



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS
PROCESOS DE LA UNIDAD DE BANCA TELEFÓNICA EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR BANCARIO”**

TOMO I

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Presentado ante la

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Como parte de los requisitos para optar al título de

INGENIERO INDUSTRIAL

REALIZADO POR

Br. Reyes Borges Ivonne A.

Br. Suárez Bocaranda Héctor J.

PROFESOR GUÍA

Ing. Ramírez Luís.

FECHA

octubre 2017.



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS
PROCESOS DE LA UNIDAD DE BANCA TELEFÓNICA EN UNA EMPRESA DEL
SECTOR BANCARIO”**

**Este jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su contenido con
el resultado:.....**

JURADO EXAMINADOR

Firma: _____

Firma: _____

Firma: _____

Nombre: Luís Ramírez.

Nombre: Martín Dorante.

Nombre: Ysvanessa Briceño.

REALIZADO POR

Br. Reyes Borges Ivonne A.

PROFESOR GUÍA

Br. Suárez Bocaranda Héctor J.

Ing. Ramírez Luís.

FECHA

octubre 2017.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE BANCA TELEFÓNICA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO”

Este jurado; una vez realizado el examen del presente trabajo ha evaluado su contenido con el resultado:.....Diecinueve Puntos (19).....

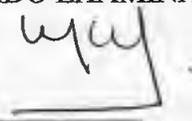
JURADO EXAMINADOR

Firma:



Nombre: Luis Ramirez.

Firma:



Nombre: Martin Dorante.

Firma:



Nombre: Ysvanessa Briceño.

REALIZADO POR

Br. Reyes Borges Ivonne A.

Br. Suárez Bocaranda Héctor J.

PROFESOR GUÍA

Ing. Ramírez Luis.

FECHA

octubre 2017.

Dedicatoria.

A mis Padres, Ediveth Borges e Ivo Reyes, por ayudarme a lograr uno de los sueños más importantes en mi vida, a mi Hermano Sebastian Reyes, y a mis abuelos, Alecia Medina y Eloy Borges, que siempre estuvieron conmigo apoyándome y aconsejándome a lo largo de este camino.

A toda mi Familia Reyes, Borges y Medina.

A mi futuro esposo, el ingeniero Alberto Seijas y a toda su familia.

Ivonne Andreina Reyes Borges.

A mis Padres, la Ing. Mary Bocaranda y el Ing. Héctor Andrés Suárez, por apoyarme y estar conmigo en todas las etapas importantes de mi vida, a mi hermano Andrés Suárez para que sigas mi ejemplo, a Nixia Gutiérrez por ser como una madre para mí.

A mi pareja la Licenciada Betsi Justo por motivarme y recordarme todos los días que puedo cumplir mis metas.

A mis abuelas Mery Palencia y Margot Núñez, a mi abuelo que me cuida desde el cielo Darío de Jesús Bocaranda y a MI ABUELO Antonio Julián González.

A mi Familia Suárez, Núñez, Bocaranda y Palencia.

Héctor Jesús Suárez Bocaranda

Agradecimientos.

A nuestro tutor, el ingeniero Luís Ramírez, quien nos guío y apoyó durante toda la elaboración de este Trabajo Especial de Grado.

A Banplus Banco Universal por habernos abierto las puertas de sus instalaciones, por todo el apoyo y la oportunidad que nos brindaron para realizar este Trabajo Especial de Grado.

Al ingeniero Cristhyam Hernández por la paciencia, la ayuda y el apoyo que nos brindó en todo momento de la elaboración de este Trabajo Especial de Grado.

Ivonne Andreina Reyes Borges y Héctor Jesús Suárez Bocaranda.

A Dios por siempre acompañarme y guiarme en todos mis pasos.

A mi futuro esposo, mi mejor amigo, y mi compañero de vida, el ingeniero Alberto Seijas, quien estuvo conmigo en todo momento, me ayudó a salir adelante, me apoyó y me dio ánimos para llegar hasta el final.

A mi grupo de amigos por todos los buenos momentos que disfrutamos juntos y por el apoyo que me brindaron durante toda la carrera.

Ivonne Andreina Reyes Borges.

A Dios por ayudarme a cumplir mis metas.

A mis Padres y futuros colegas, por guiarme y ayudarme en este camino, a mis Hermanos Héctor José y Andrés Alejandro porque siempre puedo contar con ustedes, a Nixia Gutiérrez por ese amor incondicional, a mis abuelos, por estar siempre pendiente de mis logros.

A mi pareja la Licenciada Betsi Justo, por ser mi mejor amiga, mi gran apoyo, mi consejera y mi compañera de vida, y a toda la familia Justo Betancourt.

A mis amigos, por toda la ayuda que me brindaron en la carrera y por esos buenos momentos que compartimos.

Héctor Jesús Suárez Bocaranda.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LA CALIDAD DE LOS PROCESOS DE LA UNIDAD DE BANCA TELEFÓNICA EN UNA EMPRESA DEL SECTOR BANCARIO”

Autores: Reyes Borges, Ivonne A.

Suárez Bocaranda, Héctor J.

Profesor Guía: Ramírez, Luís.

Fecha: octubre 2017.

Sinopsis.

El Trabajo Especial de Grado se desarrolló en la institución financiera de capital privado Banplus Banco Universal, cuya sede principal administrativa se encuentra ubicada en Caracas. El objetivo principal fue diseñar un plan de mejora para la gestión de la calidad de los procesos, basado en la norma ISO 9001:2015 en cuanto a los servicios de atención al cliente por parte del Canal de Banca Telefónica se refiere. Garantizando así, procesos estandarizados, buena calidad del servicio y que la información manejada por el Centro de Atención Telefónica con respecto a los productos, servicios, solicitudes, quejas y reclamos, estén alineados con los demás canales de comunicación. El presente estudio se enmarca en una investigación del tipo Proyectiva, ya que esta modalidad se caracteriza por la elaboración de propuestas. El estudio inició con la recolección de los datos necesarios para realizar esta investigación, se empleó la técnica de observación directa, encuestas, revisión de documentos y entrevistas no estructuradas. Una vez obtenidos los resultados y teniendo conocimiento de las expectativas y percepciones de los clientes y usuarios, se caracterizaron los procesos involucrados en el Centro de Atención Telefónica que interactúan con los múltiples canales internos de comunicación para la atención del cliente, realizando un estudio de la situación actual, un análisis de los factores que afectan la prestación del servicio y por medio de un diagrama de Ishikawa, se identificaron los riesgos que afectarían a la empresa debido a las deficiencias presentes en sus procesos. Seguidamente se desarrolló una propuesta, para poder corregir las fallas a los problemas encontrados en la prestación del servicio, elaborando un plan que permita el seguimiento y la mejora de la gestión de la calidad en los procesos del canal de Banca Telefónica del Banco Banplus. Ya elaborado dicho plan, se realizó la valoración del mismo en la empresa, en cuanto a los cambios de la calidad que esté genera, dejando a la institución financiera Banplus Banco Universal con la potestad de implementar dicho plan.

Palabras claves: plan, procesos estandarizados, canales internos.

Índice de Contenido.

Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
1. Descripción de la Empresa.....	3
1.1. Banplus Banco Universal.....	3
1.2. Visión.....	4
1.3. Misión.....	4
1.4. Valores.....	4
1.5. Estructura Organizativa.....	6
Capítulo II.....	7
2. El Problema.....	7
2.1. Planteamiento del problema.....	7
2.2. Justificación.....	9
2.3. Objetivos.....	10
2.3.1. Objetivo general.....	10
2.3.2. Objetivos específicos.....	10
2.4. Alcance.....	10
2.5. Limitaciones.....	11
Capítulo III.....	12
3. Marco Teórico.....	12
3.1. Bases teóricas.....	12
3.1.1. ISO.....	12
3.1.2. ISO 9001:2015.....	12
3.1.3. Calidad.....	13
3.1.4. Calidad de servicio.....	14
3.1.5. Gestión de la Calidad.....	15
3.1.6. Aseguramiento de la Calidad.....	16
3.1.7. Control de la Calidad.....	18
3.1.8. Mejora Continua.....	19
3.1.9. Satisfacción del Cliente.....	20
3.2. Herramientas a utilizar.....	20

Capítulo IV.....	22
4. Marco Metodológico.	22
4.1. Tipo de investigación.....	22
4.2. Diseño de investigación.....	22
4.3. Enfoque de la investigación.....	23
4.3.1. Instrumentos de recolección de datos.	23
4.3.1.1. Entrevista.	24
4.3.1.2. Encuesta.....	24
4.3.1.3. Observación directa.	26
4.4. Población y muestra.....	27
4.5. Metodología.....	29
Capítulo V.....	31
5. Presentación y Análisis de los Datos.....	31
5.1. Descripción de los canales internos de comunicación para la atención del cliente....	31
5.1.1. Redes Sociales.	31
5.1.2. Red de Agencias.	31
5.1.3. Banca Telefónica.	32
5.2. Describir las expectativas y percepciones de los clientes y usuarios.	33
5.2.1. Expectativas y Percepciones.....	33
5.3. Caracterizar los procesos involucrados en el Centro de Atención Telefónica que interactúan con los múltiples canales internos de comunicación para la atención del cliente y usuario.....	42
5.3.1. Procesos de atención al cliente.	46
5.3.2. Proceso de atención de gestiones.....	46
5.3.3. Procesos de contingencia.	46
5.3.4. Procesos secundarios de atención al cliente.....	50
5.3.5. Procesos secundarios de atención de gestiones.	51
5.3.6. Procesos secundarios de contingencia.	52
5.4. Analizar los factores que afectan la prestación del servicio del Centro de Atención Telefónica.....	52
5.4.1. Capacidad de respuesta:	55
5.4.2. La institución:	55
5.4.3. Canales de comunicación:.....	56

5.4.4.	Inconvenientes al usar el servicio de Banca Telefónica:	56
5.4.5.	Fiabilidad.	57
Capítulo VI.	58
6.	Propuesta.	58
6.1.	Proponer mejora a los factores contemplados.	58
6.1.1.	Título.....	58
6.1.2.	Objetivo.....	58
6.1.3.	Alcance.	58
6.1.4.	Justificación.	59
6.1.5.	Estructura de la propuesta.	59
6.1.6.	Enfoque.	63
6.2.	Valorar el impacto de las propuestas.	63
6.2.1.	Beneficios.	65
Capítulo VII.	66
7.	Conclusiones y Recomendaciones.....	66
7.1.	Conclusiones.....	66
7.2.	Recomendaciones.	68
Referencias Bibliográficas.	69
Anexos.	71

Índice de Figuras.

Figura 01. Estructura Organizativa de Banplus Banco Universal.....	6
Figura 02. Ejemplo Diagrama Servqual.....	26
Figura 03. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).....	30
Figura 04. Banca Telefónica de Banplus Banco Universal.....	44
Figura 05. IVR de Banplus Banco Universal.....	45
Figura 06. Procesos de Atención al Cliente.....	47
Figura 07. Procesos de Atención de Gestiones.....	48
Figura 08. Procesos de Gestiones.....	49
Figura 09. Diagrama del Proceso de Atención de quejas y solicitudes.....	50
Figura 10. Diagrama Causa-Efecto de los Procesos de Atención al Cliente.....	53
Figura 11. Diagrama Causa-Efecto de las deficiencias en la calidad del servicio.....	54
Figura 12. Estructura de la propuesta para la mejora continua de la Banca Telefónica.....	60

Índice de Tablas.

Tabla 01. Definiciones de Calidad según autores.	14
Tabla 02. Herramientas a utilizar.	21
Tabla 03. Resumen de índices de calidad de servicio según los clientes para cada dimensión.	28
Tabla 04. Resumen de población y muestra.....	29
Tabla 05. Resumen de índices de calidad de servicio según los clientes y usuarios para cada dimensión.	35
Tabla 06. Resumen de Índices de Calidad de Servicio según la institución para cada dimensión.	36
Tabla 07. Plan para valorar el impacto de las propuestas.	64

Índice de Gráficos.

Gráfico 01. Calidad Esperada, según la institución.	34
Gráfico 02. Calidad percibida, según la percepción de los clientes y usuarios.....	35
Gráfico 03. Distribución porcentual de clientes y/o usuarios que presentaron un inconveniente al momento de usar el servicio de Banca Telefónica.	38
Gráfico 04. Distribución porcentual de la rápida solución al inconveniente presentado.	39
Gráfico 05. Distribución porcentual de la solución satisfactoria al inconveniente presentado.	39
Gráfico 06. Distribución porcentual del medio de contacto para buscar solución al problema presentado.	40
Gráfico 07. Distribución porcentual para conocer si es fácil utilizar el servicio de Atención de Banca Telefónica.....	41
Gráfico 08. Distribución porcentual para calificar la Calidad del Servicio de Banca Telefónica de Banplus.....	42

Índice de Anexos.

Anexos.	71
Anexo 01. Cuestionario de Medición de Nivel de Percepciones Parte 1.	72
Anexo 02. Cuestionario de Medición de Nivel de Percepciones Parte 2.	73
Anexo 03. Resultados del Cuestionario de Medición de Nivel de Percepciones Parte 1 (Clientes y/o Usuarios).	74
Anexo 04. Resultados del Cuestionario de Medición de Nivel de Percepciones Parte 2 (Clientes y/o Usuarios).	75
Anexo 05. Resultados del Cuestionario de Medición de Nivel de Percepciones (Operadores).	76

Introducción.

La calidad no es un tema de la actualidad, ya que desde la edad media ésta era muy importante, dada la escasez de productos que existían, por lo que desperdiciar los recursos necesarios para los mismos era un delito grave. Con el pasar de los años, este concepto fue visto de distintas formas, ya que la calidad es una palabra de naturaleza subjetiva, es una apreciación que cada individuo define según sus expectativas y experiencias, por lo que muchos autores la han definido de diferentes maneras, a raíz del constante cambio en el mundo.

El mundo se desarrolla cada vez más, y los avances tecnológicos, el crecimiento de la población, los medios de comunicación masivos, y el cambio en la económica mundial, han facilitado la posibilidad del crecimiento de las naciones, la estrategia de formar grupos, empresas u organizaciones, capaces de satisfacer las necesidades que han llevado a la continua competencia por ser los mejores día a día, por lo que la calidad ha sido un tema de mayor importancia, debido a la necesidad de las instituciones y de las organizaciones de mantenerse en el mercado.

Es importante saber que no necesariamente en todos los países se gestiona igual la calidad, normalmente se piensa en la certificación ISO como medio de normalización universal con los objetivos de mejorar la presentación de un producto o servicio, la satisfacción del cliente, la productividad, la eficiencia, el mercado, la competitividad, la calidad del trabajo y los procesos, entre otros aspectos, sin embargo, cada región o país aplica sus propios matices.

La calidad en el servicio es esencial para la eficiencia de las empresas u organizaciones, tanto privada como públicas, es por esto que las acciones que se implementan para mejorarla requieren de una medición de referencia que permita evaluar los resultados.

En la empresa Banplus Banco Universal, brindar un servicio de buena calidad en la Unidad de Banca Telefónica es un tema de gran importancia, ya que ésta pretende satisfacer a sus clientes y usuarios, mantener su confianza y atraer a nuevos clientes, para ello requiere que sus canales de comunicación estén correctamente alineados, para ofrecer la mejor información, en cuanto a los productos y servicios que brinda la empresa, y para atender a las solicitudes, quejas y reclamos realizadas por los clientes y usuarios.

El estudio que se muestra a continuación, tuvo como objetivo diseñar un plan de mejora para la gestión de la calidad de los procesos de la unidad de banca telefónica en la empresa Banplus Banco Universal, basado en la ISO 9001:2015, con el fin de garantizar un mejor servicio a sus clientes y de posicionarse estratégicamente en el sector bancario.

Para ello, el estudio se presenta estructurado en siete capítulos que se describen brevemente a continuación:

Capítulo I “Descripción de la Empresa” contiene, una breve descripción de la institución, visión, misión, valores, y la estructura organizativa.

Capítulo II “El Problema” contiene, la descripción del problema, la justificación, objetivos, alcance y limitaciones.

Capítulo III “Marco Teórico” contiene, las bases teóricas, y las herramientas a utilizar en el desarrollo del presente estudio.

Capítulo IV “Maco Metodológico” contiene, el tipo, el diseño y el enfoque de la investigación, y la población, muestra, y metodología utilizada durante el desarrollo del estudio.

Capítulo V “Presentación y Análisis de los Datos” contiene, el análisis de los resultados, productos de la metodología empleada y da a conocer las expectativas y percepciones de los clientes y usuarios, las características de los procesos, los factores que afectan el servicio en estudio, y presenta la respuesta y el cumplimiento de los objetivos planteados para la investigación.

Capítulo VI “Propuesta” contiene, el plan de mejora para la gestión de la calidad de los procesos de la unidad de Banca Telefónica de la empresa en estudio.

Capítulo VII “Conclusiones y Recomendaciones” contiene, las conclusiones y recomendaciones de la investigación, necesarias para la correcta implementación de la propuesta y mejora de la Calidad del Servicio.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas utilizadas, así como una serie de anexos que complementan el estudio realizado.

Capítulo I.

1. Descripción de la Empresa.

1.1. Banplus Banco Universal.

Banplus Banco Universal es una institución financiera venezolana de capital privado, enfocada en la atención de pequeñas y medianas empresas. Desde mayo de 2012, fue autorizado para transformarse a Banco Universal, según lo señalado por la Superintendencia de las Instituciones Financieras (SUDEBAN).

El crecimiento que ha experimentado Banplus, en los últimos años, se aprecia en el aumento de su participación de mercado en créditos y captaciones del público. Continuar mejorando el margen financiero, así como brindar soluciones financieras adecuadas al segmento objetivo atendido; es decir, los comercios, y las pequeñas y medianas empresas, sin descuidar al de personas naturales y siempre en estricto cumplimiento de las regulaciones vigentes, son los retos permanentes del banco.

Para Banplus Banco Universal, existe la convicción de que en Venezuela hay oportunidades de crecimiento, que sin duda implican un trabajo arduo de la mano de los clientes, con talento de sus empleados, el respaldo de los accionistas y la supervisión de los organismos competentes, que permitirán cosechar éxitos para todos.

Actualmente, Banplus Banco Universal, cuenta con cincuenta (50) puntos de atención en el país, veintiuno (21) en la Gran Caracas, tres (3) en el estado Anzoátegui, tres (3) en el estado Aragua, dos (2) en el estado Bolívar, tres (3) en el estado Carabobo, uno (1) en el estado Falcón, uno (1) en el estado Guárico, cuatro (4) en el estado Lara, dos (2) en el estado Monagas, dos (2) en el estado Nueva Esparta, uno (1) en el estado Portuguesa, uno (1) en el estado Trujillo, uno (1) en el estado Táchira, uno (1) en el estado Mérida y cuatro (4) en el estado Zulia.

Adicionalmente, se están contemplando proyectos de ampliación, en la zona capital y occidental del país para su consolidación como una institución financiera con presencia en todo el territorio nacional.

Consciente de su rol como ciudadano corporativo, Banplus Banco Universal expande su energía hacia nobles causas con un abanico de acción que abarca iniciativas enfocadas en la salud, cultura y deporte y colaborar así con el desarrollo de un mejor país.

Durante todo el año, con el apoyo de su red de agencias a nivel nacional, Banplus participa en las campañas de recaudación de fondos de distinguidas instituciones: el Gran Bono de la Salud de la Sociedad Anticancerosa de Venezuela, el Súper Bingo de la Bondad de la Fundación Contra la Parálisis Infantil a favor del Hospital Ortopédico Infantil, y con la rifa anual que realiza la Fundación El Buen Samaritano, que atiende niños y niñas con VIH/SIDA.

Gracias a los colaboradores que forman parte de la familia Banplus y a la generosidad de sus clientes y aliados, esta institución financiera reitera su compromiso y voluntad de servicio hacia las buenas causas con constancia, dedicación y entusiasmo.

1.2. Visión.

Ser la entidad financiera con la mayor agilidad de respuesta a las necesidades integrales de sus clientes, con énfasis en las pequeñas y medianas empresas, con el compromiso de brindarles soluciones accesibles y rentables que los satisfagan y que además contribuyan al desarrollo productivo y social del país. Banplus (2012). *Visión*. Recuperado de www.banplus.com.

1.3. Misión.

Somos un banco que brinda productos y servicios diseñados para optimizar los recursos productivos de nuestros clientes y accionistas. Basados en respuestas inmediatas, de nuestro dedicado capital humano con vocación de servicio integral, donde el cliente es lo primero. Banplus (2012). *Misión*. Recuperado de www.banplus.com.

1.4. Valores.

Nuestros valores están constituidos por la Honestidad, el Compromiso, el Trabajo en Equipo, la Calidad de Servicio y la Superación; a través de la Honestidad actuamos con la verdad, en correspondencia con lo que pensamos, hacemos y decimos; por medio del Compromiso ponemos el máximo de nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que nos han confiado; con el Trabajo en Equipo coordinamos todos nuestros mejores esfuerzos para integrar talentos e ideas; la Calidad de Servicio nos permite escuchar a los demás, tanto clientes internos como externos, mostrándonos sinceros y amables, ofreciéndoles respuestas oportunas y asertivas que satisfagan

sus necesidades así como sus expectativas y finalmente a través del espíritu de Superación nos sentimos motivados a lograr los resultados esperados, impulsándonos permanentemente a la búsqueda de nuevas y retadoras metas. Banplus (2012). *Valores*. Recuperado de www.banplus.com.

1.5. Estructura Organizativa.

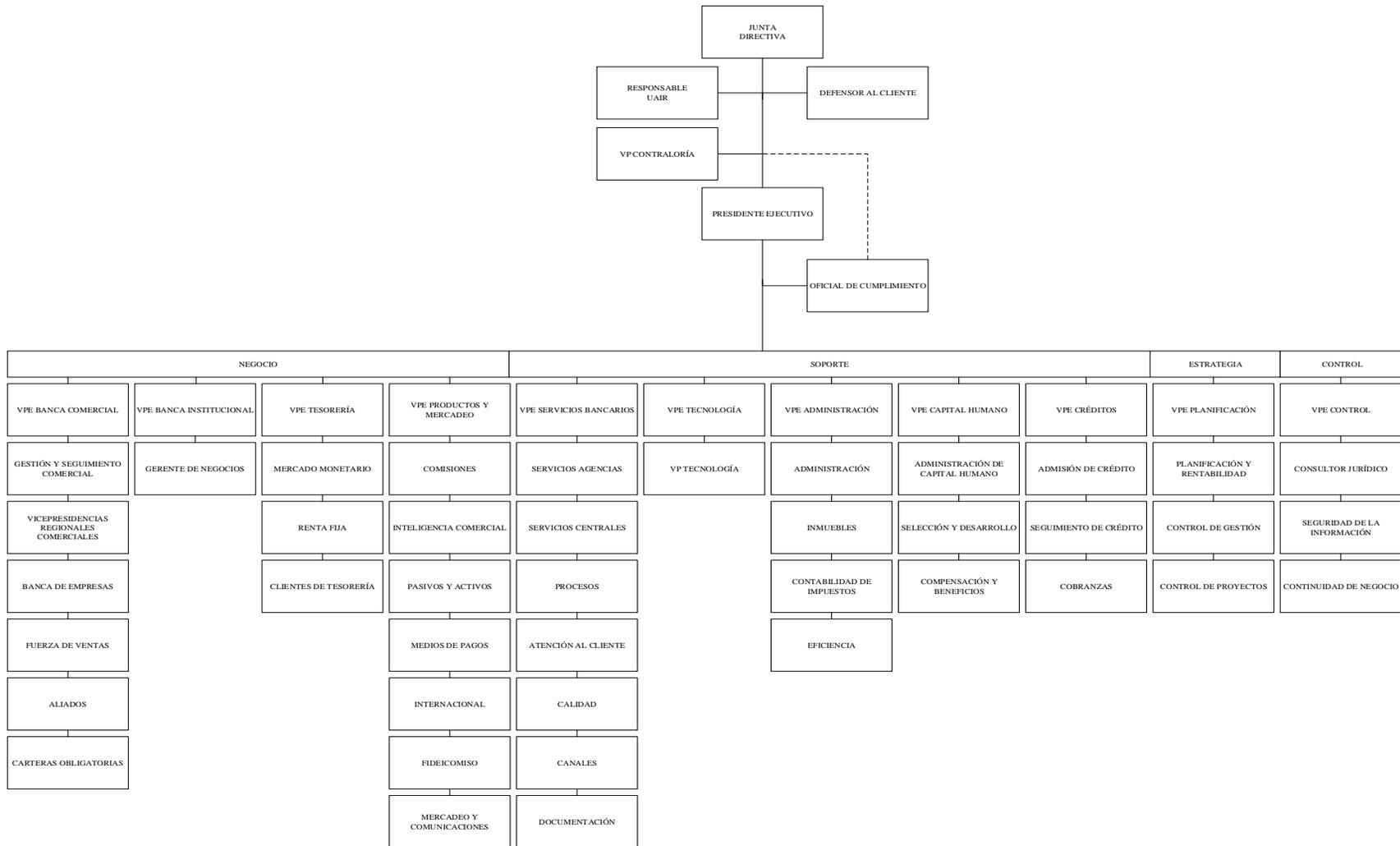


Figura 01. Estructura Organizativa de Banplus Banco Universal.

Fuente: Investigadores (2017).

Capítulo II.

2. El Problema.

2.1. Planteamiento del problema.

En un mundo donde la competitividad entre las empresas es cada vez mayor y en el cual el objetivo principal no es solo la captación de cliente, sino lograr la lealtad del mismo, el éxito de una institución bancaria radica en el poder de satisfacer efectivamente las quejas, reclamos y solicitudes de sus clientes tanto internos como externos, creando confianza y compromiso que perduren en el transcurrir de los años, siendo la calidad y la eficiencia los elementos determinantes en la conquista del mismo.

La banca se caracteriza y se diferencia de la generalidad de las empresas que operan en el sector económico por la naturaleza de sus operaciones, así como por su estructura financiera y operativa. De igual manera se le considera, uno de los sectores claves en la economía, pues gran parte del ahorro, la inversión y el financiamiento en términos amplios se canaliza a través de ella, por lo que su regulación es objeto de una mayor atención para que su correcto funcionamiento se materialice en beneficio de la actividad económica general.

Las instituciones bancarias, ya sean privadas o públicas, ejecutan diferentes metas de la política económica de cada país, las cuales se desarrollan y cambian a través de la historia, reflejando las necesidades financieras de las diversas etapas de desarrollo de cada economía. En virtud de todo lo antes mencionado; podemos apreciar la importancia de los sistemas bancarios en la economía, ya que del éxito en su funcionamiento depende en gran medida el crecimiento económico y bienestar social en cada país.

Bajo el contexto venezolano la organización Banplus Banco Universal es una institución financiera de capital privado, enfocada en la atención de pequeñas y medianas empresas. Esta institución ofrece a sus clientes diferentes productos y servicios, tales como:

- ✓ Cuenta de Ahorro Junior Plus.
- ✓ Pago a Proveedores.
- ✓ Tarjeta Recargable Plus.
- ✓ Cuenta Corriente Clásica.

Banplus Banco Universal, también ofrece promociones y descuentos en los diferentes locales o comercio en cuanto a los siguientes productos se refieren: Alimentos, Automotriz, Belleza, Bodegones, Cursos, Deportes, Entretenimiento, Festejos, Gastronomía, Hogar, Moda, Salud, Tecnología y Viajes según un acuerdo que los mismos poseen con el banco.

Seguidamente, esta institución bancaria tiene múltiples canales internos de comunicación para la atención del cliente como: Red de Agencias, Redes Sociales y la Banca Telefónica que contempla Correo Electrónico, Call Center e IVR.

Everilion, empresa española especializada en la oferta de aplicaciones SaaS dice que conseguir un nuevo cliente es seis veces más caro que mantener los clientes que ya están fidelizados. Partiendo de este supuesto, resulta muy razonable conceder especial atención a la fidelización del consumidor. Y no hay cliente más fiel que aquel que está satisfecho con el producto ofrecido, y no sólo con esto, sino también con la atención que se le ofrece después de haber adquirido dicho producto.

Por este motivo para la empresa Banplus Banco Universal es importante establecer canales de comunicación efectivos para dar a conocer sus promociones, ofertas, productos y servicios.

Ahora bien, actualmente la institución presenta dificultades con los canales de comunicación porque no se encuentran conectados correctamente, ocasionando confusión en los clientes al consultar información acerca de los productos y servicios que ofrece la empresa, esta falla en el funcionamiento interno de Banplus Banco Universal también se decanta en un descontento en los clientes y usuarios, ya que sus quejas, reclamos y solicitudes no pueden ser solventadas inmediatamente por los canales de atención al cliente del banco, debido a que las mismas pasan cierto tiempo en espera para ser revisadas por los diferentes canales de comunicación, para luego ser transferidas, atendidas y solventadas por el área correspondiente a la queja, reclamo o solicitud del cliente, generando a su vez un retrabajo significativo para la empresa.

El retrabajo ocasiona que el tiempo de atención a un cliente se prolongue para poder solventar la necesidad que éste posea (reclamo, queja o solicitud) lo cual afecta al tiempo en espera de los demás clientes y usuarios, antes de que los mismos sean atendidos por los empleados del banco. Hecho que, también afecta a los trabajadores, y deben extender su horario de trabajo, debido a que tienen la obligación de atender a todos los clientes y usuarios a la brevedad del momento en el que

el mismo manifieste su reclamo, queja o solicitud. Esto se refleja de manera negativa cuando se quiere obtener nuevos clientes y mantener la confianza de los actuales.

Por lo antes argumentado Banplus Banco Universal necesita un plan de mejora para la gestión de la calidad, en cuanto a los servicios de atención al cliente y usuarios por parte del Canal de Banca Telefónica, garantizando procesos estandarizados, buena calidad del servicio y que la información manejada respecto a los productos, servicios, solicitudes, quejas y reclamos, estén alineados con los demás canales de comunicación, para evitar futuros inconvenientes, tales como: discrepancia entre los canales internos de comunicación acerca de los requerimientos para obtener y disfrutar de los productos y servicios que ofrece el banco, y para dar soluciones a sus posibles problemas al momento de utilizarlos, causando deficiencia en la calidad del servicio de atención prestado al cliente y usuario.

2.2. Justificación.

En un mundo donde los clientes de una empresa u organización son cada vez más exigentes, ya que no solo buscan calidad y precio, sino también una buena y rápida atención, un ambiente agradable, un trato personalizado, y donde la competitividad es cada vez mayor, es importante mantener la fidelización del cliente, brindando un excelente servicio de atención al cliente.

Un cliente que recibe un buen servicio de atención, es un cliente satisfecho y fiel, que se convierte en un vocero de tu marca o negocio, recomendándolo a otros directa o indirectamente, lo que permite diferenciarse o destacar ante los demás competidores y lograr la captación de nuevos clientes, por el contrario, si un cliente queda insatisfecho por el servicio o la atención, es muy probable que hable mal de la empresa o institución y cuente de su mala experiencia a otros consumidores.

Banplus Banco Universal en búsqueda de mantener o reforzar la calidad del servicio de atención al cliente y usuarios desea elaborar una propuesta de mejora para la gestión de la calidad de los procesos de la Banca Telefónica, siendo esta la unidad más rápida de contacto directo para el cliente con la institución.

La Banca Telefónica de Banplus Banco Universal presenta deficiencias con la gestión de sus procesos y la documentación de los mismos, así como en los instructivos de trabajo, y ausencia de

manuales, por lo que es necesario realizar posibles planes de mejora que permitan lograr una excelente calidad en el servicio de atención al cliente y usuario.

Tener una buena gestión para la calidad de los procesos de la Banca Telefónica de la institución, permite una mejor calidad de servicio, identificar las debilidades que posee la organización, así como qué actividades pueden ayudar a mejorar las mismas, logrando que la empresa, cumpla sus objetivos, agregar valor a sus servicios, satisfacer a sus clientes y usuarios, y con ellos, desarrollar y mantener ventajas competitivas que la diferencien de sus competidores.

2.3. Objetivos.

2.3.1. Objetivo general.

Diseñar un plan de mejora para la gestión de la calidad de los procesos de la unidad de banca telefónica en una empresa del sector bancario.

2.3.2. Objetivos específicos.

- ✓ Describir las expectativas y percepciones de los clientes y usuarios.
- ✓ Caracterizar los procesos involucrados en el Centro de Atención Telefónica que interactúan con los múltiples canales internos de comunicación para la atención del cliente y usuario.
- ✓ Analizar los factores que afectan la prestación del servicio del Centro de Atención Telefónica.
- ✓ Proponer mejora a los factores contemplados.
- ✓ Valorar el impacto de las propuestas.

2.4. Alcance.

- ✓ El trabajo especial de grado contempla diseñar un plan de mejora para la gestión de la calidad de los procesos de la unidad de banca telefónica en la empresa Banplus Banco Universal, ubicado en el edificio Torre la Noira de las Mercedes, Caracas, Distrito Capital.
- ✓ Los procesos abarcados en el estudio son los del departamento de la Banca Telefónica de la empresa.
- ✓ El estudio se realizará aproximadamente durante cinco meses, desde el mes de mayo hasta finales del mes de septiembre.

- ✓ El diseño del plan de mejora para la gestión de la calidad de los procesos de la unidad de banca telefónica en Banplus Banco Universal, será realizado bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001:2015.
- ✓ Las herramientas utilizadas para el desarrollo del estudio serán: Diagramas de Procesos, Método de Servqual, Entrevistas, Observaciones, Gráficos de Barras y Circulares, Diagramas Causa-Efecto y el Ciclo PHVA.
- ✓ El desarrollo de este estudio no contempla la implementación de las propuestas por parte de la empresa Banplus Banco Universal.

2.5. Limitaciones.

- ✓ No se posee información de los procesos y operaciones del Consorcio Credicard y del departamento de Redes Sociales.
- ✓ Problemas y retrasos en la obtención de datos e información por parte del departamento del Call Center de la empresa.

Capítulo III.

3. Marco Teórico.

Este capítulo tiene como finalidad presentar un conjunto de conceptos y definiciones relacionados con los temas necesarios para el desarrollo del presente Trabajo Especial de Grado, permitiendo así un conocimiento más claro de las terminologías, y para la comprensión del contexto en el que se desarrollara el mismo, y las herramientas utilizadas para comprender y analizar los procesos y los factores involucrados en la investigación.

3.1. Bases teóricas.

3.1.1. ISO.

“ISO (International Organization for Standardization) u Organización Internacional de Normalización, es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todas las materias de normalización electrotécnica” (ISO 9000:2015, 2015, p.4).

3.1.2. ISO 9001:2015.

“Esta Norma Internacional se basa en los principios de la gestión de la calidad descritos en la Norma ISO 9000. Las descripciones incluyen una declaración de cada principio, una base racional de por qué el principio es importante para la organización, algunos ejemplos de los beneficios asociados con el principio y ejemplos de acciones típicas para mejorar el desempeño de la organización cuando se aplique el principio” (ISO 9000:2015, 2015, p. viii).

Los principios de la gestión de la calidad son:

- ✓ **Enfoque al cliente:** el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir con los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente.

- ✓ **Liderazgo:** los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización.
- ✓ **Compromiso de las personas:** las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización son esenciales para aumentar la capacidad de la organización para generar y proporcionar valor.
- ✓ **Enfoque a procesos:** se alcanzan resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.
- ✓ **Mejora:** es esencial para que una organización mantenga los niveles actuales de desempeño, reaccione a los cambios en sus condiciones internas y externas y cree nuevas oportunidades.
- ✓ **Toma de decisiones basada en la evidencia:** las decisiones basadas en el análisis y la evaluación de datos e información tienen mayor probabilidad de producir los resultados deseados.
- ✓ **Gestión de las relaciones:** para el éxito sostenido, las organizaciones gestionan sus relaciones con las partes interesadas pertinentes, tales como los proveedores.

3.1.3. Calidad.

Calidad es la adecuación constante y eficiente de nuestro producto/servicio a las expectativas que del mismo tienen los clientes, de manera que su percepción suponga una ventaja competitiva permanente de nuestra empresa respecto a las alternativas que ofrecen nuestros competidores. Francisco. (2012, enero, 4). *Calidad*. Recuperado de <http://www.circuloeconomiaalicante.com/blog/analisis-del-concepto-de-calidad-la-calidad-tercera-entrega/>.

Según la ISO 9000:2015 (2015) “La calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos” (p. 22).

En la Norma ISO 9000:2015 (2015), se refieren al objeto como “cualquier cosa que pueda percibirse o concebirse (un producto, un servicio, un proceso, un recurso, un sistema, una organización)” (p. 22), y al requisito como “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (p.23).

Una organización orientada a la calidad promueva una cultura que da como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos para proporcionar valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes.

La calidad de los productos y servicios de una organización está determinada por la capacidad para satisfacer a los clientes, y por el impacto previsto y el no previsto sobre las partes interesadas pertinentes, incluye no solo su función y desempeño previstos, sino también su valor percibido y el beneficio para el cliente.

A lo largo de la historia, y con la evolución del mundo a través del tiempo, diferentes autores han dado su propia definición sobre la calidad:

Edward Deming.	Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua.
Kaoru Ishikawa.	Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.
Philip Crosby.	Significa hacerlo bien y a la primera, cero defectos.
Joseph Moses Juran.	Es la adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.
Genichi Taguchi.	Es hacer mayor énfasis en las necesidades que le interesan al consumidor y que a su vez, se ahorre dinero en las que no le interesen.
Armand V. Feigenbaum.	Tiene que ser planeada en un enfoque orientado hacia la excelencia, en lugar del enfoque tradicional orientado hacia los fallos.

Tabla 01. Definiciones de Calidad según autores.

Fuente: Investigadores (2017).

3.1.4. Calidad de servicio.

“Es la amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones en función de la tangibilidad, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía” (Berry, 1993).

La calidad de servicio es el nivel de excelencia que la empresa prestadora del servicio decide lograr y mantener, en función de los deseos y necesidades de sus clientes. La calidad de servicio no es fácil de conceptualizar pues se entiende que está sujeto a una serie de valores subjetivos, pero entendemos que está directamente relacionado con la percepción que tiene el cliente de un servicio en particular.

Se extiende a la excelencia en el servicio al cliente y atención al cliente, garantiza la supervivencia de la empresa en un medio competitivo e incluso puede significar su liderazgo, por lo que la satisfacción del cliente es la clave del éxito comercial.

En aquellas empresas en las cuales su producto es un servicio que se presta, la calidad no puede medirse matemáticamente y dependerá casi exclusivamente de la percepción del cliente, por lo que una efectiva interacción entre el cliente y la empresa se hace más necesaria que nunca. *Calidad de Servicio*. (S.F.). Recuperado de <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/brindar-un-servicio-de-calidad-excepcional.aspx>.

En la calidad de servicio la satisfacción del cliente se ve determinada por lo que el cliente tuvo que ceder o sacrificar (dinero, tiempo, etc.) a cambio del servicio. La satisfacción entonces se vuelve una respuesta emocional del consumidor derivada de la comparación de las recompensas (percepción de la calidad del servicio, percepción de los tangibles en el servicio, etc.) y costos con relación a las expectativas.

Así la percepción de la calidad del servicio es un componente más que repercute en la satisfacción del cliente. La calidad en el servicio prestado se enfoca prácticamente en las dimensiones del servicio, mientras la satisfacción es un concepto más amplio que no solo se ve afectado por las recompensas, sino también por factores personales y situacionales que escapan del control del prestador del servicio. Melara M. (2013, agosto, 1). *La relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente*. Recuperado de <http://marlonmelara.com/la-relacion-entre-calidad-de-servicio-y-satisfaccion-del-cliente/>.

3.1.5. Gestión de la Calidad.

Un Sistema de Gestión de Calidad es una herramienta que le permite a cualquier organización, planear, ejecutar y controlar las actividades necesarias para el desarrollo de la misión, a través de la prestación de servicios con altos estándares de calidad, los cuales son medidos a través de los

indicadores de satisfacción de los usuarios. La gestión de calidad, son aquel conjunto de normas correspondientes a una empresa, vinculadas entre sí y a partir de las cuales es que la empresa u organización en cuestión podrá administrar de manera organizada la calidad de la misma. La misión siempre estará enfocada hacia la mejora continua de la calidad.

Entre las mencionadas normas se destacan las siguientes: existencia de una estructura organizacional, en la cual se jerarquizan tanto los niveles directivos como los de gestión; estructuración de las responsabilidades de los individuos y de los departamentos en los que se halla dividida la empresa; los procedimientos que resultarán del plan de pautas destinado a controlar las acciones de la organización; los procesos que persiguen el objetivo específico; y los recursos, técnicos, humanos, entre otros.

El proceso se propone como fin último la satisfacción de sus clientes y que éstos forjen un vínculo fuerte, arraigado, con el producto o servicio en cuestión y esto solamente será factible cuando los mismos satisfacen y cumplen las expectativas de sus consumidores.

La empresa debe establecer políticas bien definidas y apuntar sus esfuerzos a objetivos claros, que siempre tengan como prioridad la satisfacción de sus clientes por medio de productos y servicios de la mayor calidad posible. Dado que el presupuesto siempre es limitado, es importante encontrar el equilibrio adecuado entre todos los elementos, para evitar que la calidad se vea afectada de manera considerable.

Si un cliente está conforme con un producto lo seguirá comprando o la satisfacción que se genera en el mismo el recibir un buen servicio, genera que lo sigan usando a través del tiempo y además que lo recomienden. Pero claro, esto es posible si detrás, en la ingeniería, hay un procedimiento que apunta a darle al cliente lo mejor. Ucha F. (2011). *Gestión De Calidad*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php>.

3.1.6. Aseguramiento de la Calidad.

El aseguramiento de la calidad es el conjunto de actividades planificadas y sistemáticas aplicadas en un sistema de gestión de la calidad para que los requisitos de calidad de un producto o servicio sean satisfechos. Entre estas actividades se encuentran la medición sistemática, la comparación con estándares, el seguimiento de los procesos, todas actividades asociadas con bucles de realimentación de información. Estas actividades contribuyen a la prevención de errores,

lo cual se puede contrastar con el control de calidad, que se centra en las salidas del proceso. Ambos conceptos suelen utilizarse de manera conjunta.

A continuación, 10 claves para el aseguramiento de la calidad:

1. Documentar las políticas aplicables: si no existe un entendimiento compartido a través del proyecto de lo que se está tratando de lograr puede resultar complicado asegurar la calidad. Recoger los estándares aplicables y los procedimientos recomendados de actuación, de forma clara y precisa puede ser una buena idea.
2. Contar con los medios necesarios para el aseguramiento de la calidad: para ello, lo mejor es tenerlos previstos desde la etapa de planificación de proyecto, haciendo una estimación de los recursos que se precisarán y el coste que supondrá.
3. Disponer de los recursos suficientes para monitorizar la calidad: el personal encargado de la toma de métricas de calidad ha de probar su experiencia técnica, aunque, en este punto, puede ser necesario invertir en formación y desarrollo del personal.
4. Implementar procedimientos de verificación sistemática: es la mejor forma de asegurar que las políticas han sido implementadas y la manera de evitar el peligro de hacerlo de forma incorrecta.
5. Monitorizar resultados: a través de auditorías internas y/o externas se recomienda registrar y analizar los resultados que se obtienen de las mediciones de calidad. De esta forma, es posible actuar a tiempo al detectar los primeros signos de aparición de desviaciones.
6. Aprender de los demás: en lugar de tratar de desarrollar políticas y procedimientos propios partiendo de cero, puede ser interesante inspirarse en los métodos de aseguramiento de la calidad del proyecto aplicados en la organización en proyectos anteriores o por los que implementan otras empresas con buenos resultados.
7. Compartir experiencias: suele resultar enriquecedor contar con opiniones de terceros y, para lograrlo, nada mejor que escribir y publicar un estudio de caso de control de calidad, donde se informe acerca del enfoque, el planteamiento y los protocolos implantados.
8. Adaptarse a los medios disponibles: no hay que tratar de alcanzar la perfección porque, en la mayoría de los casos no es posible y en el resto es inviable. En todo proyecto los recursos están limitados y estas restricciones acotan las posibilidades en materia de aseguramiento de la calidad. El objetivo es hacerlo lo mejor posible con los recursos que se tienen.

9. Mantenerse actualizado en materia de calidad: la normativa de calidad evoluciona lanzando nuevas reglas y desvelando enfoques de gestión más prácticos, más eficaces. Permanecer al tanto de las nuevas tendencias, nacionales e internacionales, mejora la toma de decisiones en lo que al aseguramiento de la calidad respecta.
10. Ampliar miras: en ocasiones, la aplicación de políticas de aseguramiento de la calidad ofrece mejores resultados cuando el foco no está restringido al proyecto, sino que se aplican de forma transversal a lo largo de toda la organización, rama o departamento. *Aseguramiento de la calidad de proyecto en 10 pasos*. (S. F). Recuperado de <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/estrategias-clave-para-minimizar-los-riesgos-de-un-proyecto/aseguramiento-de-la-calidad-de-proyecto-en-10-pasos>.

3.1.7. Control de la Calidad.

El control de calidad es uno de los puntos fundamentales de la calidad. Permite verificar que los productos o servicios ofrecidos por las empresas reúnan las condiciones necesarias para su provechosa, sana y confiable utilización, de acuerdo con lo ofrecido. Puede llevarse a cabo de diversas formas, según el rubro, el presupuesto disponible, el nivel de secretismo asociado al proyecto, entre otros.

Para controlar la calidad, se utilizan una serie de herramientas y procesos, que ponen a prueba y verifican que el cliente quede satisfecho, sin riesgos, al minimizar las fallas.

Si durante en la etapa de contralar se verifican errores, esto permite corregirlos. Es por lo tanto recomendable, que el control no solo se haga a posteriori, sino antes o durante el proceso de elaboración o de prestación del servicio.

Entre los métodos usados para el control de calidad se encuentra el denominado testing, a veces traducido como “testeo” o simplemente “test “. Se trata de pruebas de diversos tipos para asegurarse de que un producto o servicio cumple con los requisitos de calidad; por ejemplo: El servicio de atención al cliente es el adecuado y solucionas las quejas, reclamos y solicitudes a tiempo.

El control de calidad puede hacerse dentro de la misma empresa, a través de su departamento de control de calidad, o externamente, cuando por ejemplo el Estado, controla que los alimentos

estén en buenas condiciones sanitarias, o no contengan aditivos prohibidos; o cuando se controla la calidad del agua que llega a los hogares, o si el servicio de transporte es adecuado, etcétera.

La falta de calidad del producto o servicio hace directamente responsable por ello a su fabricante o prestador, por lo cual algunos deciden voluntariamente incorporar las normas ISO de control de calidad, que aporta normas a nivel internacional (salvo para las industrias de electrónica y electricidad) que les brinda una mayor confianza por parte del público, lo que les permite una mejor posición en el mercado con respecto a la competencia, que no asegura la calidad de su oferta. *Concepto de control de la calidad* (S. F.) Recuperado de: <https://deconceptos.com/ciencias-sociales/control-de-calidad>.

3.1.8. Mejora Continua.

El Proceso de mejora continua es un concepto originado a partir de mediados del siglo XX que pretende introducir mejoras en los productos, servicios y procesos.

Postula una actitud general que debe ser la base para asegurar la estabilización del proceso y la posibilidad de mejora. Cuando hay crecimiento y desarrollo en una organización o comunidad, es necesaria la identificación de todos los procesos y el análisis mensurable de cada paso llevado a cabo. Algunos de los elementos más importantes que se utilizan para lograr la mejora continua son las acciones correctivas, preventivas y el análisis de la satisfacción en los miembros o clientes.

El proceso de Mejora Continua busca alcanzar la excelencia en todos los campos: las capacidades del personal, la eficiencia en el uso de los recursos, las relaciones con los clientes y entre los miembros de la organización, y todo otro aspecto que pueda mejorarse en una organización y que pueda traducirse como una mejora de la calidad del producto o servicio ofrecido.

Tal proceso de Mejora Continua requiere que se cumplan determinadas condiciones que favorezcan su desarrollo:

- ✓ Apoyo en la gestión.
- ✓ Feedback (retroalimentación) y revisión de los pasos en cada proceso.
- ✓ Claridad en la responsabilidad de cada acto realizado.
- ✓ Poder para el trabajador (Empowerment).
- ✓ Forma tangible de realizar las mediciones de los resultados de cada proceso.

Alcanzar los mejores resultados no es labor de un día, sino que es un proceso progresivo en el que no debería haber retrocesos, siendo deseable mejorar un poco día a día tomándolo como hábito y no dejar las cosas tal como están, teniendo altibajos. Un rendimiento irregular no permite predecir los resultados de la organización porque los datos no son fiables ni homogéneos. González H. (2012). *La Mejora Continua*. Recuperado de https://calidadgestion.wordpress.com/2012/09/11/mejora_continua-diagrama_de_pareto/.

La Norma ISO 9001:2015, establece que la organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del mismo, así como ésta debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar los resultados del análisis, la evaluación y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.

3.1.9. Satisfacción del Cliente.

“Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido las expectativas de los clientes” (ISO 9000:2015, 2015, p. 28).

También resulta aceptable definir a la satisfacción del cliente como el resultado de la comparación que de forma inevitable se realiza entre las expectativas previas del cliente puestas en los productos y/o servicios y en los procesos e imagen de la empresa, con respecto al valor percibido al finalizar la relación comercial.

La importancia fundamental que tiene para una organización conocer la opinión de sus clientes, permite posteriormente establecer acciones de mejora en la organización.

3.2. Herramientas a utilizar.

En la siguiente tabla se muestran las herramientas a utilizar en el presenta Trabajo Especial de Grado, que fueron necesarias usar para facilitar la explicación y desarrollo de los procesos involucrados en la investigación.

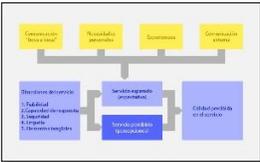
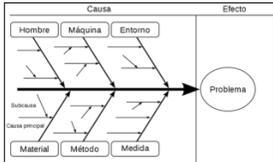
Diagrama de Procesos.	Servqual.	Gráfico de Barras.	Gráficos Circulares.	Diagrama Causa-Efecto.	Ciclo PHVA.
<p>Los diagramas de procesos son la representación gráfica de los procesos de elaborar un producto o servicio, mostrando las operaciones con sus relaciones sucesivas cronológicas.</p> <p>Lo más importante para representar gráficamente un proceso es identificar el Inicio y el Fin del mismo.</p> 	<p>El modelo Servqual es una técnica de investigación comercial, que permite realizar la medición de la calidad del servicio, conocer las expectativas de los clientes, y como ellos aprecian el servicio.</p> <p>Es un instrumento de mejora y comparación con otras organizaciones.</p> 	<p>Un gráfico de barras es una forma de resumir un conjunto de datos por categorías. Muestra los datos usando varias barras de la misma anchura, cada una de las cuales representa una categoría concreta. La altura de cada barra es proporcional a una agregación específica.</p> 	<p>Un gráfico circular es una representación gráfica de una serie de cantidades y consiste en un círculo dividido en varios sectores, cuyo tamaño se corresponde con las proporciones de las cantidades.</p> <p>Básicamente, este tipo de gráfico muestra la relación porcentual entre las partes con relación a su conjunto.</p> 	<p>El diagrama causa-efecto consiste en una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema, de dicha línea, derivan las causas probables del mismo en categorías específicas. Esto facilita el análisis del impacto del problema en la organización.</p> 	<p>PHVA (planificar-hacer-verificar-actuar) o el ciclo de Deming es una estrategia de mejora continua en las actividades desarrolladas por una organización.</p> <p>El resultado de la implementación de este ciclo permite a las empresas una mejora integral de cara a la competitividad de los productos y servicios, por ello se obtiene una mejora continua de la calidad.</p> 

Tabla 02. Herramientas a utilizar.

Fuente: Investigadores (2017).

Capítulo IV.

4. Marco Metodológico.

En este capítulo se presenta la metodología que permitió desarrollar el presente Trabajo Especial de Grado. Se muestran los aspectos que tienen que ver con la planeación de la manera en cómo se va a proceder en la realización de la investigación; tales como; el tipo de investigación, diseño de investigación, enfoque de la investigación y metodología. Así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, técnicas para el análisis de los datos y operacionalización de los objetivos, todo esto sustentado en conocimientos y razonamientos teóricos, métodos y técnicas de coherencia científica.

4.1. Tipo de investigación.

El presente estudio se enmarca dentro de una investigación del tipo “Proyectiva”, ya que esta modalidad se caracteriza por la elaboración de propuestas, consiste en encontrar la solución a problemas prácticos, su resultante tiene que ver con la conformación de iniciativas, y elaboración de diseños.

Hurtado J. (2000), define la “Investigación Proyectiva” de la siguiente forma:

“Este tipo de investigación también llamado “proyecto factible” (UPEL,1999), consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo como solución a un problema o necesidad del tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras” (p.343).

4.2. Diseño de investigación.

El diseño de esta investigación se enmarcó como, “Diseño de Campo, No Experimental”, ya que se van a analizar las variables tal y como ocurren naturalmente, no se buscó manipular a ninguna de ellas, solo se hizo una observación detallada para la obtención de los datos que ayudaron en los objetivos planteados en la investigación.

Arias Fidias (2006), define “Investigación de Campo o Diseño de Campo” de la siguiente manera:

“Es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental” (p.31).

4.3. Enfoque de la investigación.

La presente investigación se realizó bajo un enfoque mixto, es decir cualitativo, ya que supone un conjunto de entrevistas con las partes involucradas e interesadas, encuestas y observaciones de tipo directa de la situación actual, y luego un enfoque cuantitativo, que abarcará la recolección y análisis de la data implicada.

Hernández, Fernández y Baptista (2006), definen el “Enfoque Mixto” de la siguiente forma:

“Es un proceso que recoleta, analiza, y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (p.755).

“En el enfoque cuantitativo los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio de un estudio. Además, las hipótesis se establecen previamente, esto es, antes de recolectar y analizar los datos. La recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis en procedimientos estadísticos” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.27).

“El enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.8).

4.3.1. Instrumentos de recolección de datos.

La recolección de datos es importante en la elaboración de toda investigación, ya que los mismos serán la base para el desarrollo del estudio, es importante recolectar los datos correctos para obtener los resultados verdaderos y alcanzar los objetivos planteados.

Para la recolección de los datos pertinentes a este estudio, se utilizaron diferentes instrumentos de recolección de datos presentados a continuación:

4.3.1.1. Entrevista.

Es un acto comunicativo que se establece entre dos o más personas y que tiene una estructura particular organizada a través de la formulación de preguntas y respuestas entre el entrevistador y el entrevistado. La entrevista es una de las formas más comunes para conseguir información y puede presentarse en diferentes situaciones o ámbitos de la vida cotidiana.

Esta herramienta se utilizará para conseguir información sobre los procesos y procedimientos del servicio de atención al cliente de la Banca Telefónica de Banplus. Así como los factores que afectan la calidad del mismo. Bembibre, C. (2010). *Entrevista*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/comunicacion/entrevista-2.php>.

Las entrevistas realizadas en este Trabajo Especial de Grado fueron de tipo “no estructurada” debido a que no hubo un orden específico en las preguntas.

4.3.1.2. Encuesta.

Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas. Las encuestas tienen una variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras dependiendo de la metodología elegida y los objetivos que se deseen alcanzar.

Los datos suelen obtenerse mediante el uso de procedimientos estandarizados, esto con la finalidad de que cada persona encuestada responda las preguntas en una igualdad de condiciones para evitar opiniones sesgadas que pudieran influir en el resultado de la investigación o estudio.

El tamaño de muestra dependerá de la fiabilidad que se esté buscando, que, a su vez, dependerá de cómo se utilicen los resultados.

Las encuestas pueden clasificarse de diversas maneras, ya sea por su tamaño y tipo de muestra o por el método utilizado para la recopilación de los datos: vía telefónica, correo, encuestas en papel, encuestas online, entrevistas personales, en fin. *¿Qué es una encuesta?* (S. F.). Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>.

Se realizarán encuestas en físico (en papel) para conocer la percepción de los clientes y usuarios sobre el servicio de atención telefónica de Banplus y así identificar los factores que afectan la calidad del mismo.

Dichas encuestas se realizarán utilizando el modelo Servqual cuyo propósito es mejorar la calidad de servicio ofrecido por una organización. Este instrumento se construye con el fin de identificar los elementos que generan valor para el cliente y a partir de esta información revisar los procesos con el objeto de introducir áreas de mejora. Para lograr todo esto se realiza una búsqueda orientada al análisis de las expectativas, obtenidas con base a cuatro fuentes que son: la comunicación diaria, las necesidades personales, las experiencias personales y la comunicación externa. Utiliza un cuestionario tipo, que evalúa la situación actual del servicio prestado a lo largo de cinco dimensiones:

- ✓ **Fiabilidad:** ejecutar el servicio eficazmente, es la capacidad de hacer el servicio bien en un primer momento.
- ✓ **Capacidad de respuesta:** capacidad de reacción frente a una demanda del cliente, ofrecer un servicio rápido.
- ✓ **Empatía:** respeto, amabilidad, veracidad y confianza en el servicio que se presta.
- ✓ **Seguridad:** falta de riesgos.
- ✓ **Elementos tangibles:** imagen de las instalaciones, equipos, personal, folletos, medios de comunicación.

Modelo SERVQUAL (Pascual) (S. F.) Recuperado de: https://rodas5.us.es/file/b8aaf1d2-ccf7-65bd-1593-564b3442526a/1/servqual_scorm.zip/page_01.htm.

Para el presente trabajo de investigación, la dimensión de tangibilidad no aplica en las encuestas dirigidas a los clientes y usuarios, ya que, el estudio se basa en un servicio prestado por medio de una llamada telefónica.

El cuestionario está constituido por una escala de respuesta múltiple diseñada para comprender las expectativas de los clientes respecto al servicio. Permite evaluar, pero también es un instrumento de mejora y de comparación con otras organizaciones.

Este modelo mide la estimación de lo que el cliente percibe de ese servicio en las cinco dimensiones citadas, contrastando esa medida con lo que el mismo espera de la organización que presta dicho servicio en esas dimensiones.

Cliente o Usuario

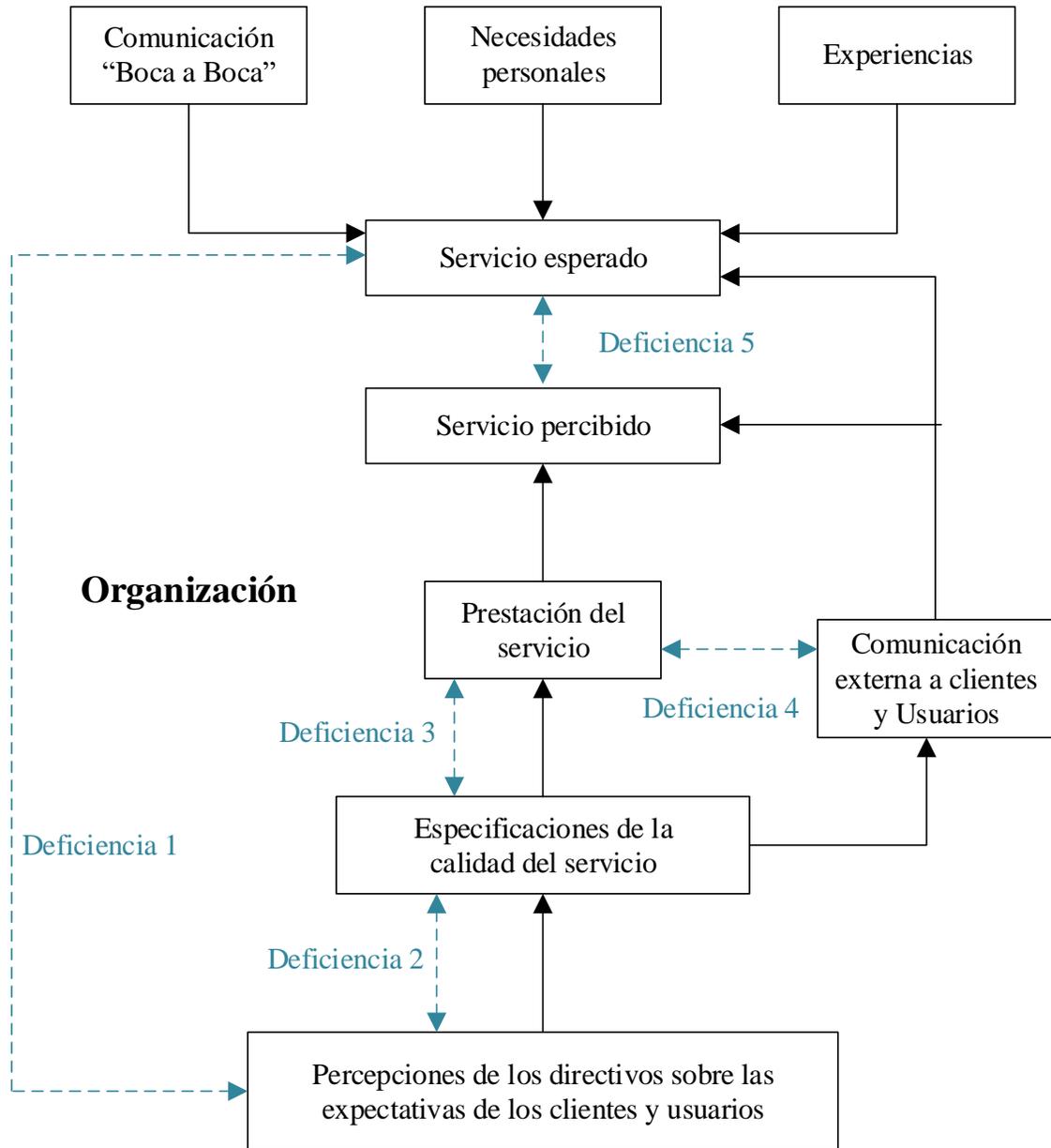


Figura 02. Ejemplo Diagrama Servqual.

Fuente: Investigadores (2017).

4.3.1.3. Observación directa.

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

“La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos”. Wilson. (2000). *Técnicas de investigación*. Recuperado de: <https://tecnicasdelectoescritura.jimdo.com/tecnicas-de-investigacion/>.

Se observará gran parte de los procesos que realiza el personal en el área del servicio de Atención al Cliente, específicamente, en el Call Center del banco Banplus.

4.4. Población y muestra.

“La población se refiere a un conjunto de elementos, seres o eventos, concordantes entre sí en cuanto a una serie de características, de los cuales se desea obtener alguna información” (Arnau, 1980).

El presente Trabajo Especial de Grado se desarrollará con una población finita de 12.289 llamadas realizadas por los clientes y usuarios, la cual se define como:

“La población cuyos integrantes son cocidos y pueden ser identificados y listados por el investigador en su totalidad” (Canales, Alvarado Y pineda, 1993).

Adicionalmente se trabajará con una población de 12 trabajadores de la institución, y para el caso de los clientes y usuarios se calculó el tamaño de la muestra a utilizar en la investigación con la fórmula de Hurtado (2000).

“La muestra es una porción de la población que se toma para realizar el estudio, la cual se considera representativa (de la población)” (Hurtado, 2000, p. 154).

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra en poblaciones conocidas es:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + (Z^2 * p * q)}$$

Donde:

Símbolo.	Descripción.
n	Es el valor a obtener y representa el tamaño de la muestra.
Z²	Es un valor teórico que representa el nivel de confianza, y lo escoge el investigador. Para un nivel de confianza de 95,5 %, Z ² será 4.
e	Constituye el error de estimación o error de muestro, normalmente oscila entre ± 5% y 10 %.
p y q	Se refieren al comportamiento del evento a medir. Si no hay prueba piloto y no se tienen antecedentes de investigaciones anteriores, se asume que p y q tienen el mismo valor de 50% cada una.
N	Es el tamaño total de la población.

Tabla 03. Resumen de índices de calidad de servicio según los clientes para cada dimensión.

Fuente: Investigadores (2017).

Para una muestra de confianza de 95,5 % y un error de muestreo de 5 % y conociendo, que no existen pruebas piloto previas, el tamaño de la muestra es de:

$$n = \frac{4 * 0,5 * 0,5 * 12.289}{0,05^2 * (12.289 - 1) + (4 * 0,5 * 0,5)} = 387,42 = 388$$

El tamaño de la muestra determinado fue de 388 personas, las cuales recibirán de manera directa el cuestionario, en la agencia ubicada en la Torre la Noira, en las Mercedes. El criterio de selección se basará en que los clientes y usuarios, hayan utilizado al menos una vez el servicio de atención de Banca Telefónica, el mismo instrumento de recolección de datos se aplicará a los 12 trabajadores del área encargada para la prestación del servicio.

En la siguiente tabla se presenta el número de personas (población) que utilizan el servicio del Centro de Atención Telefónica, así como el número de clientes y usuarios (muestras), y trabajadores a los cuales se les realizará la respectiva encuesta.

	Población	Muestra
Personas (Clientes y/o Usuarios)	12289	388
Trabajadores	12	12
Clientes y/o Usuarios: Pregunta 4 (Preguntas adicionales)	12289	367
Clientes y/o Usuarios: Pregunta 5 (Preguntas adicionales)	12289	43

Tabla 04. Resumen de población y muestra.

Fuente: Investigadores (2017).

4.5. Metodología.

A continuación, se presta la Estructura Desagregada de Trabajo (EDT), en la cual se reflejan los objetivos planteados de forma cronológica. A su vez, se describen los pasos que se deben realizar para el cumplimiento de los mismos y poder diseñar el plan de mejora para la gestión de la calidad de los procesos de la Banca Telefónica, así como valorar el impacto de las propuestas en la empresa.

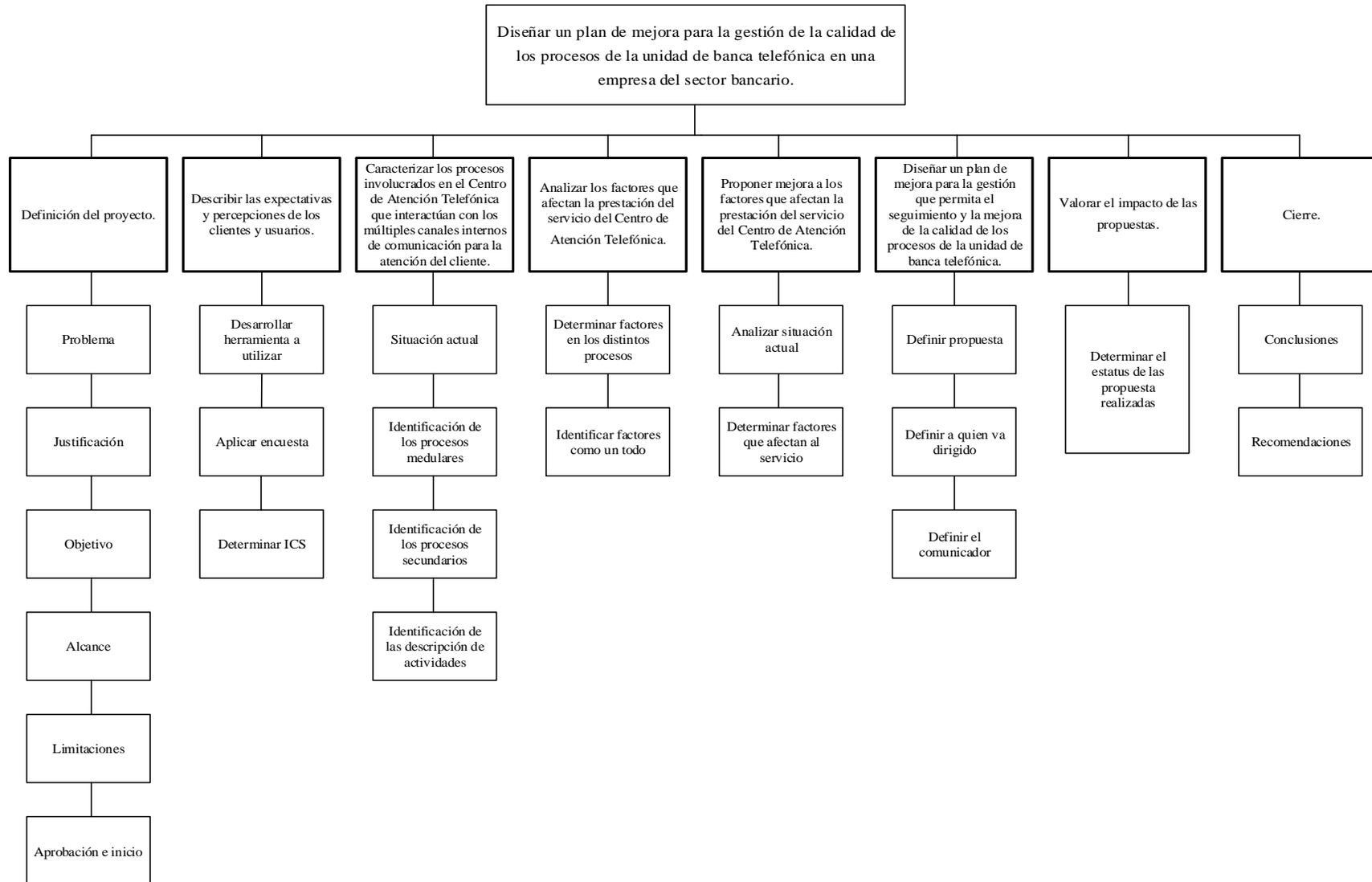


Figura 03. Estructura Desagregada de Trabajo (EDT).

Fuente: Investigadores (2017).

Capítulo V.

5. Presentación y Análisis de los Datos.

Luego de haber recopilado la información necesaria para la descripción y análisis, en este capítulo se describen los procesos involucrados y los múltiples canales internos de comunicación para la atención del cliente, y el modo en que estos son ejecutados e interactúan respectivamente con el Centro de Atención de Banca Telefónica, así como la descripción de las expectativas y percepciones de los clientes y usuarios, y la identificación de los factores involucrados.

5.1. Descripción de los canales internos de comunicación para la atención del cliente.

En principio el problema radica en que los canales de comunicación no se encuentran conectados correctamente, y ante la ausencia de un sistema de seguimiento de todas las solicitudes, quejas y reclamos que realizan los clientes y usuarios por medio de los canales que ofrece la empresa para su atención, esto ocasiona que la Banca Telefónica sea el de mayor confianza y el más utilizado por los mismos, este se colapsa con los problemas e inquietudes de los clientes y usuarios, ya que estas no pueden ser solventadas de manera inmediata por los demás canales.

5.1.1. Redes Sociales.

Las redes sociales son un medio de comunicación, por el cual el cliente o usuario se informa sobre los servicios y productos que ofrece Banplus Banco Universal. Así como también el público en general que le dé seguimiento a esta cuenta del banco, generando la captación de nuevos clientes.

En las diferentes redes sociales del banco, debe existir un filtro, para aquellos seguidores, cuyo único propósito es manchar la imagen del Banco, haciendo comentarios despectivos y en su gran mayoría, con falsa información.

Es importante destacar que las redes sociales no pueden satisfacer todas las quejas, solicitudes y reclamos de los clientes, debido a que, por este medio no se hace ningún tipo de autenticación del mismo.

5.1.2. Red de Agencias.

A diferencia de los otros canales de comunicación, los clientes y usuarios deben presentarse en la agencia para realizar sus quejas, solicitudes y reclamos.

En las Agencias, los trabajadores del Banco Banplus, tienen la obligación de resolver los problemas y las inquietudes de los clientes y usuarios en el menor tiempo posible, para que estos se lleven una buena imagen de la empresa y lograr mantener su confianza, así como poder lograr la captación de nuevos clientes.

El objetivo de los otros Canales de Comunicación es servir de apoyo a las Agencias, para que los clientes y usuarios realicen sus quejas, solicitudes y reclamos por estos medios alternativos, evitando que las Agencias del banco tengan un elevado número de personas y puedan solventar todos los requerimientos de los mismos que visiten dichas Agencias.

5.1.3. Banca Telefónica.

La banca telefónica está compuesta por el sistema de Respuesta de Voz Interactiva (IVR), por el Correo Electrónico y por los operadores del Call Center.

El Sistema de Respuesta de Voz Interactiva (IVR) es el encargado de recibir todas las llamadas del cliente o usuario, cuyo objetivo es realizar la mayor cantidad de operaciones que estos deseen y transferir la llamada a un operador para las solicitudes que no puedan solventar por este medio. Este se encuentra operativo durante los 365 días del año las 24 horas del día.

El correo electrónico, al igual que las redes sociales y por el mismo motivo, no permite realizar todas las operaciones que los clientes deseen. Este medio es utilizado para recibir las quejas y reclamos por parte de los clientes y usuarios, para luego ser notificado al área correspondiente y poder dar una respuesta al mismo. Con respecto a las solicitudes, se le informará al cliente o usuario cuál de los canales de comunicación es el más adecuado para que realice la misma.

El Call Center es el encargado de recibir todas las llamadas provenientes del IVR, en donde los operadores se encargan de realizar aquellas operaciones bancarias que los clientes y usuarios no pueden realizar a través del sistema ya mencionado, así como también, recibir las quejas y reclamos de dichos clientes o usuarios.

5.2. Describir las expectativas y percepciones de los clientes y usuarios.

Para cumplir con este objetivo se utilizó el método Servqual, a partir del cual se establece la medición de la calidad a través de la comparación de las expectativas con las percepciones. Este método se basa en un cuestionario de 18 preguntas, divididas en 4 dimensiones, Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, Seguridad, y Empatía, adicionalmente se realizaron 7 preguntas, las cuales permitieron identificar con más profundidad los factores que afectan la prestación del servicio de atención al cliente de la Banca Telefónica de la institución. Estas encuestas fueron realizadas a una muestra de 388 personas (cliente y/o usuarios) y 12 empleados para determinar la calidad del servicio según la institución.

Cada dimensión tiene un respectivo número de ítems, los cuales son medidos a través de una escala numérica que va desde una calificación 1, para una percepción o expectativa muy baja para el servicio, hasta una calificación 5, para una percepción o expectativa muy elevada del mismo.

Una vez obtenida la información de los cuestionarios y las preguntas adicionales, se procede a obtener el Índice de Calidad de Servicio (ICS), calculando los promedios de cada dimensión, y se calcula el porcentaje de clientes para cada afirmación.

5.2.1. Expectativas y Percepciones.

Para conocer la Calidad Esperada según la institución se aplicó el cuestionario del método del Servqual, en el cual se puede observar en el gráfico 01 que los empleados perciben que los niveles de calidad para cada dimensión evaluada son los siguientes:

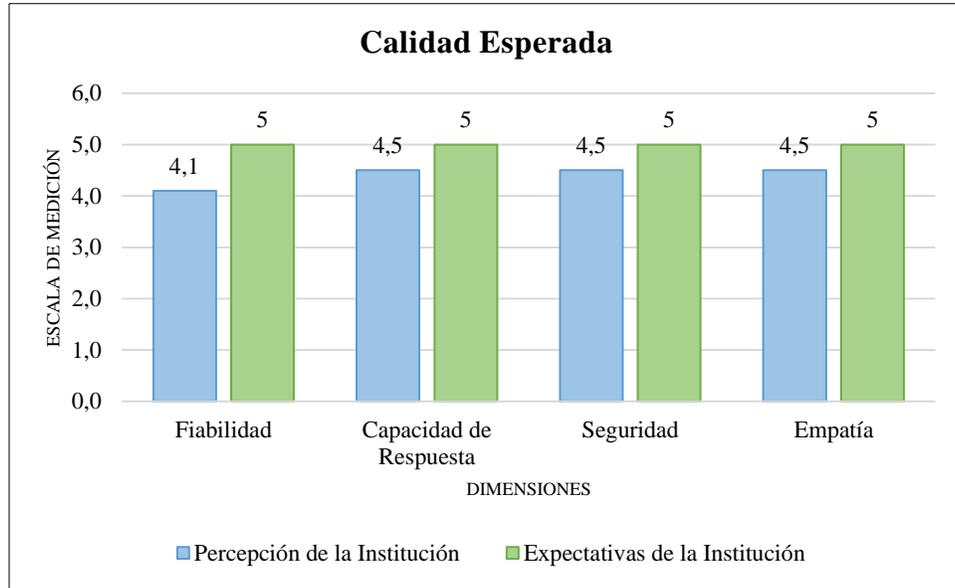


Gráfico 01. Calidad Esperada, según la institución.

Fuente: Investigadores (2017).

De acuerdo con los resultados mostrados en el gráfico 01 se puede observar que la calidad esperada por la institución para la dimensión de Fiabilidad es de 4,1, para la Capacidad de Respuesta es de 4,5, para la Seguridad es de 4,5 y para la dimensión de Empatía es de 4,5, es decir que la brecha entre lo que los integrantes del Centro de Atención Telefónica esperan brindar como estándar y lo que perciben sobre lo que están ofreciendo, presenta una diferencia en promedio de 0,6.

Por lo antes mencionado es necesario conocer la opinión de los clientes y usuarios para obtener el valor de la calidad real del servicio de la Banca Telefónica de Banplus.

Como en toda empresa u organización se considera que los clientes y usuarios esperan recibir un servicio con el cual queden totalmente satisfechos, por lo que en el siguiente gráfico se muestra la diferencia que existe entre lo que el cliente o usuario espera (Expectativas) y lo que el cliente o usuario percibe.

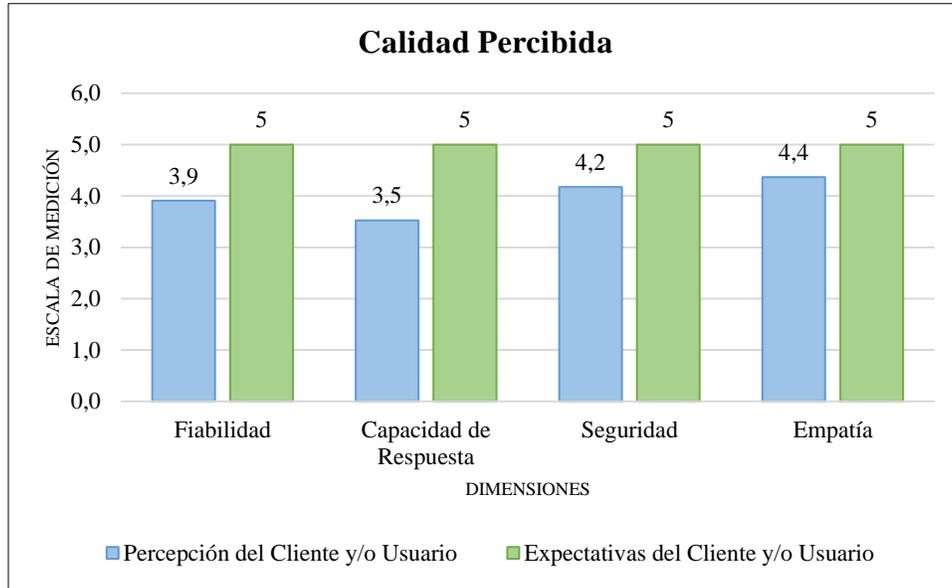


Gráfico 02. Calidad percibida, según la percepción de los clientes y usuarios.

Fuente: Investigadores (2017).

De acuerdo con los resultados mostrados en el gráfico 02 se puede observar que la calidad percibida por los clientes y usuarios para la dimensión de Fiabilidad es de 3,9, para la Capacidad de Respuesta es de 3,5, para la Seguridad es de 4,2 y para la dimensión de Empatía es de 4,4, es decir que la brecha entre lo que el cliente o usuario espera y lo que recibe para cada una de las dimensiones ya mencionadas, es mayor a la de los empleados del Centro de Atención de Banca Telefónica.

A continuación, se presentan los Índices de la Calidad de Servicio (ICS).

	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Expectativas	5 (100%)	5 (100%)	5 (100%)	5 (100%)
Percepción	3,9 (78%)	3,5 (70%)	4,2 (84%)	4,4 (88%)
ICS	-1,1 (22%)	-1,5 (30%)	-0,8 (16%)	-0,6 (12%)
ICS Promedio	-1			

Tabla 05. Resumen de índices de calidad de servicio según los clientes y usuarios para cada dimensión.

Fuente: Investigadores (2017).

	Fiabilidad	Capacidad de Respuesta	Seguridad	Empatía
Expectativas	5 (100%)	5 (100%)	5 (100%)	5 (100%)
Percepción	4,1 (82%)	4,5 (90%)	4,5 (90%)	4,5 (90%)
ICS	-0,9 (18%)	-0,5 (10%)	-0,5 (10%)	-0,5 (10%)
ICS Promedio	-0,6			

Tabla 06. Resumen de Índices de Calidad de Servicio según la institución para cada dimensión.

Fuente: Investigadores (2017).

Se observa en la tabla 05 que existen diferencias entre las puntuaciones de expectativas y percepciones según el cliente o usuario, más sin embargo la misma tiene mayor diferencia en la dimensión de Capacidad de Respuesta y de Fiabilidad, para la Seguridad y la Empatía es menor la diferencia.

En la tabla 06 se observa que se reduce la diferencia entre las expectativas y percepciones, ya que, para los empleados del Servicio de Banca Telefónica las mismas son de -0,5 para las dimensiones de Capacidad de Respuesta, la Seguridad y la Empatía, sin embargo, la de mayor diferencia es la dimensión de Fiabilidad con un valor de -0,9.

El Índice de Calidad de Servicio obtenido para el Centro de Atención de Banca Telefónica es de -1, como se observa en la tabla 05, lo que significa que los clientes y usuarios reciben menos de lo que esperan del servicio, es decir no reciben la atención más adecuada para satisfacer sus necesidades, en cuanto a las solicitudes, quejas o reclamos realizados por vía telefónica, mientras que el Índice de Calidad de Servicio según los empleados del Centro de Atención de Banca Telefónica de la institución es de -0,6, lo que indica que ésta presta un servicio menor del que espera brindar, según los resultados de las encuestas. Por lo antes mencionado se observa que los trabajadores tienen el conocimiento de que no cumplen con las expectativas de los clientes y usuarios.

Partiendo de la información anterior, a continuación, se exponen las principales reflexiones que se derivan del análisis de éstos resultados.

- ✓ **Fiabilidad:** la empresa espera ofrecer la mayor calidad de servicio en esta dimensión, pero entre la percepción de los clientes y usuarios, y de la institución existe una pequeña diferencia del 4%, por lo que estos no se encuentran satisfechos con la calidad del servicio prestada en esta dimensión.
- ✓ **Capacidad de Respuesta:** la empresa espera ofrecer la mayor calidad de servicio en esta dimensión, pero se evidencia que existe una brecha importante del 30%, entre lo que el cliente o usuario espera y lo percibido por los mismos, por lo que estos no están conforme con la capacidad de respuesta que ofrece el Servicio de Banca Telefónica de la institución a sus necesidades, cabe destacar que el Centro de Atención Telefónico está consciente de esto como se muestra en la tabla 06, pero con un Índice de Calidad del Servicio Promedio mayor al de los clientes y usuarios.
- ✓ **Seguridad:** la empresa espera ofrecer la mayor calidad de servicio en esta dimensión, pero entre la percepción de los clientes y usuarios, y de la institución existe una diferencia del 6%, por lo que estos no se encuentran satisfechos en cuanto a la seguridad transmitida por la empresa.
- ✓ **Empatía:** la empresa espera ofrecer la mayor calidad de servicio en esta dimensión, pero se evidencia que la diferencia entre la percepción de los clientes y usuarios, y la institución es mínima, ya que esta representa un 2%, por lo que se puede decir que no existe una gran brecha en esta dimensión y que el cliente o usuario se encuentra relativamente satisfecho.

Para la recolección de datos se realizaron las 7 preguntas adicionales antes mencionadas que permitieron identificar cuales otros factores influyen en la percepción que tiene el cliente o usuarios sobre la calidad del servicio prestado. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Para determinar el porcentaje de clientes y/o usuarios que manifestaron algún inconveniente al momento de usar el servicio de Banca Telefónica, se realizó la siguiente pregunta:

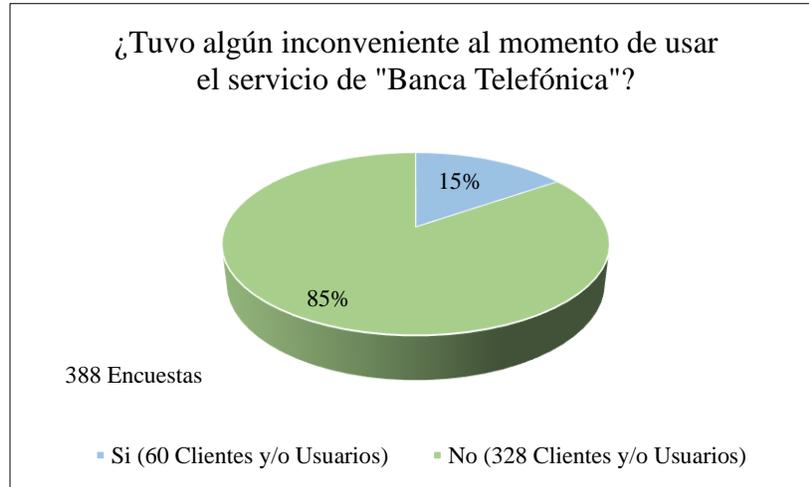


Gráfico 03. Distribución porcentual de clientes y/o usuarios que presentaron un inconveniente al momento de usar el servicio de Banca Telefónica.

Fuente: Investigadores (2017).

En el gráfico anterior se observa que un 85% de los clientes y/o usuarios no tuvo algún inconveniente al momento de usar el servicio de Banca Telefónica, mientras que el 15% de los clientes y/o usuarios si tuvo problemas. En el caso de ser afirmativa la respuesta a la pregunta realizada, se les pidió a los encuestados que explicaran en forma breve cuál fue el inconveniente presentado.

Los inconvenientes que fueron presentados por la mayoría de las personas encuestadas son los siguientes:

- ✓ Un tiempo mayor al esperado por los clientes y usuarios para ser solventado su caso.
- ✓ No resolvieron su caso.

El objetivo de la siguiente pregunta fue determinar la capacidad de dar rápida solución al inconveniente presentado.

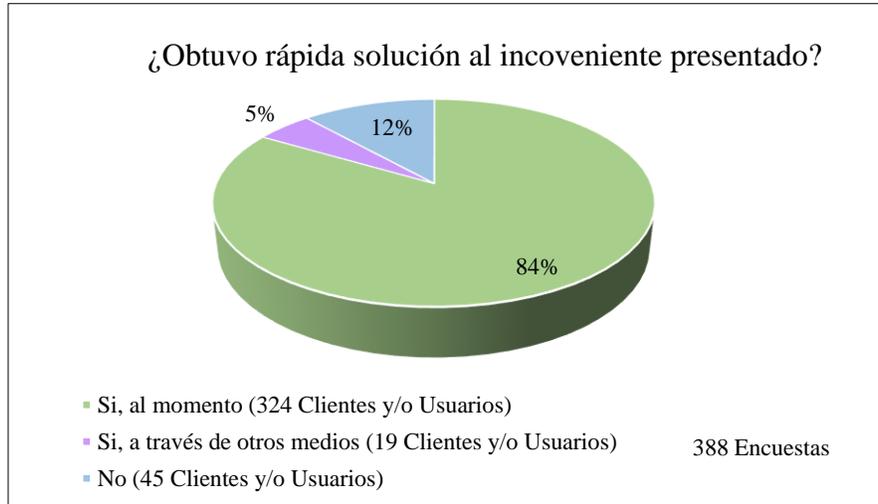


Gráfico 04. Distribución porcentual de la rápida solución al inconveniente presentado.

Fuente: Investigadores (2017).

Se observa en el gráfico anterior que el 84% de los clientes y/o usuarios obtuvo rápida solución al momento de presentarse el inconveniente, mientras que el 12% de los clientes y/o usuarios obtuvo rápida solución a través de otros medios, los cuales pueden ser vía correo electrónico, por las redes sociales o por una agencia, y el 5% restante de los clientes y/o usuarios encuestados no obtuvo rápida solución.

El objetivo de la siguiente pregunta fue determinar la capacidad de dar una solución satisfactoria al inconveniente presentado.

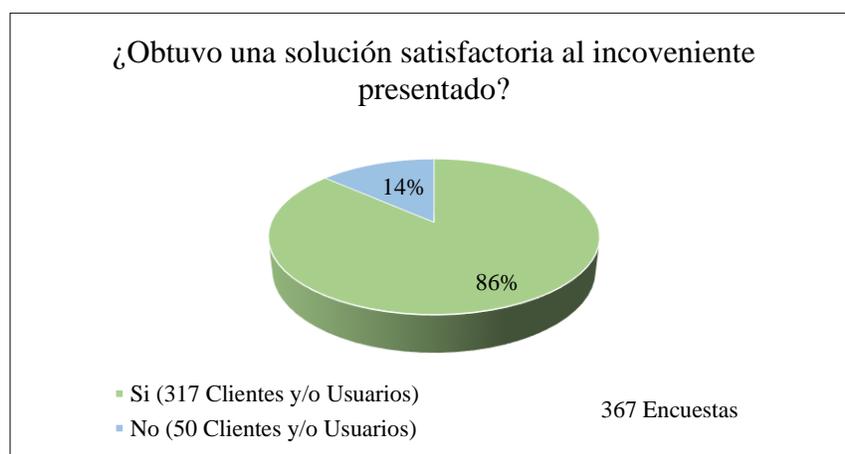


Gráfico 05. Distribución porcentual de la solución satisfactoria al inconveniente presentado.

Fuente: Investigadores (2017).

Se observa en el gráfico anterior que el 86% de los clientes y/o usuarios obtuvieron una solución satisfactoria al inconveniente presentado, por ejemplo, en el caso que el cliente o usuario no colocase la opción correcta para que el IVR solventara su necesidad, el mismo fue atendido por un operador para solucionar dicho inconveniente, mientras que el otro 14% no la obtuvo. Cabe mencionar que 21 de los 388 clientes y/o usuarios encuestados, hicieron caso omiso a esta pregunta.

Con el fin de conocer cuál fue el medio de contacto más utilizado por los clientes y/o usuarios para buscar solución al problema presentado se realizó la siguiente pregunta.

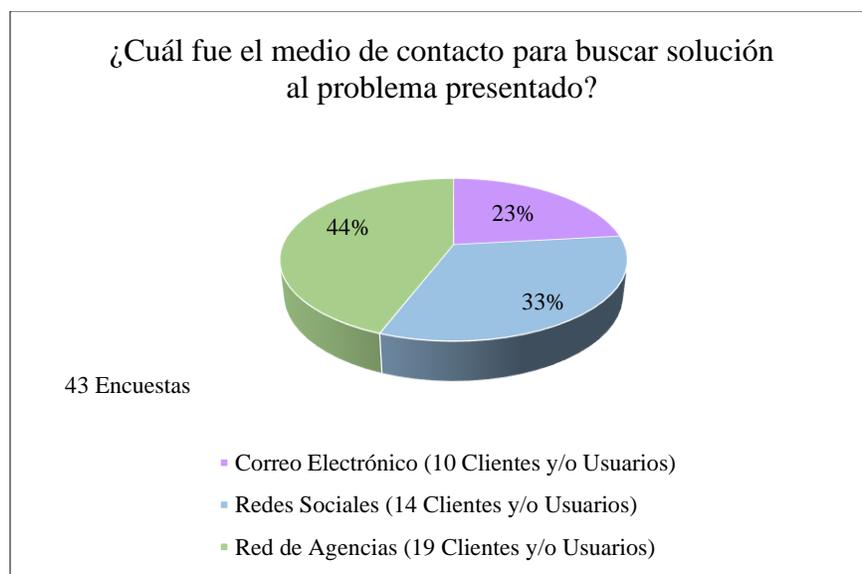


Gráfico 06. Distribución porcentual del medio de contacto para buscar solución al problema presentado.

Fuente: Investigadores (2017).

En el gráfico anterior se observa que el 44% de los clientes y/o usuarios encuestados obtuvieron solución al problema presentado por la Red de Agencias, mientras que el 33% por la Redes Sociales, y el 23% restante por el Correo Electrónico, por lo que se puede concluir que para la mayoría de los clientes y/o usuarios, el medio más utilizado para dar solución a los problemas presentados con el Centro de Atención Telefónica, son las agencias, es decir, una atención de manera presencial. Cabe destacar que el total de resultados para esta pregunta es inferior debido a que, de los 388 clientes y/o usuarios encuestados, 60 tuvieron algún inconveniente al utilizar el servicio de Banca Telefónica de los cuales solo 43 tomaron la iniciativa de utilizar otros medios.

Con el objetivo de conocer si es fácil utilizar el servicio de Atención de Banca Telefónica se les preguntó a los clientes y/o usuarios y se obtuvieron los siguientes resultados.



Gráfico 07. Distribución porcentual para conocer si es fácil utilizar el servicio de Atención de Banca Telefónica.

Fuente: Investigadores (2017).

En el gráfico anterior se observa que para el 96% de los clientes y/o usuarios es fácil utilizar el servicio de Atención de Banca Telefónica, es decir realizar operaciones vía telefónica con la ayuda del IVR, mientras que para el 4% restante no lo es.

Por último, los clientes y usuarios calificaron la Calidad del Servicio de Banca Telefónica de Banplus, cabe destacar que esta pregunta fue contestada por las 388 personas encuestadas, es decir tanto los clientes y/o usuarios que presentaron inconvenientes al momento de utilizar el servicio, como por todos aquellos que no presentaron ningún tipo de problema.

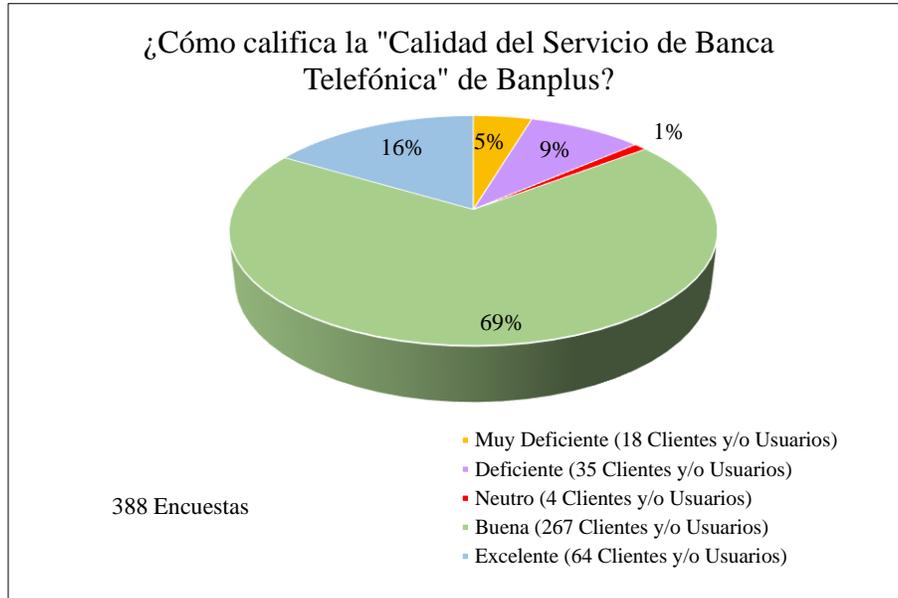


Gráfico 08. Distribución porcentual para calificar la Calidad del Servicio de Banca Telefónica de Banplus.

Fuente: Investigadores (2017).

Se observa en el gráfico anterior que el 69% de los clientes y/o usuarios califica la Calidad del Servicio de Banca Telefónica de Banplus como Buena, el 16% la considera Excelente, un 9% Deficiente, y el resto 5% y 1% restante la califica como Muy deficiente y Neutro respectivamente.

En forma general la Calidad del Servicio de Banca Telefónica prestado por la institución cuenta con un 85% de aprobación por los clientes y usuarios, mientras que un 14% están en desacuerdo y el 1% restante se mantiene de forma neutra.

5.3. Caracterizar los procesos involucrados en el Centro de Atención Telefónica que interactúan con los múltiples canales internos de comunicación para la atención del cliente y usuario.

El Centro de Atención Telefónica es un vínculo que existe entre el cliente o usuario y la institución bancaria, por el cual se brindan servicios de información y de ejecución de operaciones bancarias, el mismo se encuentra operativo durante los 365 días del año, distribuido en tres turnos, el primero es el diurno el cual está comprendido entre las 7:00 am y las 3:00 pm, el segundo es el mixto el cual está comprendido entre las 2:00 pm y las 9:00 pm, y el tercero es el nocturno el cual está comprendido entre las 9:00 pm y las 4:00 am, en los turnos diurno y mixto trabaja un personal

conformado por cuatro Operadores y un Supervisor, y en el turno nocturno trabajan dos Operadores.

El personal está distribuido de tal manera que mientras un grupo trabaja el fin de semana el otro libra esos dos días, el grupo que le toca trabajar el fin de semana, tiene de acuerdo con la Ley dos días de descansos consecutivos en la semana. En el espacio comprendido entre las 4:00 am y las 7:00 am no se encuentra ningún Operador, por lo que existe un buzón donde el cliente o usuario puede dejar un mensaje, el cual será atendido por el siguiente Operador en el próximo turno.

Los medios de comunicación utilizados por los operadores del Centro de Atención Telefónica son el número de contacto (0501- 2267587), este servicio se encuentra conformado por un sistema de Respuesta de Voz Interactiva (IVR).

Otro medio de contacto utilizado por el Centro de Atención Telefónica es el correo electrónico (banpluscomunicaciones@banplus.com), mediante el cual el cliente y/o usuario se puede comunicar para pedir información, y realizar solicitudes, quejas o reclamos. Los correos electrónicos son atendidos por orden de llegada a la bandeja de entrada.

El cliente tiene otras opciones para comunicarse con la institución bancaria u obtener información de los productos y servicios de Banplus, por medio de las Redes Sociales, Facebook, LinkedIn, YouTube, Instagram, Google +, Wordpress y Twitter. El departamento de comunicaciones al recibir cualquier tipo de solicitud, queja o reclamo por estos medios, dirige la información a las áreas respectivas, como el Call Center, para que sean atendidas y solucionadas las necesidades del cliente o usuario.

La Banca Telefónica abarca el IVR, el Call Center y el Consorcio Credicard, como se muestra en el siguiente diagrama.

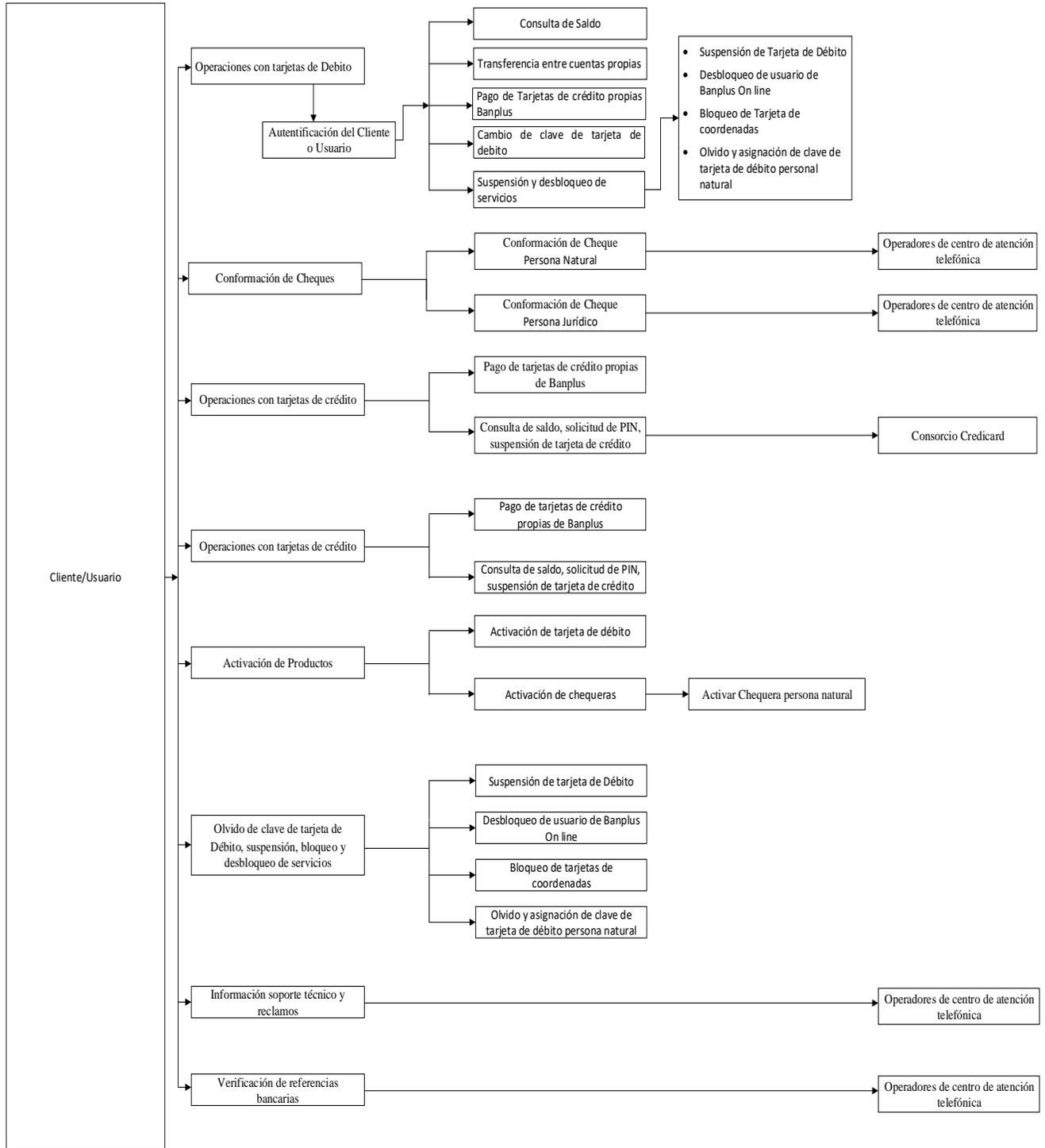


Figura 04. Banca Telefónica de Banplus Banco Universal.

Fuente: Investigadores (2017).

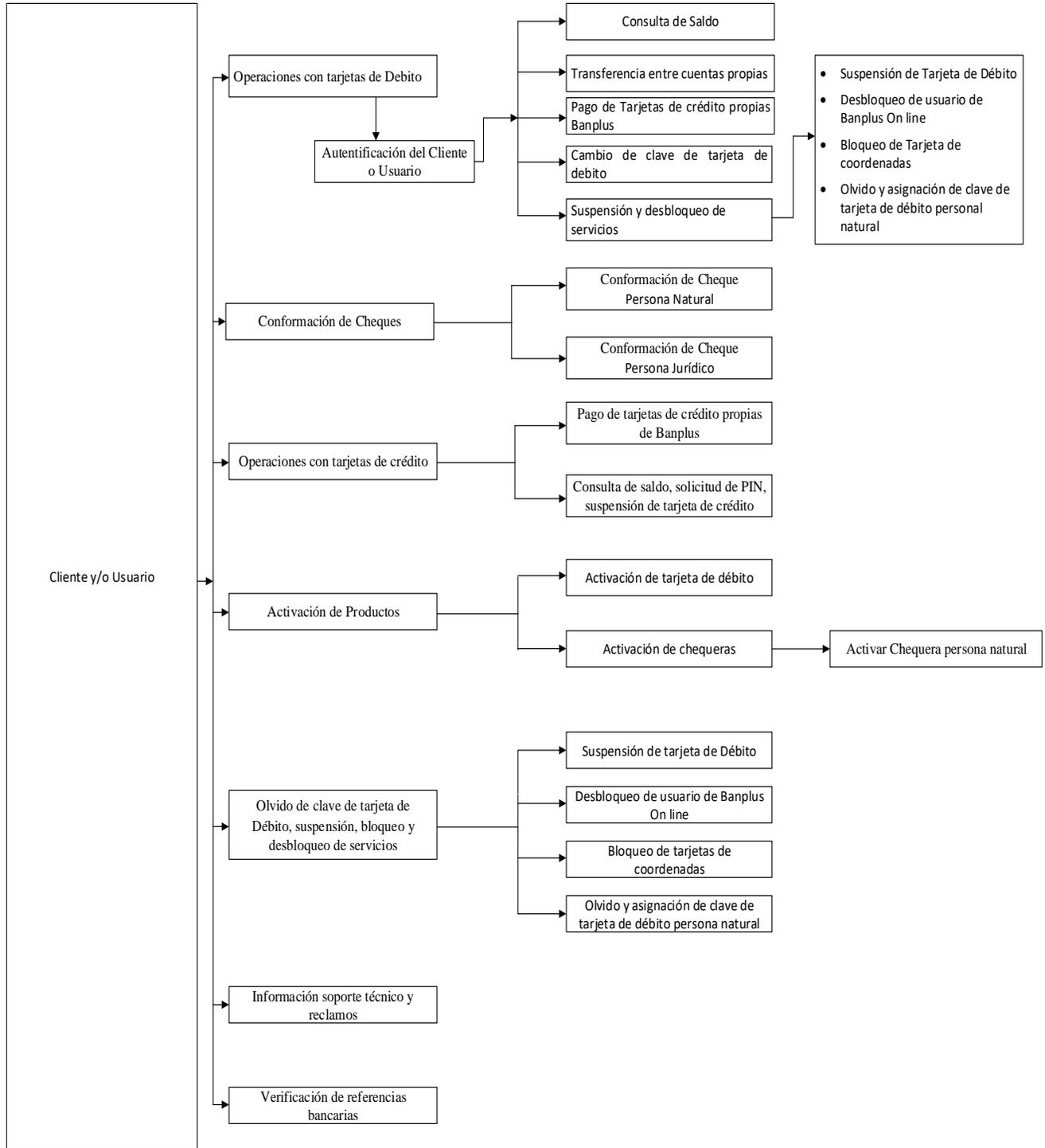


Figura 05. IVR de Banplus Banco Universal.

Fuente: Investigadores (2017).

Los procesos medulares realizados por el Call Center son Atención al Cliente, Atención de Gestiones y Procesos de Contingencia.

5.3.1. Procesos de atención al cliente.

En estos procesos los clientes a través de la Banca Telefónica, Redes Sociales, y la Red de Agencias, pueden consultar información de productos y servicios, saldo, estatus de productos y solicitudes, pagos y transferencias, así como realizar solicitudes, quejas y reclamos.

5.3.2. Proceso de atención de gestiones.

En estos procesos los clientes a través de los operadores del Sistema de Atención Telefónica, pueden realizar gestiones de cheques y chequeras, referencias bancarias, Banplus On Line, tarjeta de crédito, tarjetas de débito, reclamos generales y conocer cierta información sobre productos y servicios.

5.3.3. Procesos de contingencia.

En estos procesos el canal del Call Center presta el servicio de atención al cliente cuando el sistema de Respuesta de Voz Interactiva (IVR) no funciona.

A continuación, se muestran los diagramas de los procesos medulares realizados por el Call Center, con sus respectivos procesos secundarios y descripción de actividades de cada uno de ellos.

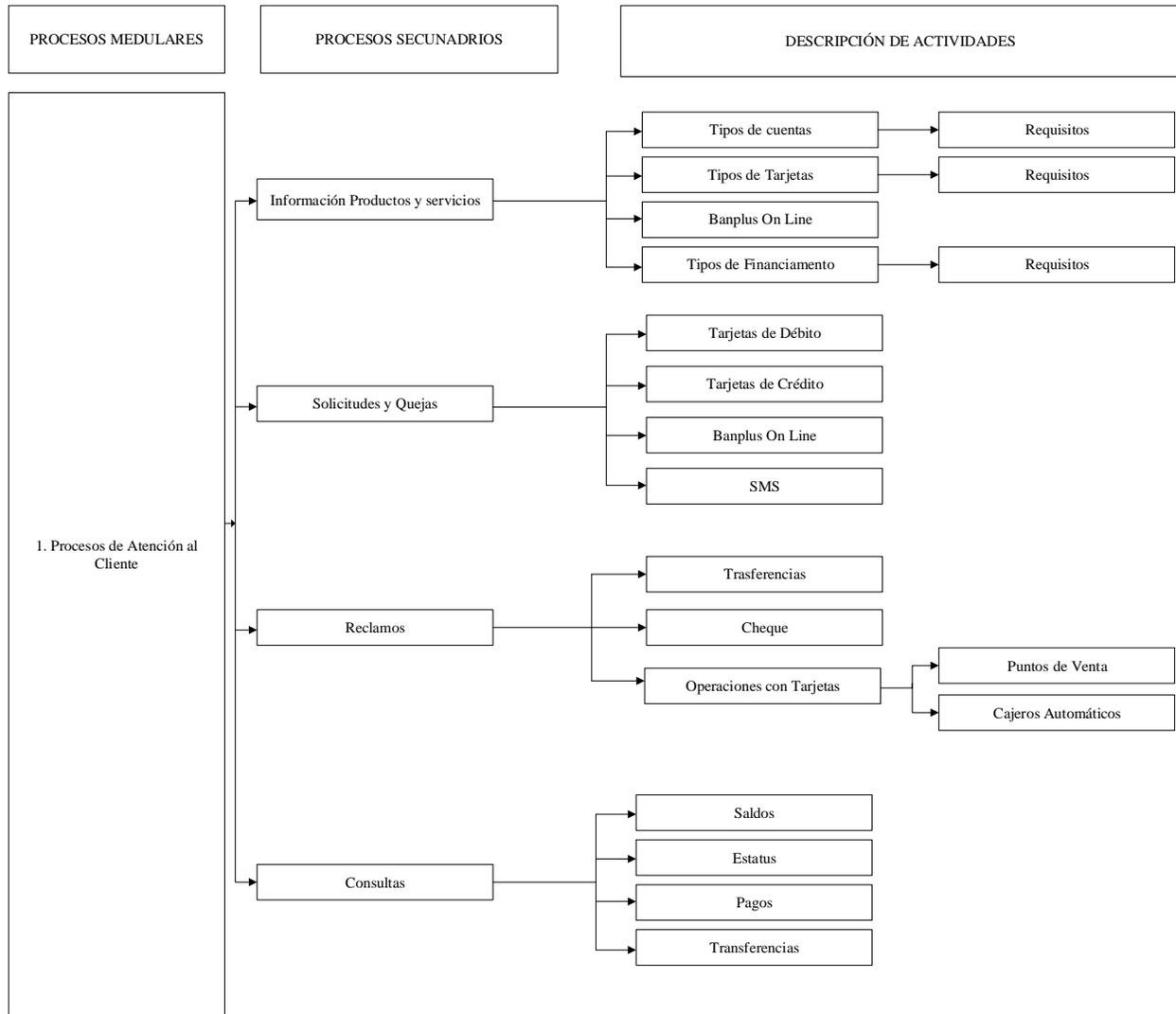


Figura 06. Procesos de Atención al Cliente.

Fuente: Investigadores (2017).

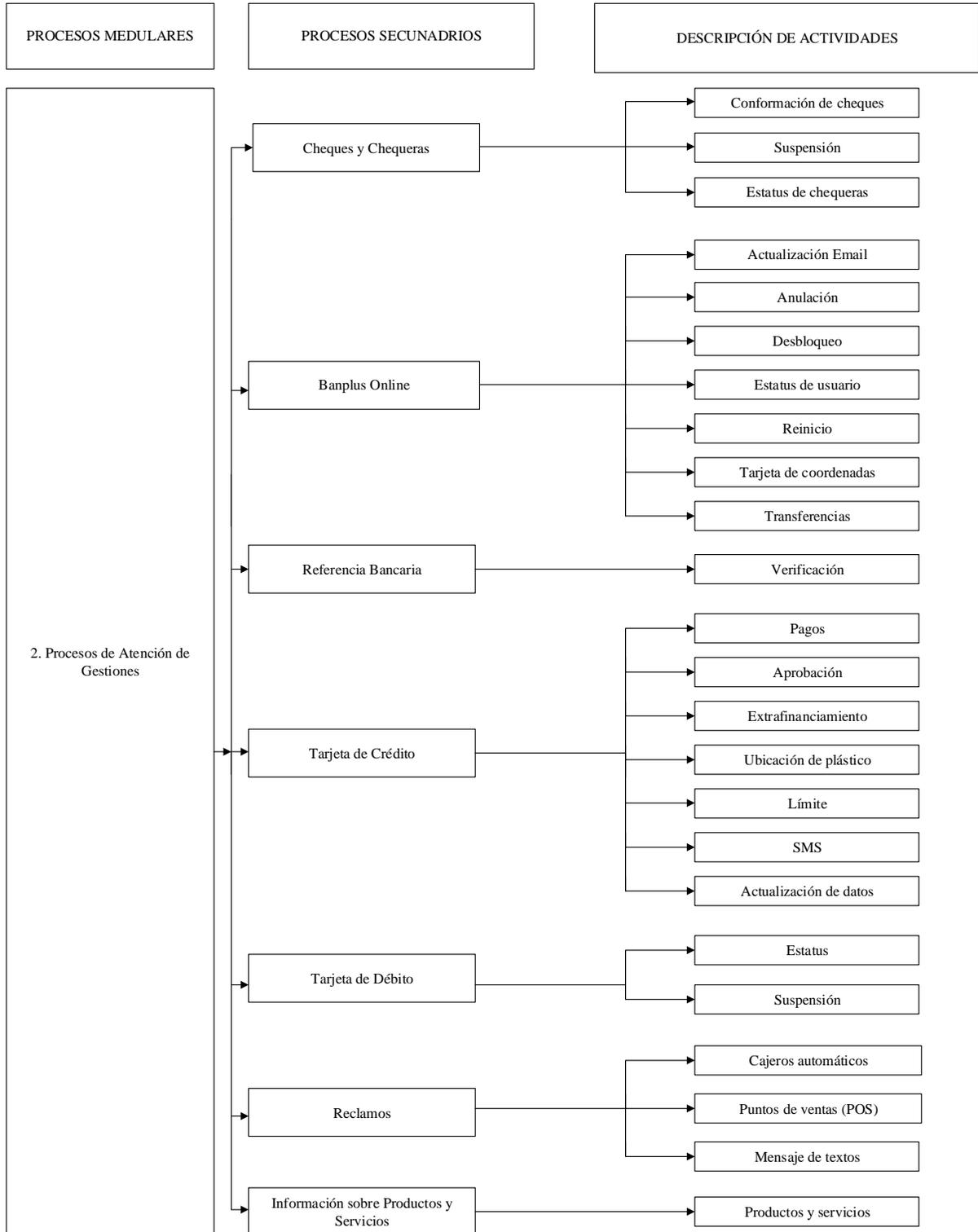


Figura 07. Procesos de Atención de Gestiones.

Fuente: Investigadores (2017).

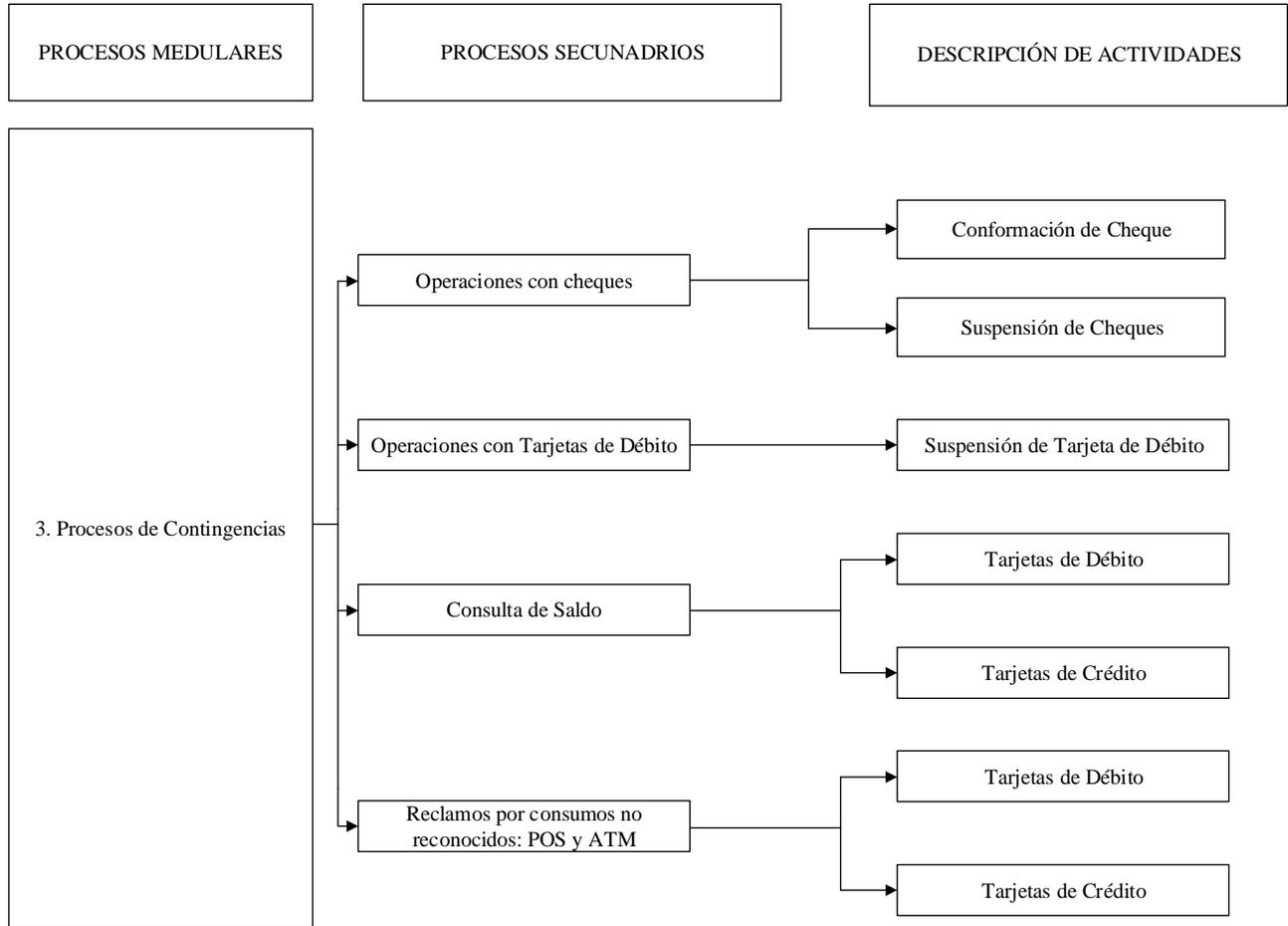


Figura 08. Procesos de Gestiones.

Fuente: Investigadores (2017).

A continuación, se caracterizan los procesos secundarios que son llevados a cabo por cada uno de los procesos medulares del Call Center.

5.3.4. Procesos secundarios de atención al cliente.

- ✓ **Información productos y servicios:** en este proceso se atiende y se asesora al cliente o usuario sobre los distintos tipos de cuentas, tarjetas y financiamientos que ofrece la institución bancaria, así como el servicio de Banplus On Line. Se facilita información sobre los requisitos para la apertura o adquisición de los productos y servicios.
- ✓ **Solicitudes y quejas:** en este proceso se atiende las solicitudes y quejas de clientes y usuarios, con respecto a las tarjetas de débito y crédito, y con los servicios de Banplus On Line y SMS. Solicitudes de activaciones y bloqueos, quejas del mal funcionamiento de los servicios y reportes de afiliaciones no solicitadas, es el tipo información que se recibe por parte del cliente o usuario, que requieren ser atendidas.

En el siguiente diagrama, se da un ejemplo de este proceso, sus entradas, actividades transformadoras y salidas.

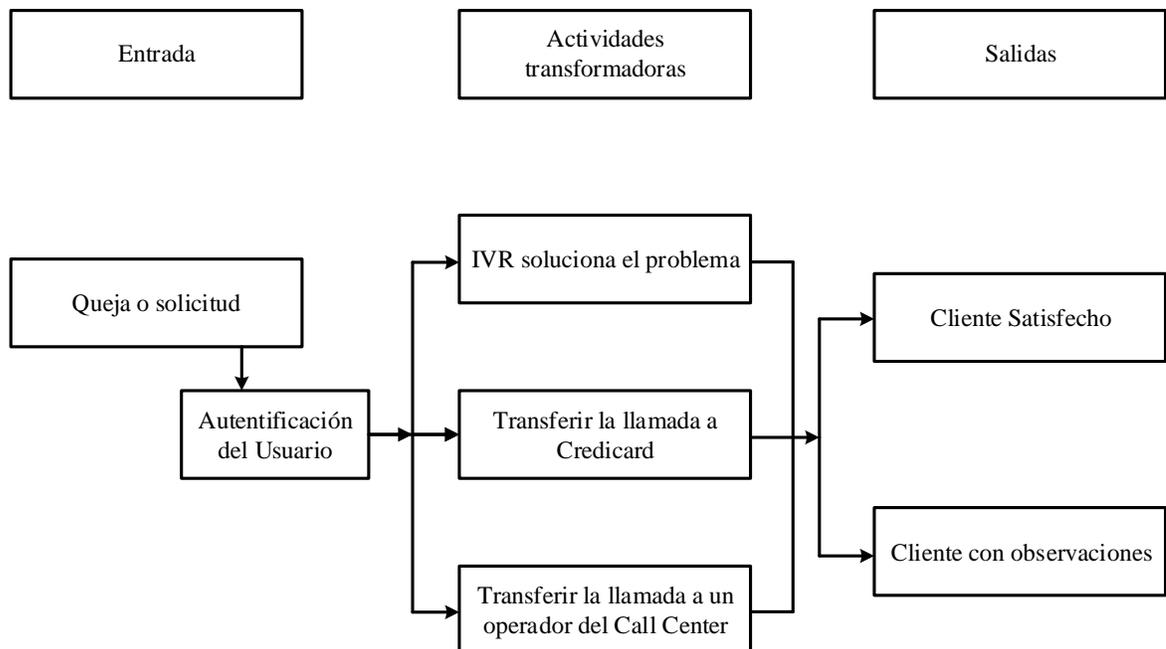


Figura 09. Diagrama del Proceso de Atención de quejas y solicitudes.

Fuente: Investigadores (2017).

- ✓ **Reclamos:** en este proceso son atendidos los reclamos de los clientes y usuarios, con respecto a transferencias no realizadas, dinero debitado en la cuenta por los puntos de ventas y cajeros automáticos que no es recibido por el cliente o el establecimiento donde fue utilizada la tarjeta, y operaciones con cheques.
- ✓ **Consultas:** en este proceso son atendidas las consultas de los clientes y usuarios, con respecto a saldos de cuentas y tarjetas, estatus de operaciones, y de pagos y transferencias realizadas o recibidas.

5.3.5. Procesos secundarios de atención de gestiones.

- ✓ **Cheques y chequeras:** en este proceso se realizan las actividades de conformación de cheques, suspensión de chequeras o cheques y estatus de chequeras. Para la conformación de cheques, se realiza una verificación previa de la identidad del cliente o usuario a través de preguntas de seguridad.
- ✓ **Banplus On Line:** en este proceso se realizan las actividades de actualización de email, de anulación del servicio, ya que el cliente o usuario comunica e indica que no recuerda la clave, ni la contraseña y también olvidó sus respuestas de seguridad, de desbloqueo de la cuenta de Banplus On line, de estatus de usuarios, de reinicio, de tarjetas de coordenadas, debido a que el cliente o usuario comunica que posee problemas para culminar el proceso de activación de la misma, y transferencias, es decir indicar el motivo por el cual la misma fue negada.
- ✓ **Referencia Bancaria:** en este proceso se realizan actividades de verificación de referencias bancarias, conminándose particularmente.
- ✓ **Tarjeta de Crédito:** en este proceso se realizan actividades de información de pago mínimo o deuda total de la Tarjeta de Crédito, de aprobación, de extra financiamiento, de información del límite, de solicitudes del servicio de SMS, y actualización de los datos del tarjeta habiente.
- ✓ **Tarjeta de Débito:** en este proceso se realizan actividades de estatus del plástico, y suspensión de la Tarjeta de Débito.
- ✓ **Reclamos:** en este proceso se realizan actividades para atender reclamos por causa de los cajeros automáticos, puntos de venta (POS), y servicio de SMS.

- ✓ **Información sobre productos y servicios:** en este proceso se realizan actividades para informar al cliente o usuario sobre los productos y servicios que ofrece la institución bancaria.

5.3.6. Procesos secundarios de contingencia.

- ✓ **Operaciones con cheques:** en este proceso se atienden los problemas o trabas con respecto a las actividades de conformación y suspensión de cheques.
- ✓ **Operaciones con tarjetas de débito:** en este proceso se atienden las solicitudes de los clientes y usuarios con respecto a la suspensión de su tarjeta de débito, por causas de robo o extravío.
- ✓ **Consulta de saldo:** en este proceso se atienden a los clientes y usuarios que necesitan consultar el saldo correspondiente a su cuenta.

5.4. Analizar los factores que afectan la prestación del servicio del Centro de Atención Telefónica.

Para analizar los factores que afectan la prestación del servicio del Centro de Atención Telefónica se utilizó el Diagrama Causa-Efecto, el cual es una herramienta que permite visualizar de manera rápida y clara el origen del problema, es importante mencionar que algunas causas son independientes y otras tienen relación entre ellas.

A continuación, se presentan los diagramas donde se muestran los factores identificados que afectan la prestación del servicio en estudio:

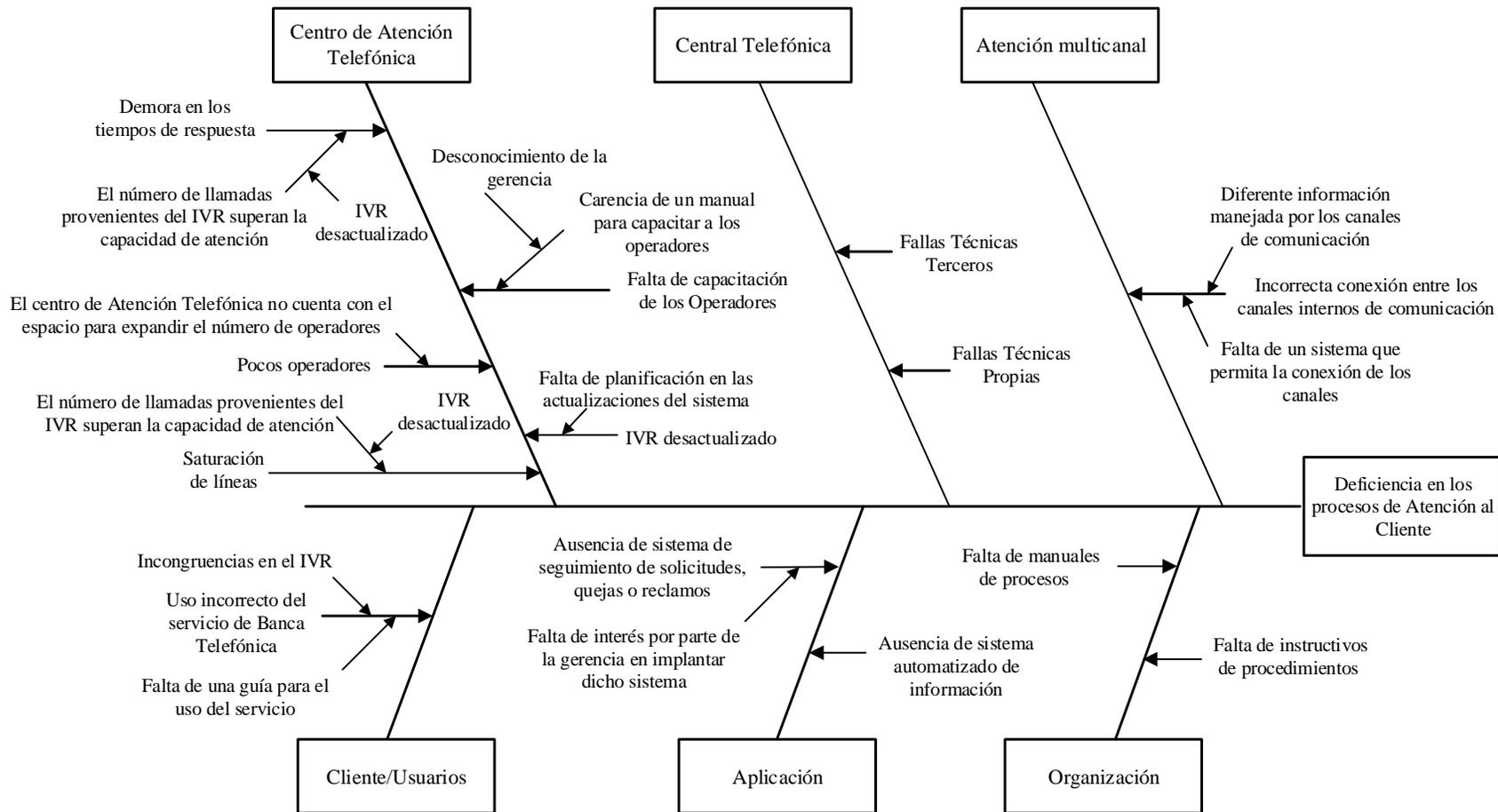


Figura 10. Diagrama Causa-Efecto de los Procesos de Atención al Cliente.

Fuente: Investigadores (2017).

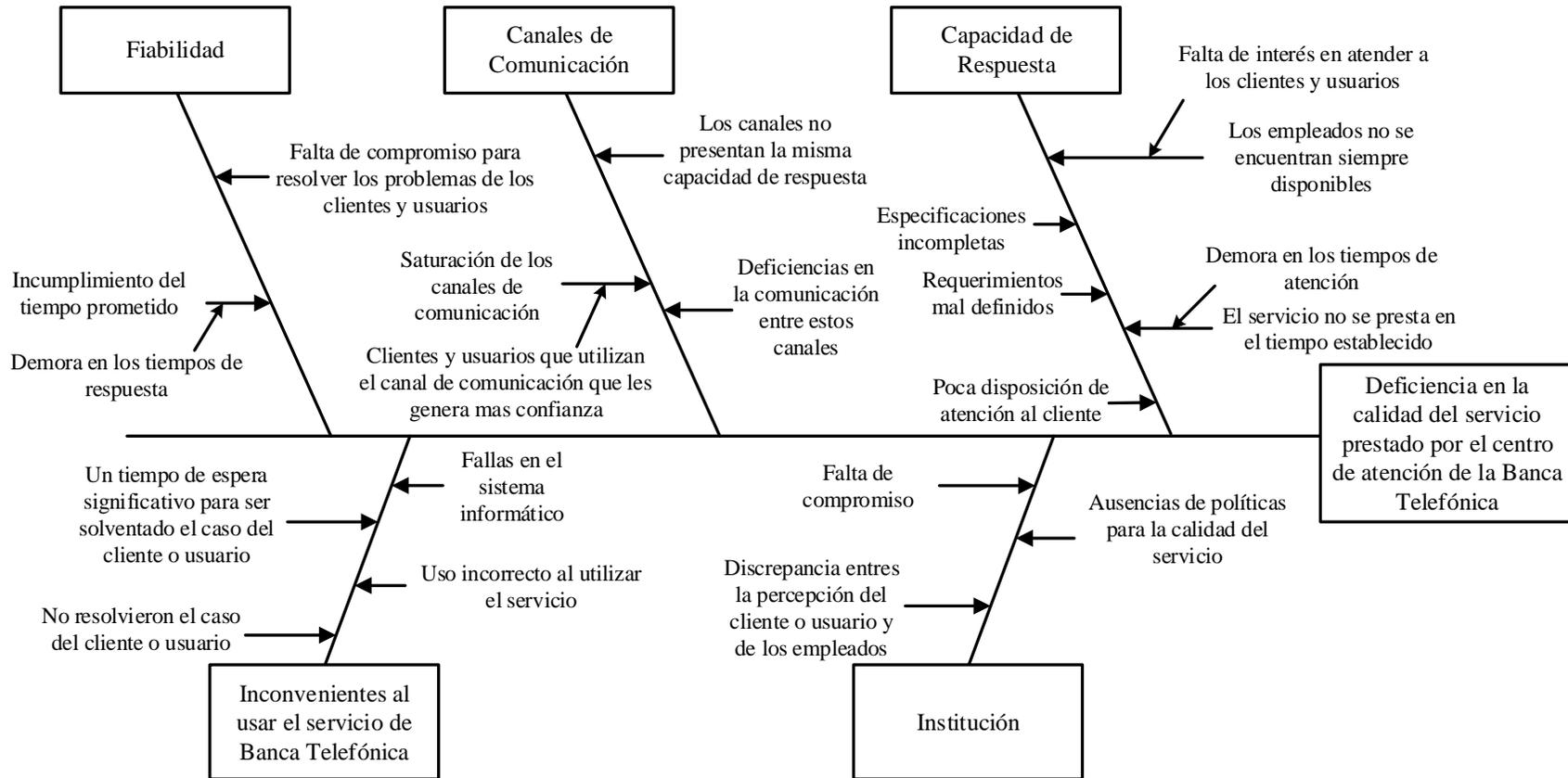


Figura 11. Diagrama Causa-Efecto de las deficiencias en la calidad del servicio.

Fuente: Investigadores (2017).

Del análisis de los diagramas anteriores, se obtienen los elementos con los siguientes factores: Fiabilidad, Capacidad de Respuesta, la Institución, Canales de Comunicación, e Inconvenientes al usar el servicio de Banca Telefónica.

5.4.1. Capacidad de respuesta:

Las causas relevantes que presentan debilidades en este factor son las siguientes:

- ✓ El Centro de Atención de Banca Telefónica no posee parámetros organizacionales que les permitan asumir y establecer tiempo para la prestación del servicio, así como para solucionar las quejas, solicitudes y reclamos del cliente o usuario.
- ✓ La demanda en el Centro de Atención de Banca Telefónica suele ser muy elevada con respecto a la capacidad operacional que posee el mismo.
- ✓ Baja capacidad operacional por parte del Centro de Atención de Banca Telefónica, generando así un ambiente de trabajo con poca disposición a solucionar las quejas, solicitudes y reclamos de los clientes y usuarios.

5.4.2. La institución:

Para lograr la calidad esperada por el cliente, la institución posee ciertos aspectos al momento de evaluar la calidad, debido a que la misma constituye las bases bajo las cuales se tiene que regir.

- ✓ Ausencia de políticas para la calidad del servicio: esto genera una falta de compromiso por parte del personal en prestar el mejor servicio, para lograr la satisfacción del cliente o usuario.
- ✓ Discrepancia entre la percepción del cliente o usuario y de los trabajadores: se evidencia en función a los resultados obtenidos de las encuestas, en donde los índices de calidad presentan niveles negativos, lo que quiere decir que estos parámetros no cumplen con las expectativas de los clientes y usuarios.
- ✓ Procesos no definidos: debido a la falta de instructivos de procedimientos, se generan inconvenientes en las actividades que son compartidas con los otros canales de comunicación, ya que no se toma responsabilidad por la pronta ejecución de las mismas.
- ✓ Ausencia de planes de capacitación y de mejoramiento continuo para el personal: la organización no muestra interés en desarrollar este tipo de programa para sus trabajadores,

esto incide de forma negativa en el personal, ya que el mismo no adquiere el sentido de pertenencia.

5.4.3. Canales de comunicación:

El canal de comunicación utilizado por los clientes y usuarios, como vínculo con el Centro de Atención de Banca Telefónica, es el contacto vía telefónica.

- ✓ Saturación de los canales de comunicación: debido a la alta demanda y la falta de disposición de los operadores en atender a todos los clientes y usuarios que desean hacer una queja, solicitud o reclamo.
- ✓ IVR no actualizado: El Centro de Atención de Banca Telefónica cuenta con un sistema de Respuesta de Voz Interactiva (IVR) el cual no posee datos actualizados sobre los productos y servicios de la organización, lo que trae como consecuencia que no se cuenten con datos importantes que permitan evaluar el desempeño de este medio.
- ✓ Disponibilidad de operadores: los operadores del Centro de Atención de Banca Telefónica del Banco Banplus se ocupan tanto del contacto por vía telefónica como del correo electrónico. Este Centro de Atención es manejado por 4 operadores y un supervisor en los turnos diurnos y mixtos, y por 2 operadores en el nocturno.
- ✓ Contacto por correo electrónico: el Centro de Atención de Banca Telefónica solo posee a disposición de los clientes y usuarios, una sola dirección electrónica, la cual recibe las quejas, solicitudes y reclamos. Como se mencionó anteriormente, los correos electrónicos son atendidos por orden de llegada al buzón de entrada, sin establecer ningún tipo de prioridad, generando un retraso en el procesamiento de las quejas, solicitudes y reclamos de los clientes y usuarios.

5.4.4. Inconvenientes al usar el servicio de Banca Telefónica:

Al momento de realizar una queja, solicitud o reclamo se puede presentar el caso en que se produzca algún tipo de inconveniente, tal como se refleja en la pregunta correspondiente a este rubro en el instrumento de recolección de datos, en donde un 14% de los clientes y usuarios encuestados respondieron de manera afirmativa. Entre los inconvenientes que se presentan se destacan:

- ✓ Falla en el sistema automático.
- ✓ Tiempo de espera prolongado para solventar el caso del cliente o usuario.
- ✓ Uso incorrecto por parte del cliente o usuario.
- ✓ El cliente o usuario manifestó su caso sin tener respuesta alguna por parte del servicio de Banca Telefónica.

5.4.5. Fiabilidad.

En este aspecto se evidencia la cordialidad y el trato del personal del Centro de Atención de Banca Telefónica hacia los clientes y usuarios, los cuales afectan al servicio de la siguiente manera:

- ✓ Incumplimiento del tiempo prometido: tiempos prolongados para solventar los diferentes casos que presentan los clientes y usuarios.
- ✓ Falta de compromiso de la organización en resolver los problemas de los clientes y usuarios.
- ✓ La no existencia de normas de atención al cliente o usuario: esto influye en las actitudes poco cordiales mostradas por el personal.

Capítulo VI.

6. Propuesta.

En este capítulo se presenta el desarrollo de la propuesta planteada para el diseño del plan de mejoras para la gestión de la calidad de los procesos de la unidad de Banca Telefónica de la empresa Banplus Banco Universal. El mismo suministra el apoyo necesario para promover el mejoramiento continuo de la institución y fomentar en los empleados una buena actitud permanente en el servicio de atención al cliente y usuario. En este mismo capítulo se desarrolla el último objetivo del estudio, el cual consiste en valorar el impacto de las propuestas.

6.1. Proponer mejora a los factores contemplados.

6.1.1. Título.

Plan de Mejora para la Gestión de Calidad de los Procesos de la Unidad de Banca Telefónica de la Empresa Banplus Banco Universal.

6.1.2. Objetivo.

El objetivo de la propuesta radica en establecer un plan de mejora continua en la gestión de la calidad de los procesos de la unidad de Banca Telefónica de Banplus Banco Universal, para así incrementar el nivel de satisfacción de los clientes y usuarios, mantener la fidelidad de los mismos, y lograr que la institución sea una referencia de calidad en cuanto a los servicios de atención, para captar nuevos clientes y mantenerse en el mercado competitivo.

6.1.3. Alcance.

El alcance comprende la elaboración de un manual de normas y procesos para la Banca Telefónica de la empresa en estudio, una serie de propuestas de mejoras para dar solución a los factores contemplados en los diagramas de Ishikawa, una estructura de mejora continua de acuerdo al ciclo PHVA y en dos principios establecidos en la Norma ISO 9001:2015, y por último un conjunto de recomendaciones que se mencionan en el Capítulo VII.

6.1.4. Justificación.

Luego de haber realizado el análisis de los resultados, surge la necesidad de crear una propuesta de mejora, para alcanzar la calidad en los procesos del servicio de atención al cliente de la empresa Banplus Banco Universal, con la ayuda de los lineamientos de la Norma ISO 9001:2015.

Esta propuesta se debe a las brechas en la satisfacción del cliente y usuario, a las debilidades en la documentación de los procesos, a las deficiencias en la conexión de los canales de comunicación de la empresa y en el Sistema de Respuesta de Voz Interactiva (IVR), entre otros aspectos.

La propuesta se centra en la causa “Centro de Atención Telefónica” del diagrama de Ishikawa en la Figura 10, debido a que se considera que es la más relevante que afecta el servicio de atención al cliente.

6.1.5. Estructura de la propuesta.

Conceptualizando la propuesta de mejora continua, a continuación, se presenta un modelo del plan para la gestión de calidad de la unidad de Banca Telefónica, bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001:2015.

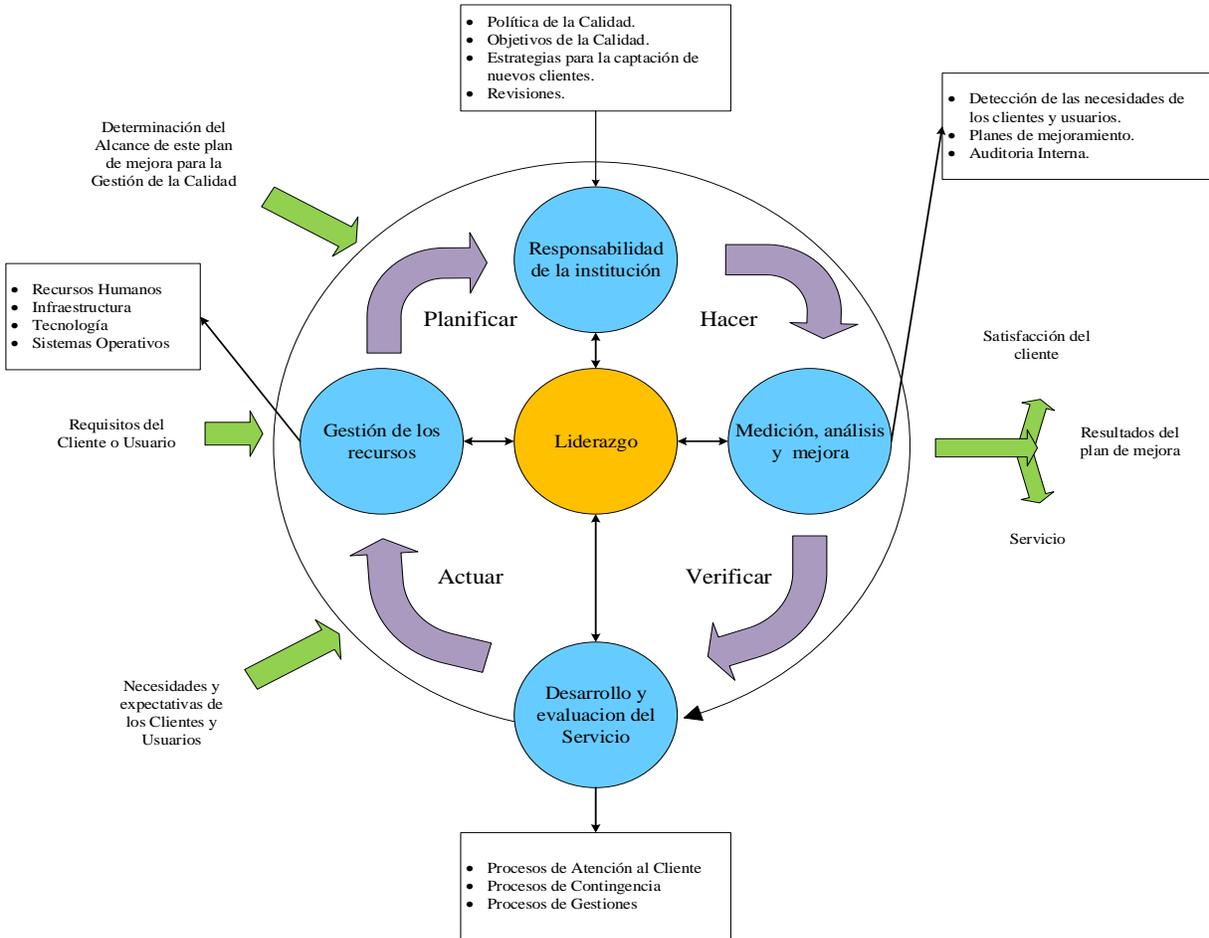


Figura 12. Estructura de la propuesta para la mejora continua de la Banca Telefónica.

Fuente: Investigadores (2017).

Para responder a las necesidades de mejora en la unidad de Banca Telefónica se desarrolló un Manual para la Gestión de la Calidad de los Procesos que la componen, el cual se estructuró como se muestra a continuación, cabe destacar que este será entregado de forma impresa como un anexo del presente Trabajo Especial de Grado.

- ✓ Validación y aprobación.
- ✓ Control de Actualizaciones.
- ✓ Objetivo del documento.
- ✓ Alcance.
- ✓ Definiciones.
- ✓ Normas generales.

- ✓ Normas específicas.
- ✓ Descripción del canal.
- ✓ Esquema del servicio de Banca Telefónica.
- ✓ Esquema del sistema de respuesta de voz interactiva (IVR).
- ✓ Operaciones disponibles en la Banca Telefónica.
- ✓ Descripción de operaciones de la Banca Telefónica.
- ✓ Factores de autenticación de operaciones realizadas a través del IVR.
- ✓ Comprobante electrónico de operaciones
- ✓ Descripción del cargo operador telefónico.
- ✓ Conformación de cheques.
- ✓ Sugerencias, quejas y reclamos.
- ✓ Verificación de referencias bancarias.
- ✓ Desbloqueo de usuarios de Banplus On Line.
- ✓ Consulta de estatus de Tarjeta de Crédito.
- ✓ Arboles del sistema de respuesta de voz Interactiva (IVR).

A continuación, se presentan otras propuestas de mejora para dar solución a los factores contemplados:

- ✓ Realizar un instructivo con los procedimientos para la atención al cliente, en cuanto a las solicitudes, quejas o reclamos, y para las consultas de información realizadas por los mismos, en los distintos canales de comunicación de la institución, para que estas sean redirigidas al área correspondiente para su atención y solución. Esta guía debe contener los requisitos necesarios para la obtención de productos, servicios y afiliaciones, para evitar incoherencias en la información suministrada, y retrabajo tanto para los trabajadores, como para las personas interesadas.
- ✓ Establecer políticas de calidad, así como sistemas automatizados de información, para el seguimiento de las solicitudes de los clientes y usuarios, con el fin de tener un control del servicio, para evaluar la satisfacción del cliente y la calidad del servicio ofrecida por la unidad de la Banca Telefónica.
- ✓ Realizar actualizaciones y mejoras en el Sistema de Respuesta de Voz Interactiva (IVR), ya que contiene deficiencias e incoherencias. A continuación, se presentan las mejoras establecidas en el manual propuesto:

- En la mayoría de las opciones cuando indica el número a marcar para acceder a una de estas, se escucha fuerte e incómodo la voz del sistema, por ende, se debe regular el sonido del audio para evitar incomodidades e insatisfacción en los clientes y usuarios.
- La opción que se presenta en el menú para operaciones con Tarjeta de Débito, referida a suspensión, bloqueo y desbloqueo de servicios debería ser eliminada, ya que en el menú principal del IVR ya existe una opción para realizar estas operaciones, además que en la misma se reflejan operaciones como olvido y asignación de clave para persona natural y asignación de clave para nuevas tarjetas, así como existe una incongruencia para el olvido de clave y asignación de clave, debido a que esta opción te solicita tu número de tarjeta y luego la clave, por lo que sería incorrecto hacerlo, ya que la operación es para reasignar la clave dado que fue olvidada por el cliente, así como no se puede asignar una clave a su tarjeta nueva, si ya te está solicitando una anteriormente para acceder al menú secundario con estas operaciones.
- El contador de intentos para marcar las opciones en los menús debería ser igual para todas y no presentar diferencias, así como establecer un contador global superior a 3 intentos, ya que el error humano es muy frecuente.
- El Sistema de Respuesta de Voz Interactiva, debería funcionar para personas jurídicas.
- En las opciones para activación de productos, el WB (Web Service) debería identificar cuando una tarjeta de débito ya se encuentre activa y posea clave, y mandarte a realizar otra operación, sin continuar en esta.
- En las opciones del menú para olvido de clave de tarjeta de débito, suspensión, bloqueo y desbloqueo de servicios, no debería aparecer la operación para asignar clave a una nueva tarjeta de débito, ya que esta tiene mayor relación con la opción de activación de productos y por ende el cliente activara esta opción, evitando que no encuentre lo deseado y perciba un mal servicio. Entonces es necesario añadir esta opción en la activación de productos, cambiando el nombre de esta en el menú principal y en el menú secundario, agregando esta opción para que el Web Service lo reconozca como uno de los estatus una vez activada la tarjeta.

- Los montos mínimos y máximos utilizados en las operaciones, por ejemplo, en la conformación de cheques, deberían ser según el costo de la unidad tributaria, debido a la inflación en el país, ya que después de cierto periodo estos quedan desactualizados, por lo que genera deficiencias en el servicio, dado que el Call Center recibe más llamadas de los clientes y usuarios para poder realizar las operaciones, en el caso de la conformación de cheques el Centro de Atención Telefónica se colapsa al recibir tantas llamadas, ya que los cheques son emitidos por una cantidad alta que supera el monto máximo establecido en el IVR. El Web Service debe realizar el cálculo una vez que se actualice el monto de la unidad tributaria, para un monto mínimo de una unidad tributaria y un monto máximo de mil unidades tributarias, de manera que una vez actualizado estos datos, el monto introducido por el cliente sea aceptado según estas condiciones.

6.1.6. Enfoque.

La propuesta se basa en dos principios de la gestión de la calidad, establecidos en la Norma ISO 9001:2015, enfoque al cliente y enfoque a procesos, para mejorar la eficiencia de la gestión de la calidad en el servicio de atención al cliente, y aumentar la satisfacción de los mismos.

A través de estos principios se puede medir la eficacia y eficiencia de los procesos, y los resultados de manera que se pueda llevar un control de los mismos dentro de la empresa, ya que se conoce a fondo cada uno, además que este control permite la mejora continua sobre ellos, lo que quiere decir que se ejerce una mejora sobre las entradas y salidas de cada proceso. Se logra entender las necesidades y expectativas actuales y futuras de los clientes; así como relacionar los objetivos de la institución con las necesidades y expectativas del cliente; para mantenerse de manera competitiva dentro del mercado.

6.2. Valorar el impacto de las propuestas.

En la tabla que se muestra a continuación, se presenta un plan con una secuencia de actividades para valorar el impacto de las propuestas establecidas en el estudio.

Actividades.	Indicadores.	Responsables.
Presentación del plan de mejora.	Número de presentaciones dictadas/ Número de presentaciones programadas.	Gerente de Calidad y Procesos.
Documentación del plan de mejora.	Número de documentos elaborados/ Número de documentos establecidos para elaborar. Número de documentos actualizados/ Número de documentos requeridos para actualizar.	Personal asignado para la elaboración, revisión y actualización de documentos, y el gerente de Calidad y Procesos.
Anunciar y capacitar al personal sobre el plan de mejora	Número de capacitaciones realizadas/ Número de capacitaciones planificadas.	Personal asignado para la capacitación y el gerente de Calidad y Procesos
Evaluación del desempeño del personal	Número de evaluaciones realizadas/ Número de evaluaciones programadas.	Personal asignado para hacer las evaluaciones y el gerente de Calidad y Procesos.
Auditorías	Número de auditorías realizadas/ Número de auditorías planificadas.	Personal asignado para realizar las auditorías y el gerente de Calidad y Procesos.
Revisiones periódicas del avance de la implementación del plan de mejora	Número de mejoras realizadas/ Número de mejoras planificadas.	Gerente de Calidad y Procesos.
Revisión final para la verificación de la implementación del plan de mejora.	Mejoras realizadas/ Mejoras establecidas en el plan.	Gerente de Calidad y Procesos.

Tabla 07. Plan para valorar el impacto de las propuestas.

Fuente: Investigadores (2017).

Esta propuesta es viable, ya que existe la disposición por parte de la Gerencia de la empresa para su aplicación, y además fue aceptada por el área de calidad y procesos para obtener los beneficios que esta le brinda a la empresa.

6.2.1. Beneficios.

Luego de analizar la propuesta se obtienen los siguientes beneficios una vez implementado el plan de mejora para la gestión de la calidad de los procesos de la unidad de Banca Telefónica.

- ✓ Continuidad e incremento en la satisfacción del cliente.
- ✓ Mejora en la fidelización del cliente.
- ✓ Incremento en la reputación de la institución.
- ✓ Adquisición de nuevos clientes.
- ✓ Oportunidades de expandirse en el mercado.
- ✓ Capacitación del personal.
- ✓ Mejor comunicación por parte del personal.
- ✓ Resultados coherentes y previsibles mediante un sistema de procesos alineados.
- ✓ Uso eficiente de los recursos y reducción de las barreras interdisciplinarias.
- ✓ Aplicación de manuales nuevos y actualizados.

Capítulo VII.

7. Conclusiones y Recomendaciones.

7.1. Conclusiones.

El presente Trabajo Especial de Grado se basa en la medición de la Calidad del servicio prestado por el centro de atención Telefónica del Banco Banplus. Dicha medición surge de la falta de un sistema que permita mantener a los canales de comunicación de la empresa, conectados entre sí, siendo esto uno de los factores que afecta el servicio prestado por la Banca Telefónica debido a la elevada demanda que esta presenta. En el análisis de los resultados se refleja el descontento de los clientes y usuarios encuestados con este servicio, teniendo así, que evaluarse los procesos y procedimientos realizados por la Banca Telefónica para mejorar sus servicios.

El Banco Banplus, reconoce que los procesos y procedimientos de la Banca Telefónica se deben enfocar en las necesidades del cliente y mejorar los servicios que ofrece este canal, se realizaron una serie de propuestas las cuales permiten evitar inconvenientes a la hora de usar el sistema de Respuesta de Voz Interactiva (IVR), mejora en el desempeño de los operadores, mantener el desarrollo y la mejora continua para dicho canal.

De los resultados obtenidos en el análisis de este Trabajo Especial de Grado y basándose en lo establecido por la Norma ISO 9001:2015, se concluye:

- ✓ Se logró conocer la percepción del cliente y usuario acerca del servicio prestado por el Centro de Atención Telefónica, la cual se obtuvo por medio del análisis de los resultados de las encuestas realizadas a los mismos, por lo que es importante destacar las deficiencias en el servicio, para posteriormente mejorar y aumentar la satisfacción de los clientes y usuarios de la Banca Telefónica.
- ✓ Se caracterizaron efectivamente los procesos medulares y secundarios de la Banca Telefónica, lo que da como conclusión luego de su respectivo estudio y análisis, que estos se deben mantener bien definidos y actualizados según las necesidades y requerimientos de los clientes, para mantener la mejora continua en la gestión de calidad de estos procesos.

- ✓ Una vez analizados los factores que afectan la prestación del servicio de atención al cliente, se llegó a la conclusión que la causa más relevante en las deficiencias del servicio es el Centro de Atención Telefónica, ya que se reflejan fallas en el Sistema de Respuesta de Voz Interactiva (IVR), por encontrarse desactualizado y con incongruencias en las operaciones que ofrece, las líneas de la central se colapsan por falta de operadores, y por falta de capacitación adecuada para los mismos.
- ✓ Se diseñó un plan de mejoramiento de la calidad que apoya la gestión de la empresa, estandarizando los procesos y procedimientos del Centro de Atención de Banca Telefónica y desarrollando un sistema de actualización constante del mismo.
- ✓ El Manual de Normas y Procesos para la Banca Telefónica está conformado por los procesos del Call Center y los del IVR. En este documento se describieron las operaciones que ofrece el canal, los procedimientos que se llevan a cabo para realizar y cumplir con cada una de ellas, se presentan los árboles de cada operación realizada por el IVR, y las responsabilidades del operador en cuanto a sus funciones dentro del Centro de Atención Telefónico.
- ✓ En la valoración del impacto del Manual de Normas y Procesos se propuso una serie de indicadores de gestión, que permitirán medir el desempeño de la Banca Telefónica con los requerimientos y necesidades de los clientes.
- ✓ La propuesta tuvo un impacto importante para la empresa en estudio, ya que las mejoras de calidad en sus procesos le brindan grandes beneficios, tanto internos como externos, así como ayudarla a mantenerse competitivamente dentro del mercado financiero.

7.2. Recomendaciones.

En función de la necesidad de implantar un plan de mejora para la gestión de la calidad de los procesos de la Unidad de Banca Telefónica bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001:2015 se recomienda a la empresa Banplus Banco Universal:

- ✓ Realizar auditorías anualmente en los departamentos involucrados para conocer la calidad del servicio prestado por la institución para la atención al cliente, así como encuestas (tipo las presentadas en este estudio) a los clientes y usuarios para conocer sus expectativas y percepciones acerca del servicio, de manera que sirvan de ayuda, para mantener la satisfacción de los mismos.
- ✓ Realizar actualizaciones en los manuales de normas y procesos, ya que presentan deficiencias e incoherencias en los actuales, y por medio de ellos prestar capacitación a los empleados encargados en la atención al cliente.
- ✓ Ser certificados por la ISO para implantar planes de calidad en el servicio de atención al cliente, y crecer potencialmente y de manera competitiva en el sector bancario. Este certificado dota a la institución una herramienta eficaz para analizar y determinar los puntos clave que deben ser mejorados, permite la máxima efectividad de los servicios ofrecidos por la empresa y aumenta la productividad y el compromiso con el cliente.

Referencias Bibliográficas.

Libros.

- ✓ ARIAS F. (2012). *El Proyecto de Investigación*, 6ta Edición, Editorial Episteme, Caracas, Venezuela.
- ✓ BERRY, LEONARD, PARASURAMAN A. y ZEITHAML V. (1993). *Calidad total en la gestión de servicio*. Editorial Díaz de Santos. Madrid, España.
- ✓ CANALES F., ALVARADO E. y PINEDA E. (1993). *Metodología de la Investigación*, 2da Edición, Organización Panamericana de Salud, Washington, D.C., E.U.A.
- ✓ GUTIÉRREZ H. (2010). *Calidad Total y Productividad*, 3ra Edición, McGraw Hill Interamericana Editores, México.
- ✓ HERNÁNDEZ R., FERNÁNDEZ C. y BAPTISTA P. (2006). *Metodología de la Investigación*, 4ta Edición, McGraw Hill Interamericana Editores, México.
- ✓ HURTADO J. (2000). *Metodología de la Investigación Holística*, 3ra Edición, Sypal, Caracas, Venezuela.

Normas.

- ✓ Norma Internacional ISO 9000:2015. Sistemas de Gestión de Calidad-Fundamentos y Vocabulario.
- ✓ Norma Internacional ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de Calidad-Requisitos.

Medios Electrónicos.

- ✓ *Aseguramiento de la calidad de proyecto en 10 pasos*. (S. F). Recuperado de <http://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/estrategias-clave-para-minimizar-los-riesgos-de-un-proyecto/aseguramiento-de-la-calidad-de-proyecto-en-10-pasos>.
- ✓ Bembibre, C. (2010). *Entrevista*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/comunicacion/entrevista-2.php>.
- ✓ *Calidad de Servicio*. (S.F.). Recuperado de <http://www.vidaprofesional.com.ve/blog/brindar-un-servicio-de-calidad-excepcional.aspx>.
- ✓ Francisco. (2012, enero, 4). *Calidad*. Recuperado de <http://www.circuloeconomiaalicante.com/blog/analisis-del-concepto-de-calidad-la-calidad-tercera-entrega/>

- ✓ González H. (2012). *La Mejora Continua*. Recuperado de https://calidadgestion.wordpress.com/2012/09/11/mejora_continua-diagrama_de_pareto/.
- ✓ Melara M. (2013, agosto, 1). *La relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente*. Recuperado de <http://marlonmelara.com/la-relacion-entre-calidad-de-servicio-y-satisfaccion-del-cliente/>.
- ✓ Ucha F. (2011). *Gestión De Calidad*. Recuperado de <https://www.definicionabc.com/economia/gestion-de-calidad.php>.
- ✓ Wilson. (2000). *Técnicas de investigación*. Recuperado de <https://tecnicasdelectoescritura.jimdo.com/tecnicas-de-investigacion/>
- ✓ *¿Qué es una encuesta?* (S. F.). Recuperado de <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>.

Anexos.

A continuación, se muestran las encuestas realizadas a los clientes, usuarios y operadores de la unidad de Banca Telefónica de la empresa Banplus Banco Universal y sus respectivos resultados.

	Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo
	1	2	3	4	5
Dimensión de Fiabilidad					
Cuando la Banca Telefónica de Banplus promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple					
Cuando usted tiene un problema, la Banca Telefónica de Banplus muestra un sincero interés en resolverlo					
La Banca Telefónica de Banplus, desempeña bien el servicio por primera vez					
La Banca Telefónica de Banplus, proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo					
La Banca Telefónica de Banplus, insiste en registros libres de error					
Dimensión de Capacidad de Respuesta					
La Banca Telefónica de Banplus lo mantiene informado con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios					
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, dan un servicio rápido					
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, están dispuestos a ayudarle					
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, nunca están demasiados ocupados para ayudarle					
Dimensión de Seguridad					
El comportamiento de los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, infunde confianza en usted					
Se siente seguro en las transacciones con la Banca Telefónica de Banplus					
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, son amables de manera constante con usted					
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, tienen conocimientos para responder a sus preguntas					
Dimensión de Empatía					
La Banca Telefónica de Banplus, le da atención individualizada					
La Banca Telefónica de Banplus, tiene empleados que le dan atención personal					
La Banca Telefónica de Banplus, se preocupa por sus mejores intereses					
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, entienden las necesidades específicas de usted					
La Banca Telefónica de Banplus, tiene horarios de atención convenientes para usted					

Anexo 01. Cuestionario de Medición de Nivel de Percepciones Parte 1.

Fuente: Investigadores (2017).

1. ¿Tuvo algún inconveniente al momento de usar el servicio de "Banca Telefónica"?		SI	NO	
2. En caso de ser afirmativa su respuesta, explique en forma breve cuál fue el inconveniente presentado				
3. ¿Obtuvo rápida solución al inconveniente presentado?	Si (al momento)	Si (a través de otros medios)	NO	
4. ¿Obtuvo una solución satisfactoria al inconveniente presentado?		SI	NO	
5. ¿Cuál fue el medio de contacto para buscar solución al problema presentado?	Correo Electrónico	Redes Sociales	Red de Agencias	
6. ¿Es fácil utilizar el servicio de "Atención de Banca Telefónica"?		SI	NO	
7. ¿Cómo califica la "Calidad del Servicio de Banca Telefónica" de Banplus?				
Muy Deficiente	Deficiente	Neutro	Buena	Excelente

Anexo 02. Cuestionario de Medición de Nivel de Percepciones Parte 2.

Fuente: Investigadores (2017).

	Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total
Dimensión de Fiabilidad	1	2	3	4	5	
Cuando la Banca Telefónica de Banplus promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple	23	58	21	239	47	388
Cuando usted tiene un problema, la Banca Telefónica de Banplus muestra un sincero interés en resolverlo	11	28	46	199	104	388
La Banca Telefónica de Banplus, desempeña bien el servicio por primera vez	11	18	25	216	118	388
La Banca Telefónica de Banplus, proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo	20	20	30	149	169	388
La Banca Telefónica de Banplus, insiste en registros libres de error	47	32	21	109	179	388
Dimensión de Capacidad de Respuesta						
La Banca Telefónica de Banplus lo mantiene informado con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios	124	103	36	35	90	388
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, dan un servicio rápido	20	73	58	139	98	388
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, están dispuestos a ayudarle	20	20	30	189	129	388
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, nunca están demasiados ocupados para ayudarle	36	11	23	208	110	388
Dimensión de Seguridad						
El comportamiento de los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, infunde confianza en usted	21	33	18	187	129	388
Se siente seguro en las transacciones con la Banca Telefónica de Banplus	9	10	13	142	214	388
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, son amables de manera constante con usted	9	6	37	115	221	388
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, tienen conocimientos para responder a sus preguntas	52	28	11	89	208	388
Dimensión de Empatía						
La Banca Telefónica de Banplus, le da atención individualizada	12	9	15	134	218	388
La Banca Telefónica de Banplus, tiene empleados que le dan atención personal	8	8	14	125	233	388
La Banca Telefónica de Banplus, se preocupa por sus mejores intereses	16	13	14	167	178	388
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, entienden las necesidades específicas de usted	20	30	20	119	199	388
La Banca Telefónica de Banplus, tiene horarios de atención convenientes para usted	4	6	21	74	283	388

Anexo 03. Resultados del Cuestionario de Medición de Nivel de Percepciones Parte 1 (Clientes y/o Usuarios).

Fuente: Investigadores (2017).

1. ¿Tuvo algún inconveniente al momento de usar el servicio de "Banca Telefónica"?	Si: 60	No: 328	Total: 388
2. En caso de ser afirmativa su respuesta, explique en forma breve cuál fue el inconveniente presentado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Un tiempo de espera significativo para ser solventado su caso ✓ No resolvieron su caso 		
3. ¿Obtuvo rápida solución al inconveniente presentado?	Si (al momento): 324	Si (a través de otros medios): 19	No: 45 Total: 388
4. ¿Obtuvo una solución satisfactoria al inconveniente presentado?	Si: 317	No: 50	Total: 367
5. ¿Cuál fue el medio de contacto para buscar solución al problema presentado?	Correo Electrónico: 10	Redes Sociales: 14	Red de Agencias: 19 Total: 43
6. ¿Es fácil utilizar el servicio de "Atención de Banca Telefónica"?	Si: 374	No: 14	Total: 388
7. ¿Cómo califica la "Calidad del Servicio de Banca Telefónica" de Banplus?	Muy deficiente: 18	Deficiente: 35	Neutro: 4 Buena: 267 Excelente: 64 Total: 388

Anexo 04. Resultados del Cuestionario de Medición de Nivel de Percepciones Parte 2 (Clientes y/o Usuarios).

Fuente: Investigadores (2017).

	Totalmente en Desacuerdo	Desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de Acuerdo	Total
	1	2	3	4	5	
Dimensión de Fiabilidad						
Cuando la Banca Telefónica de Banplus promete hacer algo en cierto tiempo, lo cumple	0	2	2	8	0	12
Cuando usted tiene un problema, la Banca Telefónica de Banplus muestra un sincero interés en resolverlo	0	0	0	0	12	12
La Banca Telefónica de Banplus, desempeña bien el servicio por primera vez	0	0	2	8	2	12
La Banca Telefónica de Banplus, proporciona sus servicios en el momento en que promete hacerlo	0	0	4	4	4	12
La Banca Telefónica de Banplus, insiste en registros libres de error	0	0	4	2	6	12
Dimensión de Capacidad de Respuesta						
La Banca Telefónica de Banplus lo mantiene informado con respecto a cuándo se ejecutarán los servicios	0	2	0	8	2	12
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, dan un servicio rápido	0	0	0	4	8	12
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, están dispuestos a ayudarle	0	0	0	2	10	12
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, nunca están demasiados ocupados para ayudarle	0	0	0	4	8	12
Dimensión de Seguridad						
El comportamiento de los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, infunde confianza en usted	0	0	0	6	6	12
Se siente seguro en las transacciones con la Banca Telefónica de Banplus	0	0	0	6	6	12
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, son amables de manera constante con usted	0	0	0	4	8	12
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, tienen conocimientos para responder a sus preguntas	0	0	0	4	8	12
Dimensión de Empatía						
La Banca Telefónica de Banplus, le da atención individualizada	0	0	4	2	6	12
La Banca Telefónica de Banplus, tiene empleados que le dan atención personal	1	0	1	2	8	12
La Banca Telefónica de Banplus, se preocupa por sus mejores intereses	0	0	0	4	8	12
Los empleados de la Banca Telefónica de Banplus, entienden las necesidades específicas de usted	0	0	0	6	6	12
La Banca Telefónica de Banplus, tiene horarios de atención convenientes para usted	0	0	0	4	8	12

Anexo 05. Resultados del Cuestionario de Medición de Nivel de Percepciones (Operadores).

Fuente: Investigadores (2017).