

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración y Finanzas

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Informe de suficiencia profesional como jefa de atención
al cliente en la oficina Huancayo del BBVA**

Vanessa Fatima Gago Chuquimantari

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración y Finanzas

Huancayo, 2025

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de suficiencia profesional



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa
DE : Gustavo Loayza Acosta
Asesor de trabajo de suficiencia
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de suficiencia
FECHA : 03 de Junio de 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de suficiencia:

Título:

Informe de suficiencia profesional como Jefa de atención al cliente en la oficina Huancayo del BBVA

Autor:

Vanessa Fatima Gago Chuquimantari – EAP. Administración y Finanzas

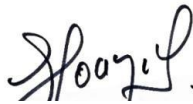
Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 14 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- | | | |
|--|-----------------------------|--|
| • Filtro de exclusión de bibliografía | SI ☐ | NO ☒ |
| • Filtro de exclusión de grupos de palabras menores
Nº de palabras excluidas (en caso de elegir "SI"): | SI ☐ | NO ☒ |
| • Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante | SI ☐ | NO ☒ |

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,



Gustavo Loayza Acosta

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi familia, cuyo constante apoyo y exigencia me han permitido culminar este proceso. A mis padres, cuya confianza en mí ha sido una fuente inagotable de motivación. Dedico igualmente este trabajo a mis profesores universitarios, quienes, con su guía, me han inspirado a alcanzar mis metas académicas.

.

Agradecimiento

Agradezco a todas las personas que han contribuido al éxito de este trabajo. En primer lugar, a mi familia, por su amor y comprensión, así como por ser mi principal motivación para culminar esta tesis. Agradezco a mis compañeros de trabajo por su apoyo, brindándome ideas financieras para llevar a cabo este proyecto de tesis. Este trabajo no solo representa el resultado de mi esfuerzo, sino también el fruto de la colaboración y el aprecio de quienes me han acompañado en este camino.

.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento	ii
Resumen ejecutivo.....	viii
Introducción.....	ix
Capítulo I Aspectos generales de la empresa	1
1.1. Datos generales de la empresa.....	1
1.2. Actividades principales de la empresa.....	1
1.3. Reseña histórica de la empresa.....	2
1.3.1. Historia del BBVA a nivel mundial	2
1.3.2. Historia del BBVA en Perú	3
1.4. Organigrama de la institución.....	5
1.5. Visión y Misión	6
1.5.1. Visión	6
1.5.2. Misión.....	6
1.6. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales	6
1.7. Descripción del cargo y de las responsabilidades del bachiller en la empresa.	7
Capítulo II Aspectos generales de las actividades profesionales	10
2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional.....	10
2.2. Identificación de la oportunidad o necesidad en el área de actividad profesional	10
2.3. Objetivos de la actividad profesional	11
2.4. Justificación de la actividad profesional.....	12
2.5. Resultados esperados.....	13

Capítulo III Marco teórico.....	14
3.1. Bases teóricas de las metodologías o actividades realizadas.....	14
3.1.1. Medición de la satisfacción del cliente.....	14
3.1.2. Gestión del Talento Humano en el Sistema Financiero	22
Capítulo IV Descripción de las actividades profesionales	28
4.1. Descripción de actividades profesionales en BBVA Huancayo.....	28
4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales.	28
4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.....	29
4.1.3. Entregables de las actividades profesionales.....	31
4.2. Aspectos técnicos de la actividad profesional	34
4.2.1. Metodologías	34
4.2.2. Técnicas	34
4.2.3. Instrumentos	35
4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades	35
4.3. Ejecución de las actividades profesionales.....	36
4.3.1. Cronograma de actividades realizadas	36
4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales.....	36
Capítulo V Resultados.....	39
5.1. Resultados finales de las actividades realizadas.....	39
5.2. Logros alcanzados	39
5.3. Dificultades encontradas.....	42
5.4. Planeamiento de mejoras	43
5.4.1. Metodologías propuestas.	43
5.4.2. Descripción de la implementación.	44
5.5. Análisis	45

5.6. Aporte del bachiller a la empresa	45
Conclusiones.....	47
Recomendaciones	48
Referencias bibliográficas	49

Lista de tablas

Tabla 1	Cronograma de actividades por realizar en el año 2024 de manera mensual...	36
Tabla 2	Cronograma de actividades por realizar en el año 2024 de manera diaria	36
Tabla 3	Arqueo de bóveda por gerente de oficina	36
Tabla 4	Destrucción de valorados en el plazo establecido	37
Tabla 5	Arqueo de cheques de gerencia emitidos	37
Tabla 6	Arqueo sorpresivo a asesores de servicio	37
Tabla 7	Custodio de efectivo en bóveda.....	37
Tabla 8	Verificación de efectivo de asesores de servicio	38
Tabla 9	Retención de billetes falsos	38
Tabla 10	Custodio de valorados	38

Lista de figuras

Figura 1 Organigrama de la Oficina Huancayo del BBVA.....	5
Figura 2 Escala de valoración de encuestas	15
Figura 3 Proceso de envío de encuestas	18
Figura 4 Evolución del NPS desde enero a noviembre del 2024	20
Figura 5 Desempeño de los atributos en el mes de octubre del 2024.....	20
Figura 6 Evolución de epígrafes en ventanilla desde enero a noviembre del 2024	21
Figura 7 Tabla métrica de medición del asesor en el mes de mayo del 2024	26
Figura 8 Formato 2846 – arqueo de valorados	31
Figura 9 Formato de arqueo sorpresivo de asesores.....	32
Figura 10 Libro cuadre de caja – bóveda	33
Figura 11 Reporte de indicador de calidad.....	33

Resumen ejecutivo

En la oficina de Huancayo del BBVA, durante el primer trimestre del año 2024, se identificaron diversas problemáticas, como la gestión del tiempo de espera en ventanilla y plataforma. Esto permitió analizar las causas de las demoras en la atención, las cuales generaban incomodidades en los clientes y afectaban la calidad del servicio brindado. Asimismo, se observó un avance limitado respecto al puntaje del *Net Promoter Score* (NPS), ya que en los primeros meses del año no se logró cumplir con la meta establecida para la oficina. Además, se incorporó una nueva variable de medición: la generación de tickets digitales, que, al inicio del primer semestre, se encontraba en fase de prueba, lo que representó un desafío significativo para la oficina de Huancayo. En respuesta a estas situaciones, se plantearon tres objetivos principales orientados a generar mejoras sustanciales en la oficina de Huancayo: reducir el tiempo de espera en ventanilla y plataforma, optimizar la calidad de atención al cliente e incrementar la cantidad de tickets digitales. La metodología empleada para proponer acciones de mejora fue *Six Sigma*, dado que esta permite incrementar la calidad del servicio ofrecido por cada colaborador, lo que favorece una mayor eficiencia operativa por parte de los asesores y contribuye a la reducción del tiempo de espera por cliente en la oficina. El presente informe expone el cumplimiento de las metas establecidas. Para ello, se presentan registros que documentan el progreso obtenido a lo largo de los meses, validando la efectividad de la metodología aplicada.

.

Palabras clave: tiempo de espera, demora, calidad, objetivo

Introducción

El presente trabajo de suficiencia laboral se fundamenta en la experiencia adquirida como jefa de atención al cliente y en los conocimientos desarrollados a lo largo de cinco años en la carrera de Administración y Finanzas, aplicados en la oficina de Huancayo del BBVA.

En el primer capítulo se expone la historia del BBVA, institución financiera fundada en Lima en 1951 con el propósito de brindar oportunidades a los peruanos. El BBVA busca diferenciarse de la competencia mediante una propuesta de valor que promueve la salud financiera a través de información transparente y confiable. Además, se destaca su compromiso con la confianza de sus clientes, tanto externos como internos, mediante una gestión basada en la transparencia y el trabajo diario.

El segundo capítulo aborda la identificación de problemáticas desde una perspectiva profesional. Se examinan aspectos fundamentales de las labores desempeñadas, detallando responsabilidades y funciones asociadas al rol de jefa de atención al cliente. Asimismo, se presentan los objetivos establecidos para solucionar las problemáticas identificadas y los resultados esperados a partir de dichas acciones.

En el tercer capítulo se analiza el marco teórico que sustenta este trabajo. Este apartado ofrece las bases conceptuales y los fundamentos necesarios para una adecuada comprensión de la metodología aplicada en la búsqueda de soluciones.

El cuarto capítulo describe las labores profesionales realizadas, incluyendo los aspectos técnicos, las herramientas y las metodologías empleadas para llevar a cabo el presente trabajo de suficiencia laboral. Se detallan las actividades desempeñadas como jefa de atención al cliente, destacando los procedimientos implementados.

Finalmente, en el último capítulo se presentan los resultados obtenidos, acompañados de las respectivas conclusiones. Además, se identifican las dificultades enfrentadas, explicando cómo fueron superadas con el apoyo de la metodología utilizada. En el apartado de recomendaciones, se enfatiza la importancia de realizar un seguimiento continuo y mantener el enfoque en los objetivos para garantizar resultados positivos en el futuro.

Capítulo I

Aspectos generales de la empresa

1.1.Datos generales de la empresa

El BBVA es una sólida institución financiera fundada en Lima en 1951, con el propósito de poner al alcance de los peruanos las oportunidades de una nueva era, contribuyendo al logro de sus sueños y proyectos.

A nivel global, el BBVA es un grupo financiero con origen en 1857, presente en más de 25 países y con una posición de liderazgo en el mercado español. Además, cuenta con franquicias destacadas en América del Sur que apoyan a familias y emprendedores, ayudándoles a aprovechar las oportunidades que brinda la innovación. El BBVA ofrece a sus clientes una propuesta de valor única, enfocada en mejorar su salud financiera mediante información personalizada que les permite tomar decisiones financieras acertadas.

La institución trabaja continuamente para generar confianza y brindar un mejor servicio a sus clientes, manteniendo estándares de transparencia e integridad, y ofreciendo servicios de calidad. Asimismo, el BBVA se compromete con el desarrollo integral de sus colaboradores, proporcionando condiciones óptimas y espacios adecuados en diferentes departamentos en Perú. Además, fomenta el bienestar social a través de diversas campañas de apoyo, difundidas mediante su portal web y correos electrónicos, que están dirigidas a favorecer a comunidades rurales.

1.2.Actividades principales de la empresa

El banco BBVA tiene como actividad principal la prestación de servicios financieros relacionados con la administración del dinero, desde depósitos bancarios hasta inversiones. En primer lugar, el BBVA actúa como mediador en todo tipo de

movimientos de dinero, incluyendo transferencias y compras. En segundo lugar, resguarda el dinero y los valores de sus clientes, además de ofrecer productos financieros diseñados para respaldar y proteger el efectivo. En tercer lugar, el banco mantiene una constante actualización de sus sistemas tecnológicos, permitiendo a los clientes solicitar préstamos tanto en oficinas como desde sus hogares mediante su aplicación móvil.

En cuarto lugar, el BBVA facilita la contratación de productos financieros de inversión, brindando diversas opciones que se ajustan a las necesidades específicas de sus clientes. En quinto lugar, el banco es un aliado estratégico para las empresas, ofreciendo servicios como financiamiento, pagos de nóminas y productos especializados, tales como factoring y leasing. En sexto lugar, el BBVA pone a disposición de sus clientes una amplia gama de pólizas de seguro, incluyendo seguros de vida, educación, protección de tarjetas, seguros para automóviles y para el hogar.

Además, las actividades principales del banco BBVA incluyen:

- Mantener una filosofía de control de riesgos y crecimiento rentable a largo plazo.
- Ofrecer a los clientes una relación basada en el beneficio mutuo, un servicio proactivo, asesoramiento personalizado y soluciones integrales.
- Generar confianza mediante un servicio transparente e íntegro, orientado a satisfacer las necesidades de los clientes.
- Proporcionar condiciones óptimas para el desarrollo integral de sus colaboradores.

1.3. Reseña histórica de la empresa

1.3.1. Historia del BBVA a nivel mundial

El banco BBVA fue fundado en 1857 en Bilbao, España, bajo el nombre Banco Bilbao. A lo largo de los años, el banco creció y se expandió por toda España. En 1988, se fusionó con el Banco Vizcaya, dando origen al BBV, lo que marcó el

inicio de su expansión internacional, estableciendo sucursales en América Latina, Estados Unidos, Europa y Asia.

En 1999, el BBV se fusionó con Argentaria, otro banco español, y adoptó el nombre BBVA – Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, consolidándose como uno de los principales bancos de España y del mundo. Esta expansión global permitió al banco diversificar sus operaciones y mitigar los riesgos asociados a las fluctuaciones económicas.

El BBVA ha sido pionero en la adopción de tecnología en el sector financiero, destacándose como uno de los primeros bancos en ofrecer servicios de banca en línea y móvil. Su enfoque en la innovación tecnológica ha mejorado significativamente la experiencia del cliente, optimizado la eficiencia operativa y permitido al banco adaptarse a un entorno empresarial cada vez más digitalizado.

1.3.2. Historia del BBVA en Perú

En la segunda mitad del siglo XX, la ciudad de Lima experimentó un crecimiento en sus necesidades y demandas financieras. En este contexto, el Banco Continental inició sus operaciones el 9 de octubre de 1951, con su sede principal ubicada en la calle General La Fuente, en el centro de Lima. Con un presupuesto inicial de 45 millones de soles, el banco logró abrir tres oficinas adicionales en sus primeros años.

En 1982, el Banco Continental instaló el primer cajero automático del Perú, llamado "Ramón," en su sede central, demostrando su enfoque visionario y su compromiso con la innovación tecnológica. Este avance marcó el inicio de su trayectoria como líder en la adopción de nuevas tecnologías en el país. En 1979, debido a la expansión urbana de Lima, se inició la construcción de un nuevo edificio en San Isidro, ubicado en el antiguo aeropuerto de Limatambo, actualmente sede del

Ministerio del Interior. Hoy en día, esta construcción se encuentra en la principal zona financiera de Lima.

En 1995, el Banco Continental fue adquirido por el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) y el grupo peruano Brescia, conformando el BBV Continental, que llegó a abarcar el 22.7% del total de activos del sistema bancario peruano. En 1999, tras la fusión con Argentaria, el banco adoptó el nombre BBVA Continental, consolidando una red de más de 300 oficinas y cerca de 6,000 colaboradores en todo el país. Este proceso marcó el inicio de la presencia internacional del BBVA en Perú.

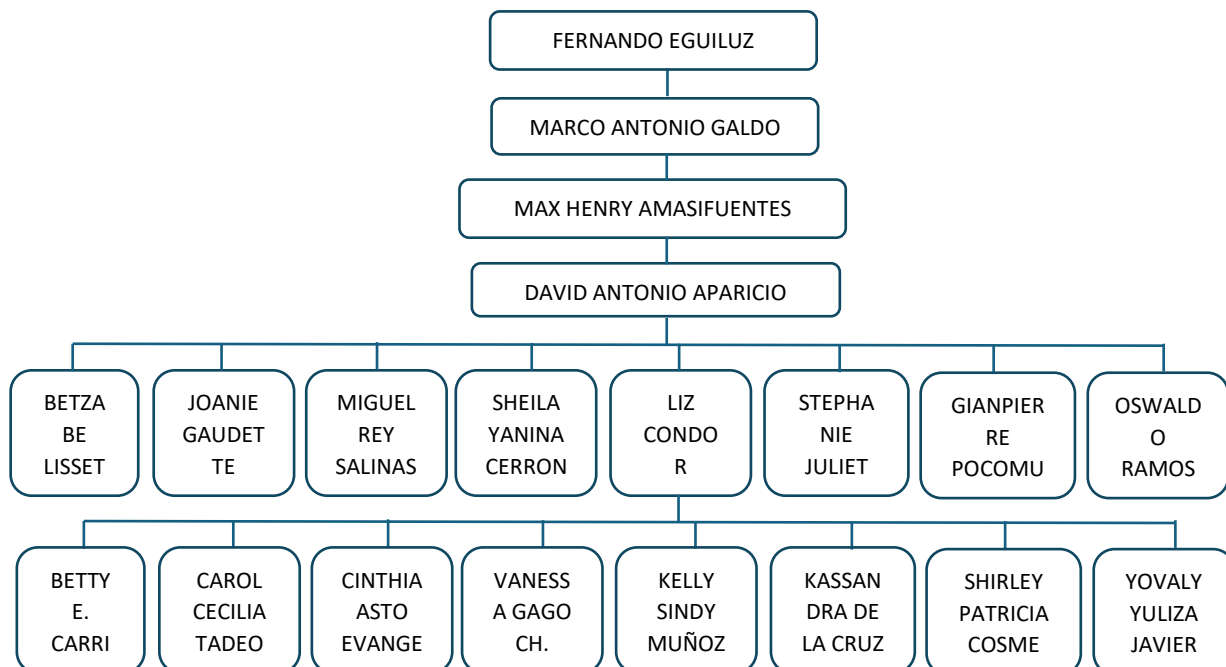
A lo largo de los años, el BBVA Continental se transformó en una entidad de referencia en el país, no solo por sus resultados económicos, sino también por su sólida reputación, lo que lo posicionó como un banco de confianza para los peruanos. Además, su proceso de digitalización ha facilitado el acceso a servicios y productos que permiten a miles de personas concretar sus proyectos.

En junio de 2019, como parte de su estrategia de marca única, el BBVA Continental pasó a llamarse BBVA Perú, consolidando su identidad en el mercado nacional.

1.4. Organigrama de la institución

Figura 1

Organigrama de la Oficina Huancayo del BBVA



En el presente organigrama se observa la siguiente estructura:

El director general es el señor Fernando Eguiluz Lozano, seguido por el Gerente Comercial, Marco Antonio Galdo Marín. Además, el Gerente Divisional de la región Centro Oriente es Max Amasifuen Santillán, y el Gerente General de la Oficina de Huancayo es David Aparicio Morales.

Bajo su dirección se encuentran nueve colaboradores, entre ellos Ejecutivos de Banca Persona (EBP), Ejecutivos de Banca Negocio (EBN) y la Subgerenta. A su vez, bajo la responsabilidad de la Subgerenta se desempeñan once personas, incluidos la jefa de Atención al Cliente, la Asistente de Atención al Cliente y los Asesores de Servicio.

1.5. Visión y Misión

1.5.1. Visión

Ser el banco líder en el ámbito digital, brindando soluciones innovadoras para sus clientes y adaptándose a las demandas de un entorno financiero en constante evolución, sosteniéndose en 3 pilares fundamentales como la excelencia del cliente, transformación digital y cultura de colaboración.

1.5.2. Misión

Enfoque en la innovación y la creación de valor sostenible. El banco busca constantemente nuevas formas de mejorar su oferta de productos y servicios, adaptándose a las necesidades cambiantes de sus clientes y a las tendencias del mercado.

1.6. Descripción del área donde realiza sus actividades profesionales

El puesto de asesor de servicio tiene como principal objetivo brindar asesoramiento financiero a los clientes, explicando los beneficios de productos como tarjetas de crédito, cuentas de ahorro y depósitos a plazo. Este puesto se enfoca en atender las necesidades financieras de los clientes, orientándolos para alcanzar sus objetivos y promoviendo su salud financiera. Además, el asesor ayuda a generar historial crediticio mediante productos financieros y a proteger el efectivo de los clientes.

Por su parte, el puesto de jefa de atención al cliente (JAC) tiene como principal objetivo ejecutar diversas gestiones operativas de la oficina, ofreciendo soporte técnico y orientación al cliente. Entre las funciones del puesto se encuentran:

- Supervisar y controlar el abastecimiento y funcionamiento de los recursos de la oficina (inmuebles, muebles, equipos, insumos, orden y limpieza).

- Garantizar la calidad del servicio proporcionado por asesores y asistentes de atención al cliente.
- Resolver incidencias operativas relacionadas con el personal a su cargo.
- Realizar arqueos de valorados y custodiar la bóveda de dinero.
- Controlar y administrar documentos valorados, como cheques y cartas fianza.
- Efectuar el cuadro contable de la oficina.

1.7.Descripción del cargo y de las responsabilidades del bachiller en la empresa

El puesto de asesor de servicio tiene como objetivo principal brindar respuestas a las necesidades financieras de los clientes, guiándolos para alcanzar los objetivos que se hayan planteado, siempre priorizando su salud financiera. Asimismo, este puesto permite orientar al cliente en el uso de productos financieros, ya sea protegiendo su efectivo o brindándole opciones para generar historial crediticio a través de diversos productos.

Por otro lado, el puesto de jefa de Atención al Cliente (JAC) incluye la responsabilidad de conocer las clasificaciones de crédito de los clientes, ya que esta información permite autorizar el cierre de tarjetas de crédito y la emisión de duplicados. Si el cliente está clasificado como normal, estas operaciones son válidas; sin embargo, si se encuentra en clasificación de pérdida, no procede la entrega del duplicado.

Como asesor de servicio, al ofrecer productos como préstamos personales, se debe evaluar el perfil del cliente, verificando si percibe sus ingresos a través de la entidad bancaria o de otra institución. También es necesario analizar su capacidad de pago, incluyendo deudas en otras entidades, como préstamos o tarjetas de crédito. Además, se considera el estado civil del cliente para realizar evaluaciones completas. En casos de clientes con clasificación de pérdida debido a deudas mínimas con otras entidades, se les

proporciona orientación para regularizar su situación, brindando contactos y plazos para que puedan salir de dicha clasificación.

El asesor de servicio también puede guiar a nuevos clientes, como jóvenes o personas sin historial crediticio, explicándoles la posibilidad de acceder a tarjetas de crédito con garantía líquida. Este tipo de producto permite generar historial crediticio, beneficiando al cliente en futuras evaluaciones bancarias. La garantía líquida, además, genera intereses a favor del cliente cuando se coloca en depósitos a plazo.

El asesor de servicio también puede recomendar cambios en productos, como migrar seguros de dólares a soles para evitar pérdidas por tipo de cambio o modificar el esquema de pagos de seguros de mensual a anual, lo que puede resultar en mayores beneficios económicos para el cliente. Asimismo, se asesora a clientes con cuentas de ahorro que no generan intereses, ofreciéndoles opciones como fondos mutuos o depósitos a plazo, según el perfil del cliente y sus necesidades financieras.

El asesor de servicio tiene la responsabilidad de conocer todos los productos financieros disponibles, tanto de inversión como activos, para ofrecer soluciones adecuadas a los clientes.

Por otro lado, la JAC tiene como responsabilidad confirmar cheques y títulos valor que superen los \$10,000 o su equivalente en moneda local, verificando la disponibilidad de fondos, la validez del cheque y la concordancia de los montos en letras y números. En ausencia del Subgerente, realiza el ingreso de garantías asociadas a tarjetas de crédito, préstamos y cartas fianza, y las vincula como garantía líquida o en blanco.

De manera semanal, la JAC realiza arquez de valorados, incluyendo talonarios de clientes y de oficina, así como el control de cartas fianza y cheques de gerencia en custodia. Además, verifica que los cheques en custodia no excedan los 180 días desde su

emisión. En caso de superar este plazo, registra contablemente su egreso en el Sistema Nacar y notifica el envío del cheque a Vasad.

En operaciones contables, la JAC gestiona compras de deudas, ya sea emitiendo cheques para saldar deudas en otras entidades o verificando el cumplimiento de pagos a través de *vouchers* proporcionados por los clientes.

En el ámbito del liderazgo, el asesor de servicio apoya a los asesores rotativos en aspectos operativos y comerciales, capacitándolos en normativas como la custodia del efectivo y la venta de productos. Como JAC, se supervisa el manejo de efectivo en ventanillas y la aplicación de protocolos de seguridad, como la detección de billetes falsos. Además, se fomenta el liderazgo motivando al personal, reconociendo sus logros y asegurando su proactividad en las funciones asignadas. También se vela por la seguridad de clientes y colaboradores, garantizando que no existan dispositivos externos que puedan comprometer la seguridad en la oficina o fuera de ella.

Capítulo II

Aspectos generales de las actividades profesionales

2.1. Antecedentes o diagnóstico situacional

En el año 2023, ingresé al banco BBVA en la oficina de Real Plaza Huancayo, lo que me permitió familiarizarme con los aspectos operativos del sistema bancario. Sin embargo, dos meses después fui trasladada a la oficina de Huancayo, donde adquirí conocimientos en estrategias de venta de diversos productos financieros. Cada asesor tenía metas individuales, lo que fomentaba la competitividad y nos permitía destacar tanto a nivel de oficina como de división. Fue en este contexto que se me brindó la oportunidad de postular al puesto de Asesor 1, un cargo que implica mayores responsabilidades y funciones.

En octubre de 2023, se produjo una rotación de personal en la oficina de Huancayo, dejando vacante el puesto de jefa de Atención al Cliente (JAC). Como Asesor 1, se me asignó temporalmente la responsabilidad de cubrir el puesto de JAC y de Asistente de Atención al Cliente, lo que me permitió adquirir experiencia en procesos como desembolsos de préstamos, cierre de tarjetas de crédito y gestión de documentación para levantamientos hipotecarios y vehiculares. Simultáneamente, debía cumplir con mis funciones de asesor, incluyendo la concreción de ventas de productos financieros.

En enero de 2024, surgió la oportunidad de postular al puesto de JAC mediante una prueba y una entrevista. Aprobé ambas de manera satisfactoria, y en febrero de 2024 comencé a desempeñar las funciones propias del cargo.

2.2. Identificación de la oportunidad o necesidad en el área de actividad profesional

En los años 2023 y 2024, la oficina de Huancayo enfrentaba diversos inconvenientes, entre ellos, largos tiempos de espera en ventanilla y plataforma, que

podían superar una hora y media. Esto generaba incomodidad en los clientes y afectaba negativamente los puntajes del Net Promoter Score (NPS), indicador clave de satisfacción del cliente. Como resultado, la oficina no lograba certificaciones mensuales debido a bajos puntajes de medición tanto en personas jurídicas como naturales. Adicionalmente, se detectaron problemas operativos, como la falta de marcaciones de refrigerios por parte de los asesores y demoras en los horarios de salida, lo que generaba penalizaciones.

Estas responsabilidades fueron asumidas por mí con el objetivo de implementar cambios efectivos, ya que el gerente de oficina requería resultados a corto plazo. Se introdujo un sistema de medición que permitía prever y contabilizar las encuestas necesarias para alcanzar la meta estipulada.

En cuanto al tiempo de espera, se realizó un seguimiento detallado a cada asesor para identificar las causas de la demora en la atención y optimizar el tiempo por ticket atendido. De igual manera, se supervisó a los ejecutivos de plataforma para entender los factores que contribuían a los mayores tiempos de espera.

Respecto al NPS, se identificaron los motivos detrás de los puntajes bajos en las encuestas, lo que permitió implementar acciones correctivas para mejorar la percepción del servicio y alcanzar los objetivos planteados como oficina.

2.3.Objetivos de la actividad profesional

Los objetivos profesionales desarrollados en mi actividad profesional son:

- 1) Disminuir el tiempo de espera en ventanilla y plataforma.
- 2) Mejorar la calidad de atención al cliente.
- 3) Incrementar la cantidad de tickets digitales.

2.4.Justificación de la actividad profesional

Mi labor actual como Jefa de Atención al Cliente ha contribuido significativamente a mi crecimiento profesional, fortaleciendo tanto mis habilidades blandas como mi capacidad de liderazgo. Al inicio de mi gestión, carecía de un liderazgo consolidado frente a los asesores a mi cargo; sin embargo, con el apoyo de mi jefa inmediata, logré mejorar este aspecto. Esto incluyó conversaciones constantes con los asesores acerca de sus productos, la exigencia en sus cuadros de caja, la atención al público y las estrategias de ventas en las que podían mejorar. Además, esta experiencia me permitió desarrollar mejores habilidades en la toma de decisiones. Por ejemplo, al principio adoptaba un enfoque más flexible, pero con el tiempo aprendí a ser más firme, delegando funciones de manera clara y asegurándome de que se cumplieran las indicaciones dadas.

Mi puesto actual también me ha permitido profundizar en el ámbito financiero, especialmente en el manejo de valorados como cheques, letras y cartas fianza, conocimientos que inicialmente adquirí de forma teórica durante mi formación académica. Asimismo, he logrado entender mejor las ventajas de los productos financieros, lo que me ha permitido orientar y aconsejar a los clientes para un manejo más eficiente de sus tarjetas de crédito, ayudándoles a evitar el sobreendeudamiento. Además, he inducido a los clientes a ahorrar y depositar sus fondos en el banco para obtener rendimientos, ya sea a través de depósitos a plazo o fondos mutuos, explicándoles las diferencias y ayudándoles a tomar decisiones de acuerdo con su perfil y tolerancia al riesgo.

2.5.Resultados esperados

De acuerdo con lo expuesto, se espera alcanzar los objetivos planteados en relación con el Net Promoter Score (NPS), duplicando el puntaje mensual utilizando herramientas como la calculadora de encuestas para identificar la cantidad necesaria de estas para cumplir con las metas establecidas. Además, se busca alcanzar el 80% de atención en tickets relacionados con el tiempo de espera.

Los jefes inmediatos, como el gerente y la subgerenta de oficina, tienen expectativas concretas respecto a estos objetivos:

- En la oficina aún persiste el problema de la demora en la atención en el área de plataforma, lo que requiere mejoras continuas diarias, semanales y mensuales. Reducir el tiempo de atención en plataforma será posible mediante un seguimiento constante y el control de las actividades de cada ejecutivo de plataforma.
- Se buscará el apoyo de los asesores digitales para controlar el tiempo de espera y colaborar con actividades como la toma de firmas, una de las tareas que más tiempo consume a los ejecutivos de banca personal.

Asimismo, todos los integrantes de la oficina Huancayo reconocen que una atención de calidad hacia el cliente puede convertirlo en un promotor del puntaje NPS. Por ello, se realizarán llamadas a los clientes para recordarles y ayudarlos a completar las encuestas, fomentando así una mayor satisfacción y puntuaciones más altas.

Como oficina, se trabajará en promover el uso de tickets digitales entre los clientes para reducir los tiempos de espera en ventanilla y plataforma, minimizando las colas. Aunque algunos clientes aún son reacios al cambio digital, se buscará incrementar la adopción de tickets digitales con el apoyo de clientes frecuentes para alcanzar los objetivos mensuales establecidos.

Capítulo III

Marco teórico

3.1. Bases teóricas de las metodologías o actividades realizadas

3.1.1. Medición de la satisfacción del cliente.

De acuerdo con Medallia (2024a), las métricas principales para evaluar la satisfacción del cliente son las siguientes:

- ***Satisfacción del Cliente (CSAT):***

La puntuación de satisfacción del cliente mide el grado de satisfacción o insatisfacción de los clientes con los productos, servicios, la empresa o la experiencia general de atención al cliente. Esta medición se realiza a través de puntos de contacto en las transacciones o interacciones mediante encuestas específicas de CSAT. Los equipos de atención al cliente y los agentes de la organización utilizan las respuestas obtenidas para evaluar la opinión de los clientes, comprobar la calidad del servicio y localizar oportunidades de mejora en el rendimiento. Las calificaciones CSAT se calculan dividiendo el número total de clientes satisfechos entre el número total de encuestados y multiplicando por 100, obteniendo así un porcentaje.

- ***Net Promoter Score (NPS):***

Según Ferreira (2024), el Net Promoter Score es un indicador que mide la satisfacción y lealtad del cliente. Su objetivo principal es determinar la probabilidad de que un cliente recomiende la empresa, producto o servicio a su entorno. Después de la publicación de Fred Reichheld en 2003, el NPS se ha convertido en una herramienta esencial para las empresas que buscan evaluar y mejorar su relación con los clientes. Según Medallia (2024a), el NPS (Indicador Neto de Promotores) mide la satisfacción del cliente basándose en la probabilidad

de recomendación de sus productos, servicios o la empresa. Reichheld (2003) analizó los comportamientos de recomendación y clasificó a los clientes en tres categorías:

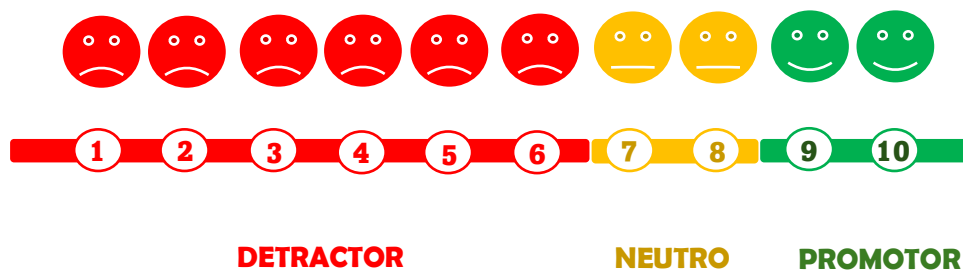
- **Promotores:** Clientes que responden con un 9 o 10. Manifiestan un comportamiento de compra y recomendación alto.
 - **Pasivos o neutros:** Clientes que responden con un 7 u 8. Aunque satisfechos, no son leales, y existe una posibilidad de que migren a la competencia.
 - **Detractores:** Clientes que responden con una puntuación de 0 a 6. No muestran comportamientos positivos hacia la empresa y, en muchos casos, sus opiniones hacia otras personas sobre la empresa son negativas.
- ***Puntuación del Esfuerzo del Cliente (CES):***

Esta métrica mide el esfuerzo que un cliente debe realizar para obtener una respuesta de la empresa, ya sea para resolver una consulta o gestionar una incidencia. Las puntuaciones de CES se obtienen mediante encuestas directas, que suelen enviarse después de una interacción con un agente de atención al cliente.

Estas métricas son fundamentales para que las organizaciones comprendan la experiencia de sus clientes y trabajen en mejorar los servicios ofrecidos.

Figura 2

Escala de valoración de encuestas



De acuerdo con De Miguel (2024), el **Net Promoter Score (NPS)** sirve para los siguientes propósitos en el negocio:

- **Evaluar la satisfacción del cliente:** El NPS permite obtener una visión clara sobre la satisfacción de los clientes con respecto a los productos o servicios de la empresa. Es fundamental para identificar áreas de mejora y garantizar que la empresa cumpla con las expectativas de los clientes.
- **Medir la lealtad del cliente:** Los promotores, es decir, los clientes que otorgan las mejores puntuaciones en el NPS, son los más propensos a continuar eligiendo los productos o servicios de la empresa. Esto contribuye a generar ingresos sostenibles a corto y largo plazo.
- **Identificar problemas y oportunidades:** El NPS permite identificar problemas específicos que afectan la satisfacción del cliente. Los comentarios de los detractores son particularmente valiosos, ya que proporcionan información crítica para resolver problemas que puedan impactar los procesos productivos.
- **Impulsar la retención de clientes:** Conservar clientes satisfechos y leales es esencial para cualquier negocio. El NPS ayuda a tomar medidas proactivas para mantener a los promotores y convertir a los clientes pasivos en promotores.
- **Obtener comentarios valiosos:** El NPS no se limita a ser un número. Los comentarios asociados a las puntuaciones ofrecen información específica que puede ser utilizada para tomar decisiones y realizar mejoras.
- **Tomar decisiones estratégicas:** El NPS es una métrica clave a nivel ejecutivo, ya que proporciona información relevante para tomar decisiones estratégicas que mejoren la diferenciación de los servicios y la experiencia del cliente.

- Impulsar el crecimiento empresarial: Las empresas con un NPS alto tienden a crecer más rápido, ya que los promotores actúan como embajadores, atrayendo nuevos clientes a través de sus recomendaciones.

Características del Net Promoter Score (NPS):

De acuerdo con Muguirra (2023), a diferencia de otros indicadores como la puntuación de satisfacción del cliente (CSAT), el NPS va más allá de medir la satisfacción. Este indicador está diseñado para determinar si un cliente valora una marca lo suficiente como para recomendarla a otros. En otras palabras, el cliente no solo está satisfecho con la empresa, sino que, al hablar de la marca, se convierte en un vehículo de marketing que promueve los productos y servicios de la organización.

Importancia del Net Promoter Score (NPS):

Según Muguirra (2023), puede resumirse en la afirmación de que “la data siempre es importante”; sin embargo, Reichheld subrayó que “la lealtad entusiasta de los clientes es, sin duda, uno de los factores que más fomenta el crecimiento.” A lo largo de los años, los investigadores han demostrado una relación positiva entre el índice de crecimiento promedio a tres años de una compañía y las evaluaciones realizadas a través del NPS.

Por otro lado, según Medallia (2024a), la medición del NPS en el sistema financiero destaca que el servicio de atención al cliente es una de las interacciones más significativas entre la empresa y sus clientes. La experiencia de atención al cliente puede ser determinante para el éxito o el fracaso de un negocio. Un cliente satisfecho es, además, un cliente que paga. Según los datos, el 87% de los clientes realizarían una segunda compra si han tenido una experiencia positiva con el servicio al cliente.

El NPS utiliza una escala de 10 puntos, donde 0 significa “nada probable” y 10 “extremadamente probable.” Con base en estas respuestas, los clientes se clasifican en tres categorías:

- Promotores: Aquellos más propensos a recomendar la empresa.
- Neutros: Clientes satisfechos, pero no comprometidos con la marca.
- Detractores: Los menos propensos a recomendar y, en algunos casos, críticos hacia la empresa.

¿Cómo BBVA mejora las experiencias a través de la persuasión del cliente?

De acuerdo con Murray (2021), el 91% de los CEO coinciden en la importancia de escuchar a los clientes, ya que enfocarse en sus necesidades es esencial para el crecimiento del negocio.

En los últimos cinco años, Medallia ha desempeñado un papel crucial en la evolución de sectores como la banca comercial, la gestión de reclamos, la atención al cliente y las pequeñas y medianas empresas (pymes). Durante este tiempo, se estructuró un proceso enfocado en escuchar al cliente, permitiendo mejorar constantemente la experiencia y los resultados empresariales.

Figura 3

Proceso de envío de encuestas



Actualmente, el BBVA utiliza Medallia para combinar aprendizaje automático y análisis humano, lo que permite procesar de manera automática los comentarios de los clientes. Este enfoque facilita la identificación de los aspectos que más importan a los clientes y las acciones inmediatas y significativas que el banco puede implementar. Además, Medallia permite analizar las experiencias que generan promotores, pasivos y detractores, impulsando al banco y a las oficinas a tomar medidas proactivas. También profundiza en el “por qué” detrás de las puntuaciones otorgadas por los clientes en el NPS. En el caso específico de la oficina de Huancayo, a lo largo de los meses, se ha aprovechado la retroalimentación proporcionada por los detractores para identificar problemáticas relacionadas con el tiempo de espera en ventanilla y plataforma, la venta de productos, la experiencia del cliente durante la atención en la oficina y el uso de cajeros automáticos.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en el mes de octubre como oficina. Las imágenes muestran el porcentaje de puntuación por área calificada, incluyendo ventanilla, plataforma y cajero automático. Asimismo, se observa un análisis adicional de factores como el tiempo de espera de los clientes, la amabilidad mostrada por los asesores o ejecutivos, y la claridad de la información proporcionada en la oficina.

Figura 4*Evolución del NPS desde enero a noviembre del 2024*

En la figura siguiente se muestra la evolución del NPS desde enero de 2024 hasta noviembre de 2024. Los datos indican que durante los primeros cuatro meses no se alcanzaron los puntajes óptimos de NPS. En particular, febrero fue el mes con el puntaje más bajo, registrando un 65 %. En contraste, junio destacó como el mes con el puntaje más alto, superando el 150 %.

Figura 5*Desempeño de los atributos en el mes de octubre del 2024*

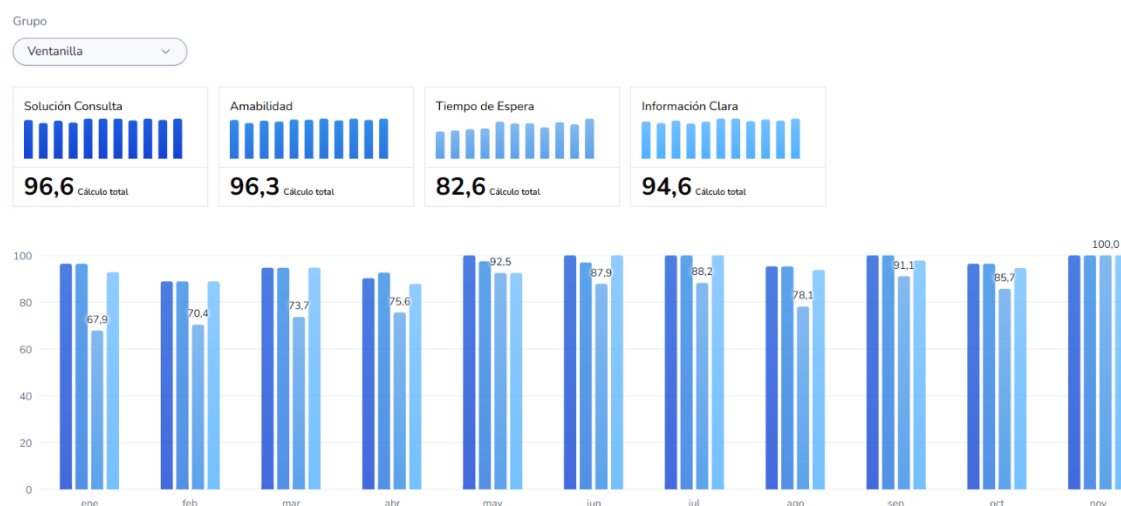
En la imagen siguiente se muestra el avance obtenido en los atributos de amabilidad, tiempo de espera e información clara. Los resultados indican que, en el mes de octubre, el atributo de amabilidad alcanzó un puntaje del 96.4%. Sin embargo,

este reporte permitió identificar que una de las principales problemáticas por resolver es el tiempo de espera, que obtuvo un puntaje de 85.7 %.

Según Medallia (2024a), la mejor puntuación de NPS es aquella que mejora de forma continua, ya que resulta complicado realizar una comparación general de las puntuaciones entre diferentes sectores debido a sus variaciones significativas. Al medir el NPS de manera sistemática y comparar los resultados con trimestres y años anteriores, las empresas pueden evaluar el impacto de sus esfuerzos en la experiencia del cliente.

Figura 6

Evolución de epígrafes en ventanilla desde enero a noviembre del 2024



En la imagen siguiente se observa la variación registrada entre enero y noviembre de 2024 en los tres epígrafes analizados. Se aprecia que, durante los primeros cuatro meses, los puntajes fueron bajos. A partir de mayo, se evidencia una mejora significativa, destacándose un incremento en la amabilidad en la atención al cliente. Sin embargo, el punto de quiebre se identifica en el tiempo de espera, como se refleja en el mes de agosto.

3.1.2. Gestión del Talento Humano en el Sistema Financiero

Según Martínez y Coronado, citados por Ramírez (2020), la evaluación del desempeño es un proceso que mide el rendimiento global de los colaboradores, permitiendo determinar su potencial y adecuación a su área de trabajo. Este proceso también facilita la identificación de problemas en el desempeño laboral y ayuda a detectar a los colaboradores con mayor potencial en la realización de actividades específicas.

Por su parte, Chávez, citado por Ramírez (2020), define la evaluación del desempeño como un instrumento que mide el cumplimiento de objetivos y metas alcanzadas por cada persona dentro de la organización. Este enfoque permite evaluar de manera integral y objetiva el rendimiento, la conducta y los resultados obtenidos por cada colaborador.

De acuerdo con Ortega (2024), existen diversos métodos para evaluar el talento humano. Entre los más relevantes se encuentran:

- **Autoevaluación:** Este método consiste en que el colaborador evalúe su propio desempeño en función de criterios predeterminados por la empresa. Suele formar parte de una revisión de desempeño general. Aunque puede proporcionar información valiosa, las autoevaluaciones pueden ser subjetivas, ya que los empleados tienden a calificarse de forma alta o baja, lo que puede generar discrepancias entre las evaluaciones realizadas por el empleado y las realizadas por el empleador.
- **Evaluación 360 grados:** Este método es especialmente relevante porque proporciona una visión integral del rendimiento de un colaborador mediante retroalimentación de compañeros, superiores y otras partes relevantes que

interactúan regularmente con él. Su objetivo es ofrecer una perspectiva holística del desempeño.

Entre las ventajas de la evaluación 360 grados se destacan:

- Promueve la autorreflexión, ayudando a los líderes a identificar sus puntos ciegos y a comprender cómo sus acciones afectan a los demás.
- Fomenta el desarrollo de habilidades de liderazgo y mejora la toma de decisiones al proporcionar una visión más clara del desempeño del líder, facilitando así el desarrollo de sus capacidades en funciones clave.
- **Verificación de comportamiento:** Este método asigna un valor de puntuación a cada atributo evaluado, lo que permite identificar áreas de mejora específicas, como cumplimiento de entregas a tiempo o trabajo en equipo. La evaluación requiere que el jefe inmediato o gerente responda una lista de preguntas ponderadas según valores predeterminados.
- **Gestión por objetivos:** Este enfoque se basa en establecer objetivos específicos entre el colaborador y el gerente, con plazos determinados. El método facilita la medición del grado de cumplimiento de los objetivos planteados.
- **Escala de calificaciones:** Uno de los métodos más utilizados, consiste en calificar un conjunto de criterios relacionados con metas, comportamientos y habilidades en una escala que generalmente varía entre 5 y 10 puntos.
- **Revisión por pares:** Este método complementa la evaluación tradicional al incluir comentarios de los compañeros de equipo sobre el desempeño del colaborador. Proporciona una oportunidad única para identificar fortalezas y debilidades individuales, y los datos obtenidos pueden utilizarse en la planificación y formación de equipos, así como en la rotación de puestos.

- **Método de incidente crítico:** Este método es especialmente relevante en el ámbito del servicio al cliente, ya que permite a los jefes inmediatos o gerentes emitir comentarios detallados sobre cómo un colaborador maneja situaciones problemáticas. Se centra en el comportamiento del colaborador, identificando si fue positivo o negativo, y ofrece *feedback* constructivo para promover cambios positivos.
- **Escala de calificación basada en el comportamiento (BARS):** Este es uno de los métodos de medición de desempeño más utilizados, ya que combina datos cuantitativos y cualitativos. Consiste en comparar el desempeño de los colaboradores con ejemplos específicos de comportamientos, calificados mediante una escala numérica.
- **Valoraciones psicológicas:** Este método está orientado a identificar el potencial oculto de los colaboradores, evaluando su posible desempeño futuro. Incluye la realización de pruebas psicológicas, entrevistas y otros análisis diseñados para identificar emociones y rasgos que podrían influir en el rendimiento futuro de la organización. Sin embargo, este enfoque es más lento y costoso que otros métodos.

Metodologías de medición del talento humano en el sistema financiero

Existen diferentes métodos de evaluación del talento humano en el Sistema Financiero, entre los cuales destacan los siguientes:

- **Evaluación del desempeño basada en variables cualitativas y cuantitativas:**
De acuerdo con Uría (2020), en el sistema financiero de la ciudad de Quito, la evaluación del desempeño del talento humano combina tanto variables cualitativas como cuantitativas, con una ponderación equivalente al 50% para cada tipo.

- Para el desempeño cuantitativo, se utiliza el balance score organizacional, el cual asegura que cada área y departamento cumpla con la planificación anual establecida en la estrategia de la organización. Este enfoque es compartido con los líderes de cada área para definir los objetivos de los equipos de trabajo.
- Para el desempeño cualitativo, se consideran el modelo de competencias institucionales, como los comportamientos y los niveles de desarrollo de los colaboradores. Esta metodología se complementa con la evaluación 360 grados, que incluye objetivos numéricos, competencias y comportamientos. Además, contempla la autoevaluación del colaborador, así como la evaluación realizada por sus superiores y pares, proporcionando una visión integral del desempeño.
- **Evaluación participativa por objetivos:** Según Diez *et al.* (2012), las empresas han utilizado a lo largo del tiempo diferentes métodos de evaluación basados en el cumplimiento de objetivos empresariales enfocados en la rentabilidad y/o productividad. La evaluación con enfoque participativo por objetivos busca garantizar la implementación efectiva de la estrategia organizacional.

En el caso de BBVA, se emplean tanto la evaluación 360 grados como la gestión por objetivos. Durante el transcurso del año, se realizan diversas encuestas para evaluar el desempeño de los colaboradores. Estas incluyen:

- **Autoevaluaciones**, que permiten a los colaboradores reflexionar sobre su desempeño, comparando los resultados con las evaluaciones de sus jefes inmediatos.

- **Evaluaciones de desempeño mensual**, basadas en objetivos específicos asignados a cada asesor, ejecutivo de banca personal y de negocios.

En la evaluación mensual, cada colaborador tiene una meta numérica a alcanzar. Por ejemplo:

- Si un asesor logra más de 100 puntos, significa que cumplió la meta mensual.
- Si un colaborador supera los 150 puntos, indica que ha excedido significativamente la meta y se encuentra entre los mejores del mes.
- Si un colaborador no alcanza los 90 puntos, esto indica que no cumplió con los objetivos establecidos, y podría ser sujeto a una política de rendimiento.

Figura 7

Tabla métrica de medición del asesor en el mes de mayo del 2024

PASO 1: SELECCIONE PERIODO

PERIODO: T2 2023 - 05 - Mayo (1) ▾

Al 31/05/2023 - ver. Definitiva

PASO 2: SELECCIONE OFICINA:

OFICINA: 0235 - HUANCAYO (1) ▾

PASO 2: SELECCIONE PUESTO:

PUESTO: ASE - VANESSA FÁTIMA GAGO CHUQUIM... (1) ▾

PUNTOS BONO

145,11

PTOS. BONO + BONIF.

155,11

EXTRABONO

150

CUARTIL PERFIL MES

2

STOP PMT.

NO

PESO 	RUBRO	META	REAL	CONSECUION	PUNTAMAT	
25	Quincena del Ahorro (N° de canjes)	1.240	1.725	400,00 %	100,00	
15	Facturación Efectivo y Subrogado TC	45.890	37.896	82,58 %	0,00	
15	Seguros (Primas)	1.200	2.592	200,00 %	0,00	
8	- Seguros Familia 1	230	1.080	200,00 %	16,00	
7	- Seguros Familia 2	970	1.512	155,88 %	14,00	
15	Tiempo de Espera	12	15	0,00 %	0,00	
10	Bombeo de Ofertas (TC, PLD y Plazo)	17	8	47,06 %	0,00	
10	N° clientes digitales PN (plin o retiros sin TC) y PNN	43	32	74,42 %	0,00	
5	NPS Transaccional	49	54	120,00 %	6,00	
5	Transacciones Migrables	2.970	2.419	118,55 %	6,11	
0	Var. Saldo Puntual V+A Soles	1.177.955	8.574.183	200,00 %	0,00	
0	Bonif. Experiencia Única	0	10	0,00 %	10,00	
0	Bonificador de Quincena del Ahorro	0	3	0,00 %	3,00	
0	Quincena del Ahorro (Puntos Champions)	1.240	1.654	400,00 %	100,00	

En mayo de 2024, se realizó la medición del desempeño de los asesores bajo los siguientes epígrafes: venta de seguros, derivación de tarjetas de crédito, digitalización de clientes, transacciones migrables y NPS. Esto significa que cada asesor debía ofrecer y concretar sus ventas de seguros. Si el asesor obtenía un puntaje superior al 150 %, se le asignaban 30 puntos.

En cuanto a la derivación de tarjetas de crédito, registrada en la tabla como "bombeo de TC, PLD," el asesor de servicios debía ofrecer tarjetas de crédito y, al concretar la venta, derivarla al ejecutivo de plataforma. Para dicho mes, se estableció como meta concretar 17 derivaciones (bombeos), y si el asesor superaba el 150 %, obtenía 20 puntos. De manera similar, los demás epígrafes seguían un esquema de evaluación basado en el cumplimiento de metas y la asignación de puntajes.

El propósito de esta evaluación era que el asesor conociera sus metas mensuales y se motivara a duplicar su puntaje al superar el 150 % de los objetivos asignados.

Capítulo IV

Descripción de las actividades profesionales

4.1.Descripción de actividades profesionales en BBVA Huancayo

4.1.1.Enfoque de las actividades profesionales.

En el puesto de Jefa de Atención al Cliente (JAC), mi principal objetivo es garantizar que los clientes reciban un servicio excepcional y atender sus necesidades de manera efectiva. Mi labor se centra en supervisar la atención proporcionada por los asesores de servicio, asegurándome de ofrecer una experiencia "wow," es decir, superar las expectativas de los clientes, satisfacer sus necesidades y brindarles más de lo que esperaban.

Como JAC, también soy responsable de gestionar y resolver consultas adicionales de los clientes relacionadas con sus cuentas y productos financieros, así como de atender cualquier queja que puedan tener respecto a la atención recibida.

Asimismo, realizo un seguimiento constante de las métricas de desempeño de los asesores de servicio, como el tiempo de espera en ventanilla y plataforma, y su productividad diaria, con el propósito de implementar mejoras continuas en los procesos. Parte de mi rol incluye identificar oportunidades para optimizar la experiencia del cliente, desarrollando e implementando estrategias que contribuyan a mejorar la fidelización y elevar la calidad del servicio.

Además, enfoco mis esfuerzos en fomentar un clima laboral positivo y cálido, promoviendo el trabajo en equipo y la colaboración para alcanzar las metas de manera eficiente y en conjunto.

El componente financiero de mi puesto es fundamental para lograr un equilibrio entre la satisfacción del cliente y los objetivos comerciales de la empresa. Gestionar estos aspectos de manera eficaz permite optimizar los recursos, mejorar la

rentabilidad del área y, en última instancia, beneficiar tanto a la empresa como a sus clientes.

4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.

El puesto actual de Jefa de Atención al Cliente (JAC) implica una serie de responsabilidades que abarcan tanto la gestión de recursos financieros como el servicio al cliente. En la oficina de Huancayo del BBVA, mi rol incluye diferentes enfoques, los cuales se detallan a continuación:

Como JAC, desempeño una combinación de actividades operativas y financieras con el objetivo de garantizar la satisfacción del cliente y mantener el equilibrio financiero de la oficina. Entre mis principales responsabilidades se encuentran:

4.1.2.1. Gestión de metas

Colaboro en la planificación y supervisión de las metas asignadas a los asesores, asegurando el uso eficiente de los recursos y el cumplimiento de los límites establecidos. Esto incluye la supervisión operativa, la capacitación constante del personal de ventanilla y la mejora continua en la atención al cliente.

4.1.2.2. Análisis de metas

Realizo evaluaciones de las metas de los asesores en conjunto con las metas asignadas al subgerente. También analizo el avance en la cantidad de transacciones realizadas, lo que contribuye a optimizar el tiempo de espera y aumentar la cantidad de encuestas que reflejan la calidad de la atención brindada al cliente. A través de análisis regulares, identifico áreas de mejora, como la reducción del tiempo de espera en ventanilla o plataforma, para asegurar que el servicio se mantenga con altos estándares de calidad.

4.1.2.3. Informes de calidad

Elaboro informes periódicos que detallan el desempeño de los asesores y del área operativa en relación con el manejo del tiempo de espera y la productividad. Estos informes incluyen un análisis de la atención al cliente y validan la eficiencia del soporte proporcionado por la Asistente de Atención al Cliente, quien es fundamental en la gestión del tiempo de espera. Los informes se presentan a la subgerenta y a la gerencia de oficina para apoyar en la toma de decisiones estratégicas y operativas.

4.1.2.4. Optimización de recursos y procesos

Trabajo en la mejora de procesos para garantizar que el equipo operativo —compuesto por los asesores, la Asistente de Atención al Cliente y el JAC— maximice la productividad sin comprometer la calidad del servicio. Esto incluye la identificación de oportunidades para optimizar los procedimientos operativos, impactando directamente en la mejora de la certificación de la oficina.

4.1.2.5. Gestión de remesas

En ocasiones, mi función incluye la supervisión de procesos relacionados con el manejo y gestión del efectivo, como la coordinación de remesas con la transportadora. Es fundamental garantizar que estos procesos sean ágiles y eficientes, minimizando costos y contribuyendo a la mejora del flujo de caja de la oficina de Huancayo.

4.1.2.6. Análisis de indicadores financieros de satisfacción

Analizo la relación entre la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las metas de los asesores de servicio, evaluando el impacto de una atención de calidad y la venta de productos financieros. Este análisis permite realizar ajustes estratégicos para mejorar tanto el servicio como los resultados financieros de la oficina.

4.1.3. Entregables de las actividades profesionales

Figura 8

Formato 2846 – arqueo de valorados

BBVA
Creando Oportunidades

FECHA DE ARQUEO: _____

OF. _____ ARQUEO SORPRESIVO SEMANAL DE VALORADOS COD. _____

Norma 44.10.009 Tratamiento Operativo y de Control Documentos Valorados
La Oficina debe efectuar **ARQUEOS SEMANALES** de los documentos valorados bajo su custodia, cuidando de NO establecer patrones de periodicidad.
Los valorados (físico) deben ser confrontados con los saldos de las Ctas. de Orden asignadas a cada uno de ellos, consignando su referendo en señal de conformidad.
A este formato se debe adjuntar la(s) impresión(es) de las consultas del Sistema de Contabilidad HA32, debiéndose archivar en File especial.
Los Talonarios de Cheques y Tarjetas de Débito/Crédito no deben tener una antigüedad mayor a 30 días desde la fecha de solicitud.

Lugar de Arqueo (Cámara): _____ Hora de Arqueo: _____

ITEM	CTA. CONTABLE	DC	DESCRIPCION CONTABLE	SALDO CONTABLE	SALDO FISICO	REGULARIZACIÓN	OBSERVACIONES
1	8119.09.03.03.	86	Cheques de Gerencia M.N.				
2	8119.09.03.04.	87	Cheques de Gerencia M.E.				
3	8119.09.05.01.	90	Giros al Exterior				
4	8119.09.09.01.	05	Slips Reposición Talonarios Cheques Cta.Cte.				
5	8419.19.13.01.01.	81	Tarjetas de Crédito-Conticard				
6	8419.19.13.01.02.	82	Tarjetas de Débito-Conticash				
7	8419.19.13.02.01.	84	Cheques de Gcia. Emit. Pdtes. de Entr. M.N.				
8	8429.19.13.02.01.	21	Cheques de Gcia. Emit. Pdtes. de Entr. M.E.				
9	8419.19.13.03.01.	87	Talonar.Cheques M.N. (*)				
10	8419.19.13.03.02.	88	Talonar.Cheques M.E. (*)				
12	8119.09.13.01	17	Formato Carta Fianza				
13	8119.09.06.01	93	Tokens				
14	8119.07.03.02.03	10	Wallet				
15	8119.07.03.02.02	9	Tarjetas Innominadas				
16	8119.09.29.01		POS ZIPAY				
17	8119.09.29.02		POS NIUBIZ				

(*) Estos valorados deben ser validados con Reporte BGLSTAL1.

COMENTARIOS DEL ARQUEO.-

Firma del Sub Gerente de Oficina _____ Empleado Responsable _____

El siguiente formato se utiliza para realizar el arqueo de valorados, incluyendo cheques de gerencia en soles y dólares que se encuentran en la oficina, tarjetas de crédito y débito bajo custodia, cheques de gerencia emitidos en custodia, talonarios de cheques en soles y dólares, y cartas fianza. Este proceso es llevado a cabo por el Subgerente, la Jefa de Atención al Cliente (JAC) y/o la Asistente de Atención al Cliente en días aleatorios de la semana.

Figura 9

Formato de arqueo sorpresivo de asesores

BBVA
Creating Opportunities

HOJA DE CONTROL DE ARQUEOS DE CAJA - SORPRESIVOS

FECHA: _____ OFICINA: _____

* El Sub Gerente deberá realizar de manera obligatoria al menos un (1) arqueo mensual por Asesor de Servicio que se encuentre asignado y activo en su oficina.
 * Esta función no será delegable y deberá realizarse en fechas y horas distintas entre sí.
 * Sólo en los casos de mantener una oficina desplazada a su cargo, se podrá delegar, en forma eventual, al JAC o Asesor de Servicio 1 la realización del arqueo.

FECHA / HORA	EMPLEADO / CAJA	REGISTRO	SALDO REVISADO	SOBRANTE	FALTANTE	FIRMAS Y SELLO	
						EMPLEADO	SUBGERENTE
/ /			S/	S/	S/		
			US\$	US\$	US\$		
Hora: / /	Caja N° :		EUR	EUR	EUR		
			S/	S/	S/		
Hora: / /	Caja N° :		US\$	US\$	US\$		
			EUR	EUR	EUR		
/ /			S/	S/	S/		
			US\$	US\$	US\$		
Hora: / /	Caja N° :		EUR	EUR	EUR		
			S/	S/	S/		
Hora: / /	Caja N° :		US\$	US\$	US\$		
			EUR	EUR	EUR		
/ /			S/	S/	S/		
			US\$	US\$	US\$		
Hora: / /	Caja N° :		EUR	EUR	EUR		
			S/	S/	S/		
Hora: / /	Caja N° :		US\$	US\$	US\$		
			EUR	EUR	EUR		
/ /			S/	S/	S/		
			US\$	US\$	US\$		
Hora: / /	Caja N° :		EUR	EUR	EUR		
			S/	S/	S/		
Hora: / /	Caja N° :		US\$	US\$	US\$		
			EUR	EUR	EUR		
/ /			S/	S/	S/		
			US\$	US\$	US\$		
Hora: / /	Caja N° :		EUR	EUR	EUR		
			S/	S/	S/		
Hora: / /	Caja N° :		US\$	US\$	US\$		
			EUR	EUR	EUR		

Formulario E2094 - V3 - Diciembre 2019 Engineering - Operations - Control y Gestión Operativa de Red

En el siguiente formato se registra el arqueo realizado por el Subgerente de oficina y/o la Jefa de Atención al Cliente (JAC) en un día alterno al asesor de servicios. El Subgerente y/o JAC genera el cuadro, anotando la fecha y hora del mismo, así como el saldo existente en soles, dólares y euros. En caso de detectarse algún faltante o sobrante, este se registra de manera inmediata durante el arqueo sorpresivo.

Figura 10

Libro cuadre de caja – bóveda

**ACTA DE ARQUEO DE BÓVEDA DESPLAZADA BBVA PERU****BOVEDA CENTRAL**

Compañía Transportadora: _____

Localidad: _____

Siendo las _____ horas del día _____ de _____ del año _____ en la Bóveda de la Compañía de Seguridad de _____ de la ciudad de _____, se procedió a efectuar el arqueo de la Bóveda en Tránsito del BBVA Continental desplazada de _____.

REPRESENTADO POR LOS SEÑORES**CARGO**

SR. _____

SR. _____

SR. _____

Y POR LA COMPAÑÍA DE SEGURIDAD**CARGO**

SR. _____

SR. _____

SR. _____

Siendo las _____ horas se concluyó el arqueo correspondiente habiéndose encontrado los siguientes saldos según reportes adjuntos.

	CONCEPTOS	SOLES	DÓLARES	EUROS
1	Efectivo en poder de ETV (arqueo físico)			
	(-) Salidas Tránsito			
	(-) Entradas Tránsito			
2	(=) Efectivo en poder ETV al			
3	Saldo Reporte Según BBVA al			
4	Diferencia Efectivo vs Reporte al			

Por lo cual firman:

POR EL BANCO**POR LA TRANSPORTADORA**

OBSERVACIONES _____

Este formato se utiliza diariamente para realizar el cuadre de bóveda en soles, dólares y euros, y los firmantes son el subgerente y la jefa de operaciones.

Figura 11

Reporte de indicador de calidad



En la siguiente imagen se observa el reporte diario obtenido a través de la página web de Medallia del BBVA. Este reporte permite identificar el avance de la meta diaria, así como la cantidad de promotores, neutros y detractores registrados hasta ese momento. Además, con el uso de una calculadora, es posible determinar cuántos promotores faltan para duplicar la meta mensual.

4.2. Aspectos técnicos de la actividad profesional

4.2.1. Metodologías

El método general empleado en el trabajo de suficiencia profesional fue el método empírico, el cual consiste en un conjunto de procedimientos realizados en un orden determinado. En este caso, debido a que el manejo del sistema bancario fue aprendido progresivamente, se aplicó este enfoque empírico, integrando conocimientos de finanzas para el manejo contable de la oficina.

4.2.2. Técnicas

La principal técnica utilizada para mejorar el puntaje de tiempo de espera fue el control de operaciones, que implica verificar el tiempo que cada asesor de ventanilla demora en sus operaciones. El objetivo de esta técnica es optimizar los tiempos de atención y detectar a los colaboradores que presentan mayores demoras. La evaluación se realizó utilizando un programa de medición de tiempo de espera.

En cuanto a la mejora del puntaje de NPS, esta está directamente relacionada con la calidad de atención en ventanilla y plataforma. La técnica aplicada consistió en medir la cantidad de promotores con el apoyo de una calculadora de medición de calidad.

4.2.3. Instrumentos

Para gestionar de manera efectiva la información recopilada, se utilizaron los siguientes instrumentos en relación con las técnicas mencionadas:

- Reporte de tiempo de espera: Este instrumento se aplicó diariamente en ventanilla, permitiendo medir el tiempo empleado por cada asesor en sus operaciones.
- Calculadora de NPS: Herramienta utilizada para identificar cuántos promotores faltaban para alcanzar la meta mensual.

4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades

a. *Equipos*

- Computadora de escritorio
- Teléfono celular
- Tablet de asesor digital

b. *Materiales*

- Lapiceros
- Hojas bond tamaño A4
- Calculadora
- Escritorio

4.3. Ejecución de las actividades profesionales

4.3.1. Cronograma de actividades realizadas

Tabla 1

Cronograma de actividades por realizar en el año 2024 de manera mensual

Actividades profesionales desarrolladas en el 2024	Ene.	Feb.	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Arqueo de bóveda por gerente de oficina	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Destrucción de valorados en el plazo establecido	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Arqueo de cheques de gerencia emitidos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Tabla 2

Cronograma de actividades por realizar en el año 2024 de manera diaria

Actividades profesionales desarrolladas en el 2024	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Arqueo sorpresivo a asesores de servicio	x	x	x	x	x	x
Custodio de efectivo en bóveda	x	x	x	x	x	x
Verificación de efectivo de asesores de servicio	x	x	x	x	x	x
Retención de billetes falsos	x	x	x	x	x	x
Custodio de valorados	x	x	x	x	x	x

4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales

Tabla 3

Arqueo de bóveda por gerente de oficina

Actividad	Descripción	Periodicidad	Evidencia
Arqueo de bóveda por gerente de oficina	El gerente de oficina deberá verificar el efectivo de bóveda comprobando la cantidad de paquetes o ladrillos. En forma aleatoria, tomará fajos de distintas denominaciones para ser recontados.	Mensual	Libro de caja del día

Tabla 4*Destrucción de valorados en el plazo establecido*

Actividad	Descripción	Periodicidad	Evidencia
Destrucción de valorados en el plazo establecido	Para la destrucción de documentos valorados, la oficina procederá a preparar, en original y copia, el “Acta de destrucción de documentos valorados”, que será firmada por el Subgerente y el Gerente de Oficina y luego procederán a la destrucción de los valorados.	Mensual	Formato de destrucción de valorados

Tabla 5*Arqueo de cheques de gerencia emitidos*

Actividad	Descripción	Periodicidad	Evidencia
Arqueo de cheques de gerencia emitidos	El GOF deberá realizar el arqueo de los cheques de gerencia emitidos en custodia, como mínimo 2 veces al mes, en días elegidos en forma aleatoria.	Mensual	Arqueo de valorados

Tabla 6*Arqueo sorpresivo a asesores de servicio*

Actividad	Descripción	Periodicidad	Evidencia
Arqueo sorpresivo a asesores de servicio	Se deberá realizar de manera obligatoria al menos un arqueo mensual a cada asesor de servicio.	Mensual	Hoja de arqueo sorpresivo

Tabla 7*Custodio de efectivo en bóveda*

Actividad	Descripción	Periodicidad	Evidencia
Custodio de efectivo en bóveda	El efectivo deberá ser custodiado en “paquetes” o “ladrillos” .	Mensual	Libro de caja del día

Tabla 8*Verificación de efectivo de asesores de servicio*

Actividad	Descripción	Periodicidad	Evidencia
Verificación de efectivo de asesores de servicio	El efectivo del asesor de servicio será arqueado al detalle diariamente, ya sea al finalizar su turno (dejando cerrada la lata) o al inicio (antes que apertura su lata).	Mensual	Balancin final de caja.

Tabla 9*Retención de billetes falsos*

Actividad	Descripción	Periodicidad	Evidencia
Retención de billetes falsos	Los asesores de servicios deben retener los numerarios presuntamente falsos recibidos como producto de sus operaciones y entregarán al cliente. El JAC vigilará diariamente la conciliación de las constancias enviadas.	Mensual	Hoja de retención de billete presumiblemente falso

Tabla 10*Custodio de valorados*

Actividad	Descripción	Periodicidad	Evidencia
Custodio de valorados	Los documentos valorados deberán manipularse siempre bajo control dual y mantenerse en ambientes o compartimientos metálicos (bóveda, caja metálica).	Mensual	Arqueo de valorados

Capítulo V

Resultados

5.1.Resultados finales de las actividades realizadas

De acuerdo con los objetivos planteados en el ejercicio de la labor profesional se muestra en este capítulo.

5.2.Logros alcanzados de acuerdo con los objetivos

1) Disminuir el tiempo de espera en ventanilla y plataforma

El objetivo de reducir el tiempo de espera en ventanilla y plataforma se logró mediante la implementación de diversas estrategias tecnológicas y organizativas. Entre ellas destacan:

- Digitalización de procesos: Se introdujo un sistema de tickets digitales que permitió agilizar la gestión de turnos, eliminando la necesidad de formarse básicamente en ventanilla. Esto reduce significativamente los tiempos de espera para los usuarios.
- Optimización de recursos humanos: Se reorganizó el personal disponible en ventanilla y plataforma, asignando más agentes a las horas pico para garantizar una atención más rápida y eficiente.
- Capacitación del personal: Se realizaron acciones de formación para mejorar la eficiencia operativa del equipo, lo que permitió resolver consultas y trámites en menor tiempo.
- Monitoreo en tiempo real: Se implementó un sistema de monitoreo que permitió identificar cuellos de botella en el flujo de atención y ajustar dinámicamente la asignación de recursos.

Gracias a estas acciones, se logró una reducción significativa en los tiempos de espera, mejorando la experiencia del cliente y optimizando el uso de los recursos disponibles.

2) Mejorar la calidad de atención al cliente

La mejora en la calidad de atención al cliente fue otro de los objetivos clave y se alcanzó a través de las siguientes iniciativas:

- Capacitación continua del personal: Se llevaron a cabo programas de formación enfocados en habilidades blandas, como comunicación efectiva, empatía y manejo de quejas, lo que permitió que el personal ofreciera un servicio más amable y profesional.
- Implementación de encuestas de satisfacción: Se introdujo un sistema de retroalimentación mediante encuestas post-atención, lo que permitió identificar áreas de oportunidad y corregir deficiencias en la atención.
- Personalización del servicio: A través de la integración de herramientas tecnológicas, se logró acceder rápidamente a la información del cliente, permitiendo ofrecer un servicio más personalizado y adaptado a sus necesidades.
- Canales de atención adicionales: Se ampliaron los canales de atención al incluir opciones como chat en línea y asistencia telefónica, lo que facilitó la resolución de problemas sin necesidad de acudir aproximadamente a las instalaciones.

Estas no solo elevaron la percepción de calidad por parte de los clientes, sino que también fortalecieron la relación entre la empresa y sus usuarios.

3) Incrementar la cantidad de tickets digitales

El incremento en la cantidad de tickets digitales fue posible gracias a la promoción y adopción de herramientas tecnológicas que facilitan su uso. Las estrategias implementadas incluyen:

- Campañas de concientización: Se lanzaron campañas informativas para educar a los usuarios sobre los beneficios de utilizar tickets digitales, destacando aspectos como la comodidad, rapidez y reducción de filas.

- Facilidad de acceso: Se desarrolló una aplicación móvil y una plataforma web intuitiva que permitió a los usuarios generar boletos digitales desde cualquier dispositivo con conexión a internet.
- Incentivos para el uso digital: Se ofrecieron descuentos o beneficios adicionales a los usuarios que optaron por el uso de tickets digitales, lo que motivó a más personas a adoptar esta modalidad.
- Mejora en la infraestructura tecnológica: Se invirtió en la actualización de servidores y sistemas para garantizar que la generación de tickets digitales fuera rápida y sin interrupciones, aumentando así la confianza de los usuarios en esta opción.

Como resultado de estas acciones, se observará un aumento significativo en el número de boletos digitales emitidos, lo que contribuyó a una mayor eficiencia operativa y una mejor experiencia del cliente.

Uno de los principales logros fue la optimización del tiempo de espera en ventanilla y plataforma. A través del uso del reporte como instrumento, fue posible identificar a los colaboradores que presentaban mayores demoras en la atención. Este seguimiento permitió implementar mejoras específicas y un control más efectivo. La subgerenta y la JAC desempeñaron un papel fundamental al brindar apoyo continuo al personal de ventanilla, lo que resultó clave para alcanzar este objetivo.

En cuanto al Net Promoter Score (NPS), se logró superar la meta, alcanzando el 120%. La calculadora de medición fue una herramienta crucial en este proceso, ya que permitió anticipar cuántos promotores eran necesarios para cumplir con la meta mensual. En meses donde predominaban encuestas calificadas como detractoras, la calculadora ayudó a determinar la cantidad diaria de promotores necesarios, lo que motivó a los colaboradores a redoblar esfuerzos para lograr los objetivos planteados como equipo.

Finalmente, se evidenció una mejora en la calidad de atención al cliente por parte de los asesores de servicio. Con el apoyo de los asesores digitales y rotativos, se optimizaron los tiempos en ventanilla. Además, el uso de cajeros automáticos para realizar depósitos contribuyó significativamente a agilizar los procesos, lo que resultó en una experiencia más satisfactoria para los clientes.

5.3.Dificultades encontradas

Durante mi tiempo como jefa de Atención al Cliente, he identificado diversas dificultades que han afectado tanto la eficiencia operativa como la calidad del servicio en la oficina. Al ser una de las oficinas más grandes de la ciudad, enfrentamos una alta afluencia de público. Sin embargo, durante el primer trimestre del año, no se implementaron controles efectivos sobre el tiempo de espera, a pesar de ser un indicador crucial para la medición y el puntaje mensual.

Asimismo, en relación con las encuestas, no existía un control adecuado sobre la calidad de atención brindada por los asesores de servicio, ni una estrategia clara respecto a la cantidad de promotores que debían captarse diaria o semanalmente. Tampoco se llevaba un registro eficiente de la cantidad de encuestas necesarias para alcanzar las metas de calidad establecidas para la oficina.

Por otra parte, se presentaron desafíos con los nuevos ingresos de asesores. No se les brindaba suficiente capacitación inicial, lo que limitaba su capacidad para realizar operaciones en ventanilla de manera eficiente. Además, algunos asesores con poca experiencia en el sistema Nácar generaban demoras significativas, aumentando así los tiempos de espera para los clientes.

5.4.Planeamiento de mejoras

Para superar estas dificultades, implementé diversas estrategias enfocadas en optimizar los procesos y mejorar los resultados. Se capacitó a los asesores rotativos en el manejo del sistema Nácar, permitiéndoles acelerar sus tiempos de operación en ventanilla. Además, como JAC, ofrecí apoyo en tareas específicas, como depósitos de cheques y emisión de estados de cuenta, con el objetivo de descongestionar las ventanillas y agilizar la atención, especialmente en días de alta demanda.

También se estableció un seguimiento constante mediante el reporte de tickets de atención para identificar las ventanillas con mayores demoras y aplicar soluciones específicas. De manera similar, se monitoreó el desempeño de los ejecutivos de banca persona, asegurando que no excedieran los 10 tickets en espera para acelerar sus tiempos de operación y brindar una atención más ágil.

Por otro lado, se reforzó el rol de los asesores digitales, estableciendo metas diarias para captar promotores mediante la atención en cajeros automáticos y en las filas de espera. Se implementó el uso diario de la calculadora de NPS, lo que permitió anticipar la cantidad de promotores necesarios para alcanzar las metas mensuales.

Respecto a los tickets digitales, se instruyó a los asesores para enseñar a los clientes cómo generar turnos de atención a través del aplicativo móvil, reduciendo así los tiempos de espera tanto en ventanilla como en plataforma. Además, se incrementaron las metas diarias para los asesores digitales, quienes aprovecharon las filas de espera para educar a los clientes sobre esta herramienta, mejorando los resultados de manera notable.

5.4.1. Metodologías propuestas.

Como parte del plan de mejora, se implementó la metodología Six Sigma con el propósito de incrementar la calidad y la eficiencia del servicio brindado por los asesores de servicio y los ejecutivos de banca persona. Este enfoque, centrado en

el cliente, permitió abordar los principales problemas identificados, como los tiempos de espera y el desconocimiento del sistema Nácar.

Para ello, se recopiló información a través del reporte de tickets de atención, analizando los tiempos promedio de operación en ventanilla y plataforma, así como los días y horarios con mayor afluencia de público. Posteriormente, se analizaron los datos para desarrollar estrategias orientadas a mejorar la calidad de atención y reducir los tiempos de espera. Finalmente, se implementó un monitoreo constante para evaluar la efectividad de las acciones y garantizar su sostenibilidad en el tiempo.

5.4.2. Descripción de la implementación.

a. Implementar capacitación a los asesores rotativos nuevos.

La capacitación constante a los nuevos asesores que ingresan al banco se realiza de manera diaria, con el propósito de que puedan familiarizarse rápidamente con el sistema Nácar y agilizar su aprendizaje en la parte operativa de ventanilla. Esta implementación cuenta con el compromiso de los asesores experimentados de la oficina, quienes se encargan de enseñar a los nuevos ingresos todos los aspectos operativos. Asimismo, los asesores asignados aseguran que los recién incorporados practiquen en sus primeras semanas de ingreso con el acompañamiento adecuado, lo que ayuda a prevenir pérdidas de caja y errores operativos.

b. Realizar seguimiento del tiempo espera de ventanilla y plataforma

Como jefa de Atención al Cliente, me encargo de realizar un seguimiento constante del tiempo de espera en ventanilla, ya que esto impacta directamente en el puntaje de calidad de la oficina. Verifico diariamente los reportes de tiempo de espera y consulto con los asesores sobre las dificultades que enfrentaron en el día. Para reducir las actividades que consumen tiempo en ventanilla, busco el apoyo de

asesores rotativos para el conteo de efectivo y de asesores digitales para filtrar operaciones que pueden realizarse en agentes, como pagos de tarjetas, depósitos y retiros. Además, promuevo que los asesores rotativos o digitales filtren la cola de atención en plataforma, derivando operaciones o reclamos al área correspondiente con el apoyo de la Asistente de Atención al Cliente, optimizando así los tiempos de atención.

5.5. Análisis

El informe de suficiencia profesional detalla la metodología aplicada en la oficina de Huancayo del BBVA, que permitió identificar y abordar las problemáticas relacionadas con la calidad de atención y el tiempo de espera. Estas acciones resultaron en la implementación de mejoras que facilitaron alcanzar y superar los objetivos planteados mensualmente como oficina.

- **Capacitación de asesores rotativos nuevos:** La implementación de capacitaciones regulares a los nuevos ingresos ayudó a prevenir errores operativos que pudieran ocasionar pérdidas de caja. Además, permitió que los nuevos asesores se familiarizaran rápidamente con la parte operativa, facilitando su desempeño en el ámbito comercial.
- **Seguimiento del tiempo de espera en ventanilla y plataforma:** La reducción del tiempo de espera para los clientes resultó clave para mejorar los indicadores de calidad de la oficina. Este seguimiento permitió identificar áreas críticas y aplicar soluciones efectivas para optimizar los tiempos de atención.

5.6. Aporte del bachiller a la empresa

Como parte de mi aporte a la empresa, implementé nuevas metodologías para hacer seguimiento a los puntos críticos que enfrentaba la oficina, mejorando el control y

la calidad del servicio brindado a los clientes que confían en BBVA. Estas mejoras incluyeron el manejo eficiente del reporte de tickets, un área que antes no se había explotado adecuadamente y que ofreció ventajas adicionales.

Además, se mejoró la calidad de atención en ventanilla al identificar y abordar las principales problemáticas, como el desconocimiento del sistema Nacar por parte de algunos asesores nuevos. También se fomentó el compromiso de los asesores que presentaban demoras, logrando que fueran más ágiles en sus atenciones y concretaran sus ventas en menor tiempo.

El apoyo brindado a los ejecutivos, mitigando operaciones que podían ser gestionadas por asesores digitales o la Asistente de Atención al Cliente, permitió optimizar recursos y reducir cargas innecesarias. Finalmente, con un enfoque diario en los tiempos de espera durante los días más críticos del mes, se mejoraron significativamente los tiempos de atención tanto en ventanilla como en plataforma, con el apoyo constante de los equipos de atención al cliente.

Conclusiones

1. El objetivo de disminuir el tiempo de espera se logró con la implementación de tickets digitales, optimización de recursos humanos y monitoreo en tiempo real.
2. El objetivo de mejorar la calidad de atención al cliente se logró con capacitación del personal, encuestas de satisfacción y personalización del servicio.
3. El objetivo de incrementar la cantidad de tickets digitales se logró a través de una combinación estratégica de tecnología, capacitación y mejora continua. Estas acciones no solo cumplieron con los objetivos planteados, sino que también fortalecieron la posición de la Agencia Huancayo del BBVA como un referente de atención al cliente y eficiencia operativa.
4. El apoyo brindado a la oficina de Huancayo del BBVA contribuyó significativamente a la mejora de los puntos críticos, como el tiempo de espera y la calidad de atención en ventanilla. Estos avances permitieron superar las metas mensuales de la oficina y fomentaron un compromiso genuino por parte de los asesores para mejorar su atención diaria hacia los clientes.
5. El análisis del reporte de tickets de atención permitió reforzar la estrategia de ventas de productos financieros por parte de los asesores de servicio, identificando las causas que prolongaban sus tiempos de atención al concretar una venta. Asimismo, este análisis facilitó la identificación de los asesores con mayores demoras en sus atenciones y permitió comprender los motivos detrás de estas demoras.
6. La implementación de la calculadora de NPS se ha convertido en una herramienta fundamental para la oficina de Huancayo, ya que permite proyectar, de manera precisa, la cantidad de promotores necesarios hasta el final del mes. Esta herramienta facilita la planificación y el seguimiento del desempeño de cada asesor y ejecutivo.

Recomendaciones

- Se recomienda utilizar la calculadora de NPS como una herramienta fundamental para proyectar de manera mensual y diaria la cantidad de encuestas necesarias, permitiendo un mejor control y planificación en la gestión del puntaje de calidad.
- Mantener el apoyo de los asesores rotativos y digitales para agilizar las atenciones en plataforma y realizar filtros en las colas. Esto facilitará identificar las operaciones que realizarán los clientes y redirigirlas, cuando sea posible, a otros canales de atención como agentes, cajeros automáticos y el aplicativo móvil.
- Implementar un seguimiento constante al tiempo de espera, verificando cada hora la cantidad de tickets en cola en ventanilla y plataforma, con el objetivo de detectar posibles demoras y aplicar medidas correctivas de manera inmediata.

Referencias bibliográficas

- De Miguel, J. (2024). *NPS (Net Promoter Score): qué es, cómo se calcula y ejemplos*.
<https://www.doofinder.com/es/blog/net-promoter-score-nps>
- Diez, H., Pérez, M., Pérez, F., & Montes, M. (2012). Medición del desempeño y éxito en la dirección de proyectos: perspectiva del manager público. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 73, 60–79.
<https://doi.org/10.21158/01208160.n73.2012.586>
- Ferreira, A. (2024). *Net Promoter Score: NPS · ¿Qué es y cómo se calcula?*
<https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/net-promoter-score-nps-que-es-y-como-se-calcula>
- Medallia. (2024a). *Guía Net Promoter Score (NPS)*.
<https://newdev.medallia.com/es/puntuacion-neta-del-promotor/>
- Medallia. (2024b). *How to Measure Customer Service – Medallia*.
<https://www.medallia.com/latam/blog/como-medir-el-servicio-al-cliente/>
- Muguira, A. (2023). *¿Qué es Net Promoter Score?*
<https://www.questionpro.com/blog/es/net-promoter-score/>
- Murray, M. (2021). *Cómo BBVA mejora la experiencia a través del cliente*.
https://www.youtube.com/watch?v=-QCUQ_bnbSo
- Ortega, C. (2024). *11 métodos de evaluación de desempeño para alcanzar objetivos*.
https://www.questionpro.com/blog/es/metodos-de-evaluacion-de-desempeno-mas-importantes/#Que_es_un_metodo_de_evaluacion_de_desempeno
- Ramírez, A. (2020). *Evaluación del desempeño: Una herramienta de desarrollo organizacional* [Tesis de grado, Universidad de América]. Repositorio institucional de la UAmérica.
<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8072/1/945052-2020->

III-GTH.pdf

Reichheld, F. (2003). *The One Number You Need to Grow*. Harvard Business Review.

<https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>

Uría, S. (2020). *Diseño de un modelo integral de evaluación de desempeño del talento humano basada en las competencias organizacionales, para una entidad financiera de la ciudad de Quito* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio institucional de la UASB.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7177/1/T3097-MDTH-Uria-Diseño.pdf>