



Universidad
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Trabajo de Suficiencia Profesional

**Ejecutivo de banca
de servicio MIBANCO S. A.**

Joseph Dennis Hilario Vega

Huancayo, 2019

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración



Repositorio Institucional Continental

Trabajo de Suficiencia Profesional



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Continental por su calidad y exigencia académica que me permitieron realizarme como estudiante y profesional.

DEDICATORIA

A Mi familia, por su incondicional apoyo para hacer posible mi formación académica.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	ii
DEDICATORIA	iii
ÍNDICE	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I	12
ASPECTOS GENERALES DE MIBANCO S.A.	12
1.1. Datos Generales de la Institución	12
1.2. Actividades Principales de la Institución y/o Empresa	13
1.3. Reseña Histórica de la Institución y/o Empresa.....	15
1.4. Organigrama de Mibanco S. A.....	16
1.5. Visión y Misión.....	17
1.6. Bases Legales o Documentos Administrativos	17
1.7. Descripción del Área Donde Realiza sus Actividades Profesionales	20
1.8. Descripción del Cargo y de las Responsabilidades del Bachiller en la Institución y/o Empresa.....	20
CAPÍTULO II.....	22
ASPECTOS GENERALES DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES.....	22
2.1. Antecedentes o Diagnóstico Situacional.....	22
2.2. Identificación de Oportunidad o Necesidad en el Área de la Actividad Profesional.....	32
2.3. Objetivos de la Actividad Profesional.....	36
2.3.1. Objetivo General.	36
2.3.2. Objetivos Específicos	36
2.4. Justificación de la Actividad Profesional.....	36
2.5. Resultados Esperados	37
CAPÍTULO III.....	38
MARCO TEÓRICO.....	38
3.1. Bases Teóricas de las Metodologías o Actividades Realizadas	38
3.1.1. Teoría de la Calidad de Atención al cliente.....	38
3.1.2. La Superintendencia de Banca y Seguros.	42

3.1.3. Los Intermediarios Financieros	43
3.1.4. Las cuentas de Ahorro	44
CAPÍTULO IV.....	46
DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES	46
4.1. Descripción de Actividades Profesionales.....	46
4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales.....	46
4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.	46
4.1.3. Entregables de las actividades profesionales	49
4.2. Aspectos Técnicos de la Actividad Profesional.....	49
4.2.1. Metodologías.....	49
4.2.2. Técnicas.....	49
4.2.3. Instrumentos	53
4.2.4. Equipos y materiales utilizados en el desarrollo de las actividades	54
4.3. Ejecución de las Actividades Profesionales	55
4.3.1. Cronograma de actividades realizadas.	55
4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales.	56
CAPÍTULO V.....	59
RESULTADOS.....	59
5.1. Resultados Finales de las Actividades Realizadas.....	59
5.2. Logros Alcanzados	62
5.3. Dificultades Encontradas	63
5.4. Planteamiento de Mejoras.....	64
5.4.1. Metodologías propuestas.....	64
5.4.2. Descripción de la implementación.	77
5.5. Análisis.....	86
5.6. Aporte del Bachiller en el Empresa y/o Institución.....	89
CONCLUSIONES	94
RECOMENDACIONES.....	97
REFERENCIAS.....	99
ANEXOS	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz FODA.....	26
--------------------------	----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Local de Mibanco - Agencia Concepción ubicado en el Jr. 9 de Julio N° 346, Provincia de Concepción – Departamento de Junín, Perú.	12
Figura 2. Organigrama de Mibanco a nivel corporativo. Tomado de la memoria Mibanco – 2018.....	16
Figura 3. Organigrama de Mibanco a nivel institucional.	16
Figura 4. Conecto, Identifico, Alineo. Tomado del Manual de Ventas Mibanco – 2018.....	52
Figura 5. Cronograma de acciones realizadas. Tomado del manual de coreografía comercial Mibanco- 2019.....	55
Figura 6. Apertura de cuenta de ahorro.	56
Figura 7. Desembolso del préstamo.....	57
Figura 8. Venta de SOAT.	58
Figura 9. Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.....	65
Figura 10. Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.....	67
Figura 11. Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.....	69
Figura 12. Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.....	71
Figura 13. Proceso y secuencia operativa de la metodología “El Pase Gol”.....	73
Figura 14. Proceso y secuencia operativa de la metodología del “Índice de productividad individual”.....	76
Figura 15. La estrella de atención al cliente.	79
Figura 16. Base de contactabilidad.	85
Figura 17. Producción individual implementada en el área de Operaciones de Mibanco Ag. Concepción.	86
Figura 18. Índice de productividad por mes implementado en el área de Operaciones de Mibanco Ag. Concepción.	88
Figura 19. Histología de productividad individual por mes implementado en el área de Operaciones de Mibanco Ag. Concepción.....	89

RESUMEN EJECUTIVO

Mibanco es una institución bancaria orientada al público microempresario. La red de agencias de Mibanco están conformadas por tres áreas: 1) División de Negocios 2) Operaciones y 3) Recuperaciones. En el área de Operaciones se encuentran las secciones de Plataforma y Cajas que conforman el soporte operativo principal dentro de todo el banco por ser el nexo de interacción directa con los clientes para que puedan realizar sus respectivos trámites.

El área de Operaciones trabaja en base a metas con respecto a una serie de colocaciones y ventas de productos pasivos frente a la creciente competitividad financiera con la presencia de otros bancos, cajas, cooperativas y personas naturales que se dedican a este rubro, para lo cual, el equipo debe implementar y renovar constantemente sus metodologías y estrategias para el logro de sus objetivos. Y dentro de esta dinámica laboral los aportes individuales de los colaboradores representan un factor determinante en la mejora constante de los estilos de trabajo.

Los principales aportes por parte del bachiller frente a las necesidades y oportunidades de mejora que se identificaron dentro del área de operaciones son:

- La aplicación del Método de “La estrella de la atención al cliente”
- El método de promoción y ventas a través del “Módulo de Informes y merchandising de impacto”.
- La capacitación periódica a todo el personal, mediante el método “Ventas por persuasión efectiva”
- Las alianzas estratégicas internas con los Métodos: “El Pase Gol” y “El Atajo Penal”
- El método del índice de productividad individual
- El método de captación referencial y seguimiento efectivo.

A través de la incorporación de estas nuevas metodologías de trabajo y su respectiva implementación se lograron reducir las falencias y cuellos de botella que se generaban en la ausencia de innovadores estilo trabajo, así como también repotenciaron considerablemente las técnicas de venta, la calidad de atención, las alianzas estratégicas entre áreas, la captación de nuevos clientes y las mediciones de productividad que en conjunto incrementaron considerablemente el índice de desempeño y colocaciones en las áreas de operaciones y negocios. Específicamente, se alcanzó un aumento productivo del 30% al cerrar el período de 2018, e iniciando el 2019 con una recomposición de metas que determinan nuevos retos y nuevas oportunidades para el personal de Mibanco.

Entre los logros más representativos alcanzados mediante las metodologías propuestas se pueden describir las siguientes: Se incrementó la captación de nuevos clientes a través de la implementación del módulo de informes y el merchandising de impacto que sirvió como instrumento para atraer al público interesado. La implementación de las metodologías de “El pase gol” y “El atajo penal” como alianza estratégica que sirvió como puente para complementar el trabajo en equipo en la búsqueda de clientes potenciales donde el área de operaciones se encarga de captar y filtrar personas interesadas en créditos para luego distribuirlos equitativamente a los asesores de negocio y, estos a su vez, puedan derivar a plataforma clientes con la necesidad de ahorrar o adquirir algún otro producto que encuentren en campo. Del mismo modo, cuando un cliente desea cancelar la totalidad de su crédito, los ejecutivos o cajeros pueden ofrecer otro tipo de opciones que puedan convenirles a los

clientes o, de no lograr que éstos desistan, enviarlos con sus respectivos asesores para que puedan llegar a un acuerdo que beneficie a ambas partes. De esa manera los equipos de operaciones con los de negocios trabajan íntegramente logrando completar sus metas propuestas por el banco de forma eficiente y aminorando esfuerzos; dentro de estas dos metodologías planteadas, “El Pase Gol” viene siendo implementada y utilizada a nivel regional, por lo que se prevé la incorporación de ésta metodología como una nueva meta la cual se mantiene como proyecto piloto hasta marzo de 2019. La incorporación de “La estrella de la atención al cliente” que consiste en la aplicación de 5 pasos a seguir, como las 5 aristas de una estrella pentagonal de: 1) Saludar al cliente presentándose con su nombre dándole la bienvenida con un trato amable, ánimo contagiante y cortesía. 2) Definir necesidades preguntando atentamente sobre el servicio o la operación que desea solicitar 3) Procesar las indicaciones del cliente según sus necesidades con agilidad 4) Una vez finalizada la operación demandada por el cliente se procede en ofrecerle algún producto adicional y finalmente 5) Se procede a despedirse del cliente agradeciendo su visita deseándole un buen día; logró un impacto positivo en la calidad de atención sin descuidar la promoción de más productos, manteniendo un protocolo formal y que esté a la altura del banco. La implementación al protocolo de atención del Método de “Ventas por persuasión efectiva” que es una herramienta que consiste en convencer en la toma de decisiones que puedan optar las personas y que hagan lo que uno desea a propia voluntad a través del poder de la palabra, sirvió como herramienta básica en la colocación de productos bancarios añadiendo a la elocuencia de ventas patrones básicos de persuasión con palabras y frases como: “Aproveche la oportunidad... por promoción”; “Obsequio”, “La mayoría de clientes”; “Ud. sabe (es consciente) que”; “Definitivamente este producto es el mejor en comparación a...”; “En mi experiencia yo le aconsejaría o recomendaría...”; “Una de las ventajas, beneficios, características que le interesará es...”; “El hecho de que... significa que; “Ud. sabe...”; “Cualquier duda o consulta no dude en acercarse para orientarlo con toda confianza, estamos para servirle”, las cuales también refuerzan el protocolo de atención incorporado con la estrella de la atención. La inserción del Método del índice de producción individual: Que consiste en la obtención numérica del porcentaje de productividad que realiza cada personal y, en base a ello, identificar las aportaciones a las metas por cada colaborador, permitieron identificar los avances de cada colaborador en función a períodos y su respectiva evolución en el tiempo; en base a lo descrito éste índice de producción individual sirvió para obtener el indicador interno del último semestre del año 2018 reflejando un incremento porcentual promedio de 9 puntos por cada mes llegando una sobreproducción del 129% al mes de diciembre. Y, mediante la metodología de captación referencial y seguimiento efectivo: Que consiste en la obtención de clientes potenciales mediante la captación por referencia en cada interacción obteniendo el número de celular junto con los nombres y apellidos del referido para luego ser anotado en un Excel de seguimiento que sirve como un instrumento de control para que luego el ejecutivo pueda realizar las respectivas ofertas a través de llamadas telefónicas, consolidando citas y concretando ventas.

En conclusión, los aportes realizados por el bachiller fueron de gran utilidad para un mejor desarrollo de las actividades y el cumplimiento eficaz de las metas asignadas al área de operaciones las cuales fueron cumplidas cabalmente con saldos de sobreproducción altos que generaron mayores inserciones de objetivos y con ellos, mayores ganancias para el banco y por consecuencia, para los trabajadores de la Agencia Concepción.

INTRODUCCIÓN

Mibanco es un banco de la microempresa que se encuentra presente por más de 10 años en el mercado peruano. Su misión es la inclusión financiera como principal aliado de los emprendedores del sector popular.

En julio de 2018, se apertura la nueva Agencia *Concepción* ubicada en el Jr. 9 de julio N° 346 en la provincia del mismo nombre. El equipo que lo conforma es variado en cuestión de experiencia y es un grupo que tiene la tarea de conocerse, conformarse y consolidarse para realizar labores altamente eficientes a través de aportaciones individuales y colectivas que sirvan como sostén e impulso en el desarrollo de las actividades bancarias.

Dentro del organigrama organizacional los ejecutivos de banca que laboran en el área de operaciones cumplen una labor esencial para el desarrollo de uno de los más importantes objetivos del banco: Promover los productos y servicios que ofrece Mibanco mediante una alta calidad de atención al cliente, así como realizar funciones variables para el óptimo funcionamiento operativo de la institución; dentro sus principales responsabilidades se encuentran los desembolsos de préstamos, las aperturas de cuentas de ahorro y corrientes, la venta de SOAT, de seguros de vida y la atención al público en general. Mibanco exige de cada colaborador su mejor desempeño así como el cumplimiento de las metas asignadas al área.

En base a todo lo descrito, el personal de plataforma se encarga de ejecutar las operaciones que demanden los clientes de acuerdo a sus respectivos requerimientos, con la mayor eficiencia, agilidad y transparencia; así como también buscar mejoras constantes que puedan sumar a favor de la empresa tanto a un nivel interno como a un nivel corporativo, contribuyendo con el desarrollo de la entidad y el desarrollo del país a través de la inclusión financiera en todos sus niveles.

El objetivo principal de la actividad profesional es: Brindar un servicio con la más alta calidad de atención al cliente, para construir relaciones sostenibles, cercanas y de confianza que aseguren su satisfacción, incrementando progresivamente las ventas de los productos que ofrece Mibanco mediante la formulación y el impulso de nuevas metodologías de trabajo que contribuyan en el desarrollo de las actividades comerciales. Y el presente trabajo tiene como finalidad identificar, describir, proponer y sustentar los aportes que, como profesional de la administración, se ha ido realizando en calidad de valor agregado a favor de Mibanco y el impacto generado a partir de la aplicación de cada metodología propuesta para dar el mejor tratamiento a las falencias que puedan limitar las labores que se vienen realizando, así como para repotenciar los estilos de trabajo con la finalidad de alcanzar el estándar del máximo potencial al que debería llegar a dominar el área de operaciones a través de sus principales colaboradores que representan la imagen corporativa y el soporte operativo de Mibanco: *Los Ejecutivos de Banca y Servicio*.

El autor.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES DE MIBANCO S.A.

1.1. Datos Generales de la Institución

- Nombre Comercial: Mibanco Banco de la Microempresa S. A.
- RUC: 20382036655
- Dirección - Sede Principal: Av. Domingo Orue N° 165 – Suquillo - Lima
- Dirección – Agencia Concepción: Jr. 9 de Julio N° 346 – Concepción - Junín



Figura 1. Local de Mibanco - Agencia Concepción ubicado en el Jr. 9 de Julio N° 346, Provincia de Concepción – Departamento de Junín, Perú.

1.2. Actividades Principales de la Institución y/o Empresa

Mibanco es un banco orientado al sector de la micro y pequeña empresa en la captación de ahorros y colocación de préstamos con intereses competitivos en el mercado comercial. Busca la inclusión financiera brindando oportunidades de inversión en el sector formal e informal.

La micro y pequeña empresa en el Perú representa un importante sector de la economía y se estima que contribuye en 40% al PBI y emplea a más de 70% de la población económicamente activa (PEA). En conjunto, agrupa a más de 99% de las empresas y solo representa 15% de las deudas del sistema financiero.

El mercado de Mibanco está dirigido a este sector de la economía, clasificado de acuerdo con el volumen de créditos. Según la definición de la SBS, los créditos a microempresas son aquellos que se otorgan por montos menores a S/ 20,000 y a pequeñas empresas, si se encuentran en el rango de S/ 20,000 a S/ 300,000.

Los principales productos que ofrece el banco son los siguientes:

Productos Activos:

- Préstamos mi vivienda
- Credi Agua
- Crédito Mujer
- Crédito para consumo personal
- Mi capital
- Compras de deuda
- Mi local Comercial

Productos Pasivos:

- Cuenta de ahorro a plazo fijo
- Cuenta de ahorro a plazo fijo flexible
- Cuenta full ahorro
- Cuenta ahorro por un sueño
- Cuenta ahorro negocios
- Cuentas corrientes
- CTS

Seguros:

- Seguro protección financiera
- Seguro contra accidentes
- Seguro negocio protegido
- Seguro Oncológico
- Seguro familia protegida

Otros productos:

- Venta de SOAT
- Compra venta de dólares
- Giros de efectivo
- Transferencias interbancarias
- Cheques

1.3. Reseña Histórica de la Institución y/o Empresa

En 1998, se fundó la Edpyme Edyficar con la participación de CARE Perú como accionista mayoritario, una organización internacional de desarrollo sin fines de lucro. Edyficar inicia operaciones en Lima, Arequipa y La Libertad sobre la base y experiencia del programa de apoyo crediticio de CARE Perú dirigido a segmentos de pobladores de menores recursos. En el año 2005, Edyficar participa en la primera operación a nivel mundial de titularización de cartera para microfinanzas (BlueOrchard) y en el 2007, consiguió ser la primera empresa microfinanciera no bancaria en acceder con gran éxito en el Mercado de Capitales. En el 2009, Edyficar pasó a ser parte del Grupo CREDICORP al convertirse en subsidiaria del Banco de Crédito del Perú.

Mibanco inició operaciones en Lima en 1998, sobre la base de la experiencia de Acción Comunitaria del Perú (ACP), una asociación civil sin fines de lucro con 43 años operando en el sector de la micro y pequeña empresa. En el año 2006, el BID reconoce a Mibanco con el Premio a la Excelencia en Microfinanzas y en el 2008 gana el Effie de Plata por la campaña "Créditos Aprobados". Además de estos reconocimientos, Mibanco ganó una calificación Global de Desempeño Social otorgado por Planet Rating 4+ y en el 2011 obtuvo el grado de inversión BBB con perspectiva estable otorgado por Standard & Poor's.

A principios del 2014, Mibanco fue adquirido por Edyficar y es en ese momento que se produjo el gran proceso de fusión entre Financiera Edyficar y Mibanco para brindar lo bueno de estar juntos.

1.4. Organigrama de Mibanco S. A.

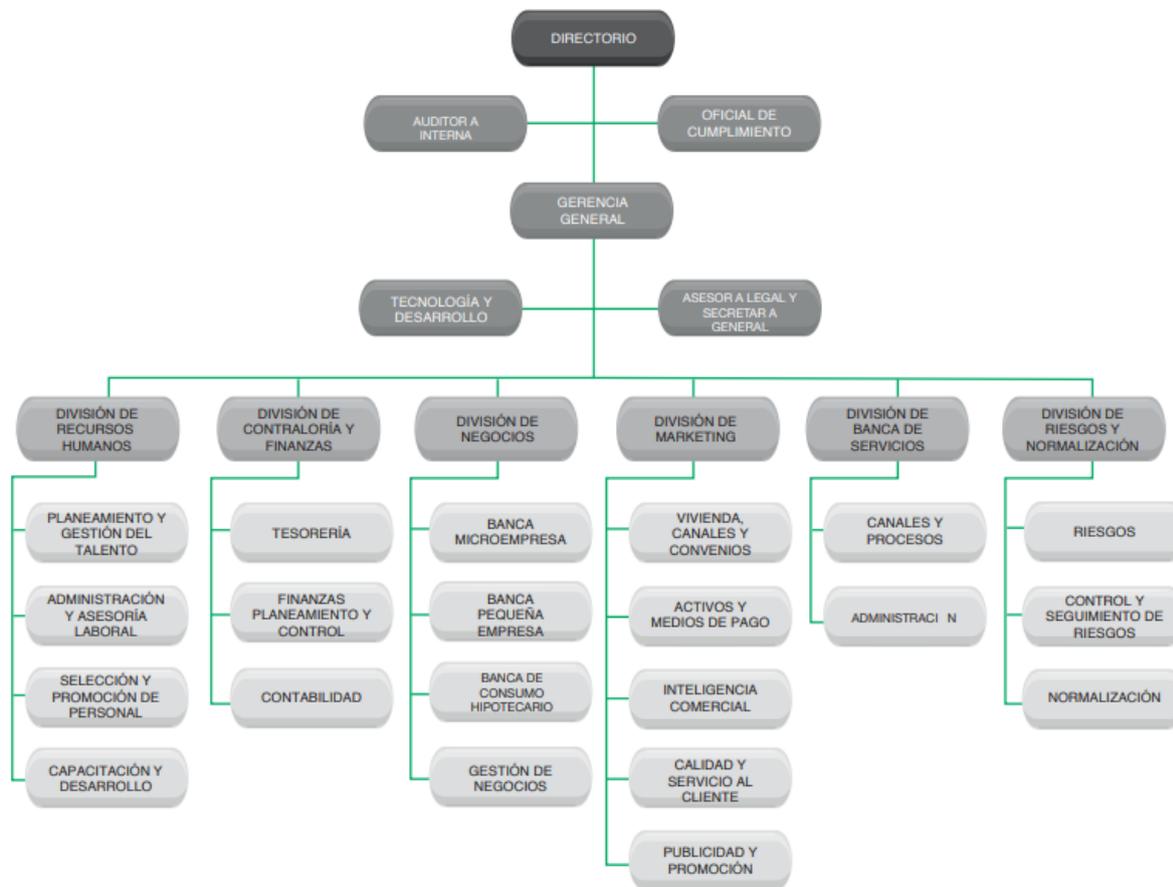


Figura 2. Organigrama de Mibanco a nivel corporativo. Tomado de la memoria Mibanco – 2018.

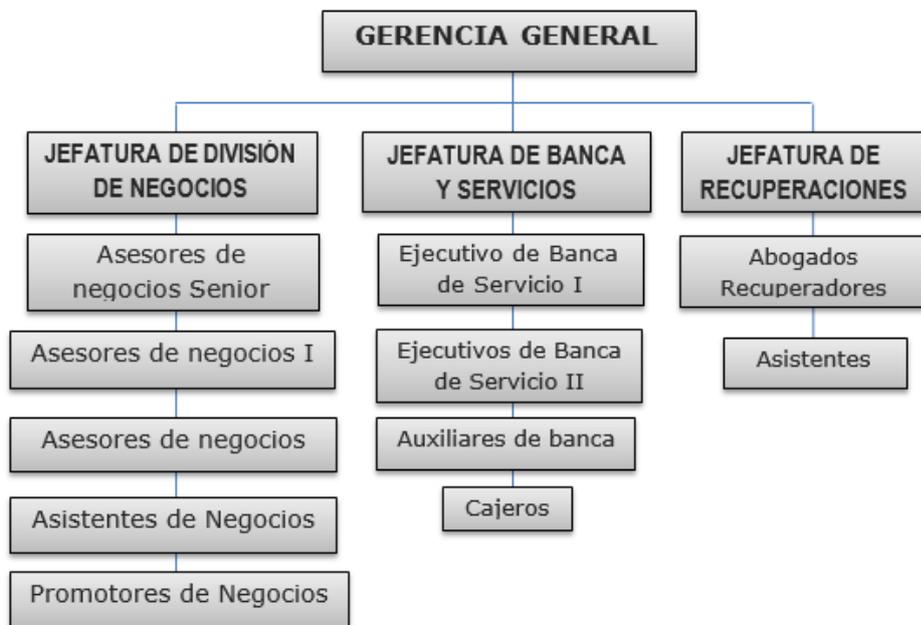


Figura 3. Organigrama de Mibanco a nivel institucional.

1.5. Visión y Misión

Misión

Transformar las vidas de nuestros clientes y colaboradores a través de la inclusión financiera, impulsando así el crecimiento del Perú.

Visión

Ser el socio reconocido de los clientes de la micro y pequeña empresa, el principal promotor de la inclusión financiera del país y un referente a nivel mundial, convocando a un equipo de colaboradores talentosos y con sentido de trascendencia.

1.6. Bases Legales o Documentos Administrativos

– Ley N° 26702

Texto Concordado de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros: Ley publicada el 9 de diciembre de 1996, establece el marco de regulación y supervisión a que se someten las empresas que operen en el sistema financiero y de seguros, así como aquéllas que realizan actividades vinculadas o complementarias al objeto social de dichas personas. Salvo mención expresa en contrario, la presente ley no alcanza al Banco Central. Es objeto principal de esta ley propender al funcionamiento de un sistema financiero y un sistema de seguros competitivos, sólidos y confiables, que contribuyan al desarrollo nacional.

– Ley N° 29571

El presente Código establece las normas de protección y defensa de los consumidores, instituyendo como un principio rector de la política social y económica del Estado la protección de los derechos de los consumidores, dentro del marco del artículo 65° de la

Constitución Política del Perú y en un régimen de economía social de mercado, establecido en el Capítulo I del Título III, Del Régimen Económico, de la Constitución Política del Perú.

Esta ley tiene la finalidad de que los consumidores accedan a productos y servicios idóneos y que gocen de los derechos y los mecanismos efectivos para su protección, reduciendo la asimetría informativa, corrigiendo, previniendo o eliminando las conductas y prácticas que afecten sus legítimos intereses. En el régimen de economía social de mercado establecido por la Constitución, la protección se interpreta en el sentido más favorable al consumidor, de acuerdo a lo establecido en el presente Código.

El presente Código protege al consumidor, se encuentre directa o indirectamente expuesto o comprendido por una relación de consumo o en una etapa preliminar a ésta.

Las disposiciones del presente Código se aplican a las relaciones de consumo que se celebran en el territorio nacional o cuando sus efectos se producen en éste.

Están también comprendidas en el presente Código las operaciones a título gratuito cuando tengan un propósito comercial dirigido a motivar o fomentar el consumo.

– ***Circular No. 0016 – 2018 - BCRP:***

- Reglamento de Canje de Billetes y Monedas

De conformidad con lo dispuesto en el artículo 43° de la Ley Orgánica del BCRP, los billetes y monedas que éste pone en circulación son de aceptación forzosa para el pago de toda obligación, pública o privada. El alcance del presente Reglamento es de aplicación a las empresas señaladas en el acápite A del artículo 16° de la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema BANCO CENTRAL DE RESERVA DEL PERÚ de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros y AFP, Ley No. 26702 y al Banco de la Nación y Empresas del Sistema Financiero. Igualmente será de alcance, en lo que corresponda, a las

entidades autorizadas según legislación vigente para prestar el servicio de transporte de dinero y valores.

- Retención de presuntas falsificaciones

Las ESF están obligadas a retener las presuntas falsificaciones de billetes y monedas que reciban de sus operaciones diarias en ventanilla, incluyendo las que provienen del canje al público, y a entregarlas al BCRP conforme a lo dispuesto en el artículo 8° del presente Reglamento. La retención también comprende a los billetes que contengan una o más partes falsas, partes extraídas de otros billetes en o fuera de circulación, nacionales o extranjeros.

- File de transparencia

Es el documento contenedor de toda la información pública que Mibanco y toda entidad financiera debe exponer a fin de que el usuario tenga un fácil acceso y puedan conocer sobre los productos y comunicados que el banco emite periódicamente de acuerdo a lo establecido y exigido por la Superintendencia de Banca y Seguro. Dentro de éste file se puede encontrar información cualitativa y cuantitativa de todos los productos y servicios que presta el banco al consumidor.

- Manual de operaciones pasivas

Que sirve como instructivo para un correcto manejo del sistema con respecto a las aperturas, modificaciones y cancelaciones de cuentas pasivas.

- Manual de operaciones en caja

Que sirve como instructivo para un correcto manejo del sistema con respecto a las operaciones realizadas en caja.

- Manual de seguridad

Que sirve como instructivo para un correcto manejo de la infraestructura y las normativas de seguridad que exige el banco.

1.7. Descripción del Área Donde Realiza sus Actividades Profesionales

Plataforma: Es el área de atención al cliente dónde se brinda todo tipo de información a los usuarios con respecto a los productos activos y pasivos que ofrece el banco. Es el área operativa que se encarga de emitir los documentos de acuerdo al producto que el cliente adquiera según sus necesidades donde se realiza la toma de firmas de los usuarios en señal de conformidad con los contratos pactos con el banco. En ésta área también los clientes pueden realizar sus respectivos reclamos según lo amerite sus quejas o insatisfacciones. (Anexo 1)

El jefe de banca y servicio es el responsable de la supervisión y el óptimo funcionamiento del área de plataforma y los Ejecutivos de banca de servicio son quienes desempeñan sus funciones en dicha área.

El ejecutivo de banca I es el brazo derecho del Jefe de Banca y quien lidera el equipo de los ejecutivos y contribuye con la supervisión del área de cajas con respecto a la correcta operatividad, la buena atención, los arqueos de caja al finalizar las labores del día y los sorpresivos. Es quien maneja la dualidad de las claves y llaves de bóveda, ya que por normativa, el jefe de banca debe ingresar con su personal de confianza al recinto de bóveda que según jerarquía, ésta responsabilidad le corresponde al ejecutivo de banca I.

1.8. Descripción del Cargo y de las Responsabilidades del Bachiller en la Institución y/o Empresa

Ejecutivo de Banca de Servicio: El ejecutivo de banca de servicio realiza sus labores en el área de *Plataforma* en Mibanco. Es el encargado de brindar la totalidad de información a los interesados con respecto a los servicios que ofrece el banco.

Las principales funciones del Ejecutivo de Banca de Servicio son las siguientes:

- Realizar una adecuada orientación a los clientes según sus necesidades.
- Emitir los documentos contractuales de acuerdo al producto adquirido por los usuarios y realizar la toma de firmas respectivas en señal de conformidad con las cláusulas pactadas entre el cliente y el banco.
- Realizar los desembolsos de créditos.
- Emitir y/o reponer tarjetas de débito según la normativa del banco.
- Ofrecer y vender los productos que promociona Mibanco.
- Supervisar el área de caja y el control interno de estas actividades operativas.
- Custodiar y supervisar junto con el Jefe de banca la entrada y salida de efectivo de bóveda.
- Administrar los documentos contractuales firmados por los clientes.
- Administrar y custodiar los expedientes de cada cliente en el área de *Archivo*.
- Administrar y custodiar los reportes impresos de las actividades diarias del banco.
- Coordinar con el Jefe de Banca la administración interna operativa del Banco.
- Formular, en coordinación con el Jefe de banca, propuestas de mejora que puedan ser implementados dentro del área de operaciones así como también en las demás oficinas del banco.
- Gestionar el abastecimiento de materiales de trabajo con el área de Logística.
- Salvaguardar el dispositivo inalámbrico de alarma junto con las claves de Agencia y bóveda al iniciar y finalizar las labores del día.
- Atender los eventuales reclamos e inquietudes de los clientes.

CAPÍTULO II

ASPECTOS GENERALES DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES

2.1. Antecedentes o Diagnóstico Situacional

El mercado financiero viene creciendo de forma exponencial en Perú, con la presencia masiva de cooperativas, financieras, tiendas de créditos, bancos, aseguradoras y hasta personas naturales que realizan actividades de préstamos informales frente un mercado con necesidades globales, de ahí que la competencia en los últimos años se ha incrementado exponencialmente. Por lo que se deben adoptar medidas estratégicas que conlleven a un óptimo desempeño competitivo para impulsar el crecimiento de una empresa. En ese caso, el valor agregado que debe añadir la Ag. Concepción, muy aparte de los lineamientos que el banco como institución exige a sus empleados. El plus que el grupo humano como equipo debe innovar e implementar tanto en lo comercial como la atracción, mantención y fidelización de los clientes y la organización interna.

De acuerdo con la Encuesta de expectativas macroeconómicas del BCR publicado en *Agencia Andina - Perú*, los analistas elevaron de 3.8% a 4% su proyección de crecimiento para este año, mientras que el sistema financiero subió de 3.6 % a 3.8 % sus estimaciones para el 2018. En tanto, las empresas no financieras mantuvieron sus estimaciones en 3.5%, al igual que en las últimas tres Encuestas de expectativas macroeconómicas. De igual modo, la Encuesta de expectativas macroeconómicas del BCR reveló que analistas y el sistema financiero mantuvieron sus perspectivas de crecimiento para el 2019 en 4.0% y 3.8%,

respectivamente. En tanto, las empresas no financieras elevaron su proyección de 3.8% a 3.9% para el 2019.

Con respecto a la calidad de atención al cliente se realizó una encuesta a cincuenta clientes para medir el nivel de satisfacción con respecto a la atención recibida en el área de plataforma obteniendo los siguientes resultados: (Anexo 9)

- En la primera pregunta ¿El personal que le atendió le saludó atentamente dándole la bienvenida al banco? 48 clientes contestaron que sí mientras sólo 2 dijeron que no, por lo que se puede concluir que casi el 100 % de los encuestados recibieron un atento saludo, de todas maneras se debe recalcar al personal en prestar atención a los saludos de bienvenida para que la totalidad de clientes se sientan considerados en este aspecto. (Anexo 10)
- En la segunda pregunta ¿El personal que le atendió conocía sobre el tema que Ud. le consultó? 39 clientes contestaron que sí, mientras que 8 respondieron que sí conocían pero de forma regular y 3 dijeron que no, en este último se podría justificar con temas relacionados a la división de negocios, sin embargo el personal de plataforma debe estar capacitado para absolver las consultas de los clientes en todas las áreas del banco. El 78% de encuestados sí manifiesta que el personal conocía bien los temas consultados y el 18% consideró que conocían el tema a medias lo cual debe ser reforzado mediante capacitaciones de retroalimentación constantes. (Anexo 11)
- En la tercera pregunta ¿El personal que le atendió fue ágil y preciso con su atención brindada? El 70% de encuestados considera que sí fue ágil y preciso mientras que un 24% precisa que la agilidad en el proceso fue regular y el 6% manifiesta que sí existió demora en la atención recibida. (Anexo 12)

- En la cuarta pregunta ¿Al terminar su consulta, el personal que le atendió le ofreció sus servicios por si requería alguna ayuda adicional? 34 encuestados respondieron que sí mientras que 16 respondieron que no, por lo que se puede aclarar que al 26% de clientes no se le ofreció la posibilidad de preguntar por una consulta adicional; hecho que se debe mejorar en la atención al público. (Anexo 13)
- En la quinta pregunta ¿El personal que le atendió le ofreció algún producto adicional que podría interesarle? 38 personas respondieron que no representando el 76% del total de encuestados, mientras que sólo 13 respondieron que si haciendo sólo un 26% por lo que se concluye que el personal de plataforma no ofrece productos adicionales que puedan interesarle al cliente antes de terminar la atención. (Anexo 14)
- En la sexta pregunta ¿El personal que le atendió se despidió cordialmente deseándole un buen día? 44 encuestados respondieron que sí y 12 respondieron que no, por lo que se debe exhortar al personal realizar una buena atención completa sin descuidar la etiqueta y los buenos modales al término de cada atención. (Anexo 15)
- En la séptima pregunta ¿El personal que le atendió mantuvo una sonrisa constante en su rostro y una actitud positiva? 24 de los encuestados contestaron que si, 16 dijeron que regular y 10 que no, por lo que se debe adoptar seguimientos continuos al personal para que sean conscientes de expresar una actitud amena con el público. (Anexo 16)
- En la octava pregunta ¿Cuánto tiempo esperó desde que entró a la agencia hasta terminar su atención en el desembolso de su préstamo? Mencione en aproximados. El 8 clientes respondieron 5 minutos, 14 dijeron 10 minutos, 21 precisaron un promedio de 15 minutos de espera y 7 personas esperaron por más de 20 minutos. De ahí que el promedio de espera oscila entre los 10 a 20 minutos, tiempo que debe ser menor para

optimizar la calidad de atención al cliente y la imagen que Mibanco proyecta con respecto a la puntualidad a través de sus colaboradores. (Anexo 17)

- En la novena y última pregunta ¿Cómo calificaría la atención recibida por parte del personal que lo atendió? Sólo 2 personas calificaron como mala la atención recibida, seguido de un 48% de encuestados que le dieron una calificación de regular, es decir casi la mitad del total de encuestados le dieron esta nota a la calidad prestada por el personal de plataforma, el 34% manifestó que la atención fue satisfactoria y el 14% la calificó como excelente. De ahí que se puede concluir que la buena atención es irregular, es decir no se mantiene constante y por lo tanto se debe trabajar con énfasis en este aspecto tan importante para el banco y la imagen que proyecta. (Anexo 18)

A continuación se detalla el análisis del diagnóstico situacional de la empresa mediante el cuadro de análisis FODA:

Tabla 1

Matriz FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente Imagen Corporativa 2. Único Banco comercial presente en el mercado financiero de la ciudad de Concepción. 3. Presupuestos mensuales para actividades de marketing. (S/ 200.00 x mes y S/ 500 x fechas festivas) 4. Orientación al mercado microempresario. 5. Oferta de servicios bancarios múltiples que otras instituciones financieras como cajas y cooperativas, no cuentan. 6. Competitivas tasas de interés para cuentas de ahorro. 7. Adecuada infraestructura para la una buena atención al público 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Agencia nueva en la ciudad de Concepción, por lo que buena parte del público desconoce de su inserción y los servicios que ofrece. 2. Ausencia de trabajo en equipo entre las áreas de Negocios y Operaciones. Cada división se enfoca en sus metas e intereses propios. 3. Ausencia de estrategias innovadoras que permitan un óptimo manejo del marketing para la atracción y fidelización de nuevos clientes. 4. Desconocimiento de parte del público con respecto a los servicios que ofrece un banco en comparación de una financiera. 5. Falta de dominio de técnicas de persuasión en el personal..
<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto crecimiento financiero en el mercado de Concepción. 2. Alta presencia de público interesado en créditos y cuentas de ahorro. 3. Alta demanda e interés de público microempresario de zonas rurales. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presencia de financieras y cooperativas con atractivas ofertas tanto en préstamos como en cuentas de ahorro. 2. Devaluación de la moneda peruana e incremento de precios en el combustible, lo cual impacta en la economía y la capacidad ahorrativa en el público. 3. La presencia del fenómeno del niño debilita la agricultura, sustento del cual una gran parte del público de enfoque orienta su economía en Concepción.

– **Estrategias FO**

- **F1; F2; F5 – O1; O2:** Realizar publicidad radial en la emisora *La Voz* de Concepción dando a conocer las bondades que Mibanco ofrece y las ventajas y beneficios que el público puede encontrar en el único banco presente en la ciudad, siendo el modelo del Spot publicitario el siguiente: “Mibanco, ahora en Concepción, el único banco comercial en la ciudad, te invita a ti empresario concepcionino a trabajar de la mano con nosotros. Te ofrecemos créditos con las más bajas tasas de interés y sin papeleos ni tiempos de espera. Cuentas de ahorro con altas ganancias, giros a nivel nacional, transferencias interbancarias, seguros de vida, SOATs, y cambio de dólares. El atento personal de Mibanco estará a tu disposición de 9:00 am – 6:00 pm. en el Jr. 9 de Julio 346 – Concepción. ¡Te esperamos!”.
- **F3; F5 – O1; O2; O3:** Implementar un plan de marketing para expandir en la provincia de Concepción la novedad de la presencia del primer banco comercial en la zona así como los productos y servicios que ésta entidad financiera ofrece al público concepcionino, haciendo un buen uso al presupuesto asignado para el marketing de la agencia.
- **F6 – O2; O7:** Implementar estrategias de merchandising utilizando las vitrinas de los murales del frontis de la agencia con afiches que promuevan el interés del público con respecto a los productos ofrecidos por Mibanco.
- **F1 – O1; O3:** Implementar horarios por semana para la salida a campo con la intención de promocionar los productos y servicios que ofrece Mibanco incentivando al público, especialmente de zonas rurales, a trabajar con una entidad bancaria haciendo énfasis en los beneficios que les resulta las transacciones financieras tanto en la obtención de un crédito como en los ahorros.

– **Estrategias DO**

- **D1 – O1; O2; O3:** Promoción de productos y servicios en el frontis del local mediante el módulo de informes, la ruleta ganadora y sorteos de regalos para atraer la curiosidad del público a medida que se va dando a conocer los beneficios de trabajar con Mibanco, así como la implementación de técnicas de persuasión para convencer al público a trabajar con Mibanco.

- **D2 – O1; O2; O3:** Implementar una alianza estratégica entre la división de Negocios y el área de Operaciones con la finalidad de apoyo mutuo entre ambas facciones en donde se pueda captar clientes y derivarlos según sus necesidades pero con el plus adicional de obtener sus datos básicos, su número de celular y el tipo de necesidad que requiera. De esta manera los asesores de negocio que trabajan en el campo no sólo buscarán clientes que deseen prestamos sino también cuentas de ahorro u otros productos concernientes a las metas de operaciones; del mismo modo en plataforma y caja se captarán también clientes interesados en créditos pero con un previo filtro por cada cliente obteniendo su estado crediticio en el sistema; si el cliente está apto y cuenta con los requisitos mínimos que exige el banco para otorgar un préstamo entonces se deriva esta información al Jefe de Negocios para que éste pueda asignarlo a un asesor. De esta manera se logrará una mejor fluidez en la transición de clientes interesados e idóneos para el banco. Se propone a la Gerencia implementar esta actividad y llamarla con el nombre de “El Pase Gol”, por su similitud con el deporte del futbol donde gracias a un buen pase el otro compañero del equipo puede anotar un gol, donde su efectividad depende mucho de la calidad y la precisión del pase recibido. Este nombre y su asertiva propuesta impulsará el trabajo en equipo en entre todos los compañeros dentro de la agencia Mibanco - Concepción.

- **D2; D3; D4 – O1; O2; O3:** Introducir en las reuniones mensuales propuestas de mejoras que puedan ser implementadas en el transcurso del mes por parte de todo el personal tanto en las formas de trabajo como las estrategias comerciales para la atracción de clientes y el objetivo de las metas de cada área, de esta manera se fomentará una cultura de mejora continua que con el tiempo perfeccionará las labores diarias, unirá más a los equipos y construirá una sólida organización no sólo dentro del ámbito competitivo con otras instituciones financieras sino también fomentará el liderazgo y la capacidad organizacional que resaltarán dentro de toda la red de Agencias de Mibanco a nivel nacional como entidades autónomas con respecto a sus estilos de trabajo e implementación de estrategias.

- **Estrategias FA**
 - **F1; F2; F4 – A1:** Impulsar la campaña de compras de deuda en la división de negocios con la ayuda del área de operaciones extendiendo dicha información a los clientes interesados y potenciales con la finalidad de atraer clientes de otras entidades y mantenerlos trabajando con Mibanco. Ésta promoción es de vital importancia ya que más del 70% de clientes de productos pasivos son los mismos que adquieren en primera instancia un producto activo que en éste caso lo representan los créditos otorgados. Del mismo modo se propone a la Gerencia la implementación de una nueva modalidad de retener las compras de deuda que realizan otras instituciones para frustrar su intención de quitar clientes al banco mediante una propuesta de refinanciamiento o recompra de deuda, que podría denominarse “El atajo penal”, por su similitud con el deporte del fútbol donde el arquero ataja lo que muy probablemente significaría un gol hecho para el equipo rival; ésta modalidad permitiría al cliente renegociar la compra de deuda que le ofrece la otra entidad ofreciéndole una serie de alternativas que puedan convenirle

como una ampliación del tiempo de pago conservando la misma tasa de interés y reduciendo ésta tasa sin afectar su plazo, así como también añadiendo períodos de gracia excepcionales junto con una precisa explicación de las desventajas que le podría ocasionar el cancelar el crédito vigente con respecto a la obtención de un nuevo préstamo en otra entidad. Para ello, el personal de operaciones debe estar debidamente capacitado para orientar al cliente y ofrecerle ésta nueva posibilidad antes de aceptar la cancelación total de su préstamo derivándolo a la brevedad con su asesor de negocios o el jefe de negocios para que puedan darle mayores detalles al cliente, ya que ellos son los especialistas en el tema. “El atajo penal” también podría utilizarse con respecto las intenciones de cancelación de cuentas de ahorro por parte de los clientes que tienen mejores propuestas con otras instituciones financieras, por lo que antes de tramitar la cancelación oficial de la cuenta del interesado se le podría tratar de convencer de seguir trabajando con Mibanco ofreciéndole un obsequio y explicándole todos los beneficios y ventajas que mantendría al seguir trabajando con un Mibanco, el único banco presente en la ciudad que cuenta con un seguro de protección de fondos que muchas financieras y cooperativas carecen frente a un eventual quiebre de la empresa, así como también sobre el envío de dinero a través de las transferencias interbancarias, las cuales sólo pueden realizarse entre bancos, más no entre financieras, etc. De ésta manera se puede persuadir al cliente para que desista su intención de cierre de cuenta, en último de los casos, se puede consultar con la Gerencia de Operaciones en la central de Lima, para ver la posibilidad de un incremento de tasa para una mayor rentabilidad del cliente y, según la posibilidad y los límites que se pueda manejar, se ofrece al cliente dichas opciones. En resumen, la intención es retener al cliente agotando todas las posibilidades y esfuerzos sin descuidar en ningún momento la calidad de atención al cliente.

- **F4; F6; A2 – A3:** Fomentar la apertura de cuentas de “Ahorro por un Sueño” que es la cuenta más accesible al público ya que se apertura con sólo S/ 30.00, y no cobra ningún tipo de mantenimiento e incentiva el buen hábito del ahorro en los clientes. Mediante ésta estrategia se podrá realizar más captaciones de cuentas de ahorro y con ello expandir el número de clientes para el banco a pesar de su escasa capacidad económica del público del sector popular.
- **F3; F4; F7; A1:** Implementar promociones de sorteo de obsequios relevantes para los clientes en fechas festivas según el calendario como época escolar de inicio de clases con útiles escolares, en la semana del día de la madre con canastas de víveres, en fiestas patrias con obsequios como juegos de platos, hervidoras, planchas, ventiladores, relojes de pared, etc. En navidad, con regalos para los niños, canastas de víveres y panetones. Así mismo que éstas actividades sean amenizadas por un maestro de ceremonias o un payaso y anfitrionas que bien en este último caso podrían prestar sus servicios las compañeras más carismáticas y atractivas de la agencia para optimizar el presupuesto.
- **Estrategias DA**
 - **D1; D4 - A1:** Fortalecimiento de la imagen corporativa del banco realizando publicidad radial, promociones en el frontis del local y captaciones de clientes en campo, con la finalidad de hacer conocido el nombre de Mibanco en la provincia de Concepción y atraer nuevos clientes.
 - **D4 - A1:** Reforzar la publicidad exterior del local con merchandising visual mediante la adquisición de un banner de 1 metro de ancho x 2 metros de alto donde esté inscrito con letras de un mínimo de 20 cm de alto los servicios que ofrece el

banco y que una gran mayoría del público desconoce: Como la venta de SOAT, Giros, Cambio de dólares y cuentas de ahorro.

- **D5 – A1:** Implementar una nueva metodología de ventas por persuasión efectiva con la finalidad de concretar las colocaciones de los productos que se ofrece de forma tal que el cliente interesado pueda adquirir y consumir nuestros servicios, sin dejar que pueda cotizar en otras instituciones convenciéndolo inmediatamente.

2.2. Identificación de Oportunidad o Necesidad en el Área de la Actividad Profesional

Mibanco Agencia Concepción se abrió en el mes de julio de 2018 y al ser el primer banco comercial en la provincia de Concepción, frente a la presencia ya posicionada de financieras y cooperativas que vienen realizando sus actividades en la misma provincia, tiene la necesidad de atraer y fidelizar clientes no sólo captando clientes a través del área de Negocios que son los responsables de colocar créditos mediante su trabajo de campo, sino también por parte del área de operaciones, mediante estrategias de marketing que puedan ser implementadas con la finalidad de atraer, mantener y fidelizar nuevos clientes,. Así mismo, Mibanco es una institución financiera que valora y premia las innovaciones estratégicas que realizan de forma autónoma cada Agencia siempre en cuando se encuentre dentro del margen de los reglamentos y las políticas del Banco y las normativas regulatorias que impone la SBS, por lo que el equipo de la Ag. Concepción tiene la necesidad y la oportunidad de realizar implementaciones que puedan generar un impacto positivo en la atracción y fidelización de nuevos clientes y hacer de esta Agencia un ente competitivo y consolidado dentro del mercado provincial y a nivel de toda la red de agencias en todo el territorio peruano.

Las oportunidades y/o necesidades identificadas en el área de la actividad profesional según el análisis del cuadro FODA son las siguientes:

- Oportunidad de mejora con respecto a la publicidad y las promociones ya que existe un deficiente manejo del presupuesto de marketing asignado a la agencia (S/ 200.00 x mes y S/ 500 x fechas festivas) del cual a veces no se explota este recurso al representar un trabajo extra no remunerativo para los encargados de realizar las gestiones de adquisición de bienes o servicios para la promoción de productos. De ahí que es necesario el emprendimiento del brazo derecho del jefe de banca: El ejecutivo de banca de servicio I, promover y gestionar el presupuesto de marketing para materializar las implementaciones necesarias en la consecución de reformas promocionales que tengan un impacto positivo en la atracción de nuevos clientes en coordinación con el jefe de banca y la Gerencia.
- Oportunidad de mejora en la óptima utilización de la vitrina mural del frontis del local del banco el cual debe estar implementado con afiches de impacto visual que llame la atención de los transeúntes y potenciales clientes dando a conocer los servicios que brinda el banco y, mediante la comunicación no verbal que transmita, el público pueda acercarse a preguntar por estos servicios y de esta manera se le pueda atender y concretar la satisfacción de su necesidad mediante la venta de un producto bancario.
- El área de plataforma cuenta con un módulo de informes, una ruleta giratoria y regalos como polos, lloques, canguros, bolsos, mandiles, botellas toma todo, cuadernos, lapiceros y llaveros; los cuales no son utilizados de forma constante, especialmente con lo referido a los 2 primeros, por lo que es necesario su implementación en la promoción diaria para captar clientes del público que transita por la principal calle de la provincia de Concepción, vía que estratégicamente está ubicado Mibanco del cual aporta en buena medida una numerosa cantidad de transeúntes a los cuales se debe llegar a través del módulo de informes y el volanteo de trípticos.

- Con respecto al trabajo en equipo existe la inmediata necesidad de mejora y apoyo mutuo entre la división de negocios y el área operativa, con respecto a la derivación de clientes potenciales filtrados previamente en el sistema para reducir tiempos de indagación y puedan ser atendidos con los respectivos especialistas de forma ágil y óptima. La propuesta es mediante la metodología del “Pase gol” que se sugiere al Gerencia para su respectiva formalización interna.
- Con respecto a la calidad de atención al cliente, existe la necesidad de implementar un protocolo de atención que rija en todos los niveles del área de operaciones y que sea practicado de forma habitual por el personal con la finalidad de transmitir al cliente una excelente experiencia al interactuar con el personal de Mibanco. Siendo el buen trato, los buenos modales y la actitud positiva los factores más importantes que determinan la satisfacción del cliente con respecto a la atención recibida.
- El personal del área de plataforma requiere de capacitaciones constantes que los diferencia de sus similares en el cumplimiento de sus competencias en relación a otras instituciones financieras, con temas de persuasión que puedan aplicarlos en la captación y concretización de ventas las cuales deben estar sujetas a la estimulación de una necesidad imprescindible que repercuta en despertar un interés por la pronta adquisición del producto que se pueda ofrecer a los clientes. De esa manera se logrará retener a los potenciales clientes que puedan estar de pasada por la agencia buscando proformas, finiquitando su búsqueda en Mibanco adquiriendo el producto que desee... o que el personal que lo entreviste logre implantar la necesidad y el deseo de la compra incitada mediante una venta por persuasión efectiva.
- Actualmente no se maneja herramientas de medición con las que el Jefe de banca pueda identificar los aportes individuales del personal a su cargo por lo que existe la necesidad de implementar un índice de productividad por cada miembro del equipo con la cual se

visualice los puntos fuertes y débiles de los colaboradores y, en base a los resultados obtenidos trabajar en fortalecer las virtudes y mejorar las debilidades de los compañeros de trabajo.

- El área de plataforma no cuenta con una base de datos de clientes potenciales o referidos por lo que se desperdicia la captación directa e indirecta de posibles interesados, de ahí que es urgente una implementación de un cuadro Excel que facilite el apunte de los datos básicos del público interesado en algún producto que ofrece Mibanco.
- Los horarios de entrega de expedientes por parte de los asesores de negocios al área de plataforma para realizar los desembolsos de créditos es una necesidad que requiere la atención debida ya que después de realizar sus comités de aprobación de préstamos, la mayoría alcanzan sus expedientes a la misma hora, especialmente en los horarios de las tardes siendo las 17:00 horas la hora límite para la entrega de expedientes en plataforma; este hecho crea un cuello de botella en la agilidad y la atención inmediata de los clientes que en su mayoría ya están en espera para realizar sus respectivos desembolsos. Al decepcionar estos los expedientes a esta hora los ejecutivos banca tienen que realizar una revisión de último filtro del documento presentado y después de dar su visto bueno proceden con la impresión de documentos contractuales y la toma de firmas para luego derivar al cliente al área de caja para retirar el efectivo. Sin embargo, de existir o localizar una observación en el expediente revisado, éste tiene que ser devuelto al asesor encargado para que pueda regularizar o corregir la deficiencia encontrada, y este hecho monótono de todos los días crea insatisfacción en los clientes y en mismo personal, el cual debe ser tratado mediante una reestructuración de los horarios que maneje cada área, salvo ciertas excepciones.

2.3. Objetivos de la Actividad Profesional

2.3.1. Objetivo General.

Brindar un servicio con la más alta calidad de atención al cliente para construir relaciones sostenibles, cercanas y de confianza que aseguren su satisfacción, incrementando progresivamente las ventas de los productos que ofrece Mibanco mediante la formulación y el impulso de nuevas metodologías de trabajo que contribuyan en el desarrollo de las actividades comerciales.

2.3.2. Objetivos Específicos

- Lograr una eficientemente atención a los clientes con agilidad y fluidez en los trámites contractuales, brindándole una información transparente y correcta orientación.
- Incrementar las ventas de acuerdo a las necesidades de los clientes según la productividad mínima que exige el banco a su personal.
- Formular, proponer e implementar nuevas metodologías que innoven y mejoren el estilo de trabajo que se realiza diariamente en el banco.

2.4. Justificación de la Actividad Profesional.

Los trabajadores que laboran en las entidades bancarias, especialmente en Mibanco tienen la responsabilidad de la inserción del público al mundo de las finanzas; el soporte del banco es el área de plataforma en donde los Ejecutivos de Banca son los encargados de alcanzar toda la información concerniente al banco y los servicios que ofrece, así como ejecutar la mayoría de operaciones contractuales que el cliente conviene con el banco. Por lo tanto se puede afirmar que las funciones que se realizan los ejecutivos de banca en el área de Plataforma son de gran importancia no sólo para la consecución de objetivos que designa Mibanco sino para todas las entidades financieras con valor competitivo dentro del mercado de banca.

2.5. Resultados Esperados

- Los resultados que espera Mibanco del área de plataforma son la inclusión financiera del pequeño y microempresario con las más alta calidad de atención al cliente fomentando la cultura del ahorro y la inversión en el mercado peruano, priorizando la satisfacción del cliente a través de la utilización de los productos que ofrece el banco.
- Brindar una alta calidad de atención al cliente que en cada contacto con el personal de Mibanco el cliente se sienta altamente satisfecho con respecto a la totalidad de sus requerimientos.
- Innovar las metodologías internas de la agencia con la finalidad de potencializar los procesos reduciendo tiempos y costos.
- Innovar las estrategias de atracción y fidelización de clientes.
- Liderazgo, proactividad y trabajo en equipo a nivel de todas las jerarquías.
- Competitividad y alta exigencia personal por parte de los colaboradores de Mibanco para asumir con responsabilidad sus funciones y las metas asignadas a cada área y a nivel de todo el banco.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

3.1. Bases Teóricas de las Metodologías o Actividades Realizadas

3.1.1. Teoría de la Calidad de Atención al cliente.

Calidad es un concepto utilizado con mucha frecuencia en la actualidad, pero a su vez, su significado es percibido de distintas maneras. A lo largo de la historia muchos autores e instituciones han dado su propia definición del término calidad:

- Ishikawa (1986) define a la calidad como "desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor".
- W. Edwards Deming (1989) plantea que el control de Calidad no significaba alcanzar la perfección, más bien conseguir una eficiente producción con la calidad que espera obtener en el mercado.
- Jurán y Gryna (1998) exponen a la calidad como “es la adecuación para el uso satisfaciendo las necesidades del cliente (p.5).”
- La Norma ISO 9000 (2000) define a la calidad como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

Sin embargo el término calidad según Alberto Vásquez Tasayco (docente en ciencias de la investigación en la Universidad Mayor de San Marcos) debería ser comprendido por los gerentes y funcionarios de las organizaciones actuales como el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitiva en la industria y beneficie al cliente con precios razonables.

John Barker (1997) asevera que la calidad es la llave para entrar y competir en los mercados del Siglo XXI, pero además para asegurar el éxito del negocio. De acuerdo con la aseveración de Barker está claro que la única opción para satisfacer al cliente externo o consumidor es aplicar la calidad como una estrategia en la dirección del negocio, sin dejar de considerar aspectos que los mercados van definiendo, debido a su dinamismo.

Lo anterior muestra que resulta difícil establecer una definición única de calidad, ya que ésta dependerá de lo que el negocio necesite para satisfacer a su cliente, por lo que los investigadores Reeves y Bednar (1994) dicen: No se pretende decir que una definición de Calidad es mejor que otra, sino va a depender de lo que el Cliente Externo necesita de esa empresa, esa definición es la que va a serle útil. Ninguna definición de Calidad es mejor, en cada situación, porque cada definición tiene, tanto fortalezas como debilidades con relación a criterios tales como dimensiones y generalidades, utilidades gerenciales y relevancia para el consumidor.

3.1.1.1. Calidad en el servicio.

Según Albrecht (1994) “el tiempo ha cambiado y no vivimos más en una economía de manufactura. Ahora vivimos en una nueva economía, la Economía de Servicios, donde las relaciones están llegando a ser más importantes que los productos físicos”. Declara también que el atributo que contribuye, fundamentalmente, a determinar la posición de la

empresa en el largo plazo es la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. Este mismo autor resalta que específicamente la calidad del servicio hoy en día se ha vuelto requisito imprescindible para competir en todo el mundo, ya que las implicaciones que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como en el largo plazo, son positivas para las empresas envueltas en este tipo de procesos.

Además, que la mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas (Palafox, 2007). De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) consideran que la calidad de servicio consiste en la discrepancia entre los deseos de los usuarios acerca del servicio y la percepción del servicio recibido. Por otro lado, Ruiz (2001) la describe como una forma de actitud, relacionada pero no equivalente a la satisfacción, donde el cliente compara sus expectativas con lo que recibe una vez que ha llevado a cabo la transacción.

En cuanto a las dimensiones a considerar dentro de la medición de la calidad, tradicionalmente se ha tenido en cuenta dos grandes tipos, por un lado las dimensiones intangibles, relativas a la interacción entre empleados y usuarios o cómo se presta el servicio, como la fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía; y por otro lado las dimensiones tangibles, aspectos físicos del servicio o qué se ofrece en la prestación del servicio.

3.1.1.2. Valor del cliente.

Conseguir un cliente nuevo es entre cinco y siete veces más caro que retener al

antiguo. Por eso es que se insiste implícita y explícitamente en la importancia exclusiva y definitiva del cliente. Debido a que en la actualidad los clientes esperan un trato personalizado con esmero y amabilidad, conocer las expectativas de los clientes sin duda ayudará a las empresas a establecer relaciones más fuertes con ellos (Palafox, 2007).

Desde el punto de vista de la empresa, el valor del cliente se refiere al incremento en ventas, ya que si un cliente queda satisfecho, es muy probable que él mismo recomiende dicho producto a otros cinco clientes potenciales, con lo que el valor de ese cliente, por lógica, sería cinco veces superior al esperado.

3.1.1.3. Sistema de control de calidad.

Conforme a la Norma Iso 9000 (2000), un sistema de control de calidad se refiere a un sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad en donde se disponen de una serie de elementos como procesos, manual de la calidad, procedimientos de inspección y ensayo, instrucciones de trabajo, plan de capacitación, registros de la calidad, etc., todo esto funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes.

Un sistema de control de la calidad en los servicios se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad dentro del ciclo del servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones para recuperar la confianza y corregir los prejuicios ocasionados por los fallos.

3.1.1.4. Sistema de Control de Calidad en empresas de servicio.

Los servicios, a diferencia de los productos, presentan características que dificultan el proceso de verificación o inspección de estos antes que el cliente este en contacto con los mismos. Entre estas características se encuentran la simultaneidad, ya que los servicios generalmente se consumen en el mismo momento en que se producen, y la inseparabilidad,

debido a que los servicios no pueden ser separados de su fuente de producción.

Según Jurán y Gryna, control se refiere al proceso que se emplea con el fin de cumplir con los estándares que consiste en observar el desempeño real, compararlo con un estándar y después tomar medidas para observar si el desempeño es significativamente diferente del estándar.

Lo antes dicho, produce un mayor nivel de complejidad a la gestión de la calidad en los servicios, no obstante se pueden realizar acciones que conlleven a una disminución de las fallas en el servicio, dividiéndolo en cada uno de los elementos que en él convergen y tratando de establecer para cada uno de ellos los mecanismo de control que resulten factibles. Los elementos que convergen en los servicios son: el cliente, el prestador del servicio, los objetos que se incluyen en el servicio, los locales de prestación del servicio, los equipos y muebles.

El contar con un sistema de control de calidad en el servicio ayuda a la medición básica de ésta: para el control de la calidad, la medición, proporciona necesidades del cliente y las capacidades del producto y de los procesos, y para el mejoramiento de la calidad, la medición puede motivar a la gente, dar prioridad a las oportunidades de mejoramiento y ayudar en el diagnóstico de las causas.

Reyner (2003) asevera que en todos los casos de realización de verificaciones se deben registrar los aspectos negativos encontrados puesto que estos serán los datos que posteriormente se utilizaran para conocer donde se deben emprender programas de mejora y para demostrar a la alta dirección la necesidad de iniciar estos.

3.1.2. La Superintendencia de Banca y Seguros.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP es el organismo encargado de la regulación y supervisión de los Sistemas Financiero, de Seguros y del Sistema Privado de

Pensiones, así como de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Su objetivo primordial es preservar los intereses de los depositantes, de los asegurados y de los afiliados al SPP.

La SBS es una institución de derecho público cuya autonomía funcional está reconocida por la Constitución Política del Perú. Sus objetivos, funciones y atribuciones están establecidos en la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (Ley 26702).

En base a lo descrito, Mibanco viene gestionando la correcta administración de sus actividades en base a lo que dispone y regula la SBS, por lo que el área de Plataforma a través de los ejecutivos de banca se rigen estrictamente a las normas y reglamentos que exige la SBS de acuerdo a los estándares establecidos por esta institución.

3.1.3. Los Intermediarios Financieros

Los intermediarios financieros los constituyen los Bancos, las financieras, las cajas de Ahorro, las cooperativas y otros que reciben en depósito los excedentes de las unidades superavitarias, generalmente en forma de depósitos a la vista o depósitos a plazo, los mismos que son parte del medio circulante de un país, por lo que están sujetos a la política monetaria conducida el Banco Central de Reserva y regulada por la SBS. Los depósitos a la vista y a plazo pueden ser utilizados para la creación del crédito bancario, que en general conforma la mayor parte de la formación interna de capital de un país. Estos recursos son conducidos para la utilización o inversión de los entes deficitarios y de esa manera se genera una óptima distribución de los recursos monetarios para el desarrollo y crecimiento unipersonal y empresarial en el país.

3.1.4. Las cuentas de Ahorro

Las cuentas de ahorro son un producto de que ofrecen los bancos para depositar los ahorros y obtener una rentabilidad por ellos. Se trata de un tipo de depósito bancario denominado “a la vista”, en el que se puede ingresar o retirar dinero de acuerdo a las necesidades del cliente. Su porcentaje de intereses está por debajo de los depósitos a plazo fijo, en los que se debe mantener el dinero guardado en el banco un cierto periodo de tiempo para obtener su máxima rentabilidad.

Las cuentas de ahorros son uno de los métodos de ahorro que menos interés ofrecen, pero también son de los más flexibles y seguros, ya que permiten disponer del dinero en cualquier momento e ingresar de nuevo cuando se desee.

Las cuentas de ahorro pueden ser individuales, mancomunadas y para personas jurídicas. En las primeras sólo existe un titular que será el único capaz de operar con ella. En la conjunta, existen más de un titular y para disponer de dinero o agregar a más titulares han de estar de acuerdo todas las partes. Y la cuenta para persona jurídica debe contar con un titular como representante legal de la empresa que se haga cargo de la operatividad de la cuenta.

Los principales productos de ahorro que ofrece Mibanco son los siguientes:

- Cuenta ahorro negocio: Dirigido a comerciantes que realizan trámites monetarios de forma constante. La comisión por depósito de inter plaza es la más baja de entre todas las cuentas de ahorro que cobra el 0.25% del monto depositado. Los depósitos realizados dentro de la localidad no tienen costo alguno. (Anexo 30)
- Cuenta ahorro por un Sueño: Dirigido a personas naturales que deseen ahorra de forma programada con el fin de hacer realidad “sus sueños”. La apertura es con S/ 30.00 y los depósitos pueden ser semanales, quincenales o mensuales. La comisión por depósito de

inter plaza es del 0.25% del monto depositado. Los depósitos realizados dentro de la localidad no tienen costo alguno. El cliente tiene un retiro libre del monto que desee al mes, a partir del segundo retiro el banco le cobra una comisión de S/ 5.00 por cada operación. La cuenta no gana intereses. (Anexo 29)

- Cuenta full ahorro: Dirigido a personas que deseen ganar un interés mientras hacen movimientos de su dinero. La comisión por depósito de inter plaza es el doble que del ahorro y cobra el 0.50 % del monto depositado. Los depósitos realizados dentro de la localidad no tienen costo alguno. Los intereses que genera la cuenta son del 1% Tasa Efectiva Anual (TEA) hasta los S/ 3 000.00, a partir de los S/ 3 001.00 gana el 2.5 % TEA. (Anexo 28)
- Depósito a plazo fijo: Dirigido a personas naturales y jurídicas que deseen una alta rentabilidad de sus fondos pactando a un plazo determinado. La TEA es del 5.3 %. La ventaja de esta cuenta que la distingue de otras entidades financieras es que el cliente puede retirar sus fondos el momento en que él lo desee ganando sus intereses según la tasa vigente al tiempo en que cancela su DPF. No penaliza ni cobra mantenimiento.
- Depósito a plazo fijo flexible: Dirigido a personas naturales y jurídicas que deseen una alta rentabilidad de sus fondos pactando a un plazo determinado con la posibilidad de utilizar el 10 % de sus fondos sin que esto afecte la TEA firmada; del mismo en esta cuenta el cliente puede depositar efectivo cuando lo desee. La TEA es del 3.5 %. Esta cuenta se maneja con una tarjeta de débito para que el cliente pueda realizar sus operaciones con mayor facilidad.

CAPÍTULO IV

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES

4.1. Descripción de Actividades Profesionales

4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales.

Las actividades profesionales que se realizan en el área de Plataforma en Mibanco se basa en la inclusión financiera del sector en que se trabaja, enfocados en la colocación asertiva de los productos que ofrece el banco mediante una atención de calidad a los clientes a través de la política y los lineamientos que determina el ente financiero. Para ello, el ejecutivo de banca debe utilizar las herramientas y talentos aprendidos y desarrollados para un óptimo desempeño profesional. De ahí que la Gerencia evalúa su trabajo a través de su actuación y producción diaria la cual es medida de acuerdo a los estándares calidad y las metas de colocaciones que el banco espera de cada personal.

4.1.2. Alcance de las actividades profesionales.

El alcance de las actividades profesionales comprende el desarrollo y el dominio de capacidades facultativas que permitan el adecuado y eficiente manejo de las actividades que se realicen en el centro de trabajo de acuerdo a las funciones que demande el puesto de trabajo. En ese sentido, las labores, tareas y responsabilidades que se vienen realizando en el

área de plataforma contribuyen en el desarrollo de la carrera profesional de administración de acuerdo a las siguientes actividades:

- Con respecto a la calidad de atención al cliente que se debe aplicar de forma permanente y en constante mejora, hace que trascienda la condición del buen trato y la actitud positiva en el personal que trasluce y contagia a las personas con las que interactúa y que representa un progreso significativo en la calidad de relaciones sociales no sólo a nivel profesional sino también a un nivel de realización personal. (Ventas y liderazgo)
- La atracción y fidelización de clientes es una actividad que los ejecutivos de banca deben promover todos los días y para ello deben hacer uso de métodos y estrategias de marketing que faciliten ésta función a través de los recursos que dispone el banco y estas actividades contribuyen en aplicar las herramientas de mercadotecnia aprendidas, las cuales permiten cumplir de forma eficiente las tareas de atracción de clientes. (Marketing)
- Para el trámite de créditos es importante que el profesional de plataforma conozca el proceso de cálculo teórico para determinar tasas de interés, el saldo acreedor, el saldo deudor, el capital, etc. Y en base a esa información, el ejecutivo de banca pueda orientar eficientemente las consultas y dudas de los clientes que en su mayoría, desconocen de éstos procesos. Para ello es imprescindible el conocimiento previo de la Matemática Financiera como herramienta principal en el mundo de las finanzas.
- Periódicamente los jefes de banca deben presentar reportes estadísticos con respecto a los procesos realizados, las colocaciones y ventas, los trámites administrativos y otros. La realización de ésta tarea mayormente es designado al Ejecutivo de Banca, por lo que el profesional debe hacer uso del Microsoft Excel y los cuadros estadísticos que se consigue formular en base a las facilidades de éste programa; de ahí que los cursos de estadística y computación son esenciales conocer para un buen desempeño laboral.

- Como toda entidad lucrativa, el objetivo principal del banco es incrementar sus ganancias a través de las ventas que percibe mediante las distintas áreas comerciales, por lo que los ejecutivos de banca cumplen una función esencial con respecto a la colocación efectiva de productos y servicios. De ahí que el personal de plataforma tiene que hacer uso de sus recursos verbales y corporales que comprende su elocuencia así como aplicar patrones persuasivos que faciliten su capacidad de promover necesidades insatisfechas y animar al público a adquirir los productos ofertados; función que puede considerarse como un arte que el ejecutivo tiene la necesidad de cultivar para el óptimo desempeño de sus labores diarias, la cual también contribuye directamente en sus comisiones mensuales según sus colocaciones diarias. (Ventas, comunicación y marketing)
- Con respecto a la calidad de atención al cliente, el ejecutivo de banca también tiene la función de atender las quejas y los reclamos de clientes insatisfechos o que se hayan visto afectados por alguna mala práctica, por lo que el personal de plataforma debe estar preparado para este tipo de eventuales escenarios donde debe priorizar el respeto y la calma por más que la otra persona actúe de movida por su descontento. Es aquí donde el ejecutivo debe hacer uso de sus destrezas comunicativas como su elocuencia, su empatía, su carisma, su capacidad persuasiva y argumentativa Y, según lo amerite la situación, su resolución y seriedad para corregir al cliente frente a actitudes grotescas o escandalosas.
- El Ejecutivo de Banca tiene el deber y la responsabilidad de brindar una información exacta y transparente al público en general, tanto a clientes como no clientes. Debe hacer uso de su vocación de servicio, sus conocimientos académicos, su experiencia y su elocuencia para realizar sus labores de forma eficiente y rentable que es lo que el banco espera de sus empleados, por lo que el personal debe auto inculcarse valores morales que representen el cimiento de su actitud, su proceder diario y, especialmente de su personalidad como profesional.

4.1.3. Entregables de las actividades profesionales

Mibanco, como toda entidad financiera busca la mayor productividad generando a su vez la máxima credibilidad y confianza en sus clientes manteniendo los lazos comerciales a largo plazo generando la mayor satisfacción; es así que los trabajadores de Mibanco, especialmente los ejecutivos de banca tienen la responsabilidad de entregar un trabajo del más alto rendimiento tanto en la colocación de productos y servicios como en la calidad de atención al cliente, los cuales son medibles a partir del número de operaciones realizadas, la cantidad de productos vendidos y las encuestas de Satisfacción Del Clientes.

4.2. Aspectos Técnicos de la Actividad Profesional

4.2.1. Metodologías.

- Atención con calidad y actitud positiva
- Venta con calidad: Método CIA (Conecto, Identifico, Alineo)
- Método para tratar objeciones IVR: Identifico, Valoro, Reencuadro.

4.2.2. Técnicas.

- Trato personalizado con actitud positiva y comunicación efectiva: Mirada a los ojos, sonrisa, elocuencia y gesticulaciones amables y llenas de energía positiva, postura corporal erguida y acompañamiento de las palabras con las manos y movimientos corporales. Saludo cordial, presentación del personal que atiende al cliente brindando su nombre e identificando necesidades. Durante la interacción el personal presta su total atención y preocupación por brindar la mejor atención al cliente.
- Protocolo de manejo de situaciones difíciles y lenguaje asertivo: El ejecutivo de banca y servicio debe estar capacitado para todo tipo de situaciones, especialmente frente a las difíciles como la atención de clientes que presenten reclamos o hayan sido mal atendidos

por algún otro colaborador. Para ello es necesario poner en práctica una escucha activa y la empatía teniendo en cuenta: (Anexo 27)

- Permanecer tranquilo y calmado manteniendo una actitud y una respiración relajada.
- Prestar atención a las necesidades del cliente.
- Adaptarse a la situación concreta. No todos los conflictos se encararan de la misma manera.
- No mostrarse nunca agresivo ni verbalmente, ni con gestos o posturas corporales sino con una actitud conciliadora y con mucha predisposición.
- Trazarse como objetivo la búsqueda de la solución al problema: Todos deben ganar.
- Evitar distracciones y concentrarse en escuchar y ayudar al cliente.

Según el protocolo de manejo de situaciones difíciles se debe:

- Ofrecer disculpas:
 - Expresar “Lo siento”, “lamento que”, etc.
 - Evitar justificarse.
 - Evitar criticar al cliente.
- Empatizar:
 - Expresar “Comprendo”, “Me doy cuenta, “me pongo en su lugar”.
 - Evitar comunicar ansiedad impaciencia.

- No interrumpir al cliente enojado, dejar que se desahogue. Intervenir sólo cuando el tono de las palabras del cliente afecten la tranquilidad, el orden y la imagen en el banco.
- Tranquilizar:
 - Expresar “No se preocupe”, “vamos a resolverlo”.
 - Explicar qué va a ser para ayudar al cliente.
 - Usar un lenguaje claro y sencillo.
- Especificar:
 - Hacer preguntas para establecer los hechos.
 - Escuchar al cliente y asentir con la cabeza, dando a entender que lo estamos escuchando con atención.
 - Repetir lo esencial del relato del cliente para mostrar y confirmar que lo estamos escuchando y comprendiendo.
- Actuar:
 - Realizar las operaciones o actuaciones respectivas para dar solución al reclamo o insatisfacción del cliente.
 - Si no se logra brindar una solución al instante, se comunica lo más rápido posible al jefe inmediato para que pueda atender al cliente.
- Asegurar:
 - Según corresponda: Informar la corrección de los problemas o los avances realizados al cliente, indicando al cliente los pasos siguientes cuando sea necesario según la evolución del trámite del reclamo.

– **Conecto, Identifico, Alineo (CIA)**

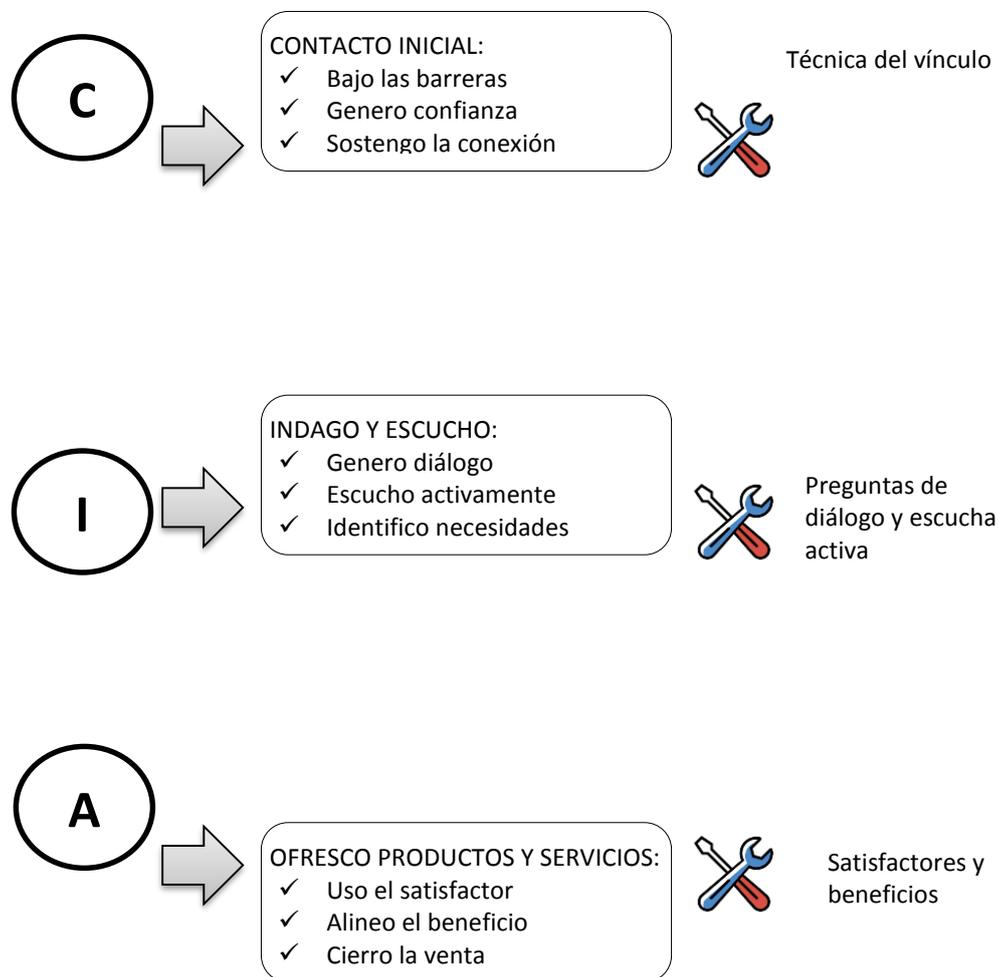


Figura 4. Conecto, Identifico, Alineo. Tomado del Manual de Ventas Mibanco – 2018.

– **Técnica Identifico, Valoro, Reencuadro (IVR)**

- *Identifico* el satisfactor (factor que genera satisfacción denominado el disparador de compra)
- *Valoro* la necesidad del cliente: Respeto su posición, muestro interés y agradezco su comentario.

- *Reencuadro* la objeción del cliente para resaltar la ventaja del producto que esté de acuerdo a la preocupación o necesidad que demanda el cliente con la finalidad de obtener un cambio de perspectiva a una aceptación voluntaria del cliente frente a lo ofrecido.

- *Herramientas de Reencuadre:*
 - *Contraste:* Comparar A Vs B
 - *Referencia:* Poner como ejemplo a un tercero o similar
 - *Urgencia:* Crear la necesidad inmediata
 - *Boomerang:* Aceptar la objeción y utilizarla a mi favor

4.2.3. Instrumentos

- Merchandising: Afiches, colocados indistintamente dentro y en el frontis del banco para atraer la visión de los clientes según sus necesidades.
- Módulo de informes, ubicado al costado de la entrada de Mibanco el cual es utilizado para atraer transeúntes y ofrecer productos.
- Ruleta ganadora, que sirve para promocionar productos y brindar al cliente una experiencia divertida al probar su suerte haciendo girar la ruleta y ganar premios.
- Módulo de volantes, ubicado en la entrada del banco para su fácil distribución, al alcance de todos los clientes y no clientes.
- Obsequios, los cuales facilitan la promoción y colocación de productos, promoviendo la curiosidad de los clientes quienes al observarlos se interesan por las condiciones para ganarse los obsequios mostrados.

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

4.2.4.1. Equipos.

- Computadora de 17' marca LG.
- Fotocopiadora multifuncional LG (Impresiones, copias, escaneados).
- TV para spots publicitarios y entretenimiento para el público.
- Luces de emergencia.
- Calefacción.
- Cámaras de vigilancia.
- Alarmas programables.
- Grupo electrógeno (para eventuales casos de falta de energía).
- Equipo de sonido.

4.2.4.2. Materiales.

- Módulo de Informes (Anexo 3)
- Módulo de volantes (Anexo 6)
- Ruleta Ganadora (Anexo 4)
- Útiles de escritorio
- Volantes informativos (Anexos 28,29,30,31,32,33)
- Formatos contractuales
- Afiches (Anexo 34 y 35)

4.3. Ejecución de las Actividades Profesionales

4.3.1. Cronograma de actividades realizadas.

Coreografía Ejecutivo de Banca de Servicio: 1era - 3era Semana						
Tiempos referenciales por actividad						
Horas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
08:45	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso	Ingreso
08:47	Reunión diaria	Reunión diaria				
08:55	Ordena escritorio	Ordena escritorio				
08:59	Espera para atención al cliente	Espera para atención al cliente				
09:00	Apertura de agencia	Apertura de agencia				
09:01	Atención de clientes	Atención de clientes				
09:30	Llamada Ganadora	Captación en Módulo	Llamada Ganadora	Captación en Módulo	Llamada Ganadora	Captación en Campo
10:30	Atención de clientes	Atención de clientes	Atención de clientes	Atención de clientes	Validación de G. de Expedientes	Escucha Comercial
10:40					Atención de clientes	
12:15	Revisión de indicadores	Atención de clientes				
12:25	Clasificación y ordenación de documentos					
12:30	Atención al Cliente	Cierre de agencia				
12:31						Atención últimos clientes
13:00	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Almuerzo	Cuadre de documentos
13:03						
13:18						
13:20						Ordena escritorio
13:24						
13:28						Cierre de CF - Participa como Veedor
13:30						Salida
14:00	Seguimiento de Casos JIRA					
14:10	Alternancia JBS					
15:10	Llamada Ganadora	Captación en Módulo	Llamada Ganadora	Captación en Módulo	Llamada Ganadora	
15:40	Atención al Cliente					
16:00	Asesoramiento y orientación al Cliente					
16:20	Atención al Cliente					
18:00	Cierre de agencia					
18:01	Cuadre de documentos					
18:18	Entrega de valorados al JBS					
18:20	Ordena escritorio					
18:22	Cierre de CF - Participa como Veedor					
18:30	Salida	Salida	Salida	Salida	Salida	

1 Atención al público: todas las operaciones que realiza el EBS, (Pasivos, activos, ventas de productos, consultas, reclamos, etc)

2 El horario de refrigerio varía de acuerdo a la agencia

Figura 5. Cronograma de acciones realizadas. Tomado del manual de coreografía comercial Mibanco-2019.

4.3.2. Proceso y secuencia operativa de las actividades profesionales.

4.3.2.1. Apertura de cuenta de ahorro.

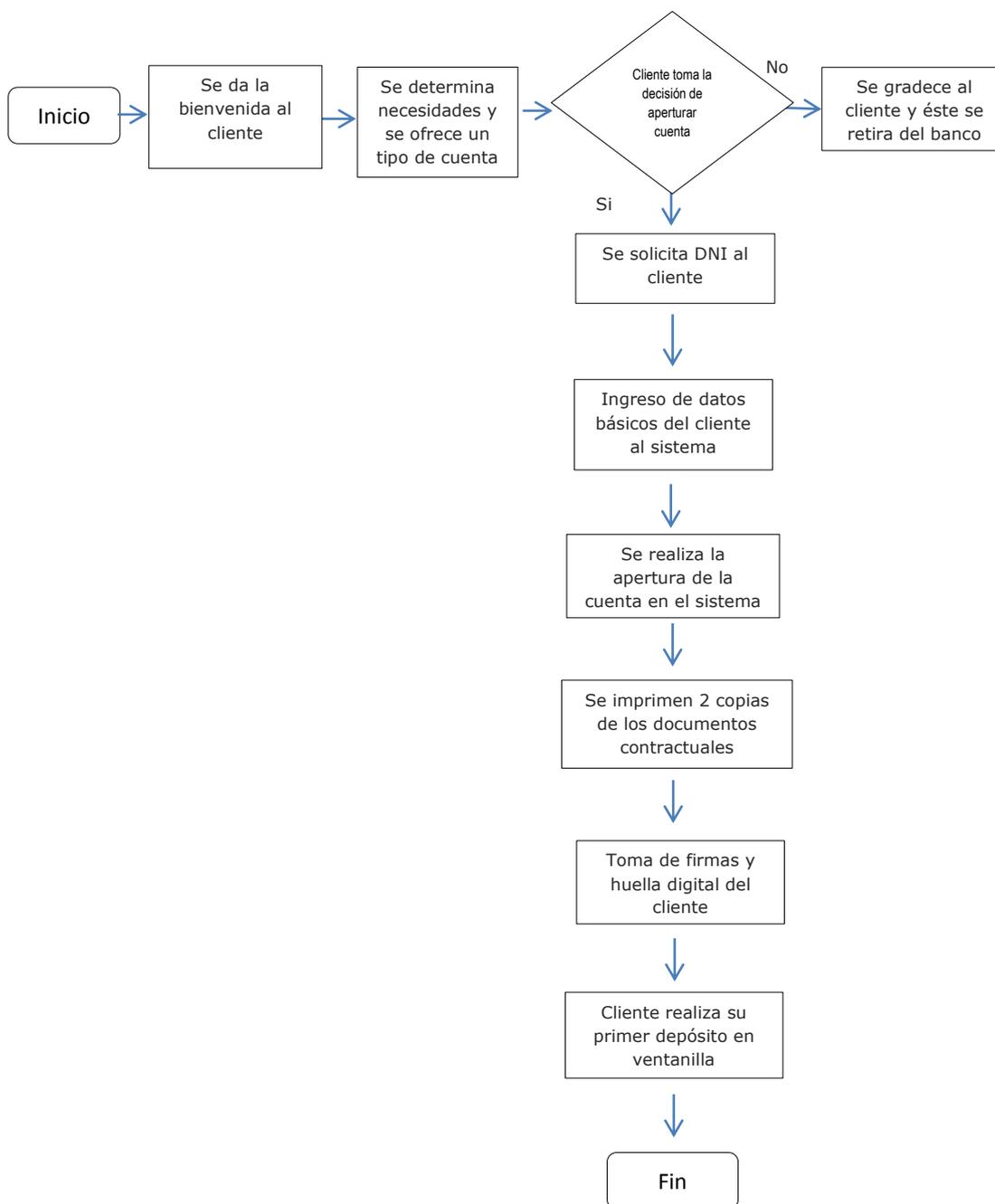


Figura 6. Apertura de cuenta de ahorro.

4.3.2.2. Desembolso de préstamo.

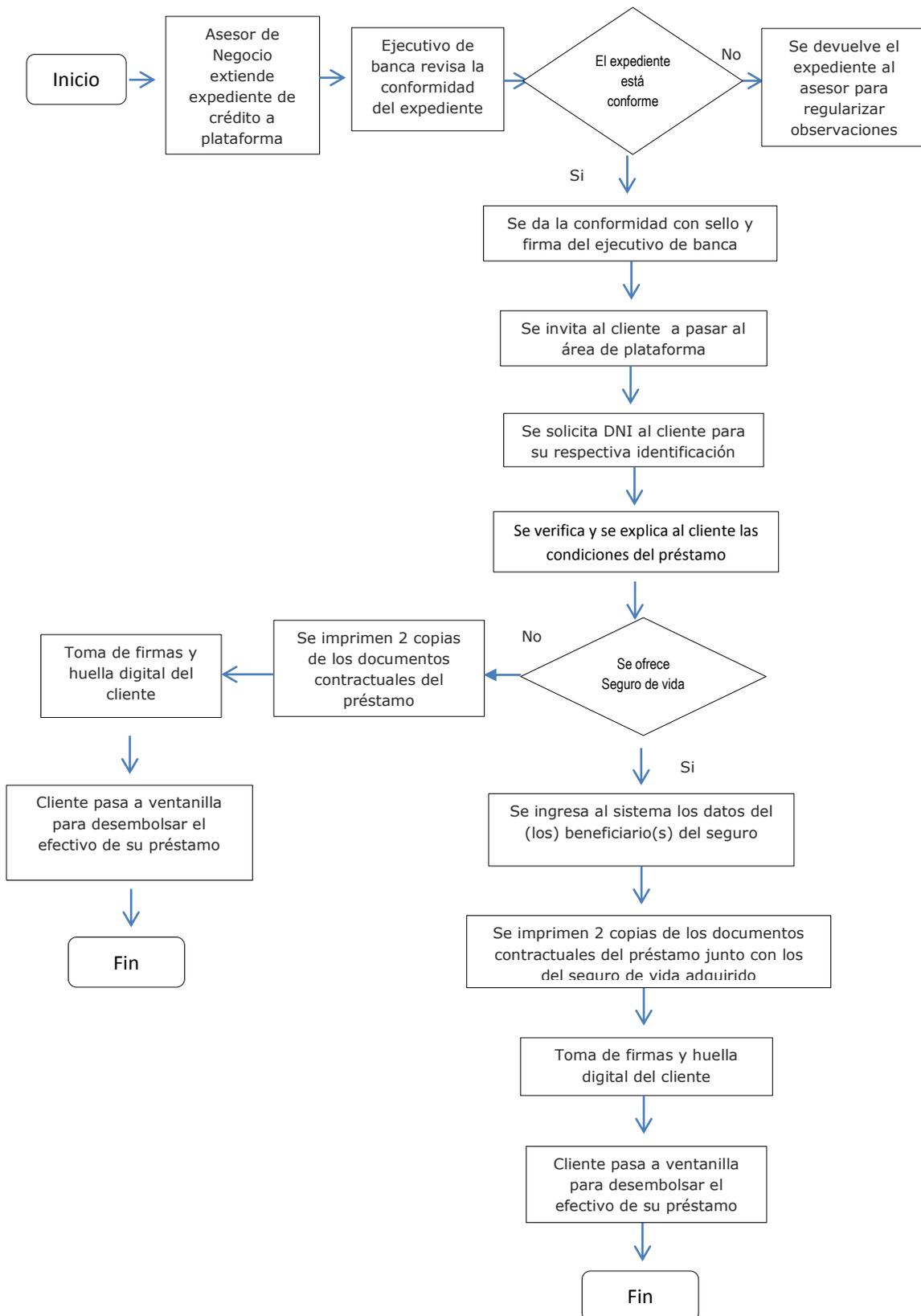


Figura 7. Desembolso del préstamo.

4.3.2.3. Venta de SOAT.

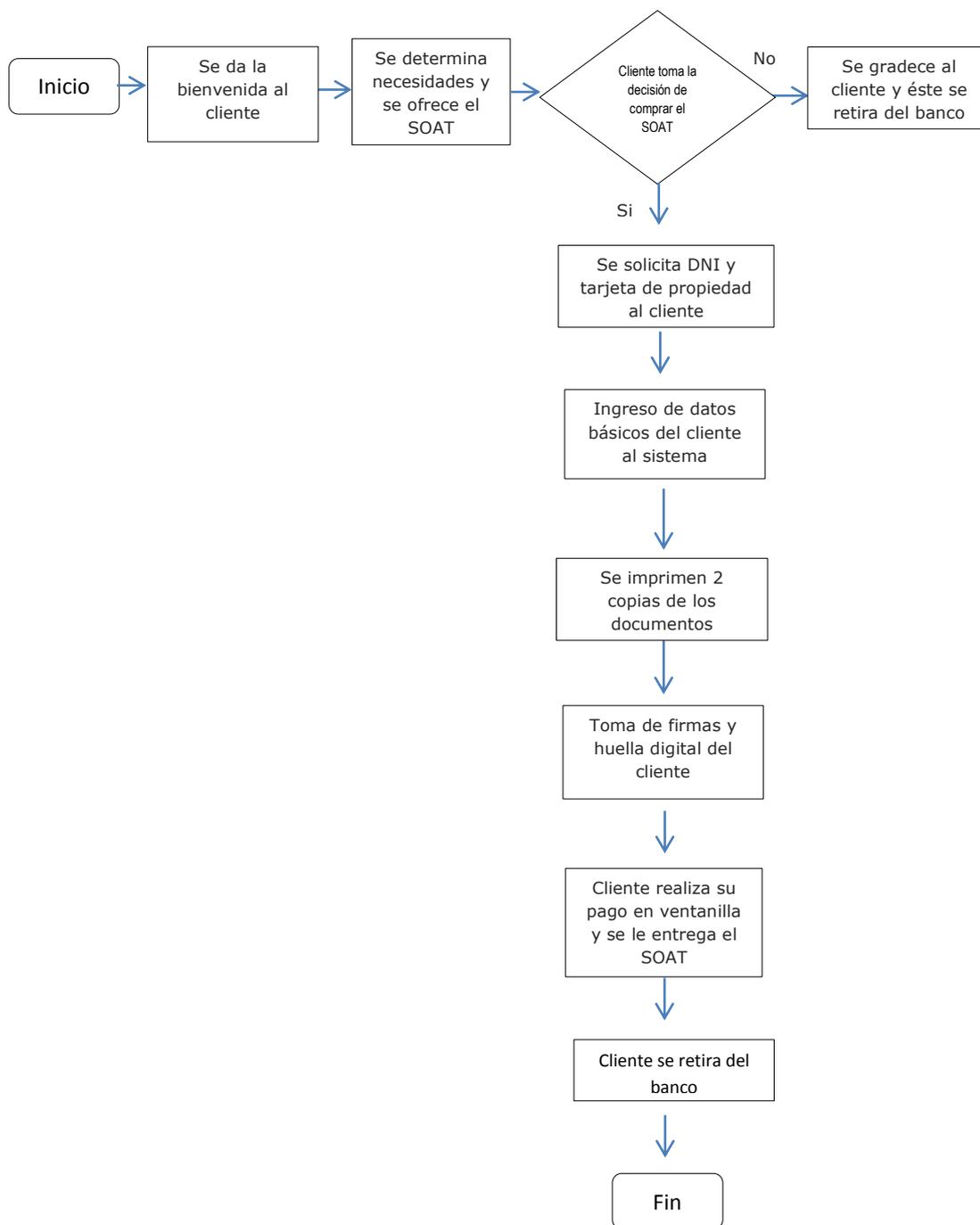


Figura 8. Venta de SOAT.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

5.1. Resultados Finales de las Actividades Realizadas

Respecto a la colocación y ventas efectivas de los productos y servicios que ofrece Mibanco se captó clientes a través de la implementación de métodos y estrategias que se fueron formulando mediante la matriz FODA como la publicidad radial y el merchandising, haciendo un mejor uso de los recursos financieros que provee el banco para el marketing de la agencia. De esa manera, eventualmente se vienen realizando actividades promocionales utilizando la metodología de “Promoción y ventas a través del módulo de informes y merchandising de impacto” donde se utiliza de forma eficiente la “Ruleta Ganadora” para consolidar una venta, animando al cliente a aperturarse una cuenta de ahorro con un inicial de S/ 30.00 siendo los únicos requisitos el DNI de la persona y el dinero.

Siendo uno de los principales objetivos del banco expandir sus servicios, es necesario la implementación de metodologías que promuevan abarcar un mayor volumen de colocaciones y para ello se utilizan los métodos “Captación de clientes por referencia” el cual contribuye obteniendo los datos y número de celular de referidos que recomiendan o sugieren los mismos clientes y los compañeros de otras áreas para posteriormente el ejecutivo pueda comunicarse con éstas personas y ofrecerles productos; del mismo modo el “Pase gol”

influye en el apoyo íntegro entre áreas en la captación de clientes donde el ejecutivo deriva potenciales clientes interesados, previo filtro, a los asesores de negocios así como ellos derivan personas interesadas en los productos que oferta el área de operaciones en plataforma.

Respecto a la calidad de atención se implementó la metodología de “La estrella de la atención” que a través de 5 patrones de direccionamiento y buen trato establecen una atención de calidad, ágil y que promueva la oferta y la colocación de productos adicionales. De ésta manera se logra la satisfacción del cliente al vivir una excelente experiencia de atención al interactuar con el calificado personal de Mibanco, específicamente al tratar con los ejecutivos de banca y el soporte operativo del banco.

Para un óptima medición de contribución en ventas por cada colaborador se incorporó el método del “Índice de productividad individual” la cual facilita al jefe de banca o el encargado identificar los aportes en ventas por cada miembro del equipo y, mediante los resultados obtenidos por cada mes, se pueda implementar propuestas de mejora y capacitaciones internas que los mismos compañeros con mayores colocaciones puedan brindar a sus compañeros con la intención de repotenciar destrezas específicas de acuerdo a las debilidades que puedan mostrar los compañeros con menores ventas efectivas.

Respecto a las aperturas de cuentas de ahorro, se brinda una atención ágil y práctica poniendo en conocimiento al cliente sobre las características y condiciones más relevantes del producto adquirido con la finalidad de que éste pueda estar bien informado y pueda optimizar mejor su producto frente a sus restricciones o eventuales comisiones como las inter plaza o de mantenimiento, así como las ventajas que ofrece los canales alternativos de depósito y retiro como son los *agentes kasnet* o *cajeros automáticos BCP* que no cobran ningún tipo de comisión a nivel nacional, siendo éste el convenio que mantiene vigente Mibanco con el Banco de Crédito del Perú. De esta manera el cliente se retira del banco bien

informado con la seguridad de haber tenido una agradable experiencia de interacción financiera sintiendo que el personal de Mibanco se preocupa por su bienestar y su dinero generando confianza y seguridad, emociones que generan fidelidad a largo plazo.

Respecto los desembolsos de préstamos, el ejecutivo de banca de servicio es el encargado de actuar como último filtro en la revisión de expedientes para evitar que se procesen créditos con ciertas falencias que puedan afectar, a futuro, la seguridad de la recuperación del dinero prestado. Se atiende al cliente explicando previamente y de forma resumida, las características y condiciones del crédito antes de proceder con el desembolso en el sistema. Una vez, obtenido la confirmación del cliente se procede con la operación. De esa manera se obtiene como resultado la atención con calidad para los clientes al desembolsar un crédito. Así mismo, cada desembolso es una oportunidad para ofertar y vender un producto adicional y para lograrlo se aplican los métodos CIA (Conecto, identifico y alinee) e IVR (Identifico, valoro y reencuadro) para obtener resultados positivos que sumen en la contabilización de las metas individuales y colectivas. Paralelamente se aplica el método de la “Estrella de la atención” la cual encursa el diálogo que se mantiene con el cliente durante el proceso de atención para brindar una atención productiva de y de calidad’.

Frente a la venta de microseguros y el SOAT, se informa al cliente los beneficios reales que estos pueden ofrecer y las limitaciones de los mismos con la finalidad de que el consumidor tenga claro las características del producto que va a adquirir. La intención principal es la transparencia en la información, y no la venta forzada exagerando sobre atribuciones que tal vez el seguro no cuente, con tal de llegar a la meta individual y con ello, sumar comisiones. El objetivo de todo ejecutivo de banca y servicio de Mibanco es realizar ventas reales brindando una información transparente y exacta que sirvan al cliente y éste sea consciente de todo lo que su adquisición le ofrece y, de esa manera, darle el mejor uso al producto adquirido. Las metodologías que contribuyen en las ventas de éstos seguros son:

“La estrella de la atención”, IVR y los “Patrones de persuasión”, éste último método ayuda en crear una necesidad inmediata en la mente del cliente convenciéndolo en adquirir el producto ofertado de forma voluntaria.

Respecto a las operaciones administrativas se organiza mediante una agenda las actividades laborales que se realizarán de forma diaria, semanal y mensual de tal manera que éstas se vayan tramitando según prioridades y de acuerdo su respectivo cronograma con la finalidad de mantener un orden regular en el cumplimiento de las tareas administrativas que comprenden: La logística de materiales y útiles de escritorio, el arqueo de documentos y su custodio, el envío de documentos a la sede central en Lima, el trámite de solicitudes diversas por parte de los clientes, el envío de efectivo a otras agencias según los requerimientos, pagos de servicios básicos, administración de caja chica y la compra de requerimientos primarios (agua mineral, vasos y cubiertos descartables, medicamentos de botiquín, enseres, obligaciones municipales, y otros). Para realizar éstas labores de forma óptima se emplea el sencillo método del “Apunte en agenda” donde se resaltan las actividades más relevantes las cuales deben tener la atención debida y su respectiva prioridad en el tiempo, seguida de las tareas de menor importancia pero que no deben ser descuidadas.

5.2. Logros Alcanzados

Realizar una atención al cliente con calidad y con un impacto preservable en el tiempo. Siendo este el factor principal que influye emocionalmente en los clientes al sentirse valorados y haber tenido una agradable experiencia en trato y servicio.

Cumplir a más del 90 % con las metas asignadas a la Agencia Concepción - Mibanco de colocación de productos y servicios, mediante la promoción constante y el óptimo uso las técnicas de venta recomendado por los métodos del CIA y el IVR combinado con la calidad

de atención que influyen positivamente en las decisiones del cliente para adquirir el producto ofrecido.

Realizar una óptima administración operativa interna, a través de coordinaciones y gestiones realizadas con anticipación y se puedan cumplir eficientemente con las responsabilidades inherentes del puesto de ejecutivo de banca y servicio.

Cumplir con la normativa que expide Mibanco con respecto a la funcionalidad de las actividades diarias que realizan los ejecutivos de banca y todo el personal que labora en la institución financiera.

5.3. Dificultades Encontradas

- Falta de confianza e inseguridad por parte de los potenciales clientes frente a una nueva institución financiera en el mercado del distrito de Concepción.
- Presencia competitiva de financieras, cajas y cooperativas que ofrecen tasas más altas para los clientes que aperturen sus cuentas de ahorro y/o realicen sus préstamos.
- Mínima colaboración del área de Negocios para con el de plataforma.
- Reclamaciones frente a reglamentos que Mibanco debe cumplir en base a leyes la de la atención preferencial y normas del BCRP como la retención de billetes presuntamente falsos.
- Atraso en los horarios máximos de entrega de expedientes por parte de los asesores para realizar los desembolsos, siendo las 5: 00 pm la hora tope de recepción de estos. Sin embargo, es constante la impuntualidad a esta hora del día y esto dificulta la buena atención del cliente afectando la agilidad y la oportunidad de ofrecer productos adicionales por hacerse cola y por la necesidad de cerrar con la atención a las 6: 00 pm,

hora que la agencia debe cerrarse, aun así el banco exige que todo cliente que se encuentre dentro de la agencia debe ser atendido.

- Observaciones de expedientes de crédito. El área de plataforma es el último filtro para una correcta administración de los documentos que exige la normativa del banco para los desembolsos, es así que es frecuente que en ésta área se detecten irregularidades que deben ser subsanadas por los asesores de negocio antes de procesar dicha operación en el sistema. Éste trabajo corresponde al Jefe de Negocios quién tiene la responsabilidad de dar su visto bueno con respecto a la viabilidad del crédito en base a los documentos presentados por el asesor, sin embargo éste funcionario no cumple a cabalidad con estas exigencias por motivos, tal vez de tiempo, fluidez y cantidad de créditos a evaluar. Este hecho crea un cuello de botella en la dinámica de trabajo.

5.4. Planteamiento de Mejoras

5.4.1. Metodologías propuestas.

5.4.1.1. Método de promoción y ventas a través del “Módulo de Informes y merchandising de impacto”.

- *Técnicas:*
 - Atracción de clientes a través de la ruleta ganadora.
 - Atracción de clientes a través del módulo de volantes.
 - Atracción de clientes a través de Merchandising visual.
- *Instrumentos:*
 - Ruleta ganadora.
 - Módulo de volantes.

- Módulo de informes.
 - Alcancía “El chanchi-tigre”.
 - Obsequios varios.
 - Equipo de sonido.
- *Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.*

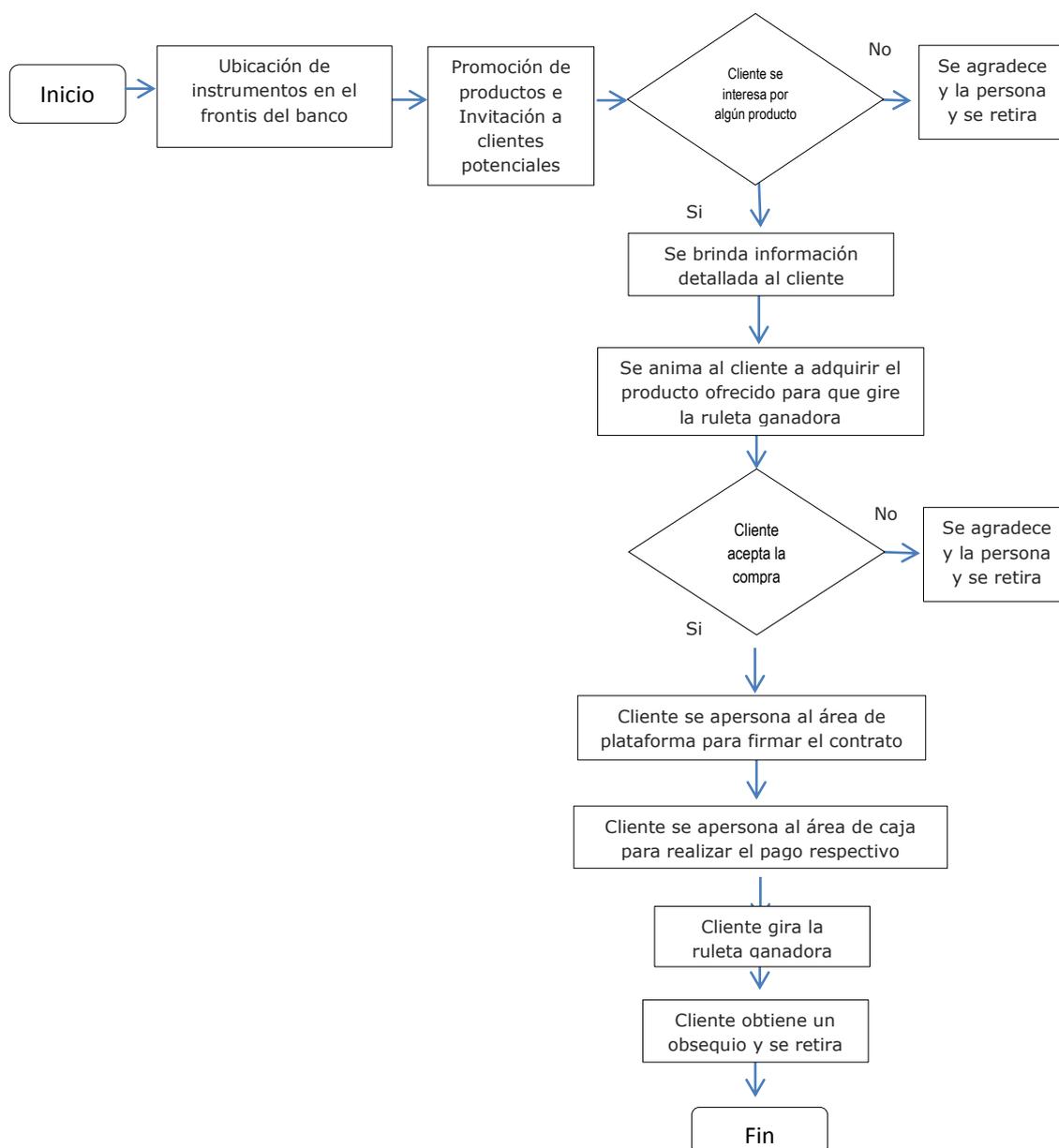


Figura 9. Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.

– *Informe de ejecución:*

El método de promoción y ventas a través del “Módulo de Informes y merchandising de impacto” se ejecuta en coordinación con la gerencia y el apoyo de los compañeros de todas las áreas en donde un grupo de colaboradores se encargan de invitar al público transeúnte a acercarse al módulo de informes para brindarle información de algún producto o servicio que ofrece Mibanco y que pueda satisfacer alguna necesidad financiera; de esta manera se presentan tres posibles escenarios 1) La persona no se interesa por ningún producto y se retira, 2) El transeúnte vacila o no tiene a la mano algún requisito básico de transacción financiera como el DNI o el dinero y 3) La persona se interesa por un producto y sí tiene a la mano su DNI y efectivo disponible; por lo que en el primer caso el ejecutivo agradece el tiempo y la atención de la persona y lo despide cordialmente; en el segundo caso el ejecutivo anota los datos del interesado para contactarlo posteriormente y hacerle el respectivo seguimiento con la finalidad de concretar la venta luego y, en el tercer caso se anima al cliente a adquirir el producto de su necesidad para luego, en compensación de la promoción, pueda girar la ruleta ganadora y pueda ganarse un premio consolidando así la venta y una respuesta afirmativa de parte del cliente.

En ésta metodología los productos más captados son las cuentas pasivas de “Ahorro por un sueño” que se aperturan con un inicial de S/ 30.00, monto que fácilmente las personas traen consigo, y los productos activos como los préstamos. Y frente a la posibilidad de adquirir un obsequio, las personas aprovechan las ofertas alcanzadas.

5.4.1.2. Aplicación del Método de “La estrella de la atención al cliente”.

– *Técnicas.*

- Atención personalizada, cortés, ágil y dinámica.

- Atención con enfoques particulares de acuerdo a la determinación de necesidades del cliente.
- *Instrumentos:*
 - Manual “Protocolo de atención”.
 - Alcancía “El chanchi-tigre”.
 - Obsequios varios.
 - Equipo de cómputo.
- *Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.*

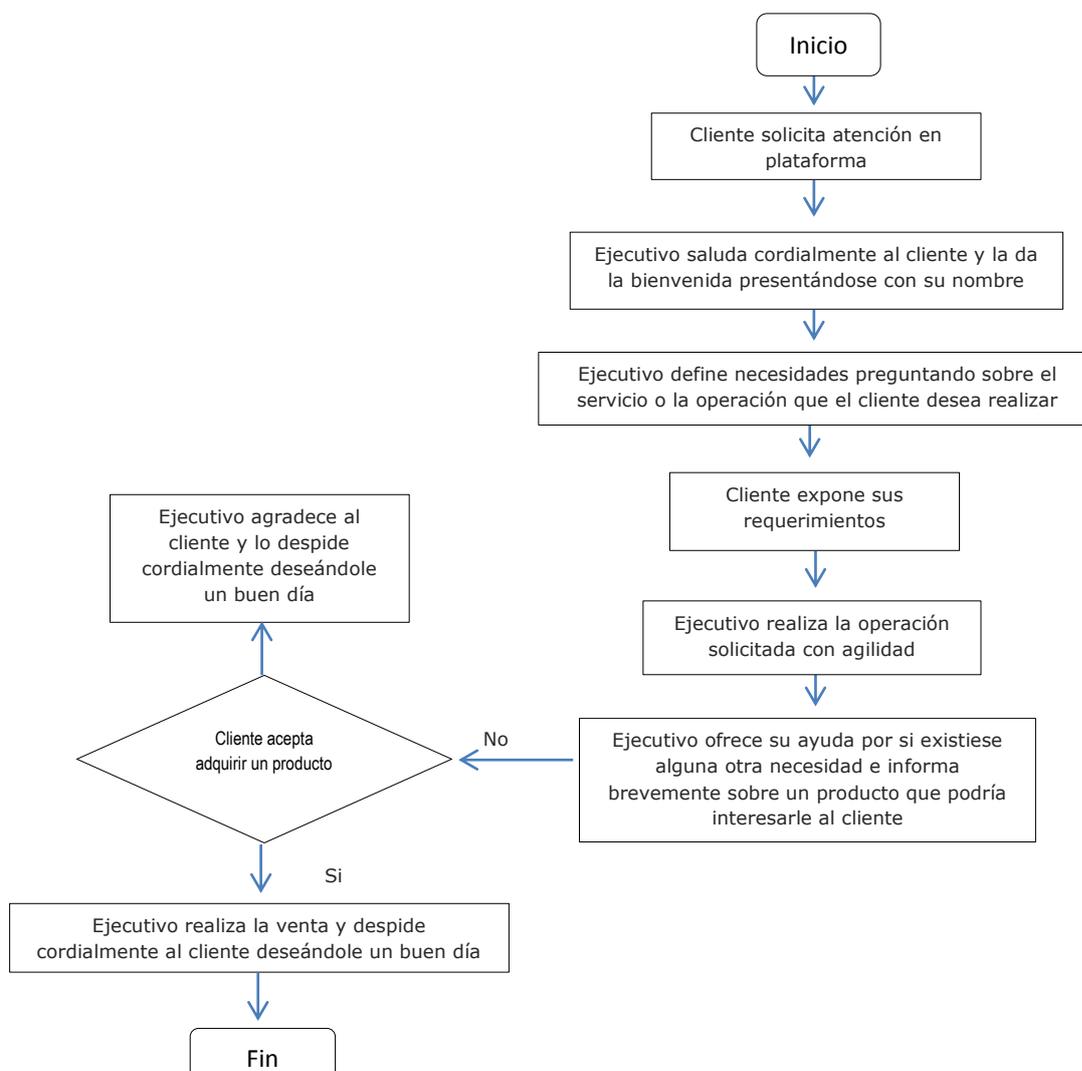


Figura 10. Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.

– *Informe de ejecución:*

La metodología de la Estrella de la atención al cliente consiste en la aplicación de un protocolo predeterminado que dirija la interacción con el cliente a través de 5 pasos, como las aristas de una estrella, que determinen una excelente experiencia y por ende su satisfacción

- 1) El personal de Mibanco Saluda al cliente dándole la bienvenida y presentándose con su nombre con un trato amable, ánimo contagiante y cortesía.
- 2) Define necesidades preguntando atentamente sobre el servicio o la operación que desea solicitar
- 3) Procesa las indicaciones del cliente según sus necesidades con agilidad
- 4) Una vez finalizada la operación demandada por el cliente se procede en ofrecerle algún producto adicional o si le puede ayudar en algo más y, finalmente
- 5) Se procede a despedirse del cliente agradeciendo su visita deseándole un buen día.

**5.4.1.3. Capacitación periódica a todo el personal, mediante el método
“Ventas por persuasión efectiva”**

– *Técnicas:*

- 10 patrones de persuasión en ventas:
 - Patrón N° 1, “Aproveche la oportunidad... por promoción”.
 - Patrón N° 2, “Obsequio”.
 - Patrón N° 3, “La mayoría de clientes”.
 - Patrón N° 4, “Ud. sabe (es consciente) que”.
 - Patrón N° 5, “Definitivamente este producto es el mejor en comparación a”.
 - Patrón N° 6, “En mi experiencia yo le aconsejaría o recomendaría...”
 - Patrón N° 7: “Una de las ventajas, beneficios, características que le interesará es...”

- Patrón N° 8: “El hecho de que... significa que”.
 - Patrón N° 9: “Ud. sabe...”
 - Patrón N° 10: “Cualquier duda o consulta no dude en acercarse para orientarlo con toda confianza, estamos para servirle”.
- *Instrumentos:*
- Manual “Protocolo de atención”.
 - Obsequios varios.
 - Equipo de cómputo.
- *Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.*

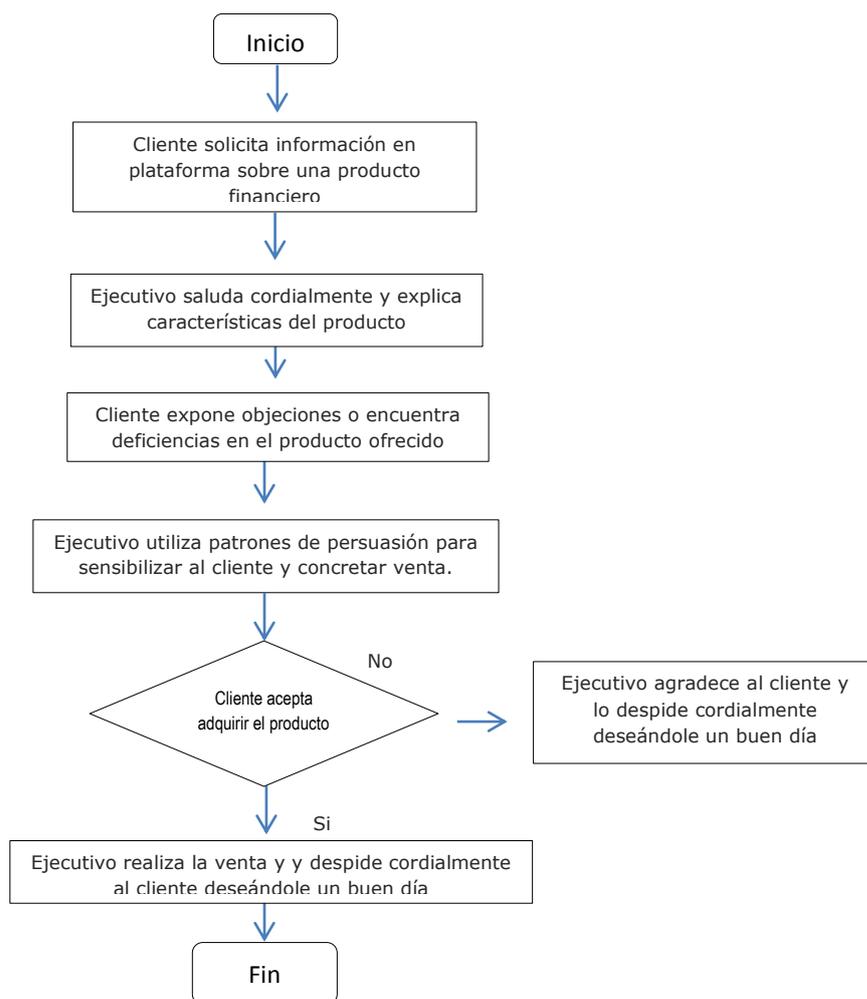


Figura 11. Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.

– *Informe de ejecución:*

La metodología de Ventas por persuasión efectiva consiste en convencer en la toma de decisiones a los clientes potenciales para que puedan adquirir un producto ofrecido. La persuasión efectiva se aplica a través de una buena elocuencia encausada, presente en cada interacción por lo que las conversaciones deben tener las siguientes características: Debe ser interesante e impresionante, debe transmitir cualidades agradables y poderosas del emisor, tiene una intención y un direccionamiento, debe ser rico en modulaciones verbales, gestos y miradas expresivas, debe ser congruente, debe contener sutiles órdenes o insinuaciones camufladas, y más que por la razón debe estar dirigida al inconsciente emocional del receptor. Teniendo en cuenta estas características la Metodología consiste en la aplicación de los patrones de persuasión de forma individual y/o combinada.

Mediante ésta metodología el ejecutivo está en la capacidad de sostener conversaciones preestablecidas que encursen el diálogo hasta concretizar una venta en la cual, el cliente jamás debe sentirse presionado, sino por el contrario, debe ser él quien tome la decisión de adquirir el producto que el ejecutivo ofrece y debe sentir la necesidad y el deseo de poseerlo, donde incluso tenga que sentirse agradecido con el vendedor por alcanzarle tan buen producto que definitivamente le servirá de mucho.

5.4.1.4. Método de captación referencial y seguimiento efectivo.

– *Técnicas:*

- Captación de clientes potenciales a través de canales de atención, plataforma, el módulo de informes, vía teléfono y promoción en campo para luego hacerles un seguimiento que termine en la concretización de una venta.

– *Instrumentos:*

- Manual “Ventas CIA”.

- Obsequios varios.
 - Volantes.
 - Trípticos.
 - Tarjetas personales.
- *Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.*

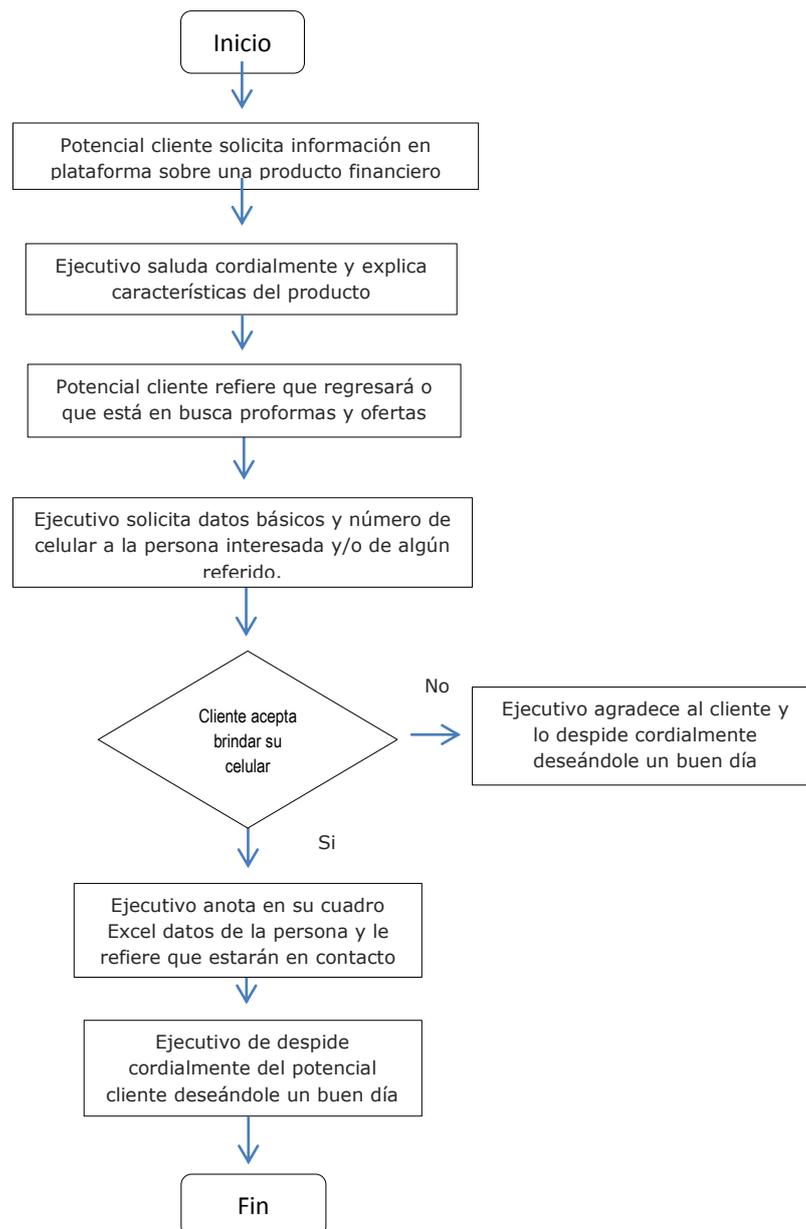


Figura 12. Proceso y secuencia operativa de la metodología propuesta.

– *Informe de ejecución:*

La metodología de Captación referencial y seguimiento efectivo consiste en la obtención de clientes potenciales mediante la captación por referencia en cada interacción obteniendo los datos básicos ya sea de la persona a quien se le ofrece un producto o se atiende así como también consultándoles si conoce a alguien a quien pueda interesarle trabajar con Mibanco y que pueda requerir de los servicios que se ofrece y, de obtener una respuesta afirmativa el ejecutivo solicita cortésmente el número de celular del referido junto con sus nombres y apellidos, para luego anotarlos en un Excel que servirá como base de contactabilidad para dar el seguimiento respectivo para que el vendedor pueda realizar la respectiva oferta a través de llamadas telefónicas con la finalidad de acompañar a la persona interesada hasta consumir la venta y, de esa manera, pueda atraer más clientes con ayuda de sus herramientas de persuasión efectivas.

5.4.1.5. Alianzas estratégicas internas: Métodos: “El Pase Gol” y “El Atajo Penal”

– *Técnicas:*

- Captación de clientes potenciales interesados en créditos para derivarlos luego con un asesor de negocio previo filtro en el sistema.
- Retención de clientes frente a cancelaciones de préstamos, previo conocimiento del asesor de negocios que corresponda.

– *Instrumentos:*

- Manual “Protocolo de atención”.
- Cuadro Excel – Base de contactabilidad.
- Equipo de cómputo.

– *Proceso y secuencia operativa de la metodología “El Pase Gol”.*

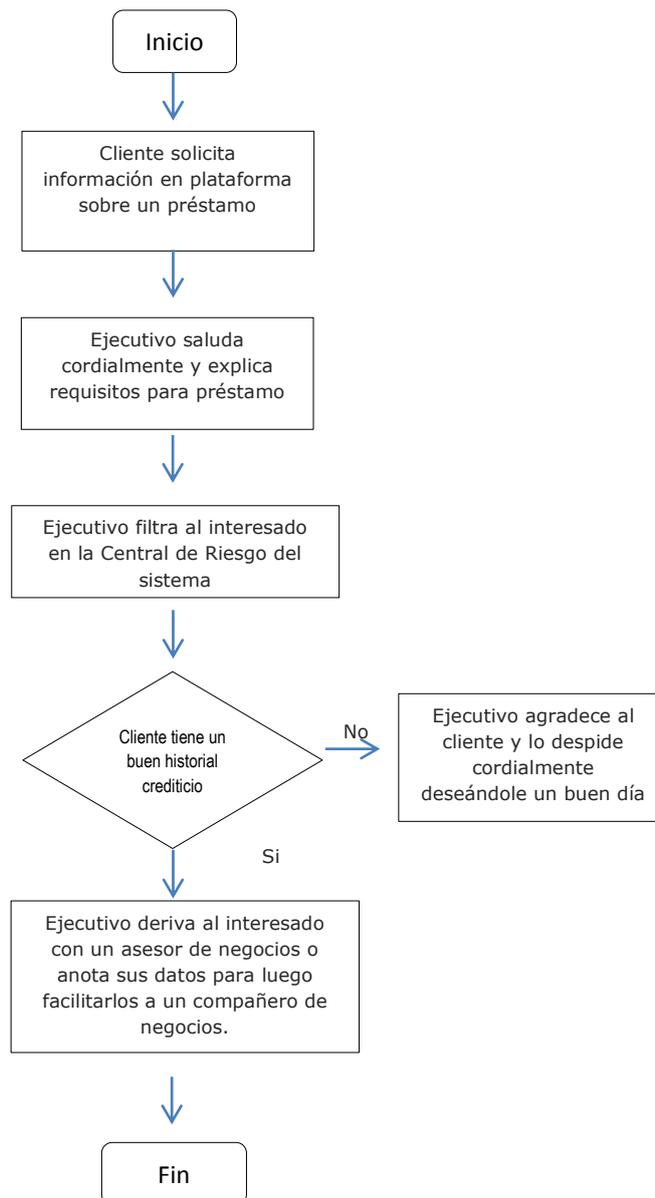
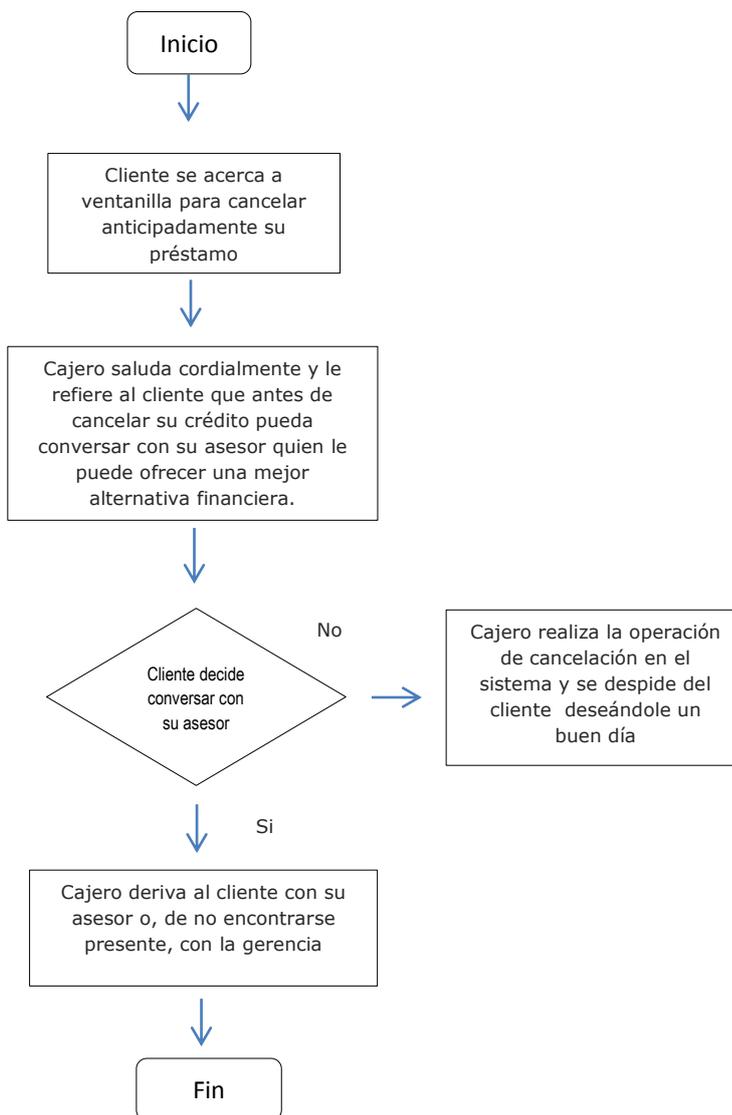


Figura 13. Proceso y secuencia operativa de la metodología “El Pase Gol”.

– *Proceso y secuencia operativa de la metodología “El atajo penal”.*



– *Informe de ejecución:*

La metodología de “El pase gol”, nombre asignado por su similitud con el deporte del fútbol donde gracias a un buen pase el otro compañero del equipo puede anotar un gol, y su efectividad depende mucho de la calidad y la precisión del pase recibido, consiste en un apoyo integrado entre las áreas de operaciones con las de negocios con la finalidad de promover un mejor trabajo en equipo, ya que los asesores se dedican al trabajo de campo para

la colocación de sus créditos y es justamente ahí donde se puede captar también cuentas de ahorro y demás personas interesadas en otros productos por lo que al no ser la competencia de los asesores de negocio ellos, por lo general desaprovechan esta oportunidad que es relevante para el área de Plataforma. De ahí que la estrategia consiste en un apoyo recíproco entre ambas partes, es decir que el área de plataforma capte créditos de clientes que se acercan al banco o que se capte en el módulo de informes y los distribuya equitativamente con los asesores y estos a su vez puedan derivar clientes con la necesidad de ahorrar o adquirir algún otro producto que encuentren en campo. De esa manera se complementan ambas partes y se logran completar las metas propuestas por el banco de forma eficiente y aminorando esfuerzos.

La metodología de “El atajo penal”, nombre asignado por su similitud con el deporte del fútbol donde el arquero ataja lo que muy probablemente significaría un gol hecho para el equipo rival; éste método de trabajo permite al cliente renegociar la compra de deuda que le ofrece otra entidad, ofreciéndole una serie de alternativas que puedan convenirle como una ampliación del tiempo de pago conservando la misma tasa de interés reduciendo la tasa sin afectar su plazo, así como también añadiendo períodos de gracia excepcionales junto con una precisa explicación de las desventajas que le podría ocasionar el cancelar el crédito vigente con respecto a la obtención de un nuevo préstamo en otra entidad. Para ello, el personal de operaciones debe estar debidamente capacitado para orientar al cliente y ofrecerle ésta nueva posibilidad antes de aceptar la cancelación total de su préstamo derivándolo a la brevedad con su asesor de negocios o el jefe de negocios para que puedan darle mayores detalles al cliente, ya que ellos son los especialistas en el tema, de esa manera se podrá retener clientes que tengan la intención de trabajar con otras financieras brindándoles mayores y mejores facilidades. (Anexo 36)

5.4.1.6. Método del índice de productividad individual.

- *Técnicas:*
 - Medición estadística del aporte individual de cada colaborador.
- *Instrumentos:*
 - Cuadro Excel e índice histológico.
 - Equipo de cómputo.
 - Calculadora.
- *Proceso y secuencia operativa de la metodología del “Índice de productividad individual”.*

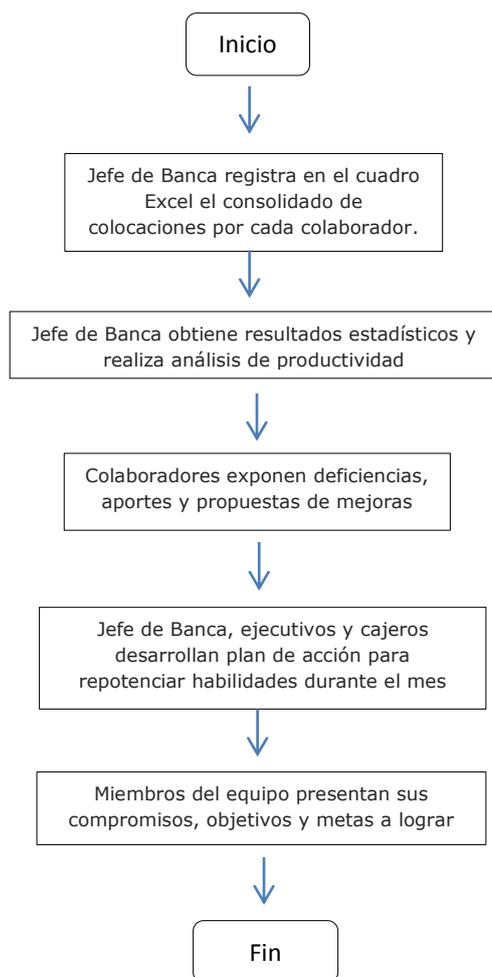


Figura 14. Proceso y secuencia operativa de la metodología del “Índice de productividad individual”.

– *Informe de ejecución:*

La metodología del índice de producción individual: Consiste en la obtención numérica del porcentaje de productividad que realiza cada personal y, en base a ello identificar las aportaciones a las metas por cada colaborador. Y por medio de ésta metodología el jefe de banca puede medir la eficiencia de cada miembro del equipo y con esa información reforzar las debilidades de cada participante así como aprovechar las fortalezas comerciales de los mismos. El índice de producción se obtiene mediante un cuadro en Excel donde figuran la relación de metas asignadas a cada colaborador en relación a los productos que conforman la cartera del área comercial. Del mismo modo la histología presentada es una herramienta estadística que permite visualizar la evolución de aportaciones por cada personal pudiendo identificar los puntos fuertes y débiles en lo el Jefe de Banca asume el rol de orientador para retroalimentar las capacidades de los miembros del equipo. Del mismo modo ésta herramienta estadística sirve como un sensibilizador dirigido a los colaboradores que menos interés puedan demostrar al no reflejarse significativamente sus aportes en el cuadro del índice de producción individual y, bajo esa situación incómoda, puedan reforzar su voluntad y sus estrategias de venta.

5.4.2. Descripción de la implementación.

La promoción de productos, se desarrolló invitando al público transeúnte a acercarse al módulo de informes ubicado en la entrada del banco para hacerles conocer los productos y las ventajas que ofrece Mibanco haciendo énfasis en sus características más relevantes así como en la seguridad y la transparencia que caracteriza a la empresa, haciendo uso de “Ruleta Ganadora”, invitando a adquirir algún producto de Mibanco y que al hacerlo, los clientes podrán girar la ruleta y ganarse distintos premios. De esa manera se generará interés en el público y, con sólo aperturarse una cuenta de ahorros con un saldo mínimo de S/ 30.00, serán partícipes de estas promociones. Del mismo modo promocionar dentro y fuera de la agencia

mediante el módulo de volantes dando a conocer a las personas las ventajas que tiene trabajar con un banco a diferencia de una financiera o cooperativa. Como por ejemplo, con respecto a las cuentas de ahorro, Mibanco cuenta con un seguro de quiebre y estafas que cubre en el supuesto que el banco quebrara o los clientes sufriesen algún tipo de estafa, mientras que otras instituciones no bancarizadas carecen de este tipo de seguros y, frente a un eventual suceso de quiebre o estafa, el cliente saldría perjudicado económicamente.

Asimismo, se realizó la coordinación interna con la gerencia para un acuerdo de apoyo mutuo entre el área de Negocios con el de Plataforma, con la finalidad de promover un mejor trabajo en equipo, ya que los compañeros de ésta área se dedican al trabajo de campo para la colocación de sus créditos y es justamente ahí donde ellos pueden captar también interesados en cuentas de ahorro y otros productos por lo que al no ser la competencia de los asesores de negocio por lo general desaprovechan esta oportunidad que es relevante para el área de plataforma. De ahí que la estrategia consiste en un apoyo recíproco entre ambas partes, es decir que el área de plataforma capte créditos de clientes que se acercan al banco o que se capte en el módulo de informes y los distribuya equitativamente con los asesores y estos a su vez puedan derivar clientes que encuentren en campo con la necesidad de ahorrar o adquirir algún otro producto. De esa manera se complementan ambas partes y, por consecuencia, se logran completar las metas propuestas por el banco de forma eficiente y aminorando esfuerzos.

La estrella de la atención al cliente, consiste en la aplicación de cinco pasos a seguir como las cinco aristas de una estrella pentagonal: 1) Saludar al cliente dándole la bienvenida y presentándose con su nombre con un trato amable, ánimo contagiante y cortesía. 2) Definir necesidades preguntando atentamente sobre el servicio o la operación que desea solicitar 3) Procesar las indicaciones del cliente según sus necesidades con agilidad 4) Una vez finalizada la operación demandada por el cliente se procede en ofrecerle algún producto adicional y

finalmente 5) Se procede a despedirse del cliente agradeciendo su visita deseándole un buen día.



Figura 15. La estrella de atención al cliente.

Se implementó el Método de “Ventas por persuasión efectiva”: La persuasión es una herramienta que consiste en convencer en la toma de decisiones que puedan tomar las personas y que hagan lo que uno desea a propia voluntad a través del poder de la palabra. La persuasión efectiva se aplica a través de una buena elocuencia encausada presente en cada interacción por lo que las conversaciones deben tener las siguientes características: Debe ser interesante e impresionante, debe transmitir cualidades agradables y poderosas del emisor, tiene una intención y un direccionamiento, debe ser rico en modulaciones verbales, gestos y miradas expresivas, debe ser congruente, debe contener sutiles órdenes o insinuaciones camufladas, y más que por la razón debe estar dirigida al inconsciente emocional del

receptor. Teniendo en cuenta estas características la Metodología consiste en la aplicación de los patrones de persuasión de forma individual y/o combinada, mencionadas a continuación:

– Patrón N° 1, “Aproveche la oportunidad... por promoción”

Mediante este patrón se incita al cliente en no desaprovechar la ocasión de adquirir un determinado producto atribuyéndole características y ventajas que sólo estarán vigentes por la campaña de promoción, influyendo en la razón de la persona provocando una necesidad que debe aprovechar y, que de no hacerlo podría arrepentirse después.

Ejemplo: “Sr. Juan, normalmente la apertura esta cuenta de ahorro es con S/ 500.00 pero, por campaña de promoción, Ud. puede realizarlo con sólo S/ 30.00 teniendo los siguientes beneficios... Aproveche la oportunidad.”

– Patrón N° 2, “Obsequio”

Este patrón de persuasión se enfoca en la palabra “Obsequio” o palabras similares como: Regalo, presente, sorpresa, etc., porque las personas son más fáciles de persuadir cuando son conscientes de que al adquirir algo se le alcanzará un beneficio o un aliciente adicional como es el caso de un obsequio.

Ejemplo: “Sr. Juan, le comento que, por campaña de promoción, por la apertura de su cuenta de ahorro el banco le alcanzará un obsequio, ¡Aproveche la oportunidad!”

– Patrón N° 3, “La mayoría de clientes”

Este patrón de persuasión se basa en el factor de una mayoría que preestablece un comportamiento en masa que realizan actos para su propio beneficio de ahí que sería contraproducente ir en contra de la inercia establecida, por lo que sería mejor optar por lo que hace la mayoría.

Ejemplo: “Sr. Juan, afiliarse a este seguro le otorga los siguientes beneficios... y la mayoría de clientes están aprovechando esta promoción, porque saben que les conviene además recuerde que: Es mejor tenerlo y no necesitarlo que necesitarlo y no tenerlo”

– Patrón N° 4, “Ud. sabe (es consciente) que”

Éste patrón de persuasión se enfoca en darle poder en su razonamiento al cliente dándole a entender que él sabe, conoce o es consciente de un hecho determinado y que en base a esta realidad debe tomar una acertada decisión la cual estará ligada al producto que se esté ofreciendo.

Ejemplo: “Ud. sabe que tener dinero en casa no sólo es riesgoso sino que no le permite ahorrar como quisiera. En cambio cuando Ud. ahorra en un banco, difícilmente retira su dinero a no ser que pueda tratarse de una emergencia y Ud. lo sabe incluso mejor que yo. Por eso aproveche y apertúrese cuanto antes se cuenta de ahorro.”

– Patrón N° 5, “Definitivamente este producto es el mejor en comparación a”

Este patrón de persuasión manifiesta una gran seguridad de confianza al utilizar la palabra “Definitivamente” potencializándolo con el adjetivo calificativo “el mejor” dando a entender que no puede existir algo que pueda igualarlo. Seguidamente se complementa con una comparación de la competencia que no necesariamente se conozca sus bondades donde la intención será desprestigiarlo haciendo énfasis en sus deficiencias que representan desventajas para el cliente a diferencia de los beneficios que obtendrá al adquirir un producto con Mibanco.

Ejemplo; Definitivamente Sr. Juan la cuenta de ahorro a plazo fijo que le estoy ofreciendo es la mejor en comparación con otras financieras que a diferencia de Mibanco, no le permiten retirar su dinero antes de cumplir el tiempo pactado y, si Ud. necesitara su dinero frente a cualquier urgencia antes de cumplir el año por ejemplo, le cobrarían penalidades y

hasta comisiones de mantenimiento perdiendo todos sus beneficios e incluso, retirando un monto menor al que depositó en un inicio. En cambio, con nosotros, si Ud. tiene la necesidad de retirar su dinero antes del tiempo establecido en el contrato, puede llevarse su efectivo sin ningún obstáculo junto con sus intereses ganados hasta el último día que permanezca su dinero en el banco.

– Patrón N° 6, “En mi experiencia yo le aconsejaría o recomendaría...”

Este patrón de persuasión se enfoca en ofrecer al cliente las mejores opciones de acuerdo a la experiencia del servidor con la finalidad de que pueda tomar la mejor decisión antes de adquirir un producto, direccionando al mismo tiempo el interés y la necesidad del cliente y pueda optar por una determinada oferta.

Ejemplo: “Sr. Juan, en mi experiencia yo le recomendaría adquirir el *SOAT Pacífico* que le estoy ofreciendo porque tiene cobertura a nivel nacional y es electrónico, es decir no necesariamente debe tenerlo a la mano para que pueda presentar al policía de tránsito frente a un operativo, ya que simplemente el agente puede ingresar su número de placa en su celular con internet e inmediatamente se visualizará en sus sistema la veracidad de certificado SOAT afiliado. Aparte que también Ud. sabe que todo lo barato le puede resultar caro ante cualquier siniestro. Y como le comenté, en mi experiencia he sido testigo de personas que no fueron atendidas por el seguro al ser sólo locales.”

– Patrón N° 7: “Una de las ventajas, beneficios, características que le interesará es...”

Este patrón de persuasión se enfoca en llamar la atención y el interés del cliente al mencionar palabras como ventajas o beneficios de acuerdo a las bondades que puedan satisfacer la necesidad que este pueda estar buscando.

Ejemplo: “Una de las ventajas del seguro oncológico que le estoy ofreciendo y que le interesará es que Ud. tendría acceso a consultas médicas y sus respectivas recomendaciones

con profesionales de la salud las 24 horas del día vía teléfono, no solo de temas relacionados al cáncer sino también con cualquier otro tipo de mal o dolencia que pueda sentir”

– Patrón N° 8: “El hecho de que... significa que”

Este patrón de persuasión recoge un hecho relacionado con la necesidad del cliente y lo direcciona al enfoque que el vendedor desea encaminar despertando la necesidad o urgencia de adquirir el producto y, al mismo tiempo, se pueda aprovechar en resaltar una característica positiva del cliente la cual refuerce su estado de ánimo con respecto al razonamiento que el vendedor pueda percatarse, intencionalmente, y elogiarlo .

Ejemplo: “El hecho de que Ud. esté buscando una cuenta de ahorros con altas tasas de interés significa que conoce bastante sobre finanzas y lo felicito por eso, por lo que Ud. también me dará la razón en que no sólo es importante la tasa de interés que le ofrece una entidad financiera sino también uno, como buen inversionista, debe estudiar bien la seguridad de su dinero. Y en Mibanco, Ud. puede ahorrar con toda tranquilidad sabiendo que sus ahorros están bien custodiados y ganando intereses. Mientras que en otros lugares como cajas o cooperativas, si bien es cierto, pueden ofrecerle mayores tasas pero no pueden ofrecerle lo más importante: La seguridad la cual es la fortaleza más sólida que Ud. puede encontrar en Mibanco”

– Patrón N° 9: “Ud. sabe...”

Este patrón de persuasión es simple pero muy eficaz ya que se enfoca en darle el poder del razonamiento al cliente mediante la indicación de un hecho camuflado que se supone que por cultura, educación o dato relevante de interés el cliente “ya sabe o conoce”, por lo que éste no puede negarse a dar la razón y asentir.

Ejemplo: “Ud. sabe que es mejor tener un dinero en el banco que en la casa porque ahí uno nunca puede ahorrar, mientras que en el banco uno difícilmente retira su dinero a no ser

que se trate de una emergencia”. “Ud. sabe que siempre es mucho mejor prevenir que lamentar por eso debería pensar en adquirir un seguro de vida que precisamente está de promoción para estas campañas navideñas”

- Patrón N° 10: “Cualquier duda o consulta no dude en acercarse para orientarlo con toda confianza, estamos para servirle”

Este patrón de persuasión por la naturaleza de la oración, sirve como protocolo de atención para cerrar una venta con buena perspectiva y agradecimiento del cliente quien reconoce inmediatamente la calidad de una buena atención al cierre de la venta sintiendo la preocupación y el seguimiento que el vendedor le ofrece a largo plazo, brindándole la confianza de regresar cuando necesite algún tipo de ayuda u orientación lo cual respalda la credibilidad del efecto persuasivo en cada oferta realizada.

También se aplicó el Método de captación referencial y seguimiento efectivo: Que consiste en la obtención de clientes potenciales mediante la captación por referencia en cada interacción con los clientes, público externo y compañeros de trabajo obteniendo los datos básicos ya sea de la persona a quien se le ofrece un producto o se atiende así como también consultándoles si conoce a alguien a quien pueda interesarle trabajar con Mibanco y, de obtener una respuesta afirmativa el personal de Mibanco le solicitará cortésmente el número de celular del referido junto con sus nombres y apellidos, para luego anotarlos en un Excel de seguimiento que servirá como un instrumento de control para que el ejecutivo pueda realizar la respectiva oferta a través de llamadas telefónicas y, de esa manera pueda atraer más clientes con ayuda de sus herramientas de persuasión efectivas. En la base de contactabilidad se apuntan los datos básicos del cliente como nombres y apellidos, dirección, número de celular, producto de interés, contacto de referencia y observaciones; y con la ayuda de éste instrumento todas las áreas tienen a la mano un registro de potenciales clientes los cuales se distribuyen de forma equitativa entre los demás compañeros de trabajo. Del mismo modo, los

interés pueda demostrar al no reflejarse significativamente sus aportes en el cuadro del índice de producción individual y, bajo esa situación incómoda, puedan reforzar su voluntad y sus estrategias de venta. A continuación se visualiza el cuadro de valores por metas asignadas en la segunda mitad del año 2018.

EBS 1	N° DE PRODUCTOS VENDIDOS POR MES							
PRODUCTOS	METAS	JUL	AGO	SEPT	OCTUBRE	NOV	DIC	PROM. %
SOAT	5	3	4	4	4	5	6	87%
TIPO DE CAMBIO S/	100	60.00	80.00	95.00	95.00	140.00	105.00	96%
FULL AHORRO	10	8	8	9	9	9	13	93%
AHORRO x UN SUEÑO	15	13	15	18	15	19	26	118%
DPF S/	40000	37,000	38,000	42,000	41,000	53,000	70,000	117%
DPF FLEXIBLE S/	20000	18,000	17,000	15,000	27,000	23,000	21,000	101%
SEGUROS	20	18	18	1800%	1800%	2200%	2300%	98%
GIROS	10	8	9	900%	900%	1200%	1100%	97%
PROMEDIO TOTAL x MES		80%	88%	93%	98%	117%	129%	101%

Figura 17. Producción individual implementada en el área de Operaciones de Mibanco Ag. Concepción.

5.5. Análisis

Mediante la implementación de las metodologías planteadas se espera incorporar estrategias de desarrollo que busquen mejorar las deficiencias planteadas como oportunidades de desarrollo. De ahí que las propuestas descritas comprenden la atracción y fidelización de clientes a través de la más alta calidad de atención al cliente a través del método de la estrella de la atención el cual tiene que ser constantemente supervisado por la Gerencia, el Jefe de Banca y todos los colaboradores de Mibanco, es aquí dónde sale a relucir la actitud positiva de cada trabajador que debe sentirse comprometido con las metas y disposiciones que exige

el banco manteniendo el concepto de que el buen trato y la cortesía es parte de las responsabilidades del funcionario.

Por medio del eficiente uso del presupuesto asignado a la Agencia Concepción se realiza una buena campaña de publicidad radial, la cual se enfoca en dar a conocer al público la presencia de Mibanco al servicio del público concepcionino. Del mismo modo, se cuenta con presupuesto para la adquisición de obsequios, según la temporada, para incrementar el impacto de las promociones en la atracción de clientes, la cual se ve reflejada en el índice de crecimiento productivo del cierre de año. (Anexo 22)

A través de una alta calidad de atención, se debe realizar las promociones para la atracción de nuevos clientes tanto en la parte interior como en la parte exterior del banco – en la entrada de la puerta principal – mediante el módulo de informes para brindar una mejor y rápida atención a los interesados que por ciertas razones de apuro, desconfianza o incluso timidez no se animan a entrar al banco para obtener información de algún producto que pueda interesarles. En cambio, cuando se les invita atentamente en la calle, frente al local, a conocer sobre los servicios que ofrece el banco, los transeúntes empiezan a sentirse atraídos por su curiosidad y prestan unos minutos de su tiempo para satisfacerla y, en muchas ocasiones, terminan adquiriendo un producto como el *ahorro por un sueño* que se apertura con un mínimo de S/ 30.00.

El uso ingenioso del merchandising promueve la atracción visual, la curiosidad y el interés del público por lo que su implementación en el banco es de suma importancia utilizando todos los recursos que se puede obtener del banco y el presupuesto asignado al marketing interno.

Las metodologías planteadas junto con la implementación del índice de producción individual reflejan el incremento porcentual de colocaciones de productos por cada personal

el cual demuestra la evolución ascendente del desempeño que se ha ido realizando, alcanzando un promedio ascendente de 9 puntos porcentuales en cada mes obteniendo 129 % de sobreproducción para el mes de diciembre del 2018 en comparación del mes de julio con un 80 80% en que se iniciaron las operaciones en la Agencia Concepción sin un plan operativo de trabajo definido y que se fue realizando con respecto a las metodologías de innovación implementadas a lo largo del ejercicio productivo del año 2018. A continuación se detalla el cuadro del índice de producción individual del ejecutivo de banca de servicio I junto con su respectiva histología estadístico que reflejan el avance obtenido. *Ver Figura 9 y 10*

EBS 1	ÍNDICE DE PRODUCTIVIDAD POR MES							
PRODUCTOS	METAS	JUL %	AGO %	SET %	OCT %	NOV %	DIC %	PROM. %
SOAT	5	60%	80%	80%	80%	100%	120%	87%
TIPO DE CAMBIO S/	100	60%	80%	95%	95%	140%	105%	96%
FULL AHORRO	10	80%	80%	90%	90%	90%	130%	93%
AHORRO x UN SUEÑO	15	87%	100%	120%	100%	127%	173%	118%
DPF S/	40000	93%	95%	105%	103%	133%	175%	117%
DPF FLEXIBLE S/	20000	90%	85%	75%	135%	115%	105%	101%
SEGUROS	20	90%	90%	90%	90%	110%	115%	98%
GIROS	10	80%	90%	90%	90%	120%	110%	97%
PROMEDIO TOTAL		80%	88%	93%	98%	117%	129%	101%

Figura 18. Índice de productividad por mes implementado en el área de Operaciones de Mibanco Ag. Concepción.

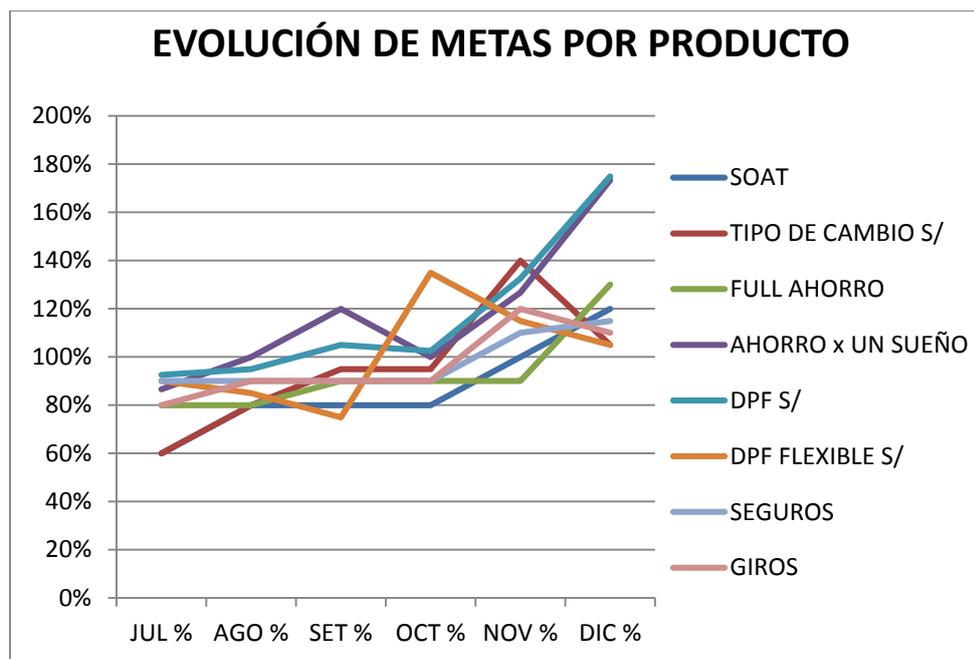


Figura 19. Histología de productividad individual por mes implementado en el área de Operaciones de Mibanco Ag. Concepción.

5.6. Aporte del Bachiller en el Empresa y/o Institución

Los aportes alcanzados por parte del bachiller hacia Mibanco son los siguientes:

Se logró implementar las metodologías de “El pase gol” y “El atajo penal” unificando las antes separadas áreas de Negocios con Plataforma de operaciones mediante un compromiso de apoyo mutuo en donde los asesores de negocio, al encontrarse con clientes interesados en cuentas de ahorro o algún otro producto que se encuentran dentro de las metas de plataforma, puedan derivarlos con los ejecutivos de banca o ellos mismos explicarles las características básicas de las cuentas en pro de una mejor filtro y una captación de clientes más adecuada, solicitando principalmente el número de celular de la persona interesada para, poder comunicarse con tal persona y explicarle mejor las ventajas de trabajar con Mibanco. El área de plataforma, por su parte, tiene el compromiso de captar clientes interesados en préstamos previo filtro en la Central de Riesgo, para identificar su historial crediticio, y si el cliente está apto para solicitar un crédito se le deriva a un asesor anotando sus datos básicos

del cliente para que pueda atenderlo. Antes, los asesores trabajaban buscando, solamente, créditos; ahora no dejan escapar clientes potenciales interesados en adquirir algún otro producto o servicio que ofrece el banco. Del mismo modo, los ejecutivos de banca mantenían un interés pobre con respecto a los créditos y cuando los asesores no se encontraban en agencia, simplemente se les comunicaba a los interesados que no habían asesores disponibles y que vuelvan más tarde, a lo que mayormente, las personas casi nunca retornaban y se perdían potenciales clientes. Ésta metodología se complementa con el método de “Captación de clientes por referencia” dónde se utiliza un cuadro Excel como una base de contactabilidad donde se apuntan los datos básicos del cliente como nombres y apellidos, dirección, número de celular, producto de interés, contacto de referencia y observaciones, con la ayuda de éste instrumento todas las áreas tienen a la mano un registro de potenciales clientes los cuales se distribuyen de forma equitativa entre los demás compañeros de trabajo. Del mismo modo, los promotores que realizan trabajo de campo llevan consigo copias impresas de ésta base de contactabilidad así como también otros tienen el formato Excel en su celular para anotar los datos de personas interesadas en los productos y servicios que ofrece Mibanco. Gracias a ésta iniciativa y la metodología propuesta, se llevará a cabo un plan piloto en la región supervisado por la Gerencia de Soporte Red durante el primer trimestre del año 2019 y, de acuerdo a los resultados obtenidos, se incorporará un nuevo indicador en las metas del banco. Esta propuesta fue realizada de forma interna a la Gerencia de la Agencia Concepción la cual a su vez fue valorada y expedida a las demás gerencias que viendo los buenos resultados obtenidos acordaron incorporar la metodología como un plan piloto con el objetivo de instaurar un nuevo indicador en las metas. Éste emprendimiento fue reconocido de forma verbal y escrita por el Jefe de banca, la Gerencia de la Agencia Concepción y el Supervisor Regional de Soporte Red de Agencias. (Anexos 23,24,25,26,36,37)

Se logró atraer clientes a través del módulo de informes llamando su atención mediante la presentación atractiva de obsequios y el juego de la *ruleta ganadora* en dónde, para participar el cliente tenía que adquirir un producto de Mibanco siendo el más accesible la apertura con S/ 30.00 de la cuenta “Ahorro por un sueño”. De esta manera se incrementaron periódicamente el número de clientes para la Agencia Mibanco de Concepción en un promedio de 5 nuevos clientes como mínimo por cada promoción de 1 hora al día, alcanzando un promedio de 15 clientes por semana saliendo de forma inter diaria; y 60 nuevos clientes por cada mes, en sólo éste producto pasivo. En comparación a la rutina acostumbrada que no se utilizaban bien estos instrumentos se ha realizado ventas pasivas de forma progresiva. (Anexos 3 y 4)

Se logró atraer clientes a través de la publicidad radial propuesta y la adquisición de obsequios para la implementación de promociones de impacto de acuerdo la temporada vigente, haciendo un uso eficiente del presupuesto asignado a la agencia, estableciendo comisiones de responsabilidades entre los compañeros de la Agencia, logrando eventos promocionales altamente concurridos.(Anexos 4 y 7)

Se logró mejorar la calidad de atención al cliente a través de la incorporación de “La estrella de la atención” que consiste en la aplicación de 5 pasos consecutivos – como las 5 aristas de una estrella pentagonal - que debe realizarse en la interacción con el cliente para su mejor satisfacción sin descuidar la oportunidad constante de ofrecerle productos adicionales. Mediante esta mejora se optimiza la calidad de atención al cliente a un nivel bastante alturado y eficiente.

Se logró implementar dentro del protocolo de atención la aplicación de la metodología de las “Ventas por persuasión efectiva” los cuales sirven como base para incrementar las posibilidades de convencer al público en la colocación de los productos comerciales que ofrece el banco mediante la utilización de parámetros verbales preestablecidos ya sea de forma

individual o combinada, siendo ésta última la más eficaz al momento de interactuar con un potencial cliente hasta concretar la venta. Desde que se realizaron las respectivas capacitaciones con respecto a los patrones de persuasión, se mejoró notablemente las ventas efectiva incrementándose el desempeño del personal que, como se aprecia en la histología del índice de producción, se elevó de un 80% para el mes de julio de 2018 a un 129 % para finalizar el año en diciembre por lo que de forma integrada con las demás estrategias tomadas se aprecia el notable incremento de colocaciones efectivas producto de los esfuerzos realizados a lo largo del ejercicio laboral en el banco.

Se logró incrementar la cartera de clientes potenciales mediante la metodología de captación de clientes por referencia, manteniendo constantemente actualizado una base de datos en Excel dentro del cual el ejecutivo puede hacer un amplio uso de los contactos referidos para promocionar los productos que ofrece el banco invitando a las personas a trabajar con la institución a través de la adquisición de lo que puede convenirle de acuerdo a alguna necesidad todavía no satisfecha del cliente potencial.

Se logró incorporar el cuadro estadístico de índice de productividad por colaborador el cual se viene utilizando para medir el nivel de aportes por cada personal de operaciones. Gracias a ésta implementación el Jefe de banca tiene a la mano un resumen detallado basado en indicadores numéricos y porcentuales la evolución de colocaciones de cada producto que el banco exige su comercialización con la cual puede identificar quiénes venden más y quiénes menos y, de esa manera, trabajar en los puntos fuertes y deficientes de los miembros del equipo para que puedan dedicarse en mejorar sus capacidades comerciales.

Se logró incrementar la productividad en un 30% al cerrar diciembre de 2018 gracias a las implementaciones realizadas en conjunto desde la mejora en el marketing y el merchandising hasta la incorporación de nuevas metodologías de trabajo la cuales se ven

reflejadas en los resultados obtenidos en comparación a la demás agencias. (Anexos 19,20,21,22)

CONCLUSIONES

1. Los ejecutivos de banca que laboran en el área de plataforma en Mibanco representan el soporte operativo de la institución financiera y las labores que realizan diariamente son de gran importancia para la sociedad porque influyen en el desarrollo económico del país a través de la inclusión financiera siendo los encargados de la atención directa al cliente y quienes aportan a las ganancias del banco a través de la venta de los productos y servicios que ofrece el banco.
2. Se explotó los recursos de marketing que posee la agencia Concepción de Mibanco para utilizarlos en la atracción de nuevos clientes y la venta de productos y servicios atribuyendo un mejor uso al módulo de informes, de volantes y a los obsequios destinados para los clientes mediante una ingeniosa utilización de merchandising y publicidad radial en los eventuales eventos promocionales organizados por el persona de operaciones logrando incrementar la afluencia de público y, por consecuencia, las ventas y las ganancias para el banco.
3. Siendo las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo de distintas áreas un hecho relevantes que influye en una mejor convivencia y por ende en una oportunidad de apoyo mutuo y constante en la consecución de las metas, se logró mejorar dicha relación a través de las metodologías de “El Pase Gol” y “El Atajo Penal” las cuales contribuyen directamente en las metas alcanzadas por parte del área de operaciones con los de negocios y que representa una poderosa alianza estratégica en la que todos los esfuerzos suman en conjunto obteniendo como resultado un incremento acelerado de las ventas realizadas.
4. “La estrella de la atención” es una metodología propuesta que implementa estratégicamente la eficiencia en el proceso de atención al cliente el cual consiste en la

aplicación de 5 patrones consecutivos de interacción con la persona atendida: 1) Saludar al cliente dándole la bienvenida y presentándose con su nombre con un trato amable, ánimo contagiante y actitud positiva 2) Definir necesidades preguntando atentamente sobre el servicio o la operación que desea solicitar 3) Procesar las indicaciones del cliente según sus necesidades con agilidad 4) Una vez finalizada la operación demandada por el cliente se procede en ofrecerle algún producto adicional que podría interesarle y finalmente 5) Se procede a despedirse del cliente agradeciendo su visita deseándole un buen día. Éste protocolo de atención propuesto e implementado logra cumplir con el estándar de la calidad de atención al cliente que el banco espera y exige de sus colaboradores en busca de la completa satisfacción del cliente.

5. La implementación de la metodología “Ventas por persuasión efectiva” sirven como herramienta básica para encursar el diálogo y las ofertas de los productos en el cierre óptimo de una venta mediante patrones de persuasión preestablecidos que fortalecen la elocuencia comercial de los ejecutivos de banca y contribuyen en la producción diaria que exige el banco. Y con su aplicación se logró mejorar las capacidades persuasivas del personal obteniendo resultados positivos en la colocación efectiva de los productos ofertados.
6. El índice de producción individual es una herramienta estadística que traduce en valores numéricos los esfuerzos de cada trabajador del área de plataforma y permite identificar sus respectivos aportes de forma periódica; en base al índice registrado el jefe de banca puede utilizar nuevas estrategias que exploten la capacidad de cada colaborador así como también implementar estrategias en busca del desarrollo y dominio del talento humano presente en el equipo de operaciones para repotenciar e incrementar las ventas efectivas que se realizan diariamente en plataforma.

7. La captación de clientes por referencia resulta un método efectivo en la búsqueda de un público potencial que requiere ser atendido mediante el ingreso diario en la base de datos de información relevante con respecto a los contactos que el ejecutivo de banca pueda obtener a través de los clientes entrevistados o atendidos así como también a los que son invitados a trabajar con Mibanco por medio de las promociones realizadas en el módulo de informes y en las ocasionales salidas de trabajo de campo.

RECOMENDACIONES

1. Los líderes y todo el personal de Mibanco deben retroalimentar constantemente la importancia del trabajo de cada miembro como parte del grupo humano que trabaja a favor de la población a través de la inclusión financiera la cual influye directa e indirectamente en el desarrollo de la sociedad en que vivimos.
2. En las reuniones mensuales se debe invitar a todos los compañeros de la agencia a participar y dar sus opiniones con respecto a identificación de falencias o debilidades que pueden ser implementadas y mejoradas para fortalecer el ritmo de trabajo y determinar compromisos y responsabilidades que permitan poner en práctica los acuerdos definidos.
3. “La estrella de la Atención” está orientada a la modalidad de atención que recibe el cliente en el área de plataforma y caja pero también puede ser alcanzada a las demás áreas para que puedan guiarse y modificarla de acuerdo al estilo de atención de los demás compañeros y optimizar de forma estandarizada una buena atención la cual debe ser agradable para el cliente y eficiente para el banco.
4. Se debe mantener constante las promociones que se realizan mediante el módulo de informes y renovar periódicamente los estilos de merchandising que se implementa de acuerdo al ingenio de los compañeros de acuerdo al contexto festivo que se vive en la sociedad como las fiestas patrias, navidad, mes de la primavera, mes del amor, celebración del día de la música criolla o Halloween, día de la madre, día del padre, etc.
5. Se recomienda utilizar permanentemente y de forma combinada los patrones de persuasión propuestas en la metodología de “Ventas por persuasión efectiva” para obtener mejores resultados. Del mismo modo, recoger constantemente opiniones y

alcances de los miembros del equipo para insertar, modificar y renovar los diálogos persuasivos con la finalidad de repotenciar esta eficaz herramienta verbal de trabajo.

6. Se recomienda utilizar el índice de producción individual de forma semanal con la finalidad de que el jefe de banca pueda retroalimentar constantemente el enfoque de esfuerzos de cada colaborador de acuerdo a los productos que requieran mayor atención y requieran mayor concentración de esfuerzos.
7. Se recomienda combinar la metodología de “El pase gol” con la “captación de clientes por referencia” instalando una base de datos donde se anoten los datos básicos del cliente aunque este no se decida inmediatamente a trabajar con Mibanco, pero por lo menos no se perderá la relación primaria que se generó con el potencial cliente al mostrarse interesado por algún producto y, posteriormente se le pueda contactar para ofrecerle o comunicarle sobre las promociones vigentes. Y en la reuniones mensuales se deben incluir, mediante las participaciones de los miembros, sugerencias que puedan fortalecer el apoyo íntegro entre áreas para una mejora continua en las relaciones interpersonales con la finalidad de optimizar al máximo el estándar de productividad y las relaciones de convivencia en la familia que conforman los compañeros de la Agencia Mibanco – Concepción.

REFERENCIAS

Stoner James A., Freeman R., Gilbert Daniel R. (1996) **Administración** (4ta.Ed.), Gestión de recursos y talento humano Págs 74- 82.

Al Ries, Jack Trout (2006) **La Guerra del Marketing**, (2ta.Ed.), México: “McGRAW-HILL/Interamericana S. A.” Merchandising de impacto. Págs 131 – 139.

Mibanco, Página web (2019), Sitio de obtención de información general del ente financiero.

Obtenido de <https://www.mibanco.com.pe/>

Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2019) Ley N° 26702, Ley N° 29571, Circular No. 0016-2018 Tratamiento de billetes y monedas falsas. Obtenido de <http://www.bcrp.gob.pe/>

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI] Texto concordado de la ley general del sistema financiero y de seguros de la Superintendencia de Banca y Seguros. Obtenido de <https://www.indecopi.gob.pe/documents/51084/142931/Ley+N%C2%B0+26702/3765c836-dac9-45a8-ab85-a2033d20150f>

Andina Noticias (Lima 04 de agosto de 2018) Analistas y empresas financieras elevan proyección de crecimiento para el 2019. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/seccion-economia-%202.aspx/goo.gl/noticia-analistas-y-empresas-financieras-elevan-proyeccion-crecimiento-para-este-ano-719931.aspx>

Superintendencia de Banca y Seguros [SBS] (2019) Información general de la entidad reguladora del sistema financiero. Obtenido de <http://www.sbs.gob.pe/acercadelasbs>

Catarina Untiveros. P. (2017) Marcos teóricos sobre la calidad de servicio y atención al cliente. Técnicas y estrategias de gestión de servicio. Obtenido de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/mendez_s_g/capitulo2.pdf

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] (2019) Información general del ente regulador de gestión tributaria. Obtenido de

<http://www.sunat.gob.pe/legislacion/itf/128194.htm>

Leal Jiménez, Dr.A . (2000) Distribución y Merchandising. Obtenido de

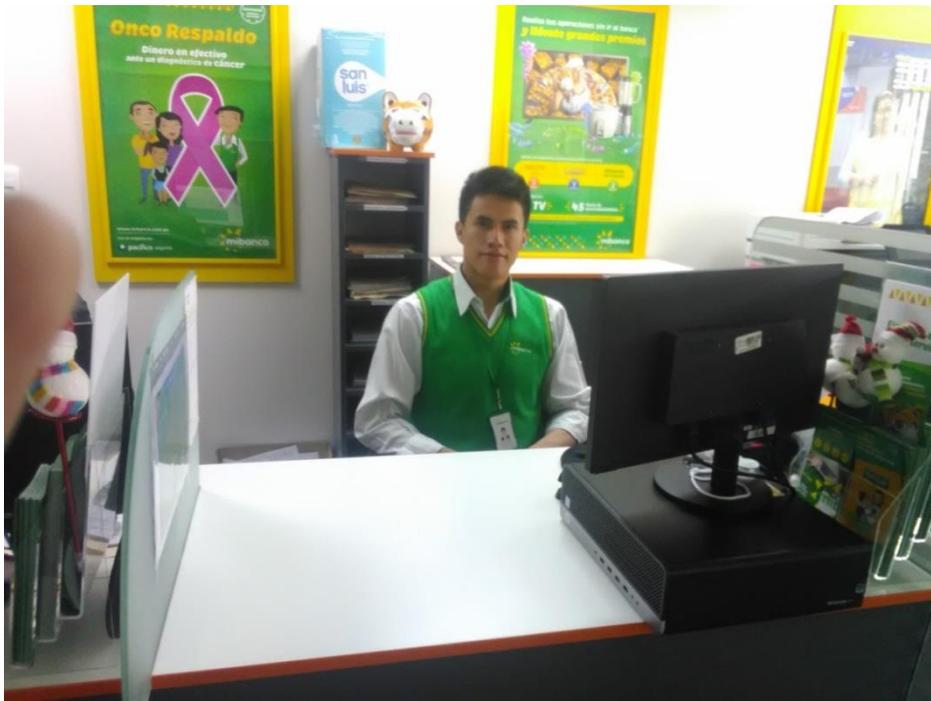
<https://www.gestion.org/que-es-el-merchandising/>

Diario El Comercio (05 de diciembre de 2018) Creación de talento idóneo en marketing.

Obtenido de <https://elcomercio.pe/noticias/marketing>

ANEXOS

Anexo 1. Módulo de atención del área de plataforma.



Anexo 2. Área de operaciones – cajas



Anexo 3. Módulo de informes implementado con merchandising.



Anexo 4. Promoción de productos con la ruleta ganadora



Anexo 5. Implementación del mural del local con afiches Giros y SOAT**Anexo 6.** Módulo de volantes

Anexo 7. Evento de promoción por fiestas navideñas. Compañeros apoyan como anfitriona y animador



Anexo 8. Afiche – compra tu SOAT aquí

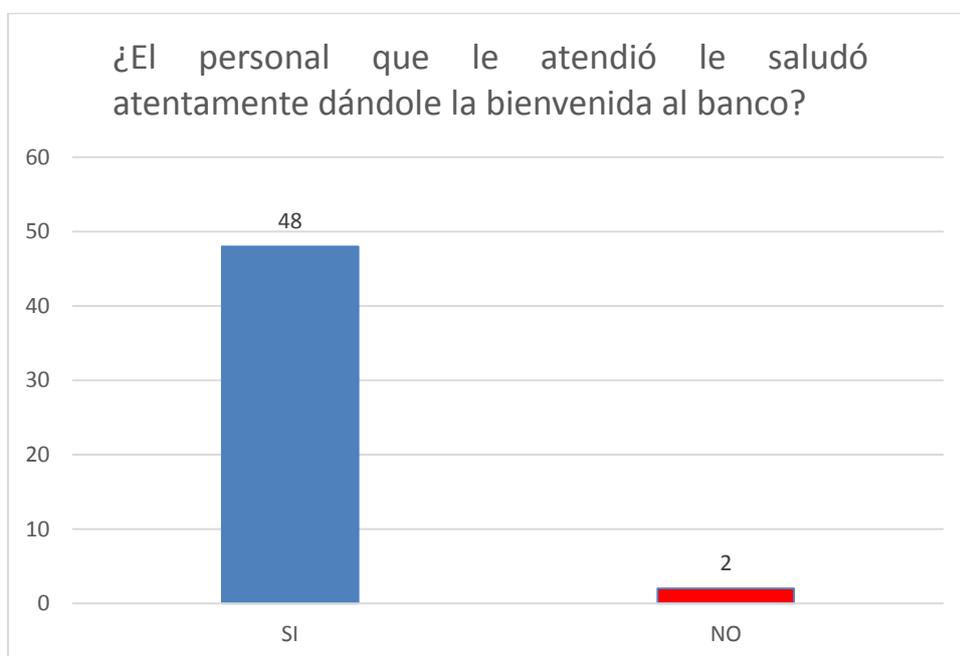


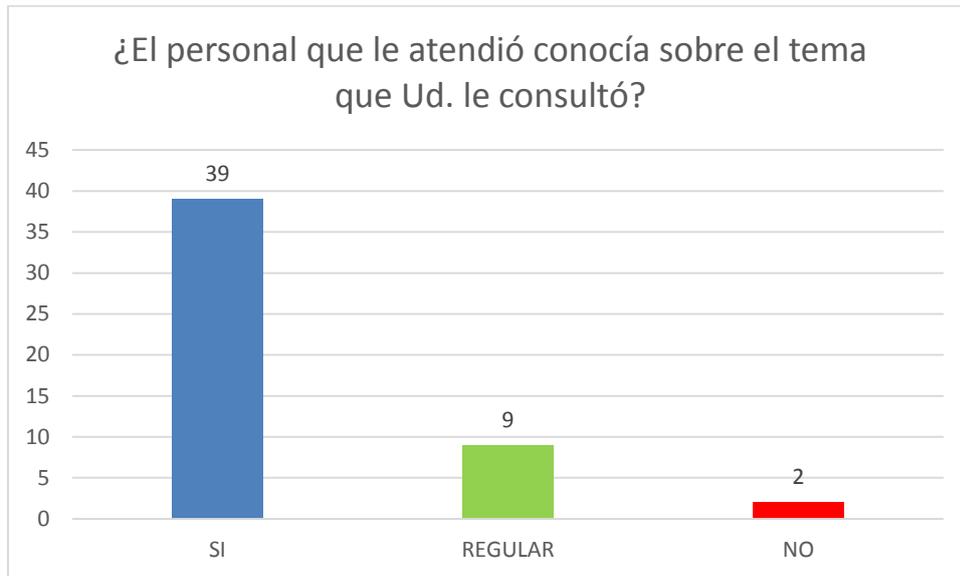
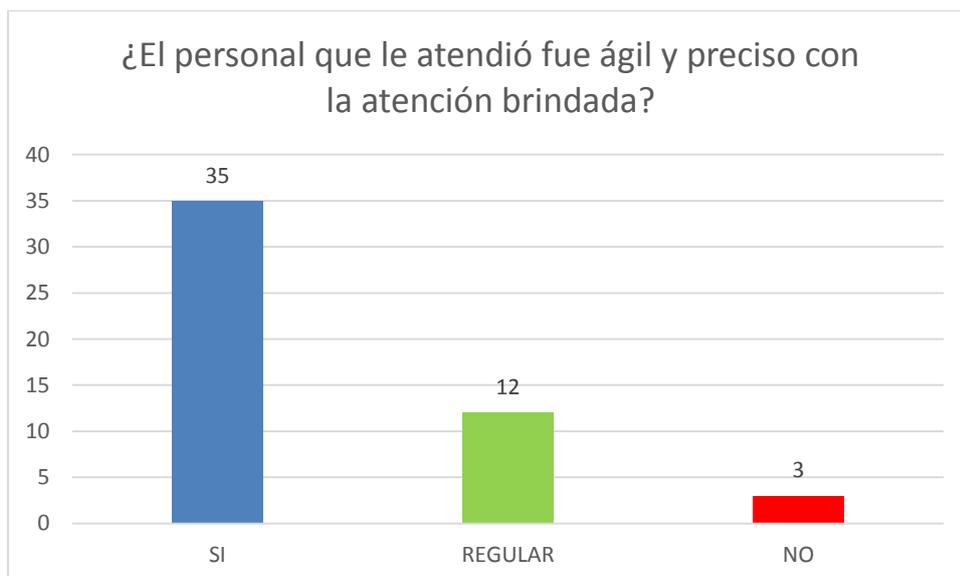
5 minutos 10 minutos 15 minutos + de 20 minutos

9. ¿Cómo calificaría la atención recibida por parte del personal que lo atendió?

1. Mala
2. Regular
3. Satisfactoria
4. Excelente

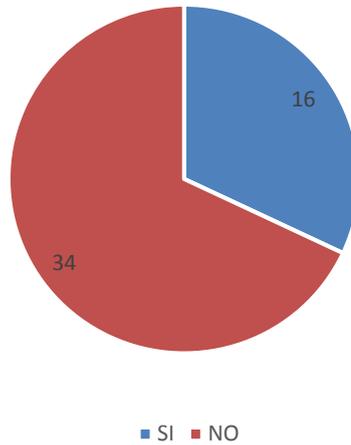
Anexo 10



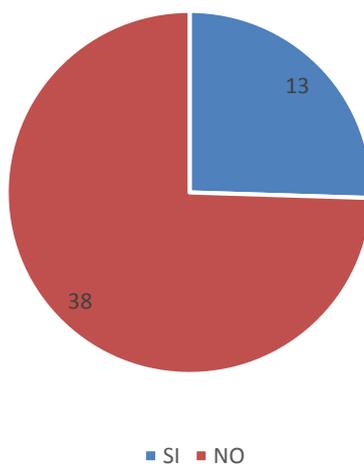
Anexo 11**Anexo 12**

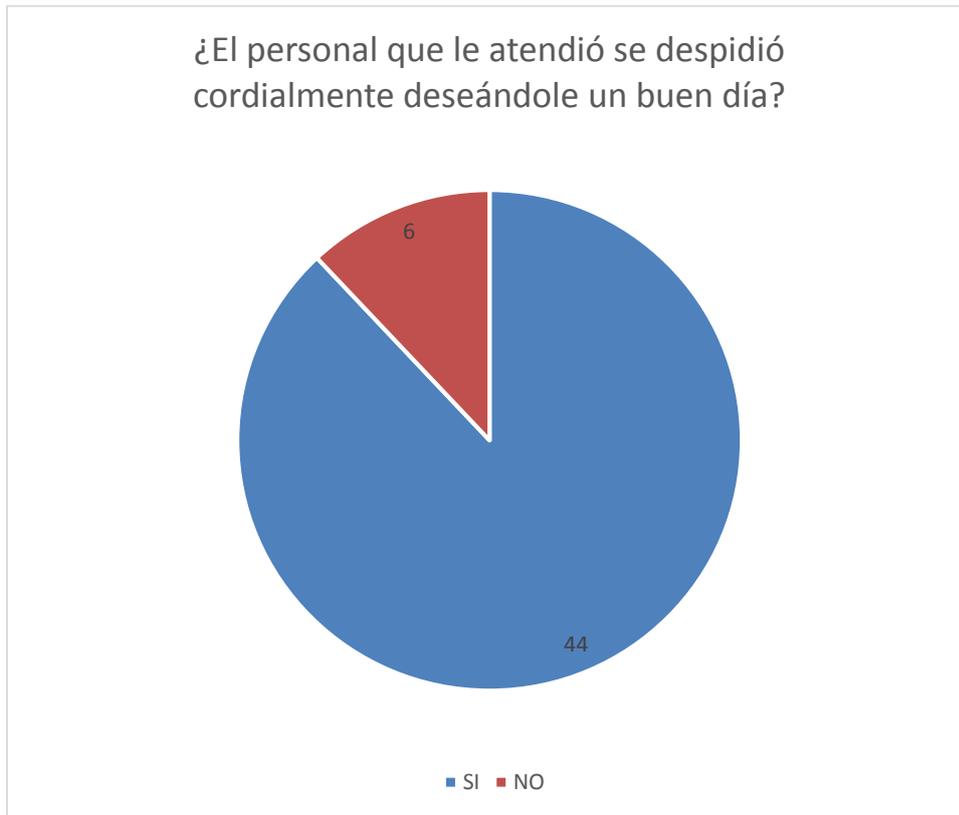
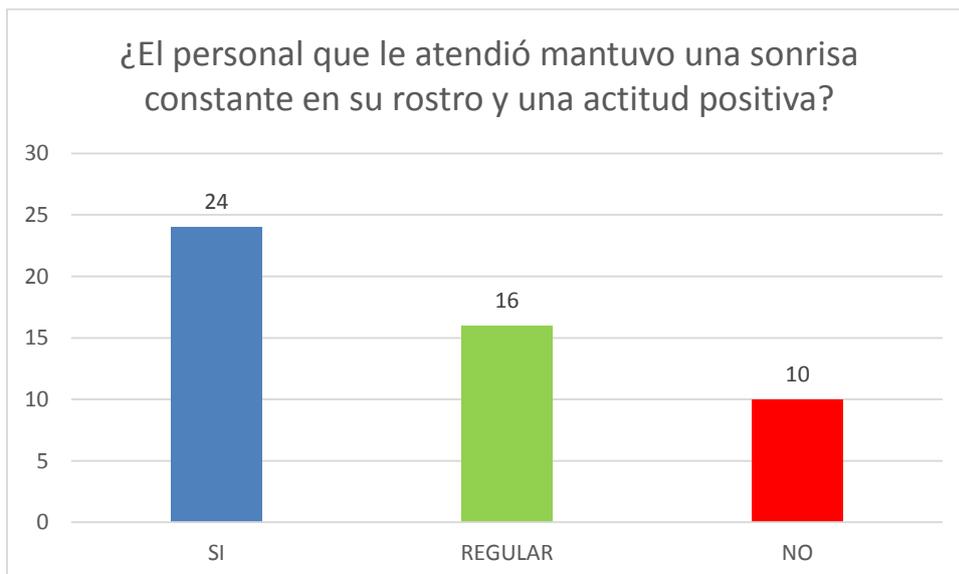
Anexo 13

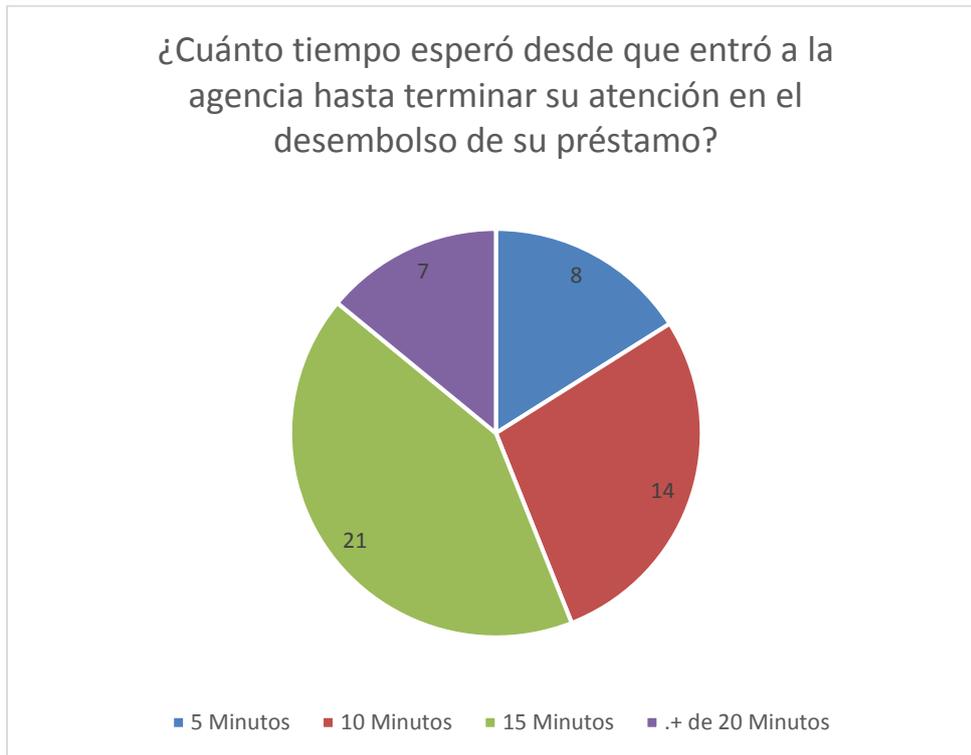
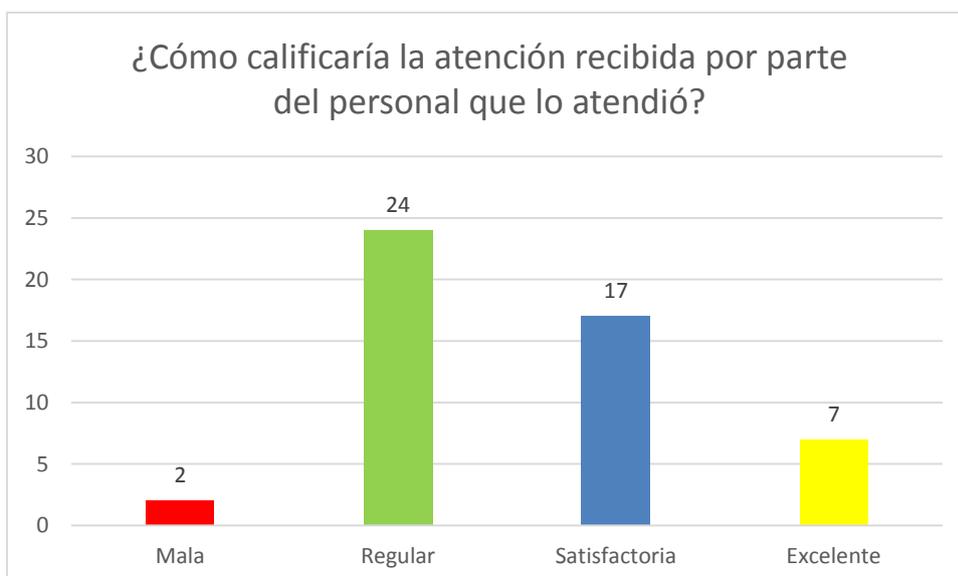
¿Al terminar su consulta, el personal que le atendió le ofreció sus servicios por si requería alguna ayuda adicional?

**Anexo 14**

¿El personal que le atendió le ofreció algún producto adicional que podría interesarle?



Anexo 15**Anexo 16**

Anexo 17**Anexo 18**

Anexo 19. Resultado de metas alcanzadas región sur octubre - 2018

Vista	Tipo Ca	DPF Fl	SOAT	Full Ahor	x un	DPF	Giros	Micros	PROM FIN
9 - AYACUCHO	16%	36%	38%	63%	88%	72%	100%	150%	70%
82 - HUANTA	64%	75%	92%	16%	84%	89%	59%	70%	69%
107 - HUANCAVELICA	115%	40%	80%	121%	86%	74%	9%	90%	77%
111 - CONCEPCION	29%	78%	98%	97%	79%	136%	125%	100%	93%
113 - HUANCAYO	70%	33%	31%	80%	78%	49%	56%	115%	64%
180 - CHUPACA	47%	98%	78%	86%	87%	110%	87%	95%	86%
201 - EL TAMBO CENTR	126%	59%	69%	133%	73%	36%	40%	72%	76%
238 - HUAMANGA	89%	69%	62%	64%	87%	87%	41%	38%	67%
401 - PICHANAQUI	100%	62%	50%	51%	81%	56%	83%	81%	71%
420 - OXAPAMPA	48%	48%	100%	96%	77%	54%	36%	94%	69%
475 - HUANCAYO MATR	93%	100%	98%	99%	87%	132%	87%	163%	107%
516 - TARMA	106%	45%	21%	57%	83%	95%	44%	66%	65%
523 - EL TAMBO	40%	60%	47%	43%	80%	62%	52%	97%	60%
537 - CHILCA MATRIZ	83%	133%	125%	96%	80%	139%	94%	111%	108%
538 - LA MERCED MATR	74%	60%	21%	64%	80%	145%	18%	104%	71%
557 - SATIPO	86%	96%	8%	46%	76%	38%	57%	86%	62%
560 - AYACUCHO MATR	0%	57%	60%	110%	90%	123%	71%	90%	75%
854 - JAUJA	144%	59%	76%	61%	80%	96%	76%	66%	82%
873 - VILLA RICA	30%	75%	19%	82%	77%	143%	60%	82%	71%
880 - PANGO	63%	71%	120%	64%	77%	93%	43%	79%	76%

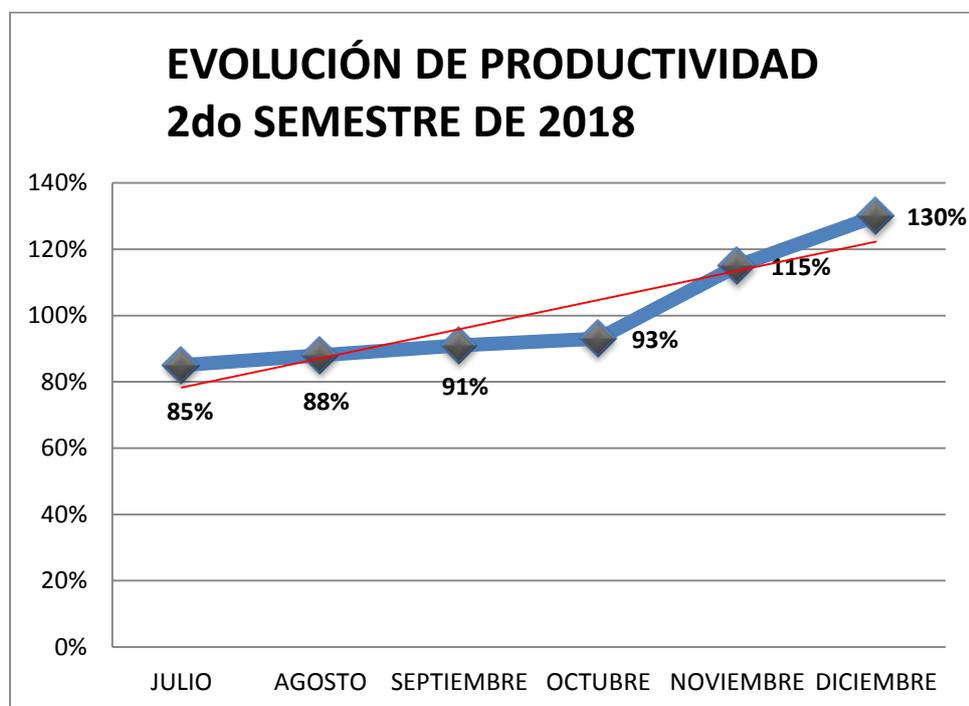
Anexo 20. Resultado de metas alcanzadas región sur noviembre - 2018

T	Vista	Tip Car	DPF Fl	SOAT	Full Ah	x un s	DPF	Giros	Segur	PROM FIN
Sur	9 - AYACUCHO	93%	70%	83%	63%	74%	72%	30%	150%	79%
Sur	82 - HUANTA	64%	40%	29%	166%	99%	66%	59%	69%	74%
Sur	107 - HUANCAVELICA	48%	83%	80%	42%	86%	74%	9%	66%	61%
Sur	111 - CONCEPCION	110%	105%	125%	112%	104%	136%	125%	100%	115%
Sur	113 - HUANCAYO	70%	33%	31%	80%	118%	132%	56%	115%	79%
Sur	180 - CHUPACA	47%	63%	78%	66%	87%	136%	87%	95%	82%
Sur	201 - EL TAMBO CENT	47%	89%	69%	89%	73%	30%	83%	106%	73%
Sur	238 - HUAMANGA	47%	40%	150%	30%	87%	48%	143%	38%	73%
Sur	401 - PICHANAQUI	100%	59%	169%	48%	93%	56%	30%	83%	80%
Sur	420 - OXAPAMPA	48%	83%	100%	40%	77%	54%	36%	38%	60%
Sur	475 - HUANCAYO MA	93%	156%	192%	114%	87%	79%	87%	124%	117%
Sur	516 - TARMA	48%	85%	66%	57%	48%	30%	44%	66%	56%
Sur	523 - EL TAMBO	40%	76%	201%	43%	80%	62%	40%	97%	80%
Sur	537 - CHILCA MATRIZ	83%	105%	120%	96%	80%	139%	156%	111%	111%
Sur	538 - LA MERCED MA	74%	48%	74%	70%	80%	40%	93%	66%	68%
Sur	557 - SATIPO	41%	74%	40%	46%	76%	38%	57%	86%	57%
Sur	560 - AYACUCHO MA	93%	169%	141%	93%	90%	60%	71%	83%	100%
Sur	854 - JAUJA	74%	59%	76%	61%	80%	96%	48%	67%	70%
Sur	873 - VILLA RICA	90%	75%	19%	82%	77%	143%	93%	48%	78%
Sur	880 - PANGO	43%	71%	74%	64%	77%	83%	74%	96%	73%

Anexo 21. Resultado de metas alcanzadas región sur diciembre - 2018

T	Vista	Tip Car	DPF FI	SOAT	Full Al	x un s	DPF	Giros	Segur	PROM FIN
Sur	9 - AYACUCHO	93%	70%	83%	63%	74%	72%	30%	150%	79%
Sur	82 - HUANTA	64%	40%	29%	166%	99%	66%	59%	69%	74%
Sur	107 - HUANCAMELICA	48%	83%	80%	42%	86%	74%	9%	66%	61%
Sur	111 - CONCEPCION	110%	105%	125%	112%	104%	136%	125%	100%	115%
Sur	113 - HUANCAYO	70%	33%	31%	80%	118%	132%	56%	115%	79%
Sur	180 - CHUPACA	47%	63%	78%	66%	87%	136%	87%	95%	82%
Sur	201 - EL TAMBO CENT	47%	89%	69%	89%	73%	30%	83%	106%	73%
Sur	238 - HUAMANGA	47%	40%	150%	30%	87%	48%	143%	38%	73%
Sur	401 - PICHANAQUI	100%	59%	169%	48%	93%	56%	30%	83%	80%
Sur	420 - OXAPAMPA	48%	83%	100%	40%	77%	54%	36%	38%	60%
Sur	475 - HUANCAYO MA	93%	156%	192%	114%	87%	79%	87%	124%	117%
Sur	516 - TARMA	48%	85%	66%	57%	48%	30%	44%	66%	56%
Sur	523 - EL TAMBO	40%	76%	201%	43%	80%	62%	40%	97%	80%
Sur	537 - CHILCA MATRIZ	83%	105%	120%	96%	80%	139%	156%	111%	111%
Sur	538 - LA MERCED MA	74%	48%	74%	70%	80%	40%	93%	66%	68%
Sur	557 - SATIPO	41%	74%	40%	46%	76%	38%	57%	86%	57%
Sur	560 - AYACUCHO MA	93%	169%	141%	93%	90%	60%	71%	83%	100%
Sur	854 - JAUJA	74%	59%	76%	61%	80%	96%	48%	67%	70%
Sur	873 - VILLA RICA	90%	75%	19%	82%	77%	143%	93%	48%	78%
Sur	880 - PANGO	43%	71%	74%	64%	77%	83%	74%	96%	73%

Anexo 22. Evolución de productividad agencia concepción - 2do semestre de 2018



Anexo 23. Diploma de honor emitido por la gerencia de Mibanco - Agencia Concepción.

Anexo 24. Memorándum de felicitación emitido por la gerencia de Mibanco - Agencia Concepción

MEMORANDUM N° 001 – 2019 – MIBANCO – GAC

A : **Tec. Joseph Dennis Hilario Vega**
Ejecutivo de banca de servicio I

ASUNTO : FELICITACIÓN POR DESEMPEÑO

Fecha : Concepción, 03 de febrero de 2019

Mediante el presente, me dirijo a usted para saludarlo y alcanzarle el reconocimiento por el excelente desempeño que ha ido demostrando a lo largo de los últimos meses como Ejecutivo de Banca de Servicio I y sus acertados aportes a Mibanco - Agencia Concepción ya que gracias a su proactivo entusiasmo e innovaciones presentadas se ha realizado mejoras significativas en beneficio del equipo de trabajo y las actividades comerciales en el banco.

Adicionalmente, me complace comunicarle que estaremos conversando sobre su respectiva recategorización proyectada para el presente año al interior de nuestra red de agencias.

Atentamente,

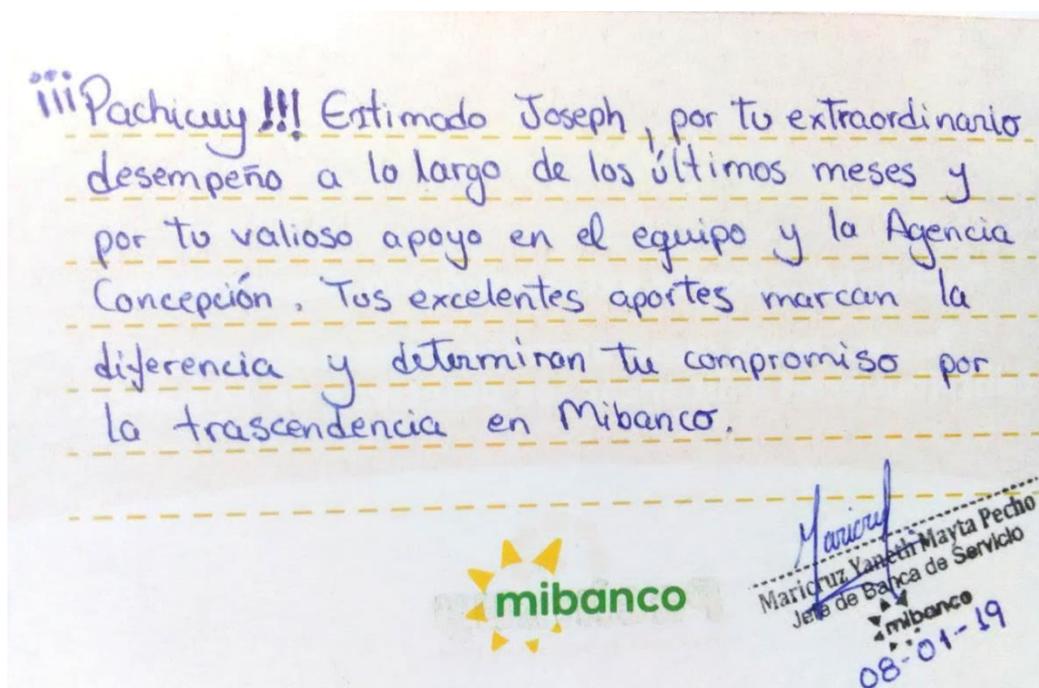
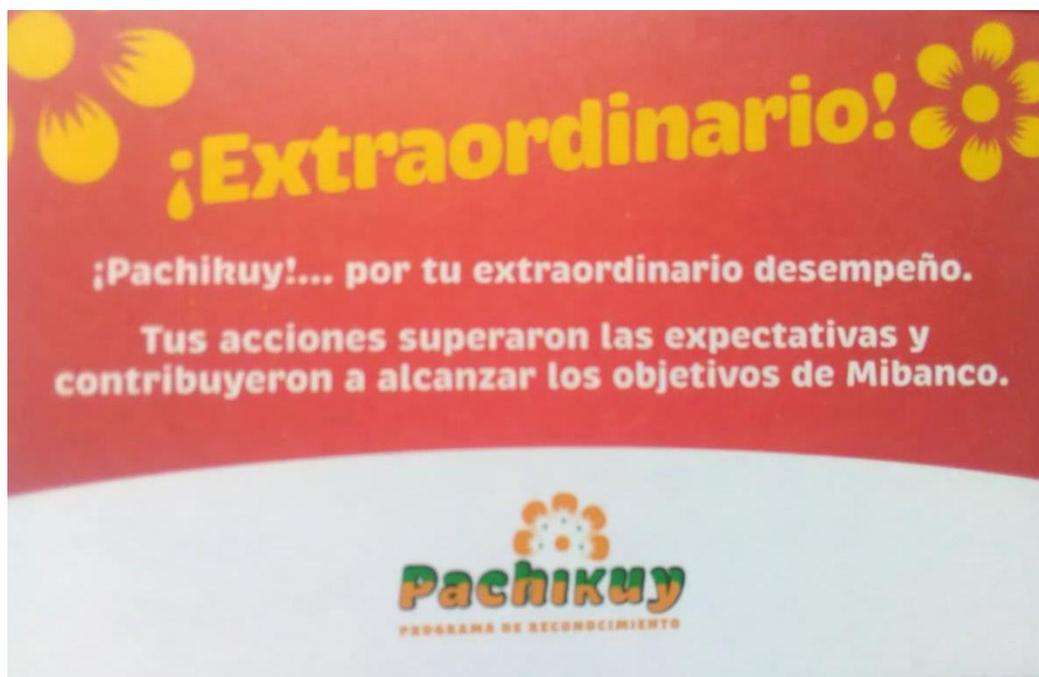

Lobana Rivera Vilcarano
Gerente de Agencia
Mibanco

c.c.
Archivo

Av. Domingo Orué 165, Surquillo / Av. Paseo de la República 3717, San Isidro Telf.: 513-8000
www.mibanco.com.pe



Anexo 25. ¡Pachikuy extraordinario! De felicitación emitido por el jefe de banca Mibanco -
Agencia Concepción



Anexo 26. Correo de felicitación por aporte de innovación de la metodología de “El Pase Gol” emitido por el supervisor regional de soporte red de agencias Mibanco.

Correo Calendario Contactos Tareas Joseph Dennis Hilario Vega

DESCARGAR TODO

Buen día estimado Joseph, para hacerte llegar mediante el presente un saludo y un reconocimiento de felicitación por el buen desempeño que bien es realizando en Mibanco Agencia Concepción tanto en eficiencia, compromiso y alcances de innovación que periódicamente vienes proponiendo; de los cuales gracias a la propuesta presentada por tu persona para la implementación interna de apoyo integral entre áreas de “El pase Gol” se logró su incorporación a nivel regional como un proyecto piloto el cual estaría entrando como un indicador más para todas las agencias del territorio SUR y según los resultados obtenidos en el siguiente trimestre, que seguramente serán positivos, se estará implementando oficialmente a nivel nacional.

PACHICUY por eso y tu valioso emprendimiento!!! Sigamos así comprometidos con la mejora continua.

Atte,

Lic. José Daniel Ortega Blanco
SRS - División de Soporte Centralizado
Ag. Huancayo Matriz - Paseo La Breña N° 214
Anexo: 18032 Cel. 964750041
¡Hagamos al cliente nuestro hinchita!

De: Jose Daniel Ortega Blanco
Enviado: martes, 05 de febrero de 2019 09:30 a.m.
Para: dtheil_dj@hotmail.com; Joseph Dennis Hilario Vega; 45888362@continental.edu.pe
Asunto: INSERCIÓN DE UN NUEVO INDICADOR - PILOTO

De: Jose Daniel Ortega Blanco
Enviado: miércoles, 30 de enero de 2019 11:58 a.m.
Para: Beanny Karol Mejia Lizarme; Christian Adrian Anieta Garcia; Cintya Atau Torres; Denisse Ruby Gates Matos; Elba Rocio Uacctahuaman Marcas; Felipa Godoy Vargas; Gabriela Hortencia Palomino Pacheco; Jesus Maria Salazar Puente; Julia Chavez Sarmento; Justina Vilma Palacios Mercado; Karen Angela Meza Rojas; Keshia Mary Echevarria Laureano; Maricruz Mayta Pecho; Mariela Ingrid Sulca Gutierrez; Mariley Cathy Guerra Mayta; Mayra Palomino Calderon; Olivia Bartolome Carlos; Ronaldo Branco Limaymanta Noli; Rosa Victoria Flores Gonzalez; Sheyla Ruth Davila Carhuamarca; Virginia Teresa Chancan Garcilazo
Cc: Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Ayacucho; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Ayacucho Matriz; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Chilca; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Chupaca; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia CONCEPCION; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia El Tambo; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia El Tambo Centro; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Huamanga; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Huancavelica; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Huancayo; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Huancayo Matriz; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Huanata; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Jauja; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia La Merced Matriz; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Oxapampa; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Pangoa; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Pichanaqui; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Satipo; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Tarma; Ejecutivos de Banca de Servicio Agencia Villa Rica; Marisol Liliana Paucar Paucar; Elizabeth Perez Munoz; Representantes de Banca de Servicio Agencia Ayacucho; Representantes de Banca de Servicio Agencia Ayacucho Matriz; Representantes de Banca de Servicio Agencia Chilca; Representantes de Banca de Servicio Agencia Chupaca; Representantes de Banca de Servicio Agencia CONCEPCION; Representantes de Banca de Servicio Agencia El Tambo; Representantes de Banca de Servicio Agencia El Tambo Centro; Representantes de Banca de Servicio Agencia Huamanga; Representantes de Banca de Servicio Agencia Huancavelica; Representantes de Banca de Servicio Agencia Huancayo; Representantes de Banca de Servicio Agencia Huancayo Matriz; Representantes de Banca de Servicio Agencia Huanata; Representantes de Banca de Servicio Agencia Jauja; Representantes de Banca de Servicio Agencia La Merced Matriz;

Anexo 27. Manual - Protocolo de Atención En Plataforma



Anexo 28. Volante Informativo – Cuenta Full Ahorros

Cuenta Full Ahorro
La cuenta con la que siempre ganas

COMPROMISO
Hablamos más simple

4.5%
3.5%
1%
3%
2.5%

- Abre tu cuenta desde S/500 o US\$150.
- No cobra mantenimiento para cuentas con saldos promedios mensuales mayores a S/300 o US\$100⁰⁰.
- Retiros y consultas de saldo sin costo en cajeros automáticos BCP⁰⁰.

mibanco

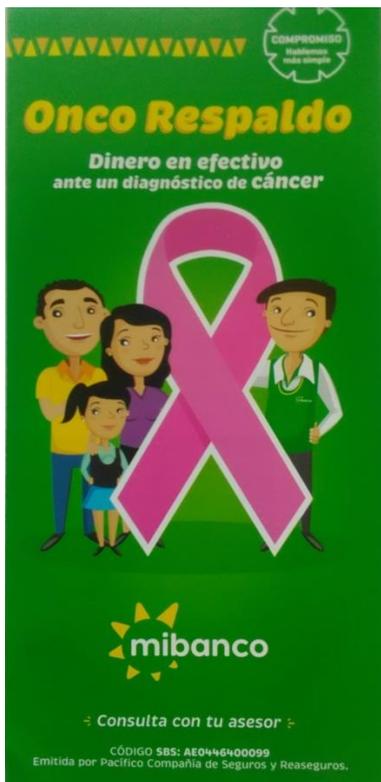
Anexo 29. Volante Informativo – Cuenta Ahorro por un Sueño.

¡Ahorra con honestidad, y podrás llevarte al Tigre que habla!

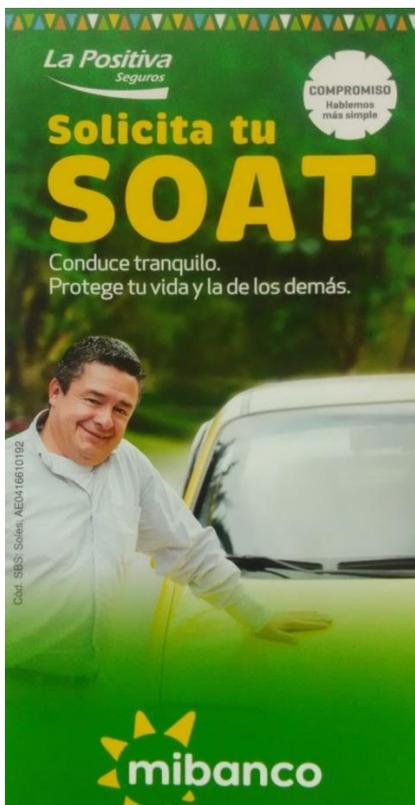
¡Si depositas S/ 30 o más en tu cuenta Full Ahorro o Ahorro por un Sueño, participa por un Tigre alcancia que habla!

mibanco

Anexo 31. Volante Informativo – Seguro Oncorespaldo

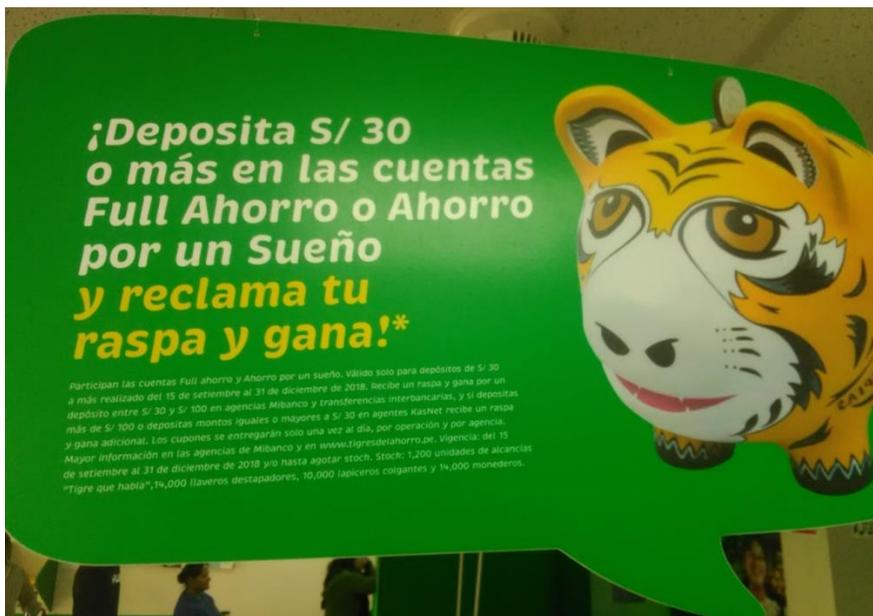


Anexo 32. Volante informativo – SOAT.

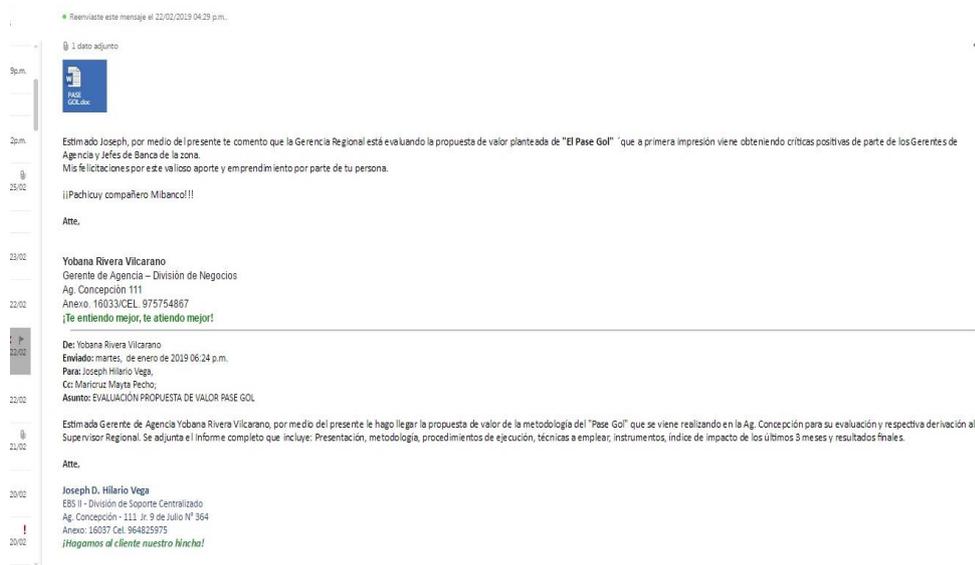


Anexo 33. Volante Informativo – Canales Alternativos**Anexo 34.** Afiche – Cuenta Full Ahorro

Anexo 35. Afiche – Cuentas de Ahorro.



Anexo 36. Correo de Solicitud de Implementación del Método “El Pase Gol” dirigido a la Gerencia de Mibanco



Anexo 37. Correo de Felicitación: ¡Pachicuy a los mejores de Soporte Red de Agencia! Mes de marzo - 2019

