

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE UN PLAN DE MEJORA EN EL ÁREA DE ATENCIÓN  
AL CLIENTE EN LA TIENDA INTERBANK DEL PARQUE INDUSTRIAL  
DE VILLA EL SALVADOR”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

GONZALES SANCHEZ, YOSELIN YANIRA

**Villa El Salvador**

**2020**

## **DEDICATORIA**

A mi Dios, que es mi fortaleza y me sigue llenando de bendiciones, sobre todo salud.

A mis padres, que siempre me incentivaron a no truncar mis estudios.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, sobre todas las cosas,  
que siempre guía mi camino.

A mis padres por sus ánimos y  
siempre estar presente.

A mi querido hijo, quién a su  
corta edad comprendió que mamá  
tiene que estudiar.

A CC, por su cariño y apoyo  
incondicional.

A mi jefe BV, por su apoyo y su  
feedback constante.

A la Universidad Nacional  
Tecnológica de Lima Sur, profesores,  
asesores, y a todas las personas que  
apoyaron desinteresadamente a lograr  
este trabajo de suficiencia profesional,  
muchas gracias.

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	xi
PROBLEMA.....	1
OBJETIVOS.....	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	2
1.1.    Antecedentes .....	2
1.1.1.    Antecedentes Nacionales.....	2
1.1.2.    Antecedentes Internacionales.....	3
1.2.    Bases Teóricas .....	5
1.2.1.    Atención y Servicio al Cliente .....	5
1.2.1.1.    Definición de La Atención al Cliente.....	5
1.2.1.2.    Características de La Atención al Cliente.....	6
1.2.1.3.    Elementos de La Atención al Cliente .....	7
1.2.1.4.    Tipos de Atención al Cliente.....	8
1.2.1.5.    Calidad en La Atención al Cliente .....	10
1.2.2.    Satisfacción del Cliente .....	13
1.2.2.1.    Fidelización del Cliente .....	14
1.2.2.2.    Expectativa del Cliente.....	15

1.2.3.	Modelos de la Calidad del Servicio y Atención al Cliente	15
1.2.3.1.	Modelo Gronroos	15
1.2.3.2.	Modelo Servqual	17
1.2.3.3.	Modelo Calsuper	19
1.3.	Definición de Términos Básicos	20
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL</b>		<b>22</b>
2.1.	Delimitación Temporal y Espacial del Trabajo	22
2.2.	Determinación y Análisis del Problema	22
2.3.	Modelo de Solución Propuesto	30
2.3.1.	Análisis del Área de Atención al Cliente	30
2.3.2.	Propuesta de Mejora	40
2.3.2.1.	Plan de Capacitación para el Personal de Atención al Cliente	40
2.3.2.1.1.	Objetivos del Plan de Capacitación	40
2.3.2.1.2.	Alcance	40
2.3.2.1.3.	Presupuesto	40
2.3.2.1.4.	Cronograma	41
2.3.2.1.5.	Metodología	43
2.3.2.1.6.	Duración	43

2.3.2.1.7. Lugar.....	43
2.3.2.1.8. Temario.....	43
2.3.2.1.9. Estructura de Temario.....	43
2.3.2.1.10. Evaluación .....	45
RESULTADOS.....	48
CONCLUSIONES.....	50
RECOMENDACIONES .....	51
REFERENCIAS.....	52
ANEXOS .....	57

## LISTADO DE TABLAS

<b>Tabla 1. Actitudes que forman los pilares de la calidad en servicio al cliente</b> .....	<b>11</b>
<b>Tabla 2. Cinco principales dimensiones en la calidad de servicio</b> .....	<b>18</b>

## LISTADO DE FIGURAS

<b>Figura 1. Expectativas y percepciones de los clientes en relación al servicio percibido .....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 2. Modelo de calidad de servicio e imagen .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 3. Modelo de calidad de servicio por percepción .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 4. Modelo de la calidad de servicio detallista .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 5. Cartilla de atención al cliente por Pin Pad .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 6. Encuesta de satisfacción por e- mail.....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 7. Modelo de atención de Interbank que considera el cliente incógnito .....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 8. Nota Pin Pad del VI Bimestre 2019.....</b>	<b>26</b>
<b>Figura 9. Nota de encuesta de satisfacción VI Bimestre 2019 .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 10. Nota de cliente incógnito VI Bimestre 2020 .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 11. Edades de los colaboradores en el Área de Atención al Cliente</b>	<b>30</b>
<b>Figura 12. Grado académico de los colaboradores .....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 13. Indicación de los colaboradores en cuanto a primer trabajo en Interbank.....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 14. Número de colaboradores que no han tenido una capacitación en atención al cliente .....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 15. Número de colaboradores participantes que no saben el significado de la palabra empatía .....</b>	<b>34</b>
<b>Figura 16. Número de grado de manejo de objeciones .....</b>	<b>35</b>

<b>Figura 17. Colaboradores que aplican de vez en cuando y parcialmente el modelo de atención al cliente que les brinda Interbank .....</b>	<b>36</b>
<b>Figura 18. Respuesta de la perspectiva de cada colaborador sobre la importancia que le da la empresa Interbank a la atención al cliente .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 19. Interés de los colaboradores en recibir capacitación sobre atención al cliente .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 20. Pregunta abierta al final de la encuesta .....</b>	<b>39</b>

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal, diseñar un plan institucional que permita mejorar el área de atención al cliente de la Tienda Interbank del Parque Industrial, ubicado en Villa el Salvador, y como objetivo específico el describir la situación actual y así detallar el plan de mejora de la atención al cliente de la Tienda Interbank Parque Industrial.

La investigación en el presente trabajo es descriptiva-explicativa, no experimental toda vez que no existe manipulación de la variable. La realidad problemática de la Tienda Interbank del Parque Industrial ubicado en Villa el Salvador, es el de no contar con personal capacitado por diferentes factores, además de no contar con un plan institucional de capacitación actualizado en la atención al cliente.

Finalmente podemos concluir objetivamente que el plan de mejora institucional en la Tienda Interbank Parque Industrial es necesario porque permitirá mejorar significativamente la atención a los clientes con un servicio de calidad, a la vez contribuir con el desarrollo de los colaboradores, y así evitar la fuga de clientes creando y fortaleciendo lazos de fidelidad.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de suficiencia profesional denominado «Propuesta de un plan de mejora en el área de atención al cliente en la Tienda Interbank del Parque Industrial de Villa El Salvador» es una herramienta orientada a promover y mejorar los servicios de atención con atributos de calidad, rapidez, efectividad y eficiencia, basado en una evaluación del entorno externo e interno y la identificación de problemas de calidad en el sector de atención al cliente. Este plan de mejora es una herramienta que permitirá preparar la acción requerida a lo largo del tiempo, y su propósito principal es cambiar o mejorar el estado actual del servicio al cliente para que luego se puedan evaluar posteriormente en un período de tiempo razonable y se verifique el estado e impacto de los cambios propuestos.

El plan de mejoramiento para el área de atención al cliente, tiene como propósito dar a conocer medidas necesarias que se deben aplicar en la tienda, las cuales permitirán mejorar el indicador de encuesta de satisfacción, ya que se identificó en el área de atención al cliente una calificación negativa en la encuesta de satisfacción por la atención recibida, aumentando la cantidad de reclamos y quejas, a pesar de que la empresa mantiene un procedimiento estipulado para la atención de todos los clientes.

En el primer capítulo se describe la realidad problemática en el que se detalla la situación actual de la tienda Interbank del Parque Industrial, de esta manera se dará a conocer los aspectos más notables a solucionar.

En el segundo capítulo se muestra el marco teórico, apoyándonos en algunos autores y en sus investigaciones que tienen relación o similitud a la calidad de atención al cliente, así mismo se dará a conocer conceptos básicos en su mayoría usados en este trabajo.

Finalmente, en el tercer capítulo se desarrolla la propuesta de mejora, una vez analizada profundamente la problemática de la empresa, y después se plantea las conclusiones y recomendaciones alcanzadas de la investigación.

## **PROBLEMA**

### **a. Problema General:**

¿Por qué diseñar un plan de mejora en el área de Atención al cliente en la Tienda Interbank del Parque Industrial de Villa El Salvador?

### **b. Problema Específico:**

- ¿Cuál es la situación actual de la atención al cliente en la Tienda Interbank del Parque Industrial de Villa El Salvador?
- ¿Cuál es el plan de mejora que se adecúe a la situación actual de la Tienda Interbank del Parque Industrial de Villa El Salvador?

## **OBJETIVOS**

### **a. Objetivo General:**

Diseñar un plan de mejora en el área de Atención al cliente en la Tienda Interbank del Parque Industrial de Villa El Salvador.

### **b. Objetivos Específicos:**

- Estructurar un programa de Capacitación en base a las necesidades actuales del área de atención al cliente en la Tienda Interbank del Parque Industrial de Villa El Salvador.
- Crear una herramienta que permita medir el impacto del modelo de capacitación de la Tienda Interbank del Parque Industrial de Villa El Salvador

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Antecedentes**

#### **1.1.1. Antecedentes Nacionales**

Alarcón et al. (2018), en su tesis «Calidad de servicio en las oficinas de la región de Lima del Banco BBVA Continental para el público millennial», de la Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP, buscan ajustar y valorar las extensiones del SERVQUAL a través de la herramienta de medida de la calidad de servicio al cliente en el BBVA Banco Continental. Para ello utilizó como instrumento la encuesta SERVQUAL que encierra las cinco extensiones del servicio, expresadas en 22 ítems o interrogaciones que permiten calcular la brecha entre lo que el cliente espera del servicio y la forma en que lo percibe, aplicado a una muestra de 451 personas. Los resultados ayudaron a brindar excelentes decisiones en estrategias de marketing, referidas a la medición y gestión de la calidad del servicio y a mejorar la definición de los indicadores de calidad relacionados a este aspecto en el sector bancario con el fin de estrechar mejor el vínculo con el cliente para que, de este modo, se logre una firme diferenciación.

Mendoza (2019), en su tesis denominada «Servicio al Cliente para generar eficiencia en el Banco Falabella de la Región Lambayeque», de la Universidad Señor de Sipán, tuvo como objetivo proponer estrategias de servicio de atención al cliente para generar mejor eficiencia en el Banco Falabella de la región Lambayeque. La técnica e instrumentos utilizados fueron encuesta y cuestionario a una muestra de 120 personas, y se tuvo como resultado que el servicio que se ofrece es aceptable y que tiene inconvenientes en el servicio a un 63%; además, que un 42% de las personas consultadas detalla que el personal no atiende sus consultas dudas o reclamos de manera efectiva, concluyendo que una de sus estrategias al tercer objetivo es capacitar al personal para una mejor atención y orientación al cliente acerca de los servicios que se ofrece.

Holguín et al. (2019), en la tesis «Calidad percibida en el servicio al cliente en el sector de Supermercados en la Ciudad de Cusco», de la Pontificia Universidad Católica del Perú – PUCP, buscan comprobar el impacto de las

dimensiones del modelo CALSUPER en la calidad percibida de servicio por los clientes del sector supermercados en la ciudad del Cusco. Se obtuvo como resultado que la dimensión interacción personal y la calidad percibida del servicio en el sector supermercados de la ciudad del Cusco tiene una influencia positiva, ya que la correlación entre estas se vio reflejada con un valor de  $r=0.777$ , el cual demuestra una reciprocidad efectiva fuerte, y el factor de determinación indica que la variabilidad en la calidad de servicio es expuesta en un 60.4% por la variabilidad en la dimensión interacción personal, lo cual llega a la conclusión de que en la dimensión interacción personal se puede observar que el cliente distingue una buena escucha activa por medio del personal de atención y la solución de incertidumbres; se sugiere trabajar en esta dirección y seguir mejorando, además que los trabajadores sean capaces de responder preguntas con facilidad ya que es esencial porque genera confianza con los clientes.

### **1.1.2. Antecedentes Internacionales**

Cepeda (2015), en su tesis denominada «Plan de Mejoramiento de la Calidad en la Atención al Cliente del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato», de la Universidad Regional Autónoma de los Andes (UNIANDES-Ecuador), pretende plantear un plan de mejoramiento de la calidad para el Banco Nacional de Fomento, que permita perfeccionar la atención al cliente mediante la técnica de observación directa y encuestas, realizadas en la investigación con una muestra de 135 clientes externos, sobre la atención al cliente, y 7 clientes internos, por el procedimiento de mejora de calidad de Atención al Cliente de la Sucursal Ambato. Se dio por resultado que el 60 % de los encuestados, que pertenece a 81 clientes externos, consideran perciben una pésima atención; un 20 %, que incumbe a 27 clientes, indican que la atención es regular; y un 20 % dicen que es buena; seguidamente, ningún cliente cuestionado indica que la atención es excelente. Por lo tanto, la mayoría de los ciudadanos encuestados indica que la atención por parte de los empleados del Banco Nacional de Fomento es mala, y que no se cuenta actualmente con un plan de mejoramiento de calidad de Atención al cliente; el 100 % responde que afirma la idea a resguardar y conocer la responsabilidad de aplicarlo en su estación. Finalmente, se llegó a la conclusión de que existe

desconocimiento en los directivos y personal operativo sobre técnicas de calidad del servicio y atención al cliente; además, que no se evidencia formación frecuente al personal de contacto respecto a nuevos ingresos de bienes o servicios, atención al cliente, relaciones humanas, mejoramiento de procesos, etc., generando una desactualización e incertidumbre, que perjudica al usuario.

Intriago et al. (2017), en la tesis denominada «Aplicación de Modelo Servqual para Potencializar la Calidad del Servicio en el Disney Park- Quito», de la Universidad de Guayaquil – Ecuador, intentan diseñar el modelo SERVQUAL para la medición de la satisfacción del usuario que contribuya a la potenciación de la calidad del servicio en el Disney Park de la ciudad de Quito. En la investigación, utilizando el instrumento antes mencionado a una muestra de 949 encuestados, se obtuvo como uno de sus resultados que los consumidores no distinguieron una reacción empática de parte de los trabajadores del Disney Park que los atendieron, demostrando que uno de los ítems de baja apreciación quedó relacionado con la cortesía y trato del personal de esta empresa, también se manifestó la escasez de formación en atención al cliente para optimizar la oferta del servicio de recreación. El modelo SERVQUAL demostró que los de mayor incumplimiento, que impactaron en la insatisfacción de los clientes, fueron relacionados a la empatía y seguridad originada por la limitada preparación del equipo y las políticas, que no se visualiza la protección de los bienes de los clientes en el interior de la empresa de esparcimiento. Se sugirió a la empresa planear la formación al equipo de trabajo para que aumentara el nivel de cortesía y trato del personal, de manera que los clientes perciban una reacción empática de parte de los trabajadores del Disney Park que los atiende.

López (2018), en su tesis titulada «Calidad de Servicio y la Satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy's de la Ciudad de Guayaquil», de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil-Ecuador, busca determinar la relación de la calidad del servicio con la satisfacción de los clientes del restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil, a través de una investigación de campo para el diseño de estrategias de mejora del servicio al cliente. Mediante el método de encuesta a una muestra de 365 personas, tuvo como resultado la existencia de clientes

insatisfechos en el restaurante Rachy's; además, se evidenció que el personal de servicio no brinda un trato personalizado, no se encuentran capacitados, y el restaurante cuenta con pocos empleados; esto hace que el servicio no sea rápido. También se pudo comprobar que existe una relación significativa positiva entre la calidad del servicio y la satisfacción al cliente. Finalmente se llegó a la conclusión que si aumenta la calidad del servicio va aumentar la satisfacción al cliente, o si es que disminuye la calidad de servicio disminuye la satisfacción al cliente.

## **1.2. Bases Teóricas**

### **1.2.1. Atención y Servicio al Cliente**

#### **1.2.1.1. Definición de La Atención al Cliente**

Existen diferentes conceptos sobre la atención al cliente, algunos de ellos son los siguientes:

De acuerdo con Escudero (2015, p. 6):

La atención al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado, se asegure un uso correcto de este y satisfaga sus necesidades y/o expectativas, como consecuencia del precio, la imagen y reputación de la empresa.

Luego, Arenal (2019, p. 7) expresa que la atención al cliente:

Es el servicio proporcionado por una empresa con el fin de relacionarse con los clientes y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades. Es una herramienta eficaz para interactuar con los clientes brindando asesoramiento adecuado para asegurar el uso correcto de un producto o de un servicio.

Y según Pérez Torres (2010), la atención al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia de la imagen, el precio y la reputación del producto o servicio que recibe (p. 6).

De las definiciones mencionadas se puede concluir que la atención al cliente son las acciones, actividades, estrategias, por conjunto, que ofrece una empresa a sus clientes generando conexión con ellos, con el fin de garantizar su satisfacción y con ello crear lazos de fidelidad.

#### **1.2.1.2. Características de La Atención al Cliente**

Desde el punto de vista de Arenal (2019, p. 9), teniendo en cuenta a Antonio Blanco, autor de «Atención al cliente», las características de la atención al cliente son:

– **La Diferenciación:**

El mercado altamente competitivo actual, se ofrecen productos y servicios cada vez más similares a precios parejos para cada segmento de consumidores. El servicio al cliente es una herramienta clave para ofrecer y agregar valor a los clientes de la competencia.

– **Conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes:**

Es necesario conocer las necesidades de los diferentes segmentos de clientes para ayudarlo y poder cumplir sus expectativas de forma que perciban como mínimo aquello que esperaban recibir a cambio de su dinero y que encuentren en el mercado aquellos bienes que verdaderamente compensen sus escaseces.

– **Flexibilidad y mejora continua:**

Las organizaciones deben de estar dispuestas a acomodarse a posibles cambios en su sector y a los requerimientos progresivos de los clientes, para lo cual el trabajador que está en trato continuo con el cliente ha de tener la formación y preparación adecuadas para ello.

– **Orientación al trabajo y al cliente:**

Las labores que implican atención inmediata al cliente combinan la parte técnica propia del mismo trabajo junto con una parte humana procedente del trato directo con individuos que perciben el servicio. Una adecuada atención al cliente debe armonizar ambos: saber hacer y saber estar.

– **Planearse como meta la atención al cliente la fidelización:**

Es más beneficioso y difícil retener a los clientes existentes que atraer nuevos clientes. Para poder generar la fidelización de los clientes hay que buscar nuevos valores coligados al bien para que los clientes logren sentirse satisfechos y puedan desestimar otras variables como suelen ser el precio, la lejanía que en su mayoría de oportunidades son repetidas frases de la competencia.

– **Canales Digitales:**

El desarrollo de la tecnología ha permitido que la atención al cliente se expanda y se preste a diferentes medios de comunicación dedicados a la atención al cliente como son las redes sociales, los foros y comunidades contribuyen a la optimización y la eficiencia del servicio, además gracias a estas los clientes de hoy en día demandan refutaciones inmediatas y las empresas que se están tomando en serio su gestión en atención al cliente están gestionando sus primeras respuestas en torno a los dos minutos de espera en promedio. Para ello se necesita tener un buen plan de atención al cliente, con los protocolos y sistemas de escalado bien definidos, pero, sobre todo, tener bien formado al equipo para que sean capaces de trabajar de forma colaborativa.

Las características de la atención al cliente son aspectos interesantes que definitivamente son un jala vista, marcan la diferencia y genera un valor agregado a una empresa con respecto a la competencia, y sobre todo hace resaltar la disposición constante que se tiene con el cliente.

### **1.2.1.3. Elementos de La Atención al Cliente**

De acuerdo con Fernández Verde y Fernández Rico (2017, p. 221), los elementos de la atención al cliente son:

– **El Entorno:**

Conformado por los siguientes componentes: externos (zona de aparcamiento, fachada, iluminación y limpieza del entorno) como internos (limpieza

del local, orden, calefacción, tipos de mesas o colocación de estanterías). Antes de ingresar en cualquier establecimiento, el cliente ya se habrá desarrollado una primera imagen de la empresa; si el establecimiento se encuentra en mal estado, sucio, en desorden, y encontrar un artículo resulta difícil, nadie va a comprar. Sin embargo, con un entorno apropiado, el cliente se sentirá invitado a realizar una compra.

#### – **La Organización:**

Se debe gestionar la mejor forma de prestar servicios y mejorar la afinidad con los compradores. Comprende desde el horario de posibilidad telefónica al público, el horario de apertura y cierre, el conocimiento del bien o servicio por parte de los trabajadores de la organización, el servicio de financiación, hasta el sistema informático de la empresa. En otras palabras, es un conjunto de ventajas y atenciones que los clientes esperan recibir de la empresa.

Toda expectativa que el cliente tenga de la empresa será parte de los elementos de la atención al cliente, adición a la comunicación entre ambas partes como uno de estos elementos, dado que es de gran importancia que se logre captar con claridad el mensaje que se desea comunicar y sobre todo que se refleje de manera directa, segura y transparente toda información, idea o malestar y al mismo tiempo lograr ser empático y respetuosos con los clientes, a esto lo denominamos comunicación asertiva.

#### **1.2.1.4. Tipos de Atención al Cliente**

Según la guía rápida de atención al cliente de López (2019), coexisten ciertos tipos de atención al cliente dependiendo del conducto que se maneje para comunicarse:

- **Atención al cliente presencial.** Se refiere a la posibilidad más directa con el cliente, por ejemplo como se ofrece en negocios físicos como tiendas, hoteles, mercados, clínicas médicas, entre otros. El usuario acude presencialmente al lugar en cuestión y allí lo atienden ya sea sin encomendar o a través de un cifra de espera. Es la atención al comprador más clásica.
- **Atención al cliente telefónica.** Una de las formas de atender a los clientes, responder sus preguntas, apoyarle en el proceso o en la entrega es a través del

teléfono. Es fácil ya que hoy en día toda la sociedad tiene un teléfono móvil con el que marcar de forma instantánea y solicitar toda la información que necesite. Incluso muchas compañías pequeñas o medianas aceptan a atender dudas vía WhatsApp.

- **Atención al cliente vía email.** También es un tipo de atención al cliente utilizadas con mayor frecuencia, las empresas están tomando esta modalidad para facilitar al cliente y al trabajador en brindar o manifestar su requerimiento a través de un correo electrónico corporativo para poder comunicarse con la empresa y especifique a través de él todos los datos necesarios. Habitualmente es un método que trabaja muy bien y las contestaciones suelen ser ágiles. Pero esto como siempre, depende de la seriedad, dedicación y compromiso que tenga cada área de la empresa.
- **Atención al cliente virtual.** Es en la actualidad, el más utilizado por los clientes, ya que el *ecommerce* y las webs inundan el día a día y tienen que proporcionar el apoyo de una manera agradable y rápida. Por eso seguro que has visto ya en muchas páginas un chat online mediante el cual puedes hablar de forma muy cómoda y sobre todo, instantánea. Ese tipo de comunicación sin duda tiene un gran éxito tanto entre los usuarios como en las empresas por su inmediatez y efectividad. En esta tipología de atención al cliente podríamos incluir la que se realiza actualmente a través de las redes sociales. Muchas empresas ofrecen a opción de responder dudas a través de sus cuentas de Twitter o Facebook. El cliente está en ellas, por lo que cuando se sube alguna foto del producto suelen aparecer comentarios preguntando por él. Lo ofrezcas como opción o no, se convierte en un canal más de atención al cliente.

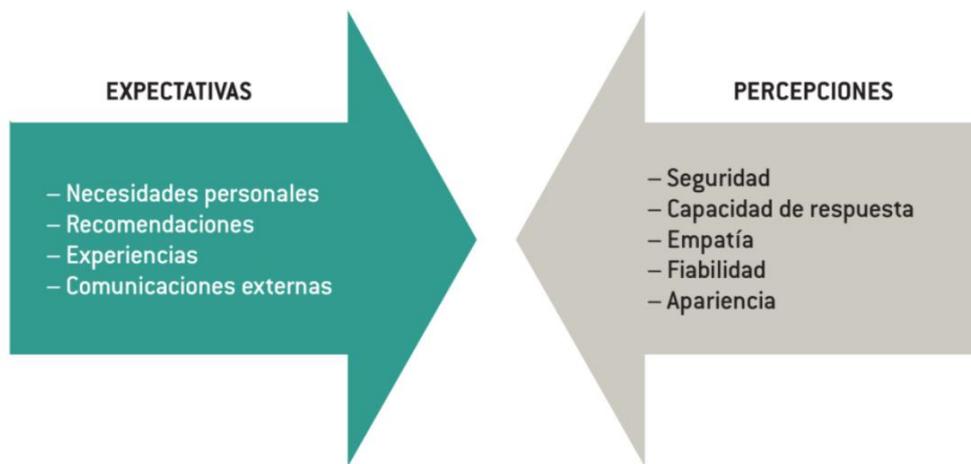
La atención al cliente en la actualidad ha tomado mucha importancia en las organizaciones, siendo este altamente influyente para la atracción, fidelidad y retención del cliente en la empresa, es por eso que las organizaciones tratan de abarcar todos los medios posibles en el que este se encuentre conectado y sea de su preferencia de acuerdo a edad.

### 1.2.1.5. Calidad en La Atención al Cliente

Según Fernández Carrasco (2018, p. 42), para que una empresa pueda atender con calidad al cliente, debe tener la capacidad para satisfacer sus necesidades. Sin satisfacción no hay calidad, por lo que la calidad en el servicio se convierte por un lado en la medida de la satisfacción de las expectativas de los clientes en relación al servicio percibido y, por otro, en el principal elemento cualitativo de distinción con respecto a la competencia.

**Figura 1**

*Expectativas y Percepciones de los Clientes en Relación al Servicio Percibido*



Fuente: Tomada de Fernández Carrasco (2018)

Cepeda (2015) menciona que al mencionar sobre servicios se debe asumir que la calidad está en ellos. Cuando evaluamos la calidad en un bien físico, el tener que observar sus características nos brindará una noción del nivel de calidad que posee, algo que no ocurre con los servicios. Una atención se elabora al instante de brindarlo, se debe realizar momentáneamente y varias veces al día. Los momentos denominados «momentos de la verdad» son el punto crítico del servicio al cliente. Instante en el cual el cliente ingresa en contacto con cualquier aspecto de la empresa, establecimiento o área de la organización y, por consiguiente, tiene la oportunidad de formarse una impresión real sobre la calidad del servicio que se presta. Por lo que debemos tomar conciencia y remarcar que no es posible prestar un servicio a medias, el servicio debe ser de excelencia. Estamos de acuerdo en

que solo prestando atención a dichos detalles se mejora la calidad en el servicio.  
(p. 22)

Para considerar la calidad en la atención al cliente debemos tomar en cuenta como protagonista principal al cliente, y que los esfuerzos que realizan los trabajadores, para que la calidad en la atención sea percibida en su totalidad, sean los suficientes para ser soporte de la experiencia que el cliente recibe, superando las expectativas que mantiene.

En la tabla 1, citando a Paz (2005, p. 24), las actitudes que forman los pilares de la calidad en servicio al cliente son las siguientes:

**Tabla 1**

*Actitudes que Forman los Pilares de la Calidad en Servicio al Cliente*

---

Interés Amistoso	Es algo más que socializar cordialmente o con amabilidad, el consumidor quiere sentir que sus necesidades son significativas para la organización, espera que la empresa se importe, no tanto por el favor lucrativo, sino también por el lado humano.
Flexibilidad	La contestación “no” o “no se puede” deberían no ser mencionadas, el usuario debe tener conocimiento que los trabajadores de la organización harán lo posible para solucionar su inconveniente o brindarle un recurso tolerable, es decir, debemos poner en marcha nuestra capacidad de persuasión.

---

---

Eficacia	<p>La eficacia se refiere a los dos horizontes indicados con anterioridad:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nivel de negocio: el consumidor requiere saber que el trabajador le auxiliará a resolver su problema, tomando el compromiso de llevarlo a buen fin y que no lo irá traspasando de una persona a otra hasta el fastidio.</li><li>• Nivel personal: se refiere a la reacción positiva, no ponerse a la defensiva.</li></ul>
Respuesta	<p>Cuando se ocurre una equivocación, negligencia de la empresa, incluso si no es nuestra responsabilidad, revisaremos todos los asuntos sin distinción y buscaremos una respuesta satisfactoria. A veces, las mejores respuestas que los clientes desean escuchar no son suficientes, pero debe encontrar la solución adecuada entre lo mejor y lo peor para satisfacer a sus clientes y, al mismo tiempo, encontrar la solución adecuada para su negocio. Nunca debemos sacrificar algo que sabemos, a priori, que no podemos cumplir, las promesas falsas son la peor opción.</p> <p>Transmitir siempre la confianza de que está tomando las medidas adecuadas para resolver el problema.</p>
Empatía	<p>Para que logremos nuestros objetivos, debemos asegurarnos de que los clientes sean nuestros aliados y lograr objetivos mutuamente beneficiosos en nuestras relaciones comerciales. Es imposible que si un bando gana, el otro pierda. En otras palabras, si no ganamos todos, los clientes no volverán.</p> <p>La relación comercial debe basarse en el compromiso y el respeto mutuo, ya que un cliente satisfecho</p>

---

---

volverá a comprar y se fidelizará cada vez más los la organización.

Empatizar con el cliente significa ponerse en su lugar. Así, conseguimos observar la realidad desde su punto de vista y destruir cualquier defensa que pueda interponerse en el camino de la comunicación.

La escucha y el silencio

El silencio es parte intrínseca de la escucha, pero, además, es una técnica que consiste en hacer una breve pausa después de que el cliente ha comentado alguna característica o aspecto del producto o inmediatamente después de que hemos hecho una pregunta y nos ha respondido brevemente. Indica que esperamos una ampliación de la información de la información, y da pie al cliente para que, después de ese breve lapso de tiempo “sin que nosotros digamos nada”, se sienta de alguna manera “obligado” a completar la información.

---

### **1.2.2. Satisfacción del Cliente**

Según Philip Kotler (2003, p. 10) define la satisfacción del cliente como el grado en el que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador [...]. Los clientes satisfechos vuelven a comprar, y comunican a otros sus experiencias positivas con el producto. [...] Las empresas inteligentes buscan encantar a los clientes mediante prometer sólo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

Arrascue et al. (2016, p. 69) expresa que la satisfacción del cliente es un requerimiento necesario para obtener un terreno en la mente de los consumidores y, por lo tanto también en el mercado meta. Es por eso, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado los límites de cada área de marketing para formar en unos de los importantes objetivos de todos los departamentos utilizables (producción, finanzas, recursos humanos, etc.) de las empresas exitosas.

Según Terry G. Vavra (2002), la satisfacción es el resultado emocional del consumidor ante su valoración de la diferencia apreciada entre su experiencia previa/expectativas del bien y la empresa, y el efectivo resultado vivido una vez creado el contacto con la empresa y haber probado el bien o servicio. Se cree que la satisfacción de los clientes influirá en sus futuras relaciones con la organización (ganas de volver a comprar, recomendación, deseo de comprar el producto sin tener que buscar a la competencia) (p. 25).

En la actualidad, las empresas están muy enfocadas en la retención de sus clientes, esto hace que su satisfacción sea uno de sus objetivos principales y a su vez que se maneje diferentes estrategias para conseguirlos. Se puede afirmar lo que menciona Kotler (2003) sobre la satisfacción del cliente, pero también es mucho más arriesgado un cliente insatisfecho, ya que es mayor la propagación de un servicio mal brindado hacia las personas cercanas a ellos, la recomendación a no usar el servicio o producto por errores cometidos impacta más sobre un comentario positivo.

#### **1.2.2.1. Fidelización del Cliente**

Según la Real Academia Española, la definición de fidelización es «acción y efecto de fidelizar», y este último es «conseguir, de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella». El término fiel se refiere a «que guarda fe, o es constante en sus afectos, en el cumplimiento de sus obligaciones y no defrauda la confianza depositada en él».

Para Ana Bastos (2007), la fidelización del consumidor es un trabajo de gran relevancia para la conservación de la organización. En una gran mayoría los portafolios de clientes se generan en función de las previsiones que se deducen de estos hábitos en los clientes. Accede a las organizaciones mejorar sus productos, ya que saben exactamente a quién dirigirse. A través de indagaciones y otros estudios de posventa, se obtiene información válida para la realización de mejoras en los atributos de estos productos (p. 14).

La fidelización de los clientes es prácticamente el propósito de toda actividad que realiza una empresa, ya que se pretende establecer vínculos de largo plazo y mantener la confianza generada hacia y con el cliente; para esto la empresa debe efectuar las promesas que se otorga a ellos para que no se quiebre este lazo entre ambos.

### **1.2.2.2. Expectativa del Cliente**

Las expectativas de los clientes se forman gracias a las experiencias que han presenciado en anteriores oportunidades, información recibida por parte de parientes o algún anuncio o publicidad que haya observado, y hace que busquen, en sus próximas visitas a la empresa, un mejor servicio o producto, algo más a lo ya experimentado o vivido.

Como lo menciona Jenniffer Peralta (2006): Las expectativas suministran de un patrón de valoración, componiéndose como dogmas con referencia a lo que sucederá a nivel de resultados y de procesos (experiencia afectiva) en el siguiente escenario de consumo. Tener expectativas supone que el comprador puede categorizar e descifrar a partir de sus opiniones, es decir, puede reafirmar o no sus suposiciones. De acuerdo a esta postura, la satisfacción del cliente estará determinada por la conmovición que viene movilizada por un cotejo entre las expectativas del cliente y el servicio ofrecido por la organización (p. 14).

### **1.2.3. Modelos de la Calidad del Servicio y Atención al Cliente**

La atención al cliente es de mucha importancia en las empresas, por ello los modelos que se mencionarán a continuación busca potenciarlo a través de métodos que lo evalúen y puedan medir la calidad del servicio.

#### **1.2.3.1. Modelo Gronroos**

Alarcón et al. (2018, p.26), teniendo en cuenta a Grönroos (1982), autor de «A Service Quality Model and its Marketing Implications», mencionan lo siguiente:

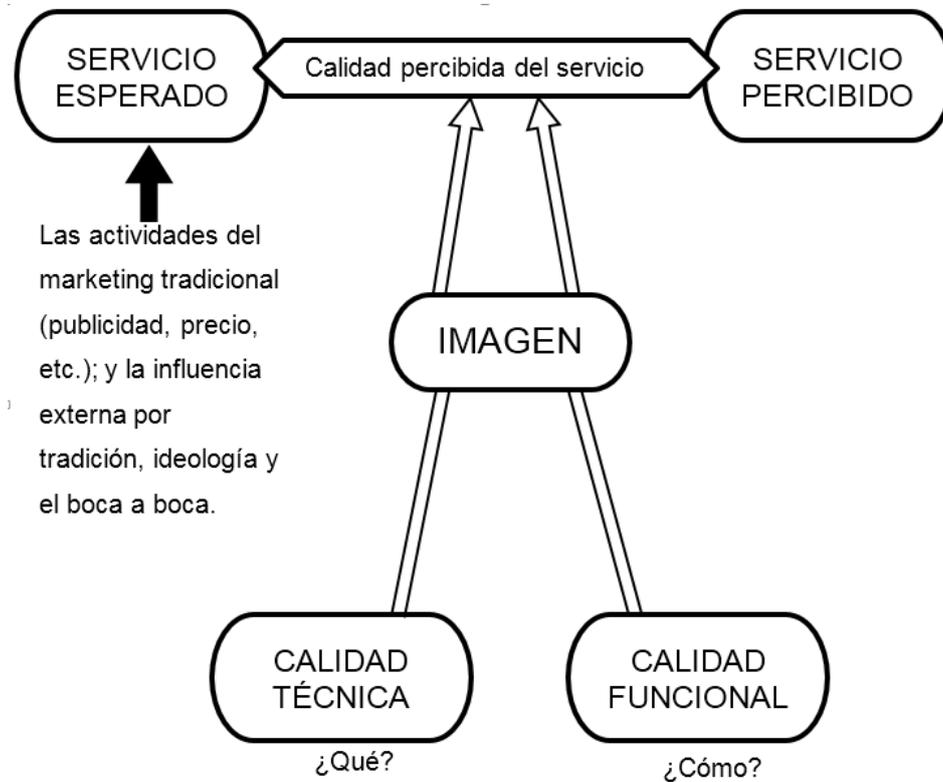
Propuso un modelo que relaciona la calidad del servicio percibido con la imagen que se forma el consumidor de la empresa. Para establecer esta relación, consideró las dimensiones mencionadas y las describió de la siguiente manera: a) la calidad funcional del proceso de intercambio; es decir, la forma en la que se presta el servicio, las cuales incluyen las interacciones entre la empresa y el cliente. Esta calidad funcional consiste en siete atributos que están relacionados al proceso, y que los empleados deben poseer: comportamiento, actitud, accesibilidad, apariencia, contacto con el consumidor, relación interna y vocación de servicio. Por otro lado, se tiene b) la calidad técnica, la cual es el resultado del proceso de intercambio, por ejemplo, lo que el cliente recibe. La dimensión técnica consiste en cinco atributos perceptibles que poseen los empleados: su habilidad técnica, su conocimiento, sus soluciones técnicas, manejo de sistemas computarizados y la calidad de las máquinas que éstos emplean (Grönroos, 1982, 1984). Finalmente, c) la calidad de servicio es descrita por Grönroos como la percepción general del cliente sobre el proveedor. (p. 26)

Además, Alarcón et al. (2018) señalan lo siguiente:

Esta percepción o imagen corporativa actúa como un filtro, ya que, si en la mente del consumidor esta percepción es positiva, probablemente el consumidor perdona los posibles problemas existentes en el proceso o en el resultado final. En caso los problemas persistan, la imagen positiva de la empresa se vería afectada. Sin embargo, si la imagen que el cliente tiene de la empresa es negativa, los problemas que puedan surgir en cuanto a la calidad pueden ser percibidos como peores de lo que realmente son. (p. 27)

**Figura 2**

*Modelo de Calidad de Servicio e Imagen*



Fuente: Imagen traducida al español de «A Service Quality Model and its Marketing Implications» por Grönroos, C., 1984.

### **1.2.3.2. Modelo Servqual**

Intriago et al. (2017) mencionan lo siguiente:

El modelo SERVQUAL fue elaborado por Zeithaml, Parasuraman y Berry. Se emplea con la intención de optimizar la calidad de servicio que ofrece una organización, a través de este modelo es viable evaluar la percepción de los consumidores con el servicio recibido, estar al tanto de los contrastes entre las expectativas y percepciones de los clientes, marcar algunos elementos que determinan las expectativas de los consumidores como la

comunicación, necesidades personales, experiencias con el servicio, identificando las cinco dimensiones relativas al servicio. (p. 21)

Esta técnica facilita la medición de la calidad del servicio mediante la retroalimentación que se realiza al cliente considerando la percepción de los directos beneficiados de la actividad realizada, a través de la escala del modelo se puede analizar los resultados obtenidos, identificando las áreas que generan problemas, además que pueden generar políticas internas que aplicadas mejoren el desempeño y den como resultado la satisfacción de los clientes (...) Algunas empresas aplican la escala multidimensional SERVQUAL, para determinar las actitudes e inquietudes de sus clientes, ya que a pesar que existen organismos legales que tienen a su cargo la regulación e inspección del cumplimiento de normativas de las empresas para prestar servicio, sin embargo este modelo le permite a la organización mejorar sus procesos y fortalecer el servicio al cliente. (p. 24)

Además, Parasuraman et al. (1985) identificaron 5 principales dimensiones o criterios que influyen en la calidad del servicio percibido, los cuales se aprecian a continuación:

## **TABLA 2**

### *Cinco principales dimensiones en la Calidad de Servicio*

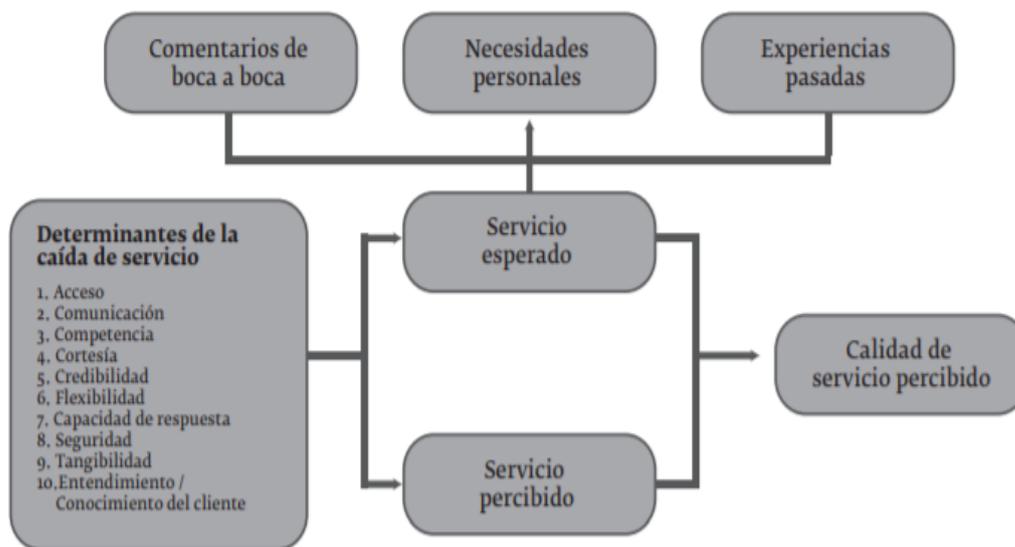
Dimensión	Descripción
Elementos Tangibles	Apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación
Confiabilidad	Capacidad para realizar el servicio prometido de manera precisa y fiable.
Capacidad de Respuesta	La buena disposición para ayudar a los clientes a proporcionar un servicio oportuno

Seguridad	Conocimiento y cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir seguridad y confianza
Empatía	Cuidado y atención individualizada que la empresa proporciona a sus clientes

Fuente: Parasuraman et al. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing*.

**Figura 3**

*Modelo de Calidad de Servicio por Percepción*



Fuente: Modelo de brechas o gaps. Adaptado de Parasuraman, Zeithmail y Berry (1985)

### 1.2.3.3. Modelo Calsuper

Holguín et al. (2019) mencionan que, teniendo en cuenta a Vázquez, Rodríguez, y Díaz (1996).

Desarrollaron la escala denominada calidad de la oferta realizada por supermercados o CALSUPER; tiene como objetivo mejorar la comprensión de las dimensiones de calidad de servicio en empresas detallistas, mediante un análisis factorial confirmatorio, fiabilidad y validez. Esta escala está

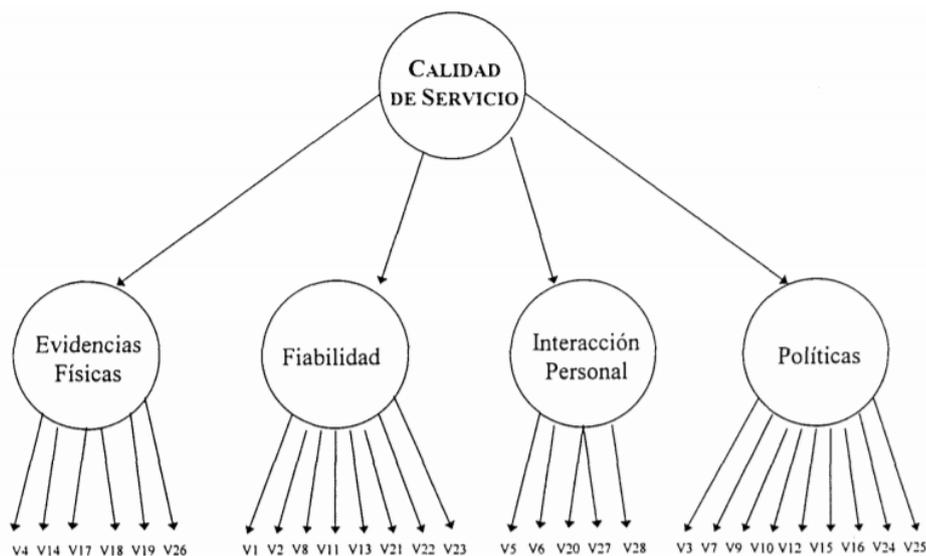
compuesta por cuatro factores las cuales son a) evidencia física, b) fiabilidad, c) interacción personal, y d) política; estas se plasman en 18 preguntas, donde la calidad de servicio pueda ser medida con mayor eficacia teniendo en cuenta únicamente las puntuaciones de percepción de resultados (p. 18).

Finalmente, concluyen lo siguiente:

La escala CALSUPER (calidad de la oferta realizada por supermercados) fue validada para medir la calidad de servicios en empresas detallistas que compiten con el formato comercial de supermercados. (p. 28)

**Figura 4**

*Modelo de la Calidad de Servicio Detallista*



Fuente: Vázquez Casielles, Rodolfo et al. (1996: p, 6)

### 1.3. Definición de Términos Básicos

- Atención: Proceso voluntario o involuntario de brindar interés hacia alguien o algo.
- Calidad: Conjunto de cualidades y características que satisface necesidades con respecto a un producto o servicio.

- Capacitación: Proceso en el cual se adquieren, desarrollan o actualizan conocimientos, habilidades o actitudes.
- Cliente: Se considera a la persona que adquiere un producto o servicio por cambio de su dinero.
- Eficacia: La capacidad de lograr un resultado u objetivos con condiciones establecidas o ya predeterminadas.
- Expectativas: Es la supuesta ilusión esperada, posibilidad de realizar, lograr, conseguir algo.
- Fidelización de clientes: Es la lealtad de un cliente hacia alguna marca, es la forma de asegurar que el cliente regrese nuevamente a la empresa como consumidor.
- Modelo: Prototipo. que puede ser imitado.
- Requerimiento: Solicitud o petición de algo.
- Realidad: Es lo que realmente existe, ocurre, desarrolla y acontece de manera verdadera o cierta, opuesto a la imaginación o ilusión.
- Satisfacción: Es el acto de saciar, colmar un deseo o necesidad a través de un producto o servicio adquirido.
- Servicio: Conjunto de actividades que una persona o empresa ofrece por dinero a cambio.
- Organización: Es una agrupación de personas que se relacionan entre sí y emplean un sistema diseñado para conseguir determinadas metas y objetivos.
- Perspectiva: Idea o posición que se tiene sobre determinada situación u objeto.
- Producto: Es aquello que una persona o empresa ha elaborado de forma tangible para ofrecer a los clientes.

## **CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE DESARROLLO DEL TRABAJO PROFESIONAL**

El objetivo del estudio será el diseño de un plan de mejora en el área de atención al cliente en la tienda Interbank Parque Industrial de Villa El Salvador y su incidencia en el trato al cliente. Se recurrió a un diseño no experimental. Considerando que el tema de investigación tiene un sustento teórico suficiente, se procedió a realizar una investigación de tipo descriptivo, y la población de estudio es el personal que labora tanto en ventanilla como en plataforma de atención al cliente de la tienda Interbank, cuyo procedimiento fue realizar encuestas virtuales a los 10 colaboradores que trabajaron en el último bimestre del 2019.

### **2.1. Delimitación Temporal y Espacial del Trabajo**

El presente trabajo de estudio se realizó en el área de Atención al Cliente de la Tienda Parque Industrial del banco Interbank, ubicado en la zona de Parque Industrial de Villa El Salvador, provincia y departamento de Lima, en el periodo del último bimestre del año 2019.

### **2.2. Determinación y Análisis del Problema**

Interbank es una de las principales instituciones financieras del país enfocado en brindar productos innovadores y un servicio personalizado, enfocado totalmente en atender los requerimientos a más de dos millones de clientes, teniendo una participación de créditos y depósitos de 11.4 % y 13.2 %, respectivamente en el mercado financiero del Perú. A pesar que Interbank cuenta con una amplia red de más de 1900 cajeros automáticos y pese haber incorporado el uso de la tecnología mediante la atención por la página web, aplicación Interbank App, y el uso del canal de WhatsApp, el canal más empleado por los clientes es el de manera presencial.

En la Tienda Interbank Parque Industrial de Villa el Salvador, la concurrencia de los clientes se ha visto afectado por una deficiente atención debido a diferentes factores, tanto internos como externos.

En este estudio se han revisado los instrumentos de medición los mismos que han arrojado indicadores de medición a la satisfacción del cliente en dicho lugar.

Estos instrumentos tienen como propósito identificar las causas o motivos por el cual la satisfacción del cliente se ve afectada, entre estos tenemos:

- Pin Pad: Este es un instrumento que se encarga de medir la atención brindada del colaborador en ventanilla hacia el cliente al finalizar el requerimiento de este; se le muestra al cliente una cartilla enumerada del 1 al 5 con la siguiente consulta:

¿Cómo te atendí hoy?

Del cual el cliente deberá calificar al colaborador de Interbank si su atención fue:

Opción 1 – MAL

Opción 2 – REGULAR

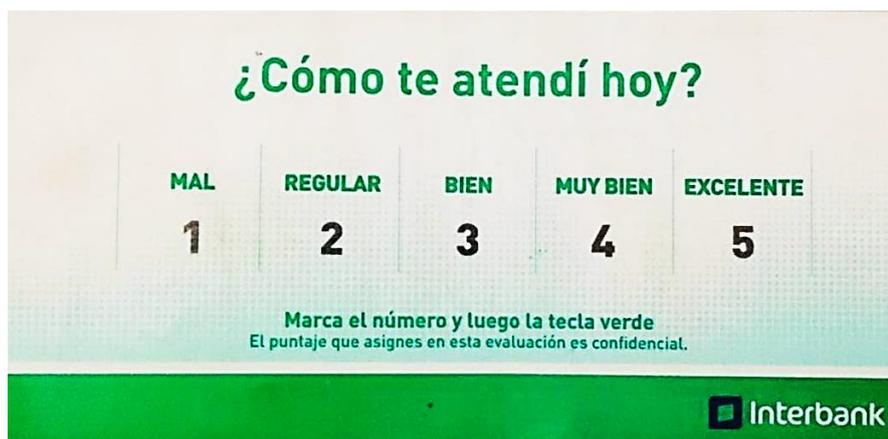
Opción 3 – BIEN

Opción 4 – MUY BIEN

Opción 5 – EXCELENTE

### Figura 5

*Cartilla de Atención al Cliente por PIN PAD*



Fuente: Banco Interbank

- Encuesta de Satisfacción por E- mail: Se encarga de medir la atención del cliente desde que llega a las instalaciones del banco hasta que se retira del mismo. Interbank ajustó el Modelo de Servqual a su realidad en la empresa como banco,

es por ello que utiliza este modelo para medir la calidad de la Atención al Cliente con este indicador. Consta de un correo electrónico en el que se detalla elementos como el nivel de empatía, nivel de satisfacción, nivel de solución de problemas, la seguridad en la tienda, entre otras preguntas abiertas para que el cliente pueda explayarse con referencia a la atención y servicio ofrecido, y también con preguntas cerradas de respuestas ponderadas de la siguiente manera:

NADA SATISFECHO

POCO SATISFECHO

SATISFECHO

MUY SATISFECHO

TOTALMENTE SATISFECHO

Y por consiguiente, la encuesta termina con la siguiente pregunta: ¿Qué tan probable recomendaría a la Tienda Interbank Parque Industrial de Villa El Salvador a algún pariente o familiar para realizar alguna operación bancaria?, la respuesta a esta última pregunta tiene las siguientes opciones múltiples para calificar desde un 0 - NADA PROBABLE hasta un 10 - EXTREMADAMENTE PROBABLE.

### Figura 6

*Encuesta de Satisfacción por E- mail*

Nada probable

Extremadamente probable

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Te recordamos que Interbank no solicita datos personales, números de cuenta o tarjetas, ni que informes tu clave secreta (de cajero o internet).

Esta encuesta estará disponible por tiempo limitado.

Gracias por tu opinión.

Fuente: Banco Interbank

- Cliente Incógnito: Esta herramienta mide la atención presencial que percibe el cliente en relación a un modelo de atención ya estipulado como procedimiento en el banco. Este personaje encubierto disimula ser un cliente, y se encarga de realizar una operación, además tiene en cuenta que se cumpla una regleta de atención que consiste en seguir 9 pasos ya establecidos por la misma organización y que se debería cumplir en todas las tiendas del Banco Interbank:
  1. Sonrío, Miro y Saludo de bienvenida.
  2. Identifico al cliente, ¿Me permite su DNI, por favor?
  3. Aclaro requerimiento. Utilizo Escucho, Empático y Amable, y atiendo
  4. Siebel, ¿tiene campaña? SI – ofrezco despierto interés NO – educo en canales digitales.
  5. Cliente interesado VENTA CORTA - cierro venta, VENTA LARGA – prospecto venta.
  6. Personalizo y explico beneficios.
  7. Cierro venta.
  8. Ofrezco ayuda adicional.
  9. Sonrío, Miro y sorprendo de despedida.

También, el cliente incógnito considera las siguientes características al ingresar a la Tienda:

- El tiempo de demora en la cola
- El tiempo en la atención
- Comunicación al cliente
- La proactividad del colaborador
- Ofrecimiento de algún producto
- Aspectos físicos internos y externos de la Tienda
- Correcta vestimenta del colaborador

## Figura 7

### Modelo de Atención de Interbank que Considera el Cliente Incógnito

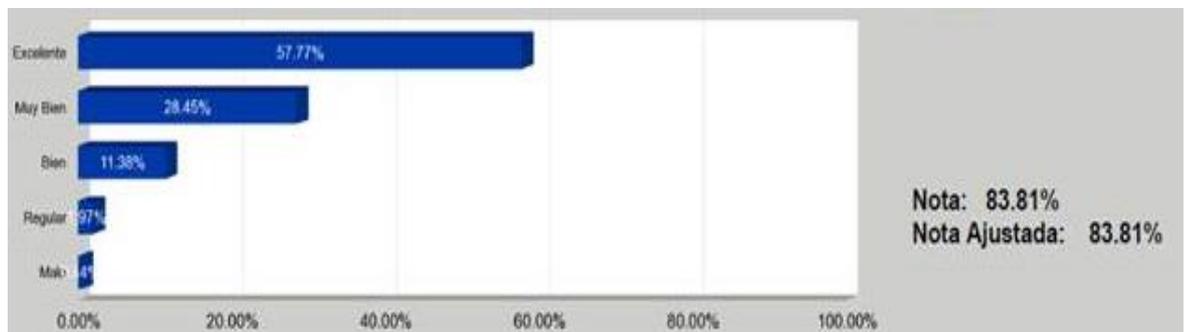


Fuente: Banco Interbank

Los resultados obtenidos en estas herramientas en la Tienda Interbank Parque Industrial muestran indicadores negativos en relación a la satisfacción del cliente como se muestra a continuación:

## Figura 8

### Nota Pin Pad del VI Bimestre 2019



Fuente: Banco Interbank

En el Pin Pad se obtiene como nota de calificación un 83.81 %, siendo el mínimo a alcanzar de 95 % para esta tienda, se muestra que lo que baja la calificación es un 4 % en la opción 5 – MAL, un 1.97 % en la opción 4 – REGULAR y una nota significativa de 11.38 % en la opción 3 – REGULAR, que nos demuestra y nos baja la calificación que tiene el colaborador al momento de atender al cliente.

## Figura 9

### Nota de Encuesta de Satisfacción VI Bimestre 2019



Fuente: Banco Interbank

Por otro lado, en la Encuesta de satisfacción al cliente se logra observar una negación a la recomendación de esta tienda, siendo los motivos más resaltantes que nos estaría bajando la nota en calidad de servicio o atención al cliente son los siguientes: un 33 % de las personas encuestadas precisó un trato poco amable además de poca disposición de la persona que lo atendió, un 33 % indicó que el personal que lo atendió no le brindó buena información y estos mismos mencionaron que al personal le falta capacitación, luego otras personas encuestadas mencionan demoras en la atención o porque no se resolvió la consulta o requerimiento.

**Figura 10**

*Nota de Cliente Incógnito VI Bimestre 2020*

EVALUACIÓN DE RECLAMO DE INADECUADA ATENCIÓN		100%	0%
Indique el tipo de caso/reclamo que presentó:	Caso 05: Personal de seguridad no le permite pasar a esperar dentro de la tienda		-
¿El RF indagó la causa de la molestia que quería registrar?	Si	100%	
¿El RF que lo atendió le solicitó el DNI para verificar la titularidad del cliente?	Si	100%	
¿EL RF derivó a otra persona del banco la atención de la molestia?	No hubo derivación		-
¿La persona que lo atendió lo derivó a Banca Telefónica?	No		-
¿La persona que lo atendió se hizo cargo, justificó lo acontecido y pidió disculpas por el inconveniente?	Si	100%	
¿La persona que lo atendió indicó que ingresaría un registro en el sistema?	Si		-
¿La persona que lo atendió ingresó un registro de "Inadecuada atención" en Siebel? (VERIFICACION REALIZADA POR INTERBANK)	Si	100%	
¿La persona que lo atendió ingresó un reclamo de "Inadecuada atención" en Telesoft? (VERIFICACION REALIZADA POR INTERBANK)	No		-
¿La persona que lo atendió le entregó una constancia del registro?	No		-
¿Qué DATOS les solicitaron para registrar el reclamo/registro?	Detalles de la tienda, Otros		-
¿La persona que lo atendió le hizo alguna recomendación para su próxima visita?	No		0%
<b>!</b> HACERSE CARGO: En una escala del 0 al 3 donde significa "Debajo del estándar - Sin concentración, distraído, se equivoca y corrige por distracciones. Deriva al cliente a otro canal sin verificar información del cliente.", 2 "Estándar - Realiza la operación solicitada, se concentra en la operación, se limita a responder a la consulta del cliente." y 3 "Superior - Realiza la operación solicitada, muy concentrado y pendiente durante todo el tiempo del cliente, ofrece ayuda adicional.", ¿cómo calificarías el hacerse cargo al atender de la persona que te recibió?	Estándar - Realiza la operación solicitada, se concentra en la operación, se limita a responder a la consulta del cliente		67%
Durante la atención con el RF, ¿mantuvo el contacto visual contigo la mayor parte del tiempo?	Si	100%	
<b>!</b> El personal que te atendió, ¿te invitó a realizar alguna otra transacción / consulta?	No		0%
El personal que te atendió, ¿te agradeció por la visita realizada?	Si	100%	
El personal que te atendió, ¿se despidió con la frase: "Gracias por venir a Interbank"?	No		-
El personal que te atendió, ¿se despidió al terminar la visita?	No		0%
Cuando se despidió, ¿te miró a los ojos?	Si	100%	
Cuando se despidió, ¿te sonrió?	Si	100%	

IMAGEN		
¿Las campañas comerciales expuestas son las correctas para esta tienda?	Si	-
¿Las campañas comerciales expuestas en la pizarra son las correctas para esta tienda?	Si	-
¿Los muebles detrás de los representantes financieros (detrás del Counter) estaban ordenados, es decir, libres de archivadores, cuadernos, flores, artículos de regalo, canastas, panetones, cascos de construcción, etc.?	Si	-
¿Había corpóreos en la tienda?	Si	-
¿Todos los globos se encontraban en los portaglobos?	N/A	-
¿Había banderolas en la tienda?	No	-
¿El volumen del televisor era muy alto al punto de incomodar a los clientes?	No	-
¿En cualquier parte de la tienda, encontraron folletos verticales de Interbank, los que son del modelo antiguo?	Si	-
En el mueble exhibidor de folletos: ¿los folletos estaban colocados de acuerdo a cada una de las secciones de productos que se ven en el mueble?	Si	-
En el mueble exhibidor de folletos: ¿las primeras filas de acrilicos estaban abastecidas con folletos suficientes para que los clientes se los puedan llevar?	Si	-
¿Había revistas Explora en la Tienda?	Si	-
¿La tienda tiene hojas A4 o afiches pegados en las puertas, ventanas, paredes o el counter?	No	-
¿La fachada de la tienda se encontraba limpia y despejada? (Lunas limpias, sin banderolas y sin cartulinas pegadas, la pared exterior limpia de grafitis)	Si	-
¿La zona de cajeros electrónicos se encontraba limpia, sin papeles en el piso?	Si	-
¿Los tapices de los sillones de espera se encontraban limpios?	Si	-
¿El letrero luminoso de la fachada se encuentra limpio?	Si	-
<b>TOTAL</b>	<b>85%</b>	<b>100%</b>

Fuente: Banco Interbank

Y para finalizar la nota de los indicadores que tiene la Tienda Interbank Parque Industrial sobre la atención al cliente, al realizar su visita el Cliente Incógnito, se obtuvo un 85% de lo ideal que es el 100% en el uso del modelo de atención, señalando que no se mencionó una frase proactiva, no se despidieron del cliente, falta de empatía.

Estos indicadores nos llevan la conclusión que en la Tienda Interbank Parque Industrial no se está a manejando de manera adecuada la atención al cliente y con ello se está generando una insatisfacción por parte del cliente.

## 2.3. Modelo de Solución Propuesto

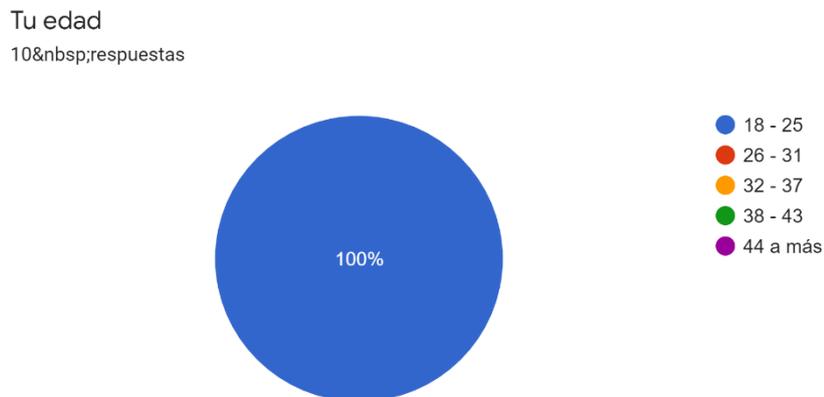
### 2.3.1. Análisis del Área de Atención al Cliente

Con el ánimo de realizar una propuesta que esté respaldada con un estudio, se llevó a cabo una encuesta en el área de atención al cliente de la Tienda Interbank Parque Industrial de Villa El Salvador; la cual estuvo determinada por las siguientes características:

En el ámbito interno, realicé una pequeña encuesta virtual con preguntas cerradas a los 10 colaboradores que trabajaron en el último bimestre del 2019 en la Tienda Interbank Parque Industrial para conocer y encontrar las posibles razones por el cual los clientes tienen una percepción poco recomendable sobre la atención en esta Tienda. Los resultados encontrados fueron determinantes para hallar la causa a esta situación:

**Figura 11**

*Edades de los Colaboradores en el Área de Atención al Cliente*



Fuente: Elaboración propia

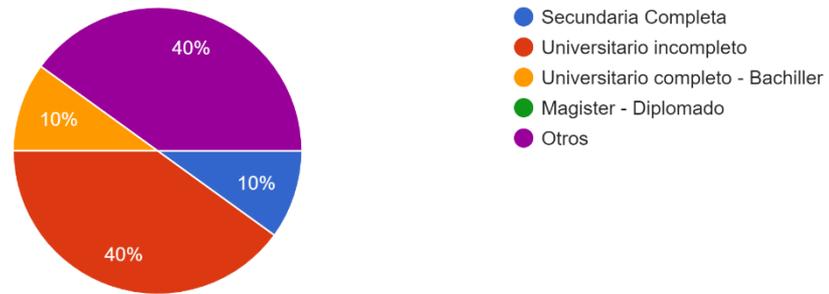
Al consultar la edad de los colaboradores que se posicionaban en el área de atención al cliente tanto en ventanilla como plataforma se obtuvo que el 100% de ellos tenían una edad entre 18 a 25 años (figura 11), con esto entendemos que los colaboradores son bastante jóvenes. De cierta manera los diez colaboradores que rindieron la encuesta virtual son de la Generación millenials.

## Figura 12

### Grado Académico de los Colaboradores

Grado académico

10 respuestas



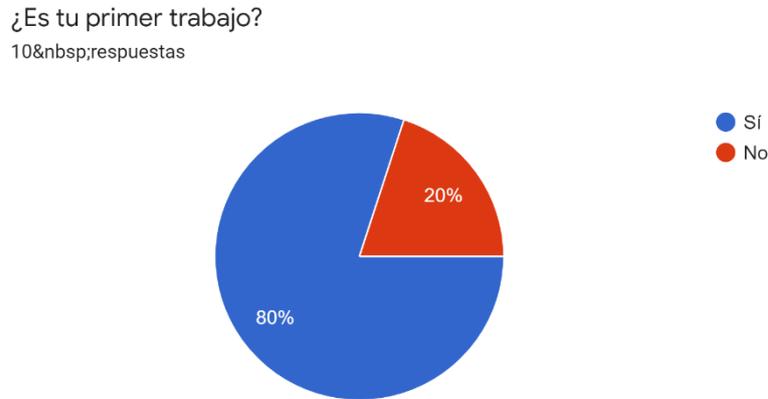
Fuente: Elaboración propia

Un 10 % de los colaboradores solo tiene estudios de secundaria completa y otros 10 % habían estudiado una carrera universitaria, 40 % de los colaboradores eran universitarios pero que no habían culminado su carrera y otros 40 % tenían estudios técnicos como se muestra en la figura 12.

Si bien es cierto para una atención del cliente de calidad no es necesario tener un alto grado académico, sí es necesario desarrollar las habilidades que nos ayuden a brindar un buen servicio de calidad.

### Figura 13

#### Indicación de los Colaboradores en cuanto a Primer Trabajo en Interbank



Fuente: Elaboración propia

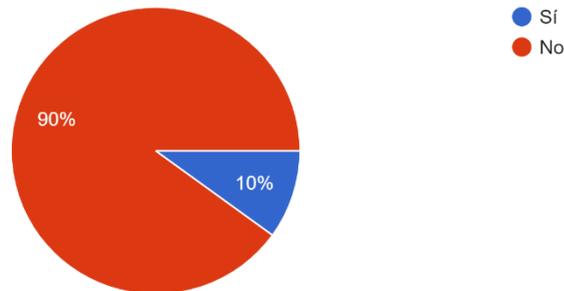
Uno de los datos más resaltantes fue que 80 % de los colaboradores de la Tienda Interbank Parque Industrial indicó que trabajar en Interbank era su primer trabajo, es decir no tenían experiencia laboral previa; sin embargo, un 20 % seleccionó la opción de ya haber laborado anteriormente, es decir, que tiene cierta experiencia.

Los conocimientos que se adquieren en el transcurrir de la vida, en la práctica, es parte de la experiencia que se va obteniendo y ayudan a desarrollar ciertas habilidades, siendo en el caso de la Tienda Interbank Parque Industrial que 8 de los 10 colaboradores encuestados no lo tienen. Esto también da a denotar que Interbank acepta a colaboradores sin experiencia alguna para su desarrollo profesional en la empresa.

## Figura 14

### *Número de Colaboradores que no han tenido una Capacitación en Atención al Cliente*

¿Recibiste algún curso, taller, o capacitación sobre como atender al cliente?  
10 &nbsp;respuestas



Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que un 90 % de los colaboradores nunca han tenido una capacitación en el tema de atención al cliente, mientras un 10 %, que significa solo 1 persona que brinda atención, sí ha participado de un curso, taller o capacitación de atención al cliente y esto es relevante y sobre todo preocupante.

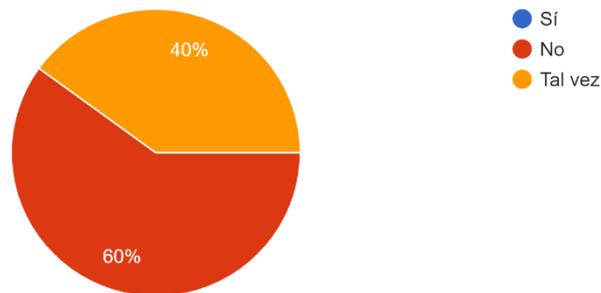
Esta información confirma que Interbank contrata a personal sin experiencia, como anteriormente se ha mencionado, y al no haber recibido alguna capacitación previa se hace más complicado que se dé una atención al cliente de calidad, siendo esta su principal función para los colaboradores de ventanilla y plataforma.

## Figura 15

### *Número de Colaboradores Participantes que no saben el Significado de la Palabra Empatía*

¿Sabes que es la empatía?

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia

De los colaboradores participantes a esta encuesta un 40 % no sabían exactamente el significado de la palabra Empatía, pero si tenían una breve noción, sin embargo, un 60 % no conocía el término ni estaban familiarizada con esta.

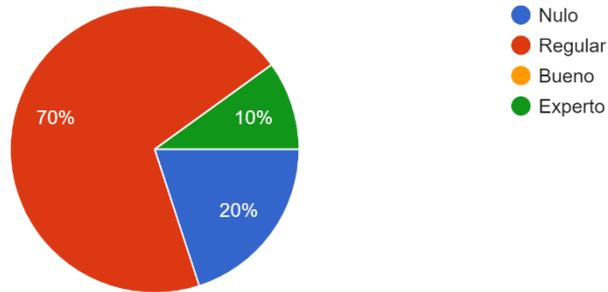
La capacidad de entender los pensamientos, sentimientos y emociones ajenas a nosotros es de gran importancia al momento de tener una comunicación efectiva, a falta de conocimiento sobre este concepto, la Tienda Interbank Parque Industrial está teniendo dificultades al realizar la atención a sus clientes, calificándolos de baja calidad.

## Figura 16

### Número de Grado de Manejo de Objeciones

¿Cuál es el grado de manejo de objeciones que tienes?

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia

El grado de manejo de objeciones no es el esperado entre los colaboradores de la Tienda Interbank Parque Industrial, obteniendo un resultado de 60 % a la respuesta grado regular, un 20 % de colaboradores que su manejo de objeciones es nulo y solo 1 de los colaboradores refleja ser experto en el manejo de objeciones.

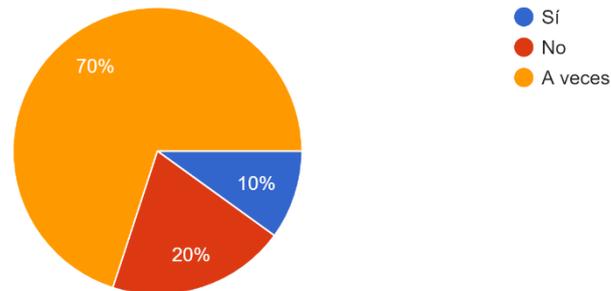
De acuerdo a esta pregunta, podemos ver que un gran porcentaje de los colaboradores que brindan atención al cliente no dan una buena respuesta ante los “pero” o “noes” que el cliente pueda indicar con respecto a su malestar.

## Figura 17

*Colaboradores que aplican de vez en cuando y parcialmente el Modelo de Atención al Cliente que les Brinda Interbank*

¿Aplicas el Modelo de Atención al Cliente brindado por la empresa?

10 respuestas



Fuente: Elaboración propia

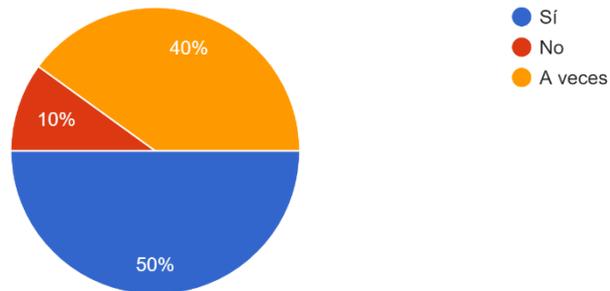
También se observó que el 70 % de los colaboradores aplican de vez en cuando y parcialmente el Modelo de Atención al Cliente que les brinda Interbank, el 20 % de estos no lo aplica en su totalidad y solo un 10 % si lo realiza, lo cual nos da a entender que solo 1 persona está cumpliendo los pasos a seguir de una amigable atención al cliente.

Este porcentaje se debe a la monotonía del trabajo, ya que al ser clientes frecuentes se pierde la estructura de modelo de atención que tiene el Banco Interbank, sin embargo, es necesario seguir con este modelo ya que forma parte de la medición de la atención al cliente mediante el Cliente Incógnito.

## Figura 18

*Respuesta de la Perspectiva de cada Colaborador sobre la Importancia que le da la Empresa Interbank a la Atención al Cliente*

¿Sientes que la empresa le da importancia a la Atención al Cliente?  
10 respuestas



Fuente: Elaboración propia

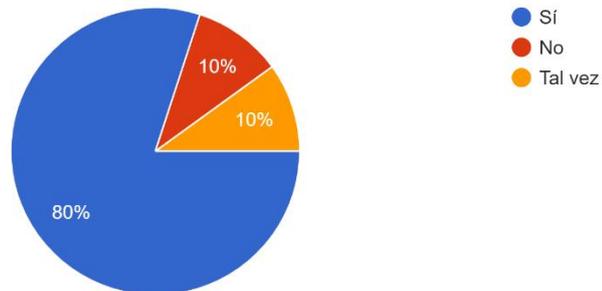
En cuanto a la respuesta de la perspectiva que tiene cada colaborador en sí la empresa, Interbank, le da importancia a la Atención al Cliente, un 50 % de los colaboradores afirmó, mientras un 40 % indicó que a veces considera que Interbank da importancia a la Atención de sus clientes y solo 1 colaborador indicó que no se le da la debida importancia.

La perspectiva de los colaboradores se debe a que no hay por parte de la empresa capacitaciones constantes sobre la atención al cliente, no obstante, se tiene tres indicadores que la miden.

## Figura 19

### *Interés de los Colaboradores en recibir Capacitación sobre Atención al Cliente*

¿Te interesaría recibir una capacitación sobre atención al cliente?  
10 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Por parte de la mayoría de colaboradores, estuvieron de acuerdo en recibir una capacitación con referencia a la Atención al Cliente obteniendo un 80% de estos una respuesta afirmativa, un 10% con un tal vez de respuesta y un 10% en abstenerse de recibir la capacitación.

Al momento de interactuar con los colaboradores de la Tienda Interbank Parque Industrial mencionaban que una capacitación siempre es buena, y sobre todo, que es necesario para aumentar sus conocimientos y/o reforzar a los que ya lo tienen y así brindar una atención al cliente de calidad.

## Figura 20

### *Pregunta abierta al Final de la Encuesta*

¿Qué crees que te falta para poder tener un mejor dominio en la atención al cliente?

9 respuestas

Desarrollar habilidades
Tolerancia
Mayor capacitación respecto a este tema, para desenvolverme en mis tareas cotidianas
Maneje mis emociones para con el cliente
Facilidad de palabras
Capacitación
Paciencia
Capacitación

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar la encuesta, dejé una pregunta abierta para que los colaboradores se puedan sentir libres en opinar y los resultados nos evidenciaban que para un mejor dominio en la atención al cliente requerían de una capacitación que les ayude a desarrollar habilidades blandas.

Siendo la atención al cliente de manera presencial la más demandada por el cliente, es de suma importancia que se actúe con inmediatez ante esta situación ya que el no darle la consideración respectiva puede tener como consecuencia la fuga de clientes, con ello la disminución de utilidades y por parte de los clientes fuga, una propagación boca a boca de mala imagen de la empresa por la recepción de una mala atención o servicio recibida del colaborador.

Para que este problema que se evidencia en la Tienda Interbank Parque Industrial de Villa el Salvador pueda ser levantada, después del estudio realizado, se sugiere implementar como propuesta de mejora un plan de capacitación a los colaboradores del área de atención al cliente, tanto ventanilla como plataforma, a fin de desarrollar habilidades blandas en su trato con el cliente y de esta manera mejorar los indicadores correspondientes a la atención al cliente.

## **2.3.2. Propuesta de Mejora**

### **2.3.2.1. Plan de Capacitación para el Personal de Atención al Cliente**

#### **2.3.2.1.1. Objetivos del Plan de Capacitación**

Al finalizar la capacitación, el colaborador habrá desarrollado habilidades blandas como la empatía, escucha activa y asertividad y estará en condiciones de brindar una atención al cliente de calidad.

#### **2.3.2.1.2. Alcance**

El presente plan de capacitación es de aplicación para todo el personal que trabaja en el área de atención al cliente tanto ventanilla, como plataforma de la Tienda Interbank Parque Industrial de Villa El Salvador, además podrá ser aplicado en otras las Tiendas del Banco Interbank que estén pasando o en un futuro pasen por este mismo problema a nivel de Atención al Cliente.

#### **2.3.2.1.3. Presupuesto**

El presupuesto que se solicitará al Área de Recursos Humano.

Descripción	Cantidad	Días	Costo Unitario	Costo Total
Honorario de Expositor	1	4	S/.1000.00	S/. 4000.00
Snack	11	4	S/. 8.00	S/. 352.00
Certificados	10	1	S/. 10.00	S/. 100.00
Lapiceros	10	1	S/ 1.00	S/. 10.00
<b>TOTAL</b>				<b>S/. 4462.00</b>

### 2.3.2.1.4. Cronograma

Actividades	a Fechas										
	1-Ene	15-Ene	17-Ene	1-Feb	8-Feb	15-Feb	22-Feb	24-Feb	1-Mar	8-Mar	
desarrollar Presentación de Plan de Capacitación al área de RR.HH.											
Sensibilización del Plan de Capacitación											
Solicitud de Apoyo de Colaboradores Tiendas Aledañas											
Inicio de la Capacitación - Sesión 1											
Sesión 2											
Sesión 3											
Sesión 4											



### **2.3.2.1.5. Metodología**

La capacitación se realizará en la modalidad presencial, con un enfoque más acorde a los hechos de la Tienda Interbank Parque Industrial de 70 % práctica y 30 % teórica.

### **2.3.2.1.6. Duración**

La duración total de la capacitación será de 8 horas, distribuidas en cuatro sesiones de 2 horas cada uno.

### **2.3.2.1.7. Lugar**

La capacitación de atención al cliente se realizará en las mismas instalaciones de la Tienda Parque Industrial de Villa El Salvador en el ambiente de Sala de Conferencias – 2.º piso.

### **2.3.2.1.8. Temario**

Temas a desarrollar en la capacitación:

- Habilidades Blandas
- Empatía
- Escucha Activa
- Asertividad

### **2.3.2.1.9. Estructura de Temario**

- Sesión 1
  - Teoría 9:00 am – 9:50 am

Introducción

Dinámica del Espejo

Conceptos Básicos – Habilidades Blandas, Empatía

- Descanso 10 minutos
- Práctica 10:00 am – 11:00 am

#### Casos

Dinámica Role Play

#### – Sesión 2

- Teoría 9:00 a.m. – 9:50 a.m.

Dinámica Amigo Globo

Conceptos Básicos – Escucha Activa

- Descanso 10 minutos
- Práctica 10:00 a.m. – 11:00 a.m.

#### Casos

Dinámica Role Play

#### – Sesión 3

- Teoría 9:00 a.m. – 9:50 a.m.

Dinámica Cuento Sin Fín

Conceptos Básicos - Asertividad

- Descanso 10 minutos
- Práctica 10:00 a.m. – 11:00 a.m.

#### Casos

Dinámica Role Play

#### – Sesión 4

- 9:00 a.m. – 9:50 a.m.

Importancia de la Atención al Cliente

Meditación de la atención antes y después

- Descanso 10 minutos
- 10:00 am – 11:00 am

Plan de acción a tomar, Entrega de Certificados

#### **2.3.2.1.10. Evaluación**

Esta capacitación será evaluada de dos maneras diferentes:

- Evaluación por Reacción: en el cual podremos obtener que tan satisfecho estuvieron los participantes, los colaboradores, al recibir esta capacitación de atención al cliente mediante una encuesta virtual sencilla, evidenciando lo bueno, didáctico y útil que estuvieron las sesiones, con los cuales también podremos obtener resultados adicionales de mejora para una próxima capacitación.

## ENCUESTA PARA ASISTENTES A LA CAPACITACIÓN DE ATENCIÓN AL CLIENTE

1. ¿En términos generales, que han satisfecho se encuentra con la capacitación realizada sobre la Atención al Cliente?
  - a) Muy Satisfecho
  - b) Satisfecho
  - c) Poco Satisfecho
  - d) Insatisfecho
2. ¿Siente que en este último mes ha aplicado lo aprendido en la capacitación sobre la Atención al Cliente?
  - a) Sí
  - b) Tal vez
  - c) No
3. Indique que tanto ha aplicado la capacitación que se brindó en este último mes, sobre la Atención al Cliente
  - a) 76% - 100%
  - b) 51% - 75%
  - c) 26% - 50%
  - d) 0% - 25%
4. ¿Consideras que esta capacitación sobre Atención al Cliente te ha servido como un Plus para el cierre de ventas?
  - a) Sí
  - b) Tal vez
  - c) No
5. ¿Qué tan probable es que recomiendes esta capacitación sobre la Atención al Cliente a otras tiendas de Interbank?
  - a) Muy Probable
  - b) Probable
  - c) Poco Probable
  - d) Nada Probable
6. ¿Participarías en una próxima capacitación sobre Atención al Cliente?
  - a) Sí

b) Tal vez

c) No

7. ¿Cada cuánto tiempo crees que deberíamos realizar este tipo de capacitaciones sobre la Atención al Cliente?

a) Cada 2 – 3 meses

b) Cada 3 – 4 meses

c) Cada 4 – 5 meses

d) Solo 1 vez al año

8. Si tuvieses que cambiar o agregar algo a esta capacitación sobre Atención al Cliente, ¿que sería?

---

---

---

- Evaluación de Indicadores: se revisará los indicadores tanto como el de Pin Pad, Encuesta de Satisfacción del Cliente y Cliente Incógnito del mes en que se estuvo ejecutando la capacitación para realizar el análisis, comparación y sobre todo validar el aumento de las notas en la calificación en la atención al cliente de la Tienda Interbank Parque Industrial.

## RESULTADOS

Con el plan de capacitación que se está recomendando a la Tienda Interbank Parque Industrial de Villa El Salvador, se estima y proyecta obtener resultados favorables con relación a la Atención al Cliente, como es un aumento progresivo en los indicadores que lo miden y califican.

Con respecto a la nota de Pin Pad, se proyecta un aumento de 13 % sobre la nota promedio, obteniendo 96.81% en su calificación como Tienda, superando el mínimo de 95 % que se le asigna a esta.

En sus Encuestas de Satisfacción se estima que, como resultado final, se recomiende a la Tienda Interbank Parque Industrial para próximas visitas ya que habrá personal capacitados para la Atención al Cliente, que tenga disposición de resolver y ayudar en sus dudas o requerimientos.

Además, en la evaluación del Cliente Incógnito, se reflejará un aumento significativo en cumplir con el Modelo de Atención de Interbank al ser más empáticos con las personas y despedirse de una manera amable y amigable aumentando su calificación a un 90 % a 95 %.

Además, al aplicar el plan de capacitación propuesto se podrá extender los beneficios siguientes:

- Tendremos clientes más fidelizados a la empresa, los cuales nos elegirán a nosotros por la buena atención que recibirán por parte de nuestros colaboradores, sentirán más confianza y sobre todo que se le brinda el apoyo adecuado a su necesidad.
- Disminuirá la propagación boca a boca una mala imagen del Banco Interbank Parque Industrial, ya que se estará brindando una atención con calidez y se estará reforzando el vínculo cliente – colaborador, además, como imagen institucional se verá mejor reflejada como Interbank donde se brinda una atención al cliente de calidad.

- Al fidelizar al cliente se tendrá como consecuencia un mayor porcentaje de aceptación de ventas de los productos ofrecidos y por ende el cierre de los mismos, levantando la productividad, generando mayor utilidad como tienda.

## CONCLUSIONES

- En alineación con el problema y objetivo, el estudio muestra que la percepción de los clientes que frecuentan la Tienda Interbank Parque Industrial, es el de brindar un servicio de bajo nivel de calidad en relación a la atención al cliente, para lo cual se ha dispuesto a diseñar como plan de mejora una capacitación sobre Atención al cliente, que se encuentra debidamente estructurada, para reforzar las habilidades blandas en el personal de ventanilla como en plataforma y así mejorar los indicadores sobre este tema.
- Con la encuesta interna realizada a los colaboradores de la Tienda Interbank Parque Industrial es una de las medidas que se utiliza para identificar y evidenciar la falta de capacitación para la atención al cliente, dificultando la función de brindar un servicio de calidad.
- Con relación al objetivo específico, se ha creado una herramienta que permita medir el impacto del modelo de capacitación de la Tienda Parque Industrial de Villa El Salvador, que es la Evaluación por Reacción de los participantes a la Capacitación sobre Atención al Cliente con la que se podrá medir cuan satisfechos se encuentran.

## RECOMENDACIONES

- Se sugiere que, al alcanzar los resultados mencionados en este estudio luego de haber realizado la Capacitación sobre Atención al Cliente para los colaboradores de Tienda Interbank Parque Industrial, como es el de calificaciones superiores a 95% en los indicadores de atención al cliente, mantener un servicio de calidad en la atención al cliente, a fin de evitar futuras quejas o reclamos.
- Además, al implementarse el plan de mejora, se sugiere realizarla como mínimo dos a tres veces al año, y así poder refrescar y reforzar a colaboradores nuevos y colaboradores antiguos de la Tienda Interbank Parque Industrial a utilizar las habilidades blandas en su atención al cliente, que les ayudará en obtener beneficios adicionales expuestos como el de fidelización de cliente, buena imagen, aumento en el cierre de ventas, utilidades.
- También se recomienda que, si hay Tiendas Interbank que muestran los mismos indicadores iniciales de la Tienda Interbank Parque Industrial, se aplique esta capacitación de Atención al Cliente, siempre y cuando se realice en primer lugar una encuesta a los colaboradores para ser más precisos en el problema de cada tienda.

## REFERENCIAS

- Alarcón, A., Zevallos, E., Arbulú, J. J., Baca, J. P., y Padilla, P. (2018). *Calidad de servicio en las oficinas de la región de Lima del Banco BBVA Continental para el público millennial*. [Tesis de grado]. Pontificia Universidad Católica del Perú.  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12724/LARCON\\_ZEVALLOS\\_CALIDAD\\_BBVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12724/LARCON_ZEVALLOS_CALIDAD_BBVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arascue, J. y Segura, E. (2016). *Gestión de calidad y su influencia en la satisfacción del cliente en la clínica de fertilidad del Norte "Clinifer" Chiclayo-2015*. (Tesis de licenciatura). Universidad Señor de Sipán.  
<http://servicios.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2283/Tesis%20de%20Arascue%20Delgado%20y%20Segura%20Cardozo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arenal, C. (2019). *Gestión de la atención al cliente / consumidor*. UF0036. Ed. Miguel Ángel Ladrón de Guevara. España: Tutor Formación.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=F2-DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=atenci%C3%B3n+al+cliente&ots=4-yev6gUC2&sig=MILRs7N2vf4Pj4cBsBAy\\_pqLwgU#v=onepage&q=atenci%C3%B3n%20al%20cliente&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=F2-DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=atenci%C3%B3n+al+cliente&ots=4-yev6gUC2&sig=MILRs7N2vf4Pj4cBsBAy_pqLwgU#v=onepage&q=atenci%C3%B3n%20al%20cliente&f=false)
- Bastos, A. (2007). *Fidelización Del Cliente. Gestión empresarial*. Ideaspropias Editorial S.L.
- Callo, L. (2018). *Estudio de Caso: Propuesta Para Incrementar la Calidad de Servicio en la Empresa Best Bridal Import Export S.A.C*. Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado. Universidad de Lima.  
[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8032/Callo\\_Luciana?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/8032/Callo_Luciana?sequence=1&isAllowed=y)

- Carrasco, S. (2018). *Guía práctica de atención al cliente*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A. <https://books.google.com.pe/books?id=sqVdDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true>
- Cepeda, E. (2015). *Plan de Mejoramiento de la Calidad en la Atención al Cliente del Banco Nacional de Fomento, Sucursal Ambato*. Tesis para obtener el grado académico de Magíster. Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes – UNIANDES. Recuperado <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1725/1/TUAEXCOMEGE029-2015.pdf>
- Chupayo, K. (2018). *Impacto de la calidad del servicio en la satisfacción en la micro y pequeña empresa del rubro restaurante de comida criolla en Ñaña, distrito de Lurigancho-Chosica*. Tesis para optar el Título de Licenciado. Universidad ESAN. Recuperado de [https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1347/2018\\_ADYMA\\_18-1\\_01\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/1347/2018_ADYMA_18-1_01_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Díaz, E. (2016). *Propuesta de un plan de calidad para mejorar la atención al cliente en el Banco de Crédito del Perú-Sucursal Moyobamba*. Título para optar el grado de licenciado. Universidad Nacional de Trujillo. [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8907/diazrojas\\_eduardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/8907/diazrojas_eduardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Escudero, M. E. (2015). *Servicio de atención comercial (2015)*. Editex. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books/about/Servicio\\_de\\_atenci%C3%B3n\\_comercial\\_2015.html?id=ue7JCQAAQBAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Servicio_de_atenci%C3%B3n_comercial_2015.html?id=ue7JCQAAQBAJ&redir_esc=y)
- Fernández Rico, E. y Fernández Verde, L. (2017). *Comunicación empresarial y atención al cliente* 2.<sup>a</sup> ed. Ediciones Paraninfo, S.A. P. 221. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kAMoDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=atenci%C3%B3n+al+cliente&ots=nBr-lez8IF&sig=JulGvFKj8DJpO06uEi1TJ1zKd64#v=onepage&q=atenci%C3%B3n%20al%20cliente&f=false>
- García, A. (2017). *Mejora en la satisfacción del cliente y optimización de procesos operativos del centro comercial Real Plaza Primavera*. Tesis para optar el

título profesional de Ingeniero. Universidad de Lima.  
[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/5694/Garc%c3%ada\\_Claeyssen\\_Ana\\_Paula.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/5694/Garc%c3%ada_Claeyssen_Ana_Paula.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Grönroos, C. (1984). A Service Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing* 18(4), pp. 36-44.  
DOI: [10.1108/EUM0000000004784](https://doi.org/10.1108/EUM0000000004784)

Holguín, D., Leva, L., y Carreon, M. (2019). *Calidad percibida en el servicio al cliente en el sector de Supermercados en la Ciudad de Cusco*. Título para obtener el grado de Magíster. Pontificia Universidad Católica del Perú.  
[http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14056/HOLGUIN\\_LEVA\\_CALIDAD\\_SUPERMERCADOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/14056/HOLGUIN_LEVA_CALIDAD_SUPERMERCADOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Intriago, E. y Mendoza, M. (2017). *Aplicación de Modelo Servqual para Potencializar la Calidad del Servicio en el Disney park Quito*. [Tesis para obtener el título profesional]. Universidad de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/reduq/20625/1/TESIS%20FINAL%2009-05-2017%20.pdf>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos del marketing*. (6.a ed.). Pearson Educación.  
[https://books.google.es/books?id=sLJXV\\_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?id=sLJXV_z8XC4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false)

López, R. (2019). *Guía rápida de atención al cliente*. Instasent. 19 julio, 2019. Recuperado de <https://www.instasent.com/blog/guia-rapida-de-atencion-al-cliente#Tipos de atencion al cliente>

López, D. (2018). *Calidad de Servicio y la Satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy's de la Ciudad de Guayaquil*. Tesis para obtener el grado de Magíster. Ecuador: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9867/1/T-UCSG-POS-MAE-160.pdf>

- Malpartida, L., Ordoñez, M., Zavaleta, J. (2018). *Propuesta de mejora de la calidad del servicio de la gestión de compras en la sede central de la SUNAT*. Tesis para optar al Grado Académico de Magíster. Universidad del Pacifico. [http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2087/Lucho\\_Tesis\\_maestria\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/2087/Lucho_Tesis_maestria_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Mendoza, V. (2019). *Servicio al Cliente para generar eficiencia en el Banco Falabella de la Región Lambayeque*, Tesis para obtener el título de Licenciada. Universidad Señor de Sipán. Recuperado de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5954/Mendoza%20Bocanegra%20Virginia%20Silvia%20Mar%C3%ADa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1994). Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for Further Research. *Journal of Marketing* 58(1), pp. 111-124. <http://www.jstor.org/stable/1252255>
- Paz, R. (2005). *Servicio al cliente*. p. 25. España: Ideaspropias Editorial S.L. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=3hovRPM1Di0C&oi=fnd&pg=PT9&dq=tipo+de+atenci%C3%B3n+al+cliente+libros&ots=Pmlu-d8hkK&sig=0j8jt4Pbm9qTj1xmFVfVeBOqLY0#v=onepage&q=tipo%20de%20atenci%C3%B3n%20al%20cliente%20libros&f=false>
- Peralta, J. (2006). Rol de las expectativas en el juicio de satisfacción y calidad percibida del servicio. *Límite. Revista Interdisciplinaria de Filosofía y Psicología*, 1(14), pp. 195-214. <https://www.redalyc.org/pdf/836/83601409.pdf>
- Pérez Torres, V. (2010). *Calidad Total en la Atención Al Cliente*. p. 6. España: Ideaspropias Editorial S.L. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xXdBBinORegC&oi=fnd&pg=PT9&dq=tipo+de+atenci%C3%B3n+al+cliente+libros&ots=TrR\\_wRDWnd&sig=8BLB\\_Aji\\_OIO\\_YldMqDB-XOnilY#v=onepage&q&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=xXdBBinORegC&oi=fnd&pg=PT9&dq=tipo+de+atenci%C3%B3n+al+cliente+libros&ots=TrR_wRDWnd&sig=8BLB_Aji_OIO_YldMqDB-XOnilY#v=onepage&q&f=false)

Real Academia Española (2014). Diccionario de la Lengua Española (23ª ed.).  
<https://www.rae.es/>

Vavra, T. G. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000*.  
FC Editorial.

Vázquez, R., Rodríguez del Bosque, I., Díaz, Ana M. (1996). Estructura multidimensional de la calidad de servicio en cadenas de supermercados: desarrollo y validación de la escala calsuper. Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas, 119, p. 12.  
[https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/45832/d119\\_96.pdf;jsessionid=B3F0FC25B15C15A26FB1821EF8098166?sequence=1](https://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/handle/10651/45832/d119_96.pdf;jsessionid=B3F0FC25B15C15A26FB1821EF8098166?sequence=1)

## ANEXOS

### ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO – COLABORADORES DE TIENDA INTERBANK PARQUE INDUSTRIAL

Colaboradores Tienda Interbank-Parque Industrialds

\*Obligatorio

Nombre \*

Tu respuesta

1. Tu edad

- 18 – 25
- 26 – 31
- 32 – 37
- 38 – 43
- 44 a más

2. Grado académico

- Secundaria Completa
- Universitario incompleto
- Universitario completo – Bachiller
- Magister – Diplomado
- Otros

3. ¿Es tu primer trabajo?

- Sí
- No

4. ¿Recibiste algún curso, taller, o capacitación sobre cómo atender al cliente?

- Sí
- No

5. ¿Sabes que es la empatía?

- Sí
- No
- Tal vez

6. ¿Cuál es el grado de manejo de objeciones que tienes?

- Nulo
- Regular
- Bueno
- Experto

7. ¿Aplicas el Modelo de Atención al Cliente brindado por la empresa?

- Sí
- No
- A veces

8. ¿Sientes que la empresa le da importancia a la Atención al Cliente?

- Sí
- No
- A veces

9. ¿Te interesaría recibir una capacitación sobre atención al cliente?

- Sí
- No
- Tal vez

10. ¿Qué crees que te falta para poder tener un mejor dominio en la atención al cliente?

Tu respuesta

Envía

## MATRIZ DE CONSISTENCIA

“Propuesta de un Plan de Mejora en el Área de Atención al Cliente en la Tienda Interbank Parque Industrial de Villa El Salvador”

<b>Problema</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Metodología de Investigación</b>
General:	General:	Tipo de Investigación
¿Por qué diseñar un plan de mejora en el área de Atención al cliente en la Tienda Interbank Parque Industrial de Villa El Salvador?	Diseñar un plan de mejora en el área de Atención al cliente en la Tienda Interbank Parque Industrial de Villa El Salvador.	Descriptivo
		Diseño
		No experimental
Específico:	Específico:	Herramienta
¿Cuál es la situación actual de la atención al cliente en la Tienda Interbank Parque Industrial de Villa El Salvador?	Estructurar un programa de Capacitación en base a las necesidades actuales del área de atención al cliente en la Tienda	Encuesta

¿Cuál es el plan de mejora que se adecúe a la situación actual de la Tienda Parque Industrial de Villa El Salvador?	Interbank Parque Industrial de Villa El Salvador.  Crear una herramienta que permita medir el impacto del modelo de capacitación de la Tienda Parque Industrial de Villa El Salvador	Población
		10 colaboradores

## CORREO DE SENSIBILIZACIÓN



### Noticias:

---

## Capacitación en Atención al Cliente

---

**Hola chicos,**

Iniciamos con la Capacitación en Atención al Cliente, que nos permitirá obtener maravillosos resultados y sobre todo fortalecer lazos con nuestros clientes.

Para el desarrollo de nuestra Capacitación, se realizará en el siguiente cronograma:

	Fechas	Temas
Sesión 1	01 Febrero 2021	Habilidades Blandas - Empatía
Sesión 2	08 Febrero 2021	Escucha Activa
Sesión 3	15 Febrero 2021	Asertividad
Sesión 4	22 Febrero 2021	Cierre – Entrega de Certificados

Gracias por acompañarnos a ser los mejores y por el compromiso que nos demuestran siempre,

Atentamente,  
Equipo de Gestión de Desarrollo Humano

-  Tienda Interbank Parque Industrial
-  2192000 anexo 633002
-  [ibparqindustrial.gao@intercorp.com.pe](mailto:ibparqindustrial.gao@intercorp.com.pe)
-  [www.interbank.com.pe](http://www.interbank.com.pe)