

# ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta para mejorar la satisfacción de los clientes con  
el actual modelo de atención del banco Interbank - Tienda  
Arequipa 2023”**

**Trabajo de Investigación  
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en  
Administración de Negocios

**Autor:**  
Zayda María Mercado Pacheco  
Diana Gladys Gamarra Rivera

**Docente Guía:**  
Dr. Christopher George Acevedo Velazco

**TACNA – PERÚ**

**2023**

# Zayda Mercado, Diana Gamarra

---

## INFORME DE ORIGINALIDAD

---

**24%**

INDICE DE SIMILITUD

**22%**

FUENTES DE INTERNET

**6%**

PUBLICACIONES

**17%**

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”.

## DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a mis hermanos Javier, Sila y Olga por ser motivación en mi desarrollo como persona, a mis padres Javier y Maria del Carmen por ser un apoyo constante en el camino que vengo recorriendo, a mi abuelita Zaida que fue parte muy importante desde mi niñez hasta el día de hoy y a la memoria de mis abuelos Manuel y Carmen (Q.E.P.D) a quienes llevo siempre en mis pensamientos cada paso que doy.

## AGRADECIMIENTOS

Hago Especial agradecimiento a Jorge W. M. L. por creer en mi persona impulsándome a no esperar más en la toma de decisión de continuar mi crecimiento educativo/profesional y sobre todo a Diana Gamarra porque confió en esta decisión y porque su apoyo este camino ha sido fundamental.

## Índice

|  |    |
|--|----|
| Resumen .....  | 7  |
| Abstract.....  | 8  |
| Introducción .....   | 9  |
| Capítulo I: .....  | 11 |
| 1.    Antecedentes del estudio .....                           | 11 |
| 1.1.    Título del tema .....                                  | 11 |
| 1.2.    Planteamiento del Problema.....                        | 11 |
| 1.3.    Objetivos .....  | 15 |
| 1.4.    Metodología .....                                      | 15 |
| 1.5.    Justificación de la Investigación .....                | 15 |
| 1.6.    Definiciones .....                                     | 16 |
| 1.7.    Alcances y Limitaciones .....                          | 17 |
| 1.8.    Cronograma.....  | 18 |
| Capítulo II: Marco Teórico .....                               | 19 |
| 2.    Conceptualización de las variables o tópico clave.....   | 19 |
| 2.1.    Banco .....  | 19 |
| 2.2.    Sistema Financiero Peruano:.....                       | 19 |
| 2.3.    Entes reguladores del Sistema Financiero Peruano ..... | 20 |
| 2.4.    Clases de Bancos:.....                                 | 21 |
| 2.5.    Instituciones del Sistema Financiero Peruano: .....    | 22 |
| 2.6.    Tienda: .....  | 23 |

|                     |   |    |
|---------------------|---|----|
| 2.7.                | Modelo de atención:.....                                | 23 |
| 2.9.                | Características del servicio: .....                     | 24 |
| 2.10.               | Servicio al cliente.....                                | 25 |
| 2.11.               | Satisfacción del cliente.....                           | 27 |
| 2.12.               | Indicadores de la calidad de servicio .....             | 29 |
| 2.13.               | Servqual: .....   | 29 |
| 2.14.               | Servperf.....   | 30 |
| 2.15.               | Índice de satisfacción del cliente (CSAT).....          | 31 |
| 2.16.               | Índice de recomendación Net Promoter Score (NPS).....   | 31 |
| 2.17.               | Índice de satisfacción neta (ISN) .....                 | 33 |
| 2.18.               | Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave..... | 33 |
| 2.19.               | Análisis comparativo.....                               | 34 |
| 2.20.               | Análisis crítico. ....                                  | 37 |
| Capítulo III: ..... |   | 44 |
| 3.                  | Marco referencial .....                                 | 44 |
| 3.1.                | Reseña histórica .....                                  | 44 |
| 3.2.                | Filosofía organizacional .....                          | 46 |
| 3.3.                | Diseño Organizacional .....                             | 46 |
| 3.4.                | ORGANIGRAMA .....                                       | 47 |
| 3.5.                | FUNCIONES: .....  | 48 |
| 3.6.                | Productos y/o servicios .....                           | 51 |
| 3.7.                | Diagnóstico organizacional.....                         | 54 |

|  |    |
|--|----|
| Capítulo IV: .....                         | 56 |
| 4.    Resultados .....                     | 56 |
| 4.1.  Diagnóstico .....                    | 56 |
| 4.2.  Diseño de la Mejora .....            | 78 |
| 4.3.  Mecanismos de Control .....          | 81 |
| Capítulo V:.....                           | 83 |
| 5.    Conclusiones y Recomendaciones:..... | 83 |
| 5.1.  Conclusiones:.....                   | 83 |
| 5.2.  Recomendaciones: .....               | 84 |
| Bibliografía .....                         | 86 |
| ANEXOS .....                               | 88 |

## Índice de Imágenes

|   |    |
|---|----|
| <b>IMAGEN 1:</b> PATIO TIENDA AREQUIPA.....   | 40 |
| <b>IMAGEN 2:</b> CLIENTES EN ESPERA EN PATIO.....   | 41 |
| <b>IMAGEN 3:</b> REGISTRO PARA LA ATENCIÓN .....  | 41 |
| <b>IMAGEN 4:</b> PANTALLA DE REGISTRO PARA LA ESPERA.....                                   | 42 |
| <b>IMAGEN 5:</b> COLA DE CLIENTES .....   | 42 |
| <b>IMAGEN 6:</b> SISTEMA SOFT SU PARA LA ATENCIÓN DE CLIENTES.....                          | 43 |
| <b>IMAGEN 7:</b> STATUS COLA.....   | 58 |
| <b>IMAGEN 8:</b> PANEL DE TIENDA .....  | 59 |
| <b>IMAGEN 9:</b> STATUS COLA/TEO.....   | 60 |
| <b>IMAGEN 10:</b> ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.....                                 | 69 |
| <b>IMAGEN 11:</b> ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PIN PAD:.....                                    | 70 |
| <b>IMAGEN 12:</b> ENCUESTA DE SATISFACCIÓN PIN PAD.....                                     | 70 |
| <b>IMAGEN 13:</b> PIN PAD .....   | 71 |
| <b>IMAGEN 14:</b> FEED BACK CLIENTE VÍA PIN PAD .....                                       | 71 |
| <b>IMAGEN 15:</b> FEED BACK CLIENTE VÍA PIN PAD.....  | 72 |
| <b>IMAGEN 16:</b> CALIFICACIÓN CLIENTE INCÓGNITO (REFERENCIAL).....                         | 73 |
| <b>IMAGEN 17:</b> PROTOCOLO DE ATENCIÓN RF DIGITAL .....                                    | 74 |
| <b>IMAGEN 18:</b> PROTOCOLO DE ATENCIÓN RF COUNTER .....                                    | 75 |
| <b>IMAGEN 19:</b> PROTOCOLO DE ATENCIÓN RF PLATAFORMA .....                                 | 76 |
| <b>IMAGEN 20:</b> ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....   | 77 |
| <b>IMAGEN 21:</b> ENCUESTA DE SATISFACCIÓN.....   | 78 |
| <b>IMAGEN 22:</b> PREGUNTAS FOCUS GROUP .....   | 88 |
| <b>IMAGEN 23:</b> FOCUS GROUP CON COLABORADORES DEL BANCO INTERBANK TIENDA<br>AREQUIPA..... | 89 |



## Índice de tablas

|   |    |
|---|----|
| <b>TABLA 1:</b> CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....                  | 18 |
| <b>TABLA 2:</b> FUNCIONES DEL GERENTE DE TIENDA.....            | 48 |
| <b>TABLA 3:</b> FUNCIONES DEL GERENTE ASISTENTE .....           | 48 |
| <b>TABLA 4:</b> FUNCIONES BACK OFFICE.....                      | 49 |
| <b>TABLA 5:</b> FUNCIONES EJECUTIVO BANCA PERSONAS .....        | 49 |
| <b>TABLA 6:</b> FUNCIONES RF DIGITAL .....                      | 50 |
| <b>TABLA 7:</b> FUNCIONES RF EXPERTO .....                      | 50 |
| <b>TABLA 8:</b> FUNCIONES RF SENIOR GUÍA Y PLATAFORMA .....     | 51 |
| <b>TABLA 9:</b> REGISTRO DE PERSONAS ATENDIDAS POR TIENDA ..... | 57 |

## Índice de Gráficos

|  |    |
|--|----|
| <b>GRÁFICO 1:</b> MERCADO FINANCIERO .....                   | 22 |
| <b>GRÁFICO 2:</b> REPORTE PIN PAD (ENERO).....               | 35 |
| <b>GRÁFICO 3:</b> REPORTE PIN PAD (JUNIO).....               | 36 |
| <b>GRÁFICO 4:</b> TIEMPO DE ESPERA/TIEMPO DE ATENCIÓN.....   | 43 |
| <b>GRÁFICO 5:</b> ORGANIGRAMA.....                           | 47 |
| <b>GRÁFICO 6:</b> ANÁLISIS FODA.....                         | 54 |
| <b>GRÁFICO 7:</b> DESEMPEÑO EN TIENDA AREQUIPA .....         | 57 |
| <b>GRÁFICO 8:</b> REPORTE DE DESEMPEÑO POR COLA.....         | 61 |
| <b>GRÁFICO 9:</b> TIEMPO DE ESPERA Y ATENCIÓN PROMEDIO ..... | 61 |

## Resumen

La satisfacción de los clientes es rentable para la empresa, pues les permite mantenerse posicionados en el mercado y ampliar su oferta de servicios y productos. Esto se logra brindando la mejor calidad del servicio a los clientes y usuarios. Obtener una buena calificación de parte de los clientes, es recompensado para los colaboradores de la tienda, pues si alcanzan el puntaje requerido por el panel de servicios, podrán cobrar el bono de éxito cada 3 meses.

En el presente trabajo de investigación (propuesta de mejora), se examinan los factores que generan satisfacción e insatisfacción en los clientes del banco Interbank, tienda Arequipa. Desde el momento del ingreso a tienda del cliente hasta que culmina su atención.

Se toma como referencia datos de encuestas hechas a clientes y se comparan los tiempos de atención y espera reales, contra los que el banco considera óptimos dentro de su modelo de atención, para proponer así, un diseño de mejora en cada parte del proceso que permita aumentar el grado de satisfacción del cliente.

Resulta necesario, mediante mecanismos de control, medir cómo estas propuestas generan resultados, subiendo el porcentaje de clientes satisfechos, que recomienden la tienda y que finalmente, esto se traduzca en el cumplimiento del panel de servicios.

## **Abstract**

Customer satisfaction is profitable for the company, as it allows them to maintain their position in the market and expand their range of services and products. This is achieved by providing the best quality of service to clients and users. Obtaining a good rating from customers is rewarded for the store's collaborators, because if they reach the score required by the service panel, they will be able to collect the success bonus every 3 months.

In this research work (improvement proposal), the factors that generate satisfaction and dissatisfaction in customers of the Interbank bank, Arequipa store, are examined. From the moment the customer enters the store until their service ends.

Data from customer surveys are taken as a reference and actual service and waiting times are compared against those that the bank considers optimal within its service model, in order to propose an improvement design in each part of the process that allows increase the degree of customer satisfaction.

It is necessary, through control mechanisms, to measure how these proposals generate results, increasing the percentage of satisfied customers who recommend the store and finally, this translates into compliance with the service panel.

**Keywords:** store, satisfaction, customer, quality, service, service, customer care

## Introducción

Interbank, el banco líder en Perú, se destaca por su reputación y confiabilidad, proporcionando estabilidad y seguridad tanto a sus clientes como a sus empleados. Su amplia presencia en todo el país incluye sucursales en cada departamento, estas son conocidas como "Tiendas" por vender productos del sector financiero. En la actualidad, el enfoque principal de Interbank radica en brindar un servicio excepcional y garantizar la satisfacción de sus clientes, ya sea a través de sus canales electrónicos o en las atenciones personalizadas en sus tiendas.

El objetivo principal de este trabajo es determinar el principal problema que impide obtener una mayor satisfacción del cliente que es atendido en tienda y proponer algunas alternativas que permitan mejorar dicha satisfacción y por ende la fidelización de los clientes.

En la primera parte (capítulo I) hablaremos de los antecedentes del estudio donde encontraremos ¿Qué genera la insatisfacción de los clientes? Y qué es lo que se quiere lograr con el presente trabajo.

En la segunda parte (capítulo II), se hace una revisión de la literatura de diferentes fuentes, respecto a temas de satisfacción del cliente, servicio, calidad, sistema financiero, formas de medir la calidad. Conceptos que permitirán entender el enfoque del trabajo y que aportarán ideas para la propuesta de mejora.

En la tercera (capítulo III) parte se realiza la descripción de la organización, desde una breve reseña histórica hasta examinar su filosofía actual, su cultura organizacional y un breve manual de funciones de los empleados.

En la cuarta parte (capítulo IV), se presenta el diagnóstico de la situación actual de la empresa, que proviene de los estudios realizados cuya información fue proporcionada por los resultados de los mecanismos de control que posee el banco hoy en día y también a través de un focus group realizado con algunos colaboradores (RF).

El presente trabajo concluye con recomendaciones que se harán para poder cubrir nuestros objetivos y que éste sea un aporte para la mejora de la empresa.

## **Capítulo I:**

### **1. Antecedentes del estudio**

#### **1.1. Título del tema**

“Propuesta para mejorar la satisfacción de los clientes con el actual modelo de atención del banco Interbank - Tienda Arequipa 2023”.

#### **1.2. Planteamiento del Problema**

En el año 2013 después de un exhaustivo estudio sobre modelos de atención en empresas importantes, el banco Interbank decide cambiar su modelo de atención pasando así de un sistema tradicional de colas a un nuevo modelo de atención y espera, llamado “Imagine 2.0”, que consiste en un registro inicial al ingreso de la tienda, donde se inserta el documento de identidad o se digita el nombre para que al momento de ser atendidos, el trato sea más personalizado y puedan llamar al cliente/usuario por su nombre. Una vez que el cliente se ha registrado, es conducido a una sala con cómodos sillones donde espera a ser atendido.

Además, han implementado en el modelo, que los clientes puedan disfrutar de un café gratuito mientras esperan, así como acceder a revistas informativas del banco para hacer su espera más confortable, entre otras comodidades. Este modelo ha tenido éxito en las tiendas con baja afluencia de clientes, sin embargo, en la "Tienda Arequipa" ha presentado un desafío debido al alto flujo de clientes que llegan diariamente y a las limitaciones de espacio en la tienda, lo cual dificulta su implementación exitosa.

Hoy en día, la espera de los clientes es en promedio de 50 minutos debido a la cantidad de gente que acude a esta tienda y a raíz de la pandemia se tuvieron que suprimir algunos de los beneficios que hacía más comfortable la espera del cliente como por ejemplo el “café gratis” a fin de evitar cualquier posibilidad de contagio siendo esta una razón más para que los clientes sientan más insatisfacción percibiendo sintiendo que la calidad del servicio es más bajo de lo esperado ya que sienten que el tiempo de espera es largo.

Los colaboradores que están en la atención al público tanto en ventanilla como plataforma son medidos por ratios como TEO (tiempo de espera óptimo) que debe ser sobre el 70% y TAO (tiempo de atención óptimo) que debe ser sobre 50%, es decir que el cliente debe esperar menos de 7 minutos desde que se registra y debe ser atendido en menos de 5 minutos, pero no se logra alcanzar el objetivo.

Otro de los problemas es que los usuarios (no clientes) que van a realizar distintos pagos tienen un promedio de espera de 7 a 1 cliente; es decir que por cada 7 clientes atendidos se atiende 1 usuario lo cual genera fastidio y por ende reclamos.

La atención no es fluida debido al flujo de clientes y usuarios que existen en la tienda, a todo ello se le suma que por la presión que se genera en el ambiente por parte de los clientes hacia los colaboradores a quienes denominaremos “RF” (Representante Financiero) hacen que su ambiente de trabajo sea tenso y estresante, ya que la necesidad de atención rápida es fuerte, y también necesitan ser eficientes en la venta de productos bancarios (préstamos, tarjetas de crédito, dinero extra, seguros, etc.) ya que son medidos por los resultados. La presión sobre las ventas y la

agilidad hace que descuiden el servicio, que termina siendo menos amable porque si bien se necesita atención, terminan por no disipar todas las dudas y consultas del cliente.

Es importante mencionar que existe un estudio previo a este en el que se plantea la reubicación de las posiciones a lo largo del patio situándolas una frente a otra y ello se llevó a cabo, si bien es cierto los reclamos disminuyeron pero ello no fue suficiente.

A todo lo antes mencionado podríamos sumarle que también llegan a la tienda principal clientes derivados de otras tiendas que por alguna razón no pudieron ser atendidos con el requerimiento o en busca de mayor información o solución a algún inconveniente, generalmente la mayoría de estos clientes ya llegan con la molestia de tener que dedicar más tiempo con la finalidad de ser atendidos como realmente esperan.

Si no se abordan las deficiencias del modelo de atención o no se da la importancia necesaria, es probable que la insatisfacción de los clientes aumente y por ende genere disminución de lealtad hacia el banco lo que se convertiría en una significativa “fuga de clientes” y una reputación negativa para el banco Interbank en la tienda Arequipa”.

Situaciones de insatisfacción con los clientes podría generar “fuga de clientes”, lo que quiere decir que busquen alternativas en otros bancos en los que el tiempo de espera no sea tan larga y por ende se perdería inversión por parte de los clientes.



Se espera poder encontrar los factores principales que generan la insatisfacción del cliente para buscar la mejor alternativa que permita un mejor desenvolvimiento del RF y consecuentemente, a una mayor satisfacción del cliente.

Al identificar las áreas de mejora se propondrá soluciones que pueden incluir implementación de tecnología avanzada para agilizar los procesos, la capacitación del personal en habilidades de atención al cliente y la mejora de la infraestructura física de la tienda Arequipa.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Obtener una mejora en la satisfacción de los clientes, realizando cambios en el modelo de atención.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Lograr una mayor fidelización del cliente
- Mejorar la fluidez del sistema de atención
- Reducir los tiempos de espera del cliente
- Brindar un mejor servicio con menor tiempo
- Reducir la presión por el descontento y la prisa de los clientes en espera.

### **1.4. Metodología**

El estudio está basado en una metodología descriptiva, ya que detalla el paso a paso del proceso del registro para la atención de los clientes y además explicativo, porque busca determinar las causas o factores que generan esta insatisfacción para así plantear una mejora.

### **1.5. Justificación de la Investigación**

*Justificación Práctica:* El presente estudio permitirá optimizar el servicio y por ende generará un incremento en la satisfacción del cliente.

*Justificación Metodológica:* El presente estudio iniciará con un diagnóstico de la situación actual, con base en ello se diseñan las estrategias y culmina con el seguimiento.

*Justificación Teórica:* Esta investigación se realiza con el propósito de aportar a través de una propuesta de mejora posibles alternativas que permitirán mejorar la percepción del servicio brindado por el banco Interbank.

## **1.6. Definiciones**

Ante el nuevo rumbo del mercado, todas las organizaciones son conscientes del valor añadido de los servicios y de la importancia de la relación con los clientes, con un objetivo básico: aumentar la satisfacción de los clientes para fidelizarlos. Las variables para este estudio fueron: satisfacción del cliente y modelo de atención/calidad de servicio.

### **1.6.1. Satisfacción del cliente**

Para Kotler y Armstrong (2012): “La satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del servicio en si mismo proporciona un nivel placentero de recompensa (p.15)

La satisfacción del cliente puede ser concebida como una medida de la forma en que los servicios brindados, cubren o sobrepasan las expectativas de los usuarios. Es la cantidad de usuarios que van a reportar de manera positiva o conforme a sus expectativas, su experiencia con la empresa, en este caso, con el banco Interbank tienda Arequipa.

### **1.6.2. Modelo de atención**

Es la forma como se brinda la atención, como el cliente recibe el servicio en tienda, desde la bienvenida hasta que culmina la operación que vino a realizar.

Un sistema que permite organizar a los clientes en el área de espera, realizar una gestión eficiente de los turnos de llamado donde las personas son identificadas por su nombre, y finalmente ser llamados para la atención a través de cartelería digital, reduciendo de esta manera el tiempo de espera, el tiempo de servicio y la ansiedad del cliente.

### **1.6.3. Tienda**

Canal físico o digital donde se realiza compra y venta de productos, en el caso de Interbank se les denomina tiendas a las oficinas, ya que en ella se ofrecen productos financieros.

## **1.7. Alcances y Limitaciones**

Esta investigación se limita a normativas internas del Banco Internacional del Perú y las políticas de riesgo del mismo, es por ello por lo que solo se recabará información con entrevistas a colaboradores (siempre que lo permitan) y con acceso a información a algunas encuestas de clientes, cabe resaltar que esta investigación solo abarca la agencia principal de la Plaza Arequipa en la que se realizará el diagnóstico.



## Capítulo II: Marco Teórico

### **2. Conceptualización de las variables o tópico clave**

#### **2.1. Banco**

Un banco es una institución cuyo objetivo principal es asegurar los ahorros de los agentes económicos y canalizar esos fondos hacia diferentes sectores que los necesitan para llevar a cabo diversas actividades económicas. En este sentido, se puede considerar al banco como un intermediario financiero que recibe dinero a una tasa de interés determinada y lo presta a una tasa más alta. Prestar el dinero de sus depositantes es lo que genera mayores ganancias para un banco, pero también implica un riesgo para el sistema financiero en general. Por esta razón, estas entidades están reguladas para promover condiciones de confiabilidad y transparencia.

Los bancos centrales de los países, que actúan como prestamistas de última instancia vinculados a los gobiernos, exigen a los demás bancos mantener una reserva de depósitos sin prestar. A medida que aumenta el monto de esta reserva, la tasa de interés de los préstamos tenderá a subir, lo que también incrementa la seguridad en el sistema financiero. (Definición de Banco, <http://definicion.mx/banco/>, 2014).

#### **2.2. Sistema Financiero Peruano:**

Comprende todas las instituciones del sistema bancario que operan en un país. En el Perú, está integrado por el Banco Central de Reserva del Perú, el Banco de la Nación, las empresas bancarias y la banca de fomento en liquidación.

(Glosario de términos económicos,

[https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/s.html#:~:text= Sistema%20financiero%20bancario%20\(Banking%20financional,banca%20de%20fomento%20en%20liquidaci%C3%B3n.\)](https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/s.html#:~:text= Sistema%20financiero%20bancario%20(Banking%20financional,banca%20de%20fomento%20en%20liquidaci%C3%B3n.))

### **2.3. Entes reguladores del Sistema Financiero Peruano**

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP): Regula el dinero y el crédito en el sistema financiero. Sus funciones principales incluyen:

- Fomentar la libre competencia en las tasas de interés empresarial y regular el mercado.

- La regulación de la oferta monetaria.

- Gestión de Reservas Internacionales (RIN).

- Emisión de billetes y monedas.

Superintendencia de Banca y Seguros (SBS): Órgano autónomo de control del sistema financiero nacional, fiscaliza al BCRP, Banco de la Nación e instituciones financieras de cualquier naturaleza, y a las demás personas naturales y jurídicas que operan con fondos públicos.

Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV): Institución Pública del sector Economía y Finanzas, tiene como finalidad promover el mercado de valores, velar por el adecuado manejo de las empresas y normar la contabilidad de estas, goza de autonomía administrativa y económica y tiene personería jurídica de derecho público.

Pensiones (AFP): Es el organismo de control de las AFP.

## **2.4. Clases de Bancos:**

**2.4.1. En función de la Propiedad:** En función de los propietarios pueden ser:

Bancos Públicos: Aquellos que pertenecen al estado.

Bancos Privados: Aquellos en la que los accionistas son entidades privadas o personas físicas.

Bancos Mixtos: Aquellas entidades con mezcla de capital público y privado.

**2.4.2. En función de su actividad:** Son aquellos que se dividen según su función, su misión y su cartera de productos, serían:

Banco central o emisor: Llamados también “banco de bancos”, se encargan de dirigir y supervisar el funcionamiento del sistema financiero de un país.

Banco comercial: Son bancos que realizan solamente operaciones comerciales de banca más no de inversión.

Banco de Inversión: Se dedican a brindar productos de inversión, participar en fusiones y adquisiciones, incrementar capital.

Banca Corporativa: Dirigen su negocio a clientes que son empresas que ofrecen productos específicos para que puedan hacer crecer su negocio.

Banco de Consumo o Retail: Dirigen sus productos a un perfil de cliente de persona física.

Cajas de ahorro: Dirigen sus productos a particulares y empresas.

Bancos Hipotecarios: Su actividad se centra en la concesión de préstamos para compra o reforma de vivienda e inmuebles con garantía hipotecaria.

Bancos de Tesorería: Dan soporte a operaciones entre empresas que requieran gran aportación de capital.

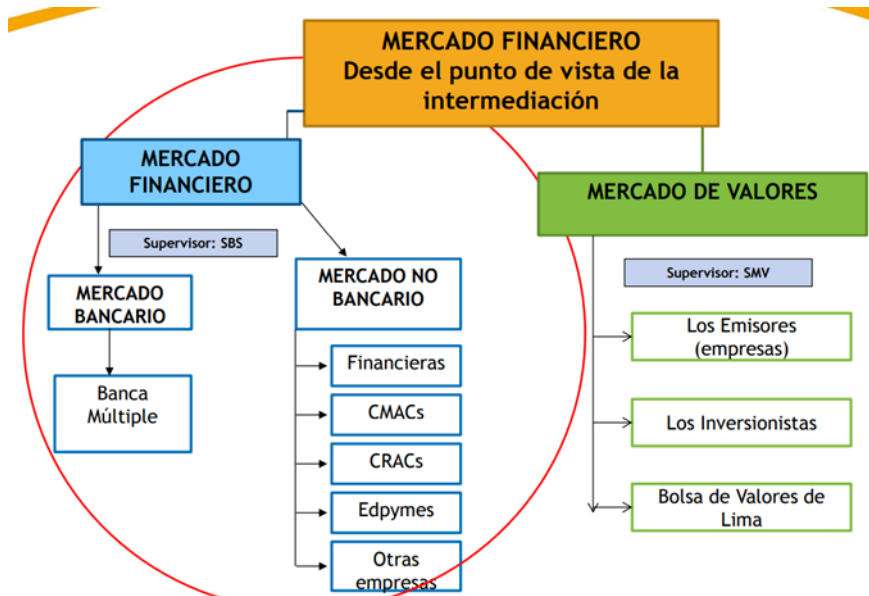
Entidades de Crédito Oficial: La única entidad de crédito oficial que opera en España es el Instituto de Crédito Oficial, conocido por sus siglas; I.C.O. Se trata de



una entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y que tiene consideración de Agencia Financiera del Estado.

Entre sus objetivos está favorecer el crecimiento y la mejora de la distribución de la riqueza nacional, así como fomentar aquellas actividades económicas que por su trascendencia social, cultural, innovadora o ecológica merezcan una especial atención. (tipos de banco, <http://www.ennaranja.com/economia-facil/>, 2014).

**Gráfico 1: Mercado Financiero**



Nota: SUNAT ([https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/5\\_%20Entidades%20de%20Regulaci%C3%B3n%20y%20Supervisi%C3%B3n%20del%20SF.pdf](https://www.sbs.gob.pe/portals/3/educacion-financiera-pdf/5_%20Entidades%20de%20Regulaci%C3%B3n%20y%20Supervisi%C3%B3n%20del%20SF.pdf))

## 2.5. Instituciones del Sistema Financiero Peruano:

- Bancos
- Financieras
- Compañías de seguros
- Administradoras de Fondo de Pensiones
- Banco de la Nación
- COFIDE

- Bolsa de Valores
- Bolsa de Productos.
- Banco de inversiones.
- Sociedad Nacional de Agentes de Bolsa.
- Cajas Rurales de Ahorro y Crédito.
- Cajas Municipales de Ahorro y Crédito.
- Cajas Municipales de Crédito Popular.
- EDPYMES
- Cooperativas de Ahorro y Crédito.

## **2.6. Tienda:**

Canal físico o digital donde se realiza compra y venta de productos, en el caso de Interbank se les denomina tiendas a las oficinas, ya que en ella se ofrecen productos financieros.

## **2.7. Modelo de atención:**

Consta de un sistema que permite organizar a los clientes en el área de espera, inicia al realizar el registro respectivo en el sistema de colas, y finalmente ser llamados por su nombre para la atención mientras ellos visualizan el orden en el que serán atendidos a través de pantallas que se encuentran en el patio, reduciendo de esta manera el tiempo de espera, el tiempo de servicio y la ansiedad del cliente.

El modelo de atención de Interbank también consta de momentos memorables, que el encargado de la atención debe brindar al cliente durante su presencia en el banco. Estos momentos memorables son:

Toma la iniciativa: escuchar y anticiparse a las necesidades de los clientes.

Hazte cargo: atender las consultas y reclamos.

Educar: impulsa la autoatención, recuerda a los clientes el uso de los canales digitales.

Empatiza: entiende sus necesidades y siempre brinda una sonrisa.

## **2.9. Características del servicio:**

Los servicios presentan características inherentes, atribuidos a su propia naturaleza y que los diferencian de los productos. Estas son:

- Intangibilidad. Se refiere a la cualidad de los servicios por la que no es posible contarlos, inventariarlos, verificarlos o probarlos antes de brindarlos.

Serna (1999) considera que con base en esta característica es que la valoración del servicio depende de la percepción del cliente y de algunos elementos subjetivos.

- Integral. Según Serna (1999), todos los integrantes de la organización tienen una cuota de responsabilidad en la entrega al cliente y el resultado final, por lo que resulta fundamental la armonía en los procesos de la empresa de un área a la otra.

- Heterogeneidad. Esta característica hace referencia a que el servicio prestado no es el mismo siempre, ya que depende de individuos distintos y que se ven influenciados por su propia naturaleza. Del mismo modo que el cliente que lo recibe. Esto impide garantizar de forma permanente la calidad del mismo.

- Producción y consumo simultáneos. Esta característica menciona el hecho de que los servicios son generados y consumidos en simultáneo. Es decir, el usuario se encuentra presente en el momento que se produce el servicio, así como otros usuarios con los que intercambia opiniones, por eso es que el personal de la empresa debe tomar conciencia de la importancia de sus acciones.

- Perecedero. Los servicios no pueden ser almacenados para ser revendidos, por lo que, al producirse, se consumen y se agotan.

- Valor agregado. Brindar servicio al cliente de forma integral, genera valor. Esto representa una acertada estrategia para ofrecer ventajas competitivas y será un factor diferenciador en un mercado que está lleno de competidores (Serna, 1999).

## **2.10. Servicio al cliente**

El servicio al cliente es para las empresas, una de las grandes exigencias que requiere adecuada y especial atención para conseguir una excelente prestación del mismo. Es muy relevante y es por eso que las empresas realizan un enorme esfuerzo por entregar a los clientes todas estas actividades que tienen como fin que el usuario se sienta complacido y encuentre equilibrio entre lo invertido y lo adquirido.

Albrecht (2006) se refiere al servicio al cliente como un valor agregado, que influye de forma determinante en la lealtad del cliente y en que vuelva a consumir el producto. Es por esta razón que recomienda realizar esfuerzos permanentes para optimizar su prestación.

Para Leppard y Molineux (2000), el servicio como valor agregado constituye el esfuerzo por destacar, para lo cual las empresas brindan a sus clientes algo más que la transacción comercial. Es lo que denominan el factor sentirse bien, que hace que los clientes se sientan importantes y acompañan además el servicio con cortesía, atención personalizada, disposición para ayudar al cliente en todo lo que requiera, además del producto, etc.

Zeithaml y Bitner (2002), por su parte, plantean diferencias entre servicio y servicio al cliente. Para ellos el servicio es el ofrecimiento intangible resultado del proceso de producción de la organización y el servicio al cliente se proporciona con el fin de respaldar los productos básicos de las empresas, sean tangibles o intangibles.

Moreno (2009,p.2 ), indica lo siguiente:

El servicio al cliente es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga en el momento y lugar apropiado y se asegure un uso correcto del mismo.

Servicio al cliente es el diagnóstico que debe desarrollarse en la empresa siempre en pro de las necesidades y gustos del cliente ya que este es quien hace que la empresa gane posicionamiento.

La organización debe entender el punto de vista de cada usuario (Leppard y Molyneux, 2000), respecto a lo que entienden por servicio al cliente, ya que esto depende de la realidad de cada uno. Para algunos clientes podría ser la puntualidad, la rapidez, etc.

La clave de la satisfacción del cliente implica en construir buenas relaciones y un entorno positivo, útil y amigable para garantizar una buena impresión, lo que

conlleva a la satisfacción que es el resultado de comparar la percepción del cliente sobre los beneficios del servicio con sus expectativas que es muy subjetivo debido a que la satisfacción de cada cliente dependerá de sus expectativas y percepción del resultado global del servicio recibido (Mejias et al., 2020).

### **2.11. Satisfacción del cliente**

Según Kotler (1991); el nivel de satisfacción en los clientes es un factor generador de rentabilidad en una empresa. La satisfacción puede ser definida en términos generales como “un estado mental y representa sus intelectuales, materiales y emocionales ante el cumplimiento de una necesidad o deseo de información “(Martín y Martín, 2000).

El concepto de satisfacción ha ido evolucionando con el tiempo, conforme se han realizado más investigaciones, enfatizando en ciertos aspectos, también ha ido cambiando la concepción.

La satisfacción del cliente es dinámica, evoluciona a lo largo del tiempo, por diversas causas como la variación de las expectativas y el gusto del cliente (Lain Gen Joa, 2018).

Es por eso que el proceso es repetitivo y cambiante de acuerdo a las exigencias del entorno. Las empresas deben trazarse como estrategia la satisfacción del cliente, pues eso trae como resultado que el mismo quede satisfecho y vuelva a solicitar el producto o servicio que la empresa le ofreció (Chávez y Garza, 2021).

Para Harrington (1996), las formas para proporcionar un alto valor al cliente y obtener altos índices de satisfacción:

- Definir nuevos productos y servicios con base en las sugerencias del cliente.
- Suministrar productos que sean de calidad durabilidad y desempeño.
- Buscar exhaustivamente sugerencias tanto de clientes como de empleados.
- Buscar factores y tendencias que puedan convertirse en quejas, para adelantarse y tomar las medidas pertinentes.
- Asegurarse de que todos los empleados reciban retroalimentación directa del cliente externo y que también tengan relación directa con empleados de otras áreas.

Es a través de la creación y entrega de valor, que se fomenta la satisfacción, lealtad y una mejor experiencia. Es por esto que las empresas buscan relacionarse positivamente con los clientes o usuarios para elevar la satisfacción y lealtad (Guadarrama & Rosales, 2015) mediante la calidad del servicio. Por ende, esta relación implica; dos elementos, la satisfacción; y por otro su reciprocidad, llamada lealtad (Kotler & Armstrong, 2013). Considerando que la satisfacción es el cumplimiento de las necesidades y deseos del cliente o usuario (Oliver, 1999), entonces un cliente satisfecho repite su compra o consumo y atrae a más y nuevos clientes (Guadarrama & Rosales, 2015). Sin embargo, es la experiencia el componente principal para aumentar la satisfacción de los clientes, logrando esta, producir circunstancias que originan conocimientos en el consumidor, que pueden ser positivas o negativas (Torres & Mora, 2016). Pero no se llega a la experiencia a través de la satisfacción del cliente-usuario, sin haber tomado en cuenta la calidad. La calidad del servicio se refiere a la satisfacción de los deseos de los clientes a través de un

servicio en particular y solo puede medirse por las impresiones y opiniones de los clientes leales o potenciales (Alcas et al., 2019).

La calidad del servicio no es solo una ventaja competitiva, sino un factor sumamente significativo en las relaciones comerciales. Esto se debe a que una mala experiencia no solo daña la lealtad y conexión del cliente, sino que puede afectar negativamente el proceso de compra y venta (Mejias et al., 2020).

La calidad del servicio es una percepción y depende de las preferencias del comprador. Las expectativas dependen de muchos factores, desde las características específicas del cliente hasta los usos más comunes aceptados en la industria (Hasan, 2019).

## **2.12. Indicadores de la calidad de servicio**

Son medidas cuantitativas o cualitativas, que usan las empresas para conocer qué tan satisfechos se encuentran los clientes con los productos y servicios brindados. Son conocidas también como KPI (Key Performance Indicators) y proporcionan valiosa información sobre la experiencia y percepción de los clientes, respecto a la calidad del servicio recibido.

## **2.13. Servqual:**

El modelo SERVQUAL es un método de medición de la calidad de un servicio que se basa en contrastar las expectativas que tienen los clientes antes de probarlo con las opiniones que comparten una vez que lo obtienen.

Fue propuesto entre 1985 y 1988 por Parasuraman, Zeithaml y Berry, sirve para medir la calidad de servicio por medio de comentarios del consumidor (Cruz, Orduña



& Alvarez, 2018). Considerando 3 elementos: percepción, experiencia y expectativas, todos ellos en una escala.

El servqual se aplica a través de dos encuestas compuestas por 22 preguntas cada una, con el fin de medir percepciones (cuestionario I) y expectativas (cuestionario II), acerca de 5 dimensiones:

- 1) Fiabilidad,
- 2) Sensibilidad,
- 3) Seguridad,
- 4) Empatía,
- 5) Apariencia física, los elementos tangibles,

#### **2.14. Servperf**

El modelo Servperf permite medir el nivel de calidad de cualquier empresa que brinde un servicio, donde se conoce las valoraciones de los clientes con respecto a la prestación que reciben y así, plantear estrategias viables que beneficien a la empresa y al cliente.

A diferencia del modelo servqual, servperf no considera las expectativas, debido a los problemas de interpretación que implica y porque se considera redundante con la medición de las percepciones.

La medición consiste en considerar la calidad de servicio más elevada, en cuanto mayor sea la suma de dichas percepciones y sus puntuaciones. Reduce en 50% el número de preguntas, en comparación al servqual, ya que retira del cuestionario las preguntas referidas a expectativas.

### **2.15. Índice de satisfacción del cliente (CSAT)**

El índice de satisfacción del cliente (CSAT) es la metodología de encuesta de satisfacción del cliente de una forma más directa. Mide su satisfacción respecto de una empresa, compra o interacción. Se calcula con preguntas como «¿Cuál es su nivel de satisfacción con la experiencia?» en una escala de 1 hasta 3, 5, 7 o 10.

### **2.16. Índice de recomendación Net Promoter Score (NPS)**

En el año 2003, se dio a conocer el NPS, que es una métrica que permite a las empresas, conocer los sentimientos y actitudes de los clientes, de esta manera se refleja el desempeño de una organización.

Este indicador fue propuesto por Reichheld (2012), porque pensó que el crecimiento real se consigue cuando los clientes están satisfechos, hasta el punto de recomendar a sus conocidos y colegas. Es por eso que se debe establecer una relación con los clientes, escuchándolos y conociendo lo que les desagrada y agrada del servicio prestado.

Esta relación se da analizando ciertos factores de satisfacción que tienen que ver con la experiencia del cliente como: atención de pedidos, quejas, reclamos o solicitudes, atención personalizada, grado de confianza que genera la empresa, facilidad de los trámites, facilidades digitales, programa de fidelización, publicidad de la marca, tiempos de espera en las tiendas y valores agregados (Deloitte, 2018). Todos estos factores se identifican a través de los canales de atención disponibles para los usuarios y/o clientes de bienes y servicios.

Hasta este momento, el indicador NPS se ha convertido en el favorito para la mayoría de las organizaciones dada su practicidad en el cálculo y fácil interpretación. Como ya se mencionó, han surgido modelos adicionales que toman como referencia

la experiencia del cliente, pero sin considerar aún el peso o la importancia de los canales de atención puestos a disposición por los productores de bienes y servicios. Este indicador considera la pregunta: ¿nos recomendaría a sus amigos o colegas?”. Con una escala de 0 a 10 puntos que le permite al cliente-usuario elegir la puntuación de acuerdo con su percepción sobre el servicio recibido. De esta forma, se ubican a los clientes en tres categorías (Reichheld & Markey, 2012):

- Promotores: quienes responden con nueve o diez, e indican que su relación con la empresa ha afectado positivamente a sus vidas, y hablan de la empresa con sus familiares y amigos.

- Neutros: puntúan a la empresa con un siete o un ocho, son clientes satisfechos, pero neutros, no son clientes fidelizados, y sus comportamientos y actitudes son diferentes. Hacen pocas recomendaciones; si las hacen son poco entusiastas y condicionadas.

- Detractores: puntúan a la empresa con seis o menos. Esta respuesta indica un grado insatisfacción, son desalentados e incluso molestos por el trato.

Posteriormente a la categorización, se debe determinar los porcentajes de las categorías respecto al total de encuestas. Específicamente, se necesita saber qué porcentaje representan los promotores y los detractores, para efectuar la diferencia entre la participación de Promotores y Detractores versus el total de encuestas. De esta manera, se puede representar el cálculo del NPS con corte mensual con la siguiente fórmula:

$$NPS_j = ( Promotores_j TE_j ) - ( Detractores_j TE_j )$$

Donde;

TE hace referencia al total de encuestas realizadas, Promotores es la participación de usuarios promotores o satisfechos del total de encuestas, y Detractores es la participación de usuarios detractores o insatisfechos del total de encuestas. j es el mes observado.

### **2.17. Índice de satisfacción neta (ISN)**

El ISN (Índice de Satisfacción Neta) es la diferencia entre el porcentaje de sujetos satisfechos y el porcentaje de sujetos insatisfechos en una muestra determinada. Es un indicador de gestión de la calidad de servicio.

ISN es la diferencia al restar porcentaje de clientes satisfechos menos el porcentaje de clientes insatisfechos.

La escala de medición es del 1 al 7.

- Los clientes satisfechos, son aquellos que han valorado el servicio con notas 6-7.
- Los clientes insatisfechos son los que valoran el servicio con notas 1 al 4.
- Los clientes que evalúan con nota 5 son clientes pasivos.

Es un porcentaje sencillo de medir y leer que refleja la satisfacción del cliente, y su evolución mide el grado en que la institución adopta buenas políticas de gestión.

### **2.18. Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave**

La calidad en el servicio se considera una alternativa para que las empresas puedan ventaja competitiva y sostenible en un entorno económico globalizado.

Saber cómo mejorar la calidad del servicio, es un paso importante en el crecimiento de cualquier organización, medir y mejorar la calidad del servicio es fundamental para el crecimiento del negocio (Rita et al., 2019).

Para poder crear estrategias, es importante conocer el grado de satisfacción del cliente y la percepción que tiene de los servicios y productos ofertados por el banco, de esta manera se podrá mejorar el servicio y potenciar los aspectos positivos. La satisfacción del cliente contribuye a reducir la rotación, aumentar el ciclo de vida del cliente e incrementar las referencias de boca a boca positivas. El banco Interbank, se vale de distintas herramientas para medir la calidad/satisfacción, que son conceptos que van estrechamente relacionados.

En el presente trabajo de investigación, se pretende impulsar la mejora de la satisfacción del cliente en la Tienda Arequipa, traducido en el bono de éxito que reciben los empleados de la agencia, cuando logran superar las encuestas de satisfacción de los clientes y llegar a las metas comerciales en los diferentes productos financieros ofrecidos por la tienda.

### **2.19. Análisis comparativo**

En Interbank, la satisfacción de los clientes se mide mediante 3 encuestas: pinpad, encuesta telefónica y encuesta por correo electrónico.

En tienda, se mide con la encuesta pinpad que tienen opción múltiple y respuesta única. Se trata de una escala en la que el cliente elige cómo ha sido la atención que se le ha brindado, siguiendo el siguiente criterio:

0 cancelada

1 mal

2 regular

3 bien

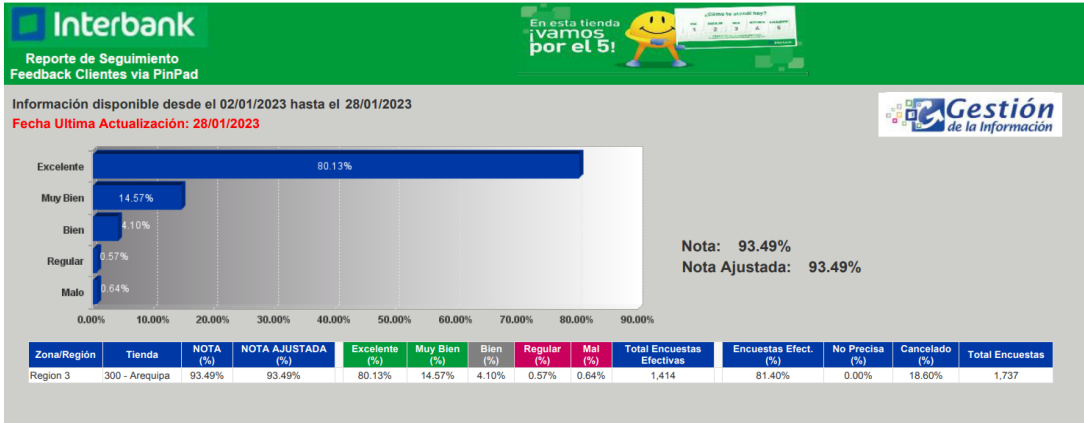
4 muy bien

5 excelente

Las encuestas aparecen en la pantalla del representante financiero encargado de la atención, de forma aleatoria después de realizar pagos de créditos, depósitos a cuentas propias, reposición de tarjeta de débito y todas aquellas transacciones exclusivas para clientes, ya que estas encuestas están dirigidas únicamente a clientes que ya cuenten con algún producto del banco de banca personas. El representante que en adelante denominaremos RF, mostrará al cliente la cartilla de opciones y lo invita a marcar el número elegido según la atención en el pinpad.

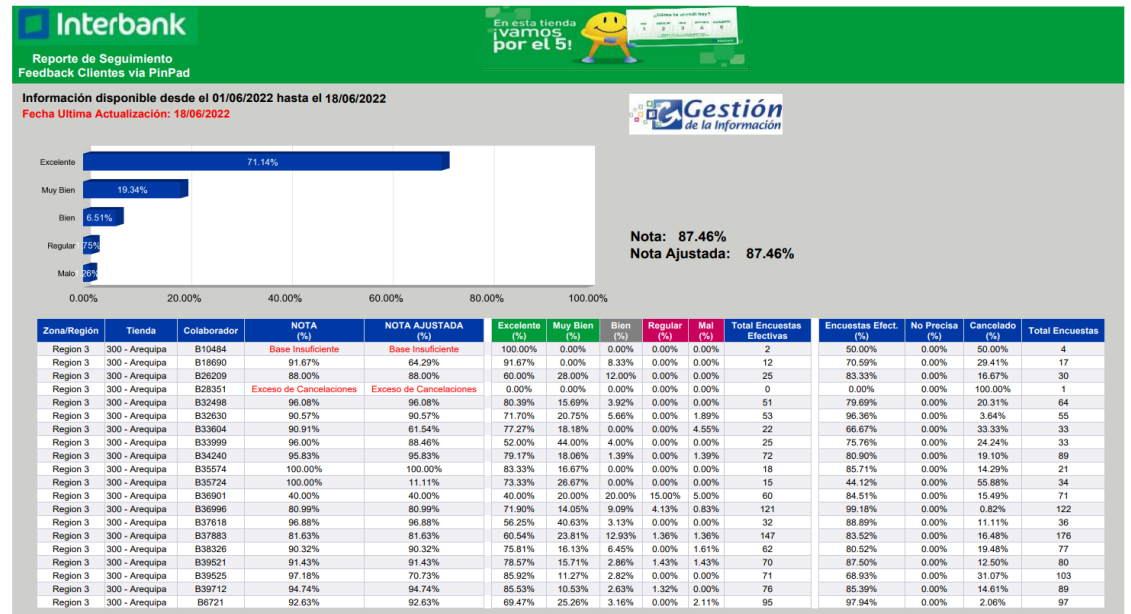
La tienda mediante el gerente, recibe el resultado mensual de las encuestas de satisfacción.

**Gráfico 2:** Reporte Pin Pad (Enero)



*Nota:* Reporte encuesta de satisfacción, tienda Arequipa, junio 2022

### Gráfico 3: Reporte Pin Pad (Junio)



Nota: Reporte enviado por DPTO TRANSFORMACION DIGITAL ANALYTICS RIESGOS a Gerente de Tienda Arequipa

En la encuesta telefónica, se le pregunta al cliente cómo se sintió con la atención brindada a través de una llamada telefónica. Se realizan preguntas abiertas y se les pide sugerencias. Esta encuesta suele darse días posteriores a haber recibido la atención.

La encuesta por correo electrónico se da cuando el cliente ya dejó la tienda, aproximadamente 5 minutos después de haber recibido la atención. Llega a su bandeja de correo electrónico un breve cuestionario, donde el cliente debe responder preguntas sobre la atención, trato amable, velocidad, si logró absolver su duda/ realizar la transacción y si recomendaría la tienda a otras personas.

## **2.20. Análisis crítico.**

**2.20.1.** ¿Cuál es el proceso para la atención de los clientes en Tda? Arequipa?

- Inicialmente cuando el cliente llega a tienda para ser atendido se encuentra al ingreso con el RF Digital quien se encargará de orientarlo/derivarlo al área correspondiente según el tipo de operación o requerimiento que el cliente indique que realizará.

- Si el cliente necesita orientación sobre los productos del banco para poder adquirir alguno será derivado a plataforma y si necesita realizar alguna operación de depósito o retiro según el importe de operación será derivado para ventanilla o a fin de evitarle la espera será acompañado para realizar la operación por cajero ATM o por agente.

- En caso de que el cliente desee realizar algún reclamo o solicitud sobre sus productos será derivado al área de atención al cliente para lo cual no existe registro ya que la atención se da según la llegada del cliente.

- Si el cliente pasa para la atención en plataforma o counter inicialmente deberá registrarse con su tarjeta o DNI por la máquina que se encuentra al ingreso llamada "Wally" donde puede seleccionar entre las tres opciones que son "OPERACIONES", "PLATAFORMA", "ATENCIÓN PREFERENCIAL".

- Una vez que se registra pasa a la lista de espera la cual tiene un sistema que divide a los "clientes" (personas que tengan algún producto con el banco) y "no clientes/ usuarios" (personas que no tienen ningún producto pero que realizan operaciones bancarias) sin embargo este es uno de los principales inconvenientes que generan malestar ya que el sistema a la hora de la atención selecciona automáticamente a 7 "clientes" y luego recién puede ser atendido un "no cliente".



- Una vez que se registra pasa a la lista de espera la cual tiene un sistema que divide a los “clientes” (personas que tengan algún producto con el banco) y “no clientes/ usuarios” (personas que no tienen ningún producto pero que realizan operaciones bancarias) sin embargo este es uno de los principales inconvenientes que generan malestar ya que el sistema a la hora de la atención selecciona automáticamente a 7 “clientes” y luego recién puede ser atendido un “no cliente”.

- A la hora del registro en pantalla figura el nombre por el cual el cliente desea ser llamado y esos nombres se visualizan en el orden que van llegando según el tipo de cliente o no cliente.

- “Tienda Arequipa” está ubicada en el centro histórico de la ciudad y su infraestructura es parte del patrimonio histórico, debido a ello es que no podría tener ninguna modificación en su infraestructura; hacemos mención de ello ya que “el patio” (lugar donde los clientes esperan ser llamados para su atención), es amplio no sólo en cuanto a longitud sino también en cuanto a altura.

- Los clientes son llamados por micrófono para que puedan ser atendidos.

- El sistema de registro de clientes trae consigo un sistema de medición de tiempo de la espera de los clientes y del tiempo que dura su atención, este sistema llamado “Soft” permite que cada Representante financiero sea medido con las atenciones realizadas a fin de que los clientes a través de una atención continua no esperen más de 5 minutos en patio y su tiempo de atención debe ser de 7 minutos como máximo.

### **2.20.2.** ¿Qué está generando insatisfacción en los clientes?

- o Algunos clientes a la hora de registrarse no tienen claridad del tipo de trámite que necesitan realizar y se registran a veces erradamente para plataforma y

terminan esperando más tiempo del deseado ya que en estas posiciones el tiempo de atención por el tipo de funciones no tan exigente.

- o Los clientes después de registrarse visualizan sus nombres en las pantallas en las que están enumeradas según su orden de atención más ellos confunden el número de su registro con la ventanilla que deben ser atendidos y se aproximan generando un poco de desorden ya que otros clientes consideran que no están respetando los turnos.

- o Cuando el RF llama por micrófono al cliente, éste no logra escuchar con claridad el número de ventanilla que se le indica para que se aproxime para su atención y esto debido a que la altura de la oficina permite un eco que distorsiona un poco las palabras al retumbar y sobre todo cuando más de un RF llama a un cliente para la atención, mientras el cliente intenta ubicar la ventanilla el Rf llama hasta en tres oportunidades y al ver que no se acerca el cliente marcan como “ausente” y llaman al siguiente y ello provoca que el cliente ya se encuentre molesto porque su turno pasó y no logró ser atendido.

- o Los RF tienen no solo la función operativa sino también una función comercial y ellos deben concretar la operación del cliente en los 5 minutos por los cuales son medidos e incluir en ese tiempo la venta de algún producto financiero, todo ello genera estrés en el colaborador permitiendo así que la atención no sea tan cálida como se espera y el cliente se lleva la percepción del mal humor con el que es atendido. Muchas veces terminan presentando reclamos sobre la atención recibida por el RF.

o Para Interbank hoy en día es muy importante la satisfacción del cliente, que éste se lleve una experiencia memorable cada vez que se aproxima al banco y esto es algo que no se está logrando.

o Los colaboradores se encuentran en constante evaluación a través de encuestas que el cliente puede marcar en la misma ventanilla a través del POS, o con las encuestas telefónicas que se les hace.

o Este viene a ser un indicador el cual es considerado en un panel de medición de cumplimiento de la tienda, panel por el cual al cumplirlo al 100% permite que los colaboradores reciban una bonificación trimestral, pero en caso este indicador sea negativo no importará el avance comercial ya que no podrán ser acreedores de ninguna bonificación.

**2.20.3.** Por lo tanto: Los puntos a considerar serían;

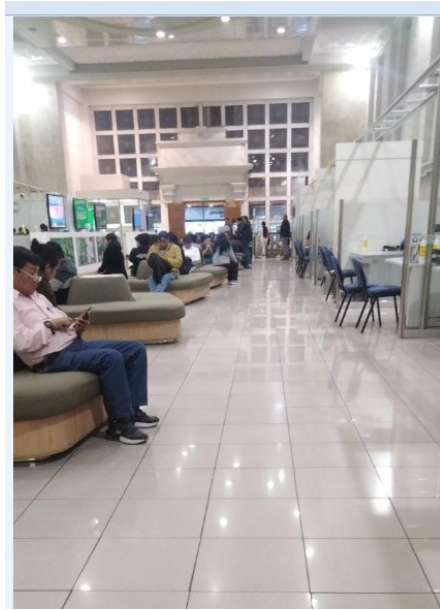
\* El espacio de Tienda Arequipa

***Imagen 1: Patio tienda Arequipa***



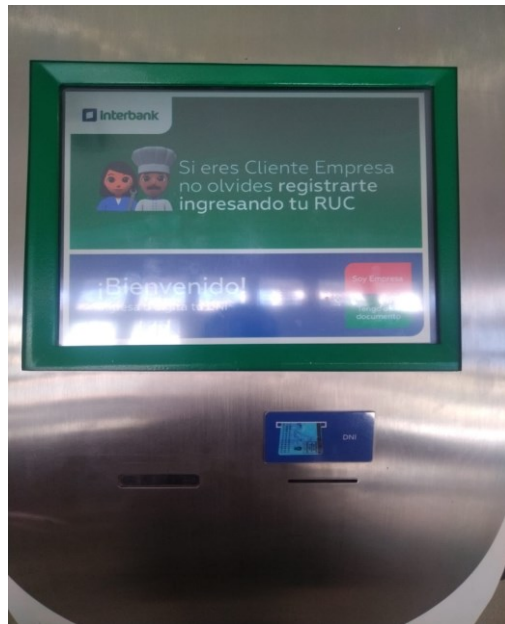
*Nota:* Fotografía tomada en patio tienda Arequipa

**Imagen 2:** *Clientes en espera en patio*



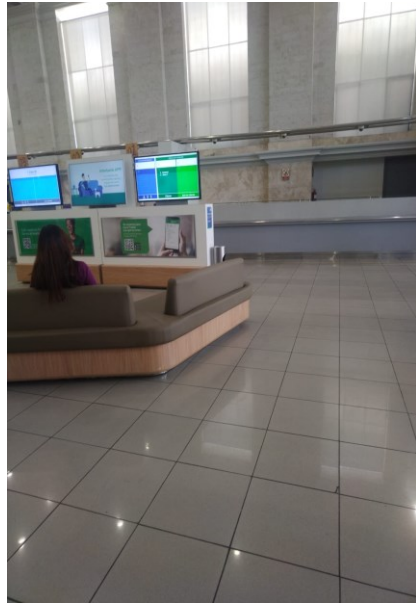
*Nota:* Fotografía tomada en patio tienda Arequipa

**Imagen 3:** *Registro para la atención*



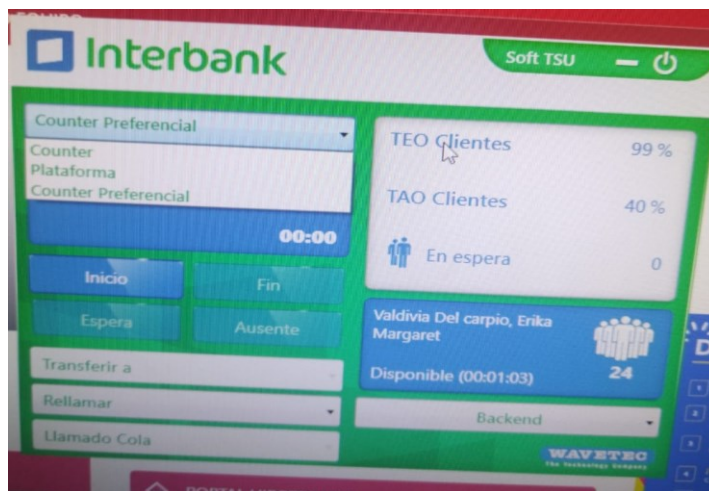
*Nota:* Fotografía tomada en patio tienda Arequipa

**Imagen 4:** Pantalla de registro para la espera



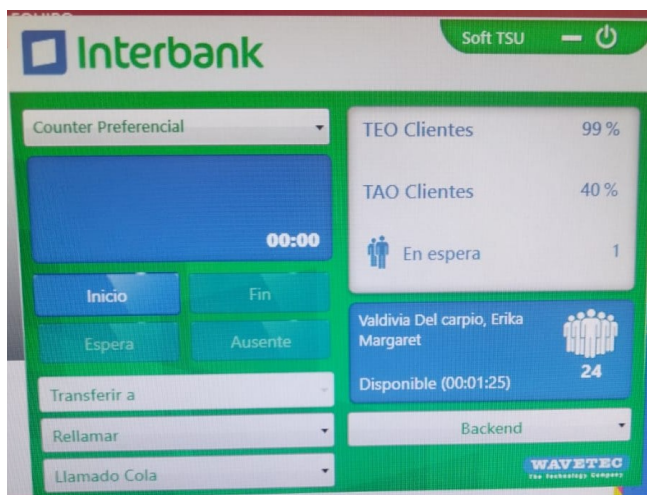
*Nota: fotografía tomada de sistema de colas*

**Imagen 5:** Cola de clientes



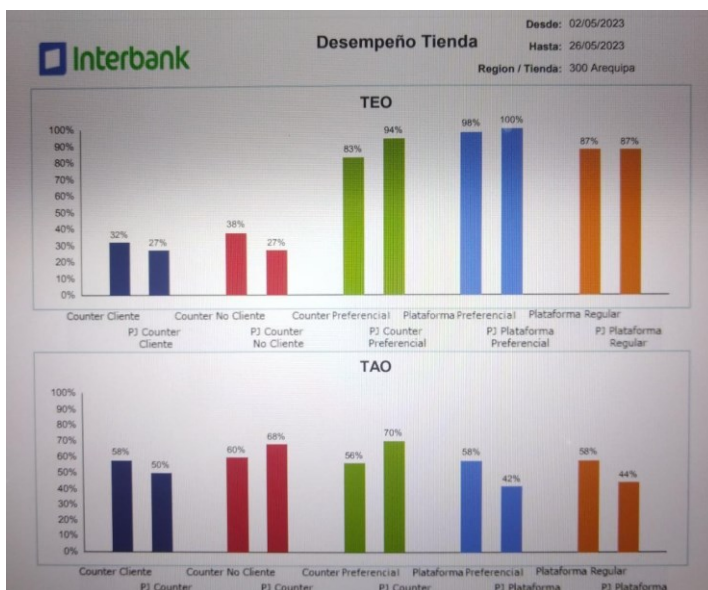
*Nota: fotografía tomada de sistema de colas.*

**Imagen 6:** Sistema Soft Su para la atención de clientes



*Nota:* fotografía tomada de sistema de colas

**Gráfico 4:** Tiempo de espera/tiempo de atención



*Nota:* Reporte de desempeño de tienda

## Capítulo III:

### 3. *Marco referencial*

#### 3.1. **Reseña histórica**

El Banco Internacional del Perú fue fundado el 1 de mayo de 1897 y comenzó a operar el 17 del mismo mes con un Directorio encabezado por el Sr. Elías Mujica. Su primera ubicación fue en la calle Espaderos, hoy conocida como Jirón de la Unión. En 1934, se inició un proceso de descentralización administrativa, abriendo las primeras agencias en Chiclayo y Arequipa, seguidas al año siguiente por Piura y Sullana. La política de expansión se aceleró en 1942, adquiriendo propiedades en la Plazuela de la Merced y en la calle Lescano, donde se construyó el edificio "Sede La Merced", reconocido como Monumento Histórico por su hermosa arquitectura. En el pasado, el banco tuvo accionistas relacionados con la agroindustria, como La Fabril S.A. y W.R. Grace Co. En la década de 1970, el Chemical Bank de Nueva York se unió como accionista y asumió la gestión del banco. En 1970, el Banco de la Nación adquirió la mayor parte de las acciones del banco, convirtiéndose así en miembro de la Banca Asociada del país. En 1980, el banco cambió su nombre a Interbanc.

El 20 de julio de 1994, un grupo financiero liderado por el Dr. Carlos Rodríguez-Pastor Mendoza, junto con destacados inversionistas como Nicholas Brady (ex secretario del Tesoro de los Estados Unidos), adquirió el 91% de las acciones disponibles, convirtiéndose en el principal accionista del banco. En 1996, se decidió cambiar el nombre a Interbank, marcando el inicio de una nueva forma de hacer banca en Perú. El objetivo era convertir cada agencia en una auténtica "tienda financiera", donde los clientes pudieran acceder a un banco diferente, confiable y sólido, con productos y servicios financieros brindados con asesoría y una atención especial, ágil, conveniente, cercana e innovadora.

En 2001, la inauguración de la oficina principal “Torre Interbank”, ubicada entre las avenidas Javier Prado y Paseo de la República, marcó el inicio de una nueva era de servicios integrados y tecnología avanzada. En 2005 se abrieron tiendas “Money Market” en los supermercados peruanos, brindando servicios bancarios con horario extendido de lunes a domingo. Se trata de una medida sin precedentes en el sistema financiero del país.

Desde principios de 2007 hasta fines de 2008, Interbank llevó a cabo un agresivo proceso de crecimiento, duplicando su red de distribución. El número de tiendas pasó de 111 a 207, y el número de cajeros automáticos aumentó de 701 a 1,400 en ese período. En el 2007, se abrió la oficina de representación comercial en Shanghai, convirtiéndose en la primera oficina de una empresa peruana en China, con el objetivo de dinamizar el intercambio comercial con ese país.

Gracias a su sólido crecimiento y desempeño, en 2010, las principales agencias calificadoras de riesgo clasificaron a Interbank como una empresa con grado de inversión, lo que permitió realizar dos importantes emisiones de deuda en los mercados internacionales. En marzo de 2012, Interbank inauguró su Oficina de Representación Comercial en Sao Paulo, Brasil, el quinto socio comercial de Perú, con el objetivo de asesorar a empresarios peruanos y brasileños para concretar negocios exitosos e identificar oportunidades de inversión.

Hoy en día, Interbank es una de las principales instituciones financieras del país, enfocada en brindar productos innovadores y un servicio ágil y conveniente a más de 2 millones de clientes.



## **3.2. Filosofía organizacional**

### **3.2.1. Misión:**

Ser el mejor banco a partir de las mejores personas

### **3.2.2. Visión:**

Acompañamos a los peruanos a realizar sus sueños, hoy.

### **3.2.3. Valores:**

Integridad: Hacemos lo correcto siempre con transparencia y honestidad.

Colaboración: contribuimos, sin fronteras, para multiplicar los objetivos de todos.

Coraje: Nos atrevemos a marcar la diferencia.

Innovación: Hacemos las cosas de manera diferente.

Pasión por el servicio: Pensamos siempre en los demás, en los clientes, brindándoles soluciones ágiles.

Sentido del humor: disfrutamos lo que hacemos y nos reímos de nosotros mismos.

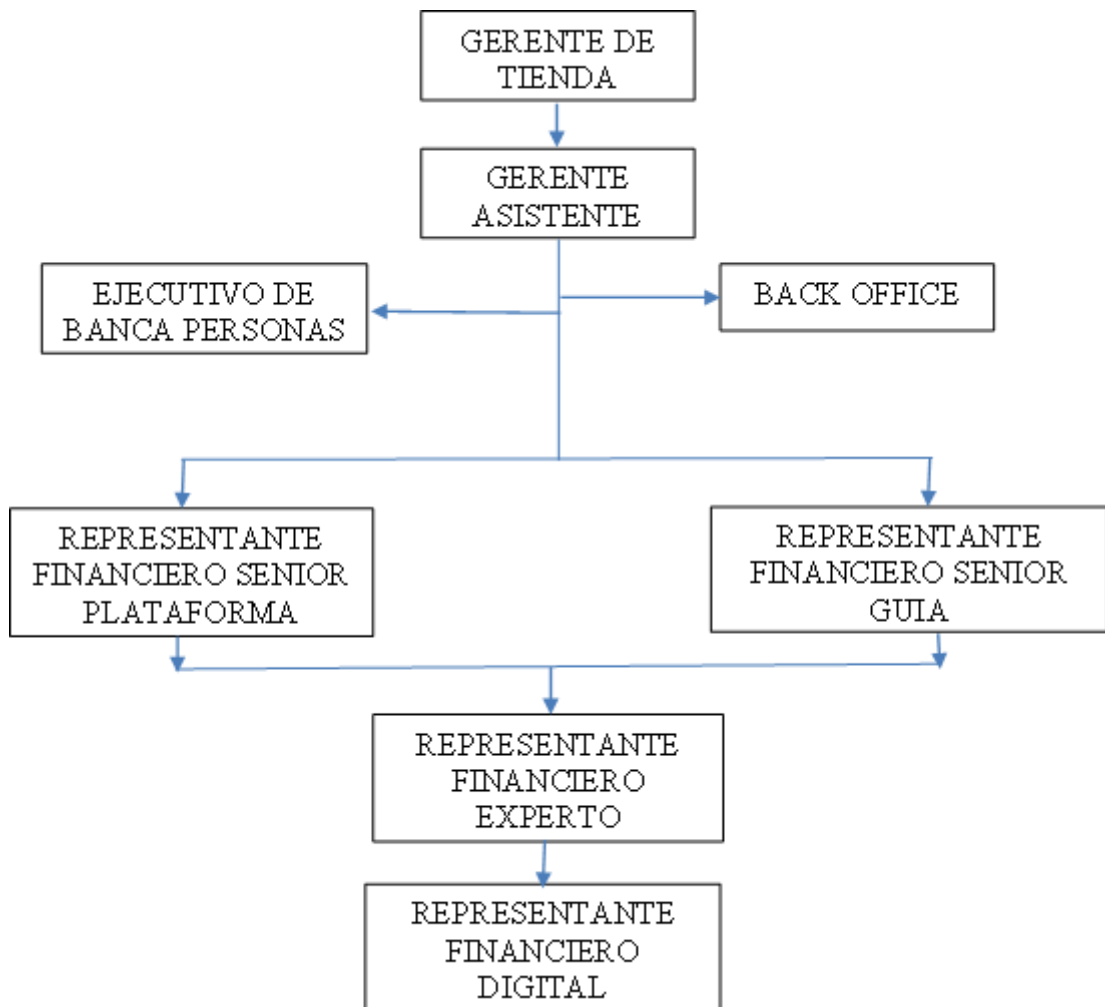
## **3.3. Diseño Organizacional**

En el presente trabajo de investigación, se detallará la estructura organizacional de la tienda Arequipa, ya que la propuesta de mejora se aplicará aquí.

La tienda Arequipa está conformada por 7 plataformas de atención al cliente, 14 counter (ventanillas) donde se realizarán las operaciones bancarias, un gerente asistente (o jefe de operaciones), 2 back office, 2 administrativos y uno de atención al cliente, un asesor legal, dos ejecutivos de banca personas, un gerente de tienda.

### 3.4. ORGANIGRAMA

**Gráfico 5:** Organigrama



*Fuente:* elaboración propia, según lo indicado en el manual de tiendas,

<http://interbank/gn/manualTienda/MPR-Tiendas-N-04-02.aspx>

### 3.5. FUNCIONES:

**Tabla 2:** *Funciones del Gerente de Tienda*

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | Ser responsable por la gestión comercial de la tienda a su cargo.                    |
| GERENTE DE TIENDA | Realizar el seguimiento y prospección de clientes.                                   |
|                   | Liderar a los colaboradores de la tienda.  |
|                   | Coordinar la ejecución de campañas comerciales conducentes al logro de los objetivos |
|                   |  |

Nota: Elaboración Propia.

**Tabla 3:** *Funciones del Gerente Asistente*

|                   |  |
|-------------------|--|
|                   | Controlar los límites de efectivo de la tienda.                              |
| GERENTE ASISTENTE | Verificar caiones v caias buzón al cierre de la tiendas.                     |
|                   | Verificar custodia efectiva de la caia de valores                            |
|                   | Controlar transacciones efectuadas en tienda a través de reportes de PANAGON |
|                   | Supervisar cuentas pendientes o transitrias a través                         |
|                   | Verificar documentos pendientes de regularización                            |
|                   | Arquar valorados en custodia   |
|                   | Cuadre de documentos del movimiento diario                                   |
|                   | Supervisar el registro v control de asistencia de la                         |
|                   |  |

Nota: Elaboración Propia.

**Tabla 4:** *Funciones Back Office*

|                |   |
|----------------|---|
| BACK<br>OFFICE | Verificar cheques recibidos en ATM a través de  |
|                | Verifica y entrega los cheques de otros bancos en   |
|                | Verificar y cuadrar los cheques de interbank  |
|                | Verificar el detalle de rechazo de cheques OB y MB  |
|                | <i>Verificar las letras a protestar a través deñ reporte de</i>                                     |
|                | Verificar las letras, ingresadas, devueltas y canceladas  |
|                | Verificar pagarés cancelados  |
|                | Verificar Cartas Fianza entregadas  |
|                | Compensar pendientes contables por movilidad y enviar los sustentos a la unidad de control contable |
|                | Realizar los abonos enviados para transporte de PROSEGUR que pasan por CAD                          |
|                | Tramitar oficios y notificaciones que llequen a tienda  |

Nota: Elaboración Propia.

**Tabla 5:** *Funciones Ejecutivo Banca Personas*

|     |  |
|-----|--|
| EBP | Buscar y traer fondeo para el banco impulsando productos y servicios de cash <b>management</b> .                                   |
|     | Gestionar líneas de crédito y operaciones puntuales, rentabilizar las operaciones.   |
|     | Prospección de nuevos clientes para el sector y banco.   |
|     | Identificar oportunidades de negocio para crecimiento de clientes actuales y prospectos generando <b>crosseling</b> para el banco. |

Nota: Elaboración Propia.

**Tabla 6:** *Funciones RF Digital*

|   |  |
|---|--|
| <b>RF<br/>DIGITAL</b>   | Aborda a los clientes en el patio brindando un trato cordial, haciendo que se sientan cómodos durante la espera.   |
|   | Atender y/o derivar adecuadamente las necesidades de los clientes que surgen en el patio de la tienda.   |
|   | Educar a los clientes en el uso de ATM para derivación de depósitos, retiros, pago de TC y las funcionalidades que surjan.   |
|   | Enseñar a los clientes a registrarse por si solos en el sistema de colas de la tienda.   |
|   | Educar a los clientes en las nuevas capacidades digitales del banco, que incluyen nuevos desarrollos en canales APP y BPI y nuevos aplicativos como Billy o Tunki. |
| Incrementar la venta digital a través de la página web del banco. |  |

*Nota:* Elaboración Propia.

**Tabla 7:** *Funciones RF Experto*

|                       |   |
|-----------------------|---|
| <b>RF<br/>Experto</b> | Atencion de clientes en counter, recibir y entregar dinero. Realizar transacciones bancarias según lo solicitado por el cliente.                                  |
|                       | Educar a los clientes en el uso de ATM para derivación de depósitos, retiros, pago de TC y las funcionalidades que surjan   |
|                       | Educar a los clientes en las nuevas capacidades digitales del banco, que incluyen nuevos desarrollos en canales APP y BPI y nuevos aplicativos como Billy o Tunki |
|                       | Incrementar la venta digital a través de la página web del banco  |
|                       | Venta de productos financieros.   |

*Nota:* Elaboración Propia.

**Tabla 8:** *Funciones RF Senior Guía y Plataforma*

**RF Senior  
Guía o  
Plataforma**

---

Atención de clientes en **counter**, recibir y entregar dinero. Realizar transacciones bancarias según lo solicitado por el cliente.

---

Educar a los clientes en las nuevas capacidades digitales del banco, que incluyen nuevos desarrollos en canales APP y BPI y nuevos aplicativos como Billy o Tunki.

---

En el caso de plataforma, colocar productos de venta larga como créditos hipotecarios.

---

En el caso de guía, realizar el cuadro de valorados semanalmente.

---

Incrementar la venta digital a través de la página web del banco.

---

Educar a los clientes en el uso de ATM para derivación de depósitos, retiros, pago de TC y las funcionalidades que surjan.

---

Venta de productos financieros.

---

Nota: Elaboración Propia.

### **3.6. Productos y/o servicios**

El banco ofrece productos y servicios para banca personas, banca pequeña empresa y empresas e instituciones. En el presente trabajo de investigación, se abordará exclusivamente los productos ofrecidos a banca personas, ya que son estos el eje principal de la rentabilidad de la Tienda Arequipa, que, a través de la mejora en la satisfacción de los clientes, se pretende incrementar.

- Tarjetas de crédito. Es una línea de crédito sujeto a evaluación integral del cliente, que permite a este realizar compras o cualquier otro tipo de consumo, sin

tener efectivo. Utilizando parte de esta línea para efectuar el pago en el establecimiento físico o virtual y teniendo la opción de fraccionar dichos consumos en cuotas para realizar el pago al banco, hasta en 36 meses y dichas cuotas estarán conformadas por capital e interés. Se trata de una línea revolvente ya que, al pagar el consumo realizado, la línea utilizada se compensa.

Interbank ofrece a los clientes diferentes marcas y categorías para las tarjetas según la evaluación crediticia previa que les realiza y cada una tiene beneficios distintos de acuerdo al segmento al que esté orientado.

Las marcas que ofrece Interbank con Visa y American Express.

- Cuentas. Interbank ofrece cuentas de ahorro que permiten al cliente tener acceso a su dinero en cualquier momento y lugar, con características orientadas a cada necesidad.

- Cuenta simple. Cuenta de ahorros libre de mantenimiento.
- Cuenta millonaria. Cuenta de ahorros que permite participar del sorteo de un departamento y un auto para un solo ganador, se debe mantener s/1500 para no pagar mantenimiento y permite disponer del dinero por cajero y agentes a nivel nacional.

- Cuenta Sueldo. La cuenta para recibir el sueldo directamente de planilla, en convenio con la empresa empleadora. No está sujeta a ningún tipo de cobro de comisión ni mantenimiento y goza de especiales beneficios como descuentos y tasas preferenciales en todas las empresas del grupo Intercorp.

- Préstamos y créditos.
  - Préstamo personal. Es un préstamo de dinero en efectivo que otorga el banco, previa evaluación crediticia del cliente, aplicando una tasa de interés anual de acuerdo con las condiciones del mercado. El beneficio especial es la rapidez en el desembolso y que hay un plazo de hasta 60 meses para pagarlo.
  
  - Crédito hipotecario. Es un crédito a través del cual el banco financia la compra de una vivienda, terreno, casa de playa o construcción, para un cliente que cumpla con ciertos requisitos, por ejemplo, el nivel y tipo de ingreso mensual.  
Este es un crédito a largo plazo que puede pagarse hasta en 30 años.
  
  - Seguros. Seguro de protección de tarjetas de crédito, en caso de robos o pérdidas, para que las compras realizadas con la tarjeta sean cubiertas por el seguro.
  
- Envío y recepción de dinero. Giros nacionales e internacionales que pueden cobrarse a nivel nacional y también a través de agentes Interbank.



### 3.7. Diagnóstico organizacional

**Gráfico 6:** *Análisis FODA*



Fuente: Elaboración propia.

#### 3.7.1. Estrategias:

- Estrategia FO (Ofensivas):

Aprovechando el respaldo del grupo Intercorp se puede trabajar en sinergia con las empresas que lo conforman para poder ofrecer los diferentes productos y beneficios a sus trabajadores y a través de ellos poder llegar a más personas.

Aprovechar el personal capacitado para expandir la oferta de productos y servicios en tienda Arequipa, captando nuevos segmentos de clientes.

Utilizar la tecnología avanzada para mejorar la eficiencia y experiencia del cliente, ofreciendo servicios bancarios rápidos y seguros.

Buscar una mayor participación en el mercado aprovechando la red de distribución del Grupo Intercorp.

- Estrategia DO (Adaptativas):

Reducir los tiempos de espera en las sucursales mediante la implementación de sistemas de atención más eficientes, como citas previas o servicios de atención en línea.

Mejorar la comodidad de las sucursales mediante la optimización del espacio físico y la distribución de áreas de atención al cliente.

- Estrategia FA (Defensivas):

Diferenciarse de la competencia destacando la reputación y trayectoria del banco Interbank en el mercado bancario peruano.

Establecer medidas de seguridad y protección de datos sólidas para mitigar el riesgo de ciberataques y fraudes, generando confianza en los clientes.

- Estrategia DA (Adaptativas):

Identificar y abordar las debilidades internas, como la falta de personal en momentos de alta demanda, mediante la contratación o redistribución de recursos.

Estar atentos a los cambios en las regularizaciones bancarias y adaptar las operaciones del banco en consecuencia.

## Capítulo IV:

### 4. Resultados

#### 4.1. Diagnóstico

Situación actual de la empresa:

- Durante el año 2020 y 2021, Interbank redujo dos tiendas en la plaza Arequipa. Este hecho incrementa la afluencia de clientes en las tiendas que quedan abiertas, especialmente, en la tienda 300, que se ubica en una zona céntrica de Arequipa y que capta clientes que solían acudir a las tiendas que fueron cerradas.

- Entre Mayo y junio el NPS en Arequipa va en picada (NPS: -6%, luego de haber llegado a 45% en Abril), se consideró que esto se debió a que una de las tiendas con bastante afluencia, cerró por remodelación, pero los comentarios de los clientes no mencionan esa tienda. Entonces se trata únicamente del servicio.

- El bono de éxito que el banco paga a los colaboradores de la tienda cada trimestre, de llegar a la meta del panel comercial, solo se cobró una vez durante el 2022 y en lo que va del 2023, se ha cobrado solo una vez. (El bono se puede cobrar 4 veces al año, de llegar al panel).

##### 4.1.1. Análisis del tiempo de espera óptimo

La tienda 300 Arequipa, recibe una mayor afluencia de clientes en comparación con otras tiendas de la plaza, aquí mostramos la cantidad de clientes atendidos del 01 al 15 de julio 2023.

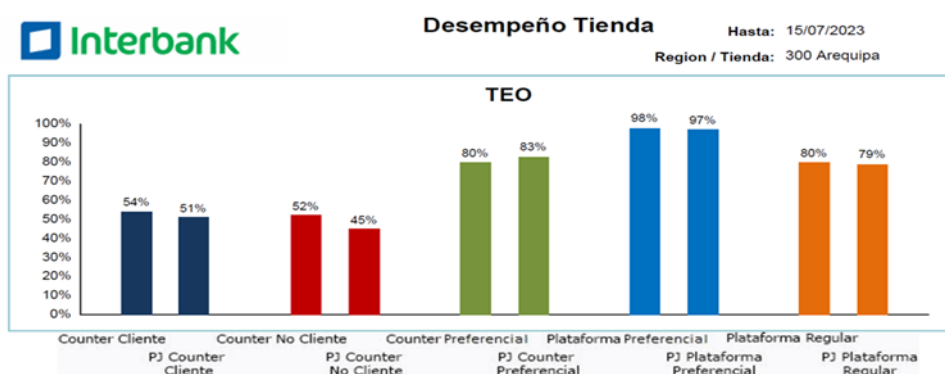
**Tabla 9:** Registro de personas atendidas por tienda

|                                  | Personas atendidas | Personas espera | en TEO cliente | Counter | Atención | Disponible |
|----------------------------------|--------------------|-----------------|----------------|---------|----------|------------|
| 300 Arequipa                     | 386                | 16              | 71%            |         | 62%      | 93%        |
| 325 Avelino Cáceres              | 169                | 5               | 86%            |         | 63%      | 96%        |
| 343 Arequipa Mall Aventura       | 155                | 16              | 75%            |         | 47%      | 96%        |
| 410 Yanahuara                    | 148                | 2               | 78%            |         | 52%      | 97%        |
| 462 Arequipa Mall Aventura Cayma | 226                | 12              | 71%            |         | 50%      | 89%        |

Nota: elaboración propia con información de Qportal

En la tabla se puede observar que el tiempo de atención está por debajo del objetivo que debe ser de 80.6% (según lo indicado como meta en el panel de servicios, líneas abajo). Es decir, del 100% de clientes atendidos, solo el 71% fue atendido con el tiempo de espera óptimo de 7 minutos.

**Gráfico 7:** Desempeño en tienda Arequipa



Nota: Reporte desempeño tienda Q portal

Según el reporte de desempeño, en el que se puede observar a detalle según el tipo de registro, quienes tienen un mayor tiempo de espera son los no clientes o usuarios, que, por el modelo de atención actual, deben esperar que sean atendidos 7 clientes, para que pase a atención un usuario. Sin embargo, no hay una considerable diferencia con la atención a los clientes, quienes van en 54% (no clientes 52%), es decir, se atendió a casi el mismo porcentaje de clientes y no clientes con el tiempo de espera óptimo.

En la siguiente imagen, tomada de un día cualquiera en el sistema de colas, podemos ver el tiempo de atención que espera un cliente y el de un usuario, la diferencia es solo de 2 minutos.

**Imagen 7:** *Status cola.*

| Status de la Cola       |                     |                    |                    |                        |                       |         |                           |
|-------------------------|---------------------|--------------------|--------------------|------------------------|-----------------------|---------|---------------------------|
| Cola                    | Posiciones Abiertas | Personas en Espera | Personas Atendidas | Tiempo Prom. de Espera | Tiempo Máx. de Espera | TEO (%) | Tiempo de Espera Objetivo |
| Counter Cliente         | 5                   | 2                  | 223                | 00:01:22               | 00:07:49              | 99%     | 00:07:00                  |
| Counter Aún No Cliente  | 1                   | 0                  | 29                 | 00:01:43               | 00:09:09              | 96%     | 00:07:00                  |
| Counter Preferencial    | 0                   | 0                  | 25                 | 00:01:10               | 00:05:18              | 100%    | 00:07:00                  |
| Plataforma Preferencial | 0                   | 0                  | 9                  | 00:01:33               | 00:02:55              | 100%    | 00:10:00                  |
| Plataforma Regular      | 1                   | 0                  | 73                 | 00:01:37               | 00:08:40              | 100%    | 00:10:00                  |
| Total                   | 7                   | 2                  | 359                | 00:01:26               | 00:09:09              |         |                           |

Nota: fotografía tomada de Qportal, sistema de control de colas de gerente de tienda Arequipa.

Este no es solo un indicador del tiempo que demora un cliente en ser atendido desde el ingreso a la tienda, sino que también es un indicador en su panel de servicios, el cual será traducido en un bono trimestral de éxito, al alcanzar todos los ítems en verde.

## Imagen 8: Panel de tienda

| PANEL OMNICANAL Y SERVICIOS |       |            |             |           |              |       |          |
|-----------------------------|-------|------------|-------------|-----------|--------------|-------|----------|
| Tienda                      |       |            |             |           |              |       |          |
| Indicadores                 | Pesos | Fecha Act. | #Obs/Avance | Meta/Tope | Cumplimiento | Nota  | Semáforo |
| Derivacion total            | 11    | 22 Jul     | 79.2%       | 93.4%     | 84.8%        | 9.33  | ●        |
| Encuesta de satisfaccion    | 15    | 18 Jul     | 0%          | 63%       | 0%           | 0     | ●        |
| Cosecha digital             | 15    | 24 Jul     | 38.8%       | 45%       | 86.3%        | 12.94 | ●        |
| Teo                         | 10    | 22 Jul     | 76.8%       | 80.6%     | 95.2%        | 9.52  | ●        |
| Afiliacion app              | 15    | 23 Jul     | 40          | 62        | 64.5%        | 9.68  | ●        |

Nota: Panel Comercial Tienda Arequipa: Panel Ominicanal y servicios.

Para conceder los puntos en el panel, la tienda debe cumplir con atender, del 100% de clientes registrados durante el trimestre, 80.6% con el tiempo de espera óptimo.

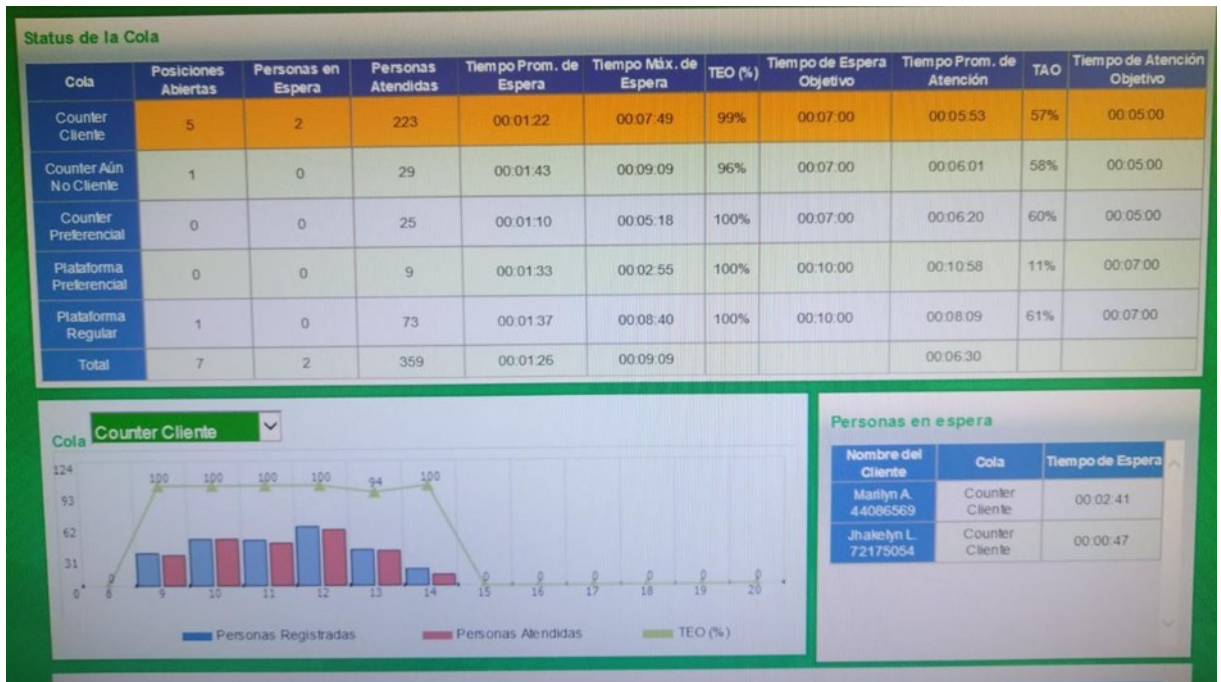
### 4.1.2. Análisis del tiempo de atención óptimo

Es el tiempo que dura la atención del cliente, desde que llega al counter o plataforma. El tiempo de atención óptimo para un cliente, debe ser de 5 minutos en counter y en plataforma 7 minutos.

Es lo que debe durar una atención cumpliendo todo el modelo propuesto por Interbank. En este breve tiempo, el RF debe dar la bienvenida, atender el requerimiento, despejar cualquier consulta adicional y ofrecer proactivamente algún producto del banco, en detalle se revisará más adelante

Tal como se observa en la imagen siguiente, cuando el tiempo promedio de atención es de 6 minutos, el TEO se encuentra sobre el objetivo que es de 80.6% y el TAO sobre 50% que es también el objetivo.

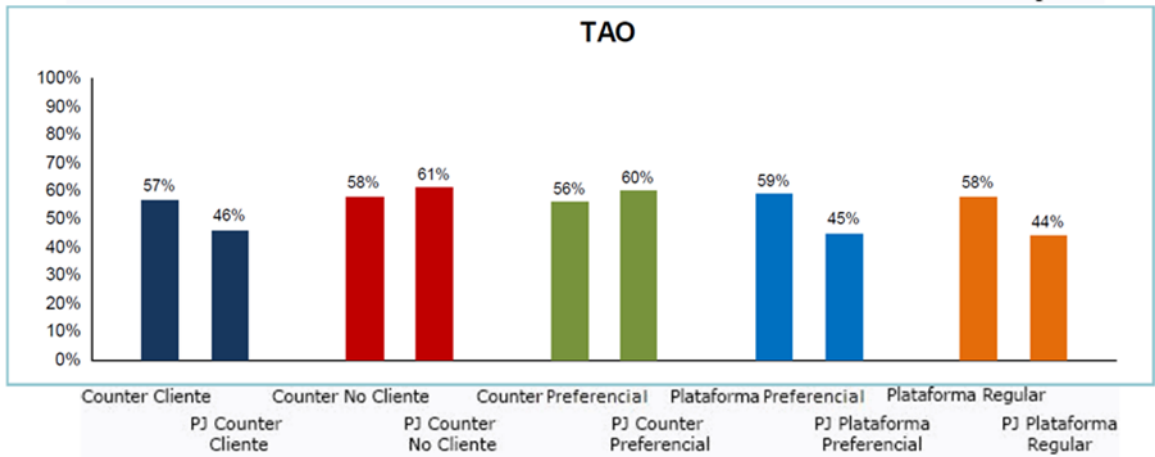
**Imagen 9:** *Status cola/TEO*



Nota: fotografía tomada de Qportal

En el siguiente gráfico del desempeño de la tienda respecto al TAO, se puede observar las atenciones que toman más cantidad de tiempo, que son aquellas con un porcentaje más bajo, se diferencian por cómo se realizó el registro en el ingreso, las opciones son: counter cliente, counter no cliente, counter preferencial, plataforma regular y plataforma preferencial. En counter también puede registrarse como persona natural o persona jurídica.

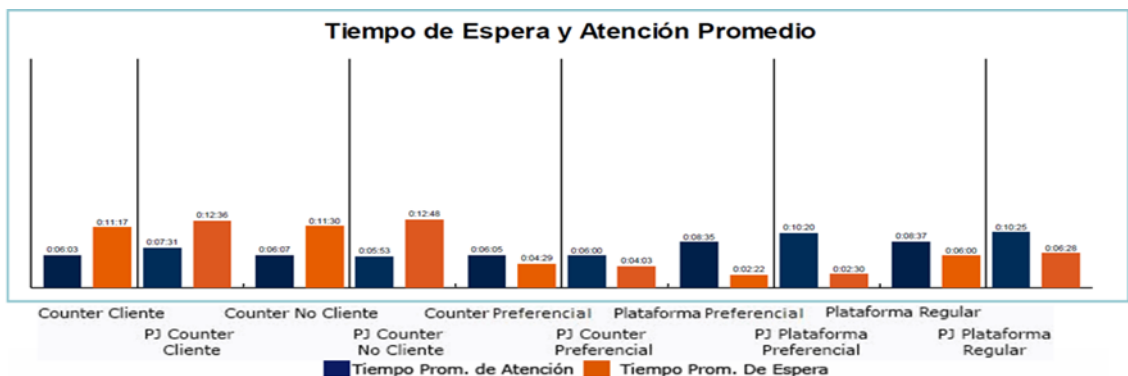
**Gráfico 8:** Reporte de desempeño por cola



Nota: Reporte desempeño tienda Q portal

En esta imagen se puede comparar los porcentajes, según el tipo de registro, de clientes que fueron atendidos en el tiempo de atención óptimo. Aunque no se encuentra en el panel comercial el indicador TAO, está relacionado estrechamente con el TEO, ya que mientras la atención sea más larga, el tiempo de espera también lo será.

**Gráfico 9:** Tiempo de espera y atención promedio



Nota: Reporte desempeño tienda Q portal.



En el gráfico se compara el tiempo de atención y de espera. En counter, la atención es breve, tomando la más corta 6 y la más larga, 7 minutos. El tiempo de espera es entre 11 y 12 minutos. Por otro lado, en plataforma, el tiempo de atención promedio es de 8 minutos siendo éste el tiempo más breve y 10 minutos el más extenso, el tiempo de espera es de 6 minutos.

#### **4.1.3. Análisis de modelo de atención**

El RF a cargo de la atención, debe seguir el modelo de atención propuesto por el banco. El cual incluye una serie de lineamientos que se deben completar, a continuación, se detalla el modelo de atención para el RF digital, RF Counter y RF Sénior, para posteriormente hacer un análisis.

#### **Decálogo del servicio:**

Es la base del modelo de atención del banco, la percepción que quiere que los clientes tengan del personal y del servicio.

1. Siempre somos: cercanos, amables, sonrientes, ágiles y eficientes
2. Somos un banco inclusivo. Tratamos por igual a todos nuestros clientes y valoramos las diferencias. ¡Empatiza y escucha activamente!
3. Buscamos anticiparnos a las necesidades y superar sus expectativas de nuestros clientes. ¡Sorpréndelos!
4. ¡Hazte cargo! y ¡asegúrate! de resolver el requerimiento por el cual nos contactó.
5. Valoramos el tiempo de nuestros clientes
6. Educamos a los clientes en el uso del canal más conveniente.

7. Usamos un lenguaje personalizado directo, simple y claro. ¡Transmite seguridad en tu speech!

8. Los clientes deben sentirse respaldados y cómodos. No somos inoportunos en nuestra atención

9. Brindamos información al cliente que le permite tomar decisiones adecuadas. Nuestras respuestas son objetivas y prácticas para transmitir credibilidad y confianza. ¡Somos transparentes!

10. No limitamos ni derivamos la atención. Elévalo con tu líder, si no encuentran solución volteen con el área especializada.

- **Modelo de atención RF digital**

**PASO 1:** “Hola/Buenos días/Buenas tardes, Bienvenido(a) a Interbank, mi nombre es [Nombre]”

**PASO 2:** Identifica al cliente, personaliza y asegúrate de entender su necesidad (escucha activa)

“Me podrías brindar tu DNI, por favor [verifica el nombre]. ¿En qué te puedo ayudar?”

Si puedo atender el requerimiento, sigo con el paso 4 y 5

**PASO 3:** Educo y atiendo al cliente (priorizando canales digitales y cajeros)

Menciona: “Si lo necesitas yo te puedo ayudar“. Acompaño paso a paso en todo el proceso asegurándome que sea atendido el requerimiento por el que vino a la Tienda. Explico las acciones a realizar.

Si identifico que tiene una campaña, la ofrezco.

**PASO 4:** Ofrece ayuda adicional

“¿Algo más en lo que te pueda ayudar?”

Si NO puedo atender el requerimiento, sigo con el paso 6

**PASO 5:** Frase proactiva + Mensaje de despedida

“Recuerda que puedes utilizar tu Interbank APP desde tu casa o donde te encuentres, sin necesidad de venir a nuestras Tiendas. Te entrego mi tarjeta personal en caso tengas alguna consulta adicional. Gracias [Nombre del cliente] por venir a Interbank. Que tengas un buen día/tarde”

**PASO 6:** Registra al cliente en el Walle\*

“[Nombre del cliente], listo! Hemos registrado tus datos. Tu nombre aparecerá en la pantalla y te llamaremos para que te acerques al counter/plataforma.”

\* Informarles a tus compañeros para que puedan darle continuidad a la atención.

- **Modelo de atención RF counter**

**PASO 1:** Brinda bienvenida y personaliza la atención (si el cliente viene derivado del patio, dale continuidad a la atención)

“Hola/Buenos días/Buenas tardes [Nombre], Bienvenido(a) a Interbank, mi nombre es [Nombre]”

**PASO 2:** Asegúrate de entender su necesidad (escucha activa) y realiza la validación de identidad

Me podrías brindar tu DNI, por favor [verifica el nombre]. [Nombre] ¿en qué te puedo ayudar?”

**PASO 3:** Atiende, educa y asesora

Asegúrate de que sea atendido el requerimiento por el cual el cliente vino a la Tienda. En caso de dudas con los procesos, escala con tu líder para ofrecer una

solución. Hazte cargo de encontrar una solución. Empatiza y adáptate a los requerimientos de todos nuestros clientes.

En caso la operación se pueda realizar por canales digitales, invita y educa al cliente proactivamente a utilizarlos. “Si lo necesitas yo te puedo ayudar”.

**PASO 4:** Re confirma con el cliente los detalles sensibles de la operación

Ejemplo: confirma el monto, divisa, número de cuenta, nombre del cliente/destinatario.

**PASO 5:** Valida si el cliente está en campaña\* y educo\*

“[Nombre del cliente] tienes aprobada la campaña de [Nombre del producto], ¿deseas que te brinde mayor información?”. Aplico cierre de venta. Termino el ofrecimiento y proactivamente educo al cliente en el uso de los canales digitales. (Priorizando Interbank APP).

**PASO 6:** Ofrece ayuda adicional

“¿Algo más en lo que te pueda ayudar?”

**PASO 7:** Frase proactiva + Mensaje de despedida

Ejemplo: “Recuerda que puedes utilizar tu Interbank APP desde tu casa o donde te encuentres, sin necesidad de venir a nuestras Tiendas. Te entrego mi tarjeta personal en caso tengas alguna consulta adicional. Gracias [Nombre del cliente] por venir a Interbank. Que tengas un excelente día/tarde”.

- **Modelo de atención RF senior**

**PASO1:** Brinda bienvenida y personaliza la atención (si el cliente viene derivado del patio, dale continuidad a la atención)

“Hola/Buenos días/Buenas tardes [Nombre], Bienvenido(a) a Interbank, mi nombre es [Nombre]”

**PASO 2:** Asegúrate de entender su necesidad (escucha activa) y realiza la validación de identidad

Me podrías brindar tu DNI, por favor [verifica el nombre]. [Nombre] ¿en qué te puedo ayudar?”

**PASO 3:** Asesora, atiende y educa

Bríndale asesoría integral y seguimiento personalizado hasta solucionar el requerimiento por el cual el cliente vino a la Tienda. En caso de dudas con los procesos, escala con tu líder para ofrecer una alternativa. Empatiza y adáptate a los requerimientos de todos los clientes.

En caso la operación se pueda realizar por canales digitales, invita y educa al cliente proactivamente a utilizarlos. “Si lo necesitas yo te puedo ayudar “.

**PASO 4:** Reconfirma con el cliente los detalles sensibles de la operación

Ejemplo: confirma el monto, divisa, número de cuenta, nombre del cliente/destinatario

**PASO 5:** Valida si el cliente está en campaña\* y educo\*

“[Nombre del cliente] tienes aprobada la campaña de [Nombre del producto], ¿deseas que te brinde más información?”. Aplico protocolo de cierre de venta.

Termino el ofrecimiento y proactivamente educo al cliente en el uso de los canales digitales. (Priorizando Interbank APP)

**PASO 6:** Ofrece ayuda adicional

“¿Algo más en lo que te pueda ayudar?”

**PASO 7:** Frase proactiva + Mensaje de despedida

Ejemplo: “Recuerda que puedes utilizar nuestro Interbank APP desde la comodidad de tu hogar o donde te encuentres, sin necesidad de trasladarte a nuestras

Tiendas. Te entrego mi tarjeta personal en caso tenga alguna consulta adicional. Gracias [Nombre del cliente] por venir a Interbank. Que tengas un excelente día/tarde”

En el modelo actual, se pueden identificar 4 actitudes en la atención, que son el fondo de lo que quiere transmitir Interbank a los clientes:

- Tomar la iniciativa: realizar la atención de forma proactiva, ofrecer productos adicionales a los que el cliente solicitó, ofrecer ayuda adicional.
- Educa: instruir al cliente sobre otros canales de atención que pueden brindarle de manera más rápida y ágil, lo que esté requiriendo. Por ejemplo, un retiro, un cobro de remesa o pago de servicio que puede realizarse sin hacer cola, en un agente Interbank o un cajero Globalnet.
- Hazte cargo: atender al cliente desde el inicio del requerimiento, hasta que este haya sido satisfecho. No derivar la atención a otro canal y dejar al cliente de lado, acompañarlo hasta el final.
- Empatiza: entender lo que cliente siente, ponerse en su lugar, para de esa manera brindar la mejor atención posible.

Estos son los llamados momentos memorables que deben ser parte de la atención al cliente, entonces tenemos lo siguiente:

El cliente ingresa a tienda y es abordado por el RF digital, el será el encargado de darle la bienvenida, identificarlo (porque en interbank siempre se le llama a los clientes por su nombre), en caso de poder ayudarlo con la operación, el RF digital atenderá el requerimiento. Las operaciones que puede atender un RF digital son aquellas que pueden realizarse por cajero, acompañando al cliente y enseñándole a usarlo, abrir cuentas, hacer desembolsos de préstamos relacionados a las tarjetas de crédito con abono en cuenta de ahorros, pagos desde la aplicación, entre otros. Al

finalizar, revisará si el cliente tiene alguna oferta de producto Interbank, de ser así, lo ofrecerá y si no, dará las palabras de despedida. En caso se trate de una operación que no puede atender, continuará con el registro en el sistema de colas.









El RF digital contribuye a reducir el tiempo de espera, ya que algunas operaciones que se puedan realizar por otros canales, no serán registradas. De esta manera los clientes que lleguen a counter o plataforma, podrán esperar menos tiempo para ser atendidos y los que sean atendidos por el RF digital, estarán más contentos de no haber tenido que esperar.

El modelo de atención requiere agilidad, ya que parte de este es el ofrecimiento proactivo de otros productos del banco, teniendo en cuenta que existe una meta comercial y que los colaboradores son medidos por resultados, los RFs van a tener que ofrecer y hacer su mejor esfuerzo para poder cerrar la venta, el tiempo de atención óptimo es 7 minutos, ese es el tiempo que tienen para realizar la transacción, hacer el ofrecimiento y de ser positiva la respuesta del cliente, iniciar la gestión del producto.

La atención no debe extenderse demasiado, si bien es cierto que se puede compensar, atendiendo a un cliente en menos de 5 minutos cuando la transacción o consulta es breve y tomando algo más de tiempo cuando se trata de la venta de un producto, sin embargo, si nos enfocamos en la calidad de servicio, los clientes que estén registrados justo en el momento de la venta de otros clientes

van a esperar mucho más de 7 minutos y es probable que no se obtenga una buena calificación de su parte.

## Imagen 10: Encuesta de satisfacción del cliente

| Razones de Satisfacción 275  |  |
|---|--|
| RAZON   |  |
|                              | 300 Tienda Plaza Arequipa - Trimestre II 2023 - 17/05/2023<br>Poco satisfecho • May 27, 2023 11:08 AM<br><br>que las personas de atencion en ventanilla, deben hacer respetar el turno que como cliente tiene para ser atendido.   |
|                              | 300 Tienda Plaza Arequipa - Trimestre II 2023 - 16/05/2023<br>Totalmente satisfecho • May 26, 2023 11:32 PM<br><br>Porque la persona que me atendió resolvió mi consulta / problema / requerimiento  |
|                              | 300 Tienda Plaza Arequipa - Trimestre II 2023 - 19/05/2023<br>Nada satisfecho • May 26, 2023 7:52 PM<br><br>Demoras en la atención de la persona que me atendió, Porque hay poco personal atendiendo   |
|                              | 300 Tienda Plaza Arequipa - Trimestre II 2023 - 18/05/2023<br>Totalmente satisfecho • May 26, 2023 6:45 PM<br><br>Porque la persona que me atendió resolvió mi consulta / problema / requerimiento, Por la menor congestión de personas / poca cola, Porque me brindaron buena información / personal capacitado, Por la amabilidad y disposición de la persona que me atendió, Por la rapidez en la atención de la persona que me atendió |
|                              | 300 Tienda Plaza Arequipa - Trimestre II 2023 - 10/05/2023<br>Totalmente satisfecho • May 26, 2023 5:39 PM<br><br>Por la menor congestión de personas / poca cola, Porque la persona que me atendió resolvió mi consulta / problema / requerimiento, Por la amabilidad y disposición de la persona que me atendió, Por la rapidez en la atención de la persona que me atendió  |
|                            | 300 Tienda Plaza Arequipa - Trimestre II 2023 - 09/05/2023<br>Totalmente satisfecho • May 26, 2023 12:42 PM<br><br>Por la menor congestión de personas / poca cola   |
|                            | 300 Tienda Plaza Arequipa - Trimestre II 2023 - 04/05/2023   |

Nota: Reporte NPS Tienda Arequipa.

### 4.1.4. Encuesta pin pad

Esta modalidad consiste en que el cliente mientras es atendido accede a una encuesta a través de PIN PAD (POS), donde califica la atención que está recibiendo en ventanilla/plataforma, es decir, que califica directamente al representante financiero que lo está atendiendo en ese instante, esta encuesta es de manera aleatoria (no a todos los clientes).

La metodología es que inicialmente mientras el cliente realiza una transacción cuando ya está culminando la operación en pantalla el RF recibe un aviso con los siguientes mensajes:



**Imagen 11:** Encuesta de satisfacción PIN PAD:



Nota: Imagen sacada de aplicativo interno IBK "transactor".

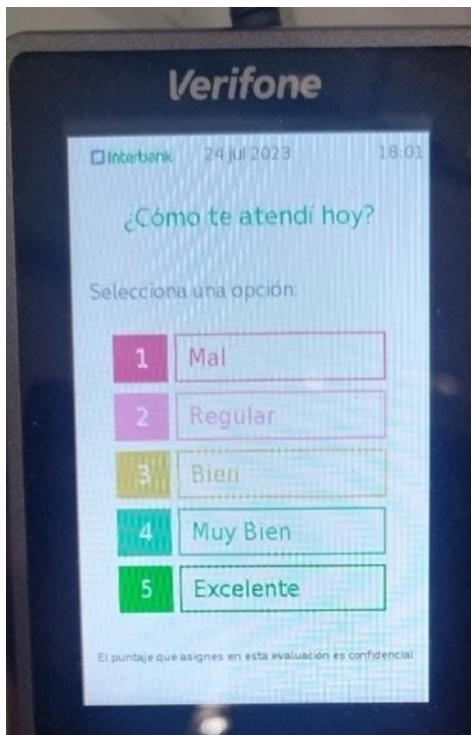
**Imagen 12:** Encuesta de satisfacción PIN PAD



Nota: Imagen sacada de aplicativo interno IBK "transactor".

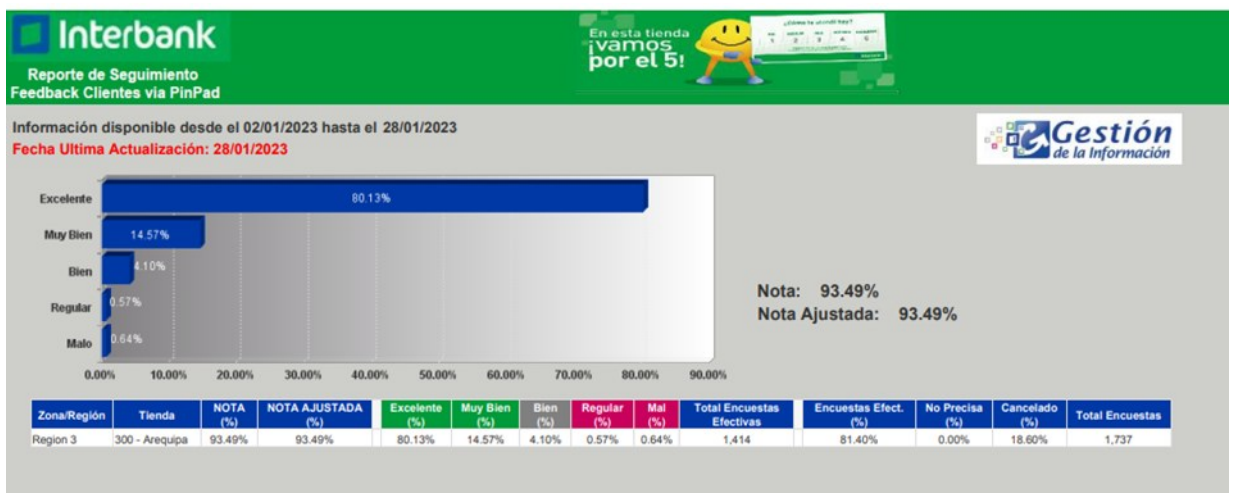
El representante financiero deberá seguir las indicaciones y solicitar al cliente que acceda a marcar la respuesta de la encuesta que visualiza en el PIN PAD.

**Imagen 13:** PIN PAD



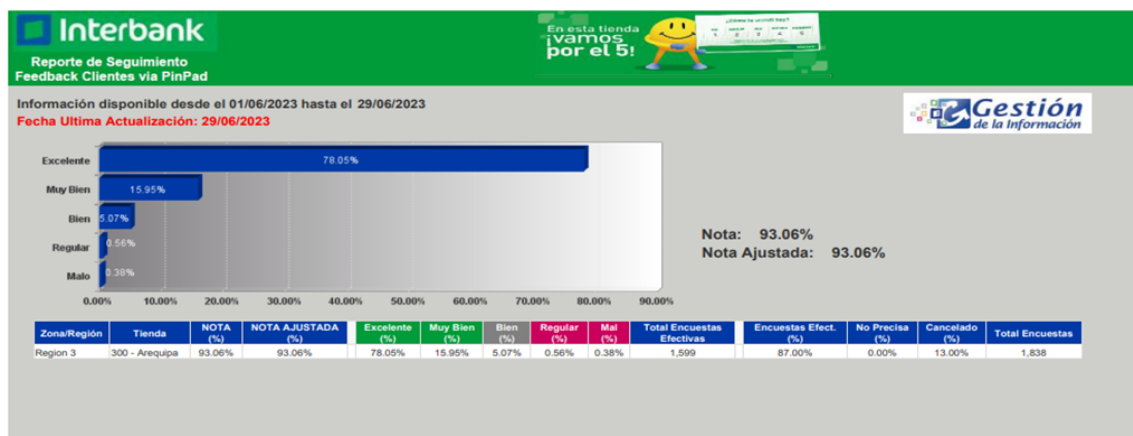
Nota: Propia

**Imagen 14:** feed back cliente vía PIN PAD



Nota: Reporte PIN PAD.

**Imagen 15:** *Feed back cliente via PIN PAD*



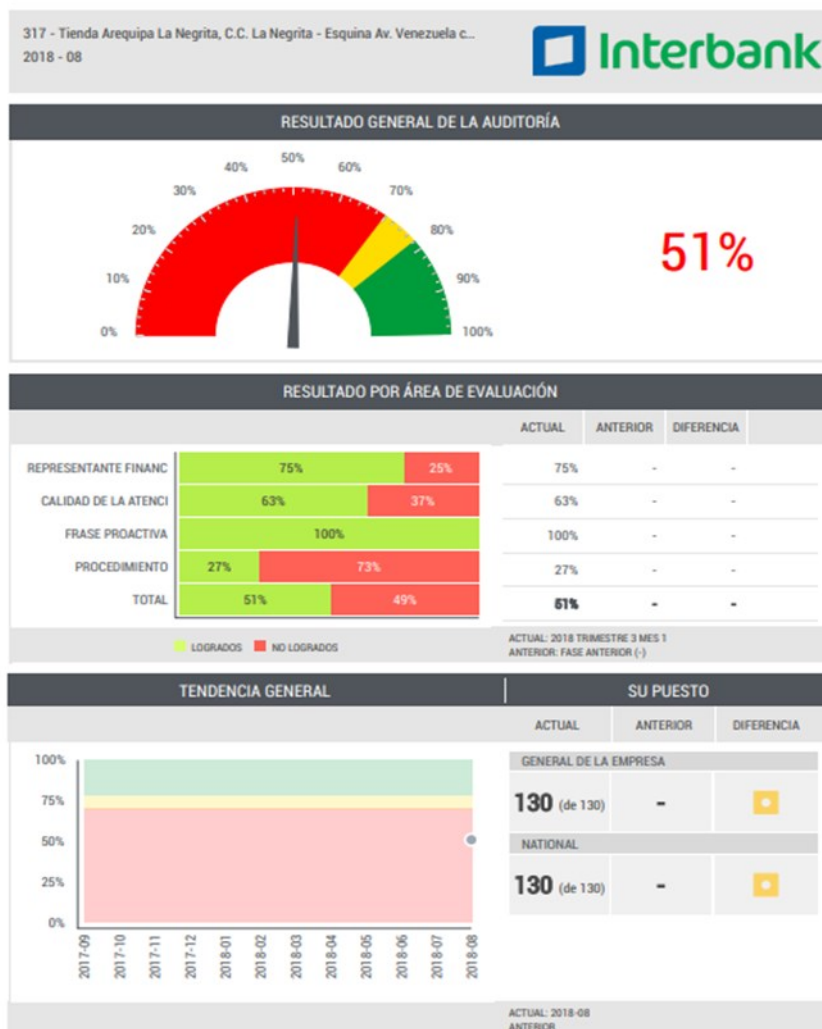
Nota: Reporte Pin Pad

Tomamos el primer mes del año y el sexto mes a fin de comparar en distintos tiempos la satisfacción o insatisfacción que manifiesta el cliente con la atención que recibe en ese momento y como se puede observar no hay mucha diferencia ya que en el mes de enero se obtuvo un 93.49% de clientes que calificaron con “Excelente” su atención y en el mes de Junio un 93.06% que también marcaban “Excelente” la atención que estaban recibiendo, con ello podemos ver que la atención en ventanilla no es el principal motivo de insatisfacción sin embargo no podemos ser ajenos a los porcentajes que no marcaron por una “Excelente” atención.

#### **4.1.5. Cliente incógnito**

Consiste en la atención de un cliente encubierto, que, guiándose de un modelo de atención como cuestionario, evaluará la atención recibida en la tienda. Para ello se sabe que los representantes financieros tienen un modelo de atención a seguir el cual al cumplir todos los pasos se podría asegurar una mejor percepción por parte del cliente.

**Imagen 16:** Calificación cliente incógnito (referencial)



Nota: Banco Interbank

**4.1.5.1. RF Digital (en patio):** El Rf digital viene a ser la primera cara del banco ya que ellos se encuentran al ingreso de la tienda y son los encargados de la derivación del cliente por el canal que le permita realizar su requerimiento de la manera más rápida y amigable posible, pero a su vez también son medidos por ventas por ellos al momento de recibir al cliente deben indagar bien su necesidad y ver los posibles productos que se le pueda ofrecer al cliente; los paso que debe seguir son:

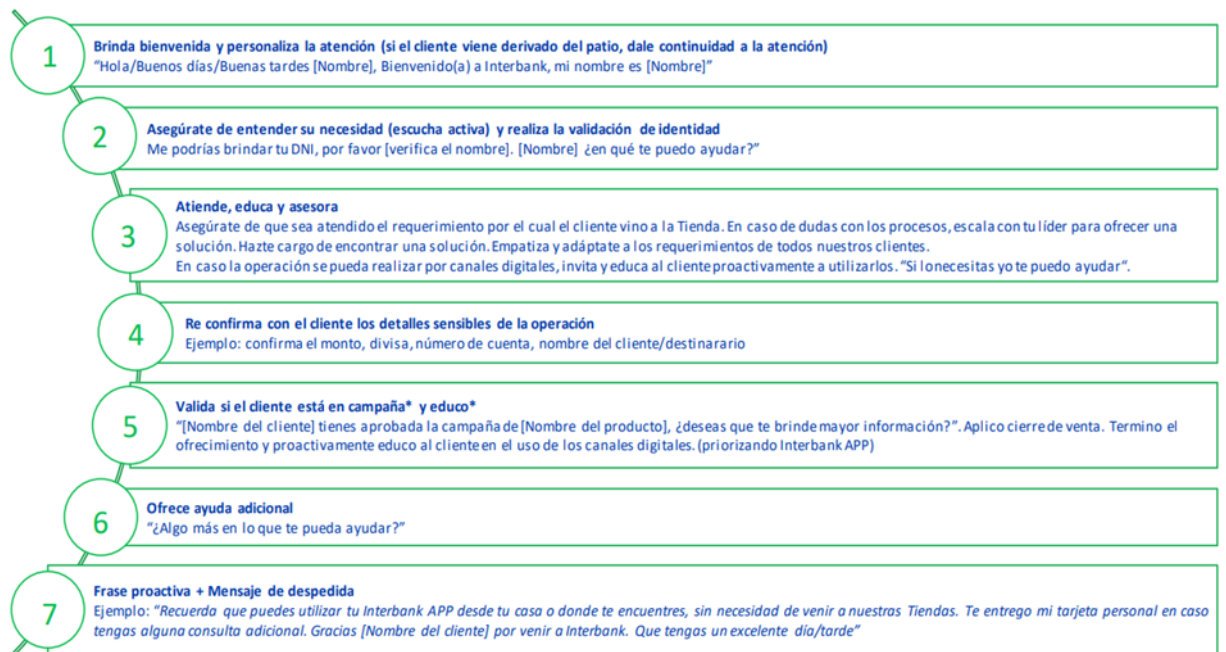
### **Imagen 17:** *Protocolo de atención RF Digital*

- ✓ Da la bienvenida y despedida al estilo Interbank
- ✓ Verifica el nombre del cliente antes de personalizar la atención
- ✓ Toma la iniciativa brindando atención inmediata a clientes preferenciales
- ✓ Indaga y asegúrate de entender la necesidad de nuestro cliente
- ✓ Darle al cliente nuestra tarjeta personal.
- ✓ Acompaña y educa al cliente hasta que se solucione el requerimiento y/o complete su operación

Nota: Manual de atención IBK

**4.1.5.2. RF Counter:** El Rf counter es quien atiende finalmente la operación/transacción que el cliente posiblemente no pudo realizar por ningún otro canal alternativo o que deseaba realizar la operación explícitamente en counter, el representante financiero debe tener un trato amable todo el tiempo y debe lograr que el cliente se sienta cómodo y con confianza mientras es atendido, en algunas ocasiones es en counter donde es durante esta atención que llegan algunos clientes ofuscados para lo cual también se tiene un protocolo de atención, esta molestia se debe muchas veces al tiempo que esperó el cliente para poder ser atendido y la prisa que ellos tienen para poder realizar su operación; sin embargo el RF tiene que cumplir con el protocolo de atención y debe absolver todas las dudas o inquietudes que presente el cliente para que éste pueda retirarse satisfecho, el modelo que tienen es el siguiente:

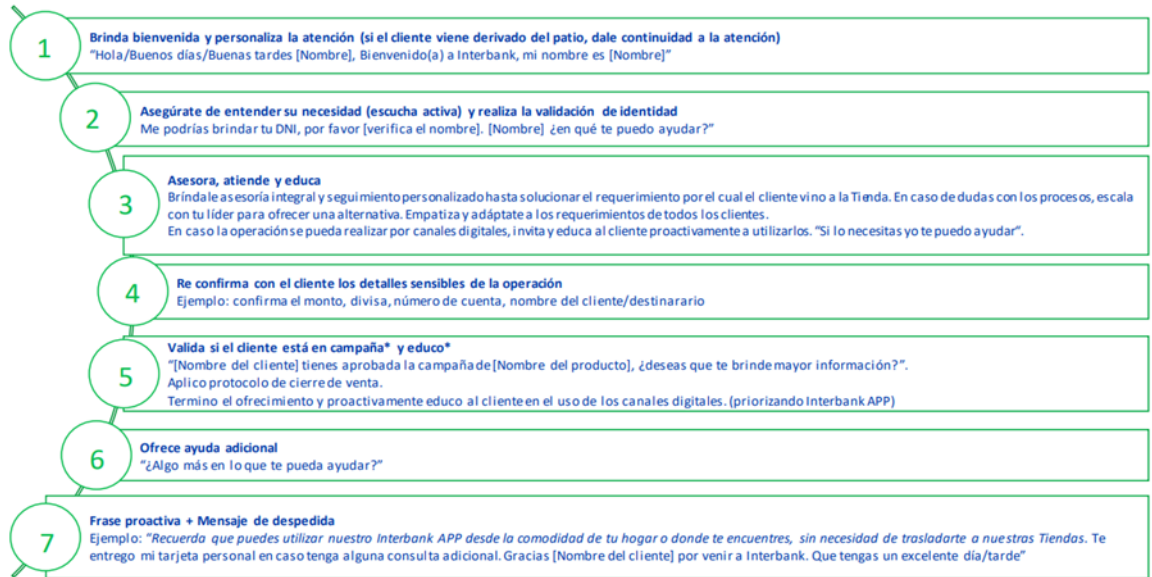
## Imagen 18: Protocolo de atención RF Counter



Nota: Manual de atención IBK.

**4.1.5.3. RF Plataforma:** El Rf en mención se encarga de los clientes que buscan una orientación sobre algún producto financiero ya sea que ya cuentan con uno y presentan dudas o que están interesados en adquirir alguno, muchas veces la atención en esta posición es más prolongada ya que el cliente puede absolver consultas con mayor detenimiento y además de ello cuentan con meta de productos de venta larga como créditos hipotecarios lo que quiere decir que el ofrecimiento podría abarcar aún más tiempo que solo la consulta del cliente, ellos cuentan con un protocolo muy similar al de los Rf counter:

### Imagen 19: Protocolo de atención RF Plataforma



Nota: Manual de atención IBK.

- Cabe resaltar que los representantes financieros; todos son multifuncionales; es decir que todos están en la capacidad de poder atender las mismas operaciones o absolver las dudas sin embargo por la posición que tienen a cargo se enfocan a la atención en patio en caso de los RF digitales, atención de operaciones transaccionales en caso de los RF counter y un enfoque mucho más comercial en caso de las RF plataforma aunque absolutamente todos tienen una meta de ventas de productos financieros por las cuales son medidos y cuyo ofrecimiento debe estar dentro del tiempo de atención.

- En la visita de cliente incógnito es evaluada cada una de estas posiciones; la metodología consiste en que el cliente encubierto graba y toma nota muy discretamente de todos los sucesos que acontecen desde que ingresa a la tienda hasta que se retira de ella después de haber realizado su operación o consulta y cada

RF que lo atiende es evaluado, al final expresa su experiencia y evalúa si se cumplieron todos los lineamientos durante su atención y junto a la grabación se envían los resultados a la tienda que es evaluada para que pueda corroborar la calificación dada y ver las falencias que se pueden estar suscitando todo ello a fin de mejorar y de uniformizar la atención.

- Sin embargo la evaluación no culmina con la calificación está también repercute en uno de los indicadores de panel de la tienda.

#### 4.1.6. Encuesta de satisfacción

La encuesta que se hace llegar a los clientes por correo electrónico y que pretende conocer el porcentaje de clientes que recomiendan el servicio del banco, el NPS. Durante el pasado mes de junio 2023, el NPS de la tienda fue de -6%, a continuación, una muestra de los aspectos que causan mayor insatisfacción a los clientes:

**Imagen 20:** Encuesta de satisfacción



Nota: muestra de reporte NPS Plaza sur

En la figura se observa los comentarios negativos de insatisfacción para 3 tiendas del sur, la queja es por el trato poco amable.



A continuación, se revisan más comentarios negativos para la tienda Arequipa.

### Imagen 21: Encuesta de satisfacción



Nota: muestra de reporte NPS Plaza sur.

- Nuevamente mencionan el trato poco amable y la demora en la atención.

## 4.2. Diseño de la Mejora

Luego del diagnóstico y análisis de la tienda principal de Arequipa en los capítulos anteriores, realizamos las siguientes sugerencias y aportes para el mejoramiento del modelo de servicio:

### 4.2.1. Tiempo de espera óptimo

Se propone para reducir el tiempo de espera, lo siguiente:

- Tener control del estado de los cajeros Globalnet aledaños y los que se encuentran en tienda, para reparar cualquier falla a la brevedad, de esta manera los clientes podrán seguir siendo derivados y hacer sus operaciones ahí sin tener que estar esperando atención en ventanilla, de igual forma con los agentes Interbank.
- Elevar los límites de importes de transacciones según horarios en los canales alternativos como agentes, cajeros y banca por internet hasta por 5 mil soles para retiros en cajeros y agentes por 3 mil soles. Añadiendo filtros de seguridad como la presentación del DNI, para hacer operaciones seguras.

- Llevar un calendario de días de mayor afluencia de público, en esos días tomar medidas como adicionar un RF digital adicional que pueda ayudar con las derivaciones a otros canales, coordinar con los agentes cercanos que tengan sistema conforme y adecuar el horario para que en el momento del día que haya más clientes, todas las posiciones se encuentren cubiertas.

#### **4.2.2. Tiempo de atención óptimo**

Para que la pueda atención brindarse dentro del tiempo óptimo, cumpliendo todos los protocolos y momentos de atención, se propone lo siguiente:

- El RF digital debe revisar las ofertas de productos financieros de los clientes que ya se encuentran en espera de atención, de esta manera, puede ir haciendo la oferta proactiva, para que al llegar al counter o plataforma, sea más rápido el cierre de venta.

#### **4.2.3. Modelo de atención**

Para el modelo de atención, se propone lo siguiente:

- En la pantalla del televisor donde aparece el nombre del cliente, se recomienda que también aparezca el número de ventanilla en la que será atendido una vez que el cliente sea llamado por el RF para su atención, ello con la finalidad de evitar confusión al cliente y que cuando llegue su turno sepa a dónde dirigirse.

- Retomar el envío de mensajes de texto a los clientes cuando estén próximos a recibir la atención con 5 minutos de anticipación aproximadamente para que no se vean obligados a quedarse en tienda en caso de que exista mucha afluencia y puedan realizar las otras gestiones que necesiten, valorando el tiempo de los clientes.

- Juego de roles, en los que los colaboradores practiquen constantemente el modelo de atención propuesto, cumpliendo con los momentos memorables, la actitud positiva y la agilidad. De esta manera van a interiorizar el protocolo.
- Un sistema de recompensas que premie al colaborador con mejor atención del mes con horas libres por ejemplo o con un sábado libre.

#### **4.2.4. Encuesta pin pad**

Se revisó los motivos de mayor insatisfacción de los clientes al momento de la atención, esta es principalmente la demora en la atención y en segundo lugar, que no se brinde información completa o no se logre atender completamente el requerimiento del cliente. Se propone lo siguiente para asegurar la mejor calificación en dicha encuesta:

- Seguir el modelo de atención, garantiza una calificación de excelente en la encuesta pin pad, por lo que se propone reforzar el modelo a través de la práctica constante.
- Que, al momento de registro del cliente, se alerte en el sistema con el que operan los RF que se trata de un cliente de alto valor que está registrado en el sistema de colas, de esta manera se le dará prioridad por el tipo de cliente que representa para el banco ya que son ellos a quienes les llega principalmente la encuesta de satisfacción.

#### **4.2.5. Cliente incógnito**

- Para mejorar este indicador se propone nuevamente el juego de roles, en una breve reunión antes de abrir la tienda, con participantes aleatorios y elegir cada semana un aliado que se encargue de instruir a los demás, sobre el modelo de atención.

- Las reuniones deben ser breves, amenas y divertidas, para que se inicie el día laboral con la mejor actitud.

#### **4.2.6. Encuesta de satisfacción**

Una forma de aumentar la recomendación y la preferencia de los clientes es identificando factores en los cuales los clientes tienen sentimientos negativos relacionados, por lo que se sugiere lo siguiente:

- Motivar y capacitar a los RFs en la importancia de cumplir el decálogo de la atención del banco, siguiendo esos principios se garantiza una buena calificación.
- Tomar en cuenta los comentarios positivos de los clientes promotores, para no descuidar lo que ellos valoran y mantenerlo o mejorarlo.

### **4.3. Mecanismos de Control**

#### **4.3.1. Q portal**

Sistema que permitirá llevar el control de registro de clientes y a su vez, el control de los RF que se encuentran atendiendo o disponibles. De esta manera se les podrá alertar cada vez que excedan el tiempo de atención óptimo de forma individual, y como grupo, cuando los clientes estén esperando más del tiempo óptimo para que puedan agilizar la atención.

#### **4.3.2. Pin pad**

La encuesta sobre la atención en counter o plataforma, que se aplica apenas finaliza la transacción, con esto, de forma diaria, se puede tener conocimiento de cómo se viene dando la atención en la tienda.

#### **4.3.3. Encuesta de satisfacción**

Se aplica a lo largo del trimestre, los clientes reciben una encuesta por mensaje de texto por correo electrónico, donde se les consulta por la atención en una tienda específica. En este caso, en la Tienda Arequipa, con esta encuesta se mide el NPS o que tan probable es que el cliente recomiende el servicio a colegas o conocidos. También se pide al cliente que diga los motivos de porqué se encuentra satisfecho o insatisfecho con el servicio, por medio de preguntas abiertas.

#### **4.3.4. Cliente incógnito**

¿Se está cumpliendo el modelo de atención? Mediante el cliente incógnito se pone a prueba a la tienda, ya que esta visita encubierta, puede darse cualquier día del mes, en cualquier momento del día, a cualquier counter o plataforma y solo una vez por trimestre. De este modo, la tienda solo tiene una oportunidad para demostrar si sus colaboradores siguen todo el modelo.

## Capítulo V:

### 5. Conclusiones y Recomendaciones:

#### 5.1. Conclusiones:

- La calificación que dan los clientes a los colaboradores durante la atención directa a través de pin pad es favorable, lo que quiere decir que el principal problema no es durante la atención del cliente.

- La tienda plaza Arequipa 300, al ser muy espaciosa tiene una capacidad de aforo de 250 personas en su sala de espera, y esta se distribuye con dos filas en los laterales una de plataformas y otra de ventanillas, pero al momento de ser llamados aun estando enumeradas con el eco que produce el ambiente se desorientan y no logran identificar muchas veces su llamado para la atención y debido a ello a veces pierden su turno y tienen que registrarse una vez más.

- Interbank cuenta con trabajadores cuyas funciones implican que sean “la cara del banco”, “en primer contacto”, nos referimos a los RF Digitales, y como su nombre lo dice son Digitales, y realizan las ventas de manera digital en una laptop, pero muchas veces son saturadas por los requerimientos de los clientes que derivan ya que desconocen cómo realizar sus operaciones en cajeros, o en agentes o en la misma App.

- Estamos en una era digital e Interbank busca digitalizar a sus clientes, pero muchas veces es este un problema por las caídas de sistema.

- Las pantallas al momento de ser registrados muestran el número de orden de cliente registrado, lo cual genera confusión ya que el cliente piensa que es el número de la ventanilla en la que será atendido, cuando para ello debe pasar a la posición número uno.

## **5.2. Recomendaciones:**

- Se recomienda mayor capacitación de los colaboradores sobre los productos financieros que ofrece el banco y las facilidades por los canales digitales que tiene el cliente hoy en día a fin de que se los pueda educar a través de la enseñanza del uso de estos medios (banca por internet, app).
- Para este punto recomendamos habilitar en el sistema la visualización en la pantalla del número de ventanilla en la que serán atendidos de este modo no perderán su turno con la búsqueda.
- Ya que estamos en una era digital se recomienda se pueda implementar algún tipo de IA (inteligencia artificial) que con solo colocar una palabra en el buscador de el paso a paso del procedimiento y así el cliente no tendrá necesidad de acudir a tienda.
- Se recomienda mejorar el servidor de manera que este tipo de incidentes no sean tan frecuentes y así no pierdan el interés de los clientes al hacer uso de sus canales alternativos.

- Se recomienda que en la pantalla sobre la numeración donde se muestran los clientes registrados especifique que es la cantidad de clientes en espera y en la parte superior que es donde figura el nombre del cliente que está siendo llamado para la atención más el número de ventanilla donde será atendido.



## Bibliografía

- Vela Ortiz, D. A. (2010). La satisfacción del cliente bancario en Canadá: Diferencias entre canadienses e inmigrantes de la América latina--revisión y traducción. *Revista Universidad y Empresa*, 12(18), 50-71
- Miguel Dávila, J. Á., Valdunciel Bustos, L., & Flórez Romero, M. L. (2007). Análisis de la calidad del servicio que prestan las entidades bancarias y su repercusión en la satisfacción del cliente y la lealtad hacia la entidad. *RAE: Revista Asturiana De Economía*, (38), 79-107.
- Martín, R y Martín, C. R. (2000) La satisfacción del usuario: un concepto en alza. Pág. 139- 153
- Daft, R. L. (2011). *Teoría y diseño organizacional (10a. ed.)*. Cengage Learning. <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/39955>
- Prats Darder, P. (2011). *Métodos para medir la satisfacción del cliente*. AENOR - Asociación Española de Normalización y Certificación. <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/53565>
- Padilla-Aguilar, D., Herrera-García, R. A., Acevedo-Suárez, J. A., & Pardillo-Baez, Y. (2016). Buscando la satisfacción del cliente. estudio en el centro de inmunología molecular. *Ingeniería Industrial*, 37(3), 313-322.
- Cárdenas, A., Mancheno Saá, M.J., & Bimboza Masaquiza, J. E. (2023). Calidad del servicio y satisfacción del cliente: el caso del mantenimiento vehicular liviano. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(35), 15-15ades, 8(35),15-15
- Murguía Jara, Luis Alberto (2016). *Planeamiento estratégico del banco Internacional del Perú S.A.A- Interbank 2015- 2016*. [Tesis de pregrado Universidad San Ignacio de Loyola]. <https://repositorio.usil.edu.pe>

- Reyes Domínguez, J. F. (2019). *Excelencia en el manejo de la óptica y el servicio al cliente*. 1. Universidad de La Salle - Ediciones Unisalle. <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/221185>
- Chávez Vivó, A. R., & Garza Rios, R. (2011). *Procedimiento para medir la satisfacción del cliente externo*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echevarría. CUJAE
- [surveymonkey.com \(2023\) . 7 indicadores para medir la satisfacción del cliente.https://es.surveymonkey.com/mp/5-customer-satisfaction-kpis-you-need-to-use/](https://es.surveymonkey.com/mp/5-customer-satisfaction-kpis-you-need-to-use/)
- Ramírez Carvajal, A. P. (2017). Servqual o servperf: ¿otra alternativa? Sinapsis (Quindío, Colombia),9 (1), 59 -63.
- Trejo García, Soto Rosales y Olivares Aguayo (2023). Optimización del Net Promoter Score (NPS) con factores de expansión, una medición de experiencia de clientes en riesgo reputacional Net Promoter Score (NPS) (pág 40-45). Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración.<http://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/4626>
- Montesinos, J y Rodríguez, Paúl (2016). “DIAGNOSTICO Y PROPUESTA DE MEJORAS RELATIVAS A LA INSATISFACCION DEL CLIENTE EN LA TIENDA FINANCIERA PRINCIPAL DEL BANCO INTERBANK DE AREQUIPA”.
- Torres Gómez, C. A. (2023). Gestión de la atención al cliente/consumidor. COMT0110. 2. IC Editorial. <https://bv.unir.net:2769/es/lc/unir/titulos/229387>
- Agudelo Restrepo, L. (2022). *Identificación de factores a mejorar para aumentar la recomendación, análisis de NPS para clientes neutros a partir de procesamiento de lenguaje natural*. Universidad Nacional de Colombia.

## ANEXOS

### Imagen 22: Preguntas Focus Group

#### FOCUS GROUP

- 1.- ¿Cuál es tu nivel de satisfacción con el modelo de atención del banco Interbank?
- 2.- ¿cuál es tu opinión sobre el modelo de atención actual de Interbank en tienda Arequipa?
- 3.- ¿Qué aspectos del modelo de atención consideras positivos?
- 4.- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas al brindar atención a los clientes en el banco Interbank de la Tienda Arequipa?
- 5.- ¿cuáles son los principales desafíos o problemas que has experimentado al interactuar con el registro o atención de clientes?
- 6.- ¿Qué mejoras sugerirías para el modelo de atención del banco Interbank?
- 7.- ¿Qué opinas sobre la disponibilidad y funcionalidad de los servicios en línea y la aplicación móvil del banco Interbank?
- 8.- ¿Qué herramientas o recursos consideras que necesitas para brindar una mejor atención al cliente en el banco Interbank?
- 9.- ¿Cómo crees que el modelo de atención al cliente del banco Interbank se compara con otros bancos o instituciones?
- 10.- ¿Qué cambios o mejoras te gustaría ver en el modelo de atención al cliente del banco Interbank?

Nota: Propia

**Imagen 23:** *Focus Group con colaboradores del banco Interbank*



Nota: Propia.