues el no tener un orden adecuado se realiza una mala gestión.

Después de diferentes estudios encontramos la Metodología de Estudio de trabajo que aplica el detalle exacto de la propuesta en mención.

Este planteamiento explica cómo podemos implementar esta metodología en la Banca Exclusiva Digital para mejorar la atención del cliente y así mejorar los índices de atención como de satisfacción del servicio brindado.

Asimismo, da como sugerencia una alternativa adicional que es la implementación de una mejora en la aplicación del banco donde a través de un chat pueda realizarse una comunicación fluida directa con el Ejecutivo de negocio.

ABSTRACT

This proposal presents an improvement in customer service, to avoid abandoned calls, delays in meeting requirements, as well as emails not received on time, which generates discomfort for the customer.

Upon finding this deficiency in service, this proposal for improvement is made for the development of exclusive digital banking in customer service.

Several deficiencies were found in the attention, one of them is not having a Manual of Functions of the executives as well as the assistants, this makes the work deficient, since not having an adequate order leads to poor management.

After different studies we find the Work Study Methodology that applies the exact detail of the proposal in question.

This approach explains how we can implement this methodology in Exclusive Digital Banking to improve customer service and thus improve service and service satisfaction rates.

This suggestion gives as an alternative the implementation of an improvement in the bank's application where a direct fluid communication with the Business Executive can be carried out through a chat.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, se realiza con la finalidad de brindar alternativas de mejora en el proceso actual de atención al cliente en la banca exclusiva digital del BCP con la ayuda de un Manual de Organización de Funciones.

Se observó también que, teniendo capacitación adecuada y la implementación de un mejor sistema de comunicación; mejorará la atención al cliente.

La comunicación por WhatsApp es rápida, es un aplicativo amigable para una comunicación eficaz, pero los clientes no lo toman como un aplicativo seguro para realizar operaciones.

Es por ello, que en nuestra propuesta de mejora sugerimos colocar un aplicativo dentro del App de Banca Móvil, en donde el cliente encontrará un chat para comunicarse directamente con su ejecutivo de negocio, para acceder deberá antes validar sus datos con la clave de 6 dígitos creada en banca por internet.

De esta manera el cliente podrá realizar consultas y transacciones de sus cuentas de una forma amigable, y los ejecutivos de negocios podrán brindarle la garantía de una atención rápida y sencilla.

Dentro de estos procesos de mejora, contamos con la atención por teléfono a través de la central 2050500, la cual tiene un soporte de 15 asistentes, que en caso no puedan comunicarse con su ejecutivo directamente, la llamada caerá a los asistentes, los cuales atenderán con la misma amabilidad de su ejecutivo y en caso el cliente prefiere comunicarse con su ejecutivo, el asistente tomará sus datos para que le devuelvan la llamada.

Consideramos que estos cambios importantes de implementarse generarán lo que el BCP desea: Transformar planes en realidad

CAPITULO 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1 Datos Generales

Nombre de la empresa a investigar: Banco de Crédito del Perú S.A. (BCP).

Empresa creada el 9 de abril de 1889 con el nombre de Banco Italiano.

1.2 Nombre o razón social de la empresa

La razón social de la empresa es Banco de Crédito del Perú S.A. (BCP).

El Banco de Crédito BCP opera en el Perú desde 1889 como Banco Italiano y a partir de 1941 como Banco de Crédito del Perú. El BCP es una institución sólida cuya vocación y principios la han hecho líder indiscutible del mercado peruano a lo largo de sus más de 132 años de impecable trayectoria.

Figura 1

Logo de la empresa BCP



1.3 Ubicación de la empresa dirección, teléfono y mapa de ubicación

El BCP está al servicio de los peruanos siendo su oficina principal en la Av.

Centenario 156 La Molina, Lima – Perú.

Cuenta con una central telefónica a nivel nacional: 311-9898

Página web: www.viabcp.com

Mapa de ubicación de la empresa

Figura 2

Mapa de ubicación de la empresa (Google Maps)



1.4 Giro de la empresa

Según la clasificación Industrial Uniforme CIIU, el banco se encuentra en el Sector de Otros tipos de intermediación monetaria, por ello se encuentra en la actividad económica dentro de la Sección K (Actividades financieras y de seguros), División 64 (Actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones), código 6419 (Otros tipos de intermediación monetaria).

Figura 3

Giro de la empresa (INEI, 2010)

K Actividades financieras y de seguros	
64	<u>Actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones</u>
641	Intermediación monetaria
6411	Banca central
6419	Otros tipos de intermediación monetaria
642	Actividades de sociedades de cartera
6420	Actividades de sociedades de cartera
643	Fondos y sociedades de inversión y entidades financieras similares
6430	Fondos y sociedades de inversión y entidades financieras similares
649	Otras actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones
6491	Arrendamiento financiero
6492	Otras actividades de concesión de crédito
6499	Otras actividades de servicios financieros, excepto las de seguros y fondos de pensiones, n.c.p.
65	<u>Seguros, reaseguros y fondos de pensiones, excepto planes de seguridad social de afiliación obligatoria</u>
651	Seguros
6511	Seguros de vida
6512	Seguros generales
652	Reaseguros
6520	Reaseguros
653	Fondos de pensiones
6530	Fondos de pensiones

Figura 4

Actividad Económica (<https://ubicania.com/empresa/banco-de-credito-del-peru-20100047218>)

RUC y Actividades de la Empresa	
Esta empresa tiene como nombre comercial <i>BANCO DE CREDITO DEL PERU</i> , se encuentra registrada en la SUNAT con el RUC 20100047218 . Al día 05-07-2017, fecha en que revisamos esta información por última vez, la empresa tenía como estado ACTIVO y condición HABIDO.	
Esta empresa tiene por actividades económicas las siguientes:	
CIU	ACTIVIDAD ECONÓMICA
<u>6419</u>	OTROS TIPOS DE INTERMEDIACIÓN MONETARIA
<u>65912</u>	ARRENDAMIENTO CON OPCION DE COMPRA
<u>6491</u>	ARRENDAMIENTO FINANCIERO
Registro Nacional de Proveedores (RNP)	
BANCO DE CREDITO DEL PERU se encuentra empadronada en el Registro Nacional de Proveedores del Estado.	

1.5 Tamaño de la empresa

El banco BCP es una empresa grande, cuenta con aproximadamente 28 558 colaboradores para realizar sus operaciones a nivel nacional. Es considerada una empresa grande por contar con más de 2000 colaboradores.

El BCP cuenta con más de 350 agencias y 6993 agentes a nivel nacional.

1.6 Breve reseña histórica de la empresa

El BCP es el primer banco del Perú cuenta con más de 132 años sirviendo al país a nivel nacional, el banco se crea después de la guerra con Chile en sus inicios fue llamado Banco Italiano.

En el año 1929 realizan la inauguración de la sede en el centro de Lima, llamada Banco de Crédito OP Lima, el presidente Leguía y su gabinete ministerial participan del evento.

En el año 1942 en la Segunda Guerra Mundial tuvo que ser cambiado a Banco de Crédito del Perú esto porque Italia pertenecía al Eje (Italia, Alemania, Francia).

En 1987 fue el año de la estatización de la banca, pero el gobierno de Alan García no pudo hacerlo con el BCP, porque sus trabajadores compraron las acciones.

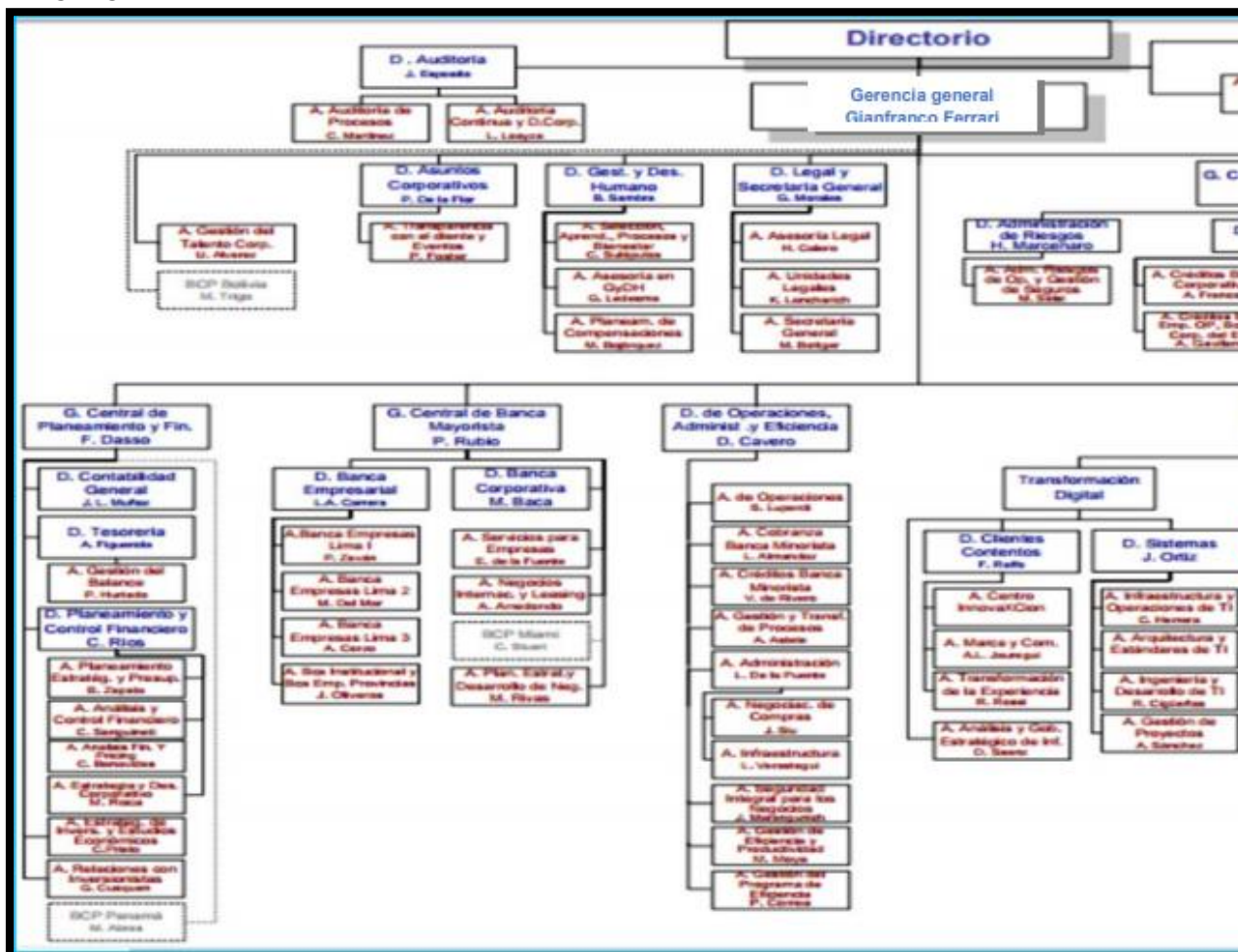
1. En 1988 se inauguró la sede Central del banco en La Molina, asimismo implementan los cajeros automáticos.
2. En 1994 se lanza la Tarjeta Credimás y la Banca por teléfono.
3. En 1999 se estrena la página web, www.viabcp.com
4. En el año 2002 se relanza la identidad del banco con un nuevo logo que reemplazo al tradicional “Por más” y adopta la sigla BCP.
5. En el año 2005 se lanzó el primer banco corresponsal, hoy conocido como Agente BCP, el primer agente se instaló en una bodega de Mala.
6. En el año 2008 se crea la Banca Celular.
7. En el año 2011 se inauguró el primer agente flotante en el Lago Titicaca para atender las necesidades financieras de más de 800 familias de las Islas de los Uros.

8. En el año 2016, BCP empieza la transformación cultural, la cual compromete un cambio de identidad, de gestión, formas de trabajo y organización.
9. Se realiza un cambio definiendo un grupo de habilidades que permitan al colaborador adaptarse a la nueva forma de gestionar del banco a la que llamamos Samay.

1.7 Organigrama de la empresa

Figura 5

El organigrama del BCP



La Gerencia de División de canales se divide en 8 Gerencias.

Una de ellas es la Gerencia de área de Centro de Contacto la cual se subdivide en 5 Sub Gerencias

- Gerencia Inbound Líneas
- Bex en Contacto
- Inbound Líneas servicio y Venta
- Outbound
- Central de Operaciones

1.8. Misión, Visión y Política

1.8.1 Misión:

Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país. (Fuente: www.viabcp.com)

1.8.2 Visión:

Ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

(Fuente: www.viabcp.com)

1.8.3 Principios

Clientecéntricos: Los clientes del BCP están en el centro de todas sus decisiones es por eso que cada producto, cada servicio, cada solución y cada decisión es para los clientes, por los clientes y con los clientes. El BCP busca entregarles siempre una experiencia única, basada en un servicio más simple, ágil y cercano. (Fuente: *Memorias BCP 2019*).

Potenciamos tu mejor tú: El crecimiento personal y profesional de cada colaborador no tienen límites. El límite lo pone cada uno, mientras más grandes sean como persona, más grande será el BCP. Cada colaborador saca lo mejor de cada uno cuando se reta, reconoce, aprende y comparte entre todos, sin importar el puesto que tenga. (Fuente: *Memorias BCP 2019*).

Sumamos para multiplicar: Las metas y desafíos del BCP están conectados. Ganan todos o pierden todos. El BCP y sus colaboradores son un único equipo donde se organizan para agilizar el trabajo juntos colaborando con generosidad y sumando talentos, multiplicando su valor.

(Fuente: *Memorias BCP 2019*).

Mínimo, damos lo máximo: El compromiso con la excelencia es parte del día a día. Cada colaborador deja todo en la cancha, en cada cosa que hace y no están dispuestos a ceder ni un centímetro. Los colaboradores se apasionan por los desafíos y se enfrentan a cada reto con actitud y disposición para llegar al mejor resultado. *(Fuente: Memorias BCP 2019).*

Emprendemos y aprendemos: El BCP es un banco innovador y no le teme al cambio. Da la bienvenida a las ideas, vengan de quien vengan. Entendemos que las innovaciones no nacen perfectas: necesitan probarse, observarse y mejorarse continuamente. El BCP desea convertir cualquier resultado en valioso al transformarlo en un aprendizaje para todos.

(Fuente: Memorias BCP 2019).

Seguros y derechos: Las oportunidades pueden traer riesgos es por eso que en BCP junto con sus colaboradores son responsables de conocerlos, evaluarlos y administrarlos ello hace que sean dignos de confianza. Esa confianza es algo que jamás arriesgaran, su comportamiento ético y siempre positivo para la sociedad es no negociable. En el BCP nunca se realizará algo que no podrán contarles a sus hijos. *(Fuente: Memorias BCP 2019).*

1.9. Productos del BCP

1.9.1 Ahorro e Inversión

1.9.1.1 Cuenta Ilimitada: Esta cuenta es óptima para personas que realizan varias operaciones comerciales en las agencias. Los bienes de esta cuenta son: hasta 6 retiros y 6 depósitos sin costo en ventanilla al mes. El mantenimiento de esta cuenta es de S/. 12,00 o \$3,42 por cada mes y el

costo de operación adicional en caja es de S/. 5,00 o \$ 1,88. (Fuente: www.viabcp.com).

1.9.1.2 Cuenta corriente: Es una cuenta creada para personas que buscan administrar sus fondos monetarios, otorgándole alternativas de hacer varias operaciones en soles y dólares de una forma aplicada y centralizada con la confianza de girar cheques. Las características que la hacen diferente son: es un producto dirigido para personas naturales con o sin negocio, personas jurídicas, cada uno con sus propias tarifas, se puede solicitar chequeras, las personas naturales utilizan la tarjeta Credimás, y las personas jurídicas utilizan la tarjeta Credimás negocios. (Fuente: www.viabcp.com).

1.9.1.3 Cuenta Digital: Es una cuenta de ahorros ideal para las personas que desean ahorrar sin tener que pagar mantenimiento mensual de la cuenta, tengan el saldo que tengan, además no requiere un monto mínimo para la apertura. Los beneficios de esta cuenta es que no tiene cobro de costo fijo mensual, accede a solo 1 depósito al mes en ventanilla, no posee retiros gratis en caja, el costo por transacción adicional es de S/.9,00 o \$3,39. (Fuente: www.viabcp.com).

1.9.1.4 Cuenta Premio: Esta cuenta ha sido creada para los clientes que buscan mayor rentabilidad y beneficio en sus ahorros, para ello deben abrir la cuenta con un saldo mayor a S/.1500 soles o \$500 dólares para que el mantenimiento tenga costo 0, si este saldo promedio disminuye se le cobrará un mantenimiento de S/.8,00 o \$3,01. Permite participar de dos sorteos anuales (enero y julio) de S/.1000000 para un solo ganador, asimismo se realizará sorteos de S/.20,000 soles semanales. Esta cuenta le permite realizar 4 depósitos por ventanilla gratis y un retiro al mes, el costo

adicional por operación en ventanilla es S/.5,00 o \$ 1,88. (Fuente: www.viabcp.com).

1.9.1.5 Cuenta Sueldo: Es una cuenta que recolecta los abonos de haberes a sus trabajadores, el empleador depositará los sueldos en una o más operaciones, con esta cuenta se puede realizar operaciones ilimitadas por banca por internet, banca móvil, cajero automático y por agentes, se puede realizar depósitos ilimitados y hasta 2 retiros por ventanilla al mes sin costo, por operaciones adicionales tendrá una comisión de S/.3,50 o \$1,32. Con esta cuenta accedes a la opción de Adelanto de sueldo, no tiene intereses, solo una comisión, la cual dependerá del monto aprobado. Asimismo, esta cuenta trae consigo Beneficios BCP, con lo cual accedes a diferentes descuentos en establecimientos como restaurantes, entretenimiento, viajes y otros.

(Fuente: www.viabcp.com).

1.9.1.6 CTS: La cuenta CTS son depósitos que por ley le corresponde a todo trabajador como beneficio social por el tiempo de servicio brindado. Este depósito es realizado por el empleador y vale como fondo provisor en caso cese. El empleador realiza dos depósitos al año, en el mes de mayo el 50% del sueldo y en noviembre el otro 50%. Esta cuenta puede abrirse en soles o dólares según lo requiera el empleado. (Fuente: www.viabcp.com).

1.9.1.7 Cuenta a plazo BCP: son ahorros en soles o en dólares (para personas naturales o jurídicas), que conserva el cliente en el banco por un determinado tiempo. Esta cuenta recibe ganancias de acuerdo con el monto y tiempo de permanencia, puede servir como garantía en un crédito, el monto mínimo para abrir la cuenta es S/. 2 000 o \$ 1 000 y deberá cumplir

el plazo que el mismo cliente escogió. Estos plazos pueden ser de 24 meses a 72 meses y el cliente puede escoger si desea que los intereses se paguen al finalizar el periodo o mensualmente. (Fuente: www.viabcp.com).

1.9.1.8 Certificado Bancario CBME: Es un abono en dólares que cumple con un tiempo determinado por el cliente, quien recibe a cambio un título valor emitido por el banco ya sea al portador o a la orden de una persona, este certificado puede ser negociable, sirve como garantía de créditos o tarjeta de crédito, puede abonarse dentro o fuera del país. (Fuente: www.viabcp.com).

1.9.1.9 Fondos Mutuos FFMM: Es una transacción moderna, segura y facil para convertirse en inversionista, que empequeñece el riesgo y maximiza la rentabilidad del dinero del cliente. Los FFMM son patrimonio administrado por una Sociedad Administradora de Fondos (SAF) y formado por la suma de aportes voluntarios de dinero de personas y empresas (participes) que buscan conseguir una rentabilidad mayor que la ofrecida por los productos habituales de ahorro. (Fuente: www.viabcp.com).

1.9.2 Productos Activos

1.9.2.1. Tarjeta de Crédito: es un medio de pago que funciona como un préstamo que te da el banco, con ella puedes comprar, retirar dinero y pagar las cuentas hasta por un monto según la línea de crédito otorgada, estas tarjetas pueden ser Visa o American Express.

(Fuente: www.viabcp.com).

1.9.2.2. Crédito Efectivo: es un financiamiento que se otorga a las personas naturales clientes o no clientes previa evaluación, el cual podrá hacer pre pago en cualquier momento reduciendo intereses a la fecha de pago. Este crédito puede ser en soles o en dólares, cuenta con seguro de desgravamen y el monto mínimo para solicitarlo es de S/. 5 500 soles y el monto máximo es de S/.140,000 se puede financiar hasta 60 meses. Este crédito está dirigido solo a personas entre 20 años y 70 años con ingresos superiores a S/. 1 000 soles.

(Fuente: www.viabcp.com).

1.9.2.3. Crédito Vehicular: crédito otorgado para obtener un vehículo auto o moto (alta gama), está dirigido a personas con ingresos mínimos de S/.1 800 soles, y edades entre 20 años y 70 años. El financiamiento va desde S/. 15 000 soles hasta el 100% del valor del vehículo. (Fuente: www.viabcp.com).

1.9.2.4. Crédito de estudios: Este crédito financia hasta el 100% del costo del postgrado, maestría o especializaciones en instituciones locales y extranjeras, el plazo máximo para el crédito es de 120 meses con 12 cuotas al año, el monto del préstamo es desde S/. 9 000 hasta S/.300 000 soles. Para este crédito se requieren ingresos individuales o conyugales mínimos de S/. 2 400 soles y edades entre 20 años y 70 años, así como constancia de ingreso de la universidad o institución.

(Fuente: www.viabcp.com).

1.9.3 Canales Digitales

Banca por Internet

Banca Móvil

Yape

Clara BCP Chat Bot

1.10. Premios y certificaciones

Premio PODS 2020 (Perú por los objetivos de desarrollo sostenible) por nuestro programa de Mujeres Emprendedoras.

Las 10 Empresas más admiradas de Perú 2020, otorgado por Pricewaterhouse Coopers y la Revista G de Gestión.

Fintech Américas a YAPE 2020.

Premio IAB MIXX Premio a las mejores campañas digitales con YAPE

3 premios Effie Awards 2020 “Paolo se va al banco”, “Sácate de la cabeza ir al banco”, “Principios Samay”

Premios ANDA 2020, por el éxito sostenido de YAPE y nuestra campaña de 130 años “Banco que cumple planes”.

1.11 Relación de la empresa con la sociedad

Programas de becas BCP, desde el 2012 provee acceso a la educación superior de calidad a jóvenes talentosos de escasos recursos, actualmente se han beneficiado 2000 jóvenes.

Voluntarios BCP, son los mismos trabajadores, los cuales se convierten en agentes de cambio social al entregar su tiempo, conocimientos, recursos y habilidades a todos los beneficiarios de zonas en situaciones en emergencia en el país.

Programa medioambiental, este programa se hace el uso de la huella de carbono para buscar un mejor recurso y reduzca la emisión de CO2.

CAPÍTULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Caracterización del área analizada

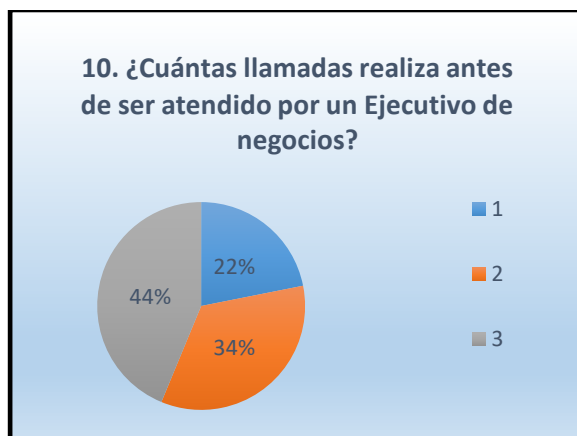
El Banco de Crédito es el primer banco a nivel nacional, el cual en sus inicios tuvo como prioridad brindar el buen servicio y atención a los clientes, para que de esa manera puedan tener soluciones financieras a sus necesidades.

Actualmente el BCP desea estar más cerca al cliente, para ello ha implementado diferentes medios de los cuales puedan acceder a sus operaciones, consultas y requerimientos por medio de una llamada telefónica o un aplicativo por celular.

“Contigo” este slogan quiere generar la cultura de que siempre estamos a la disposición del cliente, a cualquier hora del día, en cualquier momento más aún en la actual coyuntura que vive nuestro país y el mundo.

Por ello cuenta con una central telefónica que atiende las 24 horas para bloqueos de tarjetas, así como atención sobre consultas de sus productos y servicios. Sin embargo, encontramos una problemática cuando el cliente no se siente completamente atendido, ya que cuando se comunica telefónicamente encuentra demoras; o fallas en el sistema que hacen que las llamadas terminen siendo cortadas, sintiéndose burlado o mal atendido.

De 64 clientes que hemos tomado como muestra observamos según la encuesta realizada que el 44% accede a comunicarse con su ejecutivo después de 3 intentos en la llamada telefónica, el 34% después de 2 intentos y el 22% accedió al primer intento.

Figura.6*Pregunta 10 Encuesta*

10. ¿Cuántas llamadas realiza antes de ser atendido por un Ejecutivo de negocios?	1	2	3
	14	22	28
	22%	34%	44%

Cada vez que el cliente se acerca a la agencia y no recibe atención, genera malestar e incomodidad, para ello el BCP ha tomado como desafío convertirse en el banco con la mejor experiencia para el cliente, por lo que, desde el 2016 se vienen implementando cambios en su cultura y realizando transformación digital para ello se genera Yape, una aplicación con la cual se puede realizar transferencias de persona a persona sin token. También se habilita la opción de abrir cuentas de ahorro por medio digital.

Desde el año 2019 el BCP ha adoptado la misión de “hacer tus planes realidad”, quieren que sus clientes se encuentren en la capacidad de cumplir sus sueños con los productos del banco y más aún con un asesor personalizado que estará acompañándolo en todo momento. La problemática ocurre cuando no se cubren las necesidades del cliente, muchas veces tienen dificultades al comunicarse por los diferentes canales de atención y requieren o solicitan una atención personalizada y no la tienen. El cliente muchas veces pide un

teléfono celular o un WhatsApp para tener una manera más fácil y cómoda de comunicarse, pero no la tiene.

El banco ha segmentado a sus clientes por sus ingresos, de acuerdo con ello ha generado ejecutivos de banca exclusiva. Estos tienen como función: asesorar, evaluar, hacer seguimientos a requerimientos del cliente, vender y realizar post venta.

Rol de la Ejecutiva Banca Exclusiva:

- Generar y fidelizar relaciones duraderas con los clientes.
- Interactuar con nuestros productos de una manera rápida y eficiente.
- Contribuir con el incremento de la rentabilidad del negocio.
- Llevar una adecuada gestión del riesgo y eficiencia garantizando una buena atención para nuestros clientes.

Atención wow: es una experiencia sobresaliente, es otorgar la milla extra en la atención al cliente, es dar más de lo que necesita, eso proporcionará un servicio excelente otorgando una experiencia Wow para el cliente.

El cliente solo puede acceder a estos ejecutivos a través del teléfono por la central 2050500, por correo o acercándose a la oficina, sin embargo, muchas veces no logra contactar a su ejecutivo de negocio y termina siendo atendido por otro ejecutivo el cual lastimosamente no le hace el seguimiento, venta y/o post venta tal como lo solicita el cliente. Esta aplicación en la atención más personalizada se pondrá en marcha en la Oficina Lima como piloto de un proyecto de atención al cliente denominado #Digitalmente.

Actualmente la medición de los ejecutivos es determinada por indicadores como Satisfacción 35%, Productividad 10%, Venta Cruzada 15% y Ventas 40%; esto es para alcanzar el bono trimestral que le otorga el banco, en caso no llegue a los indicadores, se le

pagará proporcional a sus resultados siempre y cuando supere el 80% de la suma de sus indicadores, de lo contrario no recibiría el bono establecido. Actualmente contamos con 90 mil clientes, posteriormente se ampliará a 300,000 clientes.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA



2.2 Contextualización y definición del problema

2.2.1 Contextualización del problema

Detectamos un problema al observar los resultados de las encuestas de satisfacción, cuando un % significativo indican que no pueden comunicarse con su Ejecutivo de Banca Exclusiva.

Síntomas

En el BCP se ha identificado los siguientes indicios que se muestran a continuación, los mismos que vienen ocasionando complicaciones y pérdidas para la empresa, por lo cual son motivo de investigación.

- **Clientes prescinden del servicio del banco:** Ante la falta de una atención adecuada, los clientes optan por cancelar sus cuentas y retirarse del banco.
- **Falta de confianza:** Los clientes no sienten confianza en realizar sus operaciones bancarias a través de la banca por internet y la banca móvil.
- **Reclamo:** Cliente presenta reclamo por mala atención o mala información otorgada por el ejecutivo de negocios. El 60% de reclamos son ingresados por motivos de información inadecuada del uso del aplicativo y atención de los ejecutivos.

Causas

Para tener una mayor perspectiva sobre las causas principales que incitan la atención inapropiada de los clientes en el servicio de la Banca Exclusiva Digital, se desarrolló el Diagrama de Ishikawa que se muestra a continuación en la figura 7.

1. Personal

El ejecutivo de negocios está capacitado con estudios universitarios culminados, con experiencia en Administración, tiene el apoyo de asistentes los cuales realizan tareas simples, el ejecutivo se encarga de analizar, y reportar casos críticos de los clientes de la cartera, así como

de cumplir con los indicadores los cuales serán medidos según el reloj de la campaña multiproducto.

2. Método de trabajo

Actualmente existe un manual de organización y funciones, pero el ejecutivo no lo encuentra muy enfocado a las necesidades del mismo, este manual MOF carece de actualización continua de acuerdo con las nuevas funciones.

3. Sistema Operativo

En el área se realiza el trabajo utilizando el sistema Genesys o Workspace, y Salesforce 360, estos software se encuentran en continua actualización lo que crea pérdida de información en los correos empresariales; pues al contar con este aplicativo que contiene toda la información necesaria de cada uno de los clientes de banca exclusiva, se ha dejado de lado los correos de Outlook y esto ha generado falta de información necesaria y urgente del cliente pues el aplicativo Workspace no contiene referencias pasadas como las solicitudes o transacciones realizadas

Diagrama de Ishikawa

En el siguiente diagrama podemos observar la situación actual en la que se encuentra la atención al cliente en el área de Banca Exclusiva Digital.

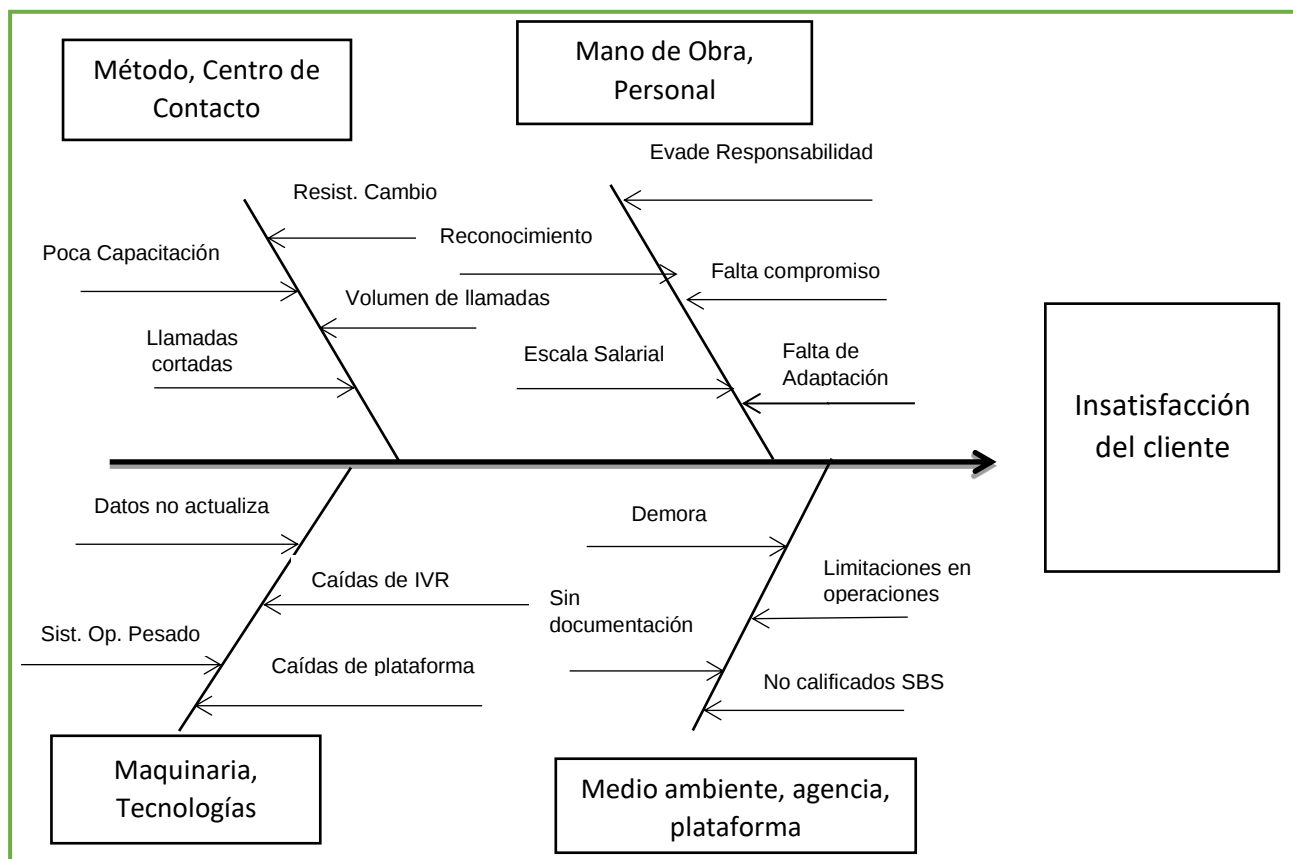
Esta es una figura gráfica que por su estructura se le conoce como diagrama del pescado, es una presentación sencilla en la que puede verse una especie de espina

central, que es una línea en el plano horizontal, representando un problema a analizar, que se escribe en la cabeza del pescado.

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

Figura N° 7

Diagrama de Ishikawa-Elaboración propia



Método, centro de contacto: ocurrencias en el centro de contacto por los ejecutivos dentro de ellas:

- **Poca capacitación:** actualmente se realizan capacitaciones por Teams, lo cual muchas veces son procesos operativos que requieren practicar en ciertos aplicativos y dada la coyuntura solo tienen manuales, pero no tienen la debida capacitación.

- **Resistencia al cambio:** Falta de buena actitud por parte del equipo, consideran que los cambios son obstáculos.
- **Volumen de llamadas:** Llamadas en coladas por la falta de capacitación, demora en la atención. De la Encuesta realizada el 44% de clientes indican que deben realizar como mínimo 3 llamadas antes de ser atendido por un ejecutivo.
- **Llamadas cortadas:** Debida a la alta demanda, las llamadas terminan perdiéndose, ejecutivo estresado termina por cortar llamada a los clientes.

Mano de Obra, Personal: insatisfacciones del ejecutivo

- **Evade responsabilidades:** Ante errores cometidos, no asume y finalmente recibe carta de amonestación.
- **Reconocimiento:** Falta de reconocimiento, ejecutivo en algunas ocasiones realiza horas extras y estas no son reconocidas.
- **Falta de compromiso:** El ejecutivo realiza su trabajo por hacer, al no tener reconocimiento por su labor, se genera desinterés.
- **Escala Salarial:** Para un incremento salarial tiene que pasar 2 años aproximadamente, donde tiene que estar al 100% en todos sus indicadores.
- **Falta de adaptación:** Al no contar con reconocimientos, con una escala salarial, el ejecutivo no se adapta, le genera ansiedad y estrés.

De la Encuesta realizada solo el 33% del total de 64 clientes, indica que solucionan su problema realizando solo 1 llamada.

Maquinaria, tecnología: sistemas lentos u obsoletos

- **Datos no actualizados:** validación de clientes con demora por datos no actualizados.
- **Sistema operativo pesado:** Demoras en cargar aplicativos, lentitud en Pcs, laptops, caída de internet (home office)
- **Caídas de IVR:** Avería en la grabadora que recibe las llamadas de los clientes antes de pasar por un ejecutivo.
- **Caídas de Plataforma:** Caídas de servidor, corte de luz, caída de internet.

Medio ambiente, agencia, plataforma: Oficina de atención al público, según la Encuesta realizada solo el 13% de 64 personas se acerca a una agencia

- **Demora:** tiempo aproximado para atención en plataforma es de 20 a 30 minutos por persona.
- **Sin documentación:** Clientes que se acercan sin documentos, no pueden ser atendidos.
- **Mal calificación SBS:** Clientes se acercan para adquirir algún producto, pero se encuentran mal calificados en el sistema financiero.
- **Limites en operaciones:** cobro por exceso de operaciones según el tipo de cuenta que tiene el cliente.

2.2.2 Formulación del problema

Problema General

¿Cómo plantear la propuesta de mejora en la satisfacción de atención al cliente de la Banca Exclusiva Digital lo cual optimizará la comunicación en el BCP durante el año 2021?

2.3 Objetivos

Objetivo general

Mejorar el proceso de atención al cliente de la Banca Exclusiva Digital para optimizar la comunicación en el BCP durante el año 2021.

Objetivos específicos

- Implementar el Manual de Organización y Funciones para llevar a cabo la propuesta de mejora en la atención al cliente de la banca exclusiva del BCP.
- Aplicar tecnología sobre la propuesta de atención de la banca exclusiva digital del BCP.

2.4. Justificación

El presente proyecto se realiza con el objetivo de realizar alternativas de solución para el problema presentado, para ello vamos a utilizar el Diagrama de Ishikawa el cual nos permitirá representar gráficamente las causas y efectos del problema y luego vamos a encontrar la metodología adecuada a la propuesta de mejora que sugerimos. Esta metodología es cualitativa descriptiva que nos ayudara a resolver el problema presentado.

Los beneficios que obtendríamos sería la reducción de llamadas abandonadas, con el Manual de Organización y Funciones ayudará a tener los procesos ordenados y claros lo que mejorará el proceso de atención de los clientes.

Con la aplicación de este Manual se busca mejorar la experiencia en la atención al cliente en la banca exclusiva digital, para ello tomaremos en cuenta el actual

proceso en la atención al cliente como referencia y explicaríamos como sería el proceso con la metodología escogida.

Este proceso también define como utilizar la aplicación de la banca móvil, esta es una mejora en la comunicación del cliente con su ejecutivo, con ello se consolidaría la relación cliente – ejecutivo.

2.5. Alcances y Limitaciones

2.5.1. Alcances

El presente proyecto es un estudio descriptivo donde se analizará las posibles causas y alternativas de solución para mejorar la experiencia del cliente en su atención.

Presentando propuestas de mejora, acompañada de nuevos sistemas para que la atención y la relación con el cliente sea fluida, el banco desea conocer al cliente antes de ofrecer una venta, desea cubrir su necesidad en todo momento, para ello es necesario tener una comunicación fluida con ellos.

Para ello vamos a contar con el apoyo de la Gerencia de Banca Afluente que abarca toda la atención de la Banca Minorista y Personas.

2.5.2. Limitaciones

La banca digital propiamente es un servicio nuevo, sin embargo, encontramos algunas limitaciones:

No contamos con un proyecto similar el cual podemos obtener como referencia.

No contamos con información relacionada al servicio con el que el BCP se encuentra innovando.

En Perú contamos con dos bancos los cuales tienen experiencia digital, pero en otros segmentos, estos son más sofisticados, son clientes de otro nivel socioeconómico.

La información de la cual estamos tomando como referencia es obtenida por experiencias en otros países, dado que aquí en Perú no contamos con servicios digitales tal como lo estamos proponiendo.

CAPÍTULO 3. MARCO TEÓRICO

Para el presente estudio se hace mención de conceptos los cuales nos orientarán para dar solución al problema. A continuación, se desarrollarán conceptos sustentados con sus bases teóricas.

3.1 Cliente

Es la persona más importante en una empresa, en un negocio, en una organización, un cliente es quien accede a un producto o un servicio por un determinado pago o transacción financiera.

Juan Carlos Alcaide y Mikel Diez en su libro “*Customer Experience*” (2019) nos presenta las claves de la experiencia del cliente en la era digital:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio.
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- Un cliente no es una interrupción de nuestro trabajo. Es un objetivo.
- Un cliente nos hace un favor cuando llega. No le estamos haciendo un favor atendiéndolo.
- Un cliente es una parte esencial de nuestro negocio; no es ningún extraño.
- Un cliente no es sólo dinero en la registradora. Es un ser humano con sentimientos y merece un tratamiento respetuoso.
- Un cliente merece la atención más comedida que podamos darle. Es el alma de todo negocio.

3.1.1 Atención al cliente

Es la interacción con el cliente, el servicio que se le otorga anticipándonos a las necesidades que pueda tener, brindarle asesoría antes que lo requiera.

Sergio López Salas en su libro *“Atención al cliente, consumidor y usuario”* (2020) indica como contexto empresarial contemporáneo: “el cliente es el rey” esta es la frase con la que debemos iniciar una reflexión en mayor profundidad sobre el contenido y la función de la atención al cliente.

Siguiendo esta premisa, este libro, dirigido a la formación del personal en contacto con clientes y supervisores de áreas comerciales en la difícil tarea de satisfacer las necesidades de sus clientes mediante la interacción social, expone los principios básicos de la atención al cliente y la psicología del consumidor, analiza las diferentes variables implicadas en las relaciones con los clientes y ofrece las pautas para desarrollar las habilidades sociales necesarias para contactar con los consumidores, solucionar sus dudas, quejas o reclamaciones y respetar sus derechos.

3.1.2 Servicio al cliente

La gestión y la relación del empleado con el cliente es básica para buscar su satisfacción y esto es determinado como servicio.

Raquel Serradilla y José M Sanchez Guitian en su libro *“El cliente sale de viaje”* (2019) nos habla sobre la lealtad del cliente, la cual puede ser perdida o ganada diariamente, el servicio al cliente sobresaliente no es una opción, es una ventaja competitiva lenta pero segura y la más importante.

El servicio es una estrategia tan poderosa como el marketing y tan potente como la calidad del producto en sí.

Los medios para crear esa impresión son la calidad y la eficacia de los productos y servicios que los empleados venden (la calidad, el cuidado, la fiabilidad y la rapidez de los servicios), y el acento en la calidad en la que son capaces de impregnar en sus relaciones con sus clientes. Todos los empleados, desde el director general ejecutivo hasta el ejecutivo influyen en la reputación de la empresa, conforman las actitudes de los clientes internos y externos y determinan las características de otros factores influyentes.

3.1.3 Conoce a tu cliente

En estos tiempos es muy importante conocer al cliente, así nos anticipamos para ofrecer lo que necesita antes que se dé cuenta lo que realmente, quiere, es cumplir las expectativas del cliente.

Adele Revella indica en su libro *“Buyer personas”* (2015) que la mejor manera de entender lo que la gente quiere es conocer, “Conoce a tu Cliente” es un refrán tan antiguo como el propio marketing, pero en la era digital muchos han olvidado esta verdad atemporal. Este libro nos enseña a desarrollar arquetipos de clientes, o personas y nos permite conocer cuáles son sus necesidades y como toman sus decisiones, así como aprenderemos a ver las compras a través de sus ojos.

Según la asociación española Mediapostgroup de España, recalca que lo más importante para la atención al cliente es conocerlo, ellos indican que la omnicanalidad es el medio por donde los clientes se comunican el día de hoy, las empresas deben estar alineadas a la tecnología, deben modernizarse y mantener la buena atención en los diferentes canales.

En los últimos tiempos se ha demostrado que la información del cliente que podamos tener es conocida como **el nuevo petróleo**, cuanto más los conozcas, mejor atención podrás brindarle.

Y dentro de las 10 frases famosas de Steve Jobs encontramos a: “Mantente cerca de tus clientes. Tan cerca que seas tú el que les diga lo que necesitan mucho antes de que ellos se den cuenta de que lo necesitan”.

3.2 Comunicación asertiva

La comunicación asertiva es la capacidad de entablar una relación con otra persona, la asertividad es una actitud con la cual una persona expresa su punto de vista de forma respetuosa.

Sonia González, en su libro *“Asertivos: 21 claves que transformaran tus relaciones interpersonales”* (2019) define asertividad como: “La habilidad de expresar ideas y deseos con equilibrio entre ser amable y franco, en forma adecuada. Sin pasividad ni agresividad. Porque la pasividad evita y la agresividad ofende”. Si la organización promueve la comunicación asertiva como base fundamental de las relaciones, logrará una comunicación abierta basada en la sinceridad y el autorreconocimiento de sus fortalezas y debilidades, lo cual redundará en un concepto claro de identidad corporativa.

3.3 Calidad de Servicio

La calidad es una metodología que adoptan las empresas para garantizar la satisfacción del cliente tanto externo como interno.

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry cuya voluntad es mejorar la calidad de servicio ofrecida por un empleador. Usa un balotario que evalúa la calidad de servicio a lo largo de 5 puntos: viabilidad, capacidad de respuesta, confianza, empatía y elementos tangibles. Está conformada por una gama de respuesta múltiple planteada para entender el panorama de los clientes respecto a un servicio. Permite estimar, pero también es una herramienta de mejora y de semejanza con otras empresas.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio calcula lo que el cliente espera de la empresa que presta el servicio en los 5 puntos citados, comparando esa medida con la valoración de lo que el cliente distingue de ese servicio en esas dimensiones.

Determinando la brecha entre las dos mediciones (el desacuerdo entre lo que el cliente espera del servicio y lo que percibe del mismo) se pretende permitir la puesta en marcha de hechos correctores adecuados que mejoren la calidad.

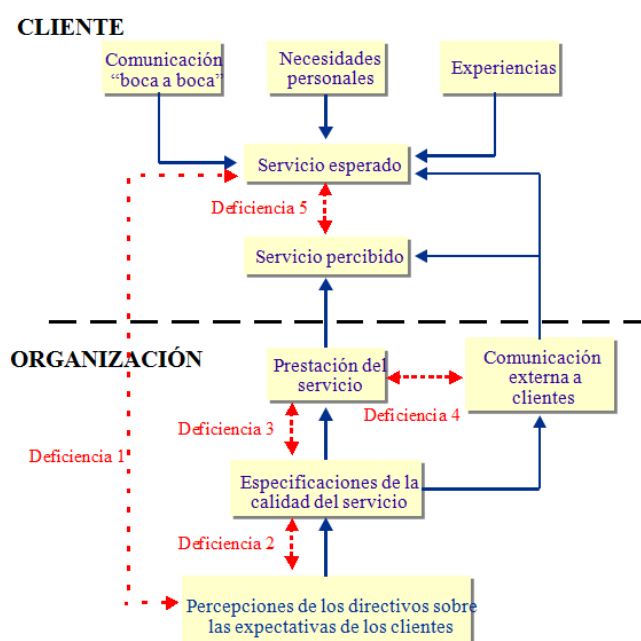


Figura N° 8. Esquema del Modelo Servqual de Calidad de Servicio

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio está fundamentado en un planteamiento de valoración del cliente sobre la aptitud del servicio en el que:

1. Determine un servicio de calidad como la desigualdad entre las perspectivas y captaciones de los clientes. De esta manera, un cálculo ventajoso para las captaciones, de manera que éstas superaran a las probabilidades, comprometería una crecida calidad distinguida del servicio, y alta agrado con el mismo.

2. Indica algunas causas clave que limitan las perspectivas de los usuarios:

- Mensaje “boca a boca”, dictámenes y recomendaciones de amigos y familiares sobre el servicio.
- Obligaciones personales.
- Costumbres con el servicio que el usuario haya tenido anteriormente.
- Mensajes externos, que el propio empleador realice sobre las asistencias de su servicio y que incurran en las perspectivas que el habitante tiene sobre las mismas.

3. Reconoce las cinco mediciones relativas a las reglas de evaluación que usan los clientes para apreciar la calidad en un servicio.

Las mediciones del Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio pueden ser descritas de la siguiente manera:

- **Facilidad:** Destreza para realizar el servicio de forma cuidadosa y fiable.
- **Disposición de respuesta:** Capacidad y voluntad para ayudar a los usuarios y brindar un servicio rápido.
- **Confianza:** Entendimiento y atención señalados por los empleados y sus capacidades para concitar credibilidad y seguridad.
- **Empatía:** Atención personalizada que concede la organización a sus clientes.

- **Elementos evidentes:** Apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

Estas cinco menciones de la calidad de servicio son evaluadas mediante el cuestionario SERVQUAL.

De esta forma, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio permite organizar puntuaciones sobre apreciación y expectativas respecto a cada particularidad del servicio evaluado. La diferencia entre captación y probabilidades indicará las carencias de calidad cuando la puntuación de expectativas supere a la de percepción.

El Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio como herramienta de mejora.

Por otra parte, el modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio indica la línea a seguir para mejorar la calidad de un servicio y que, básicamente, consiste en restar determinados desacuerdos. Para iniciar, se asume la existencia de cinco desperfectos en el servicio, cada uno asociado a un tipo de discrepancia. Se denomina deficiencia 5 a la observada por los clientes en la calidad de los servicios. Es decir, esta falta representa la discrepancia existente, desde el punto de vista del cliente, entre el servicio esperado y el servicio recibido. Se trata del defecto fundamental ya que define la calidad del servicio.

En el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio, las otras cuatro faltas se refieren al ambiente interno de la organización y serán las responsables de la aparición de la deficiencia 5:

- **Deficiencia 1:** Desacuerdo entre las perspectivas de los clientes y las apreciaciones de los directivos. Si los directivos de la empresa no entienden las necesidades y expectativas de los clientes, no conocen lo que éstos aprecian de un servicio, difícilmente podrán fomentar y desarrollar hechos que incurran convenientemente en la satisfacción de necesidades y expectativas. Por el contrario, con una opinión equivocada los directivos iniciarán declaraciones poco eficaces que pueden provocar una minoración de la calidad misma.
- **Deficiencia 2:** Desacuerdo entre las percepciones de los directivos y las determinaciones de normas de calidad. Aunque los directivos entiendan las necesidades y expectativas de los clientes de la empresa, su satisfacción no está garantizada. Otra causa que debe estar presente, para lograr una alta calidad, es la interpretación de esas expectativas, conocidas y entendidas, a especificaciones o normas de calidad del servicio.
- **Deficiencia 3:** Desacuerdo entre las determinaciones de la calidad del servicio y el rendimiento del servicio. No es suficiente con conocer las expectativas y establecer determinaciones estándares. La calidad del servicio no será posible si las reglas y procedimientos no se cumplen. Este incumplimiento puede ser ocasionado por diversos factores, como trabajadores no capacitados adecuadamente, falta de recursos o procedimientos internos mal diseñados.
- **Deficiencia 4:** Desacuerdo entre la prestación del servicio y el mensaje externo para el modelo SERVQUAL de calidad de servicio, una de las causas clave en la creación de expectativas sobre el servicio, por parte del cliente, es la comunicación externa de la empresa proveedora. Las propuestas que ésta hace y la difusión que realiza perjudicaran a las expectativas de manera que, si no van

conducidas de una calidad en la prestación sólida con los mensajes, puede surgir una disconformidad en la percepción. Esta discrepancia puede aminorarse mediante la combinación de las características de la prestación con la comunicación externa que la empresa hace.

Por tanto, el Modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio no representa únicamente una metodología de evaluación, sino un enfoque para la mejora de la calidad de servicio.

Dentro de este método podemos observar algunas Metodologías validas como, por ejemplo:

Cultura LEAN, Marius Gil (2017), este libro nos enseña a través de un lenguaje coloquial los principios que soporta la mejora continua.

Nos enseña como implementar el cambio cultural en el área de trabajo, así como debemos realizar el plan de transformación.

Esta metodología nos enseña que a partir de la conducta de sus líderes empieza el cambio que nos llevara a la mejora continua, adicional a ello las características del líder debe tener compromiso, convicción y debe creer en los cambios que se implementaran.

Poder Kaizen: El método preferido de Mejora Continua, Ana Maria Godínez, Gustavo Hernández Moreno (2018), El Kaizen comprende cambio, implica el compromiso de las personas, en especial Lideres para que las cosas sucedan.

Kaizen es una metodología donde el cambio empieza por las personas para que los

procesos cambien, es así como la organización cambia y ello nos llevara a resultados favorables de acuerdo a la implementación realizada.

La tercerización laboral, Victoria Basualdo, Diego Morales (2019), la tercerización refiere a una mayor demanda de servicios, esta dependerá de la evaluación que realice la empresa según sus requerimientos, se asignaran tareas y se verificará que tan eficientes son según los factores estipulados.

La tercerización puede ser interna o externa, dependerá de la empresa que realicen sus operaciones dentro o fuera de sus instalaciones.

3.4 Antecedentes Nacionales

Gonzales, López, Márquez, Núñez (2017), Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima –Perú: Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), En el Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP) (Tesis para obtener el Título Profesional de Administración de Empresas).

La tesis sustenta cómo es posible realizar operaciones a través de un teléfono o nueva tecnología con seguridad, beneficios y oportunidades, generando una mejor atención al cliente de las empresas en mención.

Rodríguez (2015), Influencia de los canales alternativos en la satisfacción de los clientes del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú – Sede Trujillo. Esta tesis concluye que determinados segmentos de clientes se encuentran insatisfechos porque no se le brindó una buena experiencia en información sobre canales alternos.

3.5 Antecedentes Internacionales

Feldman, O. (2017, 21 de mayo). La atención al cliente de calidad, uno de los retos de la banca española [Cronicaglobal.elespanol.com]. En este artículo del diario La Crónica de España, nos indican como el cliente ha perdido la confianza en el sector financiero, según el último informe presentado por el Departamento de Conductas en el Mercado y Reclamaciones indica que la calidad de atención al cliente es imprescindible para proteger los derechos de los consumidores ante los abusos de la banca.

Arango, C. (2019, abril). 1218 Centennials: Generación sin etiquetas (1ra Ed.) Colombia: Panamericana Formas e Impresos Editorial Colombia. En este libro nos indican la importancia de las aplicaciones que más usan y se tienen como objetivo entender las razones de sus preferencias en las diferentes redes sociales que utilizan. Esta generación nace en un momento de auge y expansión de las redes sociales y con su contribución han logrado convertir estos espacios en oportunidades rentables posicionándose como líderes y foco estratégico de las marcas a pesar de su corta edad.

CAPÍTULO 4. DESARROLLO DEL PROYECTO

Alternativas de solución:

4.1 Metodología del estudio de trabajo

4.2 Metodología Lean

4.3 Tercerización

Damos el detalle a continuación de cada una de las alternativas de solución:

4.1 Metodología del estudio de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo

Para este proyecto profesional se ha creído conveniente aplicar esta metodología mediante la cual vamos a mejorar la utilización eficaz de los recursos y se establecerán normas de rendimiento con respecto a las actividades que se están realizando. Está compuesta por 8 fases, pero solo utilizaremos las 6 primeras para aplicarlas en la presente propuesta:

- 1. Seleccionar:** Aquí se escogerá el proceso ha de estudiar.
- 2. Registrar:** En esta fase se recopilará toda la información de datos de los hechos relevantes relacionados con el proceso a estudiar.
- 3. Examinar:** Criticar el proceso actual, el lugar donde se lleva a cabo, el orden en el que se realiza, quien lo ejecuta y si los medios son los correctos.
- 4. Establecer:** Aquí establecemos el proceso más económico, eficaz, con mejor rendimiento para el restablecimiento que proponemos haciendo participe a las personas involucradas.
- 5. Evaluarlas:** se evaluará los resultados del nuevo proceso en comparación con el anterior.

6. **Definir:** el nuevo proceso presentándolo a las personas interesadas.
7. **Implantar:** se crea un nuevo proceso para la atención al cliente de la banca exclusiva digital y se informa al personal involucrado.
8. **Controlar:** en esta fase se aplicará los nuevos procedimientos y se controlará para la mejora comparando con el método anterior.

4.2 Evaluación de alternativa de solución

En el presente proyecto se presentará una mejora para la atención al cliente de la banca exclusiva digital del BCP, esto porque se encuentran varias deficiencias por diferentes motivos detallados anteriormente.

4.2.1. Metodología LEAN

Esta metodología consiste en mejorar continuamente los plazos y la calidad de sus funciones, rebajando al mismo tiempo los costos. La metodología Lean se basa en que el trabajador de atención al cliente será el impulsor del cambio, los trabajadores participan directamente en la permuta de ideas sobre la manera de contribuir valor a los clientes, desde el principio hasta el final de los diferentes procesos.

Cuando evaluamos por primera vez la idea de Lean, nos confrontamos a la habitual mezcla de miedo y duda que se asocia a todo cambio organizativo. Nos preguntábamos: ¿Es sustentable? ¿Cuánto tiempo y esfuerzo tendremos que emplear?

La aplicación de LEAN exige orden, tolerancia, tenacidad y, sobre todo, la voluntad de mejorar. Así pues, sabíamos que LEAN era básica para fortalecer la capacidad de los empleados del banco para mejorar la efectividad de su

trabajo; aminorar los plazos del servicio a los clientes, eliminando las repeticiones en los procesos de trabajo, permitiéndonos responder con mayor agilidad a los clientes, mejorando al mismo tiempo la calidad y la relación costo/eficacia; y crear una cultura de mejora perpetua que aliente a todos los trabajadores a meditar constantemente sobre la mejor manera de hacer su trabajo.

Es sencillo perder de vista al cliente. El método Lean nos menciona que hay que volver a situar el servicio al cliente en el medio de nuestro trabajo.

Tabla 1

Ventajas y Desventajas Metodología Lean

Ventajas	Desventajas
• Reduce los plazos de servicio a los clientes. • Opera con costes mínimos. • Crea una cultura de mejora constante	• Les otorga autonomía a los empleados y hacen que prescindan de una supervisión. • Por la rapidez en la atención, se detectó operaciones de lavado de activos. • El financiamiento es de inversores privados

Elaboración Propia

En conclusión, no es recomendable usar esta metodología por el alto riesgo que correría el banco al usar sistemas e información confidencial de los clientes.

Análisis Costo Beneficio

Se realizará un breve análisis de Costo Beneficio de esta metodología, se detalla a continuación.

Tabla 2

Costo Beneficio

RELACION COSTO BENEFICIO				
TASA DE DESCUENTO		10%		
Nro	INVERSION	INGRESOS	COSTOS	FNE
0	500,000	0	0	-350,000
1		400,000	328,478	71,522
2		400,000	319,820	80,180
3		400,000	238,560	161,440
4		400,000	198,065	201,935
5		400,000	156,376	243,624
6		400,000	130,670	269,330
7		400,000	169,302	230,698
8		400,000	124,092	275,908
van Ingresos		S/ 2,133,970.48		
van Costos		S/ 1,193,070.66		
Ingresos - Inversion		S/ 693,070.66		
B/C		3.08		

Elaboración Propia

4.2.2 Tercerización (Outsourcing)

La tercerización es contratar el servicio de una empresa externa para que desarrolle los procesos que el banco no puede hacer, generalmente la empresa externa es experta en el rubro y esto hace que los costos sean más bajos y el banco puede enfocarse en sus negocios netos, invertir y prestar dinero.

Se ha comprobado que muchas cosas se pueden delegar a un outsourcing, el detalle es comparar los costos de lo que se va a contratar con los costos que el banco

pueda generar, es necesario establecer la importancia del área o la función que queremos contratar.

Tabla 3

Ventajas y Desventajas de la Tercerización

Ventajas	Desventajas
• Reducción de los costos • Servicios profesionales • Banco se dedica a su actividad principal. • Optimización de los recursos humanos. • Control del banco hacia la empresa outsourcing	• Amenaza de la seguridad del banco por la información otorgada a la empresa contratada. • El riesgo de contratar a una empresa que no cubra las expectativas, perjudicando la imagen y la reputación. • Posibles problemas de comunicación con el tercerizado.

Elaboración Propia

Tabla 4

Costos de Implementación de la Tercerización

COSTOS DE IMPLEMENTACION ALTERNATIVA 2			
ETAPA	ACTIVIDAD	IMPORTE	
PLAN	Elaboración del Plan	S/.	2,000.00
	Contratar a tercero	S/.	20,000.00
	Sueldo Gerencia (hrs/h)	S/.	145.83
	Sueldo analista (hrs/h)	S/.	1,750.00
HACER	Capacitación a tercero	S/.	3,000.00
	Sueldo de capacitador GDH (hrs/h)	S/.	875.00
	Brindar accesos	S/.	3,000.00
	Actualizar sistemas	S/.	7,000.00
	Sueldo analista de sistemas (hrs/h)	S/.	1,250.00
VERIFICAR	Cálculo de Resultados	S/.	5,000.00
	Sueldo Gerencia (hrs/h)	S/.	291.67
	Sueldo analista (hrs/h)	S/.	437.50
ACTUAR	Seguimiento del Proyecto	S/.	250.00
	Sueldo Gerencia (hrs/h)	S/.	291.67
	Sueldo analista (hrs/h)	S/.	91.15
TOTAL		S/.	45,382.81

influyen en la situación actual de los procesos de atención al cliente con el fin de mejorarla.

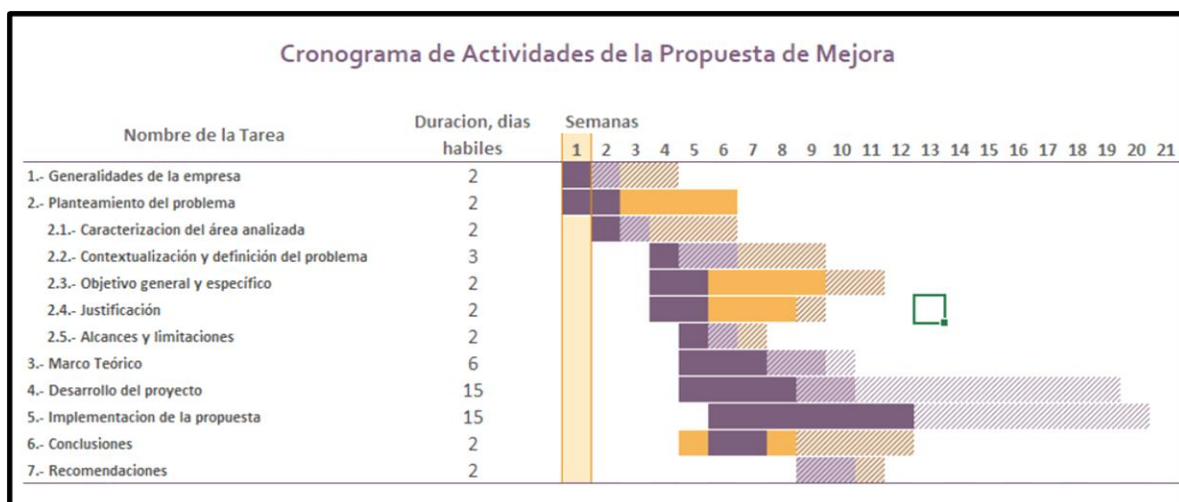
Ventajas:

- Nos permitirá investigar y perfeccionar los procesos
- Los resultados se darán de forma sistemática.
- Todos los involucrados participan de este proceso
- Es de bajo costo para la empresa
- Se incrementará la productividad.

Cronograma

Figura 9

Cronograma de Actividades de Propuesta



Presupuesto

En el presupuesto consideraremos las comparaciones del actual proceso de atención al cliente de la banca exclusiva de una agencia regular versus la propuesta de mejora de atención a través de la banca exclusiva digital a través del chat y aplicando el nuevo modelo de atención según el Manual de organización y funciones.

Costos Actuales

Tabla 8

Costo horas hombre actuales

COSTO DE HORAS HOMBRE DE CADA EJECUTIVO

ACTIVIDAD BASE	CANTIDAD HORAS	COSTO HORAS HOMBRE
Ejecutivo de agencia BEX	180	S/ 17.00
Ejecutivo por teléfono	180	S/ 13.00

COSTO TOTAL ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ATENCION

ACTIVIDAD	TOTAL ACTIVIDAD	ACTIVIDAD BASE
Ejecutivo BEX	S/ 3,000.00	Atención en Agencia
Ejecutivo	S/ 2,200.00	Atención por teléfono
COSTO TOTAL	S/ 5,200.00	

Fuente: Elaboración propia

Costos según propuesta

Tabla 9

Costo horas hombre actuales

COSTO DE HORAS HOMBRE DE CADA EJECUTIVO

ACTIVIDAD BASE	CANTIDAD HORAS	COSTO HORAS HOMBRE
Ejecutivo de banca exclusiva digital	180	S/ 21.40

COSTO TOTAL ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ATENCION

ACTIVIDAD	TOTAL ACTIVIDAD	ACTIVIDAD BASE
Ejecutivo BEX	S/ 3,850.00	Atención por teléfono, correo, WhatsApp y chat en App
COSTO TOTAL	S/ 3,850.00	

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar en la comparación de los cuadros que hay una diferencia en los costos considerable de S/.1350 soles, esto debido a la mano de obra que se dejaría de utilizar en agencias, pues todo sería centralizado a través de la banca exclusiva digital, donde la atención sería únicamente por este canal.

Tabla 9

Etapas y Costos del Estudio de Trabajo

ETAPA	ACTIVIDAD	IMPORTE	
PLAN	Elaboración del Plan	S/.	2,000.00
	Brindar accesos	S/.	2,000.00
	Actualizar sistemas	S/.	5,000.00
HACER	Sueldo analista de sistemas (hrs/h)*dia	S/.	1,250.00
	Cálculo de Resultados	S/.	3,000.00
	Sueldo Gerencia (hrs/h)*dia	S/.	291.67
VERIFICAR	Sueldo analista (hrs/h)*dia	S/.	91.15
	Seguimiento del Proyecto	S/.	1,000.00
	Sueldo Gerencia (hrs/h)*dia	S/.	291.67
ACTUAR	Sueldo analista (hrs/h)*dia	S/.	91.15
	TOTAL	S/.	15,015.63

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

Flujo de caja del Estudio de Trabajo

Flujo de caja de ingresos y salidas de dinero para el horizonte de evaluación del proyecto									
	2020		2021		2022		2023		2024
Inversión	-S/15,015.63	S/.	-	S/.	-	S/.	-	S/.	-
Costo	S/.	-	S/2,285.15	S/2,635.25	S/1,800.00	S/500.00			
Beneficios			S/61,856.00	S/61,856.00	S/61,856.00	S/61,856.00			
Flujo Operativo	-S/15,015.63	S/12,389.65	S/11,956.35	S/9,825.25	S/9,658.25				
Flujo Operativo Acumulado	-S/15,015.63	-S/2,625.98	S/9,330.37	S/19,155.62	S/28,813.87				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11

Van y TIR de Estudio de Trabajo

Beneficios Totales	S/16,433.49	
Costos Totales	S/7,220.40	
Valor Actual Neto (VAN)		S/23,619.86
Tasa de descuento		10.00%
Tasa interna de retorno TIR		67%

Tabla 12

Payback del Estudio de Trabajo

PAYBACK	
Último periodo con FA negativo	1
Valor absoluto ultimo FA Negativo	2625.98
Valor del Flujo de Caja del periodo siguiente	11956.35
PB	1.219630573

Cuadro comparativo de costos por operaciones

Operaciones Ventanilla Vs. Banca por Internet

El costo de las operaciones realizadas en ventanilla es de S/4,09 soles por cada una.

Si el cliente realiza operaciones por banca por internet, solo costará S/0,16 por cada una, es decir 5 operaciones seria S/0,80 y esto por la cantidad de clientes de la muestra que son 30, seria S/. 24 soles. Esto genera un ahorro de S/. 589,5 soles.

Tabla 13

Cuadro de Costos por Operaciones

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventanilla	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50
Bca por Internet	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00	24,00
Ahorro	589,50	589,50	589,50	589,50	589,50	589,50	589,50	589,50	589,50	589,50	589,50	589,50

Fuente: Elaboración propia

Operaciones Ventanilla vs. Banca Móvil

Si el cliente realiza operaciones por banca móvil, solo costará S/.0,12 por cada una, es decir 5 operaciones seria S/.0,60 y esto por la cantidad de clientes de la muestra que son 30, seria S/. 18 soles. Esto genera un ahorro de S/. 595,5 soles.

Tabla 14

Cuadro costos por operación banca móvil

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventanilla	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50	613,50
Bca Movil	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00	18,00
Ahorro	595,50	595,50	595,50	595,50	595,50	595,50	595,50	595,50	595,50	595,50	595,50	595,50

Fuente: Elaboración propia

4.3 Elección y viabilidad de la propuesta elegida

El presente proyecto profesional se realiza con la intención de mejorar la atención al cliente, a través de *“La metodología del estudio de trabajo de la Organización Internacional del Trabajo”* pues nos proporcionará resultados en corto tiempo, así como los procesos y recursos se podrán elaborar aumentando la productividad en los ejecutivos, por lo que podemos deducir que esta es la alternativa más indicada para la propuesta de mejora del presente proyecto.

Esta alternativa consideramos la más importante porque nos ayudará a mejorar los procesos de atención al cliente, identificaremos y seleccionaremos cada uno de ellos para observar en que se mejorará.

Esta propuesta es la más recomendada pues el implementarla es económica y se cuenta con los recursos disponibles los cuales nos otorgarán los resultados que esperamos de productividad y eficiencia. Según lo observado se podrá modelar nuevas formas de los procesos de atención involucrando a todo el personal como ejecutivos, asistentes, expertos y gerentes.

Después de observar cada proceso, se resolverá la problemática en donde se implementará cada actividad en menos tiempo para lograr los objetivos propuestos. Cada una de las personas involucradas conocerá sus propias funciones que estableceremos en un Manual de Organización de funciones (MOF).

Se propondrá capacitaciones a cada persona involucrada en los procesos para que tengan claro cada una de las funciones y así evitar que se crucen tareas entre los involucrados. Este proyecto de mejora en la atención al cliente de la banca exclusiva digital se justifica mostrando cual es la importancia de mantener una buena gestión del

ejecutivo de negocios para el Banco de Crédito del Perú y se garantizará el cumplimiento de las obligaciones a corto plazo mejorando los resultados.

4.3.1 Desarrollo de la propuesta

Fase 1: Seleccionar

Para este proyecto se ha seleccionado el proceso de atención al cliente de la banca exclusiva digital del Banco de Crédito del Perú, aquí se describe como se realizan actualmente los procedimientos en la atención al cliente, se realizarán actividades a fin de hallar aquellas deficiencias y errores en la atención.

Fase 2: Registrar

En esta fase se realiza sombra, es decir se observa los procesos, se realiza entrevistas a los ejecutivos y se describirá sobre los plazos y funciones actuales de cada responsable.

Para ello diagramaremos los procesos actuales de atención al cliente de la banca exclusiva digital.

Indicadores de gestión de la banca exclusiva digital

La banca exclusiva digital cuenta con 4 indicadores los cuales miden la atención, la tenencia de productos de la cartera de cliente, indicador comercial, la contactabilidad y la satisfacción del cliente.

Indicador de Productividad:

Este indicador mide la cantidad de productos colocados en el trimestre de la campaña comercial. El indicador dependerá de la potencialidad de la cartera para definirlo.

Indicador de Venta Cruzada:

Aproximadamente cada ejecutivo tiene 1000 clientes y debemos comunicarnos con todos los clientes, mínimo una vez cada 3 meses debemos contactarnos con ellos, esto es para comentar los beneficios que tienen en cada campaña comercial y así puedan tomar un mix de productos. La comunicación hacia los clientes la debemos realizar por cualquiera de los medios, correo, teléfono, celular o WhatsApp.

Indicador Comercial:

Cada 3 meses tenemos una Campaña Multiproducto, para recibir el bono económico es necesario tener una variedad de productos y ofrecerlos a los clientes, debemos acumular un determinado puntaje que es por determinado producto, sin embargo no es el único indicador medido para recibir el bono, debemos cumplir con los 4 indicadores.

Indicador Calidad:

Los clientes son encuestados mediante Ipsos Apoyo, ellos recibirán una encuesta de satisfacción a través de su correo electrónico, en donde podrán realizar la evaluación de sus ejecutivos de negocios. Esta encuesta es enviada a toda la cartera de clientes de forma aleatoria. La calificación es del 1 al 5 siendo 1, 2 y 3 calificación por debajo del promedio solicitado, obteniendo de nota 0; y 4,5 calificación por encima de lo solicitado obteniendo de nota 1 punto. En este indicador es donde evalúan la demora en atención, contactabilidad con su ejecutivo, tiempo de respuesta y pronta respuesta en sus requerimientos.

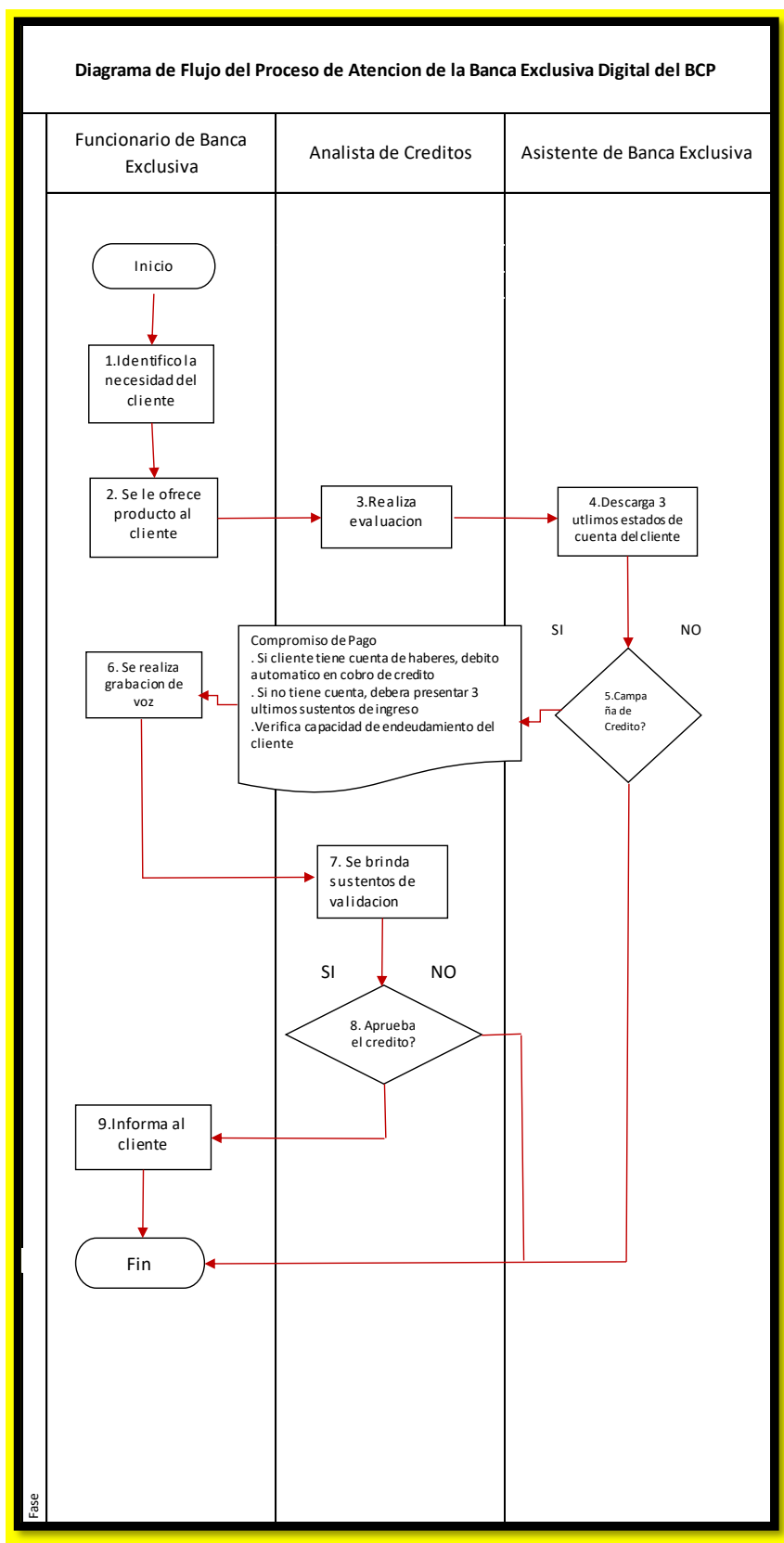
Diagrama de Flujo de Atención al cliente

Utilizando la técnica de la observación o sombra en la atención de la banca exclusiva digital del BCP, describiremos el flujograma actual de atención.

El flujograma de atención según ISO, de un funcionario de la Banca Exclusiva Digital es:

Figura 10

Diagrama de flujo



Descripción del proceso actual de atención al cliente

1. Central Telefónica

Ingresa la llamada telefónica a la Central 20-50-500, luego de esperar la grabadora, el cliente ingresará número de DNI y procede a derivar la llamada a sus Ejecutivos de Negocio, cliente expone su caso, requerimiento o consulta y ejecutivo la atenderá, sea inmediatamente o tomará algún tiempo, dependerá de la autonomía del ejecutivo. Si por algún motivo no ingresa la llamada sea porque no ingresó correctamente por el Genesys o porque no ingresa correctamente el DNI, porque por el sistema la corta por error.

Si la llamada del cliente ingresase a los asistentes, estos ayudarán al cliente en la consulta que tengan, en caso el cliente solicite hablar con su ejecutivo, estos agendarán la llamada para su devolución.

2. Correo electrónico

Ingresa correo electrónico por parte del cliente y ejecutivo responderá en breve, si tiene la respuesta de la consulta responderá y dará por terminado el caso, si no tiene la respuesta igual contestará y pedirá un tiempo para hacer la consulta. En muchas ocasiones estos correos se pierden, esto es por el sistema Genesys.

3. Celular

Cliente se comunica a través del teléfono celular y Ejecutivo contesta y atiende consulta o requerimiento según el motivo de la llamada.

4. WhatsApp

Cliente envía mensaje por aplicación, ejecutivo contesta y da la pronta atención según lo requerido por el cliente.

Después de observar el proceso actual de atención al cliente, observamos varias deficiencias como el ingreso de llamadas por el Genesys, esta es una plataforma en donde entran las llamadas y los correos electrónicos, sin embargo ha presentado inconvenientes en las últimas actualizaciones donde se han perdido correos electrónicos donde el cliente requiere algo específico o con urgencia desea habilitar su tarjeta para usarla en el extranjero y no tiene una respuesta inmediata por parte de su ejecutivo.

Por otro lado, observamos que las llamadas son cortadas o perdidas al ingresar a la plataforma Genesys, cliente se comunica con nosotros, espera ser derivado después de ingresar su DNI sin embargo de esperar un par de minutos aproximadamente termina por ser cortada la llamada.

Actualmente no hay un control de las llamadas ingresadas por el celular o de los mensajes WhatsApp, no podemos ser medidos por indicadores al utilizar estos medios de atención. El cliente nos da sugerencias de mejora en el proceso, cliente manifiesta que el WhatsApp no es un medio de comunicación seguro.

1. Identificación de mejoras en la atención de clientes de la banca exclusiva del BCP.

Para identificar la problemática en la atención al cliente de la banca exclusiva digital del BCP hemos utilizado el Diagrama de Ishikawa, se han realizado encuestas a los clientes y entrevistas a los gerentes de agencia, como a los ejecutivos, asimismo se realizó sombra a los ejecutivos para observar las deficiencias en la atención todo esto con la finalidad de encontrar propuestas de mejora en la atención.

2. Entrevista a los ejecutivos de atención al cliente

Después de la observación realizada a los ejecutivos se elabora el cuestionario para la entrevista. Son 60 ejecutivos de los cuales se tomó a 10 como muestra para el recojo de información.

Tabla 15

Entrevista a los Ejecutivos

Preguntas de la Entrevista	Respuestas
1. ¿Existe manual de funciones de los ejecutivos de atención al cliente?	No, no existe.
2. ¿Existen reclamos por el tiempo en la atención, por las respuestas en las consultas del cliente?	Si, dependiendo del tipo de reclamo, puede tomar de 15 a 30 días
3. ¿Consideras que tienes autonomía para ayudar al cliente en todo lo que necesite?	No contamos, dependemos del tipo de reclamo que el cliente desee ingresar.
4. ¿Las herramientas que el banco te otorga son las necesarias para ayudar al cliente?	El ejecutivo indica que sí, pero muchas veces encuentran lentitud en los sistemas.
5. ¿Consideras el WhatsApp un medio de comunicación rápido y seguro?	El ejecutivo indica que, si considera un medio de comunicación rápido, mas no seguro, aquí coincide la respuesta de la pregunta 15 de la encuesta realizada por ejecutivo con el cliente.

Debilidades encontradas en la entrevista a los ejecutivos de atención al cliente de la banca exclusiva digital del BCP.

- No cuentan con un Manual de Funciones MOF
- Las respuestas a los reclamos dependiendo del motivo del reclamo puede tomar de 15 a 30 días, en caso sea un reclamo por Consumo No reconocido puede tomar hasta 150 días

- Los clientes no encuentran seguro el WhatsApp, consideran un aplicativo rápido, pero no seguro.
- No existen indicadores para medir la atención por el WhatsApp.

Sugerencias de mejora en relación con la entrevista a los ejecutivos de atención al cliente de la banca exclusiva digital del BCP

- Se debe realizar un Manual de Funciones de la atención al cliente de la banca exclusiva digital del BCP.
- Se realizará seguimiento a los reclamos para la pronta respuesta según el analista asignado, aunque por política del banco puede tomar hasta 150 días la evaluación del mismo.
- Se sugiere utilizar el WhatsApp solo para consultas simples, como horario de atención, agencias cercanas, comisiones o tarifas según información que el cliente puede acceder ingresando a la página web del banco, mas no en información personal del cliente como cuentas, saldos o movimientos, ello coincide con la pregunta N°17 de la encuesta al cliente, donde indica que sentiría mayor seguridad al comunicarse con su ejecutivo por el chat en la aplicación.
- Se debería implementar según plataforma Genesys una asociación con los teléfonos celulares para tener un control de cuantos clientes se atienden por esta aplicación.

Entrevista a los Gerentes de Agencia de la banca exclusiva digital del BCP

Los gerentes de agencia de la banca exclusiva son 5, de los cuales hemos tomado a 3 para contestar algunas preguntas desde el punto de vista banco.

Entrevista a los Gerentes de la Banca Exclusiva Digital del BCP

Tabla 16

Entrevista a los Gerentes de Banca Exclusiva

Preguntas de entrevista	Respuestas
1. ¿Existe un Manual de Funciones MOF?	No existe, pero existen procedimientos determinados según la función del ejecutivo, asistente, experto.
2. ¿Considera que los ejecutivos cuentan con autonomía para resolver los casos de los clientes en un periodo menor de lo normal?	Los ejecutivos cuentan con más de 15 motivos los cuales pueden ser respondidos en línea, el cliente tendrá la respuesta a su reclamo en ese momento, habrá algunos otros motivos que no podrán ser respondidos por ese medio, pues dependerá de una evaluación con el establecimiento y el banco.
3. ¿Considera que las encuestas son objetivas, que la calificación es la adecuada para los ejecutivos?	El gerente indica que las encuestas de satisfacción se realizan para medir la calidad de atención a los clientes hacia los ejecutivos, lo clientes detallan las oportunidades de mejora de los ejecutivos y así implementar estrategias para mejorar la atención, la medición es de 1 a 5 siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más óptimo.
4. ¿Cómo gerente de agencia que autonomías tiene para mejorar la calidad de atención al cliente?	Los gerentes cuentan con autonomía para atender a los clientes críticos, contamos con un celular para atender a los clientes por medio WhatsApp.

**Debilidades encontradas de la entrevista a los gerentes de
agencia de la banca exclusiva digital**

Se encontraron las siguientes:

- Se afirma que no existe manual de Funciones MOF, solo procedimientos de atención.

- Se encuentran mas de 15 motivos los cuales el ejecutivo puede ingresar reclamos y dar una respuesta a corto plazo sin necesidad de esperar el periodo regular de 30 dias.
- La encuesta de satisfaccion cuenta con un indicador que no tiene mayor relevancia como es el numero 3, este indicador tiene como calificacion 0 para el ejecutivo. En la encuesta de satisfaccion se evalua el desempeño del ejecutivo con el cliente, miden tiempos de atencion, pronta respuesta en sus requerimientos y seguimientos de sus solicitudes.
- El gerente es el soporte del ejecutivo, en caso el ejecutivo tenga algun inconveniente con un cliente, este puede ser atendido directamente con el gerente de agencia.

Sugerencias de mejora de la entrevista a los gerentes de agencia de la banca exclusiva digital

- Se debe realizar el Manual de Funciones MOF de los ejecutivos de la banca exclusiva digital del BCP
- Se sugiere acortar el plazo en las resoluciones a los reclamos ingresados por los clientes, de 30 a 20 o 15 dias.
- Replantear la encuesta de satisfaccion, pues siendo el numero 3 Satisfecho, no le califica correctamente al ejecutivo. Se sugiere realizar mas seguimiento a las solicitudes ingresadas por el ejecutivo para que el cliente sienta que realmente es importante y que estan pendientes de sus requerimientos.

- Se sugiere al gerente de agencia brindar soporte mas no tener su propia cartera de clientes, debe dar autonomias necesarias para que el ejecutivo pueda resolver sus casos bajo su criterio con el cliente critico.

Encuesta a los principales clientes

Se toma a 64 clientes de un total de 980 clientes, la finalidad es conocer como se siente el cliente con la atencion de la banca exclusiva digital, asi como la percepcion que tiene sobre el banco.

Se utiliza la formula para hallar la muestra finita:

Figura 11

Formula de la muestra

$$n_{opt.} = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza,

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada

q = probabilidad de fracaso

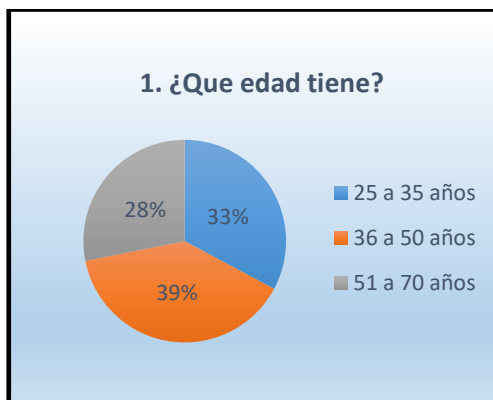
d² = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

Análisis de los resultados

Aquí el detalle de toda la información recogida

3. ¿Qué edad tiene?

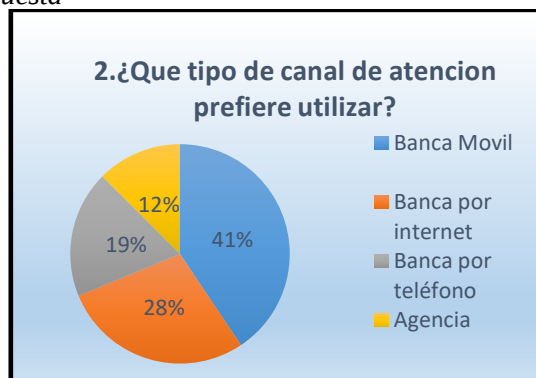
	25 a 35 años	36 a 50 años	51 a 70 años
1. ¿Qué edad tiene?	21	25	18
	33%	39%	28%

Figura 12*Pregunta 1 Encuesta*

Aquí podemos apreciar que de los 64 clientes encuestados, el 33% pertenece a los jóvenes potenciales, el 39% son clientes potenciales fidelizados y el 28% son clientes de edad mayor a los 50 años y menor a los 70.

4. ¿Qué tipo de canal de atención prefiere utilizar?

2. ¿Qué tipo de canal de atención prefiere utilizar?	Banca Móvil	Banca por internet	Banca por teléfono	Agencia
	26	18	12	8
	41%	28%	19%	12%

Figura 13*Pregunta.2 Encuesta*

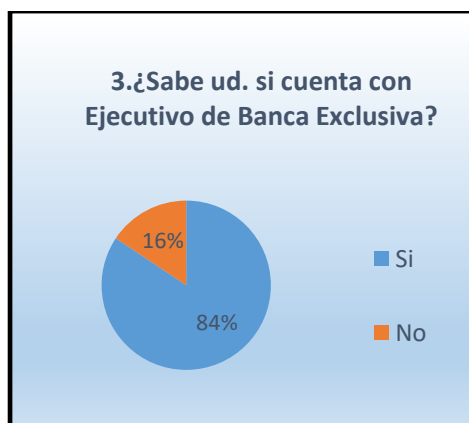
Aquí observamos que el 41% de los encuestados utilizan la Banca móvil, el 28% Banca por internet, 19% Banca por telefono y el 12% prefiere acercarse a una agencia.

3. ¿Sabe Ud. ¿Sí cuenta con Ejecutivo de Banca Exclusiva?

	Si	No
3. ¿Sabe ud. ¿Sí cuenta con Ejecutivo de Banca Exclusiva?	54	10
	84%	16%

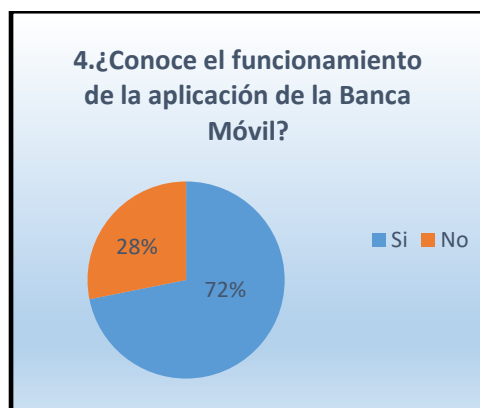
Figura 14

Pregunta 3 Encuesta



4. ¿Conoce el funcionamiento de la aplicación de la Banca Móvil?

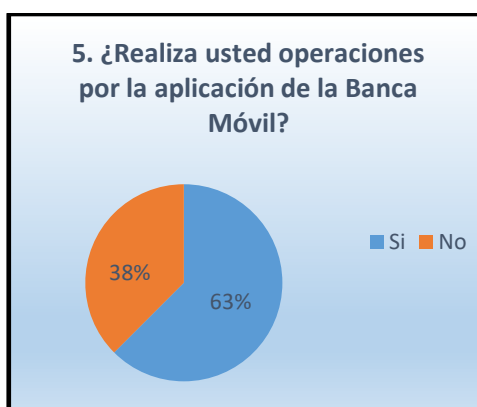
	Si	No
4. ¿Conoce el funcionamiento de la aplicación de la Banca Móvil?	46	18
	72%	28%

Figura 15*Pregunta 4 Encuesta*

El 72% de los clientes encuestados conocen el funcionamiento de la aplicación, el 28% de los clientes no conocen los beneficios.

5. ¿Realiza usted operaciones por la aplicación de la Banca Móvil?

5. ¿Realiza usted operaciones por la aplicación de la Banca Móvil?	Si	No
	40	24
	63%	37%

Figura 16*Pregunta 5 Encuesta*

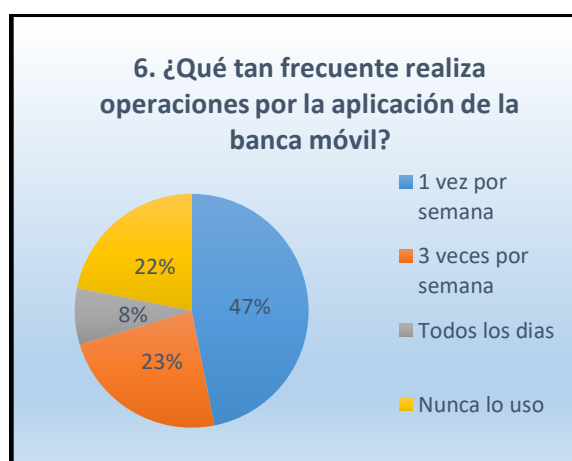
El 63% de los encuestados realizan operaciones a través de la aplicación y el 37% no realizan quizá por desconocimiento.

6. ¿Qué tan frecuente realiza operaciones por la aplicación de la banca móvil?

	1 vez por semana	3 veces por semana	Todos los días	Nunca lo uso
6. ¿Qué tan frecuente realiza operaciones por la aplicación de la banca móvil?	30	15	5	14
	47%	23%	8%	22%

Figura 17

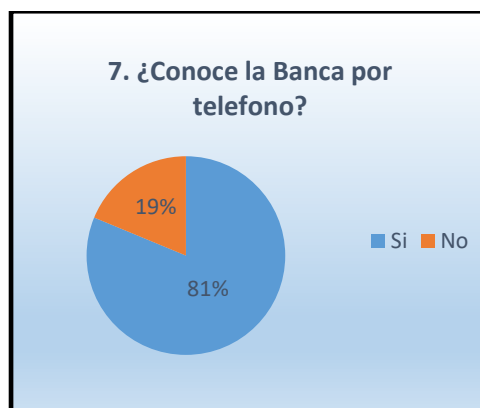
Pregunta 6 Encuesta



El 47% de los clientes encuestados realiza al menos una vez a la semana, el 23% realiza operaciones 3 veces por semana, el 8% lo realiza todos los días y el 22% nunca lo ha usado, quizá por desconocimiento alguna operación.

7. ¿Conoce la Banca por teléfono?

	Si	No
7. ¿Conoce la Banca por teléfono?	52	12
	81%	19%

Figura 18*Pregunta 7 Encuesta*

El 81 % de los encuestados conoce la nueva banca por telefono, conoce la nueva central telefonica 2050500, el 19% no tiene conocimiento y sigue usando la central regular del banco que tambien deriva a la nueva central pero demora mientras deriva al cliente verificando el numero de dni.

8. ¿Usted se comunica con su Ejecutivo de Negocios a través de la banca por teléfono?

	Si	No
8. ¿Usted se comunica con su Ejecutivo de Negocios a través de la banca por teléfono?	45	19
	70%	30%

Figura 19*Pregunta 8 Encuesta*

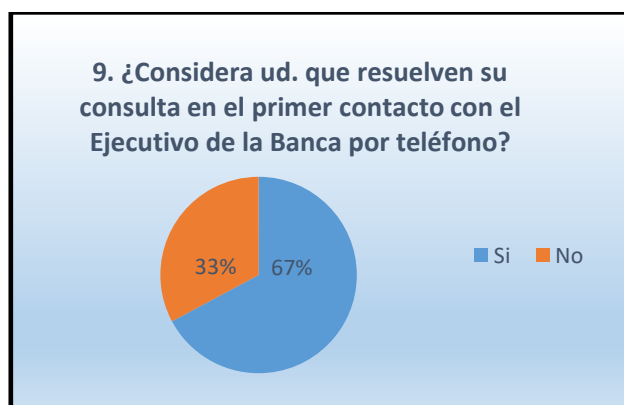
El 70% de los encuestados se comunica con su ejecutivo a través de la banca por teléfono, el 30% usa otros medios de los cuales tenemos correo electrónico, mensaje por whatsapp o a través del celular del ejecutivo.

9. ¿Considera Ud. ¿Que resuelven su consulta en el primer contacto con el Ejecutivo de la Banca por teléfono?

	Si	No
9. ¿Considera Ud. ¿Que resuelven su consulta en el primer contacto con el Ejecutivo de la Banca por teléfono?	43	21
	67%	33%

Figura 20

Pregunta 9 Encuesta



El 67% de los encuestados indica que a la primera llamada recibe la atención del ejecutivo, el 33% indica que no es a la primera llamada.

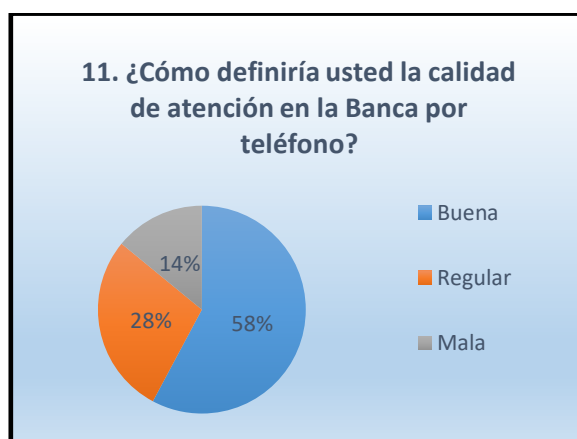
10. ¿Cuántas llamadas realiza antes de ser atendido por un Ejecutivo de negocios?

	1	2	3
10. ¿Cuántas llamadas realiza antes de ser atendido por un Ejecutivo de negocios?	14	22	28
	22%	34%	44%

Figura 21*Pregunta 10 Encuesta*

11. ¿Cómo definiría usted la calidad de atención en la Banca por teléfono?

	Buena	Regular	Mala
11. ¿Cómo definiría usted la calidad de atención en la Banca por teléfono?	37	18	9
	58%	28%	14%

Figura 22*Pregunta 11 Encuesta*

12. ¿Usted se comunica con su Ejecutivo de negocios por WhatsApp?

12. ¿Usted se comunica con su Ejecutivo de negocios por WhatsApp?	Si	No	No tiene WhatsApp
	37	23	4
	58%	36%	6%

Fig 23

Pregunta 12 Encuesta



El 58% de los clientes encuestados indican que se comunican mas por este medio con su ejecutivo de negocio.

El 36% de los clientes no lo hacen quiza por que prefieren usa otros medios de comunicación.

13. ¿Con qué frecuencia se comunica con su Ejecutivo de negocios por WhatsApp?

13. ¿Con qué frecuencia se comunica con su Ejecutivo de negocios por WhatsApp?	1 vez al mes	Cada 15 días	Cada 7 días	Nunca
	30	15	5	14
	47%	23%	8%	22%

Figura 24*Pregunta 13 Encuesta*

El 47% de los clientes encuestados se comunica mínimo una vez al mes con su ejecutivo de negocios por WhasApp.

El 23% de los clientes se comunican cada 15 días, el 22% cada 7 días y el 8% nunca se comunica con su ejecutivo por este medio.

14. ¿Qué tan seguro es para usted realizar consultas por el WhatsApp?

14. ¿Qué tan seguro es para usted realizar consultas por el WhatsApp?	Muy seguro	Seguro	Poco Seguro	Nada seguro
	8	11	23	22
	13%	17%	36%	34%

Figura 25*Pregunta 14 Encuesta*

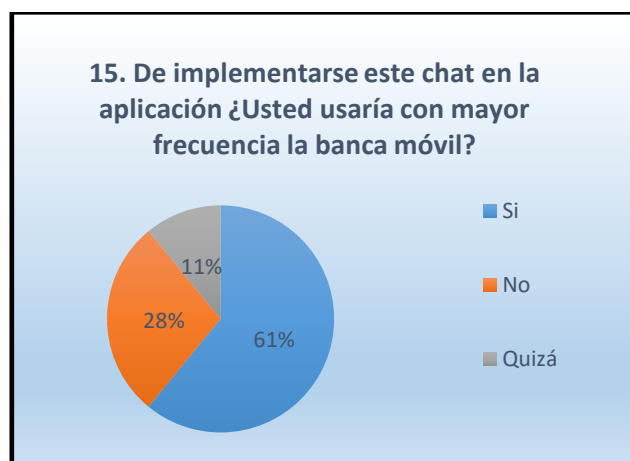
El 34% de los cliente encuestados indica que no es nada seguro ese medio de comunicación, el 36% considera que es poco seguro, el 17% indica que es un medio seguro y el 13% indica que es muy seguro.

15. De implementarse este chat en la aplicación ¿Usted usaría con mayor frecuencia la banca móvil?

	Si	No	Quizá
15. De implementarse este chat en la aplicación ¿Usted usaría con mayor frecuencia la banca móvil?	39	18	7
	61%	28%	11%

Figura 26

Pregunta 15 Encuesta



El 61% de los clientes encuestados indica que usarían el chat en la aplicación, el 28% no lo usaría y el 11% indica que quizás lo haría.

16. Para comunicarse con su Ejecutivo de negocios, ¿usted lo haría a través de whatsapp o de este chat?

16. Para comunicarse con su Ejecutivo de negocios, ¿usted lo haría a través de WhatsApp o de este chat?	WhatsApp	Chat en el App
	24	40
	38%	63%

Figura 27

Pregunta 16 Encuesta

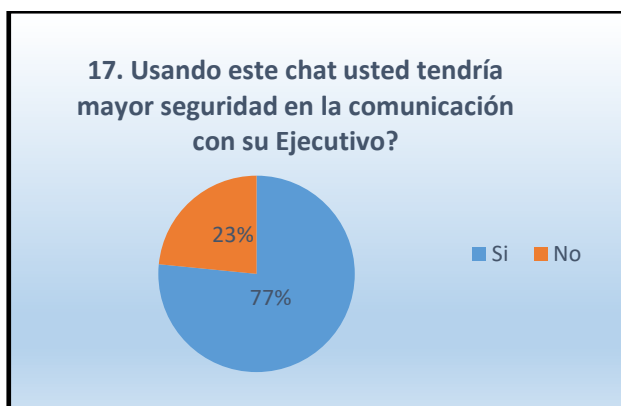


El 63% de los cliente encuestados prefiere comunicarse a traves del chat en la aplicación que comunicarse por el WhatsApp, según lo indicado anteriormente no consideran un medio seguro.

El 38% prefiere continuar comunicandose por el WhatsApp.

17. ¿Usando este chat usted tendría mayor seguridad en la comunicación con su Ejecutivo?

17. Usando este chat usted tendría mayor seguridad en la comunicación con su Ejecutivo?	Si	No
	49	15
	77%	23%

Figura 28*Pregunta 17 Encuesta*

El 77% de los clientes indican que estarían más seguros ingresando a través de la aplicación del banco, ya que para ingresar es necesario colocar su clave de 6 dígitos conocida solo por el cliente.

El 23% no estiman que sea la opción más segura.

Descripción de los puestos de trabajo en la banca exclusiva digital

Detallaremos la descripción de cada una de los puestos, así como sus funciones y tareas según los mismos involucrados en la atención en la Banca Exclusiva Digital del BCP.

- **Gerente de Agencia**

Misión/ Objetivo del Puesto:

Velar por el buen funcionamiento de la agencia, dar soporte a cada uno de los ejecutivos de negocio en caso tengan algún inconveniente, dar el respaldo necesario para brindar la calidad de atención que el cliente necesita.

Funciones:

1. Realizar evaluaciones a los ejecutivos de negocio, evaluación de desempeño así como clima laboral.
2. Efectuar el seguimiento del indicador comercial, verificar que las operaciones realizadas por los ejecutivos se hayan realizado correctamente para evitar perjudicar al cliente.
3. Otorgar las excepciones a los ejecutivos mediante lo solicitado por el cliente, es decir por algún producto solicitado por el cliente, el Gerente puede reducir la tasa, o aumentar el plazo en el crédito o en tarjeta de crédito.
4. Elaborar proyecciones según las campañas multiproducto anteriores y presentar una mejor propuesta a la Gerente regional.
5. Conciliar con el cliente en caso haya habido algún error en la comunicación y se le haya brindado una mala información que haya perjudicado al cliente y/o sus cuentas.
6. Reportar a la Gerencia Regional el status del cliente afectado para encontrar opciones de solución.
7. Efectuar seguimiento de los casos críticos, casos específicos que han sido derivados por los ejecutivos de negocio, estos por no tener la autonomía necesaria para resolverlos.
8. Por compromiso con el banco y declaraciones juradas firmadas debemos mantener la confidencialidad de los clientes.
9. Se encargará de verificar el uso correcto de los recursos otorgados por el banco su buen funcionamiento para el desarrollo de las actividades.

- **Ejecutivo de Negocios**

Misión/ Objetivo del Puesto:

Apoyar y orientar de forma inmediata y directa al cliente en lo que requiera, sea un producto, un servicio, un reclamo, asesorar en cuanto tenga que tomar la decision por realizar una inversion o acciones en la banca.

Funciones:

Recibir y contestar las llamadas de los clientes a traves de la central telefonica 20-50-500 o del celular.

1. Responder a la brevedad lo mensajes de texto, correos y mensajes WhatsApp de los clientes.
2. Asesorar y guiar al cliente ante cualquier consulta, reclamo o en caso desee solicitar un producto hacer el respectivo seguimiento hasta la satisfaccion del cliente.
3. Hacer seguimiento a las solicitudes de los clientes hasta que se realicen o solucionen
4. Actualizar los datos personales de los clientes
5. Mantener la confidencialidad de los clientes y de sus cuentas
6. Analisis de las cuentas de los clientes, proactivamente se le ofrecen productos de inversion como mejora en sus tasas de cuentas de ahorro, como de inversiones.
7. Realizar el uso adecuado de las herramientas proporcionados por el banco para el desarrollo de las actividades.

Fase 3: Examinar

En base a los resultados recogidos en las fases anteriores, según las entrevistas realizadas a los expertos se efectuará un análisis a profundidad de todas las actividades y procesos juntamente con los ejecutivos y gerentes del BCP con el fin de mejorar el metodo actualmente aplicado, efectuaremos la tecnica del interrogatorio conformada en 2 etapas.

Según la metodología del estudio de trabajo de la OIT, las preguntas deben elaborarse bajo un orden sistemático, esta es la base de una conveniente conclusion.

La técnica del interrogatorio:

Esta primera etapa será conformada por preguntas iniciales, aquí se colocará en cuestionamiento cada tarea registrada y se buscará una respuesta justificada para cada una de las preguntas.

En la segunda etapa se realizará preguntas de fondo, estas serán el complemento de las preguntas de la primera etapa, esto es con el fin de mejorar el método empleado, o se evalúa la probabilidad de reemplazarlo por otro medio y/o persona.

Tabla 17

Etapas a seguir

DESCRIPCION	PRIMERA ETAPA	SEGUNDA ETAPA	CARACTERISTICA
OBJETIVO	Justificar las respuestas	Determinar si se reemplaza	
PROPOSITO	¿Qué se hace?	¿Qué otra cosa podría hacerse?	ELIMINAR Partes innecesarias del trabajo.
	¿Por qué se hace?	¿Para qué se hace?	
SUCESION	¿Cuándo se hace?	¿Cuándo podría hacerse?	
	¿Por qué se hace?	¿Para qué se hace?	
PERSONA	¿Quién lo hace?	¿Qué otra persona podría hacerlo?	
	¿Para qué lo hace	¿Quién debería hacerlo?	
MEDIOS	¿Cómo se hace?	¿De qué otro modo podría hacerse?	SIMPLIFICAR La operación.
	¿Por qué debería hacerse?	¿Cómo debería hacerse?	

DESCRIPCION	PRIMERA ETAPA	SEGUNDA ETAPA	CARACTERISTICA
OBJETIVO	Justificar las respuestas	Determinar si se reemplaza	
PROPOSITO	¿Qué se hace? La comunicación es por WhatsApp, información, saldos, movimientos e información confidencial por ese medio.	¿Qué otra cosa podría hacerse? Adicionar un chat en la aplicación del banco para una comunicación más segura.	ELIMINAR Partes innecesarias del trabajo.
	¿Por qué se hace? Porque el cliente desea comunicarse más rápido con su Ejecutivo de negocios.	¿Para qué se hace? Para resolver consultas cotas y rápidas.	
SUCESION	¿Cuándo se hace? Puede ser diario, una vez a la semana o al mes, según requerimiento del cliente.	¿Cuándo podría hacerse? Las veces que el cliente ingrese a su aplicación.	
	¿Por qué se hace? Porque el cliente requiere información sobre sus productos en el banco	¿Para qué se hace? Para conocer los saldos, movimientos de los productos que tiene en el banco.	
PERSONA	¿Quién lo hace? El cliente o quien tome el celular del cliente	¿Qué otra persona podría hacerlo? Solo el cliente.	
	¿Para qué lo hace? Para una comunicación con el Ejecutivo de Negocios	¿Quién debería hacerlo? Solo el cliente.	
MEDIOS	¿Cómo se hace? Por WhatsApp	¿De qué otro modo podría hacerse? Por la aplicación del banco a través de un chat.	SIMPLIFICAR La operación.
	¿Por qué debería hacerse? Para una comunicación rápida y corta	¿Cómo debería hacerse? De forma segura a través del chat en la aplicación del celular.	

Al realizar la técnica del interrogatorio se observa que existen varias debilidades en el proceso de atención de la banca exclusiva digital, uno de ellos es el abandono de las llamadas y el tiempo de conexión de los ejecutivos.

Para este proceso de atención no existe un manual en donde se detallen los tiempos para cada una de las tareas, actualmente el ejecutivo no cuenta con un manual de organización y funciones.

Aquí la mayoría de los procesos dependen de un aplicativo denominado Genesys, este recibe correos y llamadas las cuales ingresan siempre y cuando el ejecutivo se encuentra Activo, mientras el ejecutivo este bajo otra condición como No activo por diferentes motivos, estas llamadas o correos no ingresaran.

Ocorre que en muchas situaciones estos correos son perdidos, las llamadas no ingresan correctamente, los clientes indican que los tienen en espera sin embargo el ejecutivo se encuentra Activo a la espera de una llamada.

Los objetivos de ventas están bajo el indicador de Venta Cruzada y debemos obtener por campaña el 15% de la cartera de clientes.

Al no cumplir con este indicador impacta notoriamente en la atención al cliente, esto es por las solicitudes de algún producto que requiera y finalmente lo toma en una agencia, lo cual no corresponde al sistema de atención de forma digital.

De esta manera también perjudica el indicador comercial que tienen los ejecutivos por campaña trimestral, asimismo la encuesta de satisfacción que llega a los clientes a través de un correo electrónico en donde evalúan directamente al ejecutivo, de esta manera llegamos a la conclusión que por no atender correctamente a los clientes nos perjudica en tres indicadores que miden la atención al cliente.

Fase 4: Establecer

Lo tomamos por ser un método de bajo costo, practico y eficaz para la propuesta de trabajo a presentar.

Fase 5: Evaluar

Con lo descrito anteriormente en las entrevistas, se llega a determinar que se necesita realizar acciones para mejorar los procesos.

Se establece un manual de organización y funciones especificando las normas y responsabilidades en donde participan las áreas involucradas con el fin de disminuir el % de llamadas abandonadas y casos no atendidos.

Se establecen tiempos de respuesta para los correos siendo estos de 24 horas después de haberlos recibido, así no se hayan resuelto, el cliente debe conocer que tomara más tiempo de lo normal o se espera respuesta por otro medio.

Se establecen los manuales de los asistentes como de los expertos hipotecario e inversiones acordes a las necesidades de los clientes.

Se establecen indicadores reales que permitan medir la satisfacción del cliente, esto mediante una encuesta de satisfacción en donde puedan responder directamente por una atención recibida por su ejecutivo.

Se establece un nuevo canal de atención, un chat por la banca móvil que le permitirá al cliente comunicarse con su ejecutivo a través de la banca móvil, de esa manera tendrá otro canal donde pueda comunicarse y ser atendido rápidamente.

Fase 6: Definir

Después de describir cómo se realiza actualmente la atención al cliente y como se realizar las actividades por medio de los ejecutivos y demás involucrados en la atención se determina que es necesario realizar mejoras para el proceso de atención y respuesta al cliente, esto conlleva a capacitaciones del personal como a optimizar tiempos y procesos.

El presente proyecto consiste en “Propuesta de Mejora en la atención al cliente de la banca exclusiva digital del BCP en el año 2021”, se sugiere las siguientes recomendaciones:

- Manual de Organización y funciones de los ejecutivos de la banca exclusiva digital
- Actualización de la aplicación de la Banca Móvil en donde se incluirá el chat para una mejor comunicación con sus ejecutivos de la banca exclusiva digital.

Desarrollo de acciones de mejora

Se desarrollará las propuestas descritas anteriormente.

Manual de Organización y Funciones del Ejecutivo de la Banca Exclusiva Digital

Este es un documento donde encontraremos la descripción de cada función específica de cada trabajador, así como el perfil del puesto de trabajo.

Se establecerá la propuesta de un manual de funciones y será de conocimiento público a través de Workplace, posterior a ello se enviará a los Ejecutivos por correo electrónico.

Se realizará la explicación y se resolverá dudas y consultas en las reuniones realizadas por el Gerente de agencia cada mañana antes de iniciar sus labores. En caso sea un colaborador nuevo se le entregara el Manual en el proceso de inducción.

BCP		
TITULO DEL DOCUMENTO: Manual de Organización y Funciones	Código: BCP-MOF A1	Área: Bex Digital
	Versión: 01	Página: 1 de 2

I. PUESTO

Nombre del Puesto:	Ejecutivo de Banca Exclusiva
Ubicación:	BEX Digital
Recibe supervisión de:	Gerente de Bex Digital

II. DE LAS FUNCIONES

FUNCION BASICA

Lograr un alcance satisfactorio de la atención, así como de las metas comerciales para lograr resultados de acuerdo a la Metodología de Gestión Efectiva.

FUNCIONES ESPECIFICAS

1. Contactar al 100% los clientes priorizados (Quiero, gatillo y hoy) de la semana.
2. Estar disponible para los clientes que busquen asesoría, tengan dudas o que requieran alguna facilidad de pago, crediticia o solicitud de atención (llamadas, WhatsApp, correo).
3. Informar de manera proactiva sobre educación financiera enviando gifts a toda la cartera de cliente en las fechas indicadas.

4. Recuerda gestionar tus leads relacionales de “Bienvenida” de acuerdo al speech del onboarding.
5. Atender WhatsApp de manera inmediata, en un tiempo no mayor a 4 horas, ya que la expectativa del cliente es que podamos darle atención ágil
6. Realizar contactos comerciales de manera efectiva según tu segmento (productos activos) y leads Pago de Haberes.
7. Ejecutivo de negocios deberá gestionar el contacto de leads pago de haberes priorizados en el día y convertir (1) apertura de Cuenta Sueldo a la semana.
8. Ejecutivo de negocios en cada interacción con el cliente (Llamadas OUT o IN, correo y WhatsApp), deberá validar en la vista Salesforce, si el cliente tiene Cuenta Sueldo BCP, a fin de ofrecer los beneficios del producto y de ser parte del BCP que generará mayor vinculación con el cliente.
9. Ejecutivo de negocios en cada interacción con el cliente (Llamada OUT o IN) deberá registrar los planes a corto, mediano y largo plazo en eventos de vida en la vista cliente salesforce.
10. Contactar al día siguiente a los clientes que no lograron comunicarse contigo, enviándole un correo o WhatsApp al listado del call recovery del cierre del día anterior.
11. Contacta dentro de las 24 horas a los clientes derivados por el Pool de Asistentes y completa la actividad en Salesforce.
12. Registrar toda interacción y retroalimentar el 100% de los leads en Salesforce.
13. Mantenerse actualizado de las comunicaciones, iniciativas o cambios (WorkPlace/Buen Dato y Buzón Comunicaciones BED) que surjan ante la coyuntura.
14. Después de cada cierre de venta, deberás reportarla con la información necesaria de la grabación de la llamada y correo enviado a tu cliente con los contratos adjuntos, ya sea para venta pasiva o activa.
15. Revisar el status de reclamos pendientes de sus clientes a fin de realizar seguimiento, brindar solución oportuna o manejar la expectativa en los tiempos de respuesta.
16. Participar activamente en las reuniones de acompañamiento/seguimiento con tu Gerente de agencia donde deberás informar tus avances de contactos realizados, ingreso de solicitudes, cierre de ventas del día, proyecciones de operaciones en evaluación y/o negociación, entre otros, y generar compromisos para cumplir con los objetivos del día, semana y mes.

III. RELACIONES DE COORDINACION

COORDINACION INTERNA: con Gerente de Agencia, Gerente de Área, Asistentes, Expertos hipotecarios y Expertos de inversión.

IV. PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO

EDUCACION: Bachiller o Licenciado en Administración de Empresas, Economistas, Ingeniero Industrial.

EXPERIENCIA: Poseer una experiencia no menor de 5 años en banca.

HABILIDADES: Alto sentido de responsabilidad y proactividad, buen uso de herramientas informáticas y de gestión moderna, poseer un espíritu emprendedor e innovador, capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

Fuente: Elaboración Propia

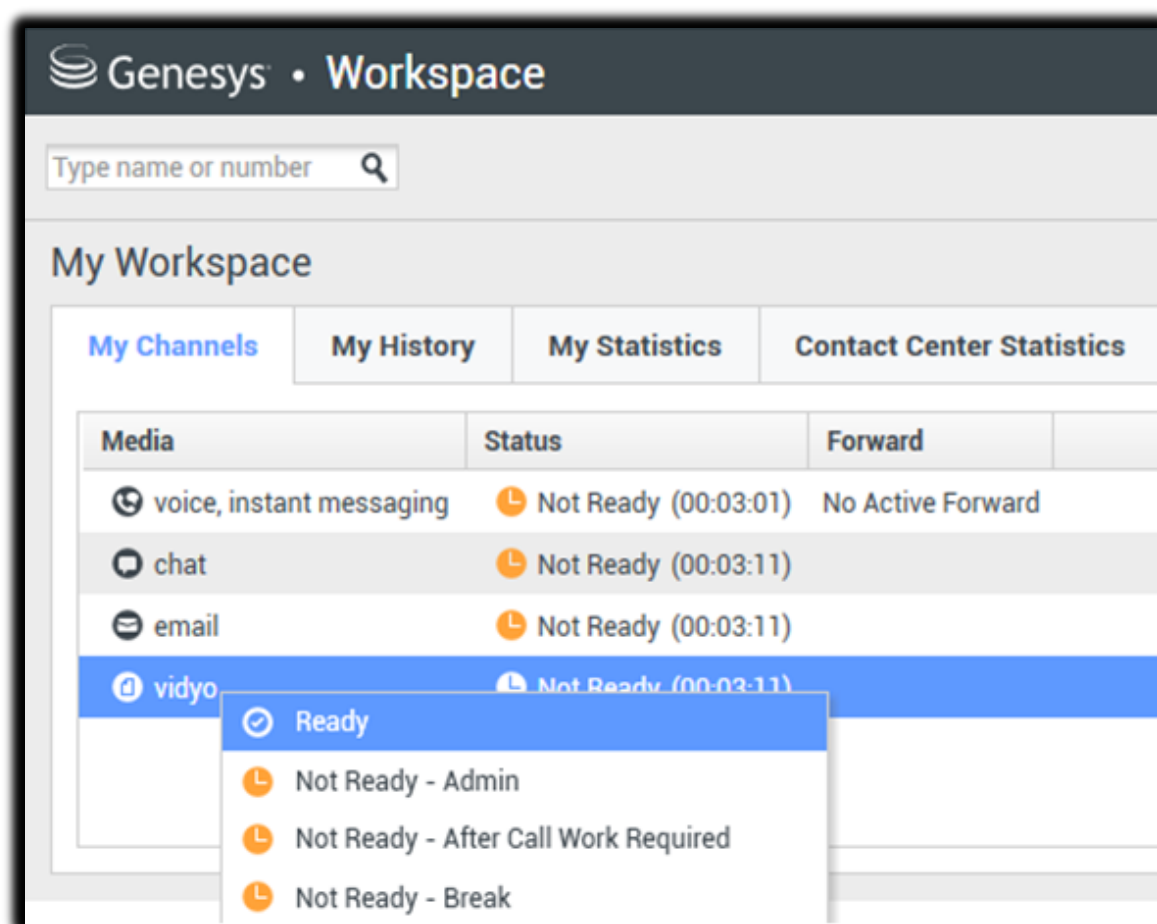
Actualización de la Aplicación Banca Móvil.

Se propone realizar mejoras en la aplicación para una mejor comunicación y servicio con los clientes.

Esta modificación se realizaría en el menú de la Banca Móvil en donde se añadirá la opción de Chat, esta opción le permitirá comunicarse con su ejecutivo de negocios de la banca exclusiva digital y tener una rápida atención. Esta opción estará disponible en el horario de lunes a viernes de 9am a 6pm y los sábados de 10 am a 1 pm, horario laboral de los ejecutivos de negocio.

Esta modificación estará enlazada al Genesys, aplicativo en donde recibimos llamadas y correos para comunicarnos con el cliente.

Se capacitará al personal a través de Teams (herramienta de mensajería empresarial que permite la comunicación entre los trabajadores del banco).

Figura 29*Soporte Genesys Workspace**Fuente: Genesys Workspace*

En el menú de la aplicación de la banca móvil se colocaría la opción de chat con su ejecutivo, para que el cliente pueda acceder deberá ingresar a la aplicación, luego marcar su clave de 6 dígitos y posteriormente ingresar al menú, ahí encontrara la opción de chat.

Este chat le permitirá comunicarse online con su ejecutivo de turno y así absolver rápidamente las consultas o inconvenientes que presente.

Figura 30

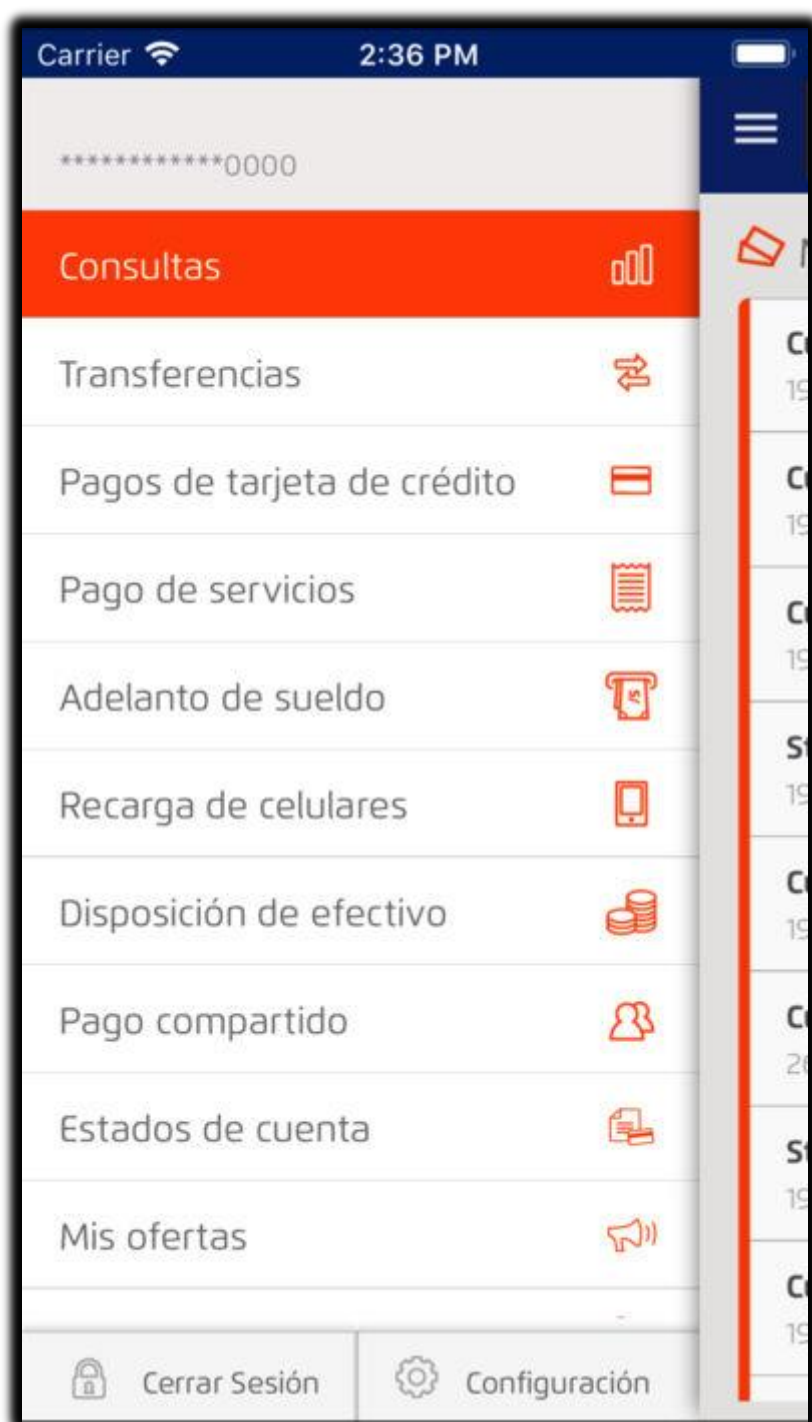
App Banca Móvil



Fuente: Pagina web: www.bancamovilbcp.com

Figura 31

Menú App Banca Móvil

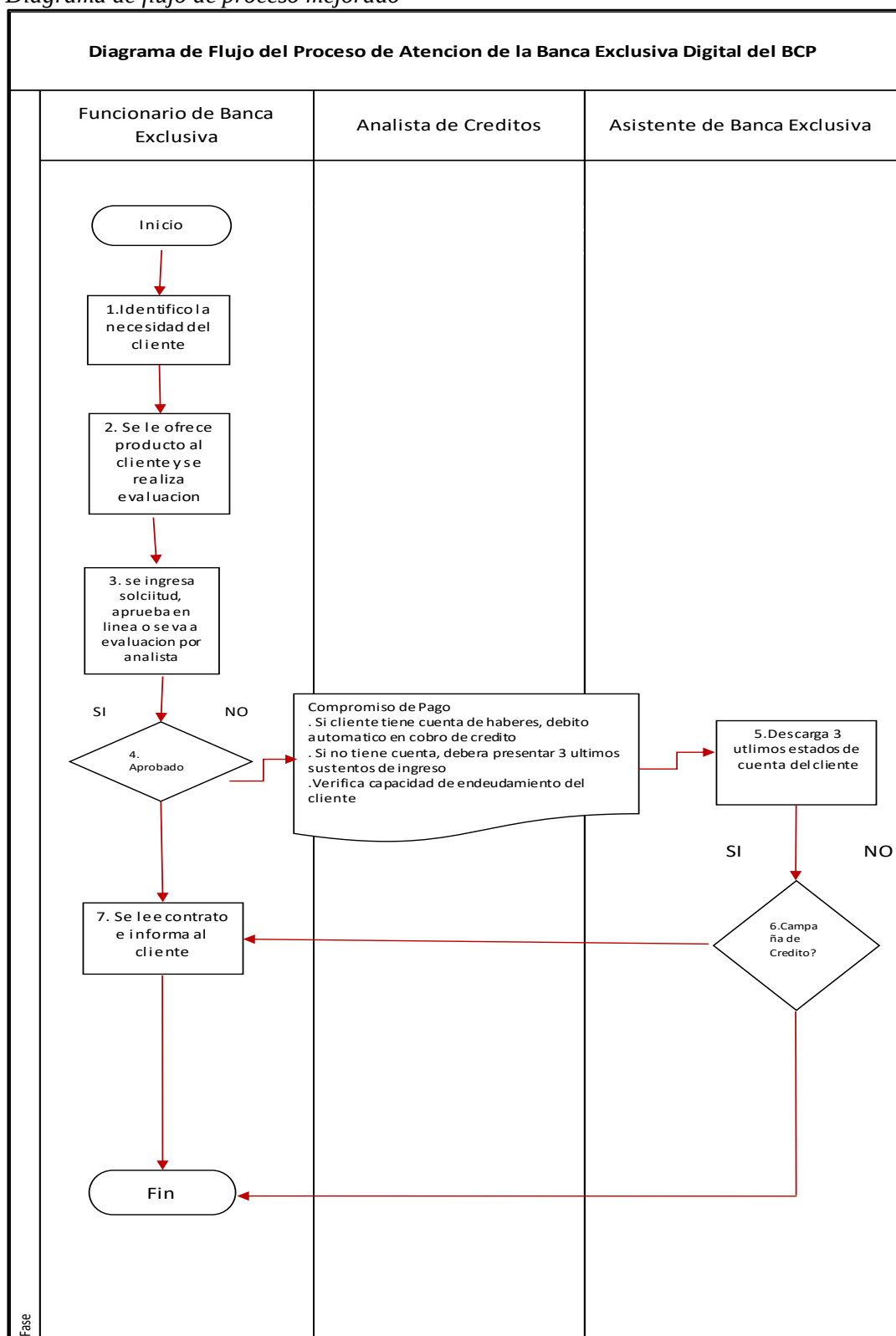


Fuente: Pagina web: www.bancamovilbcp.com

Flujo de atención Banca Exclusiva Digital

Figura 32

Diagrama de flujo de proceso mejorado



Fuente: Elaboración Propia

Capacitación al personal

Para mejorar el proceso de atención al cliente, es necesario realizar una capacitación al personal para reforzar e indicar como debemos proceder en la atención multitask, recordar que tendremos más canales de atención y todos deben ser atendidos al mismo tiempo. Recordar que toda comunicación llegara a través de Genesys y tenemos que realizar el registro de cada comunicación para su atención y seguimiento.

Esta capacitación se llevará a cabo por nuestro equipo de Innovación y Tecnología se realizará por grupos de 30 personas para su interacción con el aplicativo Genesys en donde se atenderá al mismo tiempo llamadas, correos y chat; asimismo tendremos el celular donde recibiremos mensajes WhatsApp.

Aquí conoceremos las distintas habilidades de los ejecutivos para realizar varias operaciones al mismo tiempo, así como se conocerán posibles casuísticas sobre el uso de la aplicación.

La capacitación se realizará en la sala de reuniones ubicada en las instalaciones de la oficina de Banca Exclusiva Digital en caso se encuentren presencialmente y los que están en Home Office se realizara en forma remota via Teams.

CAPÍTULO 5: IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

5.1 Implementación de la propuesta de solución

En la propuesta de mejora presentada se propone realizar un manual de organización y funciones, así como implementar un chat en la aplicación del App del Banco para brindar una mejora en la atención al cliente con el fin de cumplir los objetivos de ser el mejor banco en la atención al cliente en el año 2021.

Se realizará según lo establecido en el Cronograma:

- Preparación del Manual de Organización y Funciones
- Implementación de Chat en la aplicación de la Banca Móvil

Gastos en la implementación del proyecto de mejora

A continuación, los gastos que se generarán en caso se pongan en marcha el presente proyecto de mejora.

En el Manual de Organización y funciones no generará mayor costo sino se realizará desde Planeamiento e Innovación y tecnología como dentro de sus labores.

Requerimiento para realizar MOF	Analista
1 analista	Ángel Medrano

Tabla 18

Gastos en implementación de la aplicación

Requerimiento	Unidades	Costos (soles)	Total soles
Software Genesys Suscripción por cada 200 usuarios	1	33,000.00	33,000.00
Implementación del Chat en la Banca Móvil, Programador	1	60,000.00	60,000.00

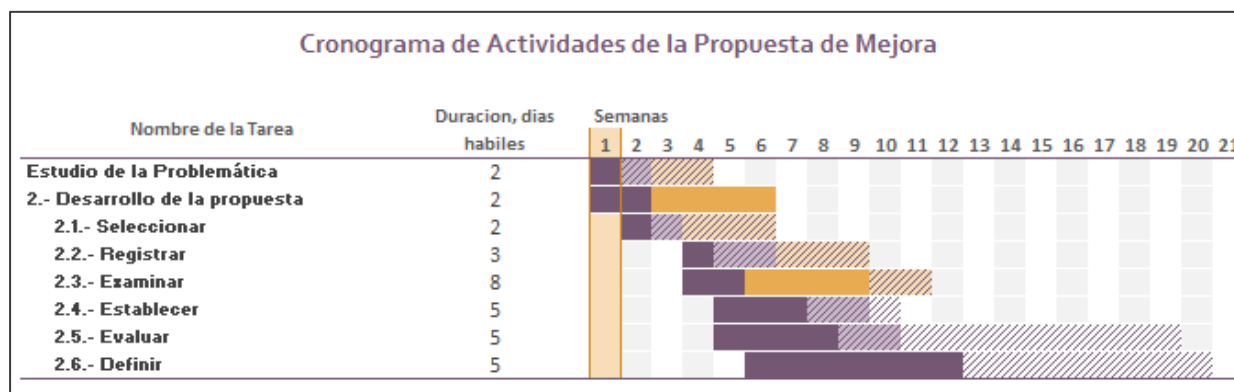
Elaboración Propia

5.2 Cronograma de Actividades

En el presente cronograma Gantt hemos plasmados los tiempos en semanas que nos tomamos en realizar la propuesta de mejora.

Figura 33

Cronograma de Actividades



5.3 Presupuesto

En el presupuesto consideraremos las comparaciones del actual proceso de atención al cliente de la banca exclusiva de una agencia regular versus la propuesta de mejora de atención a través de la banca exclusiva digital a través del chat y aplicando el nuevo modelo de atención según el Manual de organización y funciones.

Costos Actuales

Tabla 19

Costos Actuales

COSTO DE HORAS HOMBRE DE CADA EJECUTIVO		
ACTIVIDAD BASE	CANTIDAD HORAS	COSTO HORAS
		HOMBRE
Ejecutivo de agencia BEX	180	S/ 17.00
Ejecutivo por teléfono BEC	180	S/ 13.00

COSTO TOTAL ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ATENCION		
ACTIVIDAD	TOTAL ACTIVIDAD	ACTIVIDAD BASE
Ejecutivo BEX	S/ 3,000.00	Atención en Agencia
Ejecutivo BEC	S/ 2,200.00	Atención por teléfono
COSTO TOTAL	S/ 5,200.00	

Costos según propuesta

Tabla N°20

Costos propuestos

COSTO DE HORAS HOMBRE DE CADA EJECUTIVO		
ACTIVIDAD BASE	CANTIDAD HORAS	COSTO HORAS HOMBRE
Ejecutivo de banca exclusiva digital	180	S/ 21.40

COSTO TOTAL ACTIVIDADES DEL PROCESO DE ATENCION		
ACTIVIDAD	TOTAL ACTIVIDAD	ACTIVIDAD BASE
Ejecutivo BEX	S/ 3,850.00	Atención por teléfono, correo, WhatsApp y chat en App
COSTO TOTAL	S/ 3,850.00	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21

Flujo de caja de la Propuesta

Flujo de caja de ingresos y salidas de dinero para el horizonte de evaluación del proyecto					
	2020	2021	2022	2023	2024
Inversión	-S/15,015.63	S/. -	S/. -	S/. -	S/. -
Costo	S/. -	S/2,285.15	S/2,635.25	S/1,800.00	S/500.00

Beneficios		S/61,856.00	S/61,856.00	S/61,856.00	S/61,856.00
Flujo Operativo	-S/15,015.63	S/12,389.65	S/11,956.35	S/9,825.25	S/9,658.25
Flujo Operativo Acumulado	-S/15,015.63	-S/2,625.98	S/9,330.37	S/19,155.62	S/28,813.87

Tabla 22

Van y TIR

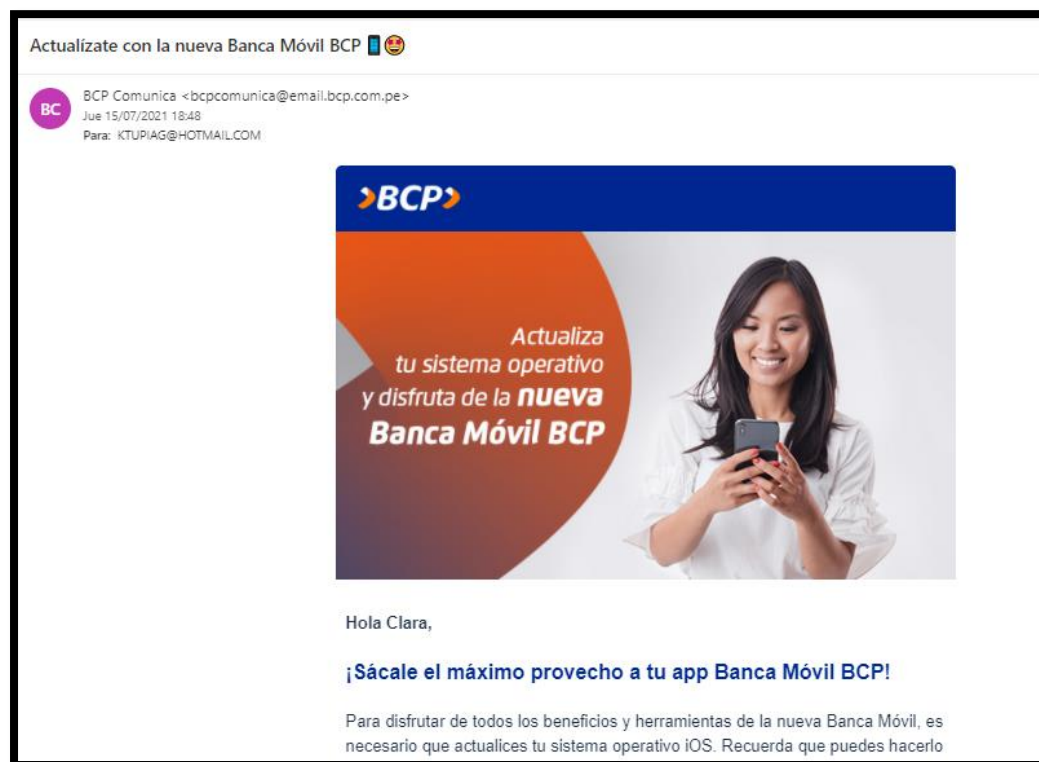
Beneficios Totales	S/16,433.49
Costos Totales	S/7,220.40
Valor Actual Neto (VAN)	S/23,619.86
Tasa de descuento	10.00%
Tasa interna de retorno TIR	67%

Detalle de la Implementación

1. Informaremos a través de canales de comunicación sobre la implementación del Chat en la Banca Móvil, así como el del nuevo Manual de Organización y Funciones.
Esta información será por correo electrónica y por Teams en cada reunión diaria del Equipo de trabajo.
2. Se enviará correo a todos los clientes de la Banca Exclusiva informando sobre esta mejora en la comunicación con su Ejecutivo, se le brindará detalles como pueden acceder y así tener más un aplicativo con mejor funcionabilidad.

Figura 34

Correo enviado por el banco a los clientes



3. A través de Workplace de Facebook el banco envía información a todos los trabajadores, sobre los nuevos beneficios, actualizaciones y Q&A (preguntas y respuestas) sobre la nueva actualización.
4. Se realizarán capacitaciones a través de Teams para reforzar el uso de chat con los clientes, se incentivará a los ejecutivos con vales de consumo de Sodexho para mayor cantidad de interacciones habrá vales de 100 y 50 soles.

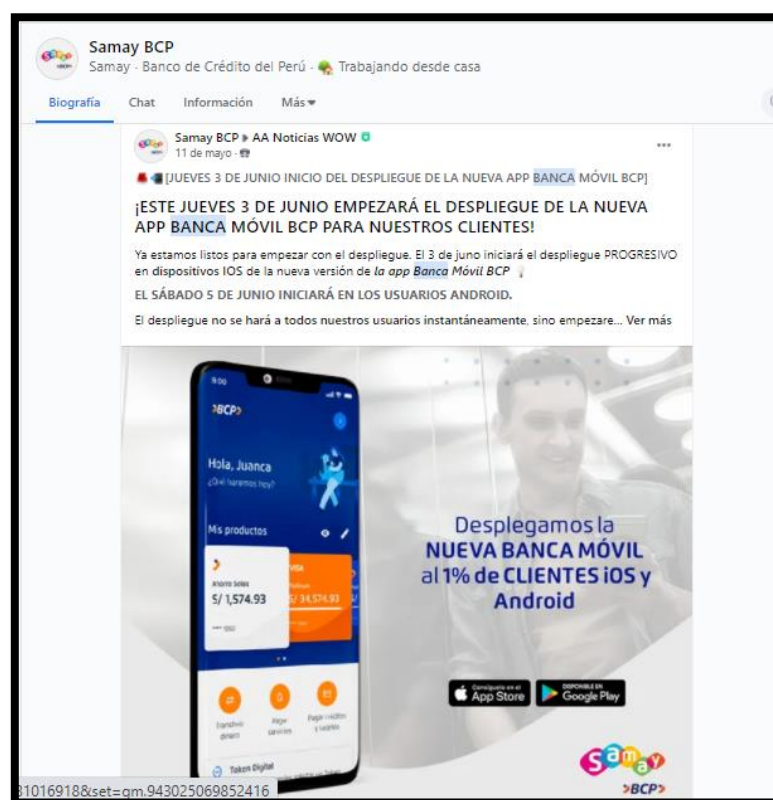
Figura 35

Reunion Teams diarias



Figura 36

Workplace BCP



CAPITULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El proceso de atención mejorará a través de la elaboración de un Manual de Funciones para los Ejecutivos de la Banca Exclusiva Digital.
- Implementar el chat en la aplicación de la Banca Móvil contribuirá con la mejora en la atención remota al cliente con un servicio más rápido y personalizado.
- El diagnostico que la encuesta nos permitió reflejar es que adicionando el chat dentro de la aplicación Banca Móvil seria de mayor confianza para los clientes, esto porque consideran que realizar operaciones o consultas por WhatsApp es poco seguro.

Recomendaciones

- Se evidencia que, con un Manual de funciones para el Ejecutivo de la Banca Exclusiva Digital, tendrá su posición clara y por ende más clientes serán atendidos en nuestros diferentes canales de atención.
- Se recomienda implementar más canales de atención para un mejor resultado en la atención al cliente de la Banca Exclusiva Digital para que el cliente realmente sienta una diferencia de ser Exclusivo a ser un Cliente en general.
- Al implementar el chat en la Banca móvil, el cliente ya no se comunicará por WhatsApp sino tendrá un medio más seguro donde se comunicará directamente con su ejecutivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, J (2019) Customer Experience (1ra Ed.) España – Esic Editorial
- Bassat, L. (2017). El libro rojo de la publicidad (10ma ed.). España: Penguin Random House Grupo Editorial España.
- Bcp (2017). Recuperado de: <https://www.viabcp.com/wps/portal/viabcpp/nuestrobanco>
- Carrasco, S (2017) Servicios de atención comercial (1ra. Ed.) Ediciones Paraninfo España
- Feldman, O. (2017, 21 de mayo). La atención al cliente de calidad, uno de los retos de la banca española [Cronicaglobal.espanol.com]. Recuperado de https://cronicaglobal.espanol.com/business/atencion-cliente-banco-espana_73524_102.html.
- Gonzalez, S. (2019) Asertivos: 21 claves que transformaran tus relaciones interpersonales 1ra Ed. EEUU, Editorial Grupo Nelson
- Gonzales, López, Márquez, Núñez (2017), Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima –Perú: Un estudio basado en los casos: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), En el Distribución Perú y Banco de Crédito del Perú (BCP) (Tesis para obtener el Título Profesional de Administración de Empresas).
- Ishikawa (2015). Recuperado de: <https://www.pdcahome.com/diagrama-de-ishikawa-2/>
- Lopez, S (2020) “Atención al cliente, consumidor y usuario” (1ra.Ed) Ediciones Paraninfo España.
- Kanawaty, G (1996) Introducción al estudio de trabajo, cuarta edición (revisada) Ginebra – Suiza.
- Media Post Group (2016). Recuperado de: <http://www.mediapostgroup.es/blog/la-atencion-al-cliente-la-digital/>
- Parasuraman, A.; Berry, L.L. y Zeithaml, V.A. (1991): “Refinement and reassessment of the SERVQUAL Scale”, Journal of Retailing, (vol.67,nº4, invierno ,pp.420-450)
- Revella A (2015): “Buyer Personas” (1ra. Ed.) Editorial Wiley
- Ries Eric (2013): “The Lean Startup” (2da Ed.) Editorial Deusto
- Rodríguez (2015), Influencia de los canales alternativos en la satisfacción de los clientes del centro de contacto del Banco de Crédito del Perú – Sede Trujillo
- Serradilla, R; Sanchez, J (2019) “El cliente sale de viaje” (1ra. Ed.) España Editorial Kolima.

Tschohl, J (2016): “El arma secreta de la empresa que alcanzará el éxito”,(5ta. Ed).

Hinostroza, R. (2016) Incidencias del factoring en la liquidez de la empresa Químicos Goicochea S.A.C. (Tesis de la facultad de ciencias contables) Recuperado del repositorio académico de la Universidad Nacional del Callao de http://repositorio.unac.edu.pe/bitstream/handle/UNAC/1776/Ruud_Tesis_T%C3%ADtulo_profesional_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista a los ejecutivos de negocios

Preguntas de la Entrevista	Respuestas
1.¿Existe manual de funciones de los ejecutivos de atención al clientes?	No, no existe.
2.¿Existen reclamos por el tiempo en la atención, por las respuestas en las consultas del cliente?	Si, dependiendo del tipo de reclamo, puede tomar de 15 a 30 días
3.¿Consideras que tienes autonomías necesarias para ayudar al cliente en todo lo que necesite?	Para consultas y reclamos simples si podemos darle una respuesta en línea, existen algunos otros reclamos como Consumos no reconocidos que no es posible brindarle una respuesta en línea, pues este tipo de reclamo requiere indagación por parte del banco con el establecimiento. Este tipo de reclamos puede tomar hasta 150 días.
4.¿las herramientas que el banco te otorga son las necesarias para ayudar al cliente?	Actualmente contamos con una plataforma llamada Genesys, esta abarca los correos, llamadas de la central telefónica, pero ocurre que muchas veces se pierden los correos, por actualizaciones de la misma se han encontrado correos de semanas atrás, esto ha perjudicado mucho nuestra gestión
5.¿Consideras el WhatsApp un medio de comunicación rápido y seguro?	Consideramos un medio de comunicación rápido, mas no seguro, aquí coincide la respuesta del ejecutivo con el cliente.
6.¿Consideras que la meta de ventas cada 3 meses, la campaña multiproducto es demasiado según la referencia de la campaña anterior?	Si, efectivamente veníamos trabajando una campaña por puntajes esto es 2100 puntos en 3 meses lo que hacía aproximadamente 700 puntos, sin embargo en la última campaña el numero fue elevado, nos colocaron un puntaje de 3800 puntos en 3 meses lo que equivalía a 1240 puntos aproximadamente.

Ejecutivos encuestados:

- Edith Pelaes
- Martin Quiros
- Ghandy Valerio
- Anthony Nostadez
- Sol Casillo
- Claudia Ojeda
- Luis Montauban
- Maria Bustamante
- Liz Huaman
- Rosario Tejada

ANEXO 2

**Encuesta a los Gerentes de la Banca
Exclusiva Digital**

Preguntas de entrevista	Respuestas
1.¿Existe un Manual de Funciones MOF?	No, no existe pero existen procedimientos determinados según la función del ejecutivo, asistente, experto.
2.¿Considera que los ejecutivos cuentan con autonomía para resolver los casos de los clientes en un periodo menor de lo normal?	Los ejecutivos cuentan con más de 15 motivos los cuales pueden ser respondidos en línea, el cliente tendrá la respuesta a su reclamo en ese momento, habrá algunos otros motivos que no podrán ser respondidos por ese medio, pues dependerá de una evaluación con el establecimiento y el banco.
3.¿Considera que la meta de la campaña multiproducto es una meta real acorde a campañas anteriores?	El banco tiende a subir metas todas las campañas, el banco jamás las baja, recordemos que es el negocio del banco, ahora con esta nueva propuesta de atención el ejecutivo tendrá otros productos que podrá ofrecer al cliente como Créditos Hipotecarios, Créditos Vehiculares, Créditos con Garantía hipotecaria, así como Pasivos.
4.¿Considera que las encuestas son objetivas, que la calificación es la adecuada para los ejecutivos?	Las encuestas de satisfacción se realizan para medir la calidad de atención a los clientes hacia los ejecutivos, la medición es de 1 a 5 siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el más óptimo, el 3 que es intermedio es considerado bajo puntaje, solo le consideran como calificación puntuación 4 o 5.
5.¿Cómo gerente de agencia que autonomías tiene para mejorar la calidad de atención al cliente?	Nosotros como Gerente de agencia tenemos autonomía para atender a los clientes críticos, contamos con un celular para atender a los clientes por medio WhatsApp.

Gerentes encuestados:

- **Ana Marina Garcia**

- **Jakeline Galvez**
- **Jessy Garcia**

ANEXO 3

Encuesta a clientes de la Banca Exclusiva Digital

"ENCUESTA SOBRE LA OPINIÓN DE LOS CLIENTES DE BANCA EXCLUSIVA ACERCA DE LA NUEVA PROPUESTA DE ATENCIÓN DIGITAL"

Estimado cliente, en esta encuesta encontrará algunas interrogantes sobre la atención actual y la propuesta de atención en la Banca Exclusiva del BCP

***Obligatorio**

¿Qué edad tiene? *

- ☐ De 25 a 35 años
- ☐ De 36 a 50 años
- ☐ De 51 a 70 años

¿Qué tipo de canal de atención prefiere utilizar? *

- ☐ Banca Movil
- ☐ Banca por Internet
- ☐ Banca por teléfono
- ☐ Agencia

¿Sabe usted si cuenta con Ejecutivo de Negocios de Banca Exclusiva? *

- ☐ Si
- ☐ No

¿Conoce el funcionamiento de la aplicación de la Banca Móvil? *

- ☐ Si
- ☐ No

¿Realiza usted operaciones por la aplicación de la Banca Móvil? *

- ☐ Si
- ☐ No

¿Qué tan frecuente realiza operaciones por la aplicación de la banca móvil? *

- ☐ Una vez por semana
- ☐ Tres veces por semana
- ☐ Todos los días
- ☐ Nunca la uso

¿Conoce la Banca por teléfono? *

- ☐ Si
- ☐ No

¿Usted se comunica con su Ejecutivo de Negocios a través de la banca por teléfono? *

- ☐ Si
- ☐ No

¿Considera usted que resuelven su consulta en el primer contacto con el Ejecutivo de negocios de la Banca Por teléfono? *

- ☐ Si
- ☐ No

¿Cuántas llamadas realiza antes de ser atendido por un Ejecutivo de negocios? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3

¿Cómo definiría usted la calidad de atención en la Banca por teléfono? *

- ☐ Buena
- ☐ Regular
- ☐ Mala

¿Usted se comunica con su Ejecutivo de negocios por Whatsapp? *

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ No tiene Whatsapp

¿Con qué frecuencia se comunica con su Ejecutivo de negocios por WhatsApp? *

- ☐ Una vez al mes
- ☐ Una vez cada 15 días
- ☐ Una vez a la semana
- ☐ Nunca

¿Qué tan seguro es para usted realizar consultas por el WhatsApp? *

- ☐ Muy Seguro
- ☐ Seguro
- ☐ Poco seguro
- ☐ Nada seguro

Estimado cliente, queremos presentar esta propuesta de mejora que ayudará en la atención y comunicación con su Ejecutivo de Negocios

Esta propuesta consiste en implementar un chat dentro de la aplicación del banco lo cual ayudaría en el proceso de pronta respuesta, sus datos personales no serán vulnerados.

De implementarse este chat en la aplicación ¿Usted usaría con mayor frecuencia la banca móvil? *

- ☐ Si
- ☐ No
- ☐ Quizá

Para comunicarse con su Ejecutivo de negocios, ¿usted lo haría a través de whatsapp o de este chat? *

- ☐ Whatsapp
- ☐ Chat en la banca móvil

Usando este chat usted tendría mayor seguridad en la comunicación con su Ejecutivo? *

☐ Si

☐ No

Muchas gracias

Anexo 2. Conformidad de Gerente de Agencia en la realización de la encuesta



Lima, 1 de Febrero 2018

ASUNTO: Carta de conformidad

A QUIEN CORRESPONDA

Por medio de la presente me permito brindar la conformidad de la correcta realización de la encuesta gestionada por la Sra. Clara Tupia Gonzales, trabajadora del Banco de Crédito del Perú, del tema: PROYECTO DE MEJORA EN LA ATENCION AL CLIENTE DE LA BANCA EXCLUSIVA DIGITAL.

Doy conformidad como Gerente de la Banca Exclusiva Digital que lo expuesto en la encuesta guarda relación con las funciones y actividades de los Ejecutivos.


Renato Vicente
Gerente Banca Exclusiva Digital
Matrícula: E18887

Renato Vicente H.
Supervisor Inbound CCBEC
DNI 40633847 / MAE 18887
Área Centro de Contacto

CCBEC - 200000704g, 200000704g mod. 02/2008, 200000704g