

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS  
AGENCIAS DE CHICLAYO PARA UNA ENTIDAD DE  
MICROFINANZAS**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: Bach. Emily Celeste Martínez Reluz**

**Chiclayo, 13 de febrero del 2014**

**CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN LAS  
AGENCIAS DE CHICLAYO PARA UNA ENTIDAD DE  
MICROFINANZAS**

POR:

**Bach. EMILY CELESTE MARTÍNEZ RELUZ**

Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad  
Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para optar el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADO POR:

---

Mgr. Eduardo Amorós Rodríguez  
Presidente de Jurado

---

Lic. Martha Portaro Inchautesgui  
Secretaria de Jurado

---

Mgr. Carlos Alberto Leon De La Cruz  
Vocal/Asesor de Jurado

**CHICLAYO, 2014**

## **DEDICATORIA**

*Dedico este proyecto en primer lugar a Dios, a mí hermano  
Por haberme apoyado en todo momento, a mi madre y  
hermana por sus consejos, sus valores, por la  
motivación constante que me ha permitido ser una persona  
de bien, pero más que nada, por su amor incondicional.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios por haberme dado la vida y salud para continuar con mis objetivos.*

*A mi hermano Daniel por haber estado en los momentos difíciles y apoyarme cuando más lo necesitaba, proporcionándome los medios necesarios para culminar mi carrera.*

*A mi madre y hermana que me acompañaron a lo largo del camino, brindándome su amor y la fuerza necesaria para continuar.*

*Igualmente a mi asesor el Prof. Carlos León quien me ha orientado en todo momento en la realización de este trabajo.*

## RESUMEN

La presente investigación se ha desarrollado con la finalidad de evaluar la calidad de atención al cliente, para una entidad de micro finanzas y sus respectivas agencias ubicadas en la ciudad de Chiclayo.

La investigación se realizó mediante el método de *cliente oculto*, verificando la atención en las ventanillas de operaciones y mediante consultas directas con analistas de crédito. Para ello se hicieron 51 entrevistas bajo este sistema, simulando el proceso de atención como si se tratara de un cliente real. También se aplicaron 100 encuestas fuera de agencia para medir las percepciones de los clientes entorno a la calidad de atención en cada agencia.

Los resultados indican que las mejores agencias de la entidad de Microfinanzas, son Real Plaza y Balta en la atención en créditos. Mientras que para la atención en operaciones, las mejores fueron Real Plaza y Balta Principal.

Sin embargo hay mucho que mejorar en Moshoqueque (la agencia con menor calificación) y también hay aspectos por mejorar en algunas dimensiones en todas las agencias. Principalmente en materia de calidad de atención y el manejo de información sobre productos, así como la proactividad en generar nuevos clientes o nuevas formas de servicio, que redunden en mayores ingresos o imagen de la entidad.

**Palabras clave:** Calidad, atención al cliente, microfinanzas.

## ABSTRACT

This research has been developed in order to evaluate the quality of customer, to an entity of micro finance and their respective agencies located in the city of Chiclayo.

The research was carried out using the method of *hidden customer* verifying the attention on the windscreens of operations and through direct consultations with credit analysts. This made 51 interviews under this system, simulating the process of care as if it were a real customer. 100 Surveys outside agency were also applied to measure the perceptions of customer's environment to the quality of care in each agency.

The results indicate that best microfinance institution agencies, are Real Plaza and Balta in care in credits. While for attention in operations, the best were Real Plaza and Balta Principal.

However there is much to improve in Moshoqueque (the Agency with lower-rated) and there are aspects to improve in some dimensions in all agencies. Mainly in the field of quality of care and the management of product information, as well as proactive in generating new customers or new forms of service, which result in higher incomes or picture of the entity.

**Key words:** Quality, Customer Care, Microfinance

## ÍNDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	11
1.1. Antecedentes de la investigación	11
1.2. Problemas de investigación	13
1.3. Objetivos	14
1.4. Hipótesis	15
1.5. Justificación	15
1.6. Viabilidad y limitaciones	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	16
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	27
3.1. Población y muestra	27
3.2. Levantamiento de información	28
3.3. Variables evaluadas	28
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
4.1. Análisis general del cliente oculto	31
4.2. Análisis del cliente oculto: Operaciones en ventanilla	33
4.3. Análisis del cliente oculto: Consultas de crédito	41
4.4. Percepciones de los clientes: Encuesta fuera de agencia	50
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES	65

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	71

## ÍNDICE DE FIGURAS

2.1: Expectativas del cliente	20
4.1: Logro comparado entre agencias y transacción	31
4.2: Puntaje por agencia	33
4.3: Tiempo de atención por agencia	34
4.4: Puntaje del servicio por dimensión y agencia	36
4.5: Balta Principal - Puntaje por día y dimensión	37
4.6: Balta- Puntaje por día y dimensión	38
4.7: Real Plaza - Puntaje por día y dimensión	40
4.8: Moshoqueque - Puntaje por día y dimensión	41
4.9: Puntaje por agencia	42
4.10: Tiempo de atención por agencia	43
4.11: Puntaje del servicio por dimensión y agencia	45
4.12: Moshoqueque-créditos	46
4.13: Balta- Créditos	47
4.14: Balta Principal- Créditos	48
4.15: Real Plaza- Créditos	50
4.16: Puntaje de encuestas por agencia	51
4.17: Encuesta: Tiempo de atención percibido por agencia	51
4.18: Logro por dimensión y agencia	53
4.19: Agencias - Comparados por transacción	53
4.20: Balta - Comparado por transacción	54
4.21: Balta- Puntaje por operación	55

4.22: Balta -Tiempo de atención	56
4.23: Moshoqueque - comparado por transacción	57
4.24: Moshoqueque - Puntaje por operación	58
4.25: Moshoqueque – Tiempo de atención	59
4.26: Real Plaza - Comparado por transacción	59
4.27: Real Plaza- Puntaje por operación	61
4.28: Real Plaza -Tiempo de atención	61
4.29: Balta Principal - Comparado por transacción	62
4.30: Balta Principal- Puntaje por operación	63
4.31: Balta Principal -Tiempo de atención	64

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Antecedentes de la investigación

Los créditos a la pequeña y microempresa en el Perú, se encuentran formalmente concentrados, bajo el sistema de entidades de microfinanzas no bancarias. Una gran parte de estas entidades son reguladas por la Superintendencia de Banca y Seguros peruana (SBS), aquí tenemos las Cajas Municipales (CMAC), las Cajas Rurales (CRAC) y las Entidades de desarrollo de las pequeñas y microempresas (EDPYME), también se tienen algunas entidades bancarias con créditos dirigidos a la microempresa. Por otro lado, entre las entidades no reguladas por la SBS, figuran las Cooperativas de ahorro y crédito (CAC), que caen bajo la esfera de supervisión de la Federación Nacional de CAC (FENACREP) una entidad no gubernamental.

Las entidades de microfinanzas peruanas, tuvieron colocaciones por US\$ 4,013 millones 2010, creciendo en 22% respecto del año 2009, mientras que el 2011 crecieron en 16%. Se atendieron en este rubro, a 1.3 millones de clientes. Con este comportamiento las microfinanzas llegaron al 8.7% del total del mercado de colocaciones nacional. Por otro lado, los depósitos micro financieros, alcanzaron US\$ 3,503 millones, atendiendo a 1.7 millones de clientes. Se logró un crecimiento de 35% en el año 2010, respecto al año 2009 y el 2011 se creció en 15%. El tamaño de este mercado respecto al total nacional de depósitos ascendió a 7.1%. (SBS, 2011) El dinamismo de estas entidades es importante, el año 2010 inauguraron 277 nuevos puntos de atención a nivel nacional y llegaron el 2011 a 3295 puntos de atención. El sistema es liderado por las Cajas Municipales, que representan el 75% de las colocaciones del rubro y el 83% de los depósitos. Las Cajas Rurales representaron, este mismo año, un 16% de las colocaciones y 17% de los depósitos, el saldo de colocaciones fue generado por las Edpymes, entidades que legalmente están impedidas de captar depósitos.

Como se ha visto, las microfinanzas tienen una importancia relativa en el mercado financiero peruano. Visto desde la perspectiva del empleo, los clientes crediticios de estas entidades, representan un 10% de la población económica activa ocupada (PEA), siendo este su aporte directo, aspecto que es mayor en el caso de considerar el empleo que se genera en cada unidad empresarial financiada por estas entidades.

En el mercado local de Lambayeque, las entidades de microfinanzas son actores relevantes. Los depósitos de estas entidades alcanzaron los 428.9 millones de soles en el 2012, creciendo un 15% representando el 40% del mercado. Mientras que los créditos llegaron a 848.9 millones de soles, lo que significó el 30% del mercado local con un crecimiento de 4%.

La Entidad de Microfinanzas lidera ambos mercados respectivos a las microfinanzas y ocupa el tercer lugar en depósitos (13% del mercado) y el quinto lugar en créditos (5% del mercado), de modo que el rol de estas entidades sigue siendo relevante en la economía regional, pero los bancos van ganando mayor presencia de modo progresivo y eso requiere estrategias de estas entidades para conservar su liderazgo al menos en el mercado de la micro y pequeña empresa.

Muchas de estas estrategias pueden pasar por mejoras en los procesos crediticios o de ahorros, pero finalmente todas ellas tienen un punto en común y de alta importancia, el cual es el servicio y la atención al cliente.

En el caso de la entidad de microfinanzas donde se ejecutó el estudio, se tienen algunos problemas relacionados con el proceso de atención al cliente o contacto específico, lo cual se da en algunos casos, cuando los microempresarios o clientes de estas entidades solicitan el servicio. De acuerdo con la opinión de los analistas o funcionarios de operaciones, algunos aspectos podrían mejorar como:

- Generación de confianza por parte de la jefatura, se tiene muchas veces la sensación de que las jefaturas no se acercan al empleado, o el trato es con cierto recelo, lo cual puede atentar contra el servicio al cliente.
- Problemas en el diseño de metas comunes y coordinadas, por lo general las metas de atención al cliente no son informadas y tampoco existen criterios conocidos por todos de los aspectos a evaluar en el logro de la calidad de atención al cliente.
- Problemas en la existencia de comunicación horizontal o canales abiertos, las sugerencias de los empleados por lo general no se escuchan o no son llevadas a cabo, la desconfianza del personal puede agravar el hecho de que produzcan

pocas sugerencias o simplemente desmotivar cualquier ayuda para mejorar la atención al cliente.

- Mejorar las políticas de inducción para nuevos empleados, en este caso es importante que los nuevos trabajadores de la entidad puedan tener acceso a protocolos de atención, a políticas de servicio al cliente o normativa de la empresa al respecto, siempre que sea de uso común y validado con los empleados.
- Procurar la simplificación de procesos, la entidad suele usar mucho papel en sus procesos y ello reduce la calidad de atención al aumentar los tiempos de espera, es bueno pensar en innovar en este aspecto.
- Orientarse a tener trabajos rotativos, para evitar que el personal pueda sentirse anclado o estancado en una sola función, es necesario que pueda darse rotaciones de puestos operativos o de analistas, de modo que todos perciban las necesidades del servicio, ello sin sacrificar el grado de especialización dentro de la entidad.
- Pocas actividades de integración extra laboral, la entidad no suele fomentar reuniones entre áreas diversas y fuera del espacio laboral, lo que puede ayudar mucho a mejorar las relaciones entre clientes internos de cara al servicio externo.
- Organizarse en grupos de trabajo en las diferentes áreas, con fines de poder entender todos los procesos internos y tener mejores ideas a la hora de resolver reclamos o pedidos del cliente

## **1.2. Problemas de investigación**

Con la información anterior, es importante responder el problema general siguiente:

- ¿Cuál es la actual situación de la calidad de atención y servicio al cliente en todas las agencias de Chiclayo, de la entidad de microfinanzas sujeta de estudio?

También se cuenta con algunos problemas de investigación específicos:

- Qué aspectos tangibles o intangibles son claves en la calidad de atención y servicio al cliente de la entidad de microfinanzas sujeta de estudio?
- ¿Qué agencias son las que tienen mejor posición de atención al cliente, a qué factores se debe ello?

### **1.3. Objetivos**

1.3.1. Se cuenta con el siguiente objetivo general:

- Evaluar la calidad de la atención al cliente por sistema de “cliente oculto” y mediante encuestas fuera del local, en las Agencias ubicadas en el Centro Comercial Real Plaza, Agencia Principal Balta, Av. Balta y agencia Moshoqueque de la entidad de microfinanzas sujeta de estudio.

1.3.2. Otros objetivos específicos serían:

- Analizar los aspectos tangibles e intangibles que originan una buena atención al cliente para cada agencia de análisis.
- Obtener información de los clientes internos y externos sobre los factores más importantes para la calidad de atención al cliente en las agencias mencionadas anteriormente.
- Tener un ranking de las agencias con mejores niveles de atención al cliente y relacionar ello con los factores tangibles e intangibles percibidos por los clientes.

#### **1.4. Hipótesis**

La calidad de servicio de la entidad financiera de estudio depende principalmente de la calidad de atención del personal y de procedimiento en el proceso de atención.

#### **1.5. Justificación**

Las entidades de microfinanzas tienen una amplia importancia en el panorama financiero regional, siendo actores importantes en los rubros de colocaciones y captaciones. En este mercado los bancos tienen el liderazgo debido a sus menores costos financieros y a que se perciben probablemente como entidades con una mejor imagen de cara al cliente y mejores políticas de atención y servicio al cliente.

Por ello es importante conocer que aspectos priman a la hora de saber la calidad percibida por el público, de la atención que reciben por parte de los funcionarios de una entidad de microfinanzas, de modo que podamos realizar recomendaciones para que la atención al cliente mejore y ello permita mejores niveles de competencia en el sector financiero local.

#### **1.6. Viabilidad y limitaciones**

La viabilidad del estudio radica en el interés de la entidad de microfinanzas por saber la opinión del público respecto de sus procesos de atención al cliente tanto en materia de recursos empleados como en el trato de los funcionarios.

Para ello la entidad colaboró en el estudio de cliente oculto y además permitió las encuestas fuera de local, de modo que la toma de información fue efectiva.

Las limitaciones se relacionan con la confidencialidad en el uso de la información, y el nombre de la entidad, la misma que queda en reserva. En cuanto a la difusión de la tesis, sólo se haría para uso en biblioteca interno.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Deming (1989) deja claro que la calidad sólo puede definirse en función del sujeto. Por ello se debe determinar ¿Quién juzga la calidad?, ello es importante para adaptarse a las características de ese comprador.

Deming (1989) también señala que el producto que está hoy en el mercado tiene que hacer algo más que atraer a los clientes y a las ventas, tiene que dar servicio. Menciona también que el consumidor es la pieza más importante en la línea de producción, por ello es importante estudiar las necesidades del consumidor, conocerlo y ofrecerle la calidad que solicita. Más importante aún Deming, brinda la idea de calidad total como un deseo del cliente que significa que le den lo que desea, como lo desea, cuando lo desea, donde lo desea, con un servicio excelente y a un precio admisible.

Sobre el proceso de entregar calidad, Kano (1984) distingue seis categorías de cualidades de la calidad, las tres primeras tienen influencia sobre la satisfacción del cliente: Factores básicos (insatisfactorios – Obligatorios) que generalmente suelen ser tangibles, Factores de entusiasmo (Satisfactorios – Atractivos) que tienen que ver con el contacto con el proceso de servicio y Factores de desempeño que tienen que ver con los resultados que obtiene el cliente y finalmente tres factores adicionales o cualidades como las categorías indiferentes (el servicio no aporta valor), cuestionables (el servicio genera reacciones dudas en el cliente) e inversas, cuando el servicio genera una reacción negativa en el cliente.

En materia de servicio, Kotler (1997) define este como cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada; además indica que son cuatro los factores que influyen en la conducta del cliente: los factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

Podemos definir el servicio al cliente, como un soporte ofrecido a los consumidores por una compañía y que además incluye un amplio rango de actividades cuya intención es asegurar que el cliente reciba asistencia apropiada en la más eficiente y efectiva manera posible.

Asimismo, servicio es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.

Si consideramos el servicio al cliente como un proceso podemos decir que es un conjunto de actividades interrelacionadas que se ofrecen con la finalidad de dar a los clientes un producto en el lugar y momento adecuados, asegurándose un uso correcto del mismo.

En general el servicio al cliente es una cadena de actividades en torno a las ventas, que se inicia al recibir un pedido y finaliza al entregar el producto o dar el servicio que haya solicitado el cliente. En algunos casos se prolonga con el servicio posventa.

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosas como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Por lo que las compañías han optado por poner por escrito la actuación de la empresa en materia de como brindar el servicio a modo de protocolo de atención y reacción.

En lo que se refiere a la atención al cliente Herzberg (1996) a través de su teoría del servicio, subdivide la misma en 2 aspectos más que fundamentales, pero a la vez distintos; La teoría descriptiva, que contiene conocimiento acerca de la actividad de servicio pasado o presente, es decir cómo se brinda el servicio para compararlo con el pasado y en base a ello ver si mejora la satisfacción o el desempeño.

Y por otro lado, la teoría normativa de la actividad de servicio que contiene conocimiento y herramientas que se pueden utilizar en la gerencia de la actividad, especialmente para optimizar la actividad existente o planear mejoras a ella. En este caso se tiene una gestión activa del servicio al cliente.

Sobre la forma de gestionar servicios, Albrecht y Zemke (1990) manifiestan que la gerencia del servicio está identificada como una estrategia efectiva de mercadeo en el proceso de estimular la demanda y mantener la fidelidad de los clientes, que es un proceso integral, es decir, cada uno de los elementos hacen parte activa de éste, son un conjunto, razón por la cual no deben ser considerados en forma independiente.

Estos elementos van desde la estrategia comercial, el proceso de distribución y el contacto con el cliente.

De otro lado Cook y Rohit (2002) conceptualizan que la entrega de un servicio de alta calidad depende en gran medida de los empleados que están directamente relacionados con los clientes, de ahí la importancia de que aquellos acepten una cultura interna de calidad. Ambos autores coinciden en que la calidad en el servicio ésta íntimamente relacionada con la satisfacción del cliente y la percepción de éste sobre el servicio. He aquí en donde los clientes consideran cinco dimensiones para evaluar la calidad en el servicio y estas son: Confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles. Estos pueden definirse a modo sencillo del siguiente modo:

- Tangibilidad: aspectos que el cliente ve.
- Confianza: resultado de la habilidad para hacer realidad lo ofrecido.
- Responsabilidad: buena voluntad para ayudar al cliente y proporcionarle un buen servicio.
- Seguridad: conocimiento y cortesía a fin de transmitir confianza y confidencialidad al cliente.
- Empatía: carisma y atención individualizada que se da al cliente.

En materia de satisfacción del cliente, Kotler y Armstrong (1998) indican que esto depende del desempeño percibido de la cualidad de un producto para proporcionar un valor en relación con las expectativas de un comprador.

Para una buena satisfacción del cliente, el servicio brindado debe incluir aspectos como:

1. Tiempo promedio de dar el servicio o atender el pedido y su variabilidad.
2. Información constante sobre la situación de los pedidos o de lo solicitado.
3. Acciones a realizar en caso de emergencias.
4. Formas de hacer los pedidos.
5. Tratamiento de los reclamos: Previsión y Atención

6. Precisión en los envíos o en los servicios.
7. Política de devoluciones.
8. Procedimiento de facturación y tiempo en que se efectúa.
9. Garantía que se otorga y como acceder a ella.

Si el desempeño del producto no está a la altura de las expectativas del cliente, el comprador se siente descontento. Si el desempeño es igual a las expectativas, el comprador se siente satisfecho; y si el desempeño excede las expectativas, el comprador se siente complacido.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (1998), se tienen diez aspectos claves para un servicio óptimo, estos serían:

1. Consistencia del producto
2. Entregas oportunas
3. Aviso de cambio en fecha de entrega
4. Respuesta a solicitudes especiales
5. Relación de trabajo
6. Respuesta inmediata a llamadas telefónicas
7. Autoridad para atender solicitudes
8. Asistencia técnica
9. Entendimiento del negocio del cliente
10. Sistema eficiente de facturación

La figura siguiente señala que el servicio al cliente debe calzar con las exigencias del cliente, un servicio excesivo para un cliente que no necesita representa recursos desperdiciados por la empresa. Mientras que un servicio alto para un cliente que exige y lo necesita, implica superar las expectativas y ganar en lealtad a la empresa.

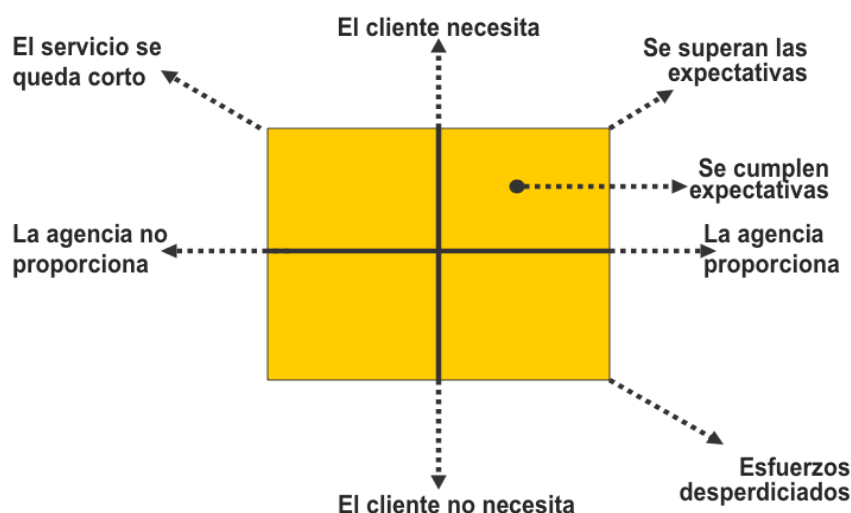


Figura 2.1. Expectativas del cliente

Fuente: Cook y Rohit (2002)

Por otro lado servicios que no satisfacen al cliente, se pueden quedar corto y el cliente cambia de proveedor o simplemente no se toma en cuenta lo que pide el cliente o el servicio es muy neutral, con lo cual el cliente siempre está tentado en cambiar debido a su baja fidelidad.

Las compañías inteligentes aspiran a complacer a sus clientes, prometiendo sólo lo que pueden proporcionar y concediendo más de lo que prometen, no hay que olvidar la idea de que ofrecer por encima de las expectativas del cliente aumenta costos sin aportar beneficios adicionales, de modo que es bueno medir la percepción del cliente sobre el servicio recibido para tener una rentabilidad sostenible.

Por su parte Dutka (1998) considera que la satisfacción al cliente es una preocupación que va en aumento entre las organizaciones empresariales de todo el mundo; puesto que cada vez más, los consumidores exigen que los productos

satisfagan – y aun excedan – sus expectativas. Considera que ésta actividad forma parte de la administración de la calidad total ya que al fijar expectativas, pautas y exigencias de rendimiento, el cliente es quien conduce la administración de la calidad total.

De modo complementario Kotler y Armstrong (1998) aportan que la calidad total es un enfoque en el cual todo el personal de la compañía está involucrado en el mejoramiento constante de la calidad de sus productos, servicios y procesos de negocios, de modo que la atención al cliente es vital en este proceso continuo.

Retomando la idea de satisfacción al cliente, Zeithaml y Parasuraman (1996) indican que la satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas.

En cuanto a la medición de la satisfacción del cliente o de la percepción sobre el servicio recibido, Saurina (1997) menciona algunas causas sobre las limitaciones para evaluar la atención al cliente y eso se debe a la mala comparación entre las expectativas y las percepciones de un servicio como manera de medir la calidad percibida por los clientes; y por lo tanto eso conlleva a que los productos o servicios que brindan las empresas no sean del gusto de los clientes y rechacen el producto, ante ello las empresas deben de implantar modelos para mejorar sus servicio con la finalidad de obtener mayor rentabilidad y sea reconocida ante sus cliente como la mejor de todas.

En la misma línea Aroldo De León (2005), señala otras limitaciones para evaluar la atención al cliente y la satisfacción lograda, vinculando este proceso con la desmotivación que va directamente relacionado con la falta de actitudes, porque son los valores, actitudes y opiniones los que dictan lo que se necesita en cada momento y lo que es importante y lo que no es. Pero también depende de buena manera de la interacción y de otra serie de experiencias que cada persona tenga en la empresa, es aquí donde juega un papel muy importante el clima laboral que es el lugar donde una persona desempeña su trabajo diariamente.

El trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, son todos elementos claves que van conformado lo que denominamos clima organizacional. Esto puede

ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella y claramente limitan la calidad del servicio al cliente.

Respecto de la satisfacción y el servicio al cliente, Altuzarra (2007), argumenta que una inadecuada información de los gustos y preferencias de los clientes puede generar poca aceptación de estos hacia los productos o servicios que se brindan. Además señala que para que cumplan con las expectativas de los clientes deben las empresas estar preparadas para satisfacer estas exigencias e, incluso para superar las expectativas del cliente, única vía para que cada una de ellas resulte realmente competitiva en el mercado.

En este panorama en que la calidad constituye una estrategia empresarial, el servicio al cliente ocupa un lugar relevante, dando lugar a nuevas filosofías de gestión empresarial “enfocadas al cliente o dirigidas al cliente”.

Dentro de estas normas o propuestas para enfocarse en el cliente, destacan las siguientes propuestas o prácticas para el proceso de atención al cliente:

- Expresarse desde las perspectivas del cliente, es decir de resultados para luego especificar las tareas del personal o el funcionamiento de los equipos.
- Ser ponderables, cualitativamente o por medio de indicadores.
- Incluir métodos y alternativas ante contingencias o imprevistos.
- Tener en cuenta adecuación y flexibilidad en relación a segmentos o tipologías de los clientes.
- Poner atención a detalles
- Indicar que se requiere constante esfuerzo y dedicación para lograr la calidad en el servicio.
- Considerar que, en relación a calidad del servicio, el cliente percibe más las fallas o el mal funcionamiento de la empresa que su buen funcionamiento.
- Cuidar que en el proceso no existan los eslabones débiles.
- Enfocarlas hacia la homogeneidad sin llegar a lo rutinario.

- La alta gerencia debe estar totalmente identificada e involucrada en la calidad del servicio, igual que todos los niveles de la organización.
- Los directivos de la entidad deben actuar de facilitadores para que el personal operativo tome las decisiones.
- La aprobación y evaluación de sugerencias se debe efectuar “de abajo hacia arriba”.
- Para dar calidad en el servicio, hay que llevar a cabo la selección, capacitación, concientización y retención del personal.
- Tener muy en cuenta el mantenimiento de la calidad en todas las acciones de la empresa.
- El seguimiento con el cliente es parte importante de la organización en la calidad del servicio.

En resumen se puede señalar que hay una gama amplia de factores que pueden afectar el servicio, entre ellos tenemos:

- Políticas escritas por gente que nunca ve al cliente.
- Áreas internas aisladas del resto de la empresa.
- Cada área ejerce su “Monopolio” o es una isla.
- El cliente interno es un cliente cautivo, de modo que no mejora la calidad interna.
- El concepto de cliente está departamentalizado, sólo lo atiende su área.
- No hay poder de decisión en el empleado de primera línea o contacto
- El jefe genera miedo al error, de modo que el servicio se tensa y el cliente piensa más en el proceso que la persona.
- Por cuidar centavos se pierden soles u otra unidad monetaria, más importante que los centavos es un cliente satisfecho que acumula compras a lo largo del tiempo.
- Departamento de Ventas endiosado y que puede maltratar a los clientes, bajo el errado concepto de que “algo se vende solo”
- Relaciones entre áreas administrativas y comerciales descuidadas.

- Ver al cliente como un obstáculo a salvar y no como un objetivo a lograr
- Se descuida la imagen que los empleados tienen de su propia empresa.
- Se quieren sonrisas, pero ni se sabe si el empleado está motivado para trabajar con alegría.
- Se quiere orientar a la empresa hacia el cliente, pero cada área se orienta a sus propias necesidades.
- Se descuidan momentos de verdad (el contacto con el cliente) por no pensar como clientes. Este momento de la verdad tiene tres fases:

Antes de la transacción: Fijar como función crear un buen clima para el posterior servicio al cliente e incluir: Indicaciones escritas de las condiciones en que se dará. Determinar el tiempo entre la recepción del pedido y su atención. Establecer procedimientos para los casos de devoluciones o reclamos, incluyendo el tiempo de reacción. Definir obligaciones de ambas partes. (Cliente / empresa). Definir las clases de servicio que debe esperar el cliente. Establecer planes de contingencia para enfrentar las alteraciones o imprevistos que se presenten. Definir política de servicio al cliente y los encargados de llevarla a cabo. Preparar los cursos o manuales técnicos para dar a los clientes la capacitación y entrenamiento necesarios.

Durante la transacción: La función consiste en realizar la entrega o dar el servicio que ha solicitado el cliente, de la mejor manera posible. Esta labor comprende: Disponer de niveles de inventarios adecuados. Seleccionar los medios de transporte convenientes. Contar con un procedimiento en el tratamiento de los pedidos y en el servicio a dar ante reclamos o quejas,

Esto puede vincularse con el Tiempo de Entrega o de reacción ante lo solicitado. La precisión en el proceso a seguir para atender al cliente y el estado y Disponibilidad de los Equipos y/o Materiales que se necesitan.

Después de la transacción: La función en esta parte consiste en dar un adecuado soporte para proteger al cliente de productos con defectos, de malos servicios, así como tratar en los casos de reclamos, quejas y devoluciones, sin dañar ni afectar la imagen de la empresa. Para ello es necesario: Cumplir los procedimientos definidos para las instalaciones. Dar el Servicio de garantías y reparaciones. Disponer de repuestos. Seguimiento del producto o servicio proporcionado. Atender reclamos de los clientes de acuerdo con los procedimientos preparados. Preocuparse por el embalaje o empaque de los productos para evitar deterioros o reclamos. Sustituir el producto, si es posible, mientras dure la reparación. Capacitar al cliente en el uso y mantenimiento de lo proporcionado. Cumplir los procedimientos definidos para las instalaciones. Dar el Servicio de garantías y reparaciones. Disponer de repuestos. Seguimiento del producto o servicio proporcionado. Atender reclamos de los clientes de acuerdo con los procedimientos preparados. Preocuparse por el embalaje o empaque de los productos para evitar deterioros o reclamos. Sustituir el producto, si es posible, mientras dure la reparación. Capacitar al cliente en el uso y mantenimiento de lo proporcionado.

- Concepto “colonialista” de la gerencia, todos dependen del gerente o jefe y nadie asume decisiones incluso si son simples, pero que impactan en el cliente.
- Inercia del proteccionismo, un negocio grande en un mercado estable genera la idea de que todo seguirá igual, lo mismo sucede si el área de atención al cliente se siente protegida.
- Falacia del programa “sonría”, sobre todo si no tiene ninguna estrategia de atención al cliente definida.
- Confusión entre dinámica del servicio y del producto, un tangible tiene calidad de tipo objetiva, mientras que un intangible debe ser cuidadoso en el contacto.

- Se quiere que se piense como vendedores pero no se les paga como a estos.
- Síndrome del Taxista, no importa el cliente porque apenas lo vemos 5 minutos al día.
- Se quiere la opinión del empleado, sólo en las áreas que conviene a la empresa o gerencia, una delegación acomodada.
- Síndrome del “asiento caliente”, nadie hace nada por mejorar puesto que estamos en nuestro puesto de modo indefinido y no se mide los logros en atención, sin medidas no hay formas de mejorar.
- Sólo el cambio produce resultados y esto es lo que hay que lograr pues eso es lo que desea el cliente.
- Hay que hacer una reingeniería mental donde se alineen los objetivos con las actitudes de los empleados.
- Cuidado con el cliente interno, pero sólo pensar en el externo.

## CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

### 3.1. Población y Muestra

La entidad de microfinanzas tiene en promedio alrededor de 250 clientes día en las agencias Balta, Moshoqueque y Real Plaza, que son las de menor tamaño y tienen en promedio tres ventanillas de atención siempre activas.

La agencia principal (Balta Principal) tiene en promedio 1,000 clientes días atendiendo en promedio 7 cajas siempre activas.

En el caso de los clientes crediticios, estos se dan en menor proporción o similar, puesto que el 100% de clientes crediticios una vez desembolsado el crédito pasan por las ventanillas de operaciones.

El negocio no funciona con gran afluencia de clientes sólo crediticios, puesto que estos son captados en sus puntos de venta. Lo anterior configura la población en estudio, mientras que la muestra es discrecional y se señala a continuación:

Se aplicó el filtro de cliente oculto para consultas con analistas de créditos, se hicieron 3 simulaciones en Moshoqueque, 5 en Balta Principal, 5 en Balta y 3 en la agencia Real Plaza. Siendo un total de 16 operaciones ocultas de consultas de créditos.

Se aplicó el filtro de cliente oculto para operaciones en ventanilla, se hicieron 13 en Balta Principal, 9 en Balta, 8 en Moshoqueque y 5 en Real Plaza, haciendo un total de 35 operaciones ocultas.

Se aplicaron 100 encuestas fuera de agencia, 40 en Balta Principal, 30 en Moshoqueque, 20 en Balta y 10 en Real Plaza.

En total se hicieron 41 encuestas y simulaciones de cliente oculto en Moshoqueque, 58 en Balta Principal, 34 en Balta y 18 en Real Plaza. Siendo una muestra total de 151 entrevistas o tomas de información como clientes.

La muestra es discrecional por dos aspectos, uno el elevado costo de simular operaciones crediticias o de ahorros (tener montos para depositar retirar), captar

clientes reales para proceder a la simulación lo que eleva el costo por cliente y finalmente el número de entrevistados fue por sugerencia de la entidad financiera.

### **3.2. Levantamiento de información**

Se preparó tres filtros de levantamiento de información, que se adjuntan en el anexo respectivo. Un filtro es para la evaluación mediante *cliente oculto* de la atención en las ventanillas de operaciones, otro filtro es para evaluar por el mismo formato, la atención para consultas de créditos con los analistas y finalmente un filtro para realizar una encuesta fuera de agencia.

La entrevista por cliente oculto simula el proceso de atención como si se tratara de un cliente real, por cuanto se realiza las operaciones o consultas respectivas durante días aleatorios u horas diversas. El levantamiento de datos fue entre julio y octubre 2013.

### **3.3 .Variables evaluadas**

Los filtros aplicados en el caso de operaciones han considerado las siguientes dimensiones (Los pesos fueron establecidos por la gerencia de operaciones de la entidad):

**Calidad de la atención al cliente**, esta dimensión tiene un valor de 6 puntos y un peso de 30% en el valor total del proceso de atención al cliente. Se miden aquí básicamente los aspectos de contacto con el cliente, como el trato, la amabilidad, el contacto personalizado y la presencia del personal, así como su correcta identificación.

**Fase proactiva**, en esta etapa se mide aspectos relacionados a la oferta de servicios por parte de la entidad, esta dimensión vale 1 puntos y tiene un peso de 10%.

**Conocimiento del producto**, en esta fase se busca verificar que el personal de atención tenga una actitud proactiva a la venta o fidelidad del cliente para los productos y servicios ofrecidos por la entidad, rescatando aspectos como

informar sobre las ventajas del producto y sus características más relevantes. Esta dimensión tiene un valor de 6 puntos y un peso de 25% en el total de atención.

**Atención Global**, en esta dimensión se evalúa el grado de atención que el personal pone en el cliente, así como el manejo de las distintas consultas u objeciones del cliente, es importante además verificar el cambio en monedas o billetes, aspecto obligatorio para el personal, y el grado de orden que tiene su espacio de trabajo. Esta dimensión tiene un valor de 6 puntos y un peso de 30% en el total de valor de la atención.

**Ambiente**, una dimensión final es la limpieza, orden e iluminación del local o la agencia, como un entorno favorable para el cliente, tiene el valor de un punto y un peso de 5% en el total.

En el caso de las consultas por créditos, se mantienen las dimensiones calidad de atención con un valor de 6 puntos y un peso de 25%. Igualmente se mantienen la fase proactiva y el ambiente, ambos con un punto y un peso de 10% y 5% respectivamente. Otra dimensión que se mantiene es la atención global con un valor de 4 puntos y un peso de 10%. En este caso se añaden las siguientes dimensiones:

**Técnicas de ventas**, esta dimensión tiene un valor de 4 puntos con un peso de 30% en la valorización total del proceso. En esta parte se busca que el personal indague sobre las necesidades del cliente, se explica el producto crediticio y se busca concretar la operación o se establece un contacto personalizado con el potencial cliente.

**Solución de la consulta**, en este caso se evalúa la forma como el analista absolvió las dudas del cliente, la claridad en las explicaciones y el uso de los distintos folletos u otros mecanismos de información que dispone el personal. Esta dimensión tiene un valor de 4 puntos con un peso de 20%.

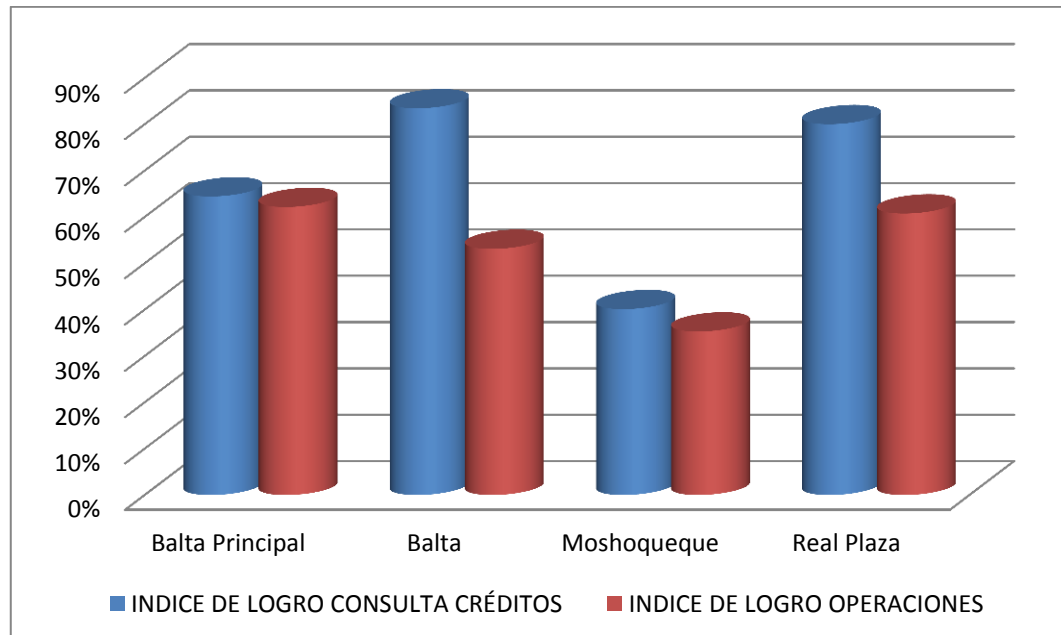
En el caso del filtro fuera de agencia, esta es similar a la aplicada en las operaciones en ventanilla.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Con las ponderaciones explicadas en la metodología anteriormente, se establece como puntaje ideal o máximo: 5.25 para atenciones en ventanilla (igual para encuestas fuera de agencia por las transacciones realizadas) y de 4.05 para atenciones en créditos. Con esto se estimó un índice de logro, tal como se muestra en los gráficos respectivos:

### 4.1. Análisis general del cliente oculto

Una visión general de los resultados de la técnica de cliente oculto, la podemos ver en la figura 4.1. La agencia con mejores resultados (% de logro del puntaje máximo) en el caso de operaciones es Balta Principal con 62%, seguido de real Plaza con 61%. En este caso la agencia con el índice más bajo es Moshoqueque con 35%, reflejando una atención al cliente con muchas deficiencias.



**Figura 4.1: LOGRO COMPARADO ENTRE AGENCIAS Y TRANSACCIÓN**  
Fuente y Elaboración: El Autor

En materia de operaciones en ventanilla, la dificultad más grande para los clientes ocultos, ha consistido en la identificación del personal, esto debido a que los nombres no son visibles, los funcionarios (as) no brindan estos datos y hasta son reacios a darlos, la identificación es parte del servicio y es un criterio a mejorar rápidamente.

También se ha notado, que las agencias sin un marcador de atención (señalizador de colas, ticket de atención y otros) permiten un mayor desorden en la espera y generan problemas entre los propios clientes, además se hace muy complicado de operar cuando las mismas funcionarias se niegan a realizar ciertas operaciones algo más complejas (habitual en agencias como Moshoqueque o Balta), como cuentas en moneda extranjera o plazo fijo, esto supone al cliente perder un tiempo valioso. También se hace norma, que ante la baja de la llegada de clientes, las funcionarias realicen actividades de cierre de caja, conteo de dinero u otras administrativas o personales, delegando en una sola persona la atención, generando colas innecesarias y tiempos muertos para los clientes, que además son testigos de estas operaciones, esto sucede en todas las agencias sin ticket de atención, con mayor incidencia en Balta y Moshoqueque.

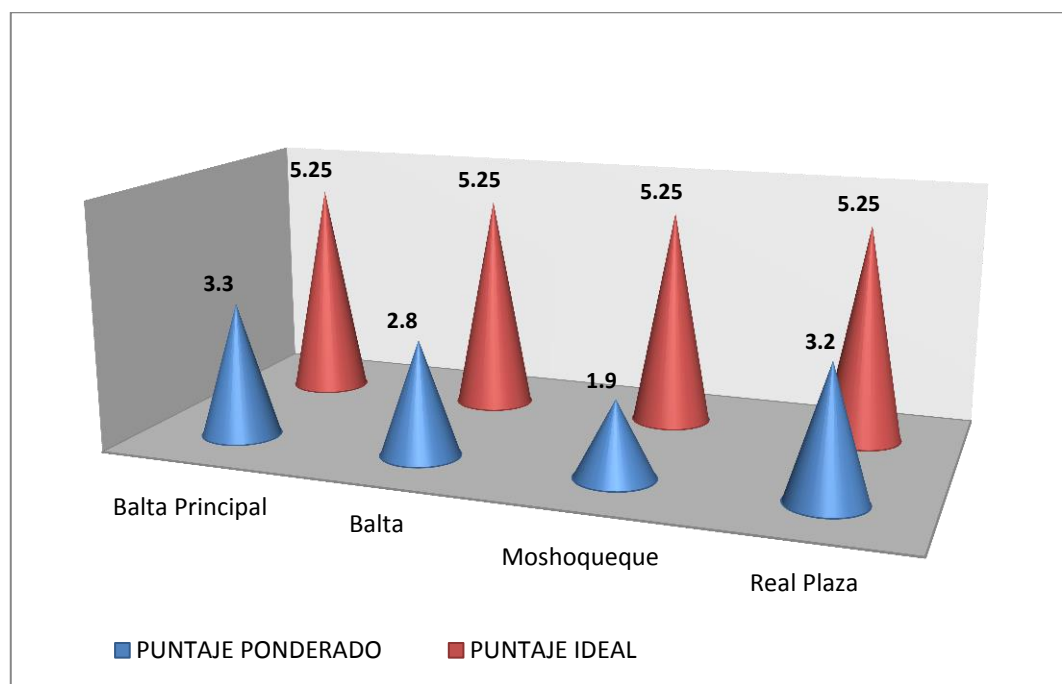
Moshoqueque sigue siendo la agencia con el índice de logro más bajo en cuanto a consultas de créditos, en este caso los analistas por lo general no atienden al cliente, siendo la atención sujeta al reclamo del cliente, por ello su índice sólo llega a 40% del puntaje máximo.

En consultas de créditos, las agencias con mejores resultados son Balta con 83% y Real Plaza con 80%, acercándose bastante al ideal de atención.

Lo observable, generalmente es que los funcionarios más jóvenes son quienes mejor atención y disponibilidad muestran frente a los clientes, mientras que analistas con mayor edad, son los más reacios a la atención, en este caso podemos asumir que las funciones del cargo para analistas con experiencia, ha derivado en un criterio personal de trabajo que no incluye la recepción de clientes en consultas, por lo que generalmente estos clientes se derivan con el personal más joven

#### **4.2. Análisis del cliente oculto: Operaciones en ventanilla**

La figura 4.2, muestra el logro obtenido por agencia, comparado al puntaje máximo, se hace evidente que Moshoqueque es la agencia con los resultados más bajos. Mientras que Balta Principal tiene los mejores resultados, sin embargo los puntajes están relativamente lejos de los ideales, lo que implica rápidas acciones para mejorar el proceso de atención al cliente.



**Figura 4.2: PUNTAJE POR AGENCIA**

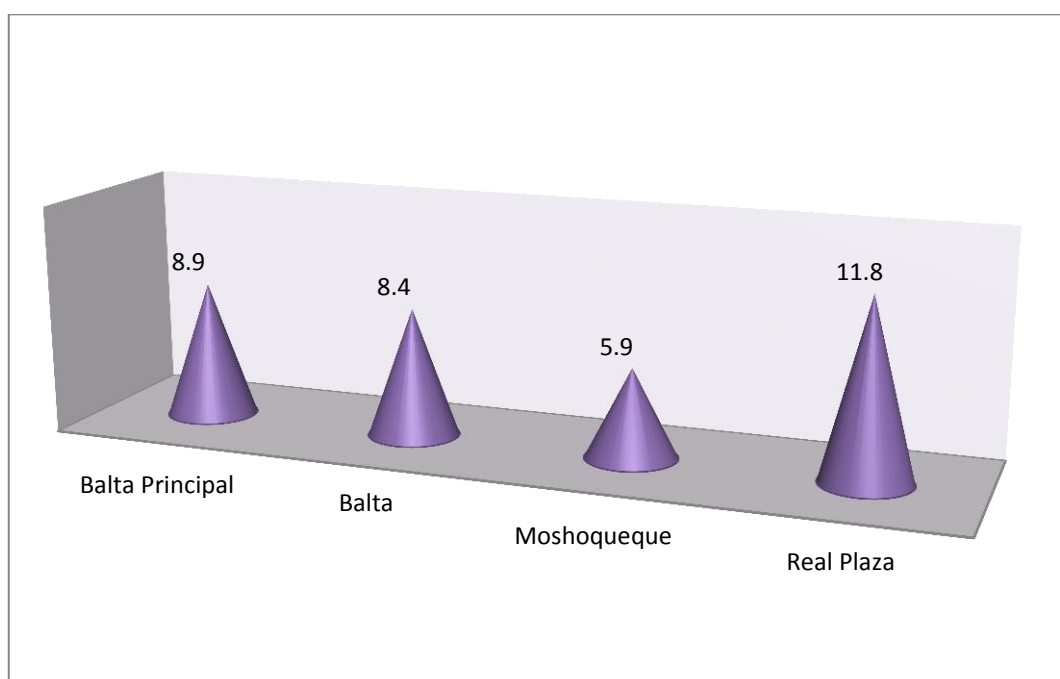
Fuente y Elaboración: El Autor

La figura 4.3, muestra los tiempos que demora una atención promedio en las ventanillas, los productos aquí analizados son básicamente depósitos, la agencia con los tiempos de mayor demora es Real Plaza, a pesar de ser una agencia nueva con relativamente menos clientes que las otras, la idea básica que se observó aquí, es que si bien hay 3 ventanillas, por lo general sólo dos atienden e inclusive una, atienden al público, de modo que se generan algunas colas de atención.

Mientras que Moshoqueque es la agencia que más rápido atiende en ventanilla, se observaron dos detalles, la tendencia de que las funcionarias son algo reacias a

abrir cuentas o manejar operaciones complejas, derivando al cliente, por ende la atención es más rápida al concentrarse en transacciones como pagos o movimiento de efectivo.

Otro tema observado ha sido el trato muy corto con los clientes, de modo que la transacción maximiza la operatividad y reduce al mínimo las cortesías o atenciones con el cliente, es necesario un equilibrio mayor entre trato y efectividad en las operaciones diarias.



**Figura 4.3: TIEMPO DE ATENCIÓN POR AGENCIA (MINUTOS)**

Fuente y Elaboración: El Autor

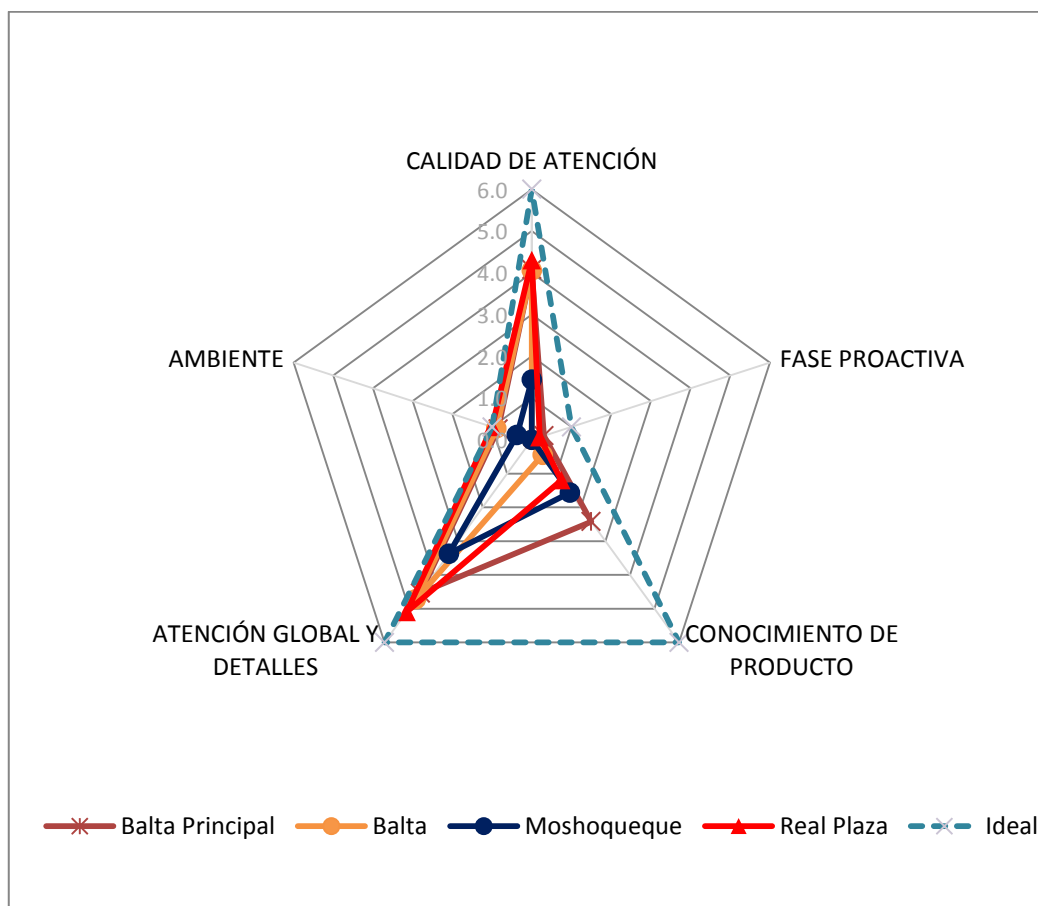
La figura 4.4. Se hace un análisis comparado entre agencias y las dimensiones del análisis realizado por los clientes ocultos en ventanillas, estas dimensiones se explicaron anteriormente.

En la figura 4.4 podemos observar en la línea azul punteada, el máximo de puntaje a obtener por dimensión. Sobre esta línea hemos colocado los puntajes logrados en cada dimensión por agencia.

Analizando, encontramos que sólo en la dimensión ambiente, las agencias excepto Moshoqueque, han logrado el puntaje ideal, que significa un lugar ordenado, limpio y atractivo al cliente. Moshoqueque es la agencia con mayor desorden en el manejo de la documentación de operaciones, los documentos se exhiben inclusive a la vista del público, en diversas rumas de fólderres sin orden alguno.

Ninguna agencia logra los puntajes ideales en cada dimensión, sólo en atención global y detalles, la que más se aproxima es Real Plaza con 5.1 de 6 puntos, le siguen Balta con Balta Principal, con 4.7 y 4.5 respectivamente. En calidad de atención la más alta es Real Plaza con 4.3 y Balta Principal y balta comparten un 4.1, el máximo es 6 puntos.

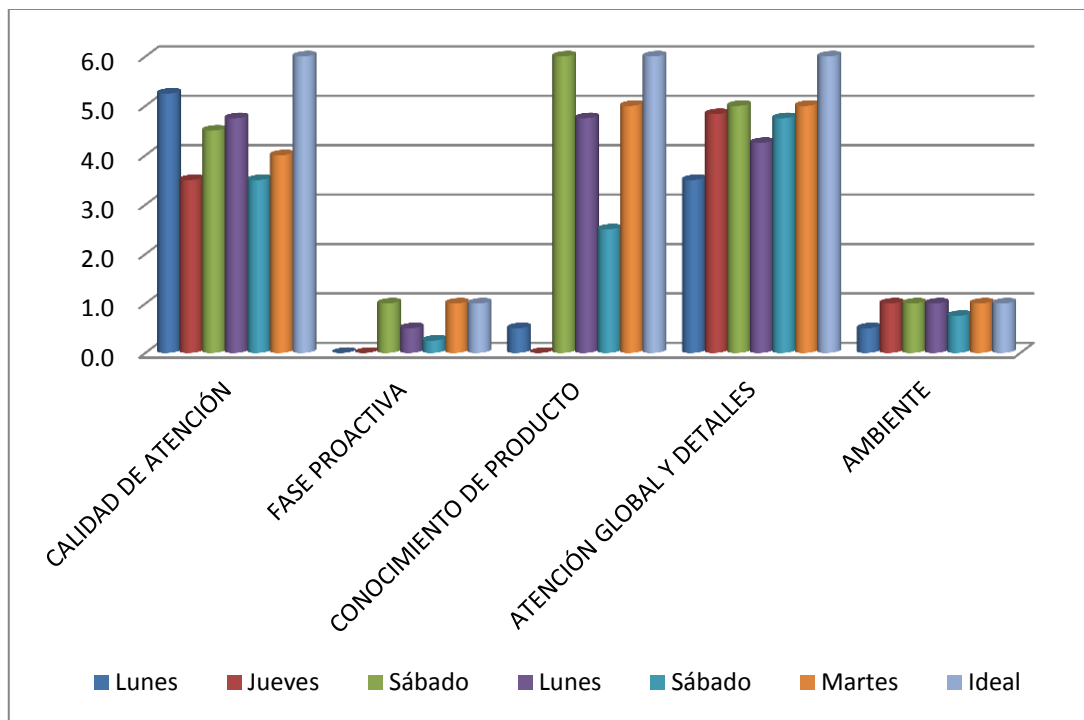
En las dimensiones conocimiento de producto y proactividad, las agencias están lejos del ideal, esto implica una escasa cultura de venta de los servicios financieros, las ventanillas son por lo general un punto de transacción antes que un punto de información captación y trato. Esto se relaciona al modelo de negocio de la entidad, de captar clientes en campo, inclusive ahorros, pero eso no debe implicar funciones rutinarias de las ventanillas, por cuanto las demás entidades financieras han orientado a estos funcionarios a ser la imagen y otra fuerza de ventas de la entidad.



**Figura 4.4: PUNTAJE DEL SERVICIO POR DIMENSIÓN Y AGENCIA**  
Fuente y Elaboración: El Autor

En general en las atenciones en ventanilla, excepto Moshoqueque, los niveles de calidad de atención, atención global y ambiente, son relativamente buenos, faltan mejorar en el contacto con el cliente, pero en materia de manejo de información y orientación a las ventas, ninguna agencia logra ese cometido, los puntajes logrados son muy bajos, perdiendo por este lado, potencial de desarrollo en el negocio.

Las figuras 4.5 en adelante, son un seguimiento para los días que se hicieron las operaciones de cliente oculto, estos días fueron entre agosto y septiembre 2013, en las mañanas y tardes, algunas operaciones fueron simultáneas con dos clientes ocultos, de modo que la observación ha sido amplia y detallada arriba.

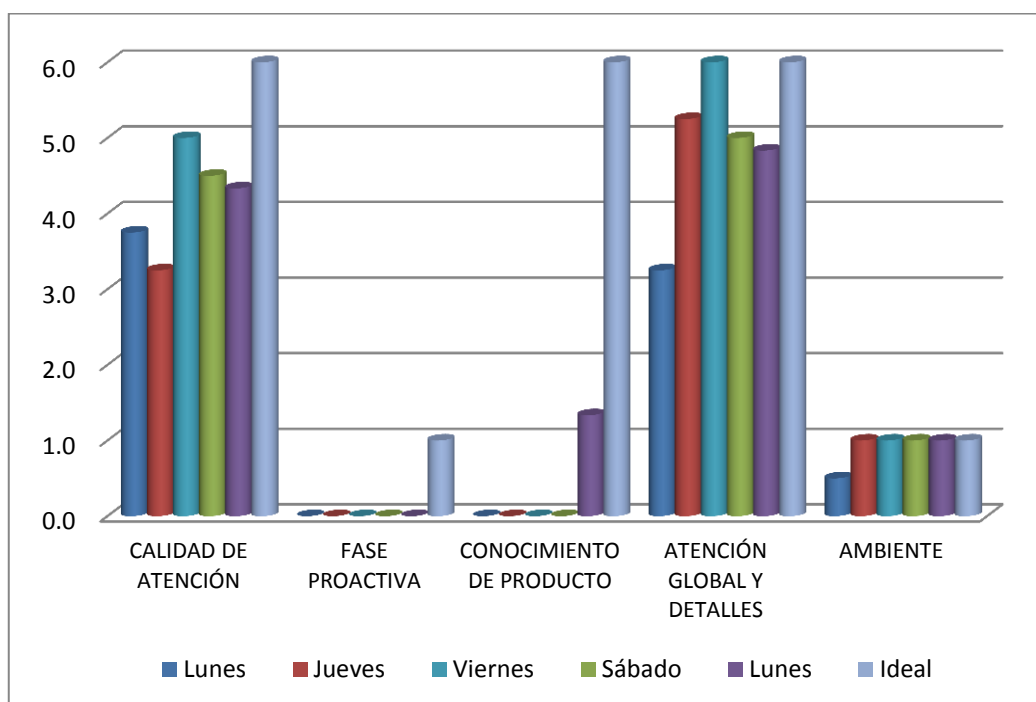


**Figura 4.5: BALTA PRINCIPAL - PUNTAJE POR DÍA Y DIMENSIÓN**  
Fuente y Elaboración: El Autor

Si observamos la agencia Balta Principal, vemos que la variabilidad en la atención es relativa, en materia de contacto con el cliente, mientras que la fase proactiva, es decir el ofrecimiento de servicios es muy irregular, en algunos casos no existe y en otros se da esto, es decir no hay política definida para que los funcionarios (as) de operaciones se orienten a generar canales de información y ventas. Esto se refleja con el conocimiento de producto, cuyos puntajes son muy variados y sujetos o a la exigencia del cliente o a la predisposición del funcionario (a), aspecto demasiado discrecional, que debe ser normativo. La atención global mejora con los días, en este caso podemos señalar que a medida que los clientes ocultos van siendo exigentes, el personal que inicia mal una transacción tiende a cerrarla bien, por ello las evaluaciones globales son relativamente buenas, sin embargo este criterio es reactivo, es una respuesta al cliente, y consideramos que debe ser proactivo e iniciado por el funcionario, a

modo de protocolo bien definido de atención y el cliente siempre sienta horizontalidad en el proceso, modo de equidad en el trato y servicio.

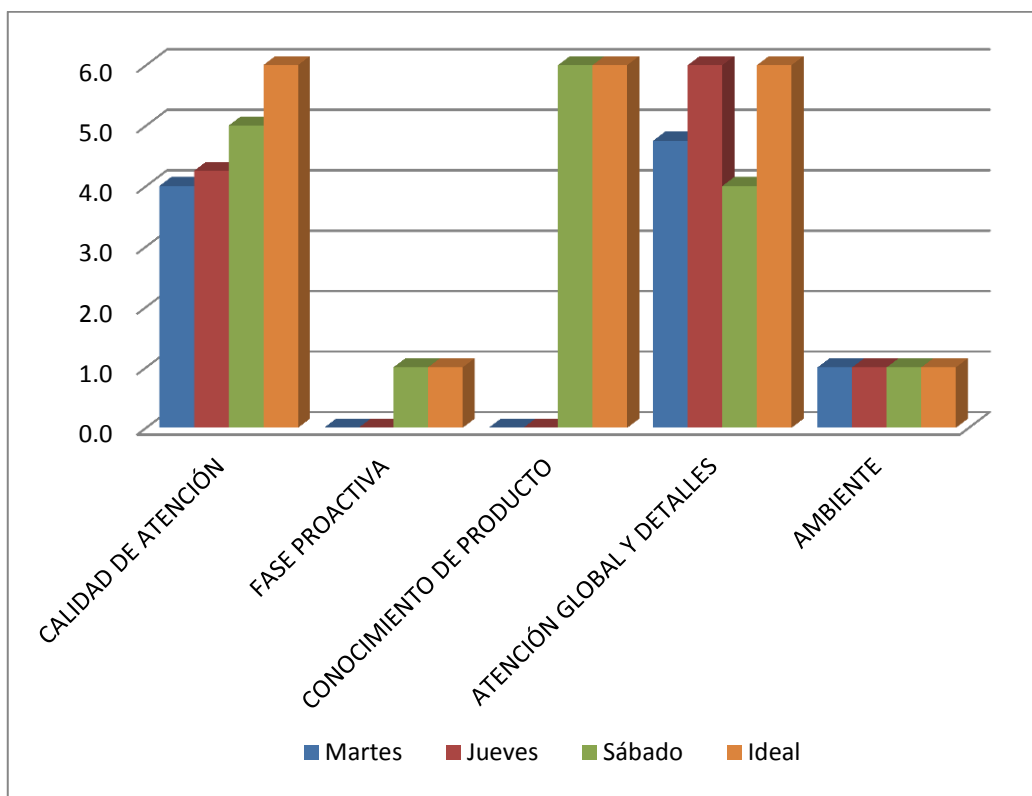
En la figura 4.6, observando la agencia Balta, encontramos una mayor variabilidad en el contacto al público medido en la calidad de atención y en el global.



**Figura 4.6: BALTA- PUNTAJE POR DÍA Y DIMENSIÓN**  
Fuente y Elaboración: El Autor

En esta agencia es bastante variable el nivel de servicio, algunos funcionarios (as) son muy predisuestos, otros en cambio son muy reactivos y poco dispuestos a brindar un buen trato, información o soluciones. Esa variabilidad afecta la imagen del servicio, que debe ser estandarizado y a la vez de buen trato. También notamos que la fase proactiva y el producto, (ventas e información) son muy limitados, el personal aquí no está dispuesto a vender ningún servicio., mucho menos a informar o motivar a los clientes, sólo se dedica a las transacciones respectivas, haciendo la labor rutinaria y la transacción poco motivadora para algunos clientes, lo cual debe cambiar rápidamente homogenizando el nivel de atención.

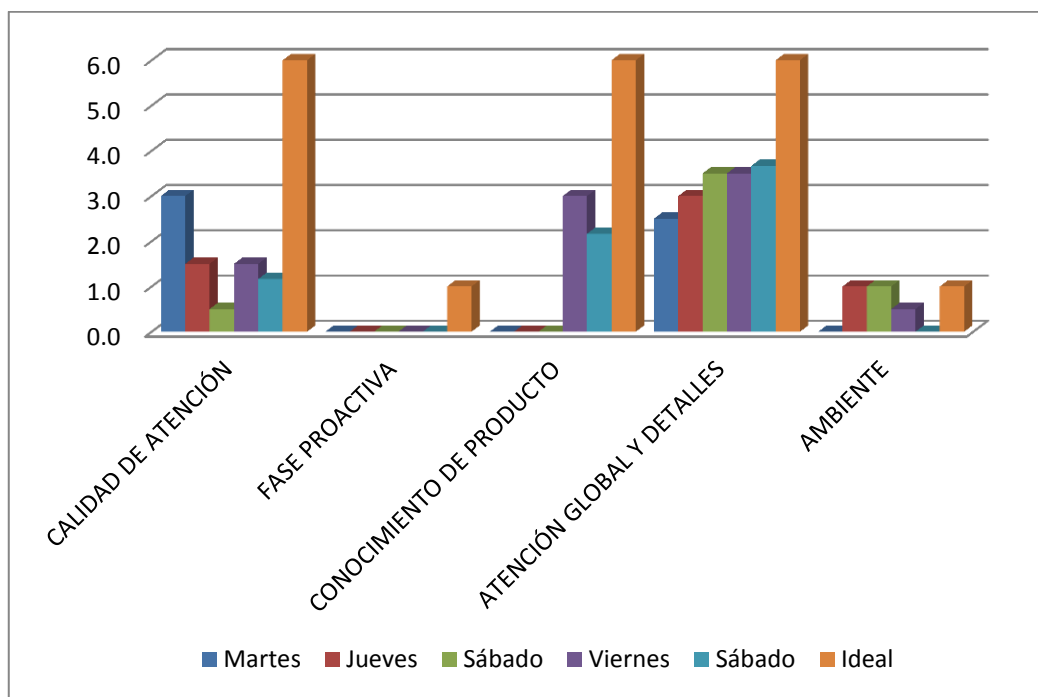
Real Plaza, mostrado en la figura 4.7, es la agencia que logra una menor variabilidad en el proceso de atención, su local es ordenado y limpio en opinión de todos los clientes ocultos, tiene algunas fallas en la calidad de atención, producto de que los clientes esperan relativamente más, no son muchos, pero las ventanillas no atienden al 100%, se maneja relativamente la información y orientación a la colocación de servicios, pero es muy variable y sujeto más a la pregunta del cliente. En materia de atención global, los puntajes son relativamente altos y se relacionan más a la comodidad del ambiente y el orden que tiene el local.



**Figura 4.7: REAL PLAZA - PUNTAJE POR DÍA Y DIMENSIÓN**  
Fuente y Elaboración: El Autor

En la figura 4.8, se muestra que Moshoqueque es la agencia con los resultados más bajos por dimensión y día, inclusive los ambientes tienen muy mala vista, a decir de los clientes ocultos, mejora en algo la valoración global (sin llegar a la mitad del puntaje), debido principalmente los funcionarios tienden a cerrar bien la transacción, pero sus niveles de apertura de la atención son bastante deficientes.

Sobre el manejo de información y motivación a las ventas, estas son bastante bajas, en muchos casos no existe este aspecto. En esta agencia urgen los protocolos de atención y definir bien el ordenamiento físico del lugar, puesto que hay documentación diseminada por toda la agencia.

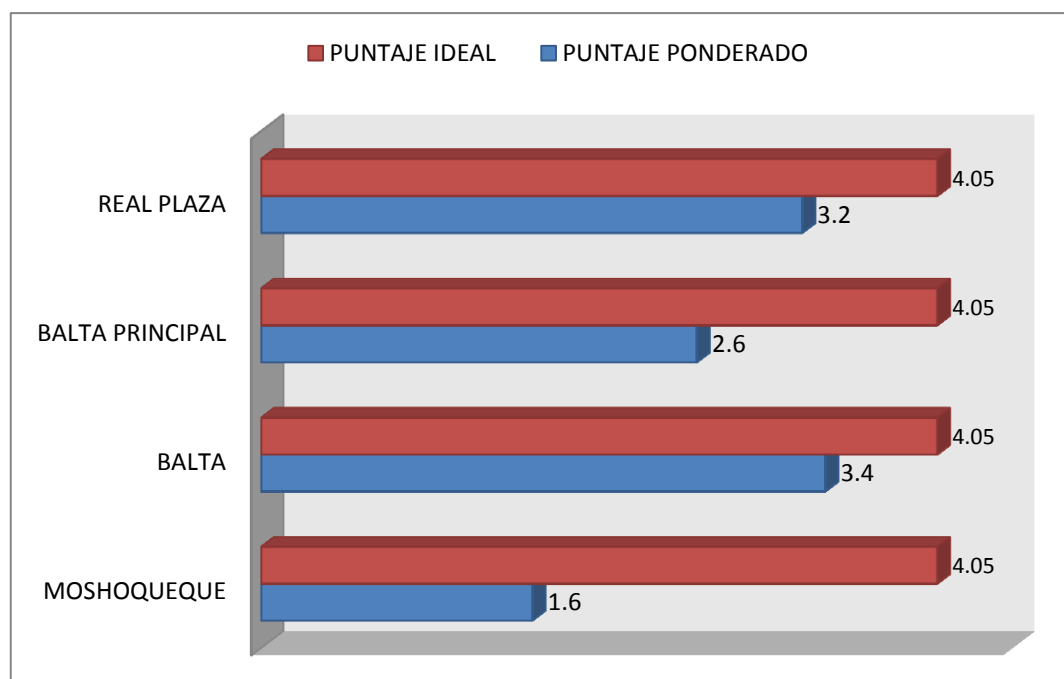


**Figura 4.8: MOSHOQUEQUE - PUNTAJE POR DÍA Y DIMENSIÓN**  
Fuente y Elaboración: El Autor

#### 4.3. Análisis del cliente oculto: Consultas de créditos

La figura 4.9, muestra un comparativo de los resultados obtenidos para cliente oculto en materia de consultas con analistas de créditos. Puede verificarse que Moshoqueque es la agencia con los resultados más bajos, siendo ello una consecuencia de la falta de predisposición a la atención de los analistas de créditos, que generalmente derivan las atenciones a personal más joven, nuevo o con menor jerarquía funcional, personal que a su vez no posee la suficiente formación o información, de modo que el cliente no genera conexión con la entidad y en caso la operación fuera real, el cliente simplemente cambiaría de proveedor financiero. También está la cultura de que los clientes potenciales de crédito no llegan a la agencia, pero a medida que la competencia se intensifica, no hay que perder detalles en ningún canal de atención y en ningún cliente potencial, sea pequeño o grande.

Este concepto de atención se ha logrado más en Real Plaza, producto de tener clientes algo más exigentes en ese punto de atención y siendo la zona básicamente una agencia en donde se potencia la información y se amplían los canales de atención (inclusive considerando un perfil de cliente más grande), los analistas si están más dispuestos a brindar orientaciones, por ello sus resultados son relativamente buenos.



**Figura 4.9: PUNTAJE POR AGENCIA**

Fuente y Elaboración: El Autor

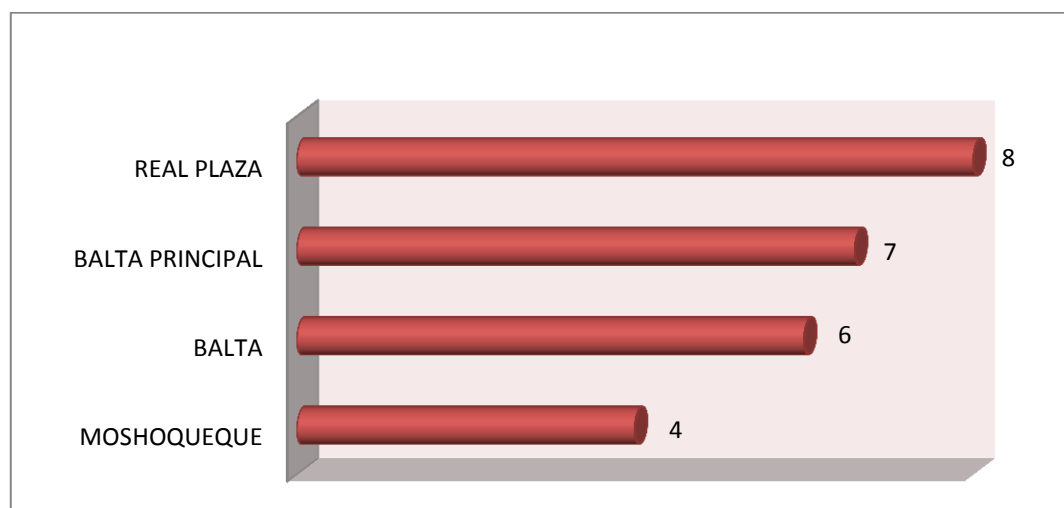
En el caso de Balta, sus resultados con los analistas de créditos son los mejores, el personal está muy predispuesto a la información, la orientación a conseguir clientes es relativamente buena, siendo necesario mejorar el contacto, pero en general la agencia tiene buena imagen en materia de créditos.

En Balta Principal se concentran analistas con mayor experiencia y que generalmente derivan la atención en asistentes de créditos, ello eleva la incomodidad de los clientes, sobre todo porque los asistentes no tienen espacios de trabajo definidos ni material de información exclusivamente para los clientes,

tienen que solicitar este material a los analistas y en muchos casos consultan con ellos, eso hace que el cliente oculto haya valorado relativamente bajo a esta agencia, en donde el servicio de créditos ha dejado de ser personal, pasando a ser meramente rutinario, la imagen no es muy buena, toda vez que el cliente se siente a merced de un procedimiento algo confuso, nadie lo atiende, los asistentes no tienen señalización clara, no hay información sobre quien procesa consultas de crédito y los analistas están concentrados en su trabajo, su nivel de contacto es bajo.

En la figura 4.10, se muestran los tiempos de atención en las consultas de crédito, a medida que la atención es más informada, detallada y concentrada en el cliente, estas consultas son duraderas, tal es el caso de Real Plaza y en menor medida de Moshoqueque, en Balta Principal la demora se debe a que no está claro sobre quien recae la atención al cliente en consulta, demorando este más en espera que en contacto.

Nuevamente urge mejorar los protocolos de atención a clientes en consulta, e inclusive señalizando claramente estos puntos de atención.



**Figura 4.10: TIEMPO DE ATENCIÓN POR AGENCIA (MINUTOS)**

Fuente y Elaboración: El Autor

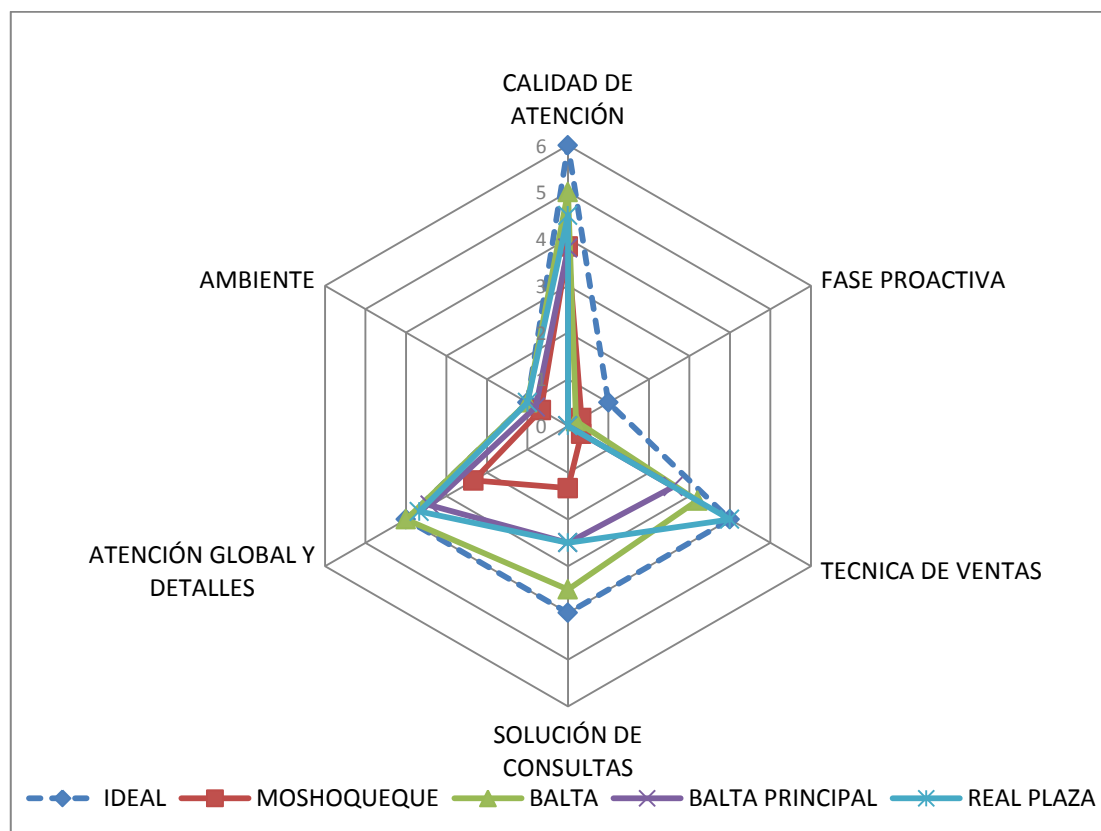
La figura 4.11, muestra el logro que se ha obtenido en cada dimensión de la atención a clientes ocultos en consultas de créditos. El logro del puntaje máximo

en materia de técnica de ventas y ambiente, se ha dado para la agencia Real Plaza. Balta ha logrado el máximo puntaje en atención global y ambiente. Ambas agencias son las que más se han aproximado al máximo en la dimensión calidad de atención.

Podemos señalar que en estas dos agencias el proceso de atención empieza con algunos altibajos, principalmente porque hay poco hábito de saludo y de mirar a los clientes al llegar, a medida que los clientes manifiestan sus necesidades, los analistas proceden a generar las técnicas de ventas necesarias (sólo Real Plaza y algo menos Balta), ambos locales están bien ordenados y el espacio propicia la comodidad del cliente.

Ambas agencias cierran bien el proceso, por eso logran el máximo en atención global, de modo que al final empatizan con el cliente, aspecto que debe ser sostenido a lo largo de la atención.

En Balta Principal los logros máximos se relacionan con la atención global, es decir el cierre de la transacción, sin embargo no llega al ideal apenas supera el 50% de logro sobre el puntaje máximo en esta dimensión.



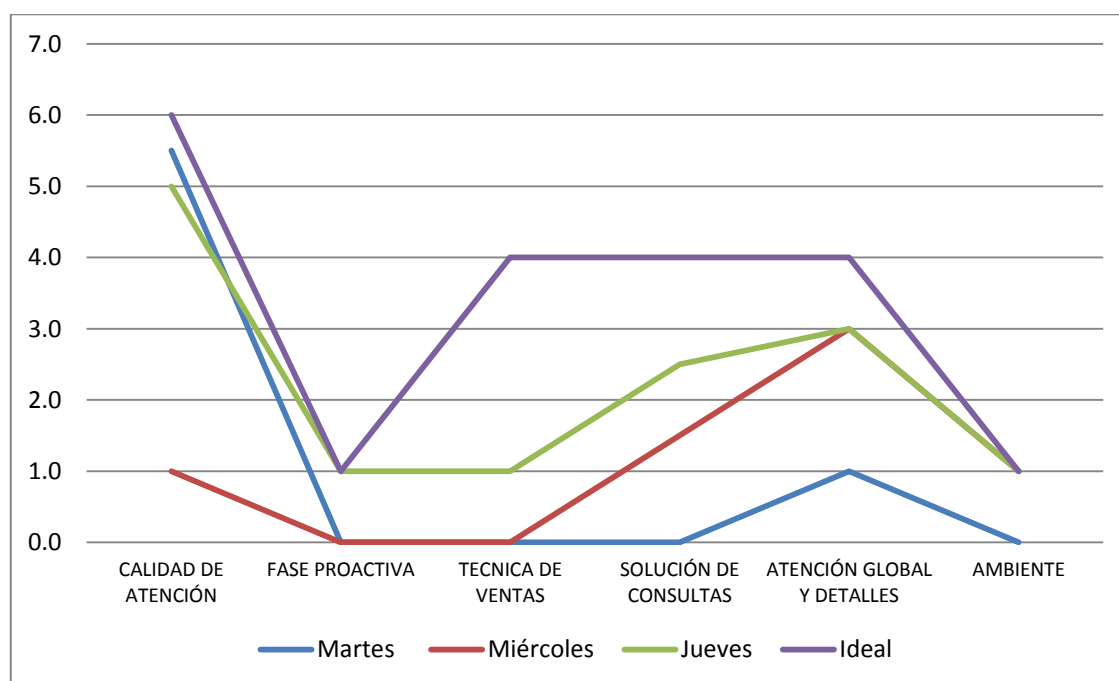
**Figura 4.11: PUNTAJE DEL SERVICIO POR DIMENSIÓN Y AGENCIA**  
Fuente y Elaboración: El Autor

En la fase proactiva, es cuando se activa los canales de información y venta, en este caso la respuesta es reactiva, los analistas o personal de créditos, no tiene actitud vendedora (en la agencia) simplemente espera que el público reporte sus requerimientos, es decir la idea de venta no nace del analista, sino que es una reacción al público, aspecto que debe ser corregido. Moshoqueque tiene los puntajes más débiles en todas las dimensiones de atención, apenas sube en materia de calidad de atención, pero en general el servicio requiere mucha mejora.

Ninguna agencia logró el máximo en los procesos de solución de consultas, esto se debe a que los analistas por lo general son muy escuetos en la información que brindan, no comparan productos, no usan material de referencia o no brindan datos claros sobre tarifas o costos financieros, esto hace que los clientes ocultos hayan valorado bajo esta dimensión, al no sentir la información de manera clara.

En esta dimensión la agencia Balta es la que más se acerca, sin embargo en todos los casos el servicio es muy variable.

La figura 4.12, nos presenta una idea del estándar del servicio en la Agencia Moshoqueque.



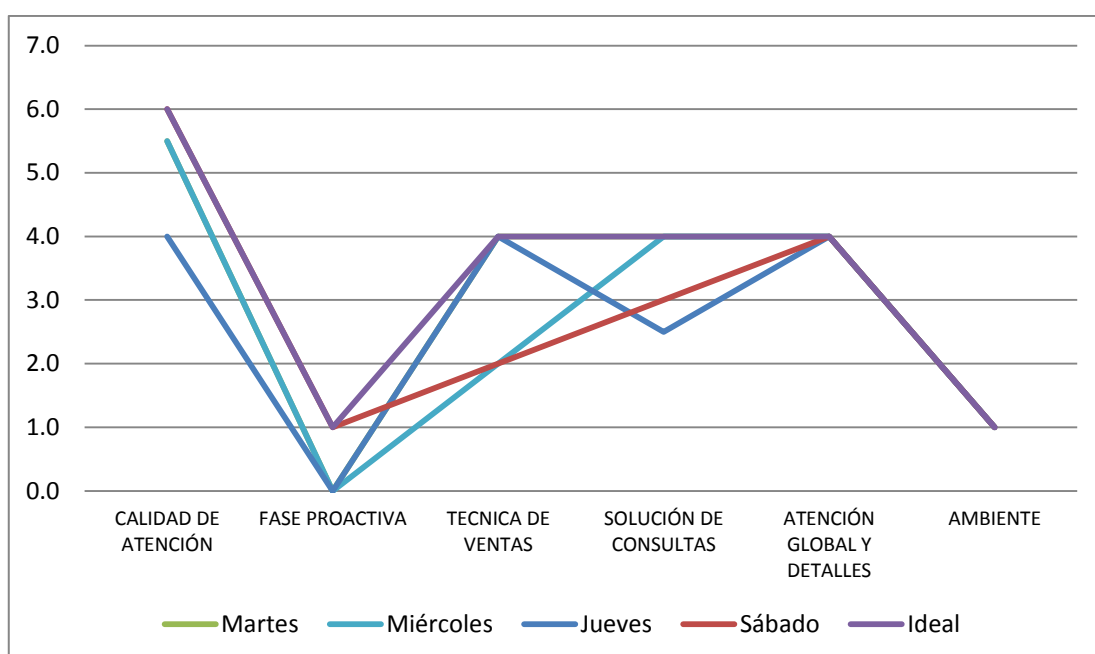
**Figura 4.12: MOSHOQUEQUE - CRÉDITOS**

Fuente y Elaboración: El Autor

La línea superior señala el puntaje máximo que debe lograrse en cada dimensión, como se puede observar la atención es variable, algunos días tiende al máximo y otros es muy baja. Calidad de atención muestra amplia variabilidad, lo que implica que los clientes están sometidos a procesos de atención que podrían ser buenos o malos, sujetos a la discrecionalidad del funcionario, la entidad no tiene regularidad en estos aspectos. En la fase proactiva y ventas, aspectos conjuntos pues se invita a negociar, en la agencia no hay un puntaje óptimo es muy bajo o no existe el criterio de proactividad en la venta, igual es en la fase de consultas.

En general el proceso de venta es mal llevado y los clientes ocultos manifiestan de este modo su insatisfacción.

El servicio que empieza mal, no termina de mejor modo, los analistas no cierran bien la transacción, producto de que el cliente quizás le parezca poco interesante o simplemente no se encuentra en la forma habitual (visitas), esto hace que la agencia requiera mejorar sus políticas de atención al cliente de modo urgente, sobre todo en el contacto y trato, si bien quizás no se logre una venta, al menos se refuerza la imagen de la entidad, aspecto algo delicado en este punto de atención.



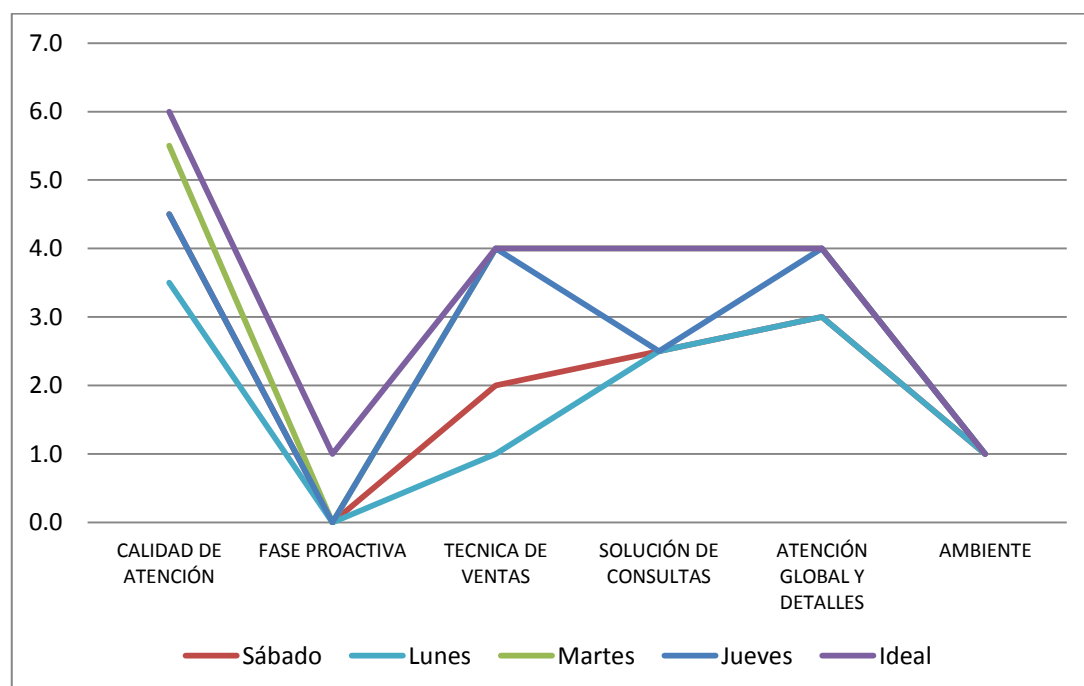
**Figura 4.13: BALTA- CRÉDITOS**

Fuente y Elaboración: El Autor

En el caso de la Agencia Balta, figura 4.13, los clientes ocultos han mejorado su percepción respecto de las consultas de créditos, en esta agencia algunos días se logra el máximo puntaje, esto se da en las dimensiones que van desde la fase proactiva hasta el ambiente, de modo que el servicio tiene algunas bajas en materia de calidad de atención, en donde también se llega al máximo en días como los sábados. La agencia tiene buenos estándares de atención, es bueno que

estas prácticas se den con menor variabilidad entre días, la agencia no consigue por ello el máximo puntaje en todo el servicio y se debe a que si bien algunos días el servicio es muy bueno, otros días este servicio se aleja del estándar y cae inclusive a la mitad, como sucede los jueves o la fase proactiva que se logra dos días de los 4 analizados.

La figura 4.14, muestra los alcances del servicio de consultas de crédito para la agencia Balta Principal, de todos los días tomados en el análisis, sólo los jueves se llega al máximo de puntaje y en las dimensiones técnicas de ventas, atención global y ambiente. En general el servicio es muy variable, en calidad de atención no se logra el máximo y en algunos casos apenas se logra la mitad del estándar como los días lunes.



**Figura 4.14: BALTA PRINCIPAL- CRÉDITOS**

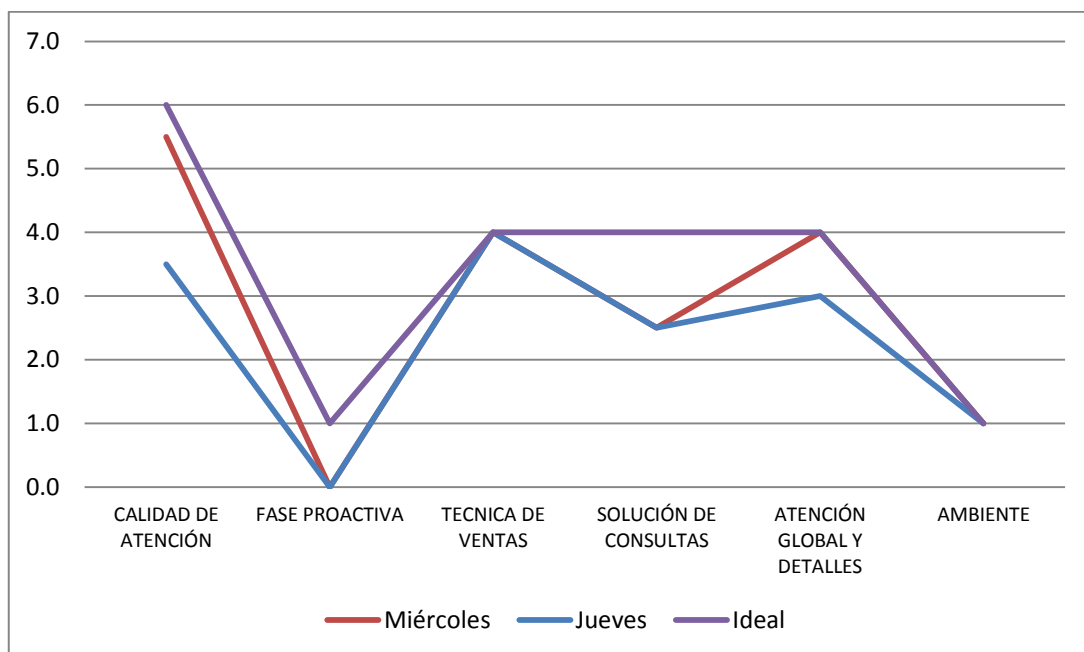
Fuente y Elaboración: El Auto

En general en Balta Principal, se requiere mejoras no sólo de la forma como se realiza el contacto con el cliente, sino también en que estas prácticas sean asimiladas por los analistas de crédito o por el personal que realice la atención al cliente, ya que los analistas por lo general no atienden a clientes en consultas,

salvo que sea algún cliente conocido por el o alguien con quien ya hizo contacto en campo, fuera de ello, por lo general prefieren derivar la atención en otro personal, lo cual altera el servicio, estas prácticas se dan todos los días analizados, por eso hay poco logro de los máximos puntajes.

En la agencia Real Plaza (figura 4.15), se tuvieron dos días de análisis, en ambos casos se tuvo logros del máximo de servicio en las dimensiones técnicas de ventas, atención global y ambiente. Se puede decir que los analistas por lo general, no inician bien el contacto con el cliente, pero hacen un buen cierre de la consulta y terminan siendo muy diligentes a la hora de ofrecer los productos financieros, por ello la fase de ventas está bien evaluado.

La calidad de atención sigue siendo el punto vulnerable en los procesos de atención por consultas de créditos, la fase proactiva es igualmente una dimensión que no tiene puntaje, es decir la atención sigue siendo reactiva, los clientes son quienes conducen el proceso de atención y se recomienda, con fines de mejorar la atención, que el contacto inicial sea muy fluido, amable, contacto directo, para luego proceder a los informes respectivos, el cliente se sentirá más importante en la medida que se le brinda más datos y se le ofrece alternativas para sus necesidades, toda vez que los clientes de la entidad tienden a ser pequeños empresarios, es necesario ser muy detallista en la información a este cliente, aspecto que está fallando mucho día a día.



**Figura 4.15: REAL PLAZA- CRÉDITOS**

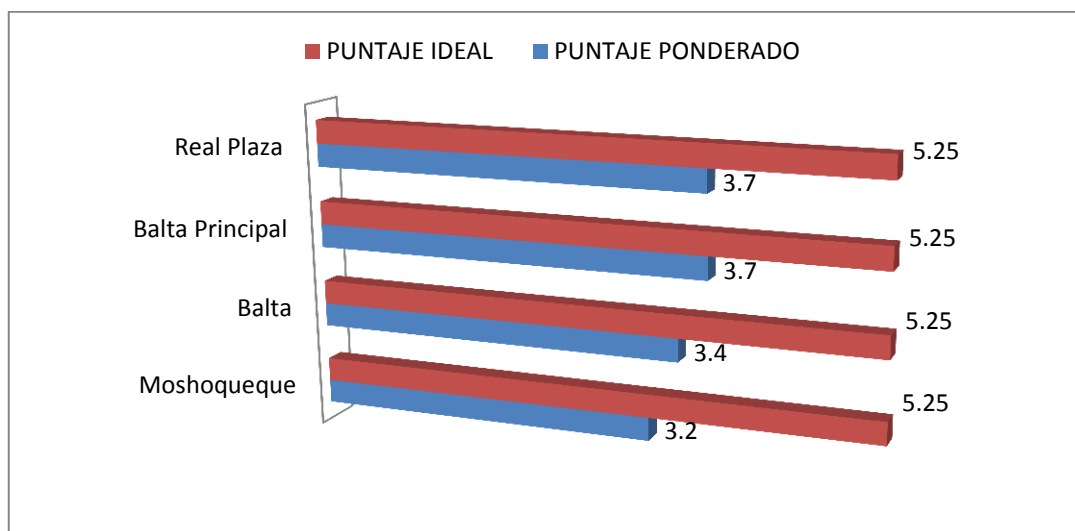
Fuente y Elaboración: El Autor

#### 4.4. Percepciones de los clientes: Encuesta fuera de agencia

El análisis de las encuestas realizadas fuera de agencia muestran en primer lugar a las agencias Real Plaza y Balta Principal, mientras que las agencias con los resultados más bajos son Balta y Moshoqueque.

Los puntajes logrados son mayores a los planteados por el cliente oculto, en este caso consideramos que el cliente oculto ha realizado un análisis con mayor detenimiento y exigencia en el servicio, mientras que los clientes pueden tomar la experiencia de modo muy superficial y olvidar los detalles de la misma o simplemente son menos exigentes y por ello evalúan con mejor predisposición las transacciones realizadas.

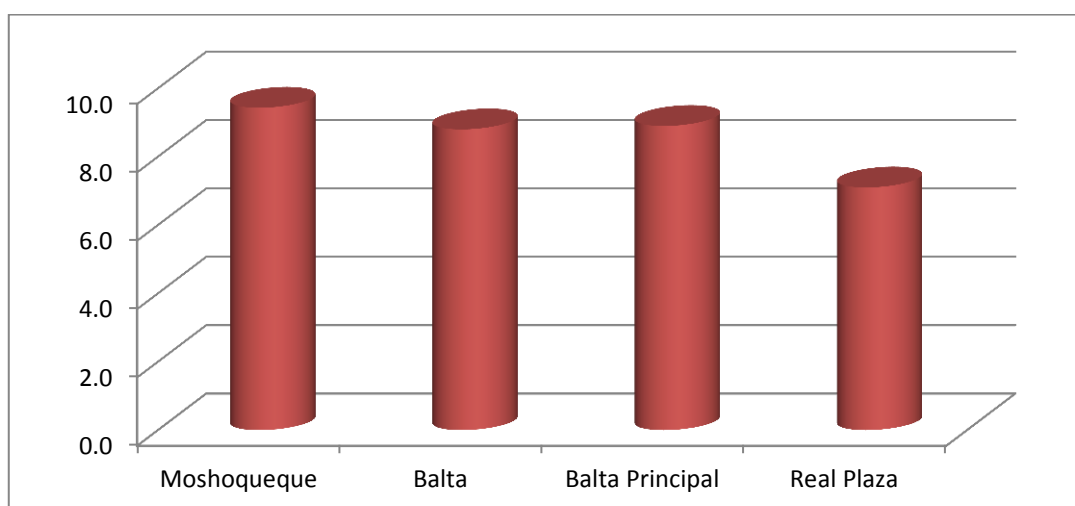
Los clientes por lo general se quejan de la lentitud en las operaciones, del tiempo que pueden pasar en la agencia y de la desinformación que pueden tener en algunas transacciones.



**Figura 4.16: PUNTAJE DE ENCUESTAS POR AGENCIA**

Fuente y Elaboración: El Autor

La figura 4.17, muestra los tiempos de atención que los clientes reportan en promedio para cada agencia, se puede señalar que Moshoqueque es la agencia donde más reclamos hay por la demora que existe en realizar una transacción cualquiera, mientras que Real Plaza es la agencia con menos demora y por ende menos reclamos por este concepto.



**Figura 4.17: ENCUESTA: TIEMPO DE ATENCIÓN PERCIBIDO POR AGENCIA (MINUTOS)**

Fuente y Elaboración: El Autor

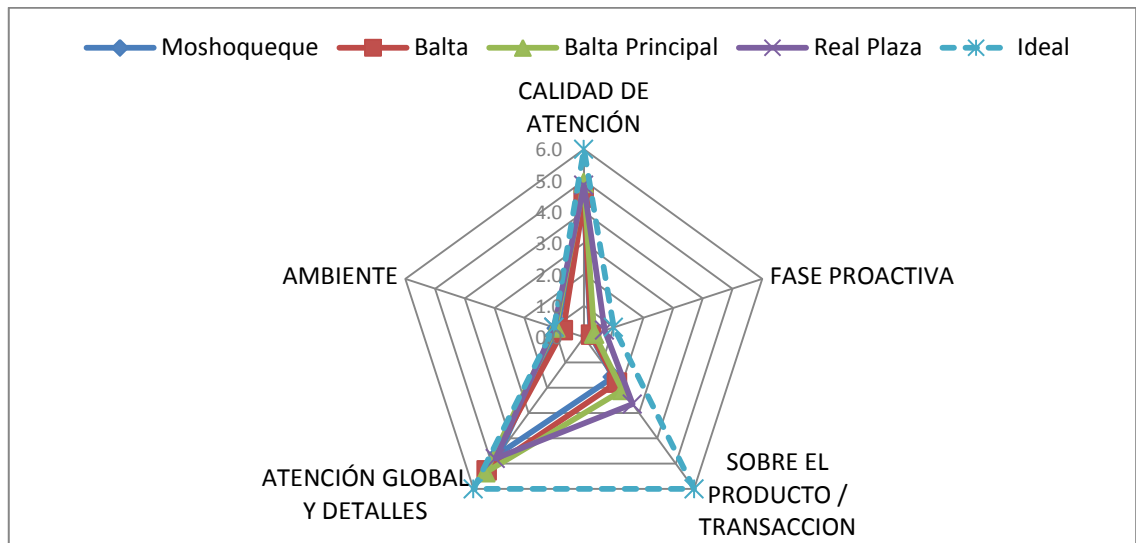
Balta Principal y Balta muestran indicadores similares en demora (9 minutos), pero son relativamente mayores a Real Plaza (7 minutos). Siendo una variable sensible, la idea es tener algún estándar mínimo de tiempos de demora del cliente en la agencia, lo cual puede reducirse con un sistema de colas o ticket de atención, además de tener mecanismos claros de información, tal como se ha venido comentando antes.

La figura 4.18, muestra la percepción del servicio por parte de los clientes, para cada una de las dimensiones evaluadas. Exceptuando la dimensión de ambiente limpio y ordenado, aspecto logrado por la mayor parte de agencias, excepto Balta, ninguna agencia logra el máximo puntaje en las dimensiones de análisis.

Puede observarse que Real Plaza y Balta Principal, son las agencias que más se acercan al puntaje ideal, principalmente en las dimensiones atención global, calidad de atención y fase proactiva.

En materia de conocimiento de producto y la presentación de información por parte de los funcionarios (as) la percepción del público es bastante baja, no llegando ni a la mitad del puntaje máximo, lo que indica que la atención siempre está basada en la recepción y rutina operativa, pero no tiene ninguna proactividad por parte de generar una relación comercial con el cliente mostrando las bondades de los productos financieros o simplemente invitando a realizar alguna transacción adicional.

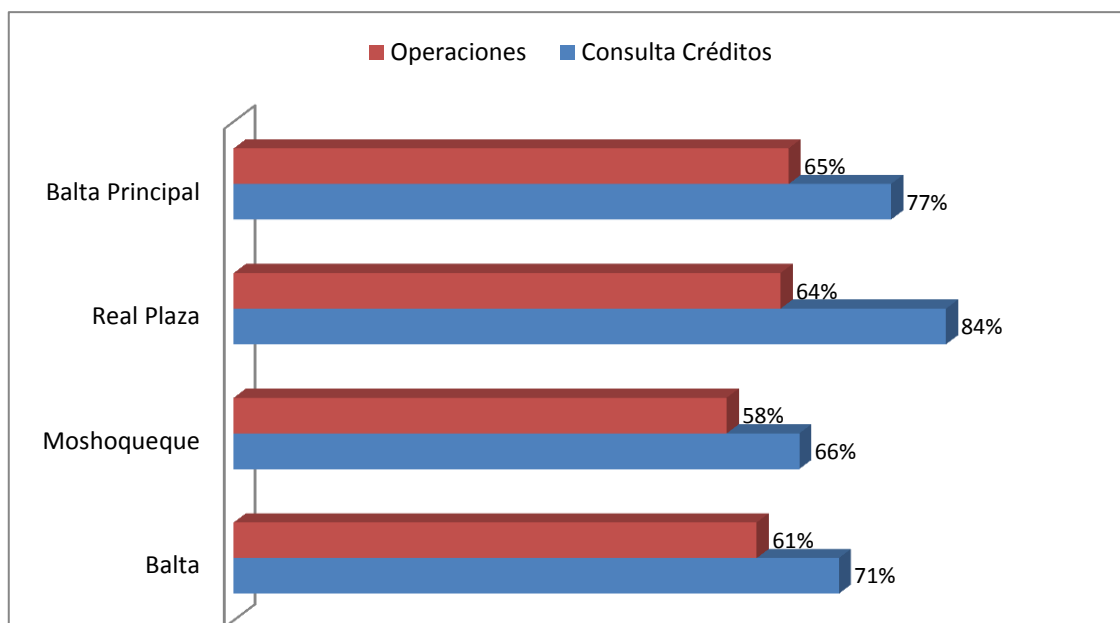
Inclusive en la dimensión calidad de atención, las agencias tienen un puntaje algo mayor, pero el máximo todavía está algo distante, para todas las agencias excepto Real Plaza.



**Figura 4.18: LOGRO POR DIMENSIÓN Y AGENCIA**

Fuente y Elaboración: El Autor

En la figura 4.19 .Se ha comparado el logro de las agencias en torno a operaciones en ventanilla y consultas con analistas, la percepción de los clientes es mejor que con el cliente oculto, nuevamente haya que señalar las diferencias en la exigencia que han tenido ambos intervinientes en el servicio.

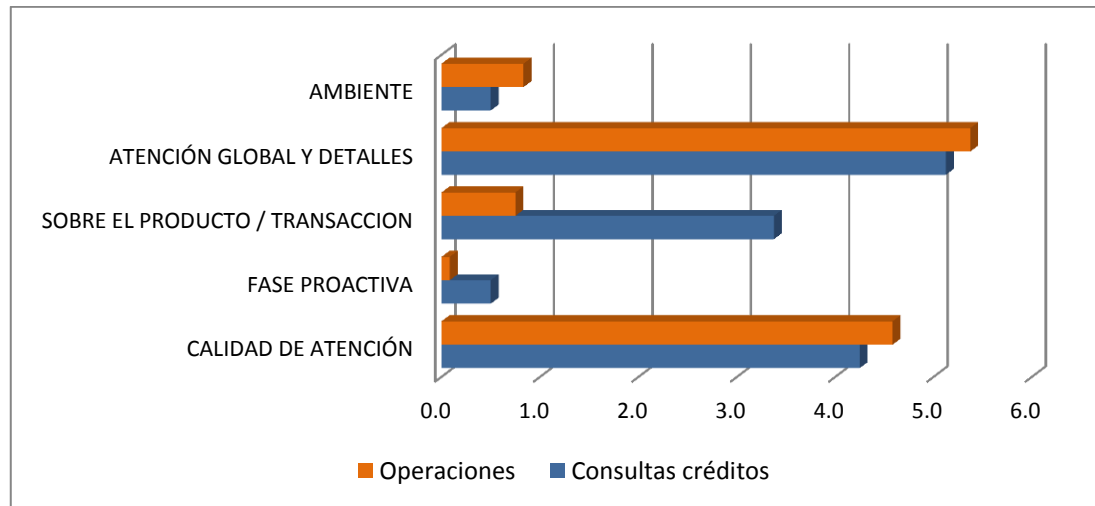


**Figura 4.19: AGENCIAS - COMPARADOS POR TRANSACCIÓN**

Fuente y Elaboración: El Autor

En operaciones, el liderazgo le corresponde a las agencias Balta Principal y Real Plaza, alcanzando un 65% del puntaje máximo. Mientras que en consultas de créditos, el liderazgo lo tiene Real Plaza seguido de Balta Principal, ambas agencias tienen la mejor percepción por parte de los clientes, mientras que la agencia con la calificación más baja sigue siendo Moshoqueque.

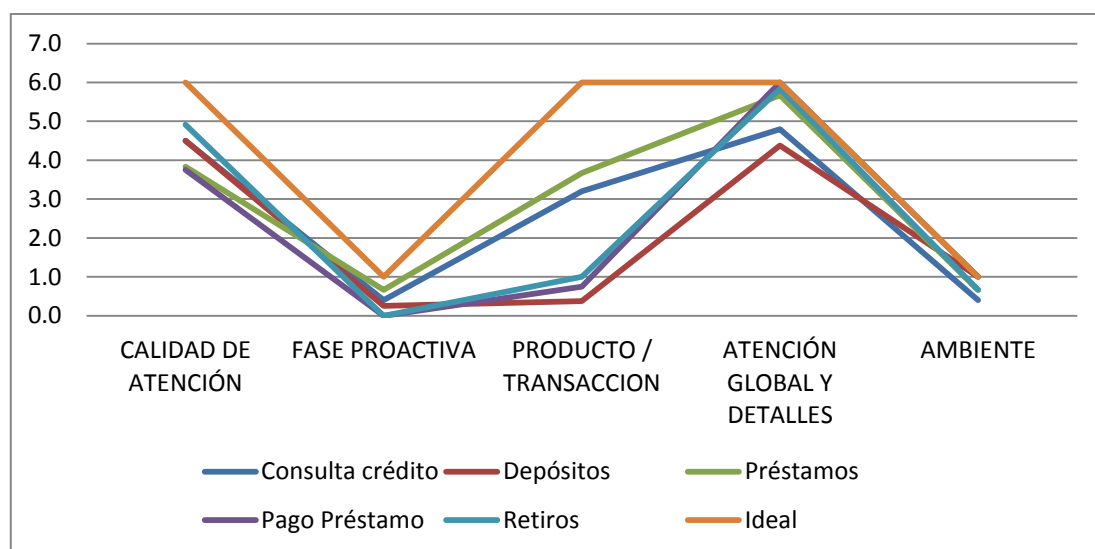
En la figura 4.20, se hace un análisis sobre la performance de la agencia Balta, en opinión de los entrevistados, esta agencia logra la mejor ubicación en atención global y calidad de atención, mientras que el manejo de información sobre el producto y la oferta de servicios alcanza el resultado más bajo en operaciones y mejor en créditos, en materia de ambiente la percepción sobre el local es relativamente buena.



**Figura 4.20: BALTA - COMPARADO POR TRANSACCIÓN**

Fuente y Elaboración: El Autor

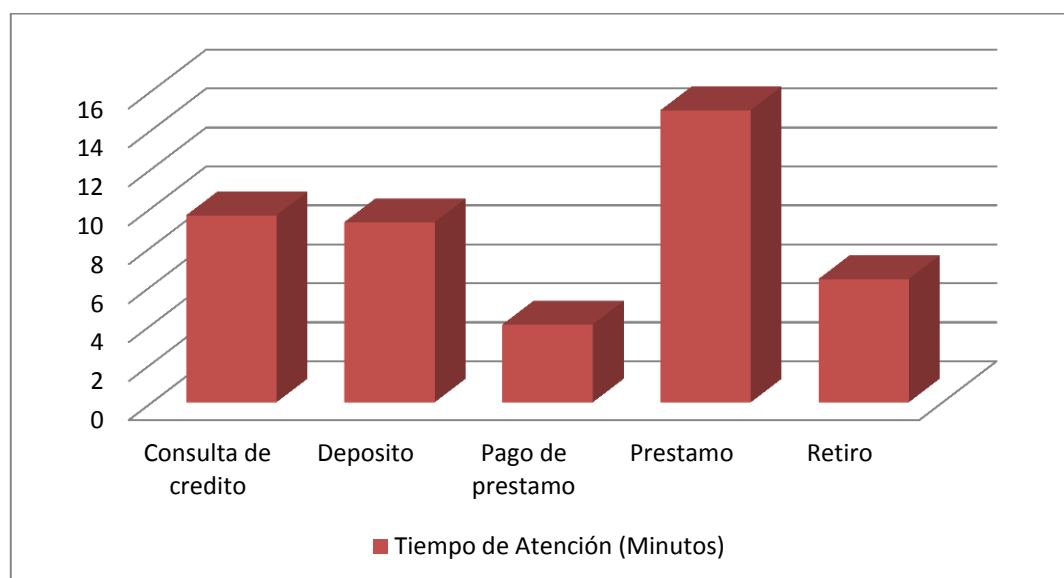
En figura 4.21. La percepción del cliente sobre los productos específicos, puede notarse que la variabilidad en la calidad de atención o contacto con el cliente, si bien no es muy alta, no es bueno que el público perciba una atención diferente producto a producto, lo cual refuerza los análisis anteriores hechos por día. Existe mayor variabilidad en la fase de información sobre el producto y la atención global, indicando que el público percibe que el cierre de la transacción es muy disperso, aun cuando se llega al máximo puntaje en las operaciones de retiros, pagos y otros.



**Figura 4.21: BALTA- PUNTAJE POR OPERACIÓN**

Fuente y Elaboración: El Autor

En materia de tiempos de atención, los retiros y pagos son las operaciones más rápidas, mientras que la de mayor demora es el proceso de préstamos y las consultas, en estos casos es normal que se encuentre esta estructura, puesto que las operaciones más lentas son las que entrañan mayor complejidad para el cliente.



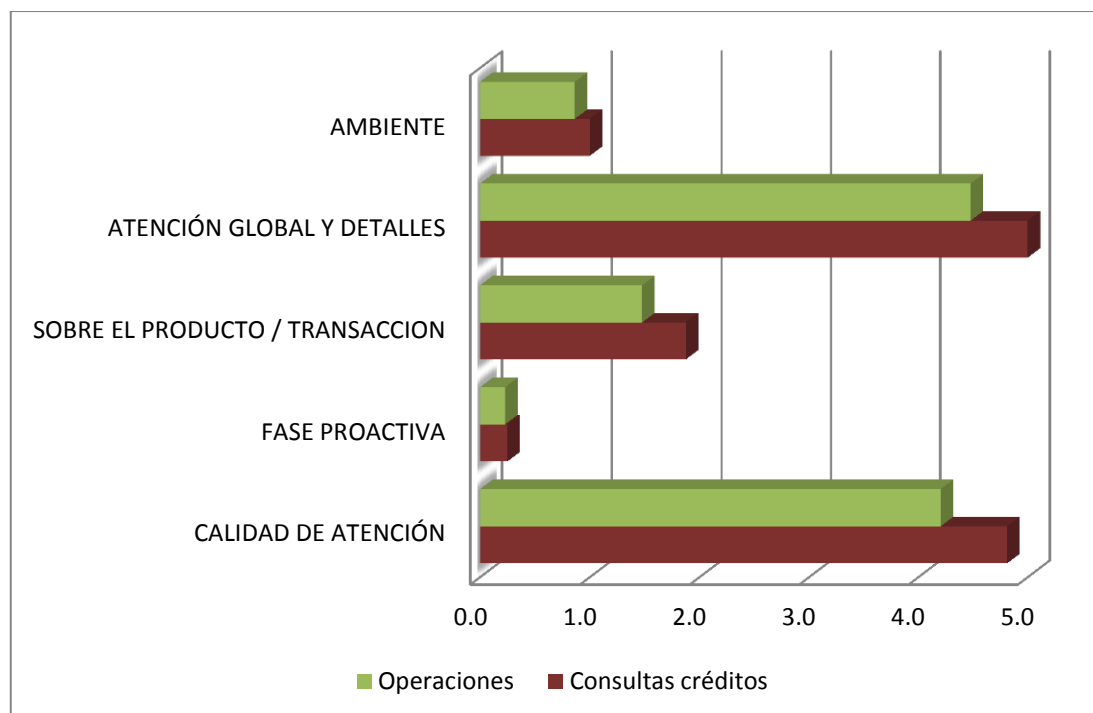
**Figura 4.22: BALTA -TIEMPO DE ATENCIÓN**

Fuente y Elaboración: El Autor

La figura 4.23, en Moshoque que la percepción de ambiente ordenado mejora en ambos productos (créditos u operaciones), sin embargo la información sobre el producto y la fase proactiva son bajas, menores a las de Balta inclusive, por lo cual la agencia tiene una percepción menor por parte de los clientes.

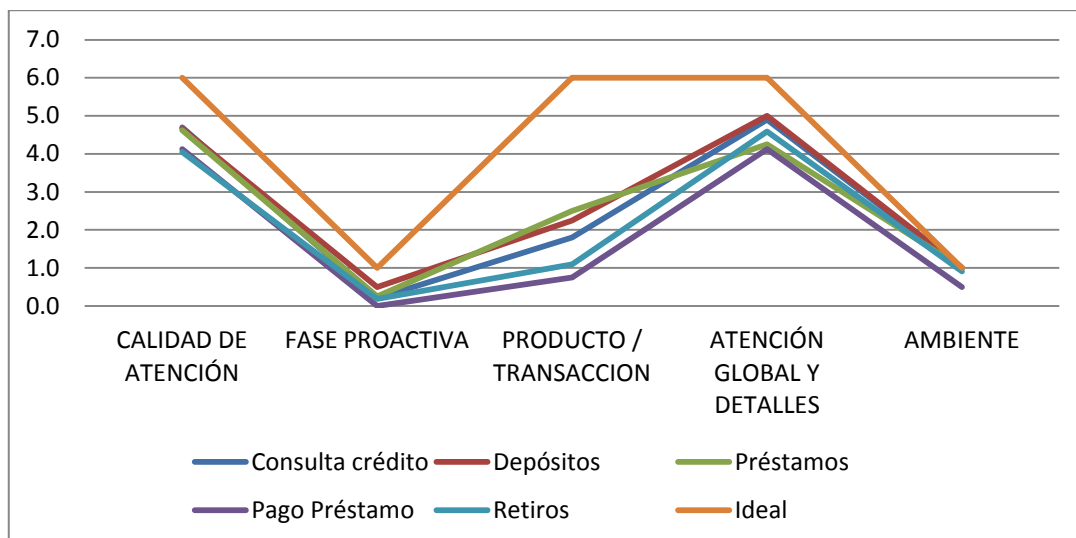
No se llega al máximo en los rubros calidad de atención y atención global, por lo general las consultas con los analistas tienen mejores resultados que las operaciones efectuadas en ventanilla. Esto indica que los clientes valoran más la experiencia con los analistas de crédito, debido a que las operaciones en ventanilla tienden a ser más impersonales.

Hay que señalar que los clientes de Moshoqueque son muy pasivos y no dispuestos al reclamo, de modo que las exigencias son relativamente bajas y ello limita la mejora en el servicio, que debe ser potenciada aun cuando el cliente se muestre algo indiferente al respecto.



**Figura 4.23: MOSHOQUEQUE- COMPARA DO POR TRANSACCIÓN**  
Fuente y Elaboración: El Autor

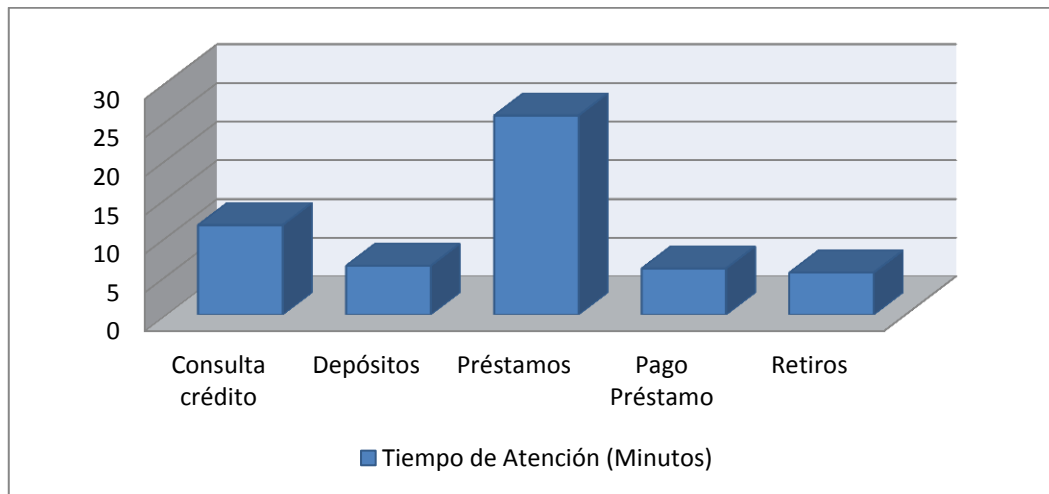
La figura 4.24, muestra el comparativo de puntaje logrado por tipo de transacción en Moshoqueque, es interesante señalar que el público es muy homogéneo en percibir que el servicio necesita mejoras, puesto que calidad de atención y atención global, son los mejores puntajes pero están por debajo del ideal. Mientras que la fase proactiva y el manejo de información sobre el producto, son los puntajes más bajos. La ventaja de las percepciones homogéneas, es que permiten señalar un comportamiento recurrente en la agencia, es decir que son necesarias amplias mejoras, no sólo en las áreas de operaciones en ventanilla, sino también en las consultas de créditos.



**Figura 4.24: MOSHOQUEQUE - PUNTAJE POR OPERACIÓN**

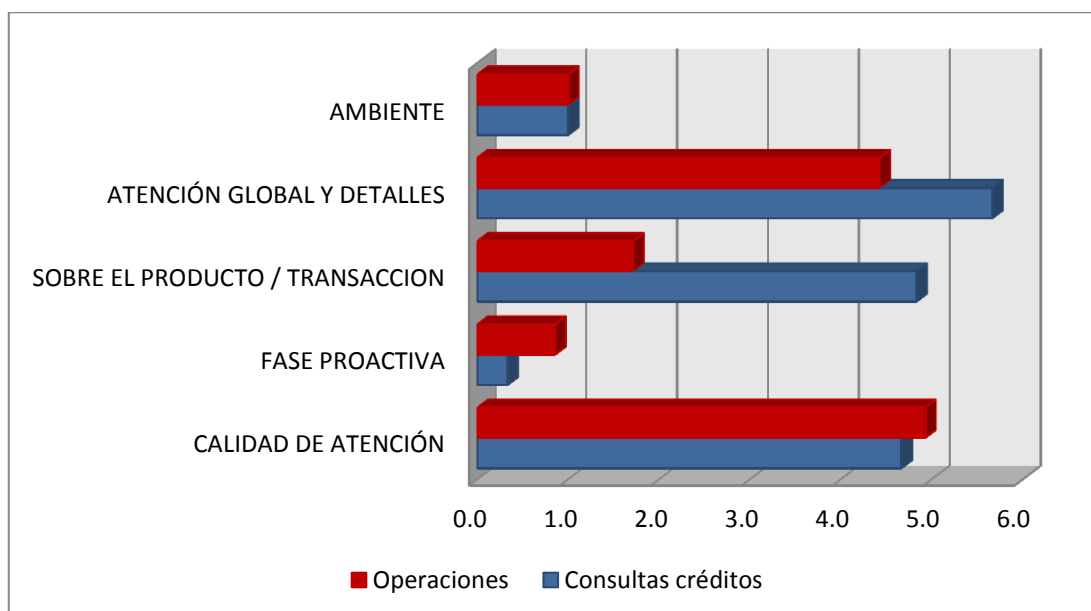
Fuente y Elaboración: El Autor

En materia de tiempos de demora en las transacciones (figura 4.25), la agencia Moshoqueque cuenta con las demoras más largas, inclusive en consultas o pagos, operaciones relativamente rápidas, se demoran el doble que Balta en atender préstamos lo cual ya es una señal del proceso de atención que debe ser mejorado en materia de atención al cliente. Si bien los procesos de negocios están bastante estandarizados (su aplicabilidad es discrecional al funcionario, por eso los tiempos variables), la entidad necesita estandarizar en alto nivel los procesos de atención, para que las potenciales demoras no redunden en malestar del cliente.



**Figura 4.25: MOSHOQUEQUE – TIEMPO DE ATENCION**  
Fuente y Elaboración: El Autor

La figura 4.26, muestra los análisis para la agencia Real Plaza, los logros en los puntajes por dimensión son bastante buenos, en ambiente el puntaje es el ideal, en atención global se tiene mucha cercanía con el máximo sobre todo en las atenciones por consultas de créditos, mientras que

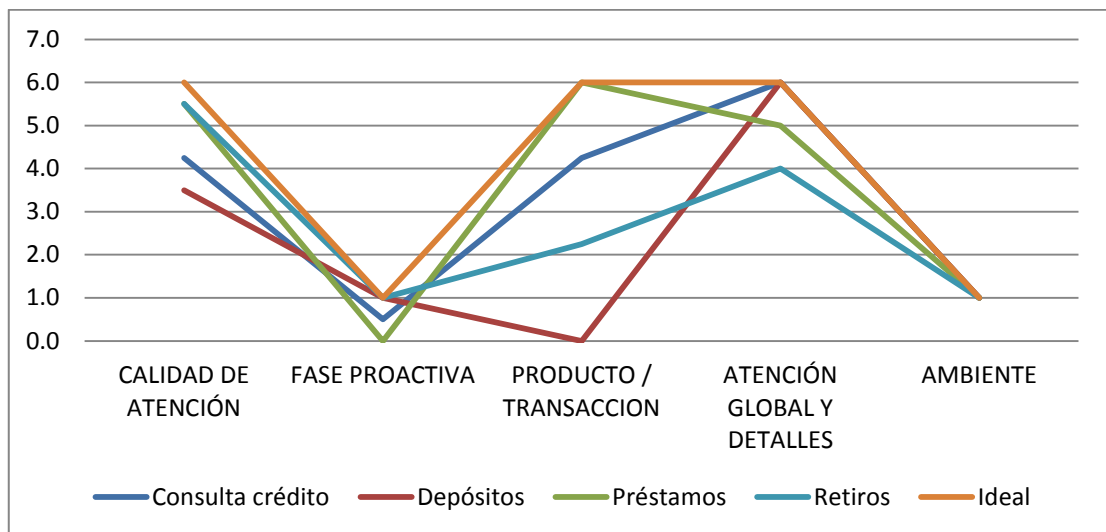


**Figura 4.26: REAL PLAZA - COMPARADO POR TRANSACCIÓN**  
Fuente y Elaboración: El Autor

Donde se tiene el menor resultado es en la muestra de bondades sobre el producto o transacciones que puede realizar el cliente, esto indica que si bien el personal de créditos tiene relativamente internalizado el proceso de venta, el personal de operaciones no maneja esta dimensión, siendo necesario que las políticas definan, que si bien no se realiza venta, si tiene que ser un canal, bien informado acerca de los productos que pueden servir a las necesidades del cliente.

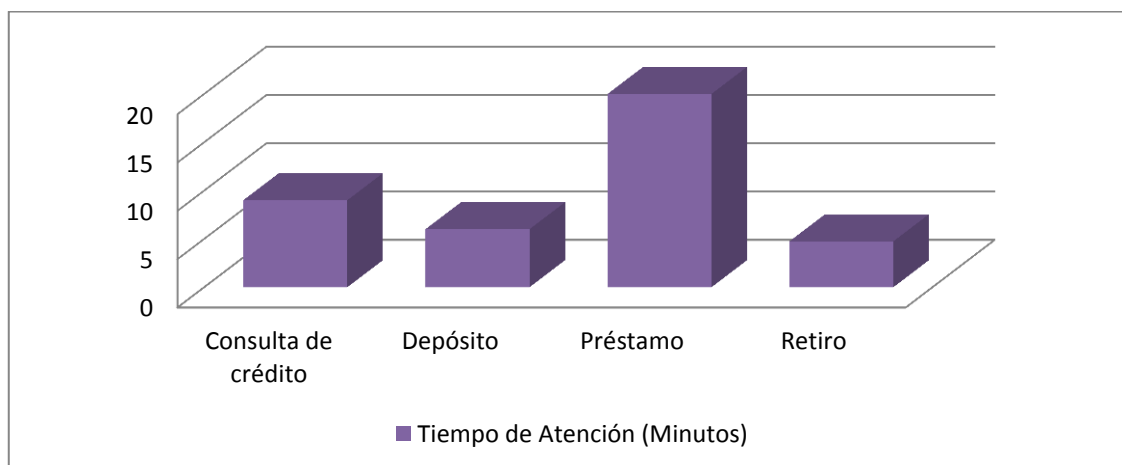
La figura 4.27, muestra las percepciones del público en torno a las transacciones realizadas y la atención recibida, hay que señalar que es preocupante la enorme dispersión que presentan las opiniones producto a producto, si bien los puntajes son relativamente altos, existen dimensiones en donde son variables como calidad de atención, aquí debería haber homogeneidad entre los clientes, pero se nota que el servicio recibido tiene diferencias entre ventanillas, es una muestra clara de la inexistencia de un protocolo de atención detallado.

Si revisamos la dimensión de transacción que mide la información o invitación a realizar otras operaciones, aquí puede ir desde 0 al máximo, es decir acorde al funcionario que te atiende la experiencia puede ser muy buena o simplemente deficiente, esto no puede darse en los puntos de contacto, todos ellos deben ser muy cercanos en sus formas de atender o presentarse ante el cliente.



**Figura 4.27: REAL PLAZA- PUNTAJE POR OPERACIÓN**  
Fuente y Elaboración: El Autor

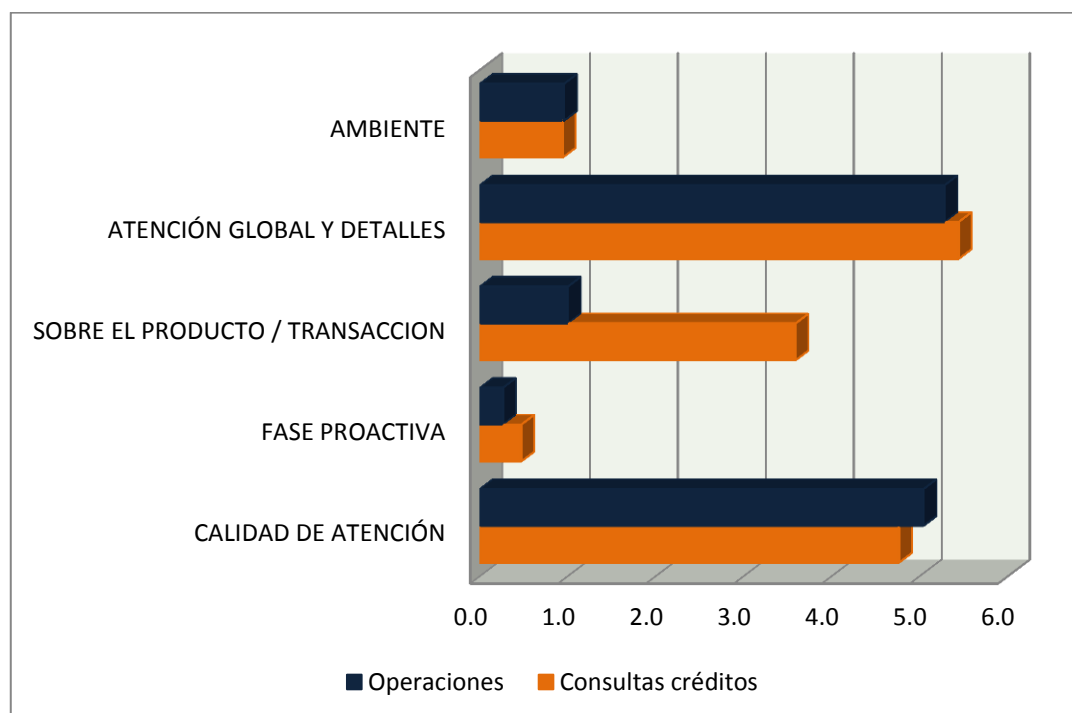
La figura 4.28, muestra los tiempos de atención en Real Plaza, se tiene estándares parecidos a Balta, lo que abona a favor en la percepción del público, en este sentido los tiempos parecen estar acordes al tipo de transacción, superando a otras agencias.



**Figura 4.28: REAL PLAZA -TIEMPO DE ATENCIÓN**  
Fuente y Elaboración: El Autor

En cuanto a la Agencia Balta Principal, presenta los mismos estándares que Real Plaza, teniendo como debilidades la dimensión de transacción o información

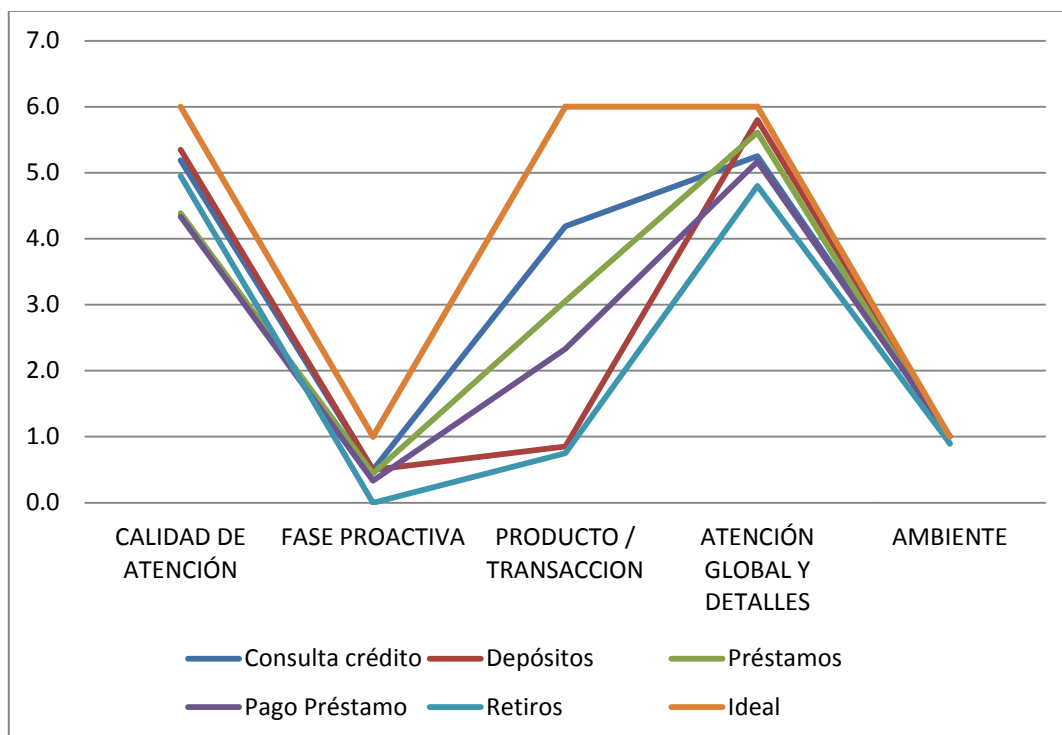
sobre el producto, esto se da principalmente en operaciones, igualmente la performance en créditos es mayor, pero está relativamente lejos del ideal.



**Figura 4.29: BALTA PRINCIPAL-COMPARADO POR TRANSACCIÓN**  
Fuente y Elaboración: El Autor

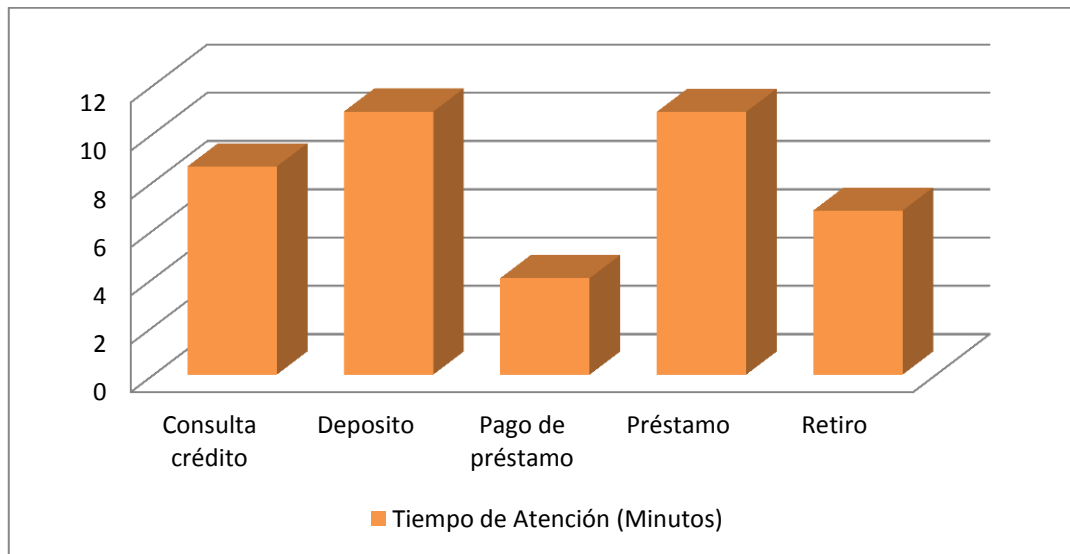
La figura 4.30, muestra las opiniones del público respecto del logro alcanzado por dimensión y para cada tipo de transacción, si observamos es bastante homogéneo en cuanto a la calidad de atención, lográndose un puntaje relativamente alto, en este sentido los funcionarios tanto de créditos como de operaciones tendrían un buen comienzo en la atención, asimismo están cerrando la transacción relativamente bien, por cuanto en la dimensión de atención global, también tienen buena concentración de respuestas.

Donde varía más la opinión es en cuanto a producto transacción, es ya algo general el hecho de que los funcionarios (as) no tengan mayor preponderancia en cuanto a generar información sobre el producto u ofrecer las bondades de los mismos, la cultura de ventas es bastante baja y debe ser reforzada.



**Figura 4.30: BALTA PRINCIPAL- PUNTAJE POR OPERACIÓN**  
Fuente y Elaboración: El Autor

Finalmente están los tiempos de atención en la Agencia Balta Principal, estos son relativamente mayores que Real Plaza o Balta para operaciones como consultas, depósitos o retiros, pero se reducen en materia de préstamos o pago de préstamos, en ese sentido el negocio funciona crediticio bastante bien, pero el público frente a las operaciones de ventanilla tendría mayor insatisfacción por cuanto las demoras superan los mínimos que pueden darse en otras agencias, urge entonces considerar las operaciones de ventanilla tendría mayor insatisfacción por cuanto las demoras superan los mínimos que pueden darse en otras agencias, urge entonces considerar claramente los roles que tienen los funcionarios (as) en los procesos de atención con fines de optimizarlos



**Figura 4.31: BALTA PRINCIPAL -TIEMPO DE ATENCIÓN**  
Fuente y Elaboración: El Autor

## CAPÍTULO V: CONCLUSIONES

Se puede concluir a partir de las simulaciones hechas con cliente oculto, que el servicio brindado a los clientes de Entidad de Microfinanzas, tiene algunas deficiencias que deben ser corregidas, con fines de mejorar la percepción de los clientes. Entre las deficiencias más comunes se tiene:

Bajo conocimiento del producto, en materia de manejo de tasas, información relevante para el cliente o claridad en presentar esta información, además de ser una respuesta reactiva a las exigencias del cliente.

Baja proactividad para enganchar operaciones o más servicios con el cliente, sin bien no existe una política de ventas en los puntos de atención o consultas, se hace necesario que exista uniformidad en ofrecer al cliente más opciones, quizás no se concreten transacciones, pero redundan en la mejora del servicio.

El cierre de las transacciones se hace relativamente bien, pero el inicio de las mismas adolece de deficiencias, por ejemplo no se establece contacto visual, saludo o sonrisa, de modo que el cliente se ve obligado a conducir el proceso, siendo el rol activo del funcionario, a medida que el trato se genera, recién se produce la reacción, esto debe ser corregido para tener un ambiente amigable al recibir al cliente.

Moshoqueque es la agencia con los resultados más bajos, no sólo en materia de operaciones sino también en créditos, resultado corroborado con las encuestas realizadas, aquí se considera que los funcionarios probablemente no perciban el problema, debido a que los clientes son poco exigentes. No obstante con la competencia deben mejorarse estos estándares para tener clientes fieles a la entidad.

Los resultados de la encuesta de cliente oculto, señalan que los procesos tienen a personalizarse antes que estandarizarse, así por ejemplo por la misma transacción en Moshoqueque puede demorar el doble que Balta o real Plaza. Dado que los procedimientos son los mismos, esto se debe a que el cliente primero pierde tiempo en la espera al no haber señalizador de colas y segundo, está sujeto a ser atendido por el personal o ser derivado, lo cual sucede a menudo, sobre todo con las operaciones complejas o las consultas de

créditos. Por lo general en agencias como Moshoqueque es muy difícil ser atendido, ya que el analista de turno deriva este proceso en personal joven, inexperto o no atiende, afectando el servicio.

Finalmente hay que señalar que tanto en la modalidad de cliente oculto o en la encuesta, existe mucha variabilidad en la percepción de los clientes, primero que el servicio es diverso por día, es decir hay días en donde la atención es buena, otros donde es deficiente, inclusive en la misma agencia y en horarios parecidos, lo cual ya no depende de la afluencia de cola, sino de la personalidad del funcionario.

También es notorio la variabilidad entre las percepciones del servicio por tipo de transacción, es decir en diferentes agencias, por la misma operación se puede tener el máximo de servicio o el peor servicio, generando una mala imagen para la entidad.

Hay que resaltar que las mejores agencias son Real Plaza y Balta en créditos, mientras que en operaciones son Real Plaza y Balta Principal. Habiendo mucho que mejorar en Moshoqueque y en algunas dimensiones en todas las agencias, principalmente en materia de calidad de atención y el manejo de información sobre productos, así como la proactividad en generar nuevos clientes o nuevas formas de servicio, que redunden en mayores ingresos o imagen de la entidad.

## CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

Programa de servicio al cliente, mediante una capacitación de tipo vivencial, que permita internalizar las cualidades de un buen servicio al cliente.

Protocolo detallado de atención al cliente, que debe ser internalizado al personal, este protocolo puede estar en vídeo o manual de procedimientos, de modo que todos los funcionarios sepan interactuar con el público y tengan presentes los procedimientos.

Políticas claras en cuanto a ofrecer productos o servicios al cliente en los puntos de contacto, es decir definir si el personal de operaciones debe limitarse a las transacciones o puede ser un canal de atención más agresivo y poder colocar productos con metas bajas.

Sistema de selección aleatoria de clientes, para que mediante un premio simbólico informe a la entidad sobre cómo fue la atención recibida, el sistema puede elegir aleatoriamente cada 200 clientes por agencia, uno que debe ser informante y premiado por ello.

Ser claros en las directivas sobre roles de los funcionarios, primero establecer claramente que operaciones pueden realizar libremente los operadores en ventanilla, para no tener que realizar consultas a jefaturas o simplemente negarse a atender, tal como ha sucedido en diversos casos de la simulación oculta.

Aclarar en el modelo de negocios, si los analistas brindan atención al público de modo abierto, se puede establecer horarios de atención al público o designar funcionarios por día a cargo de esa labor.

En el caso de tener zonas de información al público en créditos, se debe procurar señalar bien estas zonas, de modo que sea de fácil ubicación por los clientes.

Implementar las colas o sistemas de colas con ticket de atención en todas las agencias, para normar el acceso al público.

Revisar las estadísticas de atención por ventanilla, estas deben ser similares, a la vista se tiene que hay ventanillas con más carga que otras, simplemente porque los funcionarios (as) realizan otras actividades.

Tener una identificación de fácil lectura y ubicación, en la actualidad el mecanismo de identificación no sirve, puesto que no permite ubicar a los funcionarios para cualquier detalle y mucho menos saber su nombre para hacer las consultas o generar mayor relación con el cliente. Se sugiere que la identificación esté como una placa sobre el punto de atención (encima de la mesa o en el número de ventanilla) o a una altura apropiada, para que el cliente sentado pueda visualizarlo.

Tener un sistema de indicadores que permita medir la eficiencia de las transacciones, estableciendo un mínimo de tiempos por cada una de ellas, con un respectivo margen de confianza, de modo que podamos indirectamente ir corrigiendo cuando la estadística de atención va saliendo del promedio. Esta estadística puede lograrse con un sistema de colas, ya que se marca el tiempo de llegada del individuo y el tiempo de salida, cuando la funcionaria o funcionario cierra la transacción y llama un nuevo cliente.

En todo caso deben realizarse continuamente trabajos sobre los tiempos de demora y sobre la percepción del público, se puede tener una política periódica de cliente oculto (o simplemente observando las operaciones), con funcionarios de otras agencias, para que por un día prueben el servicio y de ese modo ir mejorando sin mayor costo.

Evaluaciones periódicas sobre conocimientos de los procesos y productos. Más que capacitar en técnicas financieras, se requiere capacitar sobre las bondades de los productos y los tipos de clientes, para todos los funcionarios (sobre todo en cada lanzamiento nuevo).

Disminuir procesos para crear cuentas. El proceso de atención en operaciones podría revisarse, sobre todo en materia de requerimiento de nivel de aprobaciones.

Establecer protocolos de atención. Un video, más un manual y una ficha corta, que señalen claramente y/o gráficamente el paso a seguir en la atención a cada cliente

Personal para ingreso de datos de clientes de créditos: Personal que hace comprobaciones básicas: Central de riesgo, búsqueda DNI y otros procesos rutinarios.

Área de dirección y orientación al cliente (atención al cliente), que puede realizar los procesos anteriores y otros de consultas, para clientes de paso. Los clientes especiales (grandes en depósitos o créditos) deben tener acceso preferente para sus operaciones o atenderse en agencias como Real Plaza.

Señalización para el cliente al llegar a las agencias. No está claro cómo se orienta el cliente en la agencia, requiere mejor distribución y difusión de acceso del cliente.

Videos instructivos, música, temas de interés. El cliente en espera, necesita informarse de productos, entretenerse con música suave ambiental o ver algún video de gestión bastante práctico y sencillo, de modo que su espera sea más agradable.

Souvenirs todo el año, porque suelen acabarse, de modo que hay que tener stock disponible, regalos para todo tipo de clientes: polos para cuentas nuevas, agendas para preferentes, artesanías y otros para clientes especiales.

Aire acondicionado sobre todo en verano.

Cambio del piso: mala imagen de aseo.

Apertura de canales de comunicación ascendente/descendente. Jornadas de interacción o de conversación para integrar el personal y las jefaturas, de modo que haya comunicación fluida.

Personal para verificación de créditos (domicilio y datos diversos del cliente), de modo que el analista se concentra en labores de mayor importancia o visitas sólo para verificar la marcha del negocio.

Cambiar mobiliario (sillas de las asistentes)

Mucho papeleo al desembolsar un crédito, el proceso debe ir tendiendo a un trabajo más informatizado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Albrecht, K. y Zemke, R. (1990). "Gerencia del Servicio. La dirección de empresas en una economía donde las relaciones son más importantes que los productos", Editorial LEGIS.
- Alan, D. (1998). Manual de AMA Para la satisfacción del cliente.
- Altuzarra, M. (2005). La atención al Cliente. ISBN: 1696-7208, Perú.
- Aroldo de León, J. (2005). La desmotivación y las consecuencias en el desempeño laboral de los empleados en una institución pública.
- Deming, W. (1989). La Calidad, Productividad y Winslow Taylor Frederick, 1970, Principios de la Administración Científica, Barcelona: Editorial Oikos-Tau.
- Herzberg, F. (1996). "Work And The Nature Of Man". Cleveland, World Publishing Company
- Kano, N. (1984). Attractive quality and must-be quality. Journal of the Japanese Society for Quality Control, Mexico: Editorial crítica.
- Kotler, P. (1997). Marketing Management. Prentice Hall. 9a Edición.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (1998). Fundamentos de Mercadotecnia
- Saurina, C. (1997). Evaluación de un modelo de medida de la calidad en el sector servicios. Las entidades financieras de las comarcas de Girona, España.
- Zeithaml, V., Berry, L. y Parasuraman A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. Journal of Marketing, Abril,

## **ANEXOS**

1. Filtro para Cliente Oculto: Ventanilla de operaciones
2. Filtro para cliente Oculto: Consultas de créditos
3. Filtro para encuesta de clientes fuera de agencia

## Anexo 1

ENTIDAD DE MICROFINANZAS			
ENCUESTA DE CALIDAD DEL SERVICIO – OPERACIONES			
Agencia	Hora	Día	
Evaluado	N° Ventanilla		
Producto / transacción			
Atendió	No atendió	Derivó	
<b>CALIDAD DE ATENCIÓN</b> (1/2p cada ítem)	<b>6 PUNTOS</b>		<b>30%</b>
	Si	No	
Saludó	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Estableció contacto visual al recibir	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Sonrió al recibir	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Su tono de voz es adecuado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Su trato es amable / educado	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Invitó a realizar otra transacción	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Agradeció por la transacción	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Se despidió del cliente	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Estableció contacto visual al despedirse	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Sonrió al despedirse	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Predisposición para la Atención	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Buena presentación (aspecto personal, uso de placa, uso de uniforme)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<b>FASE PROACTIVA</b>	<b>1 PUNTO</b>		<b>10%</b>
	Si	No	
Ofrecimiento de otro producto y/o servicio (1p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<b>CONOCIMIENTO DE PRODUCTO</b>	<b>6 PUNTOS</b>		<b>25%</b>
	Si	No	
Decir por lo menos un beneficio (1.5p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Decir una ventaja diferencial (1.5p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Tasas: mencionar tasas o costos (2p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Requisitos: mencionar requisitos (1p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<b>ATENCIÓN GLOBAL Y DETALLES</b>	<b>6 PUNTOS</b>		<b>30%</b>
	Si	No	
Concentrado siempre en el cliente (1.5p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Permanece siempre en el lugar de atención (1p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Maneja interrupciones / reclamos (1.5p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Espacio de trabajo limpio y ordenado (1p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
Cambia moneda / billete deteriorado (1p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
<b>AMBIENTE</b>	<b>1 PUNTO</b>		<b>5%</b>
	Si	No	
Agencia limpia, iluminada y ordenada (1 p)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	
	<input type="text"/>		
Tiempo de Atención:	<input type="text"/>		
TOTAL PUNTOS (No llenar)	<input type="text"/>		

## Anexo 2

ENTIDAD DE MICROFINANZAS		
ENCUESTA DE CALIDAD DEL SERVICIO - CONSULTAS CRÉDITOS		
Agencia _____	Hora _____	Día _____
Evaluado _____	Nº Ventanilla _____	
Producto / transacción _____		
Atendió _____	No atendió _____	Derivó _____
<b>CALIDAD DE ATENCIÓN</b> (1/2p cada ítem)		<b>6 PUNTOS</b> 25%
Saludó	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estableció contacto visual al recibir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonrió al recibir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su tono de voz es adecuado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su trato es amable / educado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Invitó a realizar otra transacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agradeció por la transacción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se despidió del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estableció contacto visual al despedirse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonrió al despedirse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Predisposición para la Atención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena presentación (aspecto personal, uso de placa, uso de uniforme)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>FASE PROACTIVA</b>		<b>1 PUNTO</b> 10%
Ofrecimiento de otro producto y/o servicio (1 p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>TÉCNICAS DE VENTAS</b>		<b>4 PUNTOS</b> 30%
Indagó necesidad / Explicó detalladamente (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uso de folleto u otra información para explicación (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pregunto nombre y teléfono de cliente (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dio tarjeta personal o folleto/formato con nombre (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SOLUCIÓN DE LA CONSULTA</b>		<b>4 PUNTOS</b> 20%
Consulta: absolvió la consulta (1.5p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Claridad y suficiencia (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usa herramientas: estado de cuenta, tarifarios, etc. (1.5p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ATENCIÓN GLOBAL Y DETALLES</b>		<b>4 PUNTOS</b> 10%
Concentrado siempre en el cliente (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Permanece siempre en el lugar de atención (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maneja interrupciones / reclamos (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Espacio de trabajo limpio y ordenado (1p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>AMBIENTE</b>		<b>1 PUNTO</b> 5%
Agencia limpia, iluminada y ordenada (1 p)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de Atención:		<input type="text"/>
TOTAL PUNTOS (No llenar)		<input type="text"/>

## Anexo 3

ENTIDAD DE MICROFINANZAS		ENCUESTA ANONIMA	
<b>ENCUESTA DE SERVICIO - OPERACIONES - FUERA DE AGENCIA</b>			
Agencia _____	Hora _____	Día _____	
Producto / transacción _____			
<b>CALIDAD DE ATENCIÓN</b>		<b>6 PUNTOS</b>	<b>30%</b>
<u>La persona que lo atendió:</u>		<b>Si</b>	<b>No</b>
Saludó		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estableció contacto visual (lo miró) al recibirlo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonrió al recibirlo		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usa un tono de voz adecuado		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Su trato es amable / educado		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lo invitó a realizar otra transacción		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Agradeció por la transacción		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se despidió de usted		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estableció contacto visual (lo miró) al despedirse		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonrió al despedirse		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tuvo predisposición para la Atención		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Buena presentación (aspecto personal, uso de placa, uso de uniforme)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>FASE PROACTIVA</b>		<b>1 PUNTO</b>	<b>10%</b>
<u>La persona que lo atendió:</u>		<b>Si</b>	<b>No</b>
Le Ofreció otro producto y/o servicio (1p)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>SOBRE EL PRODUCTO / TRANSACCIÓN REALIZADA</b>		<b>6 PUNTOS</b>	<b>25%</b>
<u>La persona que lo atendió:</u>		<b>Si</b>	<b>No</b>
Dijo por lo menos un beneficio del producto (1.5p)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dijo una ventaja diferencial (1.5p)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mencionó tasas o costos (2p)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mencionó requisitos (1p)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ATENCION GLOBAL Y DETALLES</b>		<b>6 PUNTOS</b>	<b>30%</b>
<u>La persona que lo atendió:</u>		<b>Si</b>	<b>No</b>
Estuvo concentrado siempre en usted (2p)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estuvo siempre en el lugar de atención (1p)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejó bien sus interrupciones / reclamos (1.5p)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene un espacio de trabajo limpio y ordenado (1.5p)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>AMBIENTE</b>		<b>1 PUNTO</b>	<b>5%</b>
<u>La persona que lo atendió:</u>		<b>Si</b>	<b>No</b>
la Agencia le pareció limpia y ordenada (1p)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiempo de Atención estimado por el cliente:		<input type="text"/>	
TOTAL PUNTOS (No llenar)		<input type="text"/>	