

# **UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS**



**ESCUELA PROFESIONAL DE MARKETING Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**DESARROLLO DE TESIS**

**Calidad en el servicio al cliente Banco Continental caso agencia Aeropuerto, Provincia  
Constitucional del Callao, 2016 – 2017**

**PARA OPTAR EL TITULO DE LICENCIADA EN MARKETING Y NEGOCIOS  
INTERNACIONALES**

**AUTORES:**

**BRUNELLA REÁTEGUI TORRES**

**JHOSELYN VALENCIA BOGGIO**

**THANYA VALDEZ VILCHEZ**

**ASESOR:**

**Mg. JUAN CALLEGARI GALVAN**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: DESARROLLO DE PLANES ESTRATÉGICOS Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**LIMA, PERÚ**

**ENERO, 2017**

**CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE BANCO  
CONTINENTAL CASO AGENCIA AEROPUERTO,  
PROVINCIA CONSTITUCIONAL DEL CALLAO, 2016 - 2017**

Dirigido a la Facultad de Ciencias Empresariales Escuela Profesional de Marketing y Negocios Internacionales, para optar el Título en Marketing y Negocios Internacionales, en la Universidad Peruana de las Américas

**APROBADO POR:**

**Dr. MORALES GALLO, JOSE ANTONIO** -----  
**Presidente**

**MG. SARA MEZA MORALES** -----  
**Secretario**

**LIC. FABIAN LEMA RIVERA** -----  
**Vocal**

**FECHA: 22/02/2017**

## **DEDICATORIA:**

Queremos dedicar el presente trabajo en primer lugar a Dios, por darnos la oportunidad de haber hecho realidad nuestro sueño anhelado, a nuestros familiares, amigos y sobre todo a nuestros queridos docentes que tuvieron siempre una palabra de apoyo durante nuestra etapa universitaria.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo va dirigido con una expresión de gratitud para nuestros distinguidos profesores ya que ellos nos brindaron su apoyo, comprensión y enseñaron a valorar los estudios los cuales culminamos exitosamente.

También agradecemos a nuestros padres porque ellos estuvieron en los días más difíciles de nuestra vida universitaria siempre dándonos su amor y apoyo incondicional.

A nuestra querida Alma Mater Universidad Peruana de las Américas, porque en sus aulas recibimos las más gratas enseñanzas que nunca olvidaremos y habernos acogido desde el inicio de la carrera universitaria y a nuestro asesor por permitirnos mejorar nuestro nivel académico como profesionales y orientarnos en este difícil camino.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación fue elaborado en la entidad bancaria BBVA continental, agencia Aeropuerto Provincia Constitucional del Callao, para determinar de qué manera la falta de calidad de servicio que se brinda influye en la satisfacción del cliente, asimismo identificar los factores que intervienen para que los clientes de la misma se encuentran satisfechos o no con los servicios recibidos. Se entrevistó al personal que labora en dicha oficina y a los clientes que frecuentan la misma, para conocer ambas perspectivas en dicho proceso y determinar así los factores y dificultades que se percibían desde ambos puntos de vista.

Para realizar dicha investigación se tomó en cuenta la opinión de los clientes y usuarios, ya que ellos son los idóneos para calificar el servicio que se les brinda en la entidad bancaria y determinar si se estaba prestando un servicio de calidad acorde a sus expectativas respecto a rapidez, conocimientos, amabilidad, confiabilidad y eficiencia. Así mismo de los colaboradores para que consiguieran ellos mismos identificar a manera de autoevaluación los aspectos donde se debe trabajar para mejorar y mantener lo que se viene realizando bien.

Se determinó que la calidad en la atención al cliente es una estrategia importante para las diferentes organizaciones, en especial en el rubro financiero, donde actualmente los productos cada vez son más similares y la única ventaja competitiva radica en la calidad del servicio brindado, pero aun así se viene observando que esta premisa no se está cumpliendo a cabalidad, pues los clientes que a diario visitan la agencia llevan sus diferentes necesidades para que sean satisfechas por lo tanto perciben cuando se da un buen o mal servicio por lo que manifiestan sus inconformidades después de haberlo recibido.

Para lo cual, en la presente investigación, se plantea alternativas de solución como una herramienta para mejorar el servicio al cliente y consigan enfocarse en la importancia de la calidad en el servicio de atención al cliente, así también puedan lograr la atracción, retención y fidelización de clientes.

## **ABSTRACT**

This research work was carried out at BBVA Continental Bank, Callao Province Constitutional Airport agency, to determine how the lack of quality of service provided influences customer satisfaction, as well as to identify the factors that intervene in order to the clients of the same are satisfied or not with the services received. We interviewed the staff working in the office and the customers who frequent it, to know both perspectives in this process and to determine the factors and difficulties that were perceived from both points of view.

In order to carry out this investigation, the opinion of the clients and users was taken into account, since they are the ones qualified to qualify the service provided to them in the bank and determine if a quality service was being provided in accordance with their expectations regarding speed, knowledge, friendliness, reliability and efficiency. Also of the collaborators so that they managed to identify themselves in a way of self-evaluation the aspects where it is necessary to work to improve and to maintain what has been doing well.

It was determined that quality in customer service is an important strategy for different organizations, especially in the financial sector, where products are increasingly similar and the only competitive advantage lies in the quality of the service provided, but still so it has been observed that this premise is not being fully fulfilled, since clients who visit the agency daily carry their different needs so that they are satisfied therefore they perceive when a good or bad service is given so that they manifest their nonconformities afterwards of having received it.

For this, in the present investigation, alternative solutions are proposed as a tool to improve customer service and focus on the importance of quality in customer service, as well as to achieve attraction, retention and loyalty of customers.

# DESARROLLO DE TESIS

## TABLA DE CONTENIDOS

|  |              |
|--|--------------|
| <b>DEDICATORIA.....</b>                              | <b>.....</b> |
| <b>AGRADECIMIENTO.....</b>                           | <b>.....</b> |
| <b>INTRODUCCION.....</b>                             | <b>.....</b> |
| <br>   |              |
| <b>CAPITULO I: PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....</b> | <b>1</b>     |
| <br>   |              |
| 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                  | 1            |
| 1.1.1 Misión.....                                    | 4            |
| 1.1.2 Visión.....                                    | 4            |
| 1.1.3 Organigrama.....                               | 6            |
| 1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....                    | 7            |
| 1.2.1 Problema General.....                          | 7            |
| 1.2.2 Problemas Especificos.....                     | 7            |
| 1.3 CASUÍSTICA.....                                  | 8            |
| <br>   |              |
| <b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>               | <b>11</b>    |
| <br>   |              |
| 2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....            | 11           |
| 2.2 BASES TEÓRICAS.....                              | 14           |
| 2.2.1 Calidad.....                                   | 14           |
| 2.2.2 Dimensiones de la Calidad.....                 | 17           |
| 2.2.3 Servicio.....                                  | 18           |
| 2.2.4 Calidad en el servicio.....                    | 19           |
| 2.2.5 Servicio al cliente.....                       | 20           |
| 2.2.6 La atención al cliente.....                    | 21           |
| 2.2.7 Información adecuada.....                      | 21           |

|  |                             |           |
|--|-----------------------------|-----------|
| 2.2.8  | Actitud de servicio.....    | 22        |
| 2.2.9  | Tiempo de espera.....       | 22        |
| 2.2.10   | Trato recibido.....         | 23        |
| 2.2.11   | Capacidad de respuesta..... | 23        |
| 2.2.12   | La tecnología.....          | 24        |
| 2.2.13   | Canales alternos.....       | 24        |
| 2.2.14   | Código de Conducta.....     | 25        |
| 2.2.15   | Protocolo de atención.....  | 26        |
| <b>CAPÍTULO III: ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....</b> |                             | <b>27</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                           |                             |           |
| <b>RECOMENDACIONES.....</b>                        |                             |           |
| <b>ELABORACION DE REFERENCIAS.....</b>             |                             |           |
| <b>ANEXOS.....</b>                                 |                             |           |



## INTRODUCCIÒN

La calidad que se brinda en la atención al cliente por parte de los colaboradores es un concepto muy importante y a la vez es un proceso dirigido a la consecución de la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos, así mismo también atraer cada vez un mayor número de cliente día a día a la entidad financiera.

Dicho en ese término, los clientes de una institución son la parte vital de cualquier institución. Por otro lado son pocas las empresas que logran adaptarse a favor de las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a eficacia, calidad o el servicio personalizado para cada cliente. Es por ello que las oficinas de la entidad en lo general deben mejorar la calidad del servicio que les brindan a sus clientes, ya que depende de esto la vida y consecución del Banco.

La calidad en el servicio brindado al cliente, puede calificarse en el grado que según se satisfagan las expectativas de los clientes de las entidades financieras.

Esto no se podrá realizar si no se cuenta con todos los recursos suficientes que puedan permitir cubrir en su mayoría las necesidades del público demandante y tampoco se podrá hacer esto posible si el personal a cargo de brindar dicho servicio se encuentre satisfecho con el desempeño de sus labores.

El componente que más se dirige a poder diferenciar unas oficinas de las otras es la calidad de servicio brindado a su clientela y el nivel de eficacia en la resolución de los problemas que se les presenta a los clientes. Por otro lado al momento de considerar en la toma de la implantación de un programa de mejora en la calidad en el servicio son primero asegurar que la entidad siga en pie, frente a todos los retos que se vienen con los cambio de mejora en la calidad de servicio y segundo aumentar la rentabilidad.

Está comprobado que la buena calidad que tenga el servicio y los productos ofrecidos permiten que el precio y acogida que se tenga sea mayor a las demás entidades y esto lleva a la consecución de mayores niveles de ingresos.

Por ello la calidad que se brinde en la atención al cliente comprenderá desde el recibiendo al momento de ingreso hasta el seguimiento en la post venta; es decir todas las actividades que nos lleven a satisfacer en la gran mayoría sus requerimientos.

Por ende, se consideró necesaria realizar esta investigación en la oficina aeropuerto por las diversas fallas que se vienen presentando en la calidad del servicio que se brinda; de ahí viene el deseo de evaluar la calidad ofrecida para llevarla como una táctica para mejorar las variables como fidelización, productividad entre otros.

Esto se lleva acabo con la intención de definir claramente cuán importante es brindar un buen servicio de calidad a todos sus clientes internos como externos.

La importancia de esta investigación radica en que la calidad brindada en el servicio siempre es mayor a los beneficios que pueden brindar sus productos, por ende, este trabajo busca demostrar lo beneficioso que puede llegar a ser siempre y cuando la calidad este en los estándares esperados tanto para el cliente externo como para el cliente interno.

En la investigación se presentan conocimientos básicos para brindar un servicio de calidad al cliente.

El presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

## **El capítulo I: Problema de la Investigación**

### 1.1 Planteamiento del Problema

### 1.2 Formulación del Problema

1.3 Casuística

**El capítulo II: Marco Teórico**

2.1 Antecedentes de la investigación

2.2 Bases Teóricas

**El capítulo III: Alternativas de Solución**

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

Esta investigación ha sido elaborada debido a que se ha observado a detalle la gran cantidad de reclamos efectuados por los clientes en la oficina Aeropuerto del Banco Continental – Callao en ello se pudo verificar las grandes carencias que tienen los trabajadores al momento de brindar el servicio.

Los diversos problemas de calidad que se vienen observando en el Banco en relación a los servicios brindados hacia los clientes no es la más esperada, por ello reclaman una atención más personalizada por los que la brindan, no siempre el problema es el producto ofrecido si no el servicio que se le brinda con la falta de algo que no llega a convencer al cliente. Aunque el BBVA Banco Continental es considerado como una entidad flamante y con un gran alcance; Pese a ello, también viene presentando inconvenientes como otras entidades. En ello los problemas que se aprecian son en cuanto a sus productos y sobre todo a sus servicios brindados a los clientes.

En el BBVA Banco Continental trabaja un personal altamente calificado que brinda el apoyo en las operaciones de los procesos comerciales como operativos que se ofrecen en cada una de sus oficinas.

Este personal se va viendo se ve afligido por muchos factores que llevan a que su eficiencia laboral no sea la esperada, algunos de estos son los diversos estilos de liderazgo que tienen los jefes inmediatos y los grandes rotaciones que se presentan; por otro lado se ve la falta de comunicación que se tiene entre los mismo colaboradores: los grandes cambios en la rotación del personal sin una comunicación anticipada; y otros. Todo esto lleva a una gran disconformidad que influye en la mayoría de los puestos de trabajo y en el servicio que se le brinda al cliente, incrementando un clima confuso, e imperioso que se muestra en la

calidad de servicio al cliente, y por lo tanto llega a influir con gran magnitud en la percepción que se lleva el cliente de parte de dicha oficina.

Las carencias del trato al cliente, falta de empatía, manejo en los sistemas, velocidad en la atención y otros componentes, trae como consecuencia los reclamos por parte de los clientes que recurre a la oficina aeropuerto. Las largas colas de espera que hacen los clientes o el largo tiempo que pasan sentados esperando sus tickets de atención observando los monitores a la espera de ser llamados, las expresiones nada amables de los colaboradores, lleva a que los clientes se desmotiven y pierdan la credulidad que tienen por el Banco, muy aparte que se sientan maltratados.

El Banco Continental debe reparar que un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son "el primer cliente" del banco, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos.

El Banco Continental tiene que considerar claramente que la calificación y medición de calidad lo realiza el cliente. Pese a que existan parámetros diseñados en la institución para poder evaluar la calidad en el servicio ofrecido, la certeza es que los clientes son los únicos que a sus criterios califican el servicio si fue agradable o no. Por otro aspecto lo que piensan los cliente es que el Banco no se preocupa en su totalidad por cómo se sienten y solo los ven como oportunidades de conseguir negocio en ellos, esto lleva a que la gran cantidad de clientes tengan una mala impresión de los que brindan el servicio como lo son los trabajadores, y si a ello se le complementa la ausencia en la motivación y vocación del personal para dar el buen trato a todos los clientes, la realidad se viene poniendo mucho más compleja. Los colaboradores son la presentación hacia la clientela, por esto la escasez de motivación es el factor primordial para poder brindar un buen trato hacia la clientela y la percepción que se estos se pueden llevar sobre toda la entidad. Todos los colaboradores que forman parte de la institución deben estar comprometidas y prestas a laborar en beneficio de la satisfacción de todos los clientes en todo lo que se les pueda ofrecer dentro del Banco.

Por ende, frente a la problemática de calidad en el servicio brindado a los clientes se ha intentado establecer parámetros y lineamientos con los cuales conlleven a brindar un mejor servicio de atención al cliente de manera constante por parte de todo el personal desde la persona que recibe a los clientes con un buen saludo hasta el ejecutivo que lo ayude a realizar la transacción deseada.

Sin embargo, dentro de los dos últimos años se ha llegado a identificar la problemática anteriormente mencionada ante la cual no se ha logrado establecer una solución en su totalidad; ya que los clientes siguen teniendo una mala percepción de la atención de servicio por parte de los colaboradores de la entidad bancaria. Esto nos conlleva a la pérdida de clientes, menor productividad caída en los ingresos del banco y sobre todo una mala imagen BBVA.

En el día a día la forma de poder ofrecer un servicio de calidad excelente para todos los clientes está en poder comprender que el éxito de una organización no se encuentra en el producto en sí mismo, sino que va más allá en lo que vendría a ser como trataron al cliente al momento de adquirir el producto esto se da para cualquier empresa que quiera fidelizar a sus clientes, esto llevaría a poder medir la productividad con la relación a términos de la satisfacción que puede tener el cliente.

En esto la gran pluralidad de productos y servicios que se pueden apreciar en la plaza tienen sus características con gran similitud. Con esto lleva a que las empresas tengan un gran ahínco por diferenciar sus productos brindados con relación a las otras empresas. Por ello lo mejor que puede hacer la entidad para tener a sus clientes satisfechos, así poder fidelizarlos, obtener mucho más clientes y por lo tanto llegar a éxito es ofrecerle el servicio que ellos se merecen.

BBVA Continental inició sus operaciones un 9 de octubre de 1951 con una sede. Su capital inicial fue de 45 millones de soles y, al cabo de cuatro años, abrió tres nuevas oficinas. Actualmente, su sede central está ubicada en el distrito de San

Isidro y cuenta con 320 oficinas comerciales distribuidas en Lima y provincias. Adicionalmente, cuenta con 23 oficinas especiales, una oficina de Corporate & Investment Banking, una oficina de Banca Institucional, tres oficinas de Banca Premium y 22 oficinas de Banca Empresas y Corporativa.

### 1.1.1 Misión

BBVA Continental, empresa del rubro financiero, asume como compromisos principales satisfacer oportunamente las necesidades de los clientes y aportar valor al patrimonio de los accionistas, sin dejar de pensar en el progreso en las sociedades en las que está presente. Estas líneas, que justifican su razón de ser, resumen la MISIÓN que da vida y empuje a la organización.

Como parte del Grupo BBVA, el Banco está comprometido a ofrecer las mejores soluciones, productos y servicios financieros, con sencillez y responsabilidad, a sus diferentes grupos de interés: clientes, empleados, accionistas, proveedores y sociedad.

Para BBVA Continental, sencillez significa agilidad, cercanía, accesibilidad y claridad en el lenguaje. Y cuando se habla de responsabilidad se expresa ese enfoque de largo plazo que caracteriza a la organización, a través de una relación equilibrada con los clientes y del apoyo al desarrollo de la sociedad.

### 1.1.2 Visión

La visión del Grupo BBVA se resume en una simple frase: **“Trabajamos por un futuro mejor para las personas”** y, por ello, nos comprometemos a dar siempre las mejores soluciones a nuestros clientes, buscando la mayor rentabilidad para nuestros accionistas y progreso para la sociedad. Para hacer realidad esta visión, nuestra cultura corporativa se basa en 3 pilares: los principios, la innovación y las personas. Nuestros principios dan coherencia a

todo lo que hacemos, decimos y pensamos como equipo y como Grupo. La apuesta por la tecnología y la innovación, nos ayuda a transformarnos para hacer frente a las exigencias de hoy y del futuro. Pero, son las personas, como tú, las que marcan y marcarán la verdadera diferencia. Nuestra actitud es fundamental para conseguir nuestros objetivos:

Estamos comprometidos con nuestros clientes y anteponemos su beneficio al nuestro convirtiéndolo en el eje de nuestra actividad. Perseguimos, en todo momento, superar sus expectativas y construir relaciones a largo plazo basadas en la confianza.

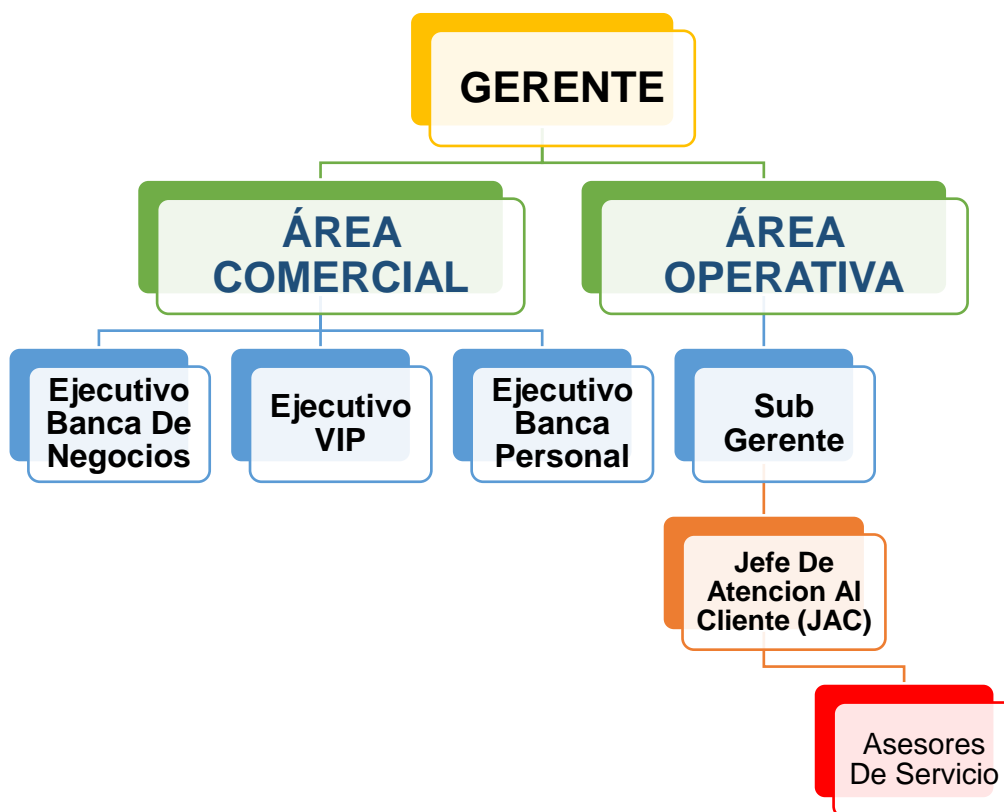
Buscamos la sencillez. Eliminamos lo innecesario para ganar en agilidad e incrementar nuestra eficiencia. En definitiva, tratamos de hacer las cosas de la forma más sencilla para hacerles la vida más fácil a nuestros clientes.

Trabajamos como un solo equipo. La colaboración es el motor de la innovación. Somos un referente en el uso de la tecnología como medio para trabajar de una forma colaborativa. Nos arriesgamos, sin miedo a equivocarnos porque de los errores se aprende y nos ayudan a ser mejores.

Y, por encima de todo, actuamos con integridad y nos expresamos con un lenguaje transparente, claro y responsable para generar confianza y cercanía.



## 1.1.3 Organigrama



## **Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿De qué manera la falta de calidad de servicio que se brinda influye en la satisfacción del cliente en la oficina Aeropuerto del Banco Continental?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

¿De qué manera la falta de agilidad en la atención influye en la calidad de servicio del a oficina Aeropuerto del Banco Continental?

¿De qué manera la carencia del conocimiento influye en la calidad de servicio en la oficina Aeropuerto del Banco Continental?

## Casuística

El BBVA Banco Continental es una fuerte institución que tiene un gran reconocimiento en el entorno del país como fuera también. Es una entidad complementaria del Holding Continental S. A., institución peruana conformada por el prestigioso grupo Bresca (50%), de capital peruano, y el grupo BBVA (50%), de España. El BBVA desempeña sus actividades mediante la red que está conformada por 370 oficinas desplegadas dentro de todo el territorio peruano y su sede principal se encuentra en Av. República de Panamá 3055, en el distrito de San Isidro, ciudad de Lima, capital del Perú. El BBVA Banco Continental es una sociedad anónima constituida en 1951, autorizada a operar por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), con el RUC 20100130204.

El BBVA Continental es un banco peruano que pertenece al grupo económico BBVA de España. Actualmente tiene una cuota de participación de mercado mayor al 20%. En cuestión de calidad existe una fuerte competencia para liderar el ranking entre todos los bancos de país. Se está invirtiendo mucho en implementar sistemas de medición de calidad complementado con la dedicación de tiempo en reuniones para la corrección de errores y así poder brindar un mejor servicio y con ello llegar a mejorar la percepción que tienen los clientes sobre la calidad en la atención.

Como resultado del análisis de la problemática que actualmente se enfrenta en la Oficina Aeropuerto del BBVA continental, se determinó que ésta se origina por los siguientes factores que determinan la mala calidad atención:

1. **La demora en la atención** sea cliente o usuario del banco, que en muchos casos es causada por la preferencia y favoritismo de los colaboradores hacia ciertos clientes, quienes son atendidos de forma inmediata resolviendo sus dudas y/o atendiendo cualquier operación bancaria requerida por ellos. Esto fomenta malestar a los otros clientes

que llevan esperando, en algunos casos, más de una hora en el hall de la oficina.

2. **La deficiencia de conocimientos en los productos del banco** por parte de los colaboradores es el motivo por el cual, en algunos casos, trae como consecuencia que el cliente perciba una mala atención, así como también la pérdida de nuevos y antiguos clientes quienes reciben mala información o simplemente no reciben respuesta alguna hacia sus problemas.
3. **La agilidad en la atención** que brindan los asesores de servicio al cliente no es la esperada por diversos factores ya sea por la complejidad en la operación que traen los clientes, y el público en espera no llega a comprender el caso por ende tienen el pensar que el asesor es muy lento en la realización de dichas transacciones
4. **El incumplimiento del protocolo de atención al cliente**, cuya misión consta de transmitir al cliente el interés de atenderlo de manera amable y ágil.
5. **La segmentación de los tickets de atención** también es un factor que conlleva a que el cliente califique como baja calidad en la atención ya que se segmenta por clientes y usuarios. Estos manifiestan su incomodidad al percibir que un cliente es en muchas veces más rápido atendido a diferencia que un usuario.
6. **La predisposición de servicio (actitud)** por parte del asesor es fundamental ya que el cliente al momento de acercarse a una oficina esperando poder realizar la operación deseada o poder aclarar alguna duda frente a un producto del banco y frente a esto no obtener la respuesta esperada simplemente por ver la falta de interés por ayudarlo es pieza clave para la calidad.

7. **La falta de manejo de crisis** del personal de la oficina, es causa de la incomodidad que siente el cliente frente a un fallo inesperado del sistema, quien después de haber esperado largo tiempo para ser atendido observa que no es posible realizar la operación por la que se acercó a la oficina y se retire sin una respuesta adecuada, llevándose una mala imagen del banco BBVA.
  
8. **La desconfianza por el uso de los canales alternos** los cuales son la Banca por internet, Banca móvil, Saldo express, Cajeros automáticos y agente express. Es un factor importante que los clientes utilicen estas facilidades que el banco brinda para que así puedan ahorrar tiempo y evitar la aglomeración en las oficinas.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

Más adelante se muestra una serie de investigaciones que se relacionan con el tema que es objeto de estudio y dentro de ellas se pueden resaltar:

Fonseca, F. (2000) es el estudio que se realizó a la oficina de Barquisimeto del país de Venezuela, en la que trata del el cliente y el método Gemba Kaizen en la que se llega a las conclusiones: "... existe una necesidad de mejorar la atención al cliente de dicha agencia, para mejorar la productividad y servicio de la institución ya que son los clientes quienes definirán el porvenir de la misma..." (Página 79).

Este trabajo guarda relación con la intención que se da en esta investigación, se detalla la directa relación que hay entre la calidad del servicio brindado y la mejora de la entidad. Supuesto que se dirige en esta investigación como lo es la calidad en el servicio al cliente la parte principal para llevar a una mejora del Banco.

Romero (2001) en la investigación sobre el progreso de los programas en la calidad de servicio al cliente en toda institución ,se pudo llegar a la siguiente conclusión: "sustentando en la gran uniformidad que existe en los diferentes productos de las empresas del mismo ramo, donde los niveles de competencia no se centran ya únicamente en dichos productos, sino más bien el as características del servicio que ofrece, los clientes se deciden por las empresas que le satisfagan mejor sus necesidades, y donde se sientan mejor atendidos..."(Página 83).

Como se puede distinguir la incidencia cae el cuanto a la calidad en el servicio brindado al cliente y con ello trae el resultado sus decisiones y fidelización frente a la organización. Con esto nos revela que la calidad es una estrategia de mucha importancia.

Méndez (2002) desarrollo un estudio de la apreciación de las necesidades que tienen los cliente de la firma polar, concluyendo en lo posterior: "... que la satisfacción del cliente es el resultado que se obtiene mediante los compradores que han experimentado la adecuación de una empresa que ha satisfecho sus expectativas...deben además mejorar sus propias cadenas de valor, para proporcionar valor centrándose específicamente en el cliente. La meta no solo debe consistir en conseguir cliente, sino más bien en saber mantenerlos..." (Página 10)

Clemente Moquillaza (2008). Su estudio titulado: La mejora en el nivel de atención a los clientes de una entidad bancaria, concluye "...Hacer énfasis a las colas originadas en las oficinas de una entidad bancaria producto del sistema encargado de administrarlas, con el fin de realizar mejoras en busca de la disminución del tiempo de espera de los clientes..."

El primer problema que se da en el Banco de la Nación es las extensas colas que hacen los clientes para así poder realizar sus transacciones. Y con ello el cliente determinar su grado de satisfacción pese a aun no haber recibido el servicio por parte de los colaboradores.

Pelaes León (2010). En su tesis titulada: Relación del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios, llega a la conclusión "...La Satisfacción del Cliente es parte vital del sistema de competencia en el mercado".

Pese a que en el sistema que se da la libre competencia la mayoría de clientes buscan calidad y a un buen precio.

Como se puede apreciar en los negocios la satisfacción que le puede dar un precio barato se olvida mucho más rápido que un mal sabor durante y después del servicio percibido.

El cliente frente a la situación de esperar demasiado puede llegar a sentir que está perdiendo mucho al desperdiciar ese tiempo que lo ha podido utilizar en otra cosa como lo es el costo de oportunidad esto conlleva a una mala percepción de calidad en el servicio brindado y optar por adquirir un producto más caro pero con menos espera y un servicio mucho más eficiente.

Lascurain Gutiérrez (2012). En su investigación de maestría Diagnostico y propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica interrumpida, se pretende investigar algunos de los principales elementos que llegan a tener una relación sobre la calidad en el servicio, para así poder constituir una mayor propuesta de mejorar e incremento de la satisfacción que puedan llegar a tener los clientes.

Se llega a la conclusión que pilar más importante para que el cliente llegue a su satisfacción es la rapidez en la solución de los problemas que presentan y afectan al cliente.

Mena Sorett (2009). Su tesis Medición de la calidad de los servicios, su propósito es utilizar el método servqual a una empresa que brinda servicios en tal modo se pueda establecer el nivel de calidad que tengan los servicios que brindan.

Esto se basa en la metodología usada para este estudio que es un cuestionario para el hotel con la muestra que está formada por todos huéspedes.

Se concluye como lo interpreta Mena Sorett que la respuesta que se más positiva son la empatía, amabilidad, confianza y sobre todo la rapidez de respuesta frente a los requerimientos de los huéspedes.

Lemus (2009). En su investigación: Servicio al cliente en las instituciones bancarias con respecto a los pago de la remesa familiar, el estudio tuvo el objeto de establecer el grado de satisfacción de los clientes con relación al pago antes



dicho esto concluye: “...que los circunstancias que motivan al personal a brindarles todas las facilidades del caso frente a estas transacciones y demás son la motivación y reconocimientos que puedan tener los colaboradores...”

## **2.2 Bases teóricas**

- Calidad
- Dimensiones de la calidad
- Servicio
- Calidad de servicio
- Servicio al cliente
- Atención al cliente
- Información adecuada
- Actitud de servicio
- Fiabilidad
- Tiempo de espera
- Trato recibido
- Capacidad de respuesta
- La tecnología
- Canales alternos
- Código de Conducta
- Protocolo de atención

### **2.2.1 Calidad**

Con relación a calidad existen muchas definiciones o conceptos que van variando con relación a la evolución de la historia y visión de cada escritor.

La palabra “calidad” tiene múltiples significados. Dos de ellos son los más representativos.

1. La calidad consiste en aquellas características de producto que se basan en las necesidades del cliente y que por eso brindan satisfacción del producto.
2. Calidad consiste en libertad después de las diferencias.” (Juran, Joseph M. / Godfrey, A. Blanton, 2011).

“Calidad es el grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo y adecuado a las necesidades de los clientes.” (Edwards W. Deming, 1989).

“Calidad es diseñar, producir y ofrecer un producto o servicio que sea útil, al mejor precio posible, y que siempre satisfaga las necesidades del cliente.” (Kaoru Ishikawa, 1994).

Philip B. Crosby (1979). “Calidad es conformidad con los requerimientos. Los requerimientos tienen que estar claramente establecidos para que no haya malentendidos; las mediciones deben ser tomadas continuamente para determinar conformidad con esos requerimientos; la no conformidad detectada es una ausencia de calidad.”

OLIVA (2008). “La calidad es la función permanente en una organización de servicios, son las personas de esta organización la que determinan si la función de la calidad se lleva a cabo o no de una forma aceptable.”

Precisa a la palabra calidad como la armonía entre los requisitos y recalca que las organizaciones malgastan los recursos realizando procesos de manera incorrecta.

Westinghouse “Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer”.

Martínez R. Armando (2005). "La calidad se configura como un modelo de gestión y un estilo de dirección implantado en las empresas líderes, así como una manera de ser y de vivir. La calidad entonces no es una serie de características que permanezcan fijas, es una cualidad mejorable. El término tiene su origen en la etimología latina Qualitas que quiere decir forma de ser con respecto a mis semejantes".

Álvarez H. Francisco (2007). "La calidad depende de un juicio que realiza el paciente, este puede ser un juicio del producto o del servicio, según las características de su uso y de la urgencia de poseerlo".

Domínguez C. Humberto (2006). "La calidad es la habilidad que posee un sistema para operar de manera fiable y sostenida en el tiempo, a un determinado nivel de desempeño; en una organización de servicios".

Pérez (2006). "La calidad en el servicio supone el ajuste de estas prestaciones a las necesidades, expectativas y deseo del cliente. De este modo puede distinguirse entre la calidad del producto referida al principal y la calidad de servicio referida a las prestaciones accesorias y a la atención hacia los clientes por parte de la empresa."

Stoner (1996). "Aporta que la calidad: En el lugar de trabajo va más allá de crear un producto de calidad superior a la medida y de buen precio, ahora se refiere a lograr productos y servicios cada vez más competitivos, esto entraña hacer las cosas bien desde la primera vez en lugar de cometer errores y después corregirlos."

Druker (1990). Observó que "La calidad no es lo que se pone dentro de un servicio, es lo que el cliente obtiene de él y por lo que está dispuesto a pagar".

Jhonbarker (1997). “La calidad es la llave para entrar y competir en los mercados del siglo XXI, pero además para asegurar el éxito del negocio.”

Real Academia de la Lengua Española, calidad se define como “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

(ISO) Organización Internacional para la Estandarización, define la calidad “Es el grado en el que unos conjuntos de características inherentes cumplen con los requisitos “

### 2.2.2 Dimensiones de la Calidad

Por lo general, el cliente evalúa el desempeño de su organización de acuerdo con el nivel de satisfacción que obtuvo al compararlo con sus expectativas. La mayoría de los clientes utilizan cinco dimensiones para llevar a cabo dicha evaluación según Zeithaml, Valerie A. Parasuraman y Leonard I Berry con el auspicio del Marketing Science Institute en 1988.

- **Fiabilidad:** Es la probabilidad de que una organización, sistema, aparato o dispositivo cumpla con unas determinadas funciones bajo ciertas condiciones bajo el plazo de un tiempo determinado.

En este concepto también se encuentra lo que es la puntualidad y demás criterios que permitan poder ofrecer un servicio de forma segura y correcta desde el principio.

- **Seguridad:** Es lo que percibe el cliente cuando entrega su preocupación en manos de terceros y sentir que estos le ayudaran a obtener los mejores resultados en el menor tiempo posible.

Esto conlleva a la credibilidad, que también a la vez tiene integridad, honestidad y sobre todo confianza.

Por ellos esto no solo implica el satisfacer solo los requerimientos que tenga que cliente sino que la organización está dispuesta a siempre cuidar de ellos así no tenga algún requerimiento, es estar a su servicio siempre.

- **Capacidad de Respuesta:** Esto se refiere a la forma en que la organización reacciona frente a los requerimientos del cliente en la brevedad posible y los acuerdos pactados para así poder tener a un cliente satisfecho.
- **Empatía:** Esto significa la predisposición que tenga la organización en sí y cada colaborador para así poder ofrecer un mejor servicio personalizado ante el cuidado de los intereses de cada cliente. Para esto no solo significa llegar a ser cortés con el cliente si no también poder ponerse en el lugar de ellos para así poder entender mejor que es lo que requieren y como le gustaría ser tratados.
- **Intangibilidad:** Pese a que el servicio al cliente sea en si intangible se deben considerar ciertos criterios que parten de la intangibilidad del servicio.

### 2.2.3 Servicio

Los servicios, a diferencia de los productos, son bienes intangibles.

Un servicio incluye la realización de un trabajo para el cliente.

Esta paga por obtener un servicio al igual que adquirir un artículo.

“Aquellas actividades identificables por separado, esencialmente intangibles que dan satisfacción y que no están necesariamente ligadas a la venta de un producto“. (American Marketing Association)

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo.” (Vértice, 2008).

“Servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa.” (Kotler, 2006)

“El servicio es una serie de actividades destinadas a mejorar el nivel de satisfacción de los clientes es decir, la sensación de que un producto o servicio ha cumplido con el cliente, además su importancia varía según el producto, la industria y el cliente, el servicio o atención al cliente puede ser prestado por una persona por ejemplo las ventas y servicios esto normalmente es una parte integral de una empresa además la confianza del cliente es lo más importante a la vez con un millón de empresas que están dentro de la competencia.” (Scott, 2002)

“Servicio es todo aquello que genera un valor agregado y que es perceptible por el cliente en el mismo momento en que este establece internamente su grado de satisfacción es decir al servicio no se puede palpar por nuestros sentidos, no se puede tocar, no se puede oler, no se puede ver y mucho menos oír, la persona que recibe el servicio no tiene modo tangible, el valor del servicio depende del personal y su experiencia laboral.” (Domínguez, 2006)

#### **2.2.4 Calidad en el servicio**

“Calidad de servicio consiste en la discrepancia entre los deseos de los usuarios acerca del servicio y la percepción del servicio recibido”. (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988)

“Calidad de servicio es una forma de actitud, relacionada pero no equivalente a la satisfacción donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción”. (Ruiz, 2001)

Perez (2006) cita a que “la calidad en el servicio supone el ajuste de estas prestaciones a las necesidades, expectativas y deseo del cliente. De este modo puede distinguirse entre la calidad del producto referida al principal y la calidad de servicio referida a las prestaciones accesorias y a la atención hacia los clientes por parte de la empresa.”

Martha V y Luzangela A (2006) mencionan que “la valorización de la calidad de servicio viene dada por el mismo cliente, el servicio es de calidad si el cliente lo percibe como tal. La calidad de servicio debe ser, por lo tanto, tangible. Es decir debe mantenerse en el tiempo; esto debe funcionar como una cadena que involucra desde el más alto nivel de la organización hasta cada uno de sus empleados, fabricar una cultura de servicios requiere un gran esfuerzo.”

Enrique M. (2007) señala que “la calidad de servicio es un concepto que abarca más allá de lo físico, pues implica valores y actitudes mentales. La calidad es ideal de la forma de vida, que los individuos desean si se propone y consiste en un desarrollo integral.”

### **2.2.5 Servicio al cliente**

“El servicio al cliente Son todas las actividades que ligan a la empresa con sus clientes, constituyen el servicio al cliente. Dentro de esas actividades se pueden mencionar: las actividades necesarias para asegurar que el producto o servicio se entrega al cliente en tiempo, unidades y presentación adecuadas, las relaciones interpersonales establecidas entre la empresa y el cliente, los servicios de reparación, asistencia y mantenimiento postventa, reclamación de clientes, la recepción de pedidos de la empresa.” (Paz, 2005)

Lemus (2009) En su investigación: Servicio al cliente en las instituciones bancarias con respecto a los pago de la remesa familiar, el estudio tuvo el objeto de establecer el grado de satisfacción de los clientes con relación al pago antes dicho esto concluye: "...que los circunstancias que motivan al personal a brindarles todas las facilidades del caso frente a estas transacciones y demás son la motivación y reconocimientos que puedan tener los colaboradores..."

"Servicio al cliente es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de clientes." (Pérez, 2006)

El servicio que se brinda al cliente es todo el acervo conjunto de actividades que por parte de ellos esperan obtener y es consecuencia del precio, reputación e imagen que pueda tener la organización.

### **2.2.6 La atención al cliente**

"La atención al cliente es el nexo de unión de tres conceptos: Servicio al cliente, satisfacción del cliente, y calidad en el servicio. Mediante el esmerado trato en la prestación del servicio, el cuidado de los detalles, la disposición de servicio que manifiestan los empleados, el cumplimiento de servicios, etc., se logra complacer y fidelizar al cliente." (María, Altuzarra Toscano, 2005)

Es una filosofía que no tiene resultados inmediatos, pero es un objetivo permanente de toda la empresa y de todo el personal.



### **2.2.7 Información adecuada**

Chiavenato dice que la información adecuada radica en el acervo de documentación o datos que para ello poseen en su agrupación un significado y así minimiza el desconocimiento y así amplia el conocimiento del cliente. Ellos tienen que estar disponibles y a la mano para poder aclarar cualquier duda que se tenga frente a determinados temas.

Ferrell, menciona que los datos que se tengan se encuentran muy vinculados con las posibles mejoras en el momento de tomar alguna decisión.

Dice también que si un cliente se encuentra muy bien informado frente a un tema en específico puede llegar a tomar una mejor decisión.

Por otro lado otros escritores como lo son Czinkota y Kotabe dicen que son la reunión de datos y que estos mismos han sido seleccionados y distribuidos para llegar a tener el propósito de brindar una idea clara.

### **2.2.8 Actitud de servicio**

De esta se dice e interpreta como la vocación, predisposición que se tiene al momento de realizar alguna labor en si también podemos hablar de ello como la forma en la que el trabajador se proyecta hacia el cliente.

En el momento que se va a brindar un servicio se debe tener muy presente que la persona a la cual se está atendiendo es lo primero para nosotros y se tiene que dar absolutamente todo de si sea para ayudar o simplemente para poder lograr a entender que él lo que el cliente quiere transmitir.

### **2.2.9 Tiempo de espera**

Es en si lo que llega apreciar el cliente en cuanto tardaron la organización en poder atender su requerimiento desde que ingresa a sus instalaciones hasta que puede dialogar con algún colaborador y luego el tiempo en que tarda la realización de transacción o requerimiento, en otros casos sus quejas.

### **2.2.10 Trato recibido**

Es lo que percibe el cliente al momento de ser atendido por el colaborador en esto se basa mucho el tono de voz, la amabilidad con la que se le va explicando todo lo que necesita saber el cliente, la predisposición para poder solucionar todo problema o queja que tengan después de ello el cliente sentirá si el trato fue como lo esperaba o no llego a sentirse satisfecho dentro de todos sus requerimientos.

### **2.2.11 Capacidad de respuesta**

En términos muy generales, la capacidad de respuesta de un sistema cualquiera es su probabilidad media de producir, frente a una demanda, una respuesta de calidad aceptable, dentro de un margen de tiempo aceptable y a un costo aceptable.

### **2.2.12 La tecnología**

Es el conjunto de conocimientos técnicos, científicamente ordenados, que permiten diseñar y crear bienes, servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y la satisfacción de las necesidades esenciales y los deseos de la humanidad.

Ya desde muchos años atrás los bancos se vienen empeñando en tener la mayor tecnología posible frente a sus competidores, con esto solo se puede echar un vistazo a la gran cantidad de canales que ahora se tienen para poder realizar alguna transacción con respecto a años anteriores y eso ayuda mucho al cliente en concepto de agilidad y rapidez.

Esto los lleva a siempre innovar en la tecnología como estrategia competitiva para así poder ganar mucho más mercado.

### **2.2.13 Canales alternos**

Hoy en día las IMF están considerando las vías no tradicionales, o alternativas, para proporcionar crédito y otros servicios financieros a la población de escasos recursos. Esta función generalmente se denomina Canales Alternativos.

Los canales bancarios pueden clasificarse en dos categorías principales: directos e indirectos. Los canales directos son aquellos que “pertenecen” al banco – es decir, controlados por este. Existen dos clases de canales directos: los canales directos ubicación-específicos cuentan con una presencia física (aunque no necesariamente fija), mientras los remotos no.

### **Una gran variedad de canales que te ahorran tiempo<sup>1</sup>**

Conoce todos nuestros canales de atención que te permiten realizar consultas y operaciones al instante.

- Banca por internet
- Banca por teléfono
- Cajeros automáticos
- Cajeros depósitos
- Monedero automático
- Agente express

---

<sup>1</sup> <https://www.bbvacontinental.pe/personas/canales/>

- Saldo express
- Avisos y alertas
- App banca móvil
- Infomail
- Billetera móvil (BIM)

## 2.2.14 Código de Conducta<sup>2</sup>

### Comportamiento ético e integridad personal

El Código de Conducta de BBVA Continental es una guía segura de comportamiento para mantener los mejores estándares de integridad y honestidad.

#### Principios y normas

BBVA Continental impulsa estrictos principios y normas de conducta ética con el Código de Conducta para todos los empleados y directivos del Grupo. Una guía segura de comportamiento para mantener los mejores estándares de integridad y honestidad, que se enmarca dentro del objetivo de reforzar los principios de ética empresarial conforme a las mejores prácticas internacionales.

El Código de Conducta del Grupo BBVA está en consonancia con los principios de su Sistema de Gobierno Corporativo y con la Experiencia BBVA, con su cultura corporativa. El Código es la expresión concreta de uno de sus principios corporativos: "el comportamiento ético y la integridad personal y profesional como forma de entender y desarrollar nuestra actividad".

---

<sup>2</sup> <https://www.bbvacontinental.pe/meta/conoce-bbva/codigo-conducta/>

### **Cumplimiento del Código**

El Código de Conducta caracteriza la función de Cumplimiento, configurada por una Dirección Corporativa de Cumplimiento y un conjunto de departamentos integrados en las distintas unidades de negocio del Grupo. Además, establece una estructura de Comités de Gestión de la Integridad Corporativa.

Estos dos elementos se convierten en factores clave de la Integridad Organizativa de BBVA y orientan sus actividades al objetivo específico de asegurar el efectivo cumplimiento del Código.

#### **2.2.15 Protocolo de atención**

Para la definición de un protocolo es simple viene a ser un acervo de instrucciones que se dan para así poder tener una igualdad entre las oficinas.

Un protocolo viene a ser un documento que dictamina como se debe actuar frente a diversas situaciones con las mejores formas posibles.

## CAPÍTULO III

### ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

En el presente capítulo se darán las alternativas de solución a la problemática planteada en la casuística propuesta.

#### **a) *La demora en la atención***

Implementación de una ventanilla especial para las fechas con más demanda de atención. Esta ventanilla atenderá clientes que solo realizaran una transacción. De este modo aumenta el flujo de transacción, las personas con más operaciones esperarán menos tiempo y las personas con una sola operación saldrán rápido de la oficina.

#### **b) *La deficiencia de conocimientos del personal del banco en los productos brindados***

Capacitaciones internas para que cada colaborador de la oficina pueda brindar una adecuada atención a las consultas y/o transacciones de los clientes.

#### **c) *La falta de agilidad en la atención***

Para solucionar este problema en las fechas de mayor afluencia de público los asesores de servicio atiendan proactivamente para que los clientes perciban mayor agilidad en la atención.

#### **d) *El incumplimiento del protocolo de atención***

Encontrar la manera de interiorizar el protocolo de atención “buenos días... disculpe la demora... que tenga un excelente día...” para que sea mencionado de forma natural cada vez que se atiende a los clientes.

**e) *La segmentación de los tickets de atención***

Mejorar la aleatoriedad de la segmentación, para que de esa manera sean atendidos con mayor fluidez y sin generar molestia de los clientes en espera.

**f) *La falta predisposición de servicio (actitud)***

Los colaboradores deben tener capacitaciones en calidad para dar una mejor atención a los clientes mostrando un interés natural por solucionar y/o atender las diferentes consultas y operaciones que se presentan a diario.

**g) *La falta de manejo de crisis para el personal del banco***

Elaboración de un protocolo de contingencia para las ocasiones en las que el sistema falle, mayor afluencia de público, asaltos, etc., para que de esa manera el cliente sepa por qué no pudo completar la transacción por la que fue a la oficina.

**h) *La desconfianza por el uso de los canales alternos***

Se plantea para este caso implementar en cada oficina un colaborador que solo atiende y ayude a los clientes con el uso de los canales alternativos, también crear más puntos de canales alternativos en lugares concurrentes y de difícil acceso para generar el uso masivo de dichos canales, mediante publicidad en los medios de comunicación para fomentar la confianza hacia los clientes.

## CONCLUSIONES

Al concluir el presente trabajo de investigación en el Banco Continental de la oficina Aeropuerto ubicada en el Callao, se llega a las siguientes conclusiones:

- 1) Se puede establecer que la demora en la atención dificulta sobre manera poder obtener una buena percepción de calidad por parte de los clientes ya que los asesores demoran mucho por diversos factores y favoritismo por parte de los asesores al momento de la atención.
- 2) Se logró identificar que hay una grave deficiencia en los conocimientos que tiene el personal por los productos que brinda el banco esto conlleva a que el cliente no se sienta completamente satisfecho al momento de finalizar con la transacción.
- 3) Analizando la agilidad que tienen los asesores se llegó a la conclusión de que no es la esperada por los clientes ni optima establecido por los lineamientos del banco que dentro de ellos establece un tiempo máximo de atención por cada cliente.
- 4) Parte fundamental es el cumplimiento del protocolo de atención que sería básico para brindar un buen servicio de calidad.
- 5) La segmentación de clientes que tiene es punto clave ya que se encuentra una gran diferencia entre el cliente del BBVA y el usuario por ende lleva a la demora mucho más prolongada para la atención a los usuarios.



- 6) La falta de toma de decisiones en momentos de crisis o sobrepaso en el aforo.
- 7) La desconfianza que tienen los clientes en el uso de los canales alternos, y la deficiente información que brindan los colaboradores hacia los clientes para su uso.
- 8) Un porcentaje alto de las operaciones que se realizan el banco, podrían ser realizadas mediante los canales alternos y esto conllevaría al descongestionamiento de las oficinas.

## RECOMENDACIONES

- Asignación de un personal del banco encargado de atender operaciones que no sean de un tiempo mayor de 5 minutos en ventanilla o atender el máximo de 2 operaciones, generando así un ambiente más fluido de atención.
- Promover el uso de canales alternos debido que un gran porcentaje de operaciones que se realizan en ventanilla pueden ser operadas mediante estos medios. El uso de cartillas informativas, flyer, banner, serán utilizados para incentivar el uso de estos medios.
- Supervisar la utilización del protocolo de atención tal como lo indica el área de Experiencia Única del Banco, y de esa manera generar empatía con los clientes.
- Implementar un día del cliente para atender, evaluar y corregir los posibles errores que se estén generando en la atención a los clientes, mediante la utilización del checklist elaborado por el área de Experiencia Única.
- Asignación de un personal del banco encargado de derivar a los clientes a las áreas correspondientes para que resuelvan sus necesidades en menor tiempo y sin tener que realizar cola por error en donde no le corresponda, guiando así de manera correcta para la realización de las operaciones.
- Debido a los constantes reclamos por la mala calidad de atención, recomendamos implementar las reuniones de calidad que se dan semanalmente para que sean diarias, 15 minutos antes de la apertura, para mejorar en la atención que se le brinda a los clientes y disminuir las quejas.

## **Así mismo se recomiendan los siguientes pasos para Lograr la Satisfacción del Cliente**

### 1) Conozca a la mayoría de sus clientes:

- La sonrisa amigable o por mínimo que parezca un saludo antes de la atención abre una gran confianza para el desarrollo de la conversa..
- En la gran parte de las empresas sus clientes son repetitivos es decir clientes con recurrencia sería muy difícil decir que no los reconocen y con ello saben cómo es cada cliente.
- Siempre con lo ya dicho un cliente se sentirá mucho mejor y que si se preocupan por él.

### 2) Llamarlo por su nombre brinda una mejor empatía:

- El mejor sonido para el cliente es que sea llamado por su nombre al momento de recibirlo.
- Genera un tono de respeto y si es llamado a la vez por su apellido mucho mejor.

### 3) Brindarle una cálida sonrisa:

- La sonrisa al momento de recibirlo durante y al finalizar.
- Crea un clima mucho más confiable y agradable

#### 4) Rapidez:

- La rapidez no apuro con que se le brindar al cliente lo que necesita crea una mejor percepción.
- La rapidez en los requerimientos del cliente nos lleva a fidelizarlos.
- El cliente valora la rapidez y la interpreta como conocimiento.

## Elaboración de Referencias

### Libros

Paz Couso R. (2005). *Servicio al cliente*. España: Editorial Vigo.

Vargas quiñones, M y Luz Ángela, A. (2006). *Calidad en el servicio*. Bogotá: Eco ediciones.

Kotler, Philip; Trías de Bes, Fernando. (2011). *Innovar para ganar: el modelo A-F*. Barcelona: Empresa Activa.

Álvarez Heredia, F. (2007). *Calidad y auditoria en salud*. Bogotá: Editorial Eco y ediciones.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

Drucker, P. (2006). *Ejecutivo eficaz*. Barcelona: Editorial Deusto.

Kotler, Philip. *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Prentice –hall hispanoamericana

Castelló Muñoz., Enrique (2007). *Gestión comercial de servicios financieros*. España: Sic Editorial.

Clemente Moquillaza, L. (2011). Mejora en el nivel de atención a los clientes de una entidad bancaria. PUCP, PERÚ.

Peláez León O. (2010) Relación entre el clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de servicios telefónicos. UNMSM, PERU.

Lascurian Gutiérrez. (2012). Diagnostico y Propuesta de mejora de calidad en el servicio de una empresa de unidades de energía eléctrica ininterrumpida. Universidad Iberoamericana. México.

#### **Artículo en versión electrónica**

Altuzarra Toscano, M. (2005). La atención al cliente. Investigación y Educación. [http://www.portaldocomerciante.gal/Archivos/ArchivosImpBiblioteca/atencion\\_cliente.pdf](http://www.portaldocomerciante.gal/Archivos/ArchivosImpBiblioteca/atencion_cliente.pdf).

## ANEXOS

### ANEXO 01

### SELECCIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

| AREA DE INVESTIGACION:<br><br>" Servicio de calidad en la oficina aeropuerto del BBVA"/<br><br>PROBLEMÁTICA:       | CRITERIOS DE SELECCIÓN Y PRIORIZACION   |  |                                |  |                                    | Suma de criterios positivos | Priorización inicial |
|--|---|--|--------------------------------|--|------------------------------------|-----------------------------|----------------------|
|  | Representa el mayor porcentaje causal entre los problemas que afectan a la entidad bancaria | Afecta negativamente la imagen de la entidad | Se repite con mayor frecuencia | Afecta negativamente el ambiente laboral | Reduce los ingresos del banco BBVA |                             |                      |
| A) Deficiencias en el área de atención al cliente(jac)   | NO  | Si   | NO                             | NO                                       | Si                                 | 2                           | 12                   |
| B) Incumplimiento del protocolo establecido por el banco   | NO  | Si   | Si                             | NO                                       | Si                                 | 3                           | 7                    |
| C) limitaciones y restricciones con el funcionamiento del sistema  | NO  | Si   | Si                             | NO                                       | Si                                 | 3                           | 6                    |
| D) restricciones en la toma de decisiones  | Si  | NO   | Si                             | Si                                       | NO                                 | 3                           | 9                    |
| E) Deficiencias en la agilidad de la atención  | Si  | Si   | Si                             | Si                                       | NO                                 | 4                           | 1                    |
| G) Deficiencias en los canales alternos  | NO  | Si   | Si                             | NO                                       | NO                                 | 2                           | 10                   |
| H) carencia de clima organizacional favorable  | NO  | NO   | No                             | Si                                       | NO                                 | 1                           | 14                   |
| I) carencias de espíritu proactivo   | Si  | SI   | Si                             | NO                                       | NO                                 | 3                           | 5                    |
| J) Deficiencias de conocimiento en los productos brindados.  | Si  | Si   | Si                             | NO                                       | Si                                 | 4                           | 3                    |
| K) carencias de compañerismo entre los colaboradores   | SI  | SI   | SI                             | Si                                       | No                                 | 4                           | 4                    |
| L) Carencias de personal capacitado  | Si  | Si   | Si                             | No                                       | Si                                 | 4                           | 2                    |
| M) empirismo normativo frente a los reclamos.  | NO  | Si   | Si                             | NO                                       | NO                                 | 2                           | 11                   |
| N) carencia de liderazgo en la entidad   | NO  | NO   | Si                             | Si                                       | NO                                 | 2                           | 13                   |
| Ñ) discordancia de normas operativas en diferentes oficinas  | Si  | Si   | SI                             | NO                                       | No                                 | 3                           | 8                    |
| <b>Deficiencias, y carencias que no permiten brindar un servicio de calidad en la oficina aeropuerto del BBVA.</b> | <b>SI</b>   | <b>SI</b>                                    | <b>SI</b>                      | <b>SI</b>                                | <b>SI</b>                          | <b>5</b>                    | <b>0</b>             |

**ANEXO 02 IDENTIFICACION DEL NÚMERO DE PARTES DEL PROBLEMA**

|  |                            |   |   |  |
|--|----------------------------|---|---|--|
| <p><i>Deficiencias y carencias que no permiten brindar un servicio de calidad en la oficina aeropuerto del BBVA.</i></p> | <p>↕</p> <p>↕</p> <p>↕</p> | <p>¿ALGUNA PARTE DE ESTE PROBLEMA TIENE RELACION CON ESTE CRITERIO?</p> | → | <p><b>CRITERIOS DE IDENTIFICACION DE LAS PARTES DEL PROBLEMA SELECCIONADO</b></p>          |
|  |                            |   | → | <p>1      ¿PT ≠ R?<br/>SI ( X )    NO ( )<br/>(¿Empirismos aplicativos?)</p>               |
|  |                            |   | → | <p>2      ¿PT (A) ≠ PT (B): R?<br/>SI ( )    NO ( X )<br/>(¿Discrepancias teóricas?)</p>   |
|  |                            |   | → | <p>3      ¿PT ≠ N ?<br/>SI ( )    NO ( x )<br/>(¿Empirismos normativos?)</p>               |
|  |                            |   | → | <p>4      ¿N ≠ R OP ?<br/>SI ( x )    NO ( )<br/>(¿Incumplimientos?)</p>                   |
|  |                            |   | → | <p>5      ¿N (A) ≠ N (B)    R?<br/>SI ( )    NO ( X )<br/>(¿Discordancias normativas?)</p> |
|  |                            |   | → | <p>6      ¿OBJ ≠ CAR. En R ?<br/>SI ( x )    NO ( )<br/>(¿Carencias?)</p>                  |
|  |                            |   | → | <p>7      ¿OBJ. ≠ DEF. en R ?<br/>SI ( x )    NO ( )<br/>(¿Deficiencias?)</p>              |
|  |                            |   | → | <p>8      ¿OBJ. ≠ RES en R?<br/>SI ( )    NO ( x )<br/>(¿Restricciones?)</p>               |
|  |                            |   | → | <p>9      ¿OBJ ≠ LIM. En R?<br/>SI ( )    NO ( x )<br/>(¿Limitaciones?)</p>                |
| <p><b>CARENCIAS Y DEFICIENCIAS QUE NO PERMITEN BRINDAR UN SERVICIO DE CALIDAD EN LA OFICINA AEROPUERTO DEL BBVA.</b></p> |                            |   |   |  |



| CRITERIOS DE IDENTIFICACIÓN RELACIONADOS CON LAS PARTES DEL PROBLEMA   | CRITERIOS DE SELECCIÓN USADOS COMO CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN                                |  |                                |  |                                    | SUMA PARCIAL | PRIORIDAD DE LAS PARTES DEL PROBLEMA |
|--|---|--|--------------------------------|--|------------------------------------|--------------|--------------------------------------|
|  | Representa el mayor porcentaje causal entre los problemas que afectan a la entidad bancaria | Afecta negativamente la imagen de la entidad | Se repite con mayor frecuencia | Afecta negativamente el ambiente laboral | Reduce los ingresos del banco BBVA |              |                                      |
| (4)<br>¿N ≠ R?<br>carencias  | 2   | 2  | 2                              | 1  | 2                                  | 9            | 2<br>carencias                       |
| (7)<br>¿Obj. ≠ Def R?<br>Deficiencias  | 1   | 1  | 1                              | 2  | 1                                  | 6            | 1<br>Deficiencias                    |
| Deficiencias y carencias <i>que no permiten brindar un servicio de calidad en la oficina aeropuerto del BBVA</i> |   |  |                                |  |                                    |              |                                      |

ANEXO Nº 04 ESTRUCTURA DE LA MATRIZ BÁSICA PARA PLANTEAR SUB-HIPÓTESIS Y LA HIPÓTESIS GLOBAL

| Factor X =<br>El problema   |              | Factor A =<br>La realidad                                     | Factor -B =<br>Marco referencial |   |   |             |   |   |         |   |   |               |   |  |   |
|---|--------------|---|----------------------------------|---|---|-------------|---|---|---------|---|---|---------------|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Deficiencias</li> <li>Carencias</li> </ul> |              | <i>Servicio de calidad en la oficina aeropuerto del BBVA.</i> | Planteamientos                   |   |   | Entorno     |   |   | Entorno |   |   | Disposiciones |   |  |   |
|   |              |   | Teóricos                         |   |   | De servicio |   |   | Calidad |   |   | Normativas    |   |  |   |
| a   | Deficiencias | Agilidad en la atención                                       | X                                | X |   | X           |   | X | X       | X | X |               | X |  | a |
| b   | Deficiencias | Conocimiento en los productos                                 |                                  |   |   | X           |   |   |         | X | X |               |   |  | b |
| c   | Carencias    | Personal capacitado   |                                  | X |   |             | X |   |         | X |   |               | X |  | c |
| d   | Carencias    | Compañerismo entre colaboradores                              | X                                | X | X |             | X | X |         |   |   |               | X |  | d |

**Leyenda: (VARIABLES DEL MARCO REFERENCIAL)**

| <b>Variables Teóricas</b>                                  | <b>Variables De Servicio</b>  | <b>Variables De Calidad</b>   | <b>Variable Sobre Disposiciones Normativas</b>                           |
|--|---|---|--|
| <b>-B1 = Conceptos</b><br><b>-B2 = Principios Básicos.</b> | <b>-B3 = Canales Alternos</b><br><b>-B4 = Capacidad De Respuesta</b><br><b>-B5 = Equipo Y Tecnología</b><br><b>-B6 = Información Adecuada</b> | <b>-B7 = Empatía</b><br><b>-B8 = Fiabilidad</b><br><b>-B9 = Actitud De Servicio</b><br><b>-B10 = Tiempo De Espera</b> | <b>-B11 = Código De Conducta</b><br><b>-B12 = Protocolos De Atención</b> |