



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Importancia de la calidad de atención al cliente interno en una entidad financiera

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas

AUTOR(ES)

| | |
|--------------------------------------|---------------------|
| Leon Ponce, Jimmy Jean Pool | 0000-0002-8495-3348 |
| Valencia Ataucusi, Samanta Madeleine | 0000-0001-8406-0841 |

ASESOR(ES)

| | |
|-----------------------------|---------------------|
| Jara Rivas, Alfredo Gustavo | 0000-0002-5320-6008 |
|-----------------------------|---------------------|

Lima, 16 de noviembre de 2023

Resumen

Este caso de estudio tiene como objetivo conocer la gestión de la Oficina de Empleados en una entidad financiera y su impacto en la calidad de atención al cliente interno, esta oficina tiene como propósito atender los requerimientos financieros de los colaboradores (cliente interno) brindando una experiencia de calidad. Para ello utiliza la herramienta *Net Promoter Score* (NPS) o Índice de Recomendación Neta, el cual debe cumplir un mínimo de 75%. Sin embargo, durante el periodo 2021 la oficina en estudio no logró alcanzar el NPS mínimo. Método: Utilizando métodos cualitativos de recolección de datos, se busca conocer los motivos que influyeron en los resultados del NPS para presentar alternativas de solución a la situación problemática identificada. Los resultados obtenidos revelan que el 80% de las causas que generan la disminución del NPS al 63.20% están relacionadas con problemas de comunicación en la Oficina de Empleados. Como consecuencia, se realizó un análisis comparativo de alternativas que solucionen el problema y se identificó que el desarrollo e implementación de una Plataforma Digital de Autoservicio presenta un alto sentido de urgencia y un impacto significativo en las variables de medición de la organización, especialmente en el NPS. Además, esta opción de solución tiene un menor costo presupuestal, ya que la organización cuenta con el área de ingeniería para la creación de la plataforma y puede desarrollarse en un mediano plazo.

Palabras Clave: Cliente interno, Satisfacción, Fidelización, Net Promoter Score, Customer Experience.

Importance of the quality of internal customer service in a financial institution

Abstract

This case study aims to understand the management of the Employee Office in a financial institution and its impact on the quality of service to internal customers. The purpose of this office is to meet the financial requirements of collaborators (internal customers) by providing an experience quality. To do this, use the Net Promoter Score (NPS) tool or Net Recommendation Index, which must meet a minimum of 75%. However, during the 2021 period there was a drop in NPS to 63.20%. Method: Using qualitative data collection methods, we seek to know the reasons that influenced the results of the NPS to present alternative solutions to the identified problematic situation. The results obtained reveal that 80% of the causes that generate the decrease in NPS to 63.20% are related to communication problems in the Employee Office. As a consequence, a comparative analysis of alternatives to solve the problem was carried out and it was identified that the development and implementation of a Digital Self-Service Platform presents a high sense of urgency and a significant impact on the organization's measurement variables, especially in the NPS. Furthermore, this solution option has a lower budgetary cost, since the organization has the engineering area to create the platform and can be developed in the medium term.

Keywords: Internal customer, Satisfaction, Loyalty, Net Promoter Score, Customer Experience.

U201525863_ LEON PONCE, JIMMY JEAN POOL_Importancia de la calidad de atención al cliente interno en una entidad financiera

INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 2 % | 2 % | 0 % | 0 % |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|--|----------------|
| 1 | repositorioacademico.upc.edu.pe Fuente de Internet | 1 % |
| 2 | moam.info Fuente de Internet | 1 % |
| 3 | repositorio.uct.edu.pe Fuente de Internet | <1 % |

| | | | |
|----------------------|---------|-----------------------------|------------|
| Excluir citas | Apagado | Exclude assignment template | Activo |
| Excluir bibliografía | Activo | Excluir coincidencias | < 20 words |

Tabla de Contenido

| | |
|---|-----------|
| Capítulo 1: Presentación de la situación problemática..... | 6 |
| 1.1. Contexto de la organización..... | 6 |
| 1.2. Descripción de la organización..... | 6 |
| 1.3. Descripción de la situación problemática..... | 7 |
| 1.3.1. Detalle de la situación problemática abordada..... | 7 |
| 1.3.2. Identificación de los elementos clave de la situación problemática..... | 8 |
| Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática | 9 |
| 2.1. Marco teórico-conceptual..... | 9 |
| 2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática..... | 9 |
| 2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática | 9 |
| 2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática. | 10 |
| 2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática..... | 11 |
| 2.3. Alternativas propuestas | 13 |
| Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida..... | 15 |
| 3.1. Análisis comparativo..... | 15 |
| 3.2. Justificación de la alternativa elegida..... | 16 |
| 3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización | 17 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 18 |
| Referencias..... | 19 |

Introducción

La atención al cliente interno con calidad y excelencia, se ha convertido en un elemento principal en el crecimiento y logro de objetivos en las entidades financieras. Actualmente se desarrollan propuestas de productos y servicios cada vez con mejores características y acompañados de experiencias que se alinean a las necesidades de cada segmento para alcanzar la excelencia, lo cual se concreta en la fidelización del cliente externo y compromiso del cliente interno.

La organización impulsa estándares de calidad superiores a 75% como parte de su cultura. Sin embargo, en el periodo del 2021 la oficina de empleados alcanzó un *Net Promoter Score* (NPS) o Índice de Recomendación Neta de 63.2%, por ello, el siguiente estudio se enfocará en analizar la gestión de la Oficina de Empleados y el impacto que tiene en la calidad de atención al cliente interno, aplicando métodos de recolección de datos cualitativos que permitan identificar los motivos que influyen en los resultados del NPS y alternativas de solución a la problemática.

Se concluye que el 80% de las consecuencias que generan la disminución del NPS al 63.20%, son generadas por problemas de comunicación de la oficina de empleados. Por consecuencia, en el análisis comparativo de alternativas de solución, se identificó que el desarrollo e implementación de una *Plataforma digital de autoservicio* presenta un gran sentido de urgencia e impacto en las variables de medición de la organización, principalmente el NPS. Asimismo, presenta un menor costo presupuestal debido a que la organización cuenta con el área de ingeniería para la creación de la plataforma y puede desarrollarse en un mediano plazo.

Para continuar con la mejora, se recomienda potenciar la experiencia al consumidor mediante un asesoramiento personalizado durante todo el flujo de atención y acompañamiento post venta para el aseguramiento de un buen NPS e incremento participativo financiero. Para ello, se pueden apalancar de la metodología *Customer Experience*, el cual resulta como siguiente opción de solución en el capítulo 3.

Capítulo 1: Presentación de la situación problemática

1.1. Contexto de la organización

En el aspecto económico y social, el sistema financiero es fundamental para el dinamismo económico en el Perú ya que permite la inversión capitalista en las diferentes actividades económicas y el desarrollo de la población. En el Perú, los créditos directos de todo el sistema están cubiertos en un 80% aproximadamente por 4 entidades bancarias, las cuales son las más representativas en el territorio. (Apoyo & Asociados, 2022)

Respecto al contexto social y cultural, las economías emergentes han sufrido de inestabilidad y estancamiento por los efectos de la pandemia. Sin embargo, el sector financiero peruano ha logrado recuperarse favorablemente, mostrando resiliencia.

Los segmentos Banca MYPE y Banca Personas son los que han tenido una mejor recuperación, con un porcentaje de variación del 20.8% y 17.5% respectivamente, motivado por la reactivación del mercado laboral, el cual provee de nuevos elementos con capacidad crediticia. (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2022)

Por otro lado, dentro del segmento Empresas (Corporativo, Grande y Mediana), han alcanzado niveles positivos pero con una menor variación porcentual, siendo el 11.5% y 3.2% respectivamente, lo cual refleja un comportamiento más conservador de las corporaciones y un menor dinamismo para las medianas empresas, las cuales sufren de un menor acceso al crédito, debido a que, por la incertidumbre política, el sector financiero ha tomado una actitud más prudencial en congruencia a los altos niveles de morosidad. Por lo cual, es más estricto en la evaluación de nuevos sujetos de crédito y enfoca sus mayores esfuerzos en la recuperación de la deuda. (BCRP, 2022)

1.2. Descripción de la organización

La entidad en desarrollo tiene una trayectoria con más de 165 años en el mundo financiero a nivel internacional y con más de 70 años de presencia en el Perú. Asimismo, es líder en el sector financiero peruano con más de 7,000 empleados, cuenta con sucursales en todo el territorio nacional que se enfocan en ofrecer productos idóneos y servicios de calidad y con la responsabilidad de buscar siempre el desarrollo de las personas.

La organización se sustenta en 3 valores, los cuales son:

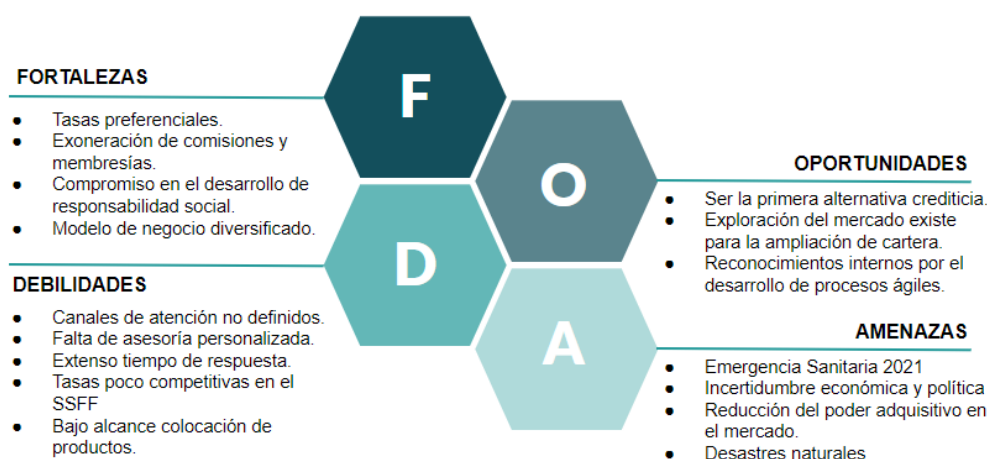
1. El cliente es lo primero: Empatizar y estar orientado a la satisfacción de las necesidades financieras del cliente con productos y servicios justos.
2. Pensamos en grande: Romper esquemas con la ambición y motivación de representar un cambio significativo en la vida de los clientes.
3. Somos uno solo equipo: Generar un sentimiento de pertenencia y compromiso entre los colaboradores con la organización, promoviendo el empoderamiento y responsabilidad con el logro de objetivos institucionales.

Debido al gran número de empleados dentro de la organización, se creó una oficina especializada en la atención del cliente interno (empleado) con el fin de garantizar la mejor experiencia y asesoramiento en las necesidades financieras del colaborador, obteniendo como principal función el convertirse en la primera opción crediticia de cada colaborador de la organización.

Por otro lado, la organización ha sido reconocida por su gestión, sostenibilidad, comercio entre otros. En el 2021, por reiterada ocasión, logró el reconocimiento de ser catalogado como “*the Bank of the Year award for Perú*” gracias a sus claros enfoques respecto a la sostenibilidad y a la innovación en canales digitales, además de su crecimiento exponencial en el periodo 2021 de hasta un 138% de sus beneficios netos. (The Banker, 2022).

En la siguiente figura se presenta el análisis de FODA, detallando sobre los factores internos y externos de la organización.

Figura 1
Análisis FODA de la Oficina de Empleados



Nota. Elaboración propia en base a las entrevistas desarrolladas en la unidad en estudio.

1.3. Descripción de la situación problemática

1.3.1. Detalle de la situación problemática abordada

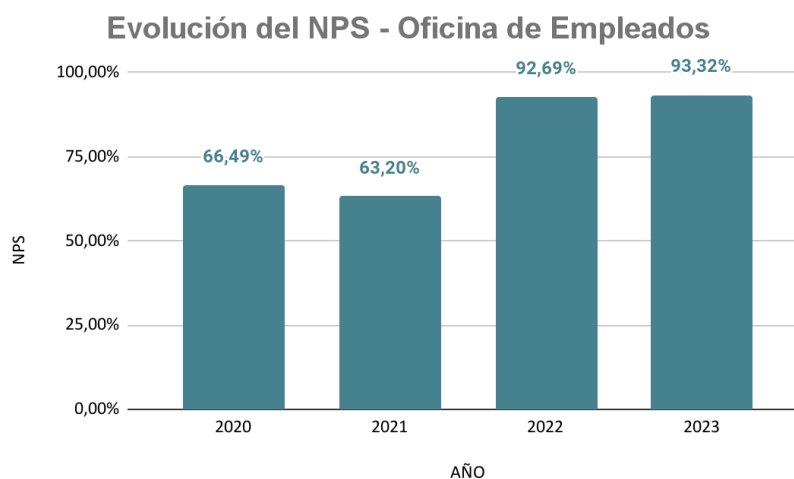
El propósito de la oficina de empleados es atender los requerimientos financieros de los colaboradores (cliente interno) brindando una experiencia de calidad. Para ello se apalanca de la herramienta *Net Promoter Score* (NPS) mediante el cual se puede conocer el nivel de recomendación de los clientes durante la atención de un proceso, programa, producto o servicio.

Por esta razón, la organización fomenta en su cultura cumplir con un mínimo NPS de 75% con el propósito de obtener estándares de calidad homogéneos en todos sus frentes de servicio que impactan en la calidad de atención, dando como consecuencia la participación porcentual financiera de sus clientes internos con su casa matriz.

Durante la emergencia sanitaria, la oficina de empleados se vio en la necesidad de realizar todas sus atenciones digitalmente, lo cual originó saturación y demora en la atención de las solicitudes crediticias debido a que no contaban con procesos alineados a una atención 100% digital, por ello la caída del NPS hasta en 63.20%.

A continuación, se muestra la variación porcentual del NPS en los últimos años.

Figura 2
Fluctuación del NPS en los últimos 4 años



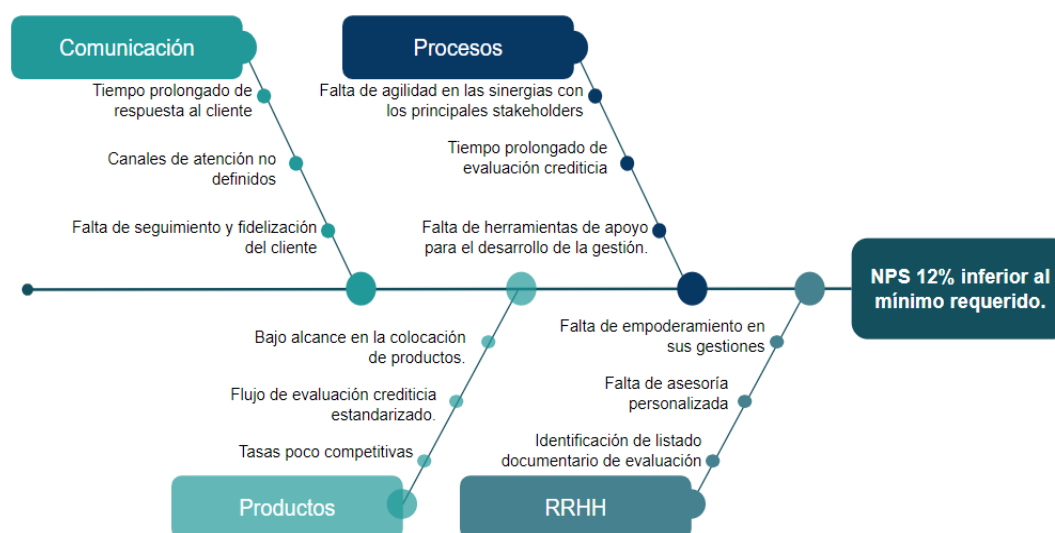
Nota. Elaboración propia en base a los datos históricos de la unidad en estudio.

Por consiguiente, en el presente trabajo se estudiará la gestión de esta unidad (oficina de empleados) en el periodo 2021 debido al resultado de NPS de 63.2%, apoyados en las líneas de investigación de liderazgo y comportamiento organizacional, el cual permitió identificar las causas y generar alternativas de solución para alcanzar estándares de calidad altos y sostenibles en el tiempo.

1.3.2. Identificación de los elementos clave de la situación problemática

Para identificar las causas que influenciaron que la oficina de empleados no logre superar el NPS de 75% mínimo exigido por la organización en el periodo 2021, se utilizó como herramienta de apoyo el diagrama de Ishikawa detallado en la figura 3.

Figura 3
Causas de la disminución del NPS



Nota. Elaboración propia en base a las entrevistas desarrolladas en la unidad en estudio.

Capítulo 2: Identificación de las alternativas para la situación problemática

2.1. Marco teórico-conceptual

2.1.1. Revisión de antecedentes de investigación relacionados con la situación problemática.

La estrecha relación entre el cliente interno y el cliente final, evidenciaron el impacto directo que existe entre ambos clientes en la calidad del servicio tanto positiva como negativamente. (Hodeg, 2022; Trigoso, 2021)

Alvarado (2021) desarrolló un estudio sobre la satisfacción del cliente interno y el clima en la organización, analiza la relación directa entre ambas variables. Donde concluyó que un cliente interno satisfecho es resultado del clima laboral y permite trascender en su desempeño y servicio final. Asimismo, brinda alternativas de mejora para un buen ambiente laboral.

Ello se complementa con la experiencia y servicio post venta al cliente, donde la interpretación correcta del NPS y el uso de herramientas TI generan mejoras significativas en la reducción de tiempo en los procesos y aumento de la productividad del trabajador, permitiendo el incremento de éxito del servicio. (Ganga, 2021)

2.1.2. Conceptos clave relacionados con la situación problemática

El *Net Promoter Score* es un índice sobre el cual se puede analizar el impacto real en las empresas, debido a que no solo evalúa la experiencia que recibe el cliente final sino la lealtad que este mantiene en los productos y servicios obtenidos, sin dejar de mencionar su simplicidad y fácil comprensión en el análisis de resultados. Asimismo, facilitan buenas prácticas que permitan el buen diseño de la herramienta. (Reichheld, 2003; Bueno, 2017)

Dado lo anterior, se suma que satisfacer al cliente y brindarle calidad en los servicios, son principales vías para aumentar la fidelidad y desembocar en la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, el estudio logra identificar que no existe una conexión directa con la fidelización debido a que intervienen variables adicionales que condicionan los resultados. (García, 2014)

Según Reyes (2018) en su estudio de la satisfacción en los tipos de clientes, analiza el impacto del cliente interno en la calidad brindada al cliente final, concluyendo que el contar con un equipo motivado genera una ventaja competitiva por el valor agregado y conexión emocional en su servicio. Además, añade elementos claves para la mejora de procesos y canales de comunicación.

Junto con ello, un análisis a profundidad de *customer experience management* señala que la experiencia del cliente es un proceso estratégico de feedback constante, donde permite a la empresa mejorar sus servicios y calidad de atención para lograr crear lealtad con su cliente final. (Calderon, 2022)

Martínez (2016) en su libro analiza el servicio al cliente interno y lo define como aquel recurso humano que labora en la compañía, el cual tiene tanta importancia como el cliente externo ya que también tienen necesidades dentro de la organización y expectativas por satisfacer. Asimismo, indica que la mejora en la atención al cliente interno, permite incentivar la automotivación y por consiguiente autocontrol sobre ellos mismos, es así como sus responsabilidades y tareas se vuelven en fuertes motivos de realización profesional junto con los objetivos organizacionales.

En las últimas décadas se han realizado importantes estudios sobre la calidad. Entre los más destacados resalta Hellriegel et al. (2009) donde define la calidad como aquella medida para identificar si el producto o servicio cumple con los objetivos por los que fue creado.

2.1.3. Identificación de las teorías y/o modelos existentes que respalden el análisis y solución de la situación problemática.

Según Roy et al. (2023), el cliente tiene una interacción más activa con una plataforma digitalizada, asimismo, gana autonomía en sus decisiones con respecto a los productos y mejora la satisfacción con la atención que recibe. Se concluye que, con una plataforma digitalizada, los clientes invierten un mayor esfuerzo para mantener las interacciones.

Según Soltani y Navimipour (2016), el Modelo *Customer Relationship Management* (CRM) es un proceso que permite recopilar información para construir y preservar relaciones rentables con los clientes generando valor y satisfacción. Utilizando las 5 categorías en las que la metodología CRM despliega su importancia que son: E-CRM, Gestionar el Conocimiento (CKM), Prospección de Datos (DM), Datos de Calidad (DQ) y CRM Social, la organización logra aumentar valor para el cliente y la calidad del servicio mediante la comprensión y satisfacción de las necesidades del cliente; asimismo, lograr hasta un 97% de retención del cliente en los casos más exitosos.

Según Wetzels et al. (2023), la experiencia y gestión del *customer experience* son pilares fundamentales, los cuales se relacionan directamente con la fidelización y rentabilidad empresarial, toda vez que ofrecer experiencias positivas y que logren ser significativas en la percepción del cliente permiten lograr una ventaja competitiva y comportamientos favorables en el consumidor.

Los estudios demuestran que la activación del modelo de innovación *Design Thinking* como herramienta es una metodología coherente que ayuda a definir el problema, analizar el público afectado y agilizar el prototipo para una implementación más acertada. Además, plantea tópicos de evaluación de bases y evaluación de procesos. (Rubio, 2023; Peña, 2022)

2.2. Justificación de la relevancia de la situación problemática

Dentro de los lineamientos de gestión se encuentra el nivel de recomendación del producto y/o servicio brindado. Esta encuesta es facilitada a todos los clientes que atraviesan un proceso de atención, en el caso de la oficina de empleados se obtuvo como promedio del periodo 2021 un *Net promoter Score* (NPS) de 63.2% segmentado en clientes promotores, neutros y detractores.

Este resultado nos hace cuestionar si la calidad de atención brindada satisface la necesidad del cliente y evaluar una posible desestimación en ser considerada como la primera opción crediticia del cliente.

Durante la investigación de la literatura, papers de investigación y entrevistas realizadas, se identificaron 4 posibles causas:

1. **Comunicación:** Se identifica que esta deficiencia es por falta de cierre en el circuito de contacto entre el especialista y el cliente. Asimismo, herramientas de apoyo que permitan visualizar el avance de las solicitudes, causando incertidumbre en el cliente por falta de contacto.

2. **Procesos:** No se encuentra definido los tiempos de respuestas (ANS). Asimismo, la identificación de palancas que permitan la activación fluida con los otros equipos involucrados como Riesgos y Soluciones al Cliente, generando dilatación en los procesos y deficiencia en la calidad de atención.
3. **Productos:** Se debe a dos factores, la falta de lanzamiento o promoción de los productos exclusivos y tasas poco competitivas. Lo cual genera baja participación crediticia.
4. **Equipo humano:** Como principal dolor se encuentra la falta de cercanía con sus clientes para generar una fidelización a largo plazo, lo cual podría ser uno de los causales de fuga de cartera.

Por ello, se utilizó como herramienta de apoyo el diagrama de Pareto para identificar la causa principal de la caída del NPS al 63.20%, en base a las entrevistas realizadas.

Luego de desarrollar la herramienta descrita, se pudo conocer que el 80% de las consecuencias son generadas por deficiencias en la comunicación de la oficina de empleados. Por este motivo, las alternativas de solución serán enfocadas a las técnicas y plataformas digitales que permitan mejorar la comunicación de la oficina de empleados.

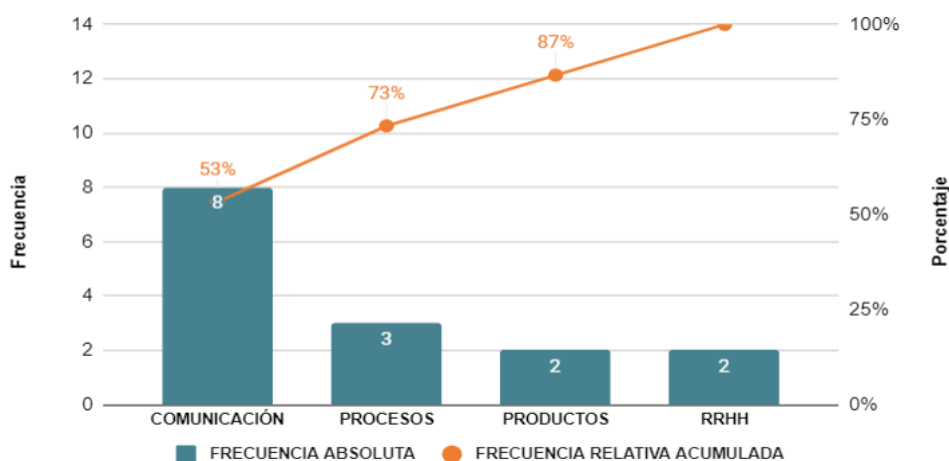
Tabla 1

Causas probables de la caída del NPS

| CAUSAS | FRECUENCIA ABSOLUTA | FRECUENCIA RELATIVA | FRECUENCIA RELATIVA ACUMULADA |
|--------------|---------------------|---------------------|-------------------------------|
| COMUNICACIÓN | 8 | 53% | 53% |
| PROCESOS | 3 | 20% | 73% |
| PRODUCTOS | 2 | 13% | 87% |
| RRHH | 2 | 13% | 100% |
| TOTAL | 15 | 100% | |

Figura 4

Análisis de la variación del NPS



Nota. Elaboración propia en base a las entrevistas realizadas.

Frente a una amplia competencia en el sector financiero, no solo basta en generar productos y/o servicios atractivos, sino que estos deben venir acompañados con una atención de calidad que permita generar una buena experiencia en el consumidor para fidelizar e incrementar la rentabilidad en el negocio.

Asimismo, es preciso indicar que una de las metas de la organización es garantizar la mejor experiencia al cliente en todas sus solicitudes como rapidez en la atención, absolución de consultas, empatía, agilidad en los procesos, entre otros. Por ello, consideran importante aplicar el *Net promoter Score* (NPS) para medir y regular si la atención en todo el proceso fue acorde a la necesidad.

Finalmente, consideramos relevante estudiar esta métrica y su impacto en la unidad de Oficina de empleados debido a su influencia en la rentabilidad y participación en el mercado. Asimismo, el logro con los objetivos de la organización.

2.3. Alternativas propuestas

Tomando en cuenta las causales mencionadas en la figura N° 3, consideramos los siguientes puntos como oportunidades de mejora para impactar en la calidad y experiencia del cliente.

1. Automatización del proceso de respuesta con la activación de *chatbots*, correos informativos sobre la recepción y evolución de la solicitud. Así como, el detalle del especialista asignado para conocimiento y tranquilidad del cliente.
2. Boletines digitales informativos de las campañas vigentes. Asimismo, en fechas estratégicas campañas exclusivas.
3. Definición y medición de tiempo de respuesta (ANS), a fin de mantener un control y eficiencia del equipo.
4. Creación de una plataforma digital que permita el autoservicio del cliente solicitante.
5. Capacitación al equipo en evaluación crediticia y habilidades blandas (Cultura, liderazgo y empoderamiento).
6. Identificación de tiempos claves en la interacción con el cliente para alcanzar una fidelización y asesoramiento personalizado según la necesidad del cliente.

Para el desarrollo de los requerimientos crediticios del cliente, es importante la socialización con los principales *stakeholders* que intervienen en el proceso, los cuales son:

1. **Soluciones al cliente:** Esta área se encarga de crear, modificar o eliminar productos que se ofrecen al cliente. Asimismo, la generación de campañas que permiten al ejecutivo hacer atractiva su oferta.
2. **Riesgos:** Se encarga de validar la evaluación antes realizada por el especialista de la Oficina de Empleados para finalmente brindar su aprobación o negación de la solicitud con respecto al desembolso.

Por lo tanto, con la finalidad de mejorar la canalización entre distintos frentes, se proponen las siguientes soluciones:

Soluciones al Cliente

1. Activación de ofertas pre-aprobadas (campañas) que faciliten al especialista la agilidad de procesos en la solicitud.
2. Generación de productos con las mejores tasas preferenciales y competitivas del mercado

Riesgos

1. Incluir dentro de la plataforma de seguimiento de evaluación del especialista, un canal de traslado documentario digital con los ajustes considerados al área de riesgos, a fin de permitir una respuesta rápida de la solicitud (aprobación, denegación, Modificación).
2. Asignación de un especialista de riesgos para la atención directa de la Oficina de empleados.
3. Intercambio de roles de forma semestral que permita la sensibilización entre ambas unidades orgánicas a fin de eliminar prejuicios y fomentar el trabajo en equipo.

A continuación, se describen las alternativas de solución enfocadas en la causa principal identificada en la figura N° 4, la cual fue Comunicación. Además, en línea con el objetivo de la oficina de empleados que es atender operaciones y requerimientos financieros de los colaboradores con la mejor calidad y experiencia.

Alternativa 1: Plataforma Digital de Autoservicio

| | |
|------------------|--|
| Ítem | Creación de una plataforma digital que permita el autoservicio del cliente solicitante y trazabilidad en el seguimiento. |
| Objetivo | El autoservicio y absolución de consultas frecuentes. Así como simulación de productos |
| Beneficio | Esta alternativa ayudará a reducir el tiempo de respuesta al cliente y se asignará un ejecutivo a cada solicitud, el cual será visible en la plataforma para el cliente interno. Sin mencionar, que será el canal principal de atención a solicitudes. |
| Target | Cliente interno, ejecutivos de Oficina de empleados |
| Métricas | % de visitas a la plataforma, % de disminución de incidencias |

Alternativa 2: Customer relationship Management Interno (CRM)

| | |
|------------------|---|
| Ítem | Software para organizar y administrar las relaciones entre la organización y el cliente interno. Es decir, que permitirá la recepción digital de documentos adicionales para la evaluación crediticia y desembolso en la banca móvil para una mejor agilidad. |
| Objetivo | Alcanzar en tiempo óptimo la colocación del producto y brindar canales digitales a su alcance. |
| Beneficio | Mejoramiento en la entrega de documentos, lo cual permitirá la optimización de tiempos de respuesta y liberación de retroceso operacional (armado de file físico, firmas, autorizaciones jerárquicas) que afecte la comunicación. Inclusive, se logrará el aumento de interacción y fidelización del canal digital (APP Móvil). |
| Target | Cliente interno, Gerente, Subgerente, especialistas |
| Métricas | ANS de desembolsos, tiempos de atención, Evaluación crediticia |

Alternativa 3: Customer Experience (CEX)

| | |
|------------------|--|
| Ítem | Desarrollo del flujo de atención al cliente (antes, durante y post venta de un producto) e identificación de los puntos de contacto claves que permita una experiencia única al cliente. |
| Objetivo | Alcanzar una gran experiencia continua en los clientes que permita generar una fidelización a largo plazo y convertir a la empresa en su primera alternativa financiera. |
| Beneficio | Cambio en la percepción del cliente con respecto al seguimiento y contacto sobre sus requerimientos. Asimismo, cercanía en la comunicación y tiempo de respuesta. |
| Target | Cliente interno, Gerente, Subgerente, especialistas |
| Métricas | % Incremento de clientes, % de productos colocados (TC, préstamos, Hipotecario, ahorros) |

Capítulo 3: Discusión de la alternativa elegida

En el siguiente capítulo se desarrollará un análisis comparativo de las alternativas de solución y se describirán las ventajas y desventajas de cada una. Asimismo, se presentará la justificación de la alternativa elegida en base a los objetivos organizacionales.

3.1. Análisis comparativo

A continuación, se presenta un análisis comparativo de las alternativas de solución, teniendo como criterios de evaluación la viabilidad, ventajas, costos, recursos necesarios, plazos de implementación y métricas para la medición de los resultados.

Tabla 2

Análisis Comparativo

| Criterio de Evaluación | Alternativas Propuestas | | |
|------------------------|--|---|--|
| | A1: Plataforma digital de autoservicio | A2: Customer relationship Management (CRM) | A3: Customer Experience (CEX) |
| Viabilidad | Alta | Alta | Alta |
| Ventajas | <ul style="list-style-type: none"> - Reducción del tiempo de respuesta - Asignación de un ejecutivo desde el ingreso de solicitud - Principal canal de atención - La institución cuenta con la infraestructura tecnológica | <ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento en la entrega de documentos - Optimización en los tiempos de respuesta - Liberación del retroceso operacional (firmas, autorizaciones) | <ul style="list-style-type: none"> - Mayor cercanía en la comunicación y mejoramiento en el contacto con el cliente - Tiempos de respuesta reducidos |
| Costos | S/. 0 | S/. 1,100/mes | S/.0 |
| Recursos | <ul style="list-style-type: none"> - Personal del área de ingeniería - Talleres y reuniones con el área usuaria (oficina de empleados) | <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación sobre la plataforma - Tiempo de adaptación | <ul style="list-style-type: none"> - Talleres de orientación al cliente. - Reforzamiento de la cultura organizacional |
| Plazo | 4 a 8 meses | 9 meses a 1.5 años | 1 a 3 meses |
| Métricas | <ul style="list-style-type: none"> - Incremento en un 60% las solicitudes crediticias. - Incremento en un 50% de los créditos desembolsados. - Disminución en un 80% de los plazos de respuesta - Incremento del NPS al 92.69% | <ul style="list-style-type: none"> - Incremento en la agilidad de procesos solicitudes crediticias. - Incremento de créditos desembolsados. - Optimización en los plazos de respuesta en un 80%. | <ul style="list-style-type: none"> - Incremento del índice de recomendación en 20% - Aumento de clientes fidelizados en un 30%. |

Seguidamente, en la tabla N° 3 se muestra un cuadro comparativo y matriz de evaluación de las tres alternativas propuestas y sus criterios de elección. Asimismo, se elegirá a la alternativa que exceda el requerimiento, es decir igual o mayor a 3.

Como criterios de selección se realizó una tabla de clasificación, la cual tiene como primera medida “No requiere”, que significa la falta de necesidad de la propuesta y recibe una puntuación de 0; seguido la medida “Se requiere parcialmente”, la cual tiene un plazo de implementación de 9 a 1.5 años; luego continúa la tercera medida “Requiere totalmente” que recibe una puntuación de 2 y con una duración para implementarla de 4 a 8 meses” y por último en la escala de calificación se encuentra “Excede el requerimiento” que recibe una puntuación de 3, la cual se puede implementar en un corto plazo de 1 a 3 meses.

Tabla 3

Clasificación y puntaje de evaluación

| Clasificación de medición | Puntaje |
|--|---------|
| No requiere | 0 |
| Se requiere parcialmente (<i>largo plazo - 9 meses a 1.5 años</i>) | 1 |
| Requiere totalmente (<i>Mediano plazo - 4 a 8 meses</i>) | 2 |
| Excede el requerimiento (<i>corto plazo - 1 a 3 meses</i>) | 3 |

Tabla 4

Matriz de evaluación de alternativas

| Matriz de alternativa competitiva | | | A1: Plataforma digital de autoservicio | | A2: Customer relationship Management (CRM) | | A3: Customer Experience (EX) | |
|-----------------------------------|--|-------------|--|------------|--|------------|------------------------------|------------|
| Criterios de evaluación | Descripción | Valor | Clasificación | Puntuación | Clasificación | Puntuación | Clasificación | Puntuación |
| Sentido de Urgencia | Necesidad del requerimiento | 20% | 3 | 0,60 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 |
| Impacto institucional | Impacto en los resultados de NPS | 20% | 3 | 0,60 | 2 | 0,40 | 2 | 0,40 |
| Tiempo de implementación | Rango de tiempo para el desarrollo de la mejora | 30% | 2 | 0,60 | 1 | 0,30 | 3 | 0,90 |
| Viabilidad técnica | La posibilidad de implementar desde el punto de vista tecnológico. | 10% | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 | 2 | 0,20 |
| Presupuesto de implementación | Menor costo para el desarrollo de la mejora. | 20% | 3 | 0,60 | 2 | 0,40 | 1 | 0,20 |
| Total | | 100% | 13 | 3 | 9 | 2 | 10 | 2 |

3.2. Justificación de la alternativa elegida

En la tabla N°4, se colocaron los principales criterios de evaluación con sus respectivos valores y pesos, donde la alternativa con mayor puntaje será la elegida. Por esta razón, de acuerdo a los resultados obtenidos, se elige la **alternativa N°1: Plataforma digital de autoservicio** debido a que presenta un gran sentido de urgencia e impacto en las variables de medición de la organización, principalmente el NPS. Asimismo, presenta un menor costo presupuestal debido a que la organización cuenta con el área de ingeniería para la creación de la plataforma y el cual puede desarrollarse en un mediano plazo.

3.2.1. Alineación con los objetivos de la organización

La generación de esta plataforma digital de autoservicio va de la mano con el propósito de la organización que es poner al alcance de todas las oportunidades de esta nueva era y garantizar la mejor experiencia y asesoramiento en las necesidades financieras del cliente interno, obteniendo como principal función el convertirse en la primera opción crediticia de cada empleado.

Atender oportunamente las necesidades financieras del cliente interno, tiene implicancia directa con el valor institucional “El cliente es lo primero”, motivando que el colaborador genere un vínculo de compromiso, alcanzando la fidelización.

3.2.2. Factibilidad y viabilidad

Por lo tanto, tomando en consideración que el propósito de la organización es poner las oportunidades de esta nueva era al alcance de todos y de la oficina de empleados el atender los requerimientos financieros de los colaboradores (cliente interno), brindando una experiencia de calidad. Con la alternativa N° 1 se propone la creación de una herramienta de autoservicio, la cual contribuye a alcanzar el propósito de la Oficina de Empleados debido a que garantiza la mejor experiencia y asesoramiento en las necesidades financieras del colaborador. En otros términos, coloca a disposición del cliente interno la oportunidad de auto servirse y agilizar sus requerimientos financieros bajo el acompañamiento de un ejecutivo asignado desde el primer día de su solicitud.

Por consiguiente, se examina que esta propuesta de solución es viable por los siguientes puntos:

Tabla 5

Evaluación de Viabilidad

| PLATAFORMA DIGITAL DE AUTOSERVICIO | |
|--|--|
| Recursos Humanos | La organización cuenta con el área de ingeniería que se especializa en el desarrollo tecnológico y mejoras de automatización de procesos. Entre ellos, <i>dashboard</i> , plataformas, automatizaciones, etc. |
| Recursos Financieros | Toda área cuenta con un presupuesto para el desarrollo y mejoras de sus actividades. Asimismo, el desarrollo de esta plataforma no incurre en gastos adicionales debido a que es trabajo en sinergia con equipos (ingeniería) de la misma organización. |
| Recursos Tecnológicos | La organización cuenta con la infraestructura necesaria para la creación e implementación de la plataforma de autoservicio. |
| Capacidad de implementación | Para la implementación de la plataforma se realizaron reuniones de coordinación entre el área usuaria (oficina de empleados), stakeholders principales y feedback de clientes internos para la validación del desarrollo de la plataforma, despliegue y medición de impacto. |
| Sostenibilidad | Debido a que la plataforma está automatizada y enlazada al reporte de seguimiento y documentación digitalizado. facilita su gestión y libera de dependencia manual o error humano. |
| Beneficios y resultados esperados | Esta plataforma genera la reducción de hasta un 80% de dolor identificado en la medición del NPS del 2021. Asimismo, genera independencia en el consumidor para el desarrollo de solicitudes y carga operativa para la Oficina de empleados. Finalmente, retroalimentación constante para la mejora continua. |

Conclusiones y Recomendaciones

Finalmente, de acuerdo al diagnóstico realizado y estudio de distintas fuentes del marco teórico, se realizó un análisis comparativo de las alternativas propuestas por las cuales se concluyen y recomiendan los siguientes puntos:

Conclusiones

1. La caída del NPS al 63.20% es generada principalmente por problemas en la comunicación.
2. Para la implementación de alternativas de solución es importante analizar los criterios de evaluación sobre la viabilidad de las propuestas y el impacto a corto tiempo que este genera.
3. La implementación de la plataforma de autoservicio permite agilizar la comunicación y seguimiento de solicitudes, lo cual impactó directamente en el NPS, alcanzando un 92.69% debido a la mejora en la experiencia del cliente interno y reducción del tiempo de respuesta en el periodo 2022.
4. Es fundamental mantener una comunicación estrecha con el cliente interno, lo cual permite conocer y atender de forma efectiva sus necesidades.
5. Las entrevistas realizadas permitieron identificar las principales causas y permitieron plantear las propuestas de solución y principales variables alineadas al propósito de la organización.

Recomendaciones

1. Para continuar con la mejora se recomienda aplicar la alternativa N° 3 que es el Customer Experience, para potenciar la experiencia del cliente en el antes, durante y post venta a fin de fidelizar al cliente.
2. Para generar un valor agregado en la experiencia del consumidor, se debe brindar un asesoramiento personalizado durante la adquisición del producto y realizar un acompañamiento post venta para el incremento participativo financiero, como se sustenta en el marco teórico.
3. Mantener un sistema de capacitación constante al personal de la oficina de empleados para asegurar una atención eficiente y mantener estándares altos de calidad.
4. Incrementar el uso de documentos digitales por canales alternos que permitan la agilización del proceso y pronta comunicación sobre el dictamen de aprobación o negación de la solicitud financiera al cliente interno.
5. Continuar con el reforzamiento cultural de sus 3 valores, principalmente en “El cliente es lo primero” debido a que tiene una implicancia directa en el 80% de las consecuencias de impacto del NPS.

Referencias

- Alvarado, R. (2021). *Clima organizacional y satisfacción del cliente interno de los trabajadores, Grupo ARES - 2020* [Tesis de bachiller, Universidad Continental]. Repositorio institucional de la UC. https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9132/4/IV_FCE_309_TI_Alvarado_Sanchez_2021.pdf
- Apoyo & Asociados (2023, 10 de abril). *Sistema Bancario Peruano 2022*. Recuperado el 18 de octubre de 2023, de <https://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2023/04/Sistema-Bancario-Peru%CC%81-2022.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2022). *Reporte de Estabilidad Financiera: Noviembre 2022*. Recuperado el 18 de octubre de 2023, de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/2022/noviembre/ref-noviembre-2022.pdf>
- Bueno, J. (2017). Mejores prácticas en el diseño de un programa de NPS. *IPSOS Views*, 34(18), 1-9. https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2017-11/cx_ipsos_views_2.pdf
- Calderón, V. (2022). *Customer Experience Managment y la importancia del contenido interactivo en tiendas de ropa online femenina para la generación Z* [Tesis de doctorado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio institucional de la UG. <https://repositorio.ug.edu.ec/server/api/core/bitstreams/a5c9f2c3-729f-4f3f-b826-09f73a3286ac/content>
- Ganga, C. (2021). *Rediseño de la experiencia del servicio de post venta en Geovictoria* [Tesis Maestría, Universidad de Chile]. Repositorio institucional de la UChile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/183446>
- García, A. (2014). *Efectos de la calidad de servicio y de la satisfacción del cliente sobre la fidelidad a los servicios oficiales de postventa de automoción españoles* [Tesis de doctorado, Universidad de Alcalá]. Repositorio institucional de la UAH. <https://ebuah.uah.es/dspace/bitstream/handle/10017/20209/Tesis%20Alfonso%20G%20aa%20Glez.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2009). *Administración: Un enfoque basado en competencias (11a. ed.)*. Cengage Learning Editores.
- Hodeg, V. (2022). *Incidencia de la Satisfacción Laboral del Cliente Interno, en la Calidad de la Prestación del Servicio: caso gobernación de córdoba–departamento administrativo de planeación* [Tesis de Maestría, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio institucional de la UPB. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/10921>
- Martínez, R. (2016). *Servicio al cliente interno: Todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Ediciones de la U.
- Peña, V. (2022). *Implementación de sistema de citas para atención en canales presenciales en entidades financieras en el Perú usando la metodología Desing Thinking* [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura]. Repositorio institucional de la UDEP. <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/36f85e2a-f196-45bf-9437-2128567fc90b/content>
- Reichheld, F. (2003). The one number you need to grow. *Harvard business review*, 81(12), 46-55. <https://www.nashc.net/wp-content/uploads/2014/10/the-one-number-you-need-to-know.pdf>

- Reyes, L. (2018). *Cliente interno como factor clave en la gestión y el éxito organizacional*. [Tesis de licenciatura, Universidad Militar Nueva Granada]. Repositorio institucional de la UMNG.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/20528/Ang%C3%A9licaReyesNavarrete2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Roy, S., Singh, G., Sadeque, S., Harrigan, P., & Coussement, K. (2023). Customer engagement with digitalized interactive platforms in retailing. *Journal of Business Research*, 164(114001) 1-15. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114001>
- Rubio, K. (2023). *Metodología de prefactibilidad de proyectos de construcción basada en design thinking estructuración de un modelo de negocio con énfasis en la gestión de activos inmobiliarios, aplicando una metodología de análisis por fases basada en design thinking. Caso de estudio residencias universitarias 10 de mayo en el Centro Urbano Antonio Nariño de Bogotá*. [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio institucional de la UNAL.
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/84534>
- Soltani, Z., & Navimipour, N. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61(1), 667-688.
<https://sciencedirect.upc.elogim.com/science/article/pii/S0747563216301704>
- The Banker (2022, 30 de noviembre). *The bank of the Year 2022*. The Banker. Recuperado el 18 de octubre de 2023, de <https://www.thebanker.com/Bank-of-the-Year-Awards-2022-BBVA-1669823602>
- Trigoso, J. (2021). *Relación entre gestión logística y calidad de servicio del cliente interno de la Unidad Logística del INCN, 2020* [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana Unión]. Repositorio institucional de la UPEU.
<http://200.121.226.32:8080/handle/20.500.12840/4972>
- Wetzels, R., Klaus, P., & Wetzels, M. (2023). There is a secret to success: Linking customer experience management practices to profitability. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73(103338), 1-10.