



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**Aplicación del Ciclo de Deming para mejorar la calidad de
servicio por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Ingeniero Industrial

AUTOR:

Cabrera Quispe, Fernando Nanberli (ORCID: 0000-0003-3796-2361)

ASESORA:

MSc. Delgado Montes, Mary Laura (ORCID: 0000-0001-9639-657X)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión Empresarial y Productiva

LIMA — PERÚ

2021

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a las personas más importantes de mi vida:

A ti madre, que con tu ejemplo me has demostrado que todo se puede, que solo es necesario proponérselo y lo podemos lograr, que no importan los obstáculos que haya en nuestro camino, que la fuerza de voluntad y las ganas de superarse pueden más que mil obstáculos.

A mi papá, por esa confianza que es la que me impulsa a salir adelante y a querer realizar bien las cosas, por siempre indicarme que, si se puede y que ya falta poco, no te des por vencido, gracias por esas palabras de aliento.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por ser mi guía, mi fortaleza, darme todo lo que conseguí y no abandonarme nunca, por darme fortaleza cuando la necesito, darme tranquilidad y perseverancia.

Agradezco a cada uno de mis amigos que fueron parte de mi educación, a mis grandes profesores por todas sus enseñanzas.

Índice de contenidos

Índice de tablas	v
Índice de figuras	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. MARCO TEÓRICO	7
III. METODOLOGÍA.....	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Variables y Operacionalización	18
3.3. Población, muestra y muestreo	22
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	22
3.5. Procedimientos	26
3.6. Método de análisis de datos	90
3.7. Aspectos éticos	91
IV. RESULTADOS.....	93
V. DISCUSIÓN	109
VI. CONCLUSIONES	113
VII. RECOMENDACIONES	114
REFERENCIAS	115
ANEXOS	120

Índice de tablas

Tabla 1: Situación actual de la empresa.....	3
Tabla 2: Alfa de Cronbach	25
Tabla 3: Estadísticos de fiabilidad – capacidad de respuesta.....	25
Tabla 4: Estadísticas de fiabilidad – satisfacción al cliente.....	26
Tabla 5: Base de datos antes de la aplicación (Capacidad de respuesta).....	36
Tabla 6: Base de datos antes de la mejora (Satisfacción al cliente)	37
Tabla 7: Nivel de insatisfacción	39
Tabla 8: Matriz causa - solución	40
Tabla 9: Cronograma de implementación	41
Tabla 10: Relación de recursos del proyecto.....	41
Tabla 11: Cuadro de responsabilidades y tareas del comité PHVA.....	43
Tabla 12: Cronograma de capacitación	44
Tabla 13: Plan de implementación del Ciclo de Deming.....	47
Tabla 14: AHT antes de la mejora	50
Tabla 15: TC antes de la mejora.....	52
Tabla 16: Conocer el Ciclo de Deming	53
Tabla 17: Capacitación de procesos.....	54
Tabla 18: Speech de bienvenida	56
Tabla 19: Frases de empatía.....	57
Tabla 20: Speech de encuesta	58
Tabla 21: Satisfacción al cliente	59
Tabla 22: Valor de encuesta.....	59
Tabla 23: Aplicación del Ciclo de Deming	60
Tabla 24: Desarrollo de empatía.....	61
Tabla 25: Gestión de personas.....	61
Tabla 26: Lúdico	62
Tabla 27: Envío de indicadores en tiempo real.....	62
Tabla 28: Modelo de nivel de cumplimiento.....	63
Tabla 29: Verificar y evaluar	63
Tabla 30: Reunión de los mejores	63
Tabla 31: Reporte de AHT por supervisor	65
Tabla 32: Reporte de tiempo de conexión por supervisor.....	66

Tabla 33: Porcentaje total de cumplimiento de capacitaciones por supervisor	67
Tabla 34: Porcentaje de nota de exámenes	68
Tabla 35: Control de protocolo de atención al cliente	69
Tabla 36: Mejoras planificadas y realizadas	76
Tabla 37: Resultados de AHT enero 2021	78
Tabla 38: Resultados de tiempo de conexión	79
Tabla 39: Control de protocolo de atención al cliente	80
Tabla 40: Resultados obtenidos	82
Tabla 41: Capacidad de respuesta antes de la mejora	83
Tabla 42: Capacidad de respuesta después de la mejora	84
Tabla 43: Satisfacción al cliente antes de la mejora	86
Tabla 44: Satisfacción al cliente después de la mejora	87
Tabla 45: Cálculo de la recuperación	89
Tabla 46: Inversión del proyecto	90
Tabla 47: Costos operativos	91
Tabla 48: Flujo de caja descontado	91
Tabla 49: VAN y TIR	91
Tabla 50: Resumen del procesamiento de datos	96
Tabla 51: Análisis descriptivo – calidad de servicio	97
Tabla 52: Resumen de procesamiento de datos – capacidad de respuesta	99
Tabla 53: Análisis descriptivo – capacidad de respuesta	100
Tabla 54: Resumen de procesamiento de datos – satisfacción al cliente	102
Tabla 55: Análisis descriptivo – satisfacción al cliente	103
Tabla 56: Prueba de normalidad de calidad de servicio con Shapiro – Wilk	106
Tabla 57: Calidad de servicio – estadística descriptiva	107
Tabla 58: Estadísticos de contraste Wilcoxon de calidad de servicio	108
Tabla 59: Prueba de normalidad de capacidad de respuesta	108
Tabla 60: Capacidad de respuesta – estadística descriptiva	109
Tabla 61: Estadísticos de contraste Wilcoxon de capacidad de respuesta	110
Tabla 62: Prueba de normalidad de satisfacción al cliente	111
Tabla 63: Satisfacción al cliente – estadística descriptiva	112
Tabla 64: Estadísticos de contraste Wilcoxon de satisfacción al cliente	112

Índice de figuras

Figura 1: Calificación de atención al cliente en el Perú	1
Figura 2: El cliente, su activo más rentable, 2021	2
Figura 3: Diagrama de Ishikawa	4
Figura 4: Ciclo de Deming	12
Figura 5: Proceso productivo.....	28
Figura 6: Porcentaje de abandono banca por teléfono	30
Figura 7: Porcentaje de abandono por servicio	31
Figura 8: Insatisfacción diaria	32
Figura 9: Atención de la banca por teléfono antes de la mejora	33
Figura 10: Baja satisfacción del cliente.....	34
Figura 11: Indicadores de gestión.....	35
Figura 12: Organigrama comité PHVA	43
Figura 13: Capacitación.....	54
Figura 14: Evidencia de capacitaciones	55
Figura 15: Diagrama de protocolo de atención modificado.....	55
Figura 16: Noche de campeones.....	64
Figura 17: Muestra de respuestas de encuestas	70
Figura 18: Capacidad de respuesta.....	85
Figura 19: Comparativo capacidad de respuesta	85
Figura 20: Satisfacción al cliente	88
Figura 21: Comparativo satisfacción al cliente.....	88
Figura 22: Histograma – pretest – calidad de servicio	98
Figura 23: Histograma – postest- calidad de servicio	99
Figura 24: Histograma – pretest – capacidad de respuesta.....	101
Figura 25: Histograma – postest- capacidad de respuesta.....	102
Figura 26: Histograma – pretest – satisfacción al cliente.....	104
Figura 27: Histograma – postest – satisfacción al cliente	105

RESUMEN

La presente tesis tuvo como objetivo principal mejorar la calidad de servicio brindado por la banca por teléfono de Scotiabank Perú, y con ello obtener una mayor capacidad de respuesta y satisfacción al cliente, la investigación está pensada para proporcionar un impacto positivo en los procesos que actualmente desempeña el contact center mejorando sus procesos habituales.

La metodología de esta investigación es explicativa, enfoque cuantitativo y con un diseño pre - experimental. Para alcanzar el objetivo, se recurrió aplicar el Ciclo de Deming realizando capacitaciones sobre la mejora del proceso del protocolo, midiendo indicadores de gestión y haciendo seguimiento de su cumplimiento para obtener así la calidad de servicio.

De los resultados obtenidos después de la mejora, la capacidad de respuesta de la banca por teléfono tuvo un incremento porcentual de 7% y la satisfacción al cliente un incremento porcentual de 33%.

Esta investigación es importante ya que a través de ella queremos comprobar el impacto que tiene la implementación del Ciclo de Deming en las actividades diarias, y como ello repercute en la calidad del servicio, la capacidad de respuesta y satisfacción al cliente.

Palabras Clave: Deming, calidad, servicio, capacidad, satisfacción.

ABSTRACT

The present thesis entitled had as its main objective to improve the quality of service provided by the telephone banking of Scotiabank Peru, and thereby obtain a higher response capacity and customer satisfaction, the investigation is designed to provide a positive impact on the processes that currently carried out by the contact center, improving its usual processes.

The methodology of this research is explanatory, quantitative approach and with an experimental design. To reach the objective, the Deming Cycle was applied by conducting training on improving the protocol process, measuring management indicators and monitoring its compliance in order to obtain the quality of service.

From the results obtained from the capture after the application, the response capacity of the telephone banking had an increase of 8% and the customer satisfaction an increase of 33%.

This research is importance since through it we want to verify the impact of the implementation of the Deming Cycle in daily activities and how it affects the quality of service, the response capacity and customer satisfaction.

Keywords: Deming, quality, service, capacity, satisfaction.

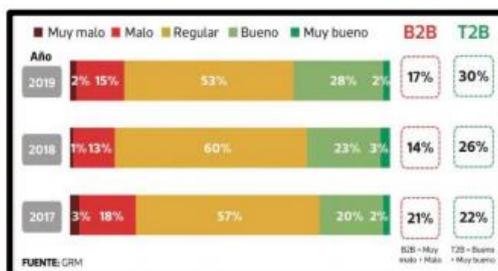
I. INTRODUCCIÓN

Actualmente en todo el mundo, la calidad de servicio viene teniendo mayor relevancia, considerando este año 2021 la pandemia que se atraviesa, debido a que es la forma más simple para que una empresa se diferencie de otra, aumentando el nivel de exigencia para la competencia en el mercado a través de la satisfacción del cliente que es la razón de ser de una empresa. La pandemia ha ocasionado que la calidad de servicio se vea afectada, debido a las demoras en la entrega de productos o servicios a consecuencia de las restricciones que cada país ha venido tomando para frenar la propagación del virus. Si tomamos el promedio a nivel mundial, las grandes empresas tenían un 85% de calidad de servicio, la cual cayó con la llegada de la pandemia a un 70%, por las razones ya mencionadas.

Gran parte de empresas de diferentes países tienen un protocolo de capacidad de respuesta ya definido, para poder cumplir con sus objetivos propuestos, y que cada día, buscan la mejora a través de implementación de nuevas técnicas y procesos que ayuden a incrementar la capacidad de respuesta para poder atender a la mayor cantidad posible de clientes en un menor tiempo.

Según Scielo México (2015), los bancos mundiales tienen una capacidad de respuesta superior al 95% en la atención a sus clientes, que, si lo comparamos con la realidad nacional de Scotiabank Perú antes de la mejora, donde tenía una capacidad de respuesta de 87%, está por debajo del promedio mundial, por ello se decidió resolver ese problema.

Figura 1: Calificación de atención al cliente en el Perú



Fuente: Diario Gestión

En la Figura 1, se comprueba la calificación de atención al cliente en Perú, teniendo una mayor valoración como regular por la mayoría de los clientes con un 53%.

Figura 2: El cliente, su activo más rentable, 2021.



Fuente: Juan Pablo Del Alcázar Ponce

De acuerdo a este autor Ponce (2021), el nivel de satisfacción de cada cliente que tiene con una empresa, representa el indicador base para la rentabilidad de la compañía, ya que enseña a la empresa diferentes oportunidades de mejora con el servicio y el negocio. Este autor menciona que el producto y servicio entregado debe superar las expectativas del cliente para que se pueda tener un resultado favorable, por ello se necesita en primer lugar conocer las expectativas que el cliente espera del servicio o producto, para poder dar un valor agregado.

Scotiabank Perú es una entidad financiera que viene desarrollando sus operaciones desde el año 2006 a través de la absorción de otras entidades financieras, desde entonces ha venido mostrando un crecimiento considerable lo que ha supuesto ir mejorando sus procesos para poder brindar una mejor atención a sus clientes. A raíz de la pandemia actual la empresa se ha visto perjudicada en su nivel de servicio, con la capacidad de respuesta y la satisfacción al cliente en el servicio brindado a través de la banca por teléfono ya que no se contaba con el total de

asesores que se venía trabajando y no se venía realizando capacitaciones constantes para poder reforzar los procesos tanto a los nuevos asesores como a los actuales, ello hacía el servicio más lento ya que los asesores no contaban con la preparación suficiente. Todo ello ocasionó que se descuidara la calidad de servicio que se venía brindando, habiendo una caída considerable en la capacidad de respuesta y la satisfacción al cliente que se veía plasmada en las encuestas que contestaban los clientes mostrando su insatisfacción por el pobre servicio recibido.

Tabla 1: Situación actual de la empresa

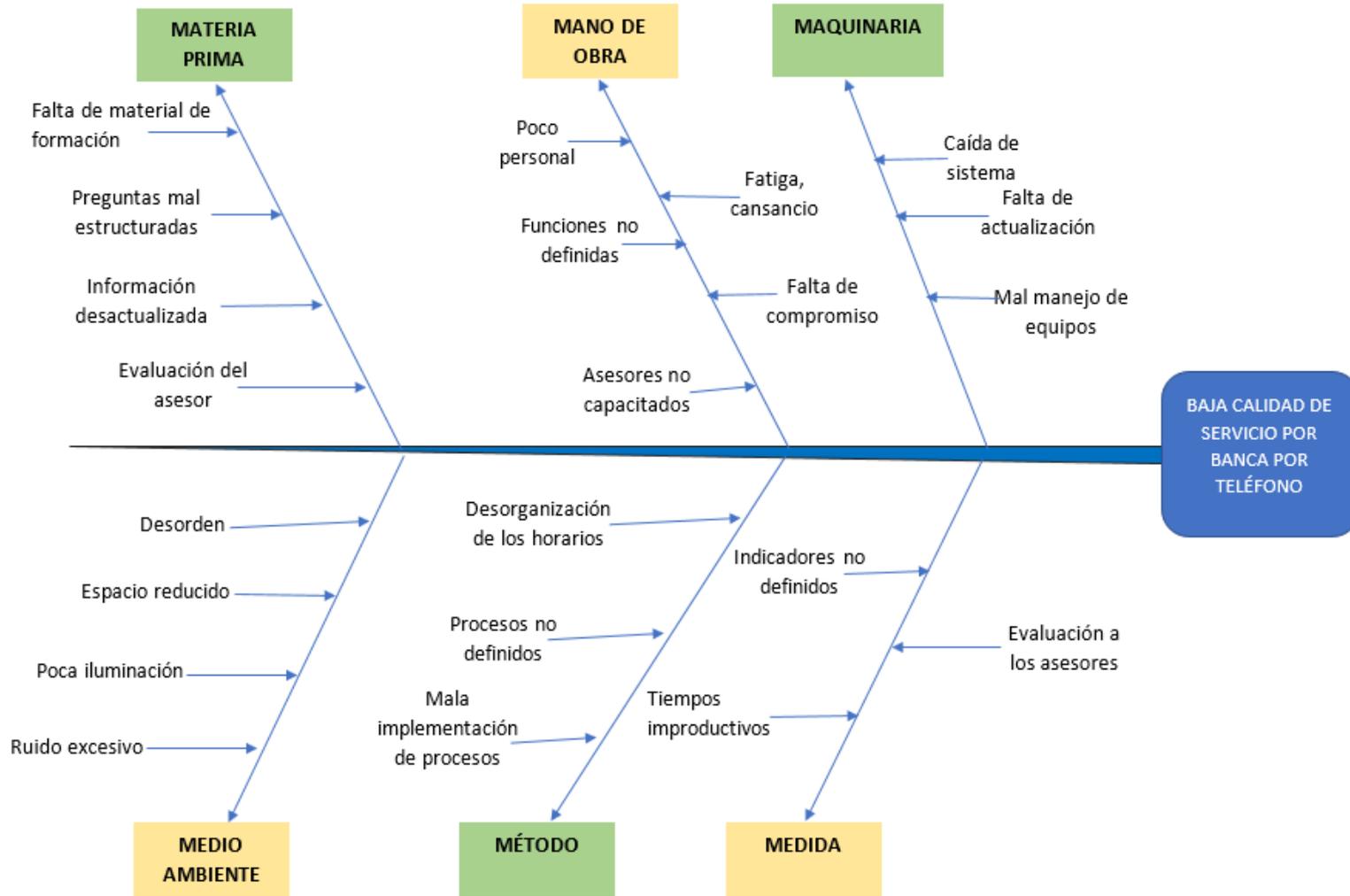
	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Promedio
Cap. de respuesta	55%	58%	62%	66%	72%	87%	67%
Satisfacción	26%	32%	38%	41%	45%	48%	38%
Calidad de servicio	41%	65%	50%	54%	54%	68%	53%

Fuente: Scotiabank Perú

De Tabla 1 se ve el promedio porcentual de la capacidad de respuesta y la satisfacción al cliente de los últimos 6 meses antes de la aplicación de la mejora, donde se tiene un bajo cumplimiento, obteniendo un promedio de 67% en capacidad de respuesta y 38% en satisfacción al cliente, con un global de 53% en calidad de servicio.

Por ello, se aplicó el Ciclo de Deming para mejorar la calidad de servicio de banca por teléfono, para poder suplir las falencias del servicio y aumentar la calidad de servicio, y con ello la capacidad de respuesta y la satisfacción del cliente.

Figura 3: Diagrama de Ishikawa



Fuente: Elaboración propia

La formulación del problema general se planteó de la siguiente manera:

¿En qué medida la aplicación del Ciclo de Deming mejora la calidad de servicio al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021?

Los problemas específicos a tocar en la investigación son:

¿En qué medida la aplicación del ciclo de Deming mejora la capacidad de respuesta por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021?

¿En qué medida la aplicación del ciclo de Deming mejora la satisfacción al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021?

La investigación se justificó socialmente, porque contribuye a cubrir las expectativas y necesidades de los clientes, ya que se mejoró la capacidad de respuesta y su satisfacción. Además, mejoró las condiciones del área para un mejor desempeño de los asesores.

La investigación se justificó económicamente, con la obtención de los resultados de la aplicación a los problemas presentados como: la capacidad de respuesta y la satisfacción al cliente. Esto ayudó a obtener un incremento en el número de clientes, que se vio reflejado en el incremento de ventas.

A través de una justificación técnica, se hizo un control de tiempos, verificación de actividades, evaluaciones a los asesores, creación de manuales, programas diversos y capacitaciones, con el fin de reducir tiempos improductivos, controlar procesos y actividades, mejorar el desempeño y ejecución de las funciones de los asesores. Con ello, se pudo mejorar la calidad de servicio, así mismo la capacidad de respuesta y satisfacción al cliente.

Con estas justificaciones se buscó convencer a realizar la investigación por la relevancia que tiene y que sirve mucho para mejorar los procesos e indicadores de la banca por teléfono y siendo de gran beneficio para la empresa.

El objetivo general de esta investigación fue determinar cómo el Ciclo de Deming mejora la calidad de servicio al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

Los objetivos específicos fueron:

Determinar cómo el Ciclo de Deming mejora la capacidad de respuesta por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

Determinar cómo el Ciclo de Deming mejora la satisfacción al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

La hipótesis general fue:

La aplicación del Ciclo de Deming mejora la calidad de servicio al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

Las hipótesis específicas fueron:

La aplicación del Ciclo de Deming mejora la capacidad de respuesta por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

La aplicación del Ciclo de Deming mejora la satisfacción al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

II. MARCO TEÓRICO

A continuación, en este capítulo se detalló en síntesis los antecedentes investigados tanto a nivel nacional como internacional en las que están enmarcadas esta investigación.

Rojas Hurtado y Romero Mendoza (2019), en esta investigación establecieron como objetivo averiguar si la aplicación del Ciclo de Deming logra mejorar la calidad de servicio al cliente en la tienda maestro Ventanilla, 2019. El diseño de este estudio fue experimental porque se construyó el contexto y se manipuló las variables intencionalmente. Dicho esto, después de la aplicación del Ciclo de Deming tuvo un incremento en la satisfacción del 8%, un incremento de la capacidad de respuesta del 26% y también un incremento de calidad de servicio de 17%.

El trabajo se relacionó con esta investigación ya que se usó la misma metodología del Ciclo de Deming que se implementó para buscar soluciones a los problemas que aquejaban a esta empresa como era la baja calidad de servicio y la disminución en la satisfacción del cliente por lo que su implementación resultó una gran apuesta para mejorar también su rentabilidad.

Isuiza (2017) realizó su investigación aplicando el método PHVA en la empresa Netcall S.A.C en Lima para poder mejorar la calidad de atención en dicha empresa. Utilizó análisis de causas, estudio de tiempos, entre otras herramientas para cumplir con los objetivos propuestos con el método. La metodología usada fue de tipo aplicada, enfoque cuantitativo con diseño cuasi - experimental, usando una población conformada por atención que se brinda en la empresa. Como conclusión, el investigador obtuvo una mejora de un 76% en la calidad de atención, la fiabilidad en 90% y una satisfacción en 85%.

La investigación fue de apoyo por las herramientas usadas, así mismo las dimensiones estudiadas para la presente investigación.

Javier (2017) realizó esta investigación aplicando el Ciclo de Deming en una empresa que realiza la elaboración y distribución de artículos carbonatados y no carbonatados en la ciudad de Lima. Tuvo una naturaleza aplicada con diseño experimental donde intencionalmente se manipulan las variables para estudiar los resultados. La finalidad principal de esta investigación fue aumentar la productividad a través del aseguramiento de las entregas de los productos a tiempo, incrementar el nivel de vida de los trabajadores de esta empresa y tener el cumplimiento de la realización de los pedidos haciendo uso del menor tiempo. Los cambios que se lograron en temas de productividad de esta compañía aumentaron de 0.67 que se obtenía antes a un 0.85 con la mejora implementada, siendo un incremento importante dado los costos de la implementación.

Este proyecto desarrollado en la empresa Lindley se relacionó con esta investigación ya que se usó la implementación del Ciclo de Deming para mejorar la productividad de esta compañía al igual que se buscó con la banca por teléfono de Scotiabank Perú, pero no necesariamente la productividad sino la calidad de servicio al cliente, brindando un mejor servicio y pudiendo aumentar su satisfacción que fue verificada en las encuestas que se respondieron.

Castro, Olga y Sánchez, Rosa (2017), realizaron la investigación cuyo objetivo era mejorar la calidad de servicio al cliente en un banco ubicado en la ciudad de Lima, usando un modelo de mejora continua, así mismo aumentar el nivel de satisfacción al cliente y minimizar los reclamos en dicha área. La metodología usada fue de tipo aplicada con nivel explicativo. Los investigadores finalizaron que, mediante un nuevo modelo de gestión, se pudo aumentar la calidad de servicio en un 73%, la satisfacción en un 85% y se pudo minimizar los reclamos en un 9.3%, habiendo una diferencia significativa con los resultados que se obtenían antes de la mejora.

Esta investigación facilitó la utilización de la herramienta para poder implementarla en esta investigación, ya que los indicadores usados tienen similitud a los de esta investigación, siendo de ayuda para poder obtener una orientación en la metodología a implementar.

Miranda, Karina (2018), cuyo objetivo de la investigación fue mejorar la calidad de servicio al cliente a través de la aplicación del Ciclo de Deming para aumentar sus áreas de producción de la empresa Mabe S.A ubicada en la ciudad de Lima. Además, reducir los errores que puede tener el área de producción. La metodología utilizada fue de tipo aplicada. La investigación finaliza que se pudo mejorar los procesos del área de la empresa en un 65%, esta mejora subsanó las necesidades de dicha área, además obtuvo un incremento de 14% en las ventas y mayor productividad de los trabajadores, ya que logró refrescar y mejorar los procesos habituales convirtiéndolos en más dinámicos.

Con ello, esta investigación logró contribuir con la verificación de las causas y problemas por medio de la metodología usada.

Salazar (2017), este autor desarrolló una propuesta para mejorar la calidad de la producción de techos desarrollado en una empresa ubicada en la ciudad de Lima. La finalidad del investigador fue implementar una mejora continua para maximizar la producción. Para lograr los objetivos, se creó manuales, una nueva distribución de planta, entre otras más, con ello se pudo mejorar el nivel de trabajo dentro de la empresa. La metodología que utilizó fue de tipo aplicada, estudiando una población de producción de techos livianos. El investigador concluyó que a través de la implementación de la metodología se pudo aumentar la productividad en un 17%, lo que hace el desarrollo de mayor producción con mayor control, con ambientes pulcros, con la debida señalización y orden.

Esta investigación brindó aporte con los conocimientos ya sea teóricos como prácticos para la aplicación de las metodologías indicadas.

Acosta (2014) esta investigación fue realizada aplicando el Ciclo de Deming en la compañía del sector automotriz de la ciudad de México teniendo como fundamento la estructura que se conoce como "Calidad Integral" y que fue implementado, el cual tiene enfoque para dar una alternativa de mejora continua e incremento de la calidad en el proceso de producción, para poder obtener una mejora en la satisfacción del cliente. El diseño de esta investigación fue descriptivo porque pudo observar las situaciones, costumbres y personas involucradas en el proceso. La finalidad de lo mencionado anteriormente es definir y establecer una propuesta que genere una

baja en los defectos de la línea de producción de cojinetes de ceja de motor con el Ciclo de Deming para corroborar la causa principal de los defectos, con ello se obtuvo un resultado de 80% de oportunidades de mejora en las áreas de actividades manufactureras.

Esta investigación se relacionó dado el estudio de las variables que involucra la implementación del Ciclo de Deming para mejorar los procesos de esta empresa dedicada al sector automotriz que conllevó a una mejora y oportunidades de mejora en los procesos, que de alguna manera también se buscó en esta investigación.

Hernández (2017) en esta investigación que desarrollaron en ciudad de México aplicando el método PHVA en una compañía que se dedica a la gestión y procesamiento de nóminas mediante un sistema de trabajo "outsourcing". El objetivo de esta investigación fue buscar una alternativa que pueda implementar un sistema más eficiente y con menor riesgo que brinde una mayor eficacia en el número de operaciones y con esto busca optimizar el pago de las nóminas de sus trabajadores. El diseño de esta investigación fue cuantitativo con un estudio de caso donde aplicaron técnicas de investigación a los trabajadores de mayor nivel de esta empresa con el uso de entrevistas, estudios y sesiones de grupos, entre otros. Como conclusión de esta investigación se confirmó que hay una gran variedad de herramientas metodológicas que pueden aumentar la calidad en la gestión de los procesos de esta compañía, y que antes de escoger una de ellas es indispensable que esta empresa primero conozca su realidad actual, sus prioridades y objetivos a largo plazo.

Esta investigación se identifica con la actual ya que busca solucionar los principales problemas que adolece esta compañía en estudio y con ello identificar las herramientas más adecuadas conociendo la situación actual de esta empresa que ayuden a buscar soluciones y cubrir las necesidades actuales, brindando un enfoque, estrategias y resultados después de su aplicación.

Botia, Oliveth y Rivera, Diana (2015), en la aplicación del PHVA para mejorar el servicio al cliente en una empresa de Bogotá. La finalidad de los autores era corroborar el impacto de la propuesta en el incremento de la calidad de servicio al cliente. Para lograrlo se aplicaron capacitaciones y evaluaciones a los trabajadores para la implementación de la propuesta. Esta investigación fue de tipo aplicada, usando al azar una muestra de 93 clientes. Los investigadores finalizaron que después de aplicar el plan de auditoría para examinar la percepción de los clientes se implementaron medidas aceptables entre 90% y 94% de calidad de servicio al cliente.

Esta investigación tuvo una orientación a la aplicación de la mejora continua, además la utilización de las herramientas utilizadas para la investigación.

Barrios, María (2014) aplicó la metodología para incrementar la calidad en la producción de una empresa fabricante de chocolate artesanal en la ciudad de Quetzaltenango, México. La finalidad de la investigadora fue mejorar la calidad en el proceso de producción aplicando una mejora continua, obteniendo una reducción y control de los tiempos. Para lograr los objetivos se gestionó una nueva distribución de planta, evaluaciones constantes con exámenes, entre otras. La metodología fue aplicada - descriptiva. La investigadora culmina que con la aplicación del método la producción aumentó en un 16%, siendo aceptable con la calidad en los procesos anteriores.

Esta investigación brindó soporte a la aplicación de la mejora continua para el estudio que se llevó a cabo.

Vergara, Antonio (2018), aplicó una propuesta para mejorar la calidad de servicio de atención al cliente en una agencia bancaria ubicada en la ciudad de Cali, Colombia. El proyecto tuvo como finalidad primordial implementar una propuesta de mejora continua en los procedimientos para aumentar la atención al cliente en la agencia bancaria, además reducir el tiempo de espera y aumentar la rentabilidad de la agencia. La metodología usada fue de tipo aplicada y la población fueron los clientes que tuvieron una atención en dicha agencia. El investigador finalizó que a través de la implementación se pudo reducir el tiempo de espera a 3.5 minutos, la productividad aumentó a 85.6%, la satisfacción en un 75.71%.

Esta propuesta brindó de forma teórica y práctica el uso del indicador de tiempo de respuesta para la aplicación de la mejora de la investigación.

Abad, María y Pincay, David (2014), en su investigación donde analizan la calidad de servicio al cliente interno y externo en una empresa de seguros de Guayaquil, Ecuador. La finalidad de la investigación fue implementar un modelo de gestión de calidad la que ayudará a medir los niveles de satisfacción que los trabajadores y los clientes perciben en el producto o servicio brindado, a través de obtener los resultados mediante encuestas donde se venía teniendo un menor porcentaje de calidad y satisfacción. Los autores concluyen que el 40% de los clientes indican que el servicio recibido en la empresa fue bueno, y que el 90% de los empleados tiene un nivel de compromiso alto con el cumplimiento de la calidad de servicio.

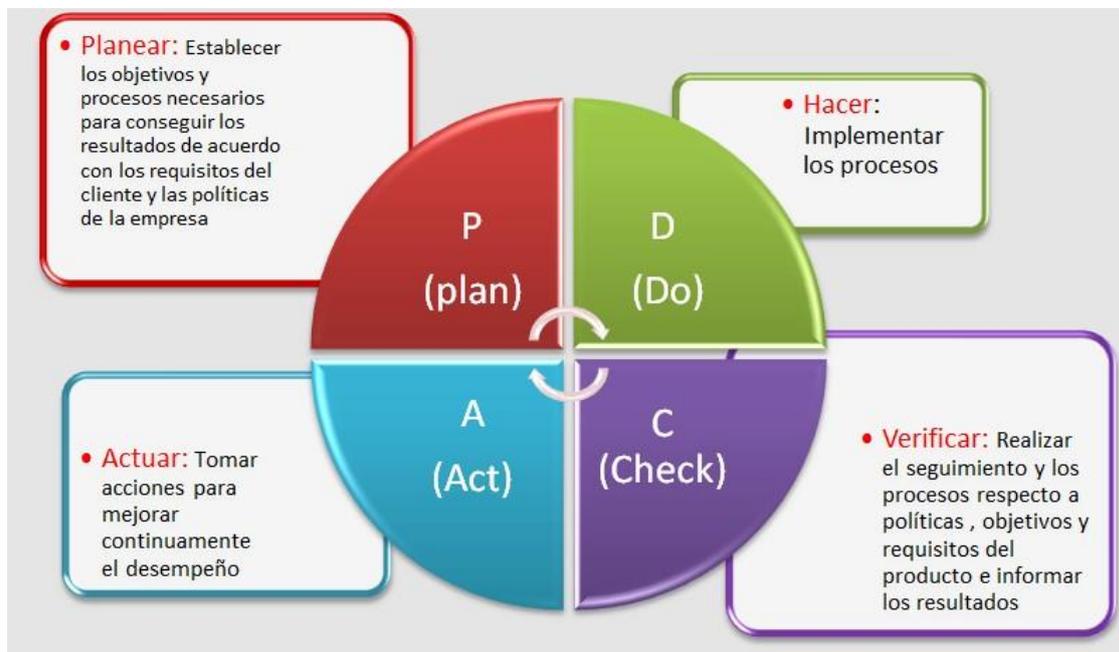
El aporte de esta tesis nos ayuda para conocer cuál fue la propuesta que usaron los investigadores de su modelo de gestión de calidad.

A continuación, se detallaron las teorías y los enfoques conceptuales que se usaron en esta investigación.

El Ciclo de Deming es una herramienta creada para evolucionar la mejora continua de una compañía, en esta se puede hallar las 4 fases del ciclo que son: planear, hacer, verificar y actuar, esta indica llevar a la práctica cada una de las fases que tiene, y que se continúa desarrollando en el tiempo de manera repetitiva hasta que se obtiene el grado que se está buscando de mejora.

El PHVA es un ciclo que investiga la mejora continua en sus 4 fases y que al realizarlas puede conseguir una transformación en sus operaciones, estos cambios se alcanzan en reducidas alteraciones con un rango pausado y así poder visualizar avances en los resultados de la mejora propuesta y de no ser así se encuentra la falla para volver a plantear el ciclo y comenzar de nuevo al inicio, de esa forma seguir buscando la mejora.

Figura 4: Ciclo de Deming



Fuente: Jorge Calvopiña

Cuatrecasas, Lluís Gonzales (2017), PLANEAR es la primera etapa donde se detalla cuáles son los objetivos que se desean lograr y elegir los métodos correctos para poder alcanzarlos. Se necesita conocer anticipadamente la situación de esta compañía a través de la recolección de toda la información necesaria que será indispensable para implementar los objetivos.

Es necesario incluir en esta planificación las causas y efectos para evitar las potenciales fallas y problemas de la situación que se está estudiando, para poder definir las soluciones y correcciones necesarias.

Cuatrecasas, Lluís Gonzales (2017), HACER se basa en realizar el trabajo y las acciones correctivas planificadas en la fase anterior. En esta fase se lleva a cabo la formación y capacitación de los empleados para que aprendan de las actividades que irán a realizar. Es indispensable iniciar este trabajo como un experimento, para poder comprobar su eficacia en la siguiente fase, y de ahí iniciar la acción de mejora en la última etapa.

Cuatrecasas, Lluís Gonzales (2017), VERIFICAR es momento de comprobar y controlar los resultados que salgan al aplicar las mejoras planificadas. Se valida si estos objetivos se han logrado, y si no, planificar de nuevo hasta lograrlos.

Cuatrecasas, Lluís Gonzales (2017), ACTUAR, después que se logra comprobar que estas acciones llevadas a cabo dan un resultado positivo, esta necesita generar su normativa mediante una documentación adecuada, ahí se describirá el aprendizaje obtenido, cómo se ha generado, etc. Se formaliza esta mejora de forma general.

Para Cuatrecasas, Lluís Gonzales (2017), En cada una de estas etapas se usa herramientas de mejora continua. El ciclo PHVA busca implementar de manera sistemática y a través de herramientas adecuadas, prevenir y resolver problemas. Cada vez que se termina el proceso se vuelve a repetir, dando inicio de nuevo al ciclo formando un espiral: la mejora continua.

Para Gutiérrez Pulido (2014), nos indica que la aplicación del Ciclo de Deming debe ir acompañado de los 8 pasos, que están añadidos en cada paso:

- Planificar:
 - Determinar y analizar la grandeza del problema.
 - Buscar las posibles causas.
 - Investigar cual es la causa principal.
 - Considerar las soluciones.

- Hacer:
 - Implementar las medidas de corrección.

- Verificar:
 - Comprobar los resultados obtenidos.
- Actuar:
 - Prevenir el problema.
 - Conclusión.

Según López Lemos (2016) dice que actualmente, existen varias herramientas, que normalmente se dividen en dos grupos: Herramientas de control de calidad y herramientas de mejora de calidad.

Las herramientas de control de calidad tienen en similitud una serie de aspectos como sencillez, aplicabilidad y utilidad, como: Hojas de control, gráficos de control, diagrama de Ishikawa, histograma, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión y estratificación.

Por otro lado, las herramientas de mejora de calidad se usan cuando se tiene poca información del problema, siendo: diagrama de afinidad, diagrama de relaciones, diagrama de árbol, diagrama de matriz, matriz de priorización y diagrama de proceso de decisión.

A continuación, detallaremos los conceptos e indicadores usados en nuestra variable de calidad de servicio.

Según la Real Academia de la Lengua Española (2014) calidad es "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor".

Servicio, de acuerdo a la Real Academia Española (2014), es la acción y efecto de servir. Con el concepto de servicio podemos encontrar muchas definiciones, que se usan de acuerdo a las actividades que se realizan en busca de satisfacer las necesidades de los clientes.

La calidad de servicio es la buena atención hacia el cliente que no necesita solo del servicio que se presta, sino también del capital humano que tiene la empresa ya que el trato y su interacción depende de los trabajadores que atienden a otras personas y hacen posible la satisfacción final del cliente.

Para el servicio al cliente, este es un conjunto de prestaciones que el cliente busca obtener, aparte del servicio o producto brindado, desde la percepción del cliente que evalúa el producto o servicio recibido.

La capacidad de respuesta según este autor López (2015) es el deseo de ayudar a los clientes y brindarles un servicio rápido y oportuno, con ello los clientes no tienen que esperar demasiado tiempo para poder ser atendidos ni insistir para que sus inconvenientes sean solucionados, la empresa tiene que estar al tanto de los inconvenientes que enfrenta y buscar soluciones oportunas con los comentarios generados de los clientes.

El concepto de fiabilidad también entra a formar parte dentro de la capacidad de respuesta ya que supone la capacidad de la empresa en realizar o poder brindar el servicio de manera fiable, sin demoras ni inconvenientes, elementos que generan seguridad a los clientes y aumentan su satisfacción en el servicio recibido.

Las necesidades de los clientes no sólo se deben satisfacer ya que nos brindan oportunidades y además ser más eficientes, las ventas son una puerta para ingresar al corazón del cliente y así lograr fidelizarlo, de esa manera ampliamos nuestra cartera de clientes, la cual se debe mantener siguiendo una buena atención a través de la solución de problemas y necesidades del cliente, ya que si logramos satisfacer sus necesidades es más seguro que podamos colocar algún producto que prolongue la relación.

La satisfacción al cliente es la evaluación que puede hacer él mismo sobre un producto o servicio recibido que pudo haber llegado a cubrir sus necesidades y expectativas. Tiene una influencia directa con las características del producto o servicio recibido según la percepción que el cliente tenga de la calidad, donde también pueda reflejarse la satisfacción en las respuestas emocionales, ya que el cliente es el motivo principal para que una empresa siga desarrollándose, por ello se debe buscar satisfacer sus necesidades y lograr sus expectativas.

La satisfacción se puede definir de muchas formas como por expectativas y requerimientos cumplidos en un producto o servicio, la empresa busca cumplir con necesidades a través del servicio y atención que cumplan con lo esperado.

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

Para Vara (2015), la investigación aplicada es la que emplea conocimientos teóricos a un problema o situación y aplicando resultados que son sacados de la misma teoría empleada, solucionando los problemas y dando respuestas a las preguntas. Con ello, la investigación fue de tipo aplicada, porque se empleó conocimientos teóricos llevándolos a la práctica para la solución del problema.

Nivel de investigación

La investigación fue de nivel explicativo, porque explica el porqué de las causas, a través del uso de la relación causa-efecto, midiendo el incremento de la mejora de la calidad de servicio. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), la investigación explicativa no solamente se basa en la descripción de conceptos o fenómenos, sino que también se centra en encontrar la causa del problema, también intenta explicar el comportamiento de las variables.

Enfoque de la investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, porque recolectó y analizó datos numéricos con la finalidad de responder a las preguntas del estudio, con la cual se comprobó la hipótesis establecida con anticipación y aplicada en las variables, con la intención de obtener mejores resultados en los problemas presentados. Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), se examina las variables en una situación específica, usando magnitudes numéricas de las que se analizan las mediciones que se obtuvieron del método estadístico.

Diseño de Investigación

- Diseño experimental: Pre experimental.

Para Jimenez (2014) es pre experimental, porque se realiza un tratamiento a un grupo al azar para medir una o más variables. La investigación tuvo un diseño pre experimental porque se manipuló la variable independiente (PHVA) para poder medir el impacto que tiene sobre la variable dependiente (Calidad de servicio).

3.2. Variables y Operacionalización

Variable Independiente: Ciclo de Deming

Definición conceptual

Según Escalante Vázquez (2014) es un proceso que lleva al mejoramiento. Es una guía lógica y racional para realizar en diversas situaciones, una de ellas la resolución de problemas.

Definición operacional

El Ciclo de Deming es una estrategia de mejora continua que se da en cuatro pasos: Planear, hacer, verificar y actuar.

Dimensión 1: Planear

Es la primera etapa donde se detalló cuáles son las oportunidades de mejora que se identificaron contra las que se logró planificar. Se necesitó conocer anticipadamente la situación de la compañía a través de la recolección de toda la información necesaria que será indispensable para implementar las mejoras. Fue necesario incluir en la planificación las causas y efectos para evitar las potenciales fallas y problemas de la situación que se están estudiando, y poder definir las soluciones y correcciones necesarias.

Indicador de porcentaje de oportunidades de mejora:

$$POM = \frac{OMP}{OMI} \times 100\%$$

POM: Porcentaje de oportunidades de mejora

OMP: Oportunidades de mejora planificadas

OMI: Oportunidades de mejora identificadas

Escala de medición: Razón

Dimensión 2: Hacer

Se basó en realizar el trabajo y las acciones correctivas planificadas en la fase anterior. En esta fase se llevó a cabo la formación y capacitación de los empleados para que aprendan de las actividades que irán a realizar. Fue indispensable iniciar el trabajo como un experimento, para poder comprobar su eficacia en la siguiente fase, y de ahí iniciar la acción de mejora en la última etapa.

Indicador de porcentaje de mejoras implementadas:

$$PMI = \frac{MR}{MP} \times 100\%$$

PMI: Porcentaje de mejoras implementadas

MR: Mejoras realizadas

MP: Mejoras planificadas

Escala de medición: Razón

Dimensión 3: Verificar

Este fue el momento de comprobar y controlar los resultados que salgan al aplicar las mejoras planificadas. Se valida si los objetivos se han logrado, y si no, planificar de nuevo hasta lograrlos.

Indicador de porcentaje de nivel de cumplimiento:

$$PNC = \frac{IC}{IM} \times 100\%$$

PNC: Porcentaje de nivel de cumplimiento

IC: Indicador cumplido

IM: Indicador meta

Escala de medición: Razón

Dimensión 4: Actuar

Después que se logró comprobar que las acciones llevadas a cabo dieron un resultado positivo, se necesitó generar su normativa mediante una documentación adecuada, ahí se describió el aprendizaje obtenido, cómo se ha generado, etc. Se formalizó la mejora de forma general para poder introducirlo en los procesos.

Indicador de porcentaje de indicadores de valores:

$$IRO = \frac{MA}{ME} X 100\%$$

IRO: Indicador de resultados obtenidos

MA: Metas alcanzadas

ME: Metas esperadas

Escala de medición: Razón

Variable dependiente: Calidad de servicio

Definición conceptual

Para Figueroa (2017) es la capacidad de ofrecer un servicio o producto de manera puntual y que genere satisfacción al cliente.

Definición operacional

La calidad de servicio será evaluada entre capacidad de respuesta y satisfacción al cliente.

Dimensión 01: Capacidad de respuesta

Para Moya (2020) todo cliente, sea la empresa que sea, desea ser atendido con rapidez. Por ello, la capacidad de respuesta en el servicio al cliente es casi una exigencia primordial.

Indicador de capacidad de respuesta:

$$CR = \frac{CA}{TCI} \times 100\%$$

CR: Capacidad de respuesta

CA: Clientes atendidos

TCI: Total de clientes que ingresan

Escala de medición: Razón

Dimensión 02: Satisfacción al cliente

De acuerdo a Peiró (2018) la satisfacción del cliente es una medición que él mismo tiene sobre los productos y servicios que brinda una empresa.

La satisfacción se relaciona al cumplir con los requerimientos que el cliente está deseando.

Indicador de satisfacción al cliente:

$$SC = \frac{EP - ED}{TE} \times 100\%$$

SC: Satisfacción al cliente

EP: Encuesta promotor

ED: Encuesta detractor

TE: Total de encuestas

Escala de medición: Razón

3.3. Población, muestra y muestreo

Población

De acuerdo a Lind, Marchal & Wathen (2015) la población es un grupo de personas u objetos que se desean estudiar o son de nuestro interés.

En este caso, la población estuvo constituida por los clientes del Banco Scotiabank Perú domiciliados en el departamento de Lima, 2021.

En nuestra población se incluyó a los clientes que cuenten con un correo electrónico actualizado en el sistema de Scotiabank Perú, y que hayan llamado a la banca por teléfono entre lunes a sábado de 7:00 a 18:00.

Se excluyó a los clientes que hayan llamado por otro motivo que no sea consultas o solicitudes de algún producto o servicio, o no hayan pasado la validación de datos.

Muestra

Según Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio (2014) es un proceso donde se busca recolectar datos de un determinado grupo de personas, acontecimientos, entre otros para poder ser estudiados.

En esta investigación, la muestra fue la misma que la población, clientes que hayan llamado a la banca por teléfono de Scotiabank, que la llamada haya sido en horario de lunes a sábado de 9:00 a 18:00 que es el horario de los asesores.

Muestreo

Se consideró para el muestreo el método no probabilístico de sujetos tipo, dado que cubren ciertas características fijadas por el investigador.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica

La técnica que utilizó esta investigación es la encuesta y el análisis documental.

Según Marian De Aguiar (2016) todo lo que hace el investigador tiene fundamento en las técnicas, a pesar que pueda utilizar diferentes métodos, el marco del método de recopilación de datos se basa en las técnicas utilizadas y la investigación dependerá de cual método empleó, con ello se determina el éxito o fracaso. La información recolectada en esta investigación tuvo que estar sustentada con una técnica de mayor validez, por eso se sustentó con el análisis documental que permitió examinar la información ya validada en documentos presentes en base de datos, informes, registros, entre otros. Por ello, lo primordial para aplicar este método es encontrar, seleccionar y analizar la información disponible.

Instrumentos

Según Valderrama, (2015), Son los medios materiales que usa el investigador para para recolectar y archivar la información.

Planificar: Se usó la ficha de recolección de datos para obtener información para la primera fase.

Hacer: Se usó las hojas de registro para anotar toda la información desarrollada.

Verificar: Se usó el cuestionario para evaluar que la información impartida haya sido captada y aprendida por todos los asesores para su puesta en práctica.

Actuar: Se usó el análisis documental para apuntar de toda la información y lo sucedido durante el proceso de aplicación del Ciclo de Deming.

Capacidad de respuesta: Se usó hojas de registro donde se verifique la capacidad de respuesta que tuvo la banca por teléfono en las llamadas realizadas por clientes de Scotiabank Perú, Lima 2021.

Satisfacción al cliente: Se tuvo como instrumento las encuestas respondidas por los clientes que mencionen la satisfacción del servicio recibido cómo, rapidez en la consulta, amabilidad, etc.

Validez de los instrumentos

Según Valderrama, lo que queremos es que los instrumentos utilizados y elaborados cuenten con el grado óptimo de validez para sacar datos que sean confiables. La debida validación de variables, dimensiones e indicadores se hizo a través del juicio de 3 expertos, considerando los docentes ingenieros de la escuela de ingeniería industrial de la Universidad César Vallejo, los mismos que fueron aprobados respecto a la claridad, pertinencia, coherencia, suficiencia y relevancia, que se encuentran en el anexo 2.

Confiabilidad de los instrumentos

La confiabilidad de los instrumentos se obtuvo mediante el coeficiente Alfa de Cronbach.

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum Vi}{Vt} \right]$$

Tabla 2: Alfa de Cronbach

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0; 0,5[Inaceptable
[0,5; 0,6[Pobre
[0,6; 0,7[Débil
[0,7; 0,8[Aceptable
[0,8; 0,9[Bueno
[0,9; 1]	Excelente

Fuente: Chaves Barboza

Instrumento N°1: Capacidad de respuesta

Para el indicador de capacidad de respuesta se usó el instrumento donde se mide el número de clientes atendidos por la banca por teléfono entre el total de clientes que ingresan a la banca telefónica y la suma de ambos.

Tabla 3: Estadísticos de fiabilidad – capacidad de respuesta

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,936	3

Fuente: SPSS

Según la Tabla 3, se obtuvo un resultado de 0.936, siendo una valoración de excelente fiabilidad de los ítems analizados. Ver anexo 3.

Instrumento N°2: Satisfacción al cliente

Para el instrumento de satisfacción al cliente se recoge el número de encuestas promotores, neutros, detractores y la suma total de ambos que hubo en el mes de noviembre antes de la mejora para tomar la confiabilidad del instrumento de satisfacción al cliente.

Para conocer la confiabilidad del instrumento se determinó la medida ponderada de la relación entre los ítems que usa la encuesta.

Se obtuvo un indicador de 0.785, tomando como referencia al autor Chaves Barboza (2018), es aceptable para confiar en el instrumento de recolección de datos.

Tabla 4: Estadísticas de fiabilidad – satisfacción al cliente

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,785	4

Fuente: SPSS

En conclusión, se pudo indicar que el instrumento que se utiliza es aceptable a usar para recoger información de esta investigación. Ver anexo 4.

3.5. Procedimientos

La empresa

Scotiabank Perú forma parte de The Bank of Nova Scotia (BNS) o Scotiabank, una de las instituciones financieras más importantes de Norteamérica y el banco canadiense con mayor presencia y proyección internacional. Con este fuerte respaldo, Scotiabank Perú se ha convertido hoy en el banco con mayor solvencia. Asimismo, también es un componente básico de uno de los grupos empresariales más importantes, que también incluye a CrediScotia Financiera, ProFuturo AFP, Scotia Bolsa, Scotia Fondos, SCI, etc. Hoy, se ha convertido en la tercera institución financiera más grande del país. Su cobertura a nivel nacional, a través de una importante red física y una de las redes virtuales más completas (banca telefónica, banca móvil y banca por internet), sumada a la capacidad de supersonal y especializadas fuerzas de venta, le permite ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

Principales productos o servicios

Productos:

- Cuentas bancarias
- Depósitos
- Inversiones
- Seguros
- Préstamos

Servicios:

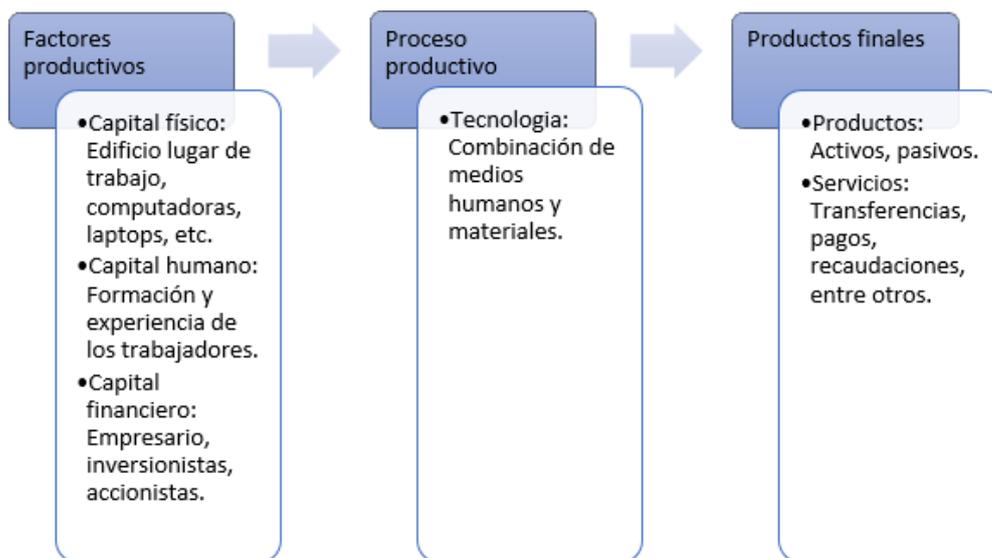
- Transferencias.
- Pago de remesas del exterior.
- Pago virtual de documentos.
- Servicios de recaudación.

Proceso productivo

Scotiabank es una empresa dedicada a las operaciones de intermediación financiera permitidas a los bancos múltiples en el marco de la Ley General del Sistema Financiero.

El plan de implementación de proceso de mejora de la calidad de servicio se dará dentro de la banca por teléfono de Scotiabank Perú, el cual cuenta con el siguiente proceso:

Figura 5: Proceso productivo



Fuente: Elaboración propia

Situación actual de la empresa

Scotiabank Perú es una entidad financiera que viene desarrollando sus operaciones desde el año 2006 a través de la absorción de otras entidades financieras, desde entonces ha venido mostrando un crecimiento considerable lo que ha supuesto ir mejorando sus procesos para poder brindar una mejor atención a sus clientes.

Scotiabank Perú vino teniendo una baja capacidad de respuesta y nivel de satisfacción por los usuarios en la calidad de servicio que percibían al momento de realizar llamadas a la línea de atención al cliente a fin de buscar soluciones específicas a sus consultas y solicitudes, a medida que ha ido transcurriendo la pandemia en el Perú los aspectos relacionados con el servicio que brinda han ido cobrando mayor relevancia, ya que los clientes buscaban una solución a sus necesidades y en muchos casos al no encontrarlas han calificado negativamente en las encuestas de satisfacción enviadas por el mismo banco acerca de la experiencia en el servicio brindado, viendo un claro impacto como venía en

crecimiento antes de la pandemia, ya que también se vio obligado a reducir sus canales de atención tanto presencial como telefónico como consecuencia de la pandemia y las predisposiciones dadas por el estado como el toque de queda e inmovilización total algunos días, todo ello tomó por sorpresa al banco que no contaba con un proceso establecido para esta situación y tuvo que adaptarse.

De acuerdo a lo mencionado, se desea mejorar el servicio que se brinda a través de la banca por teléfono de Scotiabank Perú a sus clientes aplicando el Ciclo de Deming, para poder lograr una mayor capacidad de respuesta y la atención de las llamadas recibidas por el canal y a través de desarrollo de capacitaciones a los asesores de manera constante, con ello poder ofrecer un servicio más rápido y seguro, medición de indicadores que ayuden a brindar un mejor servicio de calidad y aumentar la satisfacción del cliente, con un seguimiento constante que permita seguir mejorando el servicio.

Análisis de la problemática:

- Demora en el servicio

Es una de las principales causas del problema de esta investigación, el hecho de esperar varios minutos para poder ser atendido es suficiente para generar malestar incluso en la persona más optimista. Uno de los motivos de este problema puede ser porque no hay suficiente personal para cubrir las llamadas recibidas por los clientes, o en otros casos el problema del cliente necesita ser derivado a otras áreas que hacen que la llamada se prolongue más de lo que se espera, y en muchos casos el cliente espera en línea más de 30 minutos para que en ocasiones no logre encontrar una solución.

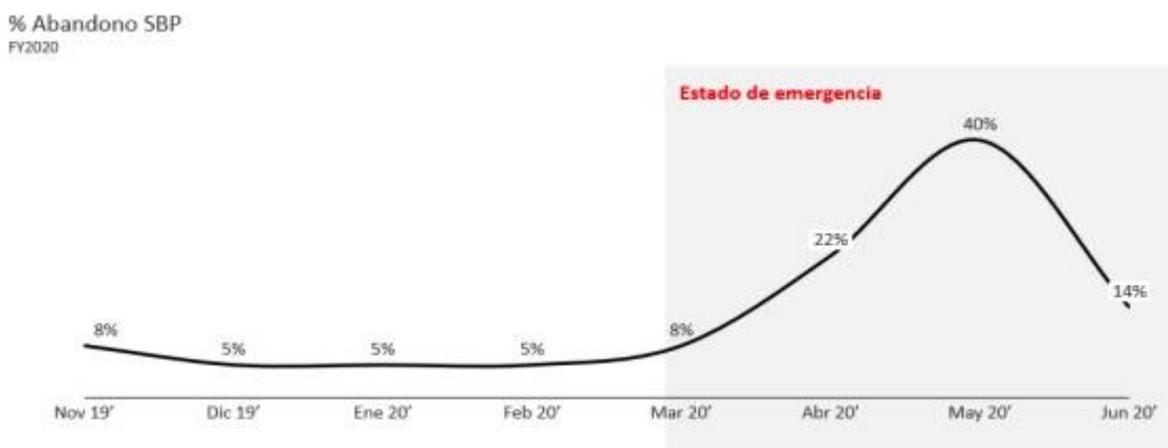
En este caso, la falta de personal se ha venido dando desde que comenzó el estado de emergencia a causa de la pandemia, ya que no se puede contar con el personal completo en sede, por ello a un gran porcentaje de asesores se le envió a trabajar desde sus casas, sin embargo, cuentan con acceso a aplicativos muy limitados, por ello no pueden cumplir con las mismas funciones que los que se encuentran en sede, y en esos casos tienen que derivar las llamadas generando mayor tiempo de espera a los clientes, también considerando las grandes ausencias por

consecuencia del Covid-19, que reducen el número de agentes activos para atender llamadas.

Otro de los motivos de la falta de personal se debe a que los asesores o los nuevos ingresantes no logran adaptarse al puesto de trabajo, ya sea por diversos factores como por el exceso de trabajo, que se da más aún por el poco personal que puede haber que hace que la carga de trabajo sea aún mayor, y ello también intensifica las condiciones de estrés que afecta mayormente al personal nuevo que no está familiarizado con sus funciones.

En la Figura 6 se muestra el porcentaje de abandono de la banca por teléfono, antes y después del estado de emergencia, teniendo un incremento significativo en el porcentaje de abandono de llamadas como consecuencia de la falta de asesores que tuvo una demora en el servicio, por ello muchos clientes optaban por cortar la llamada por la larga espera.

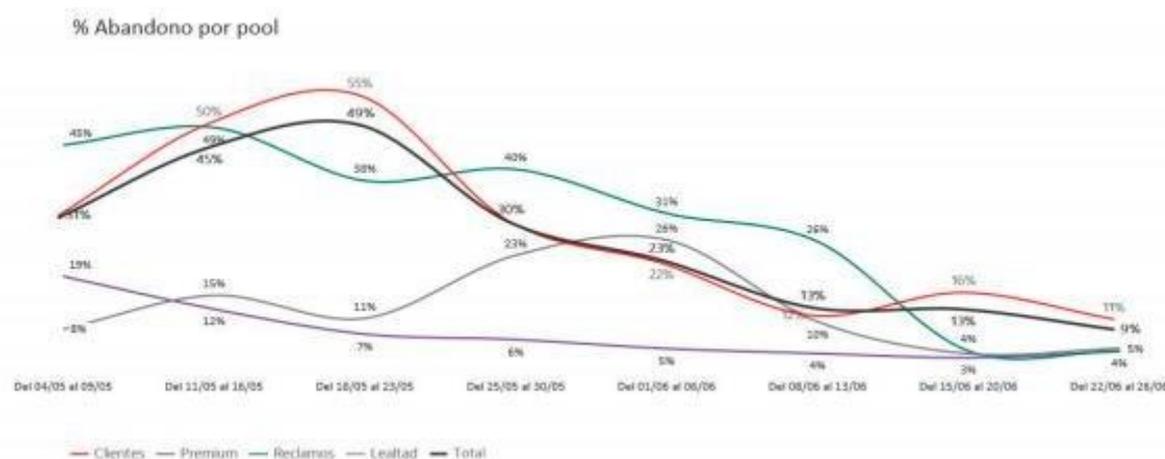
Figura 6: Porcentaje de abandono banca por teléfono



Fuente: Scotiabank Perú

En esta siguiente Figura 7 se visualiza el porcentaje de abandono por cada servicio de la banca por teléfono de Scotiabank Perú.

Figura 7: Porcentaje de abandono por servicio



Fuente: Scotiabank Perú

- Falta de capacitación

La empresa no contó con un buen programa de capacitación para asesores nuevos o para reforzar procesos. El uso de capacitaciones no sólo para el personal nuevo sino para todos los asesores de manera paulatina es necesario para poder detectar fallos en los procesos, quiebres en el servicio y realizar las correcciones a través de las capacitaciones y funciona como estrategia con la finalidad de garantizar el mejor servicio de atención al cliente.

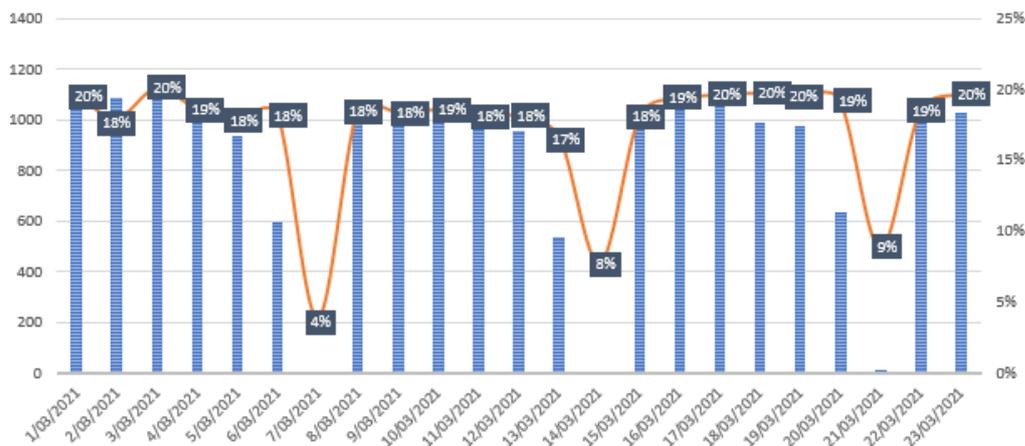
El área del Contact Center no ha estado brindando un buen programa de capacitaciones para que los asesores puedan realizar su trabajo de manera adecuada, teniendo en cuenta a los asesores nuevos que no conocen los procesos y productos del banco, ello ocasiona una temprana iniciación en sus puestos de trabajo con poca preparación, en mayoría solo haciendo escuchas a los asesores senior, generando incertidumbre y falta de confianza en sus funciones que desarrollarán.

A continuación, se enumera las principales insatisfacciones que presentan los clientes:

- Mala atención telefónica por parte del asesor.
- Problema no solucionado en primera línea cuando se hubiese podido solucionar.

- Registro de solicitud incorrecto.
- Falta de empatía por parte del asesor hacia el cliente.
- Insatisfacción con el asesor.
- Falta de experiencia por parte del asesor en procesos para brindar una solución.
- Tiempo de espera demasiado largo e innecesario.
- Escaso seguimiento
- Reprocesos
- Información desactualizada

Figura 8: Insatisfacción diaria
% Seguimiento de Insatisfacción por Día

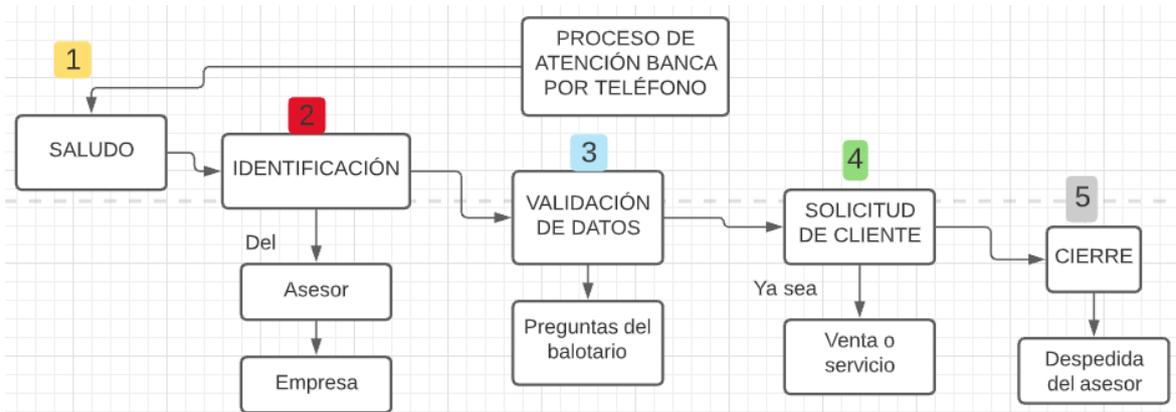


Fuente: Scotiabank Perú

- **No hay protocolo establecido para la atención al cliente**

La banca por teléfono de Scotiabank Perú no contaba con un protocolo establecido para la atención al cliente, es decir, los asesores no tenían un proceso para la atención, sino que cada asesor atendía de la manera que quería, ello generaba que la banca por teléfono no tenga una atención que la pueda diferenciar de otros bancos, además de ello los clientes no sentían una identificación con el banco por la atención recibida, que no tenía un impacto en ellos, a través de una atención personalizada.

Figura 9: Atención de la banca por teléfono antes de la mejora



Fuente: Elaboración propia

1. Saludo: No había un saludo definido, los asesores usaban el saludo que querían, como:

- Bienvenido a Scotiabank, ¿Cómo lo ayudo?

2. Identificación: El asesor se identifica en nombre de Scotiabank.

3. Validación de datos: Contaban con un balotario de preguntas de las cuales 6 a su elección para realizar al cliente, como:

- ¿Cuál es su DNI?
- ¿Cuáles son sus nombres completos?
- ¿Cuál es su correo electrónico registrado?
- ¿Recibe su sueldo con nosotros?
- ¿Tiene su CTS activa con nosotros?
- ¿En qué moneda se encuentra su préstamo personal?

4. Solicitud de cliente: Se procede con la resolución de la llamada.

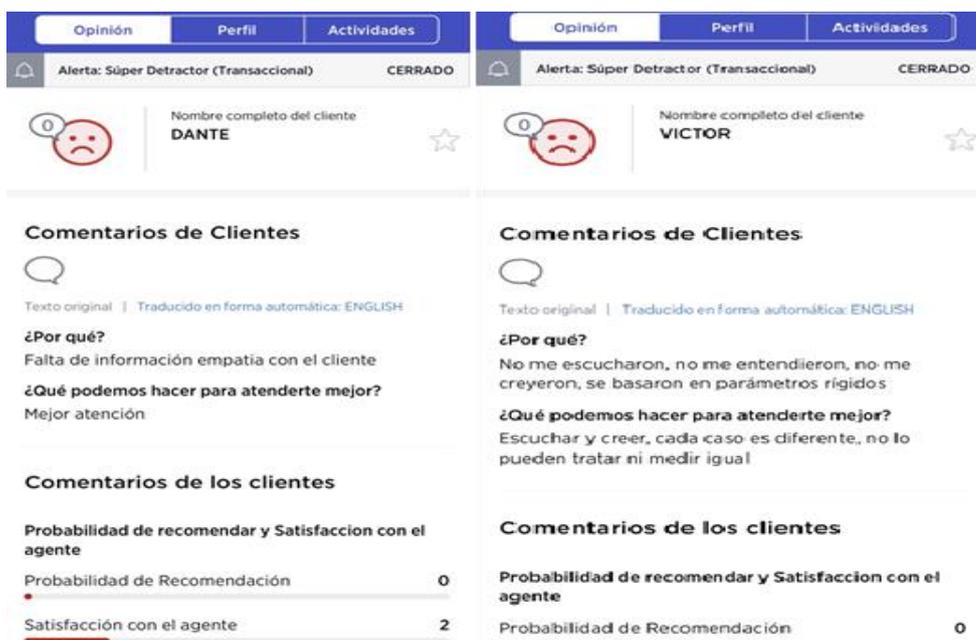
5. Cierre: El asesor se despide de la manera que desee:

- Gracias por llamar a Scotiabank, que tenga buen día.

- Falta de desarrollo de habilidades blandas

La banca por teléfono de Scotiabank Perú no ha venido desarrollando talleres para que los asesores puedan desarrollar sus habilidades de comunicación y así poder tener una mejor comunicación en la atención a los clientes y aumentar su satisfacción. Se ha denotado que muchas quejas de los clientes eran porque no lograban establecer una buena comunicación y conexión con el asesor, no se sentían escuchados y comprendidos, ya que el asesor no lograba conectar con el cliente o no mostraba mayor preocupación por dar una solución a su solicitud. Por ello, es necesario que los asesores sepan cómo comportarse ante diferentes situaciones que puedan tener como clientes críticos, para ello necesitan desarrollar habilidades blandas, para saber manejar la tolerancia a la frustración, resolución de problemas, inteligencia emocional, trabajo bajo presión, esas son algunas de las habilidades más demandadas en la actualidad, y, por ende, necesarias para desarrollarse en un entorno laboral.

Figura 10: Baja satisfacción del cliente



Fuente: Scotiabank Perú

- **No hay medición de indicadores de gestión**

Un indicador de gestión es una forma de medir si la empresa está logrando sus objetivos planteados. En la banca por teléfono de Scotiabank Perú no se estaba dando una medición de los indicadores de gestión, lo que hacía que la atención no sea la más óptima, por lo tanto, no impacte en la satisfacción del cliente. Al no contar con una medición de los indicadores hacia los asesores no tenían un buen desempeño y buena actitud hacia el servicio prestado, ya que no contaban con objetivos que especifiquen tasas de productividad, así como actitudes deseables en la atención.

Figura 11: Indicadores de gestión



Fuente: Camejo Joanna

- **Falta de motivación**

El factor económico no es el más importante para que un equipo baje su rendimiento productivo, hay otros motivos como la falta de exigencia, horarios e incentivos que suelen ser más importantes. En la banca por teléfono de Scotiabank Perú no se ha venido desarrollando de manera oportuna un plan de incentivos hacia los trabajadores, teniendo en cuenta que ellos son el valor máspreciado de la empresa, la falta de motivación no solo afecta el clima laboral, sino también el rendimiento, la productividad y la calidad del trabajo.

Pretest

Medición de los indicadores antes de la implementación

Para analizar si verdaderamente hubo un impacto positivo en la aplicación del Ciclo de Deming en la calidad de servicio al cliente por banca telefónica de Scotiabank Perú, fue importante saber qué es lo que se desea mejorar, para eso se recogió datos necesarios para medir la situación en la que se encontraba el servicio.

Tabla 5: Base de datos antes de la aplicación (Capacidad de respuesta)

CAPACIDAD DE RESPUESTA			
Scotiabank Perú			
$CR = \frac{NCA}{TCI} \times 100\%$		CR= Capacidad de respuesta	
		NCA= Número de clientes atendidos	
		TCI= Total de clientes que ingresan	
FECHA	N° Clientes atendidos	Total clientes que ingresan	Capacidad de respuesta
2/11/2020	6259	7089	88%
3/11/2020	6290	7108	88%
4/11/2020	5931	6769	88%
5/11/2020	6200	6949	89%
6/11/2020	6140	6829	90%
7/11/2020	3756	4515	83%
9/11/2020	7173	8129	88%
10/11/2020	6189	6826	91%
11/11/2020	6821	7726	88%
12/11/2020	6051	6856	88%
13/11/2020	6082	6847	89%
14/11/2020	2942	3702	79%
16/11/2020	6577	7401	89%
17/11/2020	6210	7007	89%
18/11/2020	6129	6930	88%
19/11/2020	5255	6026	87%
20/11/2020	5555	6327	88%
21/11/2020	2957	3773	78%
23/11/2020	6647	7458	89%
24/11/2020	5839	6584	89%
25/11/2020	5151	5899	87%
26/11/2020	6102	6723	91%
27/11/2020	5918	7424	80%
28/11/2020	3064	3446	89%
TOTAL DEL MES	135238	154343	87%

Fuente: Scotiabank Perú

Vemos que la capacidad de repuesta ha sido insuficiente considerando el número de llamadas, por ello se deseó implementar soluciones a los problemas estructurales del Centro de Contacto para optimizar la gestión de personas y su productividad.

Los principales problemas detectados son:

- Llamadas muy largas que superan los 10 minutos.
- Un gran porcentaje de asesores no se encuentran conectados atendiendo llamadas por diferentes problemas con la conexión.

Tabla 6: Base de datos antes de la mejora (Satisfacción al cliente)

SATISFACCIÓN AL CLIENTE ANTES DE LA MEJORA					
$SC = \frac{EP - ED}{TE} \times 100\%$				SC= Satisfacción al cliente	
				EP= Encuesta promotor	
				ED= Encuesta detractor	
				TE= Total encuestas	
Fecha	Promotor	Neutro	Detractor	Total	Antes de la mejora
1/11/2020	8	2	4	14	29%
2/11/2020	6	2	2	10	40%
3/11/2020	6	2	1	9	56%
4/11/2020	3	4	2	9	11%
5/11/2020	6	2	1	9	56%
6/11/2020	8	2	2	12	50%
7/11/2020	9	3	1	13	62%
8/11/2020	2	1	1	4	25%
9/11/2020	5	3	1	9	44%
10/11/2020	2	1	0	3	67%
11/11/2020	3	1	1	5	40%
12/11/2020	6	1	3	10	30%
13/11/2020	9	3	2	14	50%
14/11/2020	6	1	2	9	44%
15/11/2020	5	3	2	10	30%
16/11/2020	9	3	2	14	50%
17/11/2020	7	3	1	11	55%
18/11/2020	8	2	2	12	50%
19/11/2020	5	2	1	8	50%
20/11/2020	10	3	2	15	53%
21/11/2020	7	2	2	11	45%
22/11/2020	6	1	2	9	44%

23/11/2020	8	2	1	11	64%
24/11/2020	12	3	2	17	59%
25/11/2020	6	2	0	8	75%
26/11/2020	9	1	2	12	58%
27/11/2020	5	0	2	7	43%
28/11/2020	9	2	3	14	43%
29/11/2020	12	4	3	19	47%
30/11/2020	7	2	1	10	60%
TOTALES	204	63	51	318	48%

Fuente: Scotiabank Perú

Se visualiza que el nivel de satisfacción de cliente del 48% para la banca telefónica de Scotiabank Perú es muy bajo comparando con otros meses antes de la pandemia que superaba el 60% de satisfacción.

El 73% de los clientes detractores se concentraron en:

- **31%** Elevado tiempo de espera.
 - Mayor rapidez en la atención.
 - Incrementar personal.
- **21%** Poca capacitación al personal.
 - Falta de orientación a reprogramaciones de deuda.
 - Afiliaciones digitales.
- **21%** Poca amabilidad en la atención.
 - Poca empatía con el cliente.

Antes de implementar las propuestas de mejora se tomó en cuentas los indicadores que tienen relación con nuestros indicadores como:

AHT: Es el tiempo medio de las interacciones con clientes durante la llamada, que en español es el Tiempo Medio Operativo (TMO).

NTT: Por sus siglas en inglés No Top Time, tiene que ver con el tiempo que no hay comunicación o conversación durante la llamada, mejor conocido como tiempos muertos.

Insatisfacción: Es el uso de palabras negativas hacia el cliente que demuestran falta de solución como: no se puede, no es posible.

Tabla 7: Nivel de insatisfacción

NOMBRE_SUPERVISOR	LLAMADAS	AHT	%NTT	%INSATISFACCION
SUPERVISOR 1	2025	254.88	24.62%	11.01%
SUPERVISOR 2	1465	506.87	38.01%	18.36%
SUPERVISOR 3	355	667.81	36.93%	32.11%
SUPERVISOR 4	704	430.78	33.99%	27.27%
SUPERVISOR 5	604	505.45	37.50%	20.20%
SUPERVISOR 6	566	224.97	31.49%	12.37%
SUPERVISOR 7	223	331.49	26.22%	17.04%
SUPERVISOR 8	238	464.19	41.34%	14.71%
SUPERVISOR 9	7	476.14	38.58%	0.00%
SUPERVISOR 10	665	521.43	34.95%	19.55%
SUPERVISOR 11	159	283.94	27.61%	6.92%
SUPERVISOR 12	409	460.29	31.30%	27.63%
SUPERVISOR 13	1920	503.34	37.73%	19.22%
SUPERVISOR 14	791	367.36	24.95%	15.42%
SUPERVISOR 15	170	609.60	28.56%	30.59%
SUPERVISOR 16	1574	395.93	29.96%	19.31%
SUPERVISOR 17	1579	483.85	40.55%	18.81%
SUPERVISOR 18	924	420.64	28.37%	28.03%
Total general	29215	434.00	34.74%	19.14%

Fuente: Scotiabank Perú

Propuesta de mejora

La elaboración del diagrama de Ishikawa nos mostró las posibles causas, donde pudimos identificar las causas que tienen mayor impacto en la baja calidad de servicio al cliente.

Las causas son:

- Demora en el servicio
- Falta de capacitación
- No hay protocolo establecido para la atención al cliente
- Falta de desarrollo de habilidades
- No hay medición de indicadores
- Falta de motivación

Con ello se realizó una lista de las causas y soluciones a implementar con el Ciclo de Deming considerando que las soluciones se dieron de las herramientas y métodos que ayudaron con el incremento de la mejora de calidad de servicio, que se indica en el origen de cada causa.

Tabla 8: Matriz causa – solución

		ORIGEN	SOLUCIONES A IMPLEMENTAR CON EL CICLO DE DEMING
CAUSAS	Demora en el servicio	Falta de planeamiento	Implementación de medición de AHT y tiempo de conexión.
	Falta de capacitación	Desinterés de la empresa	Planificación y ejecución de capacitaciones
	No hay un protocolo establecido para la atención al cliente	Falta de implementación	Desarrollo de nuevo protocolo de atención al cliente
	Falta de desarrollo de habilidades blandas	No hay talleres de desarrollo de habilidades	Creación de programas de desarrollo de habilidades
	No hay medición de indicadores de gestión	Falta de gestión de la empresa	Implementación y envío de indicadores de gestión
	Falta de motivación	No hay premiaciones o concursos para los asesores	Reuniones de premiaciones

Fuente: Elaboración propia

Como se verificó en la Tabla 8, la demora en el servicio tiene como solución implementación de medición del AHT y tiempo de conexión, la falta de capacitación con programas de capacitaciones, no tener un protocolo establecido con el desarrollo de un nuevo protocolo a medir, la falta de habilidades blandas con programas de desarrollo personal, la falta de medición de indicadores con la implementación y medición de los mismos.

Cronograma de implementación

Se presentó el cronograma de implementación del Ciclo de Deming

Tabla 9: Cronograma de implementación

Aplicación del Ciclo de Deming para mejorar la calidad de servicio de la banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021									
N°	Descripción de actividades	Dic-20				Ene-21			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Definir los problemas principales								
2	Identificación de las causas principales								
3	Creación del comité PHVA								
4	Anuncio oficial de la implementación								
5	Capacitación de líderes de grupo								
6	Promocionar el PHVA								
Aplicación del Ciclo de Deming									
Etapa 1	Planear								
	Determinar y analizar la grandeza del problema								
	Buscar las posibles causas								
	Investigar cual es la causa principal								
	Considerar las soluciones								
Etapa 2	Hacer								
	Implementar las medidas de corrección								
Etapa 3	Verificar								
	Comprobar los resultados obtenidos								
Etapa 4	Actuar								
	Prevenir el problema								
	Conclusión								
Resultados									

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto de la implementación de la mejora

Cuando necesitamos realizar una implementación requerimos contar con un presupuesto que esté dentro de los lineamientos establecidos por el ministerio de economía y finanzas, por eso se presentó la inversión que significó gestionar la implementación del Ciclo de Deming.

Tabla 10: Relación de recursos del proyecto

ITEM	Cantidad	PRODUCTOS	PRECIO / UNI S/	TOTAL, S/
1	1	Presupuesto de Implementación	S/ 31,000	S/ 31,000
2	10	Profesionales de Capacitación	S/ 1,500	S/ 15,000
3	10	Aplicativos y Tutoriales de Consulta	S/ 1,200	S/ 12,000
4	250	Reconversión Tecnológica Asesores	S/ 100	S/ 25,000
Total, Inversión del Proyecto				S/ 83,000

Fuente: Elaboración propia

Implementación de la propuesta

Luego de sacar la información de la realidad actual del servicio al cliente por banca telefónica de Scotiabank Perú, se implementó un plan de mejora para incrementar la calidad de servicio al cliente.

Etapas para la implementación del Ciclo de Deming

Definir los principales problemas e identificación de las causas principales

Para conocer los principales problemas e identificar sus causas que originaron la baja calidad de servicio al cliente por la banca telefónica de Scotiabank Perú se utilizó herramientas del Ciclo de Deming como el diagrama de Ishikawa, entre otros.

Principales problemas:

- Baja calidad de servicio
- Baja capacidad de respuesta
- Baja satisfacción al cliente

Causas:

- Demora en el servicio
- Falta de capacitación
- No hay protocolo establecido para la atención al cliente
- Falta de desarrollo de habilidades blandas
- No hay medición de indicadores de gestión
- Falta de motivación

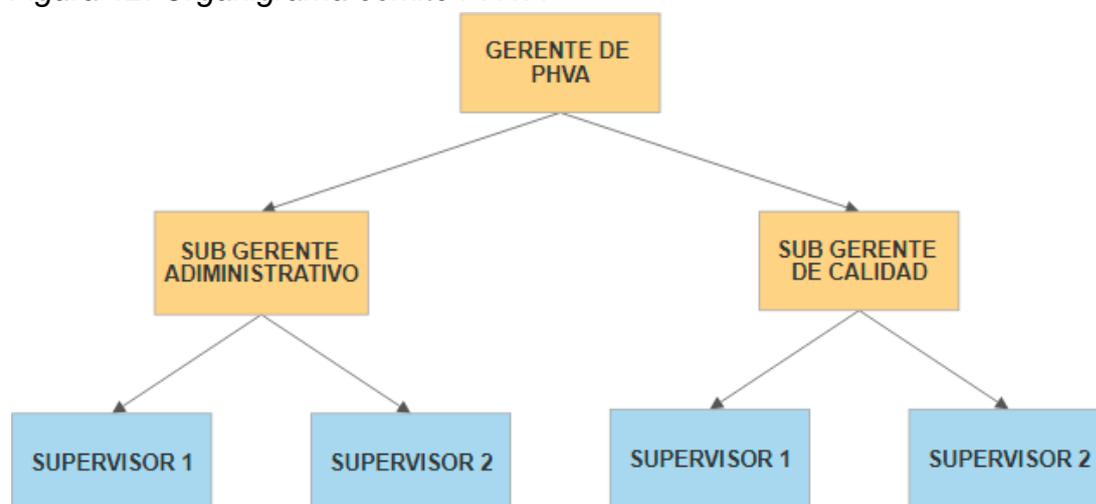
Uno de los principales problemas y en la cual estuvo enfocada esta investigación es el incumplimiento de la capacidad de respuesta y la satisfacción del cliente, ya que a través de ello hay una atención deficiente que se visualizó en las quejas y reclamos presentados.

Creación del comité PHVA

Se procedió con la creación del comité PHVA que se encontró integrado por diferentes miembros de diversas áreas de la empresa, que debieron conformar un equipo de trabajo para encargarse del proceso de implantación.

Este equipo tuvo que estar totalmente capacitado sobre el tema, y desarrollaron diversas reuniones para definir el cronograma y asignar tareas y responsabilidades.

Figura 12: Organigrama comité PHVA



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Cuadro de responsabilidades y tareas del comité PHVA

RESPONSABILIDAD	TAREAS
Planear	Realizar planes para el desarrollo de las actividades
	Promover las actividades a desarrollarse
	Gestionar los recursos necesarios para su implementación
Hacer	Coordinar las capacitaciones respecto al Ciclo de Deming
	Convocar y liderar las reuniones
	Impulsar la integración del personal para el trabajo en equipo
	Motivar al personal

	Participar en el desarrollo de cada actividad
Verificar	Seguimiento en lo establecido
	Realizar inspecciones respecto a la implementación del PHVA
Actuar	Fomentar la ejecución de las acciones
	Documentar las acciones, actividades, resultados y pasos a seguir
	Entregar propuesta de mejora

Fuente: Elaboración propia

Anuncio oficial de implementación

Para todos los asesores que trabajen en el Contact Center de Scotiabank Perú se fue enviando correos donde se informó que algo grande iba a ocurrir e iba a cambiar la forma como veníamos trabajando para poder despertar la curiosidad e interés en los trabajadores involucrados donde se mencionó la implementación del Ciclo de Deming y como esta había sido aplicada en otras empresas cambiando significativamente la satisfacción del cliente en la calidad de servicio.

Capacitación de líderes de grupo

En la semana cuatro se realizó la capacitación a los líderes de cada grupo desarrollado en 3 días, dentro del horario de trabajo se tomó una hora considerando la franja con menos tráfico de llamadas para no afectar los indicadores de atención, a cada uno se dio material informativo de la metodología del Ciclo de Deming y su aplicación.

Tabla 12: Cronograma de capacitación

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN		
DÍA	HORARIO	TEMA
22/11/2020	15:00 – 16:00	Charla informativa sobre la problemática
23/11/2020	15:00 – 16:00	Capacitación del Ciclo de Deming
24/11/2020	15:00 – 16:00	Implementación de la metodología

Fuente: Elaboración propia

TEMA 1: Charla informativa sobre la problemática

Objetivos: Brindar el conocimiento requerido a los líderes de grupo sobre la actual problemática, informando sobre las quejas y reclamos que presentó el actual

servicio por parte de los clientes ante la baja satisfacción.

Subtema: Número de quejas y reclamos dentro del análisis de la situación actual.

TEMA 2: Capacitación del Ciclo de Deming

Objetivo: Informar sobre el Ciclo de Deming y sus beneficios.

Subtema: Errores detectados en el proceso actual.

TEMA 3: Implementación de la metodología

Objetivo: Dar a conocer información relevante sobre el Ciclo de Deming

Subtema 1: Ciclo de Deming: concepto, usos y etapas.

Subtema 2: Implementación del Ciclo de Deming.

Promocionar el PHVA

Se repartió folletos y envió de correos informando la implementación que próximamente se realizó resaltando sus beneficios.

Etapas 1: Planear

En esta fase se estableció las oportunidades de mejora que se identificaron para mejorar la calidad de servicio de la banca por teléfono de Scotiabank Perú.

Oportunidades de mejora identificadas:

1. Mejorar el IVR de la banca por teléfono de Scotiabank Perú.
2. Mejorar la capacidad de respuesta en el servicio.
3. Desarrollar un CRM para la atención de los clientes.
4. Mejorar la satisfacción al cliente
5. Mejorar el protocolo de atención al cliente.
6. Revisión del perfil del asesor.
7. Organización de funciones de los asesores.
8. Automatizar procesos.
9. Crear programas de desarrollo de habilidades.
10. Envío de indicadores de gestión.
11. Crear reuniones de premiaciones.

Oportunidades de mejora planificadas:

1. Aumentar la capacidad de respuesta en el servicio

Se implementó la medición de indicadores como el AHT (Tiempo medio operativo) para evitar llamadas demasiado largas que generen espera en la atención de los clientes. Así mismo, se empezó a medir el tiempo de conexión de los asesores para evitar un elevado uso de auxiliares que afecte la disponibilidad de los asesores.

2. Aumentar la satisfacción al cliente

Se desarrolló las capacitaciones para que todos los asesores tengan un pleno conocimiento del proceso de atención, procesos más comunes usados por la banca por teléfono, entre otros, con la finalidad de aumentar la satisfacción al cliente.

3. Cumplimiento del protocolo de atención al cliente

Se mejoró el protocolo de atención al cliente con un seguimiento a cada asesor para validar que esté cumpliendo el protocolo de atención asignado.

4. Crear el programa de desarrollo de habilidades

Se creó un programa de desarrollo de habilidades con la finalidad que cada asesor pueda mejorar sus habilidades comunicativas y de atención, asimismo para que puedan desarrollarse profesionalmente y aumentar el nivel de servicio.

5. Envío de indicadores de gestión

De manera diaria el supervisor envió el reporte del nivel de cumplimiento de cada asesor para poder medir el nivel de cumplimiento a los nuevos indicadores y reforzar los puntos a mejorar.

6. Reuniones de premiaciones

De manera mensual se reconocerá a los mejores asesores que hayan tenido un desempeño sobresaliente en su gestión, con la finalidad que sientan que su trabajo y esfuerzo es reconocido y animar a los demás asesores.

Plan de actividades

- Diseño de proyecto
(Propuesta de mejora continua)
- Identificación del proceso a mejorar(Situación actual)
- Definir problema actual
- Determinar causas – soluciones(Diagrama de causa - solución)

Tabla 13: Plan de implementación del Ciclo de Deming

		PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	
FECHA		NOMBRE DEL PROYECTO	
30/11/2020		Aplicación del Ciclo de Deming para mejorar la calidad de servicio por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.	
ALCANCE DEL PROYECTO			
La aplicación del Ciclo de Deming tiene como alcance que sea ejecutada en el área de la banca por teléfono de Scotiabank Perú con la finalidad de mejorar la calidad de servicio, aumentar la capacidad de respuesta y la satisfacción al cliente.			
SITUACIÓN ACTUAL			
El Banco Scotiabank ha venido teniendo una baja capacidad de respuesta y satisfacción por los usuarios en la calidad de servicio que percibían al momento de realizar llamadas a la línea de atención al cliente a fin de buscar soluciones específicas a sus consultas y solicitudes.			
RAZONES POR LAS QUE SE SOLICITA EL CAMBIO			
Las principales razones por la cual se necesita la aplicación del Ciclo de Deming, es porque el área de banca por teléfono de Scotiabank Perú necesita:			
<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad de servicio - Tener una mayor capacidad de respuesta - Aumentar la satisfacción del cliente 			
OBJETIVOS DE PROYECTO			
GENERALES		ESPECÍFICOS	
Determinar en qué medida la aplicación del Ciclo de Deming mejora la calidad de servicio al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.		Determinar en qué medida la aplicación del Ciclo de Deming mejora la capacidad de repuesta de servicio al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, 2021.Determinar en qué medida la aplicación del Ciclo de Deming mejora la satisfacción al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, 2021	
1. FASE DEL PROYECTO			
ETAPAS		OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN
Etapa 1: Planear		Determinar y analizar la grandeza del problema. Buscar las posibles causas. Investigar cual es la causa principal.	En esta fase se establece las oportunidades de mejora que se identificaron y planificaron para el desarrollo de la mejora.

	Consideras las soluciones	
Etapa 2: Hacer	Implementar las medidas de corrección	Se desarrolló nuevos indicadores de medición y programas de apoyo para evitar demora en el servicio. Se brindó capacitación a los asesores a través de charlas, además se detalló el nuevo protocolo de atención al cliente, después de ello se hará dinámicas donde todos participen para reforzar lo aprendido con actividades entre ellos para verificar los fallos y poder resolverlos.
Etapa 3: Verificar	Comprobar los resultados obtenidos	Para poder medir el cumplimiento de atención al cliente que ofrece cada asesor se hará un Check List de protocolo, así se podrá verificar si el asesor a pesar de haber recibido la capacitación cumple o no con las actividades establecidas y de esta manera tener mejores resultados con un mejor servicio de calidad.
Etapa 4: Actuar	Prevenir el problema Conclusión	Se verificó los resultados obtenidos.
ROLES Y RESPONSABILIDADES PARA EL PROYECTO		
<ul style="list-style-type: none"> - Gerente de PHVA - Sub gerente administrativo - Sub gerente de calidad - Supervisores 		
CRONOGRAMA DEL PROYECTO		
Inicio del proyecto: 30/11/2020 Fin del proyecto: 27/01/2021		
Actividad	Comienzo	Fin
Aplicación del Ciclo de Deming para mejorar la calidad de servicio por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021	03/11/2020	30/01/2021
Definir los principales problemas	30/11/2020	30/11/2020
Identificación de las causas principales	01/12/2020	01/12/2020
Creación del comité PHVA	03/12/2020	03/12/2020
Anuncio oficial de la implementación	03/12/2020	03/12/2020
Capacitación a los líderes de grupo	04/12/2020	04/12/2020
Promocionar el PHVA	05/12/2020	05/12/2020
Etapa 1: Planear	07/12/2020	11/12/2020
Determinar y analizar la grandeza del problema.	07/12/2020	07/12/2020
Buscar las posibles causas.	08/12/2020	08/12/2020
Investigar cual es la causa principal.	09/12/2020	09/12/2020

Considerar las soluciones.	10/12/2020	11/12/2020
Etapa 2: Hacer	14/12/2020	18/12/2020
Implementar las medidas de corrección.	14/12/2020	18/12/2020
Etapa 3: Verificar	21/12/2020	25/12/2020
Comprobar los resultados obtenidos	21/12/2020	25/12/2020
Etapa 4: Actuar	21/01/2021	26/01/2021
Prevenir el problema	21/01/2021	25/01/2021
Conclusión	26/01/2021	26/01/2021
Resultados	04/01/2021	30/01/2021
PRESUPUESTO DE PROYECTO		
Presupuesto de implementación		S/ 31,000
Profesionales de capacitación		S/ 15,000
Aplicativos y tutoriales de consulta		S/ 12,000
Reconversión tecnológica asesores		S/ 25,000
TOTAL		S/ 83,000

Fuente: Elaboración propia

Etapa 2: Hacer

Esta etapa fue la más extensa dentro de la propuesta de implementación del Ciclo de Deming. De acuerdo a los pasos señalados, se informó principalmente la propuesta a impulsar, que se trató paso a paso, de acuerdo a las mejoras planificadas.

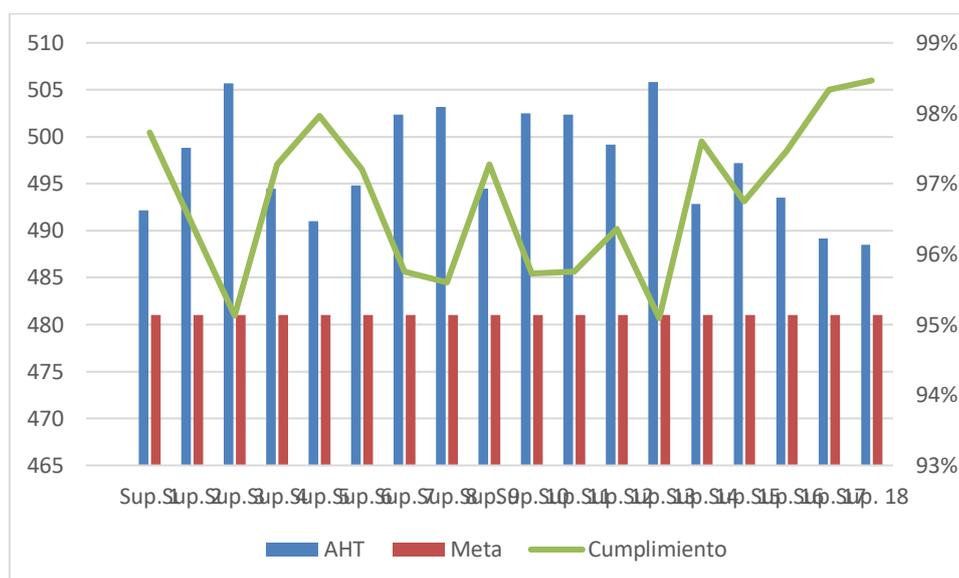
1. Aumentar la capacidad de respuesta del servicio

A continuación, se detalla las acciones realizadas para aumentar la capacidad de respuesta del servicio de banca por teléfono Scotiabank Perú, Lima 2021.

➤ Implementación de medición de AHT

Antes de comenzar con la mejora, se verifica el AHT que se obtuvo en el mes de noviembre de 2020, antes de la mejora, considerando una meta de 481, se obtuvo un porcentaje promedio total de 78%, en el cual ninguno de los 18 supervisores pudo lograr la meta.

Tabla 14: AHT antes de la mejora



Fuente: Scotiabank Perú

Con el apoyo del área de GTR (Gestión de tiempo de real) se controló el tiempo de llamada de los asesores, conocido como AHT, que es el tiempo medio de las interacciones con clientes durante la llamada, notificando de manera inmediata a sus respectivos supervisores de los que se encuentren con un tiempo muy alto mayor a los diez minutos. Ver anexo 5: Modelo de reporte de AHT.

La fórmula de la medición del AHT está compuesta de la siguiente manera:

$$AHT = \frac{RING + ACD + HOLD + ACW}{NTLLA}$$

RING= Si la central telefónica no funciona automáticamente, es decir, el agente tiene que aceptar la llamada de manera manual, ello supone un tiempo de demora que debe incluirse dentro de este cálculo.

ACD= Es el tiempo total de conversación, que se obtiene de la duración de la llamada de cada asesor, en el cual se considera todo el tiempo transcurrido, desde el sistema automatizado.

HOLD= Es el tiempo total de espera que un cliente tiene en una llamada desde el

instante en que el asesor recibe la comunicación hasta su finalización.

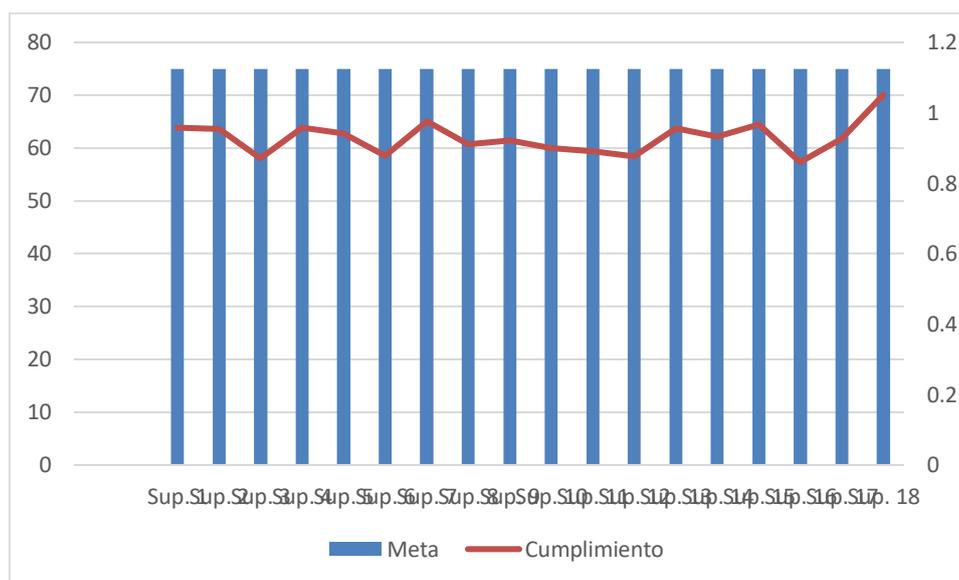
ACW= Es el total de tareas después de la llamada, que son las tareas que el asesor realiza después de finalizar la llamada, y varían de acuerdo al tipo de solicitud del cliente, que en algunos casos pueden ser más complejos que no se pueden resolver dentro de la llamada y necesitan mayor seguimiento.

NTLLA= Es la cantidad total de llamadas recibidas por el asesor, que será consideradas en el AHT.

Medición del tiempo de conexión

Antes de comenzar con la mejora, se verifica el tiempo de conexión que se obtuvo en el mes de noviembre de 2020, antes de la mejora, considerando una meta de 75%, se obtuvo un porcentaje promedio total de 59%, en el cual ninguno de los 18 supervisores pudo lograr la meta.

Tabla 15: TC antes de la mejora



Fuente: Scotiabank Perú

Es importante medir el tiempo de conexión que tiene el asesor durante su horario de trabajo, ya que de eso depende el número de llamadas que pueda atender, al mayor tiempo disponible, mayor será la productividad del asesor.

El tiempo de conexión lo formulamos de la siguiente manera:

$$TC = \frac{TP}{TP + TA} \times 100\%$$

Donde:

TC= Es el porcentaje del tiempo de conexión total del asesor.

TP= Es el tiempo productivo, es decir el tiempo donde el asesor se encuentra disponible para recibir llamadas o en una llamada, descontando el tiempo de auxiliares que pueda tener el asesor durante el día, como baño, capacitación, problemas técnicos, entre otros.

TA= Es el tiempo de auxiliares que pueda tener el asesor como los ya mencionados baños, capacitaciones, problemas técnicos, entre otros.

En el anexo 6: Modelo de medición del tiempo de conexión, se muestra la tabla creada para la medición del tiempo de conexión.

2. Aumentar la satisfacción al cliente

A continuación, se continuó con el desarrollo de las actividades mencionadas en la Tabla N°8 de la matriz de causa – solución para aumentar la satisfacción al cliente.

➤ Ejecución de capacitaciones

Actividades:

Capacitar a los asesores en la aplicación del Ciclo de Deming.

Tabla 16: Conocer el Ciclo de Deming

Actividad	Objetivo	Temas	Responsable	Duración
	Esta capacitación tiene como objetivo que los asesores conozcan toda la	Ciclo PHVA	Supervisor	40 minutos

Conocer el Ciclo de Deming	información acerca del Ciclo de Deming y su implementación en la banca por teléfono para mejorar la calidad de servicio y con ello la satisfacción del cliente.			
----------------------------	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

En esta fase se brindó capacitación a los asesores a través de una charla donde se detalló el nuevo protocolo de atención al cliente, después de ello se hizo dinámicas donde todos participen para reforzar lo aprendido con actividades entre ellos para verificar los fallos y poder resolverlos. En el anexo 7 se adjuntó el material destinado para la capacitación de conocer el Ciclo de Deming.

Tabla 17: Capacitación de procesos

Actividad	Objetivo	Temas	Responsable	Duración
Capacitación de procesos	Las capacitaciones tienen la finalidad de reforzar con los asesores información sobre procesos básicos de la atención y nueva información para tener un mejor manejo en la llamada.	Protocolo de atención Procesos de atención Manejo de aplicativos	Capacitadores expertos en atención	40 minutos

Fuente: Elaboración propia

Se realizó capacitaciones que permitan conocer el uso de los aplicativos de gestión diaria y procesos nuevos y reforzar procesos básicos. Ver anexo N°8 del material de las capacitaciones.

Figura 13: Capacitación



Fuente: Scotiabank Perú

Figura 14: Evidencia de capacitaciones

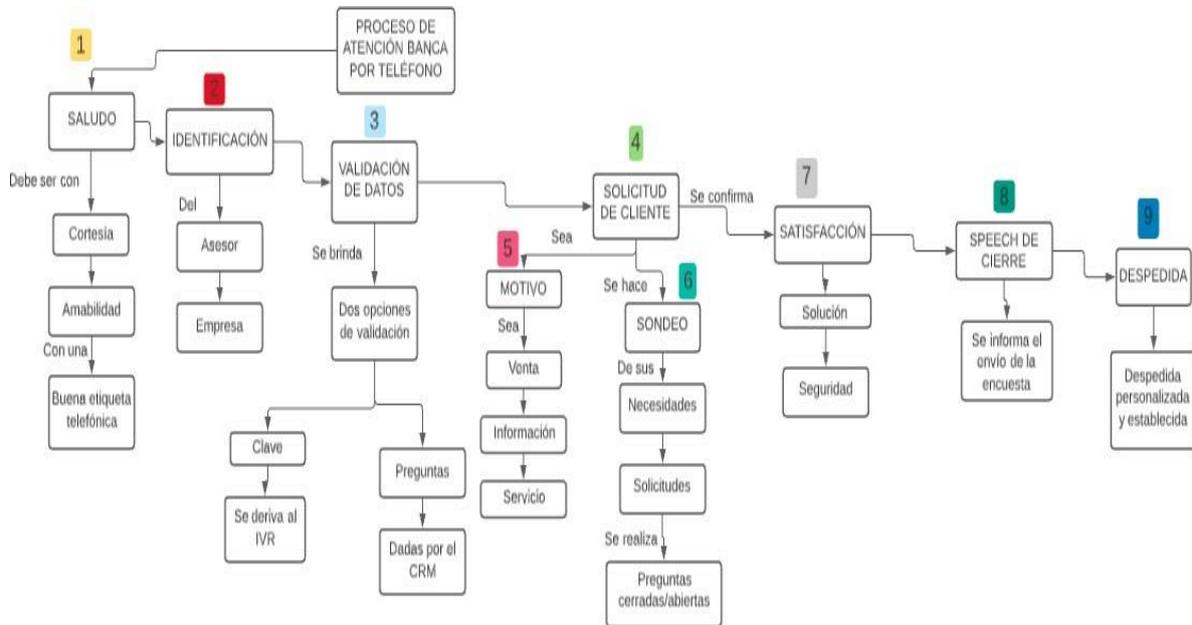


Fuente: Banco Scotiabank

3. Desarrollo de nuevo protocolo de atención al cliente

Se dio una charla informativa del desarrollo del nuevo protocolo de atención al cliente. Luego de la capacitación con los asesores informando los beneficios de la implementación del Ciclo de Deming, y mencionando los nuevos indicadores a medir:

Figura 15: Diagrama de protocolo de atención modificado



Fuente: Elaboración propia

Como se visualiza en la Figura 15, se implementó un nuevo protocolo de atención al cliente y nuevas mediciones en los asesores como speech de bienvenida, palabras de empatía o de alto impacto, speech de encuesta, de salida, entre otros, que se encuentran en el anexo 9.

3.1. Saludo: Se creó un speech general que deben utilizar todos los asesores al comenzar sus llamadas: "Bienvenido a Scotiabank, espero que Ud. Y su familia se encuentren bien de salud, lo saluda..., como lo puedo ayudar". Será medible con una aplicación con un 90% de aplicación en todas las llamadas.

Tabla 18: Speech de bienvenida

Speech de bienvenida	
Antes de la implementación	Con la implementación
No había un speech establecido para la atención de los asesores por la banca por teléfono de Scotiabank, cada asesor usaba	Se establece el uso de un speech de bienvenida general aplicable para todos los asesores de la banca por teléfono: "Bienvenido a Scotiabank, espero que Ud.

el saludo que deseaba.	Y su familia se encuentren bien de salud, lo saluda..., ¿Cómo lo puedo ayudar?
No había medición	Medición del uso del speech de bienvenida: Cumplimiento del 90%.

Fuente: Elaboración propia

3.2. Identificación: Es un placer escucharlo, lo saluda... ¿Cómo lo puedo ayudar? Personalizando la llamada en todo momento.

3.3. Validación de datos: Se usa frases como: “Por seguridad vamos a validar sus datos, ¿desea marcar su clave o prefiere responder algunas preguntas?”

Si cliente aprueba validación se usa frases como:

- Muchísimas gracias por su gentil validación de datos, es usted muy amable.

Si no aprueba filtro:

Muchísimas gracias por los datos brindados, sin embargo, estos datos no coinciden con el sistema, le pediría por favor que se vuelva a comunicar y con mucho gusto lo apoyaremos.

3.4. Solicitud de cliente: Se procede a desarrollar la consulta del cliente.

3.5. Motivo: Se identifica de manera clara y detallada el motivo de la llamada, ya sea venta, información o servicio.

3.6. Sondeo: Se usa preguntas cerradas/abiertas para entender la necesidad y/o solicitud del cliente, como:

- Usted lo que desea es... ¿Es correcto?

3.7. Satisfacción: Se confirma que la información brindada haya sido entendida o si habría otra consulta, con frases como:

- ¿La información brindada fue clara?
- ¿Hay algo más en que pueda ayudarlo?

Dentro de esta etapa se implementó frases de empatía: Se implementó el uso obligatorio de palabras de empatía o alto impacto ya que ayudó mucho a poder compenetrarse con el cliente. Las palabras son: Con mucho gusto lo ayudo, no se preocupe, un placer ayudarlo, lamento lo sucedido, entre otros. El porcentaje de medición del 85% del total de llamadas entrantes.

Tabla 19: Frases de empatía

Frases de empatía	
Antes de la implementación	Con la implementación
No había un uso obligatorio de frases de empatía o palabras de alto impacto, los asesores usaban las frases que mejor les parecía.	Se establece el uso obligatorio de frases de empatía como las siguientes: <ul style="list-style-type: none"> - Con mucho gusto lo ayudo - No se preocupe - Un placer ayudarlo
No había medición	Medición: Cumplimiento del 85%.

Fuente: Elaboración propia

3.8. Speech de cierre: Se informa el envío de la encuesta:

El día de mañana le va a llegar una pequeña encuesta por correo electrónico sobre su experiencia de servicio del día de hoy, le agradecería mucho contar con su opinión, ya que en Scotiabank buscamos proveerle el apoyo que necesite, recuerde que ambas preguntas son en base a mi atención y nos ayudaría mucho su respuesta. Se modificó la forma en decir el envío de la encuesta poniendo énfasis en que es en base a la atención recibida por la llamada para que el cliente pueda calificar la atención y no en nivel general al banco.

Tabla 20: Speech de encuesta

Speech de encuesta	
Antes de la implementación	Con la implementación
La manera de decir la encuesta era: "Posiblemente reciba una encuesta sobre una experiencia de servicio"	La encuesta ahora: "Posiblemente pueda recibir una pequeña encuesta por correo electrónico en base a su experiencia de"

en Scotiabank, agradecería contar con su opinión”	hoy recibida por mi parte, recuerde que son solo dos preguntas, ambas preguntas son por mi atención, agradecería mucho contar con su opinión.
No había medición	Medición: Cumplimiento del 85%.

Fuente: *Elaboración propia*

3.9. Despedida: Se usa una despedida con la frase:

Gracias por llamar a Scotiabank, que tenga un maravilloso día, sobretodo que tenga buena salud.

Enfoque en satisfacción del cliente: Se midió el nivel de satisfacción de los clientes a través de las encuestas respondidas, el porcentaje aprobatorio de cada asesor debe ser mayor del 62% del total de las encuestas recibidas.

Tabla 21: *Satisfacción al cliente*

Satisfacción del cliente	
Antes de la implementación	Con la implementación
La baja satisfacción de cliente no permitía llegar al objetivo trazado ya que la banca por teléfono venía teniendo un porcentaje de 48% de satisfacción de los clientes a través de las encuestas respondidas.	El objetivo es que con las implementaciones propuestas se pueda lograr incrementar la satisfacción del cliente a través de una mejor calidad de servicio brindado.
Objetivo: 55%	Objetivo: 62%

Fuente: *Elaboración propia*

El modelo de las encuestas enviadas es:

¿Qué tan probable es que recomiendes a Scotiabank a un familiar o amigo?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Nivel de satisfacción con el asesor

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ver anexo 10: Encuesta de satisfacción.

El valor de cada respuesta es:

Tabla 22: Valor de encuesta

PREGUNTA	VALOR	OBS.
N° 1 – N° 2	9 – 10	Promotor: Cliente satisfecho
N° 1 – N° 2	7 – 8	Neutro: Ni satisfecho ni insatisfecho
N° 1 – N° 2	1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6	Detractor: Cliente insatisfecho

Fuente: Scotiabank Perú

Tabla 23: Aplicación del Ciclo de Deming

Actividad	Objetivo	Temas	Responsable	Duración
Aplicación del Ciclo de Deming	Los asesores comenzarán a aplicar el ciclo PHVA en el proceso de atención de todas las llamadas que ingresen a la banca por teléfono.	Ciclo PHVA	Supervisor	En cada llamada diaria

Fuente: Elaboración propia

Cumplimiento al protocolo de atención al cliente

Se realizó un seguimiento a cada asesor para validar que esté cumpliendo el protocolo de atención asignado.

Aumentar la calidad de servicio

Ejecución del nuevo protocolo con mejoras para buscar la satisfacción del cliente y mejorar la calidad de servicio.

Mejora del proceso

De acuerdo a la Figura 14 de protocolo de atención al cliente se agregó nuevas opciones que ayuden a aumentar la calidad de servicio y con ello la satisfacción del cliente.

4. Programas de desarrollo de habilidades

Se Implementó programas para el seguimiento de la empatía en la atención.

Tabla 24: Desarrollo de empatía

Actividad	Objetivo	Temas	Responsable	Duración
Desarrollo de la empatía	La creación de este programa tiene el objetivo de desarrollar la empatía en los asesores, establecer una mejor relación con el cliente que se pueda sentir escuchado y con el apoyo que requiere.	Introducción al taller Comunicación asertiva Empatía entre cliente/asesor Ejercicios prácticos Atención personalizada	Capacitador: Especialista de gestión del talento humano	40 minutos

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 11 se encuentra el material utilizado para la capacitación.

Se desarrolló un mejor ambiente laboral con talleres de motivación especializados.

Tabla 25: Gestión de personas

Actividad	Objetivo	Temas	Responsable	Duración
Gestión de personas	La capacitación tiene como objetivo brindar a los asesores tips y enseñanzas para poder brindar un mejor servicio de	Módulo I Módulo II	Psicólogo experto en organizaciones	40 minutos

	atención a los clientes transmitiendo confianza, credibilidad y sobre todo comprensión, a través de nuevos comportamientos y actitudes.			
--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 12 se encuentra el material usado para la capacitación.

Tabla 26: Lúdico

Actividad	Objetivo	Temas	Responsable	Duración
Lúdico	Esta capacitación tiene un objetivo ligado a las necesidades de auto realización de los asesores, combatir el estrés ocasionado por el trabajo y los clientes críticos, que puede ocasionar ausentismo y desmotivación.	Integración Vivencias personales Experiencias	Gerente de contact center	30 minutos

Fuente: Elaboración propia

En el Anexo 13 se encuentra el material usado para la capacitación.

5. Envío de indicadores de gestión

De manera diaria el supervisor envió el reporte del nivel de cumplimiento de cada asesor para poder medir el nivel de cumplimiento a los nuevos indicadores y reforzar los puntos a mejorar.

Tabla 27: Envío de indicadores en tiempo real

Actividad	Objetivo	Temas	Responsable	Duración
Envío de indicadores en tiempo real	Tiene el objetivo de que los asesores puedan conocer de manera oportuna sus indicadores y con ello puedan seguir mejorando de manera oportuna.	AHT NTT Empatía Speech de encuesta Speech de bienvenida Speech de despedida	Analista del área	Cada día

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Modelo de nivel de cumplimiento

SUP.	AS.	LLAM.	AHT	%EMP.	%INS.	%SP_CIERRE	%SP_BIENV.	%NTT	%EMP
Sup. 1	As. 1	270	578.48	92.96%	21.48%	82.96%	88.52%	38.53%	24.44%
	As. 2	136	582.46	83.09%	24.26%	74.26%	94.12%	44.67%	16.18%
	As. 3	200	516.06	77.50%	17.50%	65.50%	98.50%	44.73%	16.00%
	As. 4	261	413.00	85.82%	19.92%	86.21%	85.44%	27.94%	29.50%
	As. 5	238	467.45	79.83%	19.75%	70.17%	94.96%	45.32%	18.49%
	As. 6	119	580.36	89.08%	21.01%	83.19%	100.00%	33.13%	28.57%
	As. 7	83	572.35	73.49%	21.69%	68.67%	98.80%	30.31%	25.30%
	As. 8	11	591.00	72.73%	18.18%	72.73%	81.82%	26.53%	45.45%
	As. 9	95	545.37	85.26%	21.05%	67.37%	96.84%	30.18%	26.32%
	As. 10	50	618.88	64.00%	28.00%	74.00%	60.00%	48.68%	18.00%
	As. 11	193	516.53	80.31%	17.62%	67.36%	91.71%	37.75%	13.99%
	As. 12	65	578.71	87.69%	21.54%	80.00%	100.00%	31.57%	72.31%
	As. 13	222	531.53	78.38%	23.87%	71.62%	65.32%	27.22%	20.72%

Fuente: Scotiabank Perú

Según la Tabla 28, se puede corroborar la medición de todos los indicadores propuestos en esta mejora, y que servirán a los supervisores y asesores para poder medir su nivel de cumplimiento.

Tabla 29: Verificar y evaluar

Programación	Objetivo	Temas	Responsable	Duración
Verificar y evaluar	Verificar y analizar los resultados para la retroalimentación	Resultados Indicadores	Supervisor	40 minutos

Fuente: Elaboración propia

6. Reuniones de premiaciones

Como motivación adicional, se premiará a los mejores asesores que vengan desempeñando de manera sobresaliente sus funciones con premiaciones y reuniones hechas para ellos.

Tabla 30: Reunión de los mejores

Programación	Objetivo	Temas	Responsable	Duración
Reunión de los mejores	Reconocer el esfuerzo de los mejores del mes	Recreativo	Supervisor	30 minutos

Fuente: Elaboración propia

Este tipo de reuniones se da con la finalidad de que los asesores se sientan valorados, demostrar la aprobación y gratitud por el buen trabajo que vienen desempeñando, y no se sientan desganados por la falta de reconocimiento, con estas reuniones se envía un mensaje claro a los demás asesores, que su trabajo siempre será reconocido y recompensado.

Figura 16: Noche de campeones

The graphic features a red speech bubble with the text 'En Contacto Noche de Campeones'. Below it, the date and time are listed: 'Jueves 8 de abril 9:00 pm'. It also mentions 'A través de Microsoft Teams' with the Teams logo and a red button that says 'Ingresa al enlace'. To the right, there is a laptop displaying a grid of video call participants. Above the laptop, the text reads '¡Contamos contigo en nuestro espacio de comunicación mensual del Contact Center!'. At the bottom, a red banner contains the slogan '¡Sigamos En Contacto!' and the Scotiabank logo.

Fuente: Scotiabank Perú

La noche de campeones se creó dentro de la mejora, y consiste que, de manera mensual, los mejores asesores sean reconocidos por los indicadores obtenidos de manera sobresaliente, en una reunión donde participan todos los asesores de la banca por teléfono, supervisores y gerentes para la premiación y celebración.

Etapa 3: Verificar

En esta fase se comprobó el progreso de todas las actividades que se han ido realizando en las fases anteriores para poder medir el nivel de cumplimiento de los asesores.

Tabla 31: Reporte de AHT por supervisor

Reporte AHT											
Actualizado al: 26/12/2020			$AHT = \frac{RING + ACD + HOLD + ACW}{NTLLA}$								
			<p>Donde :</p> <p>AHT= Tiempo medio de llamada</p> <p>RING= Demora en aceptar la llamada</p> <p>HOLD = Tiempo total de espera</p> <p>ACW= Total, de tareas fin de llamada</p> <p>N</p> <p>TLLA N° total de llamadas atendidas</p>								
AHT por supervisor											
SUP.	N° de as.	N° de llamadas	Semana 4						AHT	Meta	Cumplimiento
			21-Dic	22-Dic	23-Dic	24-Dic	25-Dic	26-Dic			
Sup. 1	13	2340	475	511	498	516	498	506	501	481	96%
Sup. 2	12	2530	500	476	481	491	514	498	493	481	98%
Sup. 3	14	2100	496	516	511	506	510	495	506	481	95%
Sup. 4	13	1950	475	484	510	479	503	493	491	481	98%
Sup. 5	14	3160	483	491	493	518	506	509	500	481	96%
Sup. 6	13	2270	508	502	476	486	495	506	496	481	97%
Sup. 7	12	2390	476	506	479	490	484	506	490	481	98%
Sup. 8	14	3180	486	519	499	510	500	478	499	481	96%
Sup. 9	12	2510	499	504	507	490	506	475	497	481	97%
Sup. 10	12	2610	509	493	479	490	493	484	491	481	98%
Sup. 11	12	2200	482	510	515	484	494	496	497	481	97%
Sup. 12	14	2730	514	484	506	497	483	492	496	481	97%
Sup. 13	14	2720	519	502	488	518	480	513	503	481	96%
Sup. 14	12	2630	486	492	510	499	502	503	499	481	96%
Sup. 15	12	2800	500	483	495	509	516	493	499	481	96%
Sup. 16	12	2750	519	514	484	482	502	513	502	481	96%
Sup. 17	14	2690	497	509	483	505	496	481	495	481	97%
Sup. 18	13	2810	495	493	501	491	507	486	496	481	97%
TOTAL	232	46370	496	499	495	498	499	496	497	481	97%

Fuente: Scotiabank Perú

En la semana 4 durante la implementación del Ciclo de Deming se verifica el porcentaje de cumplimiento de AHT. Se obtuvo un resultado de cumplimiento del 97%, siendo aceptable para la primera semana de verificación, y se espera que en las próximas semanas que se rectifiquen y mejoren algunos procedimientos tenga un mayor crecimiento en su cumplimiento.

Tabla 32: Reporte de tiempo de conexión por supervisor

Reporte TC									
Actualizado al: 26/12/2020		$TC = \frac{TP}{TP + TA} \times 100\%$					Donde: TC= Tiempo de conexión TP= Tiempo productivo TA= Tiempo de auxiliares		
Tiempo de conexión por supervisor									
SUP.	N° de asesores	Tiempo de conexión						Meta	Cumplimiento
		Semana 4							
		21-Dic	22-Dic	23-Dic	24-Dic	25-Dic	26-Dic		
Sup. 1	13	62	78	69	73	66	80	75	95%
Sup. 2	12	71	69	61	79	66	66	75	92%
Sup. 3	14	60	80	78	64	63	63	75	91%
Sup. 4	13	77	61	80	75	72	61	75	95%
Sup. 5	14	75	70	79	62	73	69	75	95%
Sup. 6	13	60	74	66	71	75	70	75	92%
Sup. 7	12	60	69	64	72	63	60	75	86%
Sup. 8	14	65	62	71	64	78	79	75	93%
Sup. 9	12	73	63	66	70	72	66	75	91%
Sup. 10	12	72	78	67	79	71	67	75	96%
Sup. 11	12	61	62	62	73	76	64	75	88%
Sup. 12	14	62	65	65	68	74	60	75	88%
Sup. 13	14	79	77	74	71	78	71	75	100%
Sup. 14	12	79	65	62	61	71	75	75	92%
Sup. 15	12	77	76	63	74	74	76	75	98%
Sup. 16	12	72	65	65	75	64	78	75	93%
Sup. 17	14	75	75	72	63	69	68	75	94%
Sup. 18	13	79	76	76	73	79	77	75	102%
TOTALES	232	70	70	69	70	71	69	75%	93%

Fuente: Scotiabank Perú

Durante la etapa verificar que fue en la semana 4 del 21 al 26 de diciembre, se midió el tiempo de conexión de los asesores que en parte venía afectando la capacidad de respuesta de la banca por teléfono de Scotiabank Perú, y con la implementación se tomó un primer resultado de 93%, siendo aceptable por la primera muestra tomada, y se prevee seguir mejorando.

Tabla 33: Porcentaje total de cumplimiento de capacitaciones por supervisor

PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES														
Sup.	N° de as.	Ciclo de Deming		Aplic. del Ciclo de Deming		Gestión de personas		Lúdico		Des. de la empatía		Capac. de procesos		Total
		Asis.	%	Asis.	%	Asis.	%	Asis.	%	Asis.	%	Asis.	%	
Sup. 1	13	13	100%	13	100%	13	100%	12	92%	13	100%	12	92%	97%
Sup. 2	12	11	92%	11	92%	11	92%	12	100%	11	92%	12	100%	94%
Sup. 3	14	13	93%	14	100%	13	93%	13	93%	14	100%	13	93%	95%
Sup. 4	13	13	100%	12	92%	13	100%	13	100%	12	92%	13	100%	97%
Sup. 5	14	14	100%	14	100%	14	100%	13	93%	13	93%	13	93%	96%
Sup. 6	13	13	100%	12	92%	10	77%	13	100%	13	100%	13	100%	95%
Sup. 7	12	12	100%	11	92%	11	92%	11	92%	12	100%	11	92%	94%
Sup. 8	14	13	93%	14	100%	14	100%	14	100%	13	93%	14	100%	98%
Sup. 9	12	12	100%	12	100%	12	100%	10	83%	11	92%	12	100%	96%
Sup. 10	12	11	92%	10	83%	12	100%	12	100%	12	100%	11	92%	94%
Sup. 11	12	12	100%	12	100%	12	100%	10	83%	12	100%	12	100%	97%
Sup. 12	14	13	93%	13	93%	14	100%	14	100%	13	93%	14	100%	96%
Sup. 13	14	12	86%	13	93%	13	93%	14	100%	14	100%	13	93%	94%
Sup. 14	12	11	92%	12	100%	12	100%	12	100%	12	100%	12	100%	99%
Sup. 15	12	12	100%	12	100%	12	100%	11	92%	11	92%	12	100%	97%
Sup. 16	12	12	100%	11	92%	12	100%	12	100%	12	100%	11	92%	97%
Sup. 17	14	13	93%	12	86%	14	100%	14	100%	14	100%	14	100%	96%
Sup. 18	13	12	92%	13	100%	13	100%	13	100%	12	92%	11	85%	95%
TOTALES	232	222	96%	221	95%	225	97%	223	96%	224	97%	223	96%	96%

Fuente: Scotiabank Perú

Se tuvo que conseguir como mínimo el 94% de asistencias a las capacitaciones para poder cumplir con el objetivo de capacitar a la mayoría de los asesores, consiguiendo el objetivo propuesto con un 96% de participación. Ver anexo 14: Lista de asistencia.

Después, se realizó evaluaciones en línea a los asesores para confirmar que la capacitación haya sido comprendida perfectamente. La nota mínima aprobatoria era 16.

Tabla 34: Porcentaje de nota de exámenes

PORCENTAJE DE NOTA DE EVALUACIÓN A CAPACITACIONES									
SUP.	SERVICIO	N° as.	Ciclo de Deming	Aplic. del Ciclo de Deming	Gestión de personas	Lúdico	Desarrollo de la empatía	Capac. de procesos	Total
Sup. 1	BANCA SBP	13	19	19	18	18	16	16	18
Sup. 2	BANCA SBP	12	19	18	18	15	17	17	17
Sup. 3	BANCA SBP	14	15	17	19	15	16	18	17
Sup. 4	BANCA SBP	13	18	19	16	16	17	16	17
Sup. 5	BANCA SBP	14	16	17	17	16	19	18	17
Sup. 6	BANCA SBP	13	19	16	18	16	15	17	17
Sup. 7	BANCA SBP	12	19	17	16	15	15	18	17
Sup. 8	BANCA SBP	14	19	15	19	15	15	15	16
Sup. 9	BANCA SBP	12	19	17	18	16	15	15	17
Sup. 10	BANCA SBP	12	15	15	19	16	17	17	17
Sup. 11	BANCA SBP	12	19	19	18	19	15	19	18
Sup. 12	BANCA SBP	14	18	16	16	16	17	16	17
Sup. 13	BANCA SBP	14	19	19	16	16	15	17	17
Sup. 14	BANCA SBP	12	16	15	16	16	15	19	16
Sup. 15	BANCA SBP	12	15	16	19	16	15	17	16
Sup. 16	PREMIUM	12	19	16	18	15	15	17	17
Sup. 17	PREMIUM	14	15	15	17	19	19	19	17
Sup. 18	PREMIUM	13	15	16	18	19	16	17	17
TOTAL		232	17	17	18	16	16	17	17

Fuente: Scotiabank Perú

- ✓ Ver Anexo 15: Examen de capacitación conocer el Ciclo de Deming.
- ✓ Ver Anexo 16: Examen de capacitación aplicación del Ciclo de Deming.
- ✓ Ver Anexo 17: Examen de capacitación desarrollo de la empatía.
- ✓ Ver Anexo 18: Examen de capacitación de procesos.
- ✓ Ver Anexo 19: Examen de capacitación gestión de personas.
- ✓ Ver Anexo 20: Examen de capacitación lúdico.

Asimismo, se tomó en cuenta que, para poder medir el cumplimiento de atención al cliente que ofrece cada asesor se hará un Check List de protocolo, así se verificó si el asesor a pesar de haber recibido la capacitación cumple o no con las actividades establecidas y de esta manera tener mejores resultados que incrementen la satisfacción del cliente con un mejor servicio de calidad.

Tabla 35: Control de protocolo de atención al cliente

CONTROL DE PROTOCOLO DE ATENCIÓN A CLIENTE						
		%Speech de bienvenida= (Uso de speech / Total de llamadas) x 100% % Empatía= (Uso de frases de empatía / Total de llamadas) x 100% %Speech de encuesta= (Uso de speech / Total de llamadas) x 100% %Speech de despedida= (Uso de speech / Total de llamadas) x 100%				
		FECHA: 31/01/2021			ÁREA: CONTACT CENTER	
SUPERVISOR	N° de asesores	N° Llamadas	% SPEECH DE BIENVENIDA	% EMPATÍA	% SPEECH ENCUESTA	% SPEECH DE DESPEDIDA
Supervisor 1	13	1593	91%	89%	88%	80%
Supervisor 2	12	1980	95%	80%	76%	77%
Supervisor 3	14	1873	97%	85%	82%	72%
Supervisor 4	13	1582	99%	85%	85%	75%
Supervisor 5	14	1967	90%	80%	77%	79%
Supervisor 6	13	1993	89%	89%	75%	82%
Supervisor 7	12	1814	86%	82%	89%	85%
Supervisor 8	14	1616	88%	78%	80%	89%
Supervisor 9	12	1529	92%	82%	85%	78%
Supervisor 10	12	1920	91%	90%	90%	90%
Supervisor 11	12	1533	89%	88%	97%	85%
Supervisor 12	14	1864	85%	87%	89%	84%
Supervisor 13	14	1554	98%	85%	84%	89%
Supervisor 14	12	1683	95%	93%	90%	82%
Supervisor 15	12	1607	92%	97%	89%	90%
Supervisor 16	12	1594	95%	95%	95%	95%
Supervisor 17	14	1866	85%	89%	80%	97%
Supervisor 18	13	1909	82%	86%	90%	89%
TOTALES	232	31477	91%	86%	86%	84%

Fuente: Scotiabank Perú

De acuerdo a la Tabla 35, se valida un aceptable cumplimiento en los indicadores planeados logrando cumplir con los objetivos trazados de tener un cumplimiento mayor al 80%.

Etapa 4: Actuar

En esta última etapa, se verificó los resultados obtenidos de las oportunidades de mejora, siendo los siguientes:

Metas esperadas:

1. Mejorar el IVR de la banca por teléfono de Scotiabank Perú.
2. Mejorar la capacidad de respuesta en el servicio.
3. Desarrollar un CRM para la atención de los clientes.
4. Mejorar la satisfacción al cliente
5. Mejorar el protocolo de atención al cliente.
6. Revisión del perfil del asesor.
7. Organización de funciones de los asesores.
8. Automatizar algunos procesos.
9. Crear programas de desarrollo de habilidades.
10. Envío de indicadores de gestión.
11. Crear reuniones de premiaciones.

Metas alcanzadas:

1. Aumentar la capacidad de respuesta en el servicio

Se implementó la medición de indicadores como el AHT (Tiempo medio operativo) para evitar llamadas demasiado largas que generen espera en la atención de los clientes. Así mismo, se empezó a medir el tiempo de conexión de los asesores para evitar un elevado uso de auxiliares que afecte la disponibilidad de los asesores.

2. Aumentar la satisfacción al cliente

Se desarrolló las capacitaciones para que todos los asesores tengan un pleno conocimiento del proceso de atención, procesos más comunes usados por la banca por teléfono, entre otros, con la finalidad de aumentar la satisfacción al cliente.

3. Cumplimiento del protocolo de atención al cliente

Se mejoró el protocolo de atención al cliente con un seguimiento a cada asesor para validar que esté cumpliendo el protocolo de atención asignado.

4. Crear el programa de desarrollo de habilidades

Se creó un programa de desarrollo de habilidades con la finalidad que cada asesor pueda mejorar sus habilidades comunicativas y de atención, asimismo para que puedan desarrollarse profesionalmente y aumentar el nivel de servicio.

5. Envío de indicadores de gestión

De manera diaria el supervisor envió el reporte del nivel de cumplimiento de cada asesor para poder medir el nivel de cumplimiento a los nuevos indicadores y reforzar los puntos a mejorar.

6. Reuniones de premiaciones

De manera mensual se reconocerá a los mejores asesores que hayan tenido un desempeño sobresaliente en su gestión, con la finalidad que sientan que su trabajo y esfuerzo es reconocido y animar a los demás asesores.

Además, se determinó actividades para identificar nuevas oportunidades para mejorar el servicio dado por los asesores dentro de la banca por teléfono, y con ello poder emplear medidas correctoras. Se muestra las actividades desarrolladas en esta fase actuar.

❖ Reuniones gerente – supervisor

Las reuniones consisten en analizar los números que se vienen obteniendo y con ello poder presentar propuestas para ir mejorando la aplicación del Ciclo de Deming.

La finalidad de tener la reunión es:

- Monitorear el cumplimiento de los indicadores para poder lograr los objetivos propuestos.
- Conocer las nuevas problemáticas que pueden ir presentándose de acuerdo a los reportes generados por los asesores y por los propios clientes a través de las encuestas para crear posibles alternativas de solución.
- Crear estrategias para los asesores que no vienen cumpliendo con los objetivos propuestos, como incentivos adicionales hasta amonestaciones por no cumplir.

Por lo antes mencionado, cada parte gerente – supervisor debió asumir otros roles y responsabilidades entre ambas partes involucradas para lograr que el cumplimiento sea mutuo.

Roles y responsabilidades Gerente:

- Gestionar el análisis de las causas, con ello definir y realizar nuevos planes para modificar la gestión de resultados cuando no se lleguen a alcanzar los objetivos planteados.
- Identificar los factores de satisfacción e insatisfacción de los clientes a través de las encuestas realizadas y con ello identificar las necesidades más recurrentes solicitadas.

Supervisor:

- Cumplir con los compromisos que se asumen en cada reunión de acuerdo a las fechas establecidas.
- Establecer la frecuencia y los indicadores a revisar en cada reunión.
- Definir los temas a tratar en cada reunión con anticipación.
- Priorizar la revisión de los indicadores de menor cumplimiento para ser revisados con prontitud.
- Establecer planes de mejora para la gestión de satisfacción e insatisfacción de los clientes.
- Tanto gerente como supervisor tiene que revisar y analizar el cumplimiento e impacto de los resultados para determinar los planes de acción a realizar en la próxima reunión.

Postest

Resultados

La propuesta "Aplicación del Ciclo de Deming para mejorar la calidad de servicio por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021", trajo consigo una serie de mejoras en los resultados que veremos a continuación paso a paso con la evaluación de nuestros indicadores.

Variable independiente: Ciclo de Deming

Planificar:

$$POM = \frac{OMP}{OMI} \times 100\%$$

POM: Porcentaje de oportunidades de mejora (%)

OMP: Oportunidades de mejora planificadas

OMI: Oportunidades de mejora identificadas

Para poder tener una medición clara y exacta enumeraremos las oportunidades de mejora planificadas en esta fase con su nivel de cumplimiento.

Oportunidades de mejora identificadas:

1. Mejorar el IVR de la banca por teléfono de Scotiabank Perú.
2. Mejorar la capacidad de respuesta en el servicio.
3. Desarrollar un CRM para la atención de los clientes.
4. Mejorar la satisfacción al cliente
5. Mejorar el protocolo de atención al cliente.
6. Revisión del perfil del asesor.
7. Organización de funciones de los asesores.
8. Automatizar algunos procesos.
9. Crear programas de desarrollo de habilidades.
10. Envío de indicadores de gestión.
11. Crear reuniones de premiaciones.

Oportunidades de mejora planificadas:

1. Aumentar la capacidad de respuesta en el servicio.
2. Aumentar la satisfacción al cliente
3. Cumplimiento del protocolo de atención al cliente
4. Crear el programa de desarrollo de habilidades
5. Envío de indicadores de gestión
6. Reuniones de premiaciones

Con los datos recogidos concluimos que:

$$POM = \frac{6}{11} X 100\%$$

$$POM = 60\%$$

El porcentaje de cumplimiento de los objetivos fue del 100%, ya que se logró realizar todos los objetivos propuestos en la implementación del Ciclo de Deming.

Hacer:

$$PMI = \frac{MR}{MP} X 100\%$$

PMI: Porcentaje de mejoras implementadas

MR: Mejoras realizadas

MP: Mejoras planificadas

A continuación, se detallará las mejoras planificadas y las realizadas.

Tabla 36: Mejoras planificadas y realizadas

Hacer	¿Cumple?	Mejoras planificadas	Mejoras realizadas
Medición de AHT	Si	1	1
Medición del tiempo de conexión	Si	1	1
Ejecución de capacitaciones	Si	1	1
Nuevo protocolo de atención al Cliente	Si	1	1
Programas de desarrollo de Habilidades	Si	1	1
Envío de indicadores de gestión	Si	1	1
Reuniones de premiaciones	Si	1	1
Total		7	7

Fuente: Elaboración propia

Mejoras planificadas y realizadas:

❖ Medición del AHT:

Se empezó a medir el tiempo medio de llamada de cada asesor para evitar llamadas con mucha duración.

❖ Medición de tiempo de conexión:

Se empezó a medir el tiempo de conexión de cada asesor para evitar el uso prolongado de auxiliares de manera muy prolongada que afecten la disponibilidad del asesor.

❖ Ejecución de capacitaciones:

Se desarrolló las capacitaciones en los siguientes temas:

- Conocer el Ciclo de Deming
- Aplicación del Ciclo de Deming
- Capacitación de procesos

❖ Nuevo protocolo de atención al cliente

Se implementó el uso de un nuevo protocolo de atención al cliente para que cada asesor lo use y se realice su medición.

❖ Programa de desarrollo de habilidades

- Gestión de personas
- Lúdico
- Desarrollo de la empatía

❖ Envío de indicadores de gestión

- Envío de indicadores en tiempo real
- Verificar y evaluar

❖ Reuniones de premiaciones

- Reunión de los mejores

Aplicando la fórmula:

$$PMI = \frac{7}{7} \times 100\%$$

$$PMI = 100\%$$

Con ello, concluimos que en esta fase se cumplió con el 100% con las mejoras, ya que se cumplió con la implementación del total de las mejoras planificadas.

Verificar

$$PNC = \frac{IC}{IM} \times 100\%$$

PNC = Porcentaje de nivel de cumplimiento (%)

IC: Indicador cumplido

IM: Indicador meta

En esta fase de resultados medimos el nivel de cumplimiento de la banca por teléfono de los nuevos indicadores implementados.

- **Medición de AHT**

En el mes de enero se empezó a tomar los resultados y medir el AHT en cada equipo de cada supervisor para poder identificar los cambios obtenidos en los asesores respecto al tiempo medio de sus interacciones con los clientes durante sus llamadas.

Tabla 37: Resultados de AHT enero 2021

Reporte AHT											
Actualizado al: 31/01/2021			$AHT = \frac{RING + ACD + HOLD + ACW}{NTLLA}$							Donde:	
										AHT= Tiempo medio de llamada	
										RING= Demora en aceptar la llamada	
										HOLD= Tiempo total de espera	
										ACW= Total de tareas fin de llamada	
										NTLLA N° total de llamadas atendidas	
AHT por supervisor											
SUP.	N° de as.	N° de llam.	Semana 4						AHT	Meta	Cumplimiento
			21-Dic	22-Dic	23-Dic	24-Dic	25-Dic	26-Dic			
Sup. 1	13	2340	444	518	475	510	508	495	492	481	98%
Sup. 2	12	2530	490	501	512	487	500	486	496	481	97%
Sup. 3	14	2100	434	514	490	511	507	476	489	481	98%
Sup. 4	13	1950	474	513	491	504	500	502	497	481	97%
Sup. 5	14	3160	401	482	486	482	516	503	478	481	101%
Sup 6	13	2270	417	481	508	490	478	508	480	481	100%
Sup. 7	12	2390	428	484	475	520	513	475	483	481	100%
Sup. 8	14	3180	405	492	509	492	509	502	485	481	99%
Sup. 9	12	2510	454	484	512	487	494	511	490	481	98%
Sup. 10	12	2610	480	510	480	510	495	515	498	481	97%
Sup. 11	12	2200	453	507	501	496	517	509	497	481	97%
Sup. 12	14	2730	488	479	501	518	478	500	494	481	97%
Sup. 13	14	2720	400	500	494	497	493	508	482	481	100%
Sup. 14	12	2630	402	500	480	497	484	519	480	481	100%
Sup. 15	12	2800	483	518	517	503	479	509	502	481	96%
Sup. 16	12	2750	415	499	500	518	512	497	490	481	98%
Sup. 17	14	2690	480	510	517	502	494	508	502	481	96%
Sup. 18	13	2810	494	498	479	492	516	502	497	481	97%
TOTAL	232	46370	447	499	496	501	500	501	491	481	98%

Fuente: Scotiabank Perú

Se obtuvo un porcentaje de cumplimiento del 98%, siendo muy aceptable esta segunda medición a comparación de la primera medición que se hizo en la semana 4 de diciembre 2020 en la fase de verificar donde obtuvimos un porcentaje de 97%, teniendo una leve mejora en su cumplimiento.

Medición de tiempo de conexión

Así mismo, se midió el tiempo de conexión de los asesores durante el mes de enero 2021, en la etapa de resultados para conocer la mejora que obtuvimos.

Tabla 38: Resultados de tiempo de conexión

SUP.		N° de as.	Tiempo de conexión				Meta	Cumplimiento
			Ene-21					
			Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4		
Sup. 1	13	85	68	80	79	75%	104	
Sup. 2	12	71	81	84	75	75%	104	
Sup. 3	14	76	82	72	73	75%	101	
Sup. 4	13	67	72	77	74	75%	97	
Sup. 5	14	70	69	81	65	75%	95	
Sup. 6	13	84	84	68	65	75%	100	
Sup. 7	12	67	74	74	78	75%	98	
Sup. 8	14	85	75	73	81	75%	105	
Sup. 9	12	75	83	80	68	75%	102	
Sup. 10	12	68	83	67	75	75%	98	
Sup. 11	12	66	72	71	77	75%	95	
Sup. 12	14	85	81	78	83	75%	109	
Sup. 13	14	78	82	66	75	75%	100	
Sup. 14	12	77	82	73	67	75%	100	
Sup. 15	12	78	70	78	77	75%	101	
Sup. 16	12	72	78	69	85	75%	101	
Sup. 17	14	78	76	77	79	75%	103	
Sup. 18	13	69	81	81	78	75%	103	
TOTALES	232	75	77	75	75	75%	101	

Fuente: Scotiabank Perú

Los resultados obtenidos en el mes de enero 2021 fue un 101% de cumplimiento, a comparación del mes anterior en la fase verificación que obtuvimos un resultado de 92%, obteniendo un incremento significativo en el tiempo de conexión de los asesores donde se verifica que si están cumpliendo con los indicadores.

Con los resultados obtenidos de ambos indicadores tenemos:

$$PNC = \frac{98+101}{100+100} \times 100\% = 99,5\%$$

Obtenemos un resultado de 99,5% en conjunto con ambos indicadores.

- **Medición de nuevo protocolo de atención al cliente**

Se realizó un seguimiento a cada asesor para validar que esté cumpliendo el protocolo de atención asignado. De manera diaria el supervisor envió el reporte del nivel de cumplimiento de cada asesor para poder medir el nivel de cumplimiento a los nuevos indicadores y reforzar los puntos a mejorar.

Tabla 39: Control de protocolo de atención al cliente

CONTROL DE PROTOCOLO DE ATENCIÓN A CLIENTE						
		%Speech de bienvenida= (Uso de speech / Total de llamadas) x 100% % Empatía= (Uso de frases de empatía / Total de llamadas) x 100% %Speech de encuesta= (Uso de speech / Total de llamadas) x 100% %Speech de despedida= (Uso de speech / Total de llamadas) x 100%				
		FECHA: 31/01/2021			ÁREA: CONTACT CENTER	
SUPERVISOR	N° de asesores	N° Llamadas	% SPEECH DE BIENVENIDA	% EMPATÍA	% SPEECH ENCUESTA	% SPEECH DE DESPEDIDA
Supervisor 1	13	1593	91%	89%	88%	80%
Supervisor 2	12	1980	95%	80%	76%	77%
Supervisor 3	14	1873	97%	85%	82%	72%
Supervisor 4	13	1582	99%	85%	85%	75%
Supervisor 5	14	1967	90%	80%	77%	79%
Supervisor 6	13	1993	89%	89%	75%	82%
Supervisor 7	12	1814	86%	82%	89%	85%
Supervisor 8	14	1616	88%	78%	80%	89%
Supervisor 9	12	1529	92%	82%	85%	78%
Supervisor 10	12	1920	91%	90%	90%	90%

Supervisor 11	12	1533	89%	88%	97%	85%
Supervisor 12	14	1864	85%	87%	89%	84%
Supervisor 13	14	1554	98%	85%	84%	89%
Supervisor 14	12	1683	95%	93%	90%	82%
Supervisor 15	12	1607	92%	97%	89%	90%
Supervisor 16	12	1594	95%	95%	95%	95%
Supervisor 17	14	1866	85%	89%	80%	97%
Supervisor 18	13	1909	82%	86%	90%	89%
TOTALES	232	31477	91%	86%	86%	84%

Fuente: Scotiabank Perú

Los porcentajes que se pidió para concluir que se cumplió con el uso de las mejoras propuestas para la satisfacción al cliente fueron:

- %Speech de bienvenida: 90%
- % Empatía: 85%
- % Speech de encuesta: 85%
- %Speech de despedida: 80%

Con los indicadores propuestos y los resultados obtenidos tenemos:

$$PNC = \frac{IC}{IM} \times 100\% = 102\%$$

Se obtuvo un porcentaje de 102% de cumplimiento, logrando sobrepasar los indicadores establecidos.

Actuar:

$$IRO = \frac{MA}{ME} \times 100\%$$

IRO: Indicador de resultados obtenidos (%)

MA: Metas alcanzadas

ME: Metas esperadas

En la fase actuar se recopiló los valores únicos que se tuvo durante la implementación de la mejora a través del Ciclo de Deming, siendo las siguientes:

Tabla 40: Resultados obtenidos

RESULTADOS OBTENIDOS		
Metas esperadas	¿Se logró?	Metas alcanzadas
1. Envío a tiempo de AHT	Si	* Se logró asignando a una sola persona el envío del AHT a todos los supervisores a una hora acordada.
2. Seguimiento de auxiliares	Si	* Se logró asignando a un asesor como back office para que verifique cierto número de asesores el uso de auxiliares y otorgue los permisos.
3. Brindar capacitadores	Si	* Se logró poniendo a pasantía a 5 asesores senior con mayor experiencia y manejo de información para apoyar en las capacitaciones, y teniendo una rotación constante entre otros asesores.
4. Uso de nueva herramienta de gestión	No	* No se logró, aún se encuentra en desarrollo
5. Asignación de recursos	Si	* Se logró adquiriendo laptops, módems, entre otros recursos tecnológicos
6. Asignación de premios por cumplimiento de indicadores	No	* Aún no se implementa de manera adecuada
7. Asignación de aplicativos faltantes	No	* Pendiente de asignar a todos los asesores
8. Seguimiento a gestión de los asesores	Si	* Se logró el seguimiento constante para asegurar el cumplimiento del nuevo protocolo de atención.
9. Reducir los ausentismos por posibles contagios	Si	* Se logró reducir el tiempo de cuarentena de 15 días a 3 días realizando pruebas rápidas a los asesores cercanos al contagiado y acelerando el retorno.
10. Reducir las faltas de asesores a banca por teléfono	Si	* Se gestionó apoyo de otras áreas con menos demanda de llamadas previas capacitaciones.
11. Conseguir ubicación de puestos de trabajo para respetar las medidas establecidas entre cada asesor	Si	* Se trasladó equipos a otras sedes y trabajadores remoto desde sus casas.
12. Envío de información actualizada a tiempo	Si	* Se implementó el envío de información de manera diaria acerca de nuevos procesos y estado de agencias.

Fuente: Scotiabank Perú

Con ello, se aplica la fórmula:

$$IRO = \frac{MA}{ME} \times 100\%$$

$$IRO = 75\%$$

Se obtuvo un cumplimiento del 75% de las metas esperadas con las metas alcanzadas, la cual garantizó un buen porcentaje de resolución teniendo en cuenta que las que no se resolvieron se encuentran en proceso de implementación.

Análisis comparativo

Variable dependiente: Calidad de servicio

Dimensión 1: Capacidad de respuesta

$$CR = \frac{CA}{TCI} \times 100\%$$

CR: capacidad de respuesta (%)

CA: Clientes atendidos

TCI: Total de clientes que ingresan

En esta fase de resultados se midió la capacidad de respuesta de la banca telefónica antes y con la nueva implementación del Ciclo de Deming.

Tabla 41: Capacidad de respuesta antes de la mejora

CAPACIDAD DE RESPUESTA			
Scotiabank Perú			
$CR = \frac{NCA}{TCI} \times 100\%$		CR= Capacidad de respuesta	
		NCA= Número de clientes atendidos	
		TCI= Total de clientes que ingresan	
FECHA	N° Clientes atendidos	Total de clientes que ingresan	Capacidad de respuesta
2/11/2020	6259	7089	88%
3/11/2020	6290	7108	88%
4/11/2020	5931	6769	88%
5/11/2020	6200	6949	89%
6/11/2020	6140	6829	90%
7/11/2020	3756	4515	83%
9/11/2020	7173	8129	88%
10/11/2020	6189	6826	91%
11/11/2020	6821	7726	88%
12/11/2020	6051	6856	88%
13/11/2020	6082	6847	89%

14/11/2020	2942	3702	79%
16/11/2020	6577	7401	89%
17/11/2020	6210	7007	89%
18/11/2020	6129	6930	88%
19/11/2020	5255	6026	87%
20/11/2020	5555	6327	88%
21/11/2020	2957	3773	78%
23/11/2020	6647	7458	89%
24/11/2020	5839	6584	89%
25/11/2020	5151	5899	87%
26/11/2020	6102	6723	91%
27/11/2020	5918	7424	80%
28/11/2020	3064	3446	89%
TOTAL DEL MES	135238	154343	87%

Fuente: Scotiabank Perú

Antes de la implementación de la mejora, se tenía una capacidad de respuesta del 87% en la banca por teléfono de Scotiabank Perú, teniendo un abandono demasiado alto para ser una banca telefónica que requiere una atención inmediata.

Tabla 42: Capacidad de respuesta después de la mejora

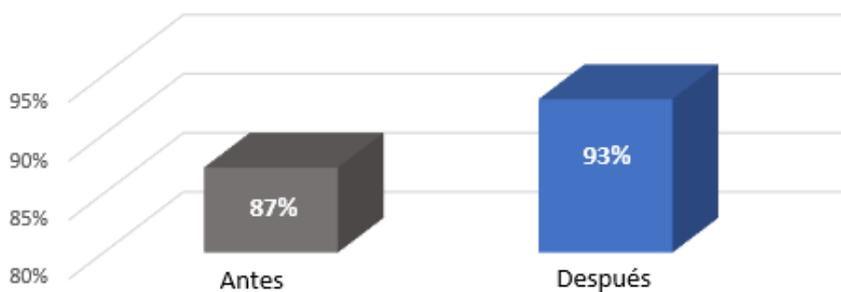
CAPACIDAD DE RESPUESTA			
Scotiabank Perú			
$CR = \frac{NCA}{TCI} \times 100\%$			
NCA= N° clientes atendidos			
TCI= Total de clientes que ingresan			
FECHA	N° Clientes atendidos	Total clientes que ingresan	Después de la mejora
4/01/2021	6671	7301	91%
5/01/2021	6290	6721	94%
6/01/2021	6480	6851	95%
7/01/2021	6843	7189	95%
8/01/2021	6820	7284	94%
9/01/2021	4581	5140	89%
11/01/2021	6920	7529	92%
12/01/2021	6619	7148	93%
13/01/2021	6048	6450	94%
14/01/2021	6126	6476	95%
15/01/2021	5612	6062	93%
16/01/2021	3573	3926	91%
18/01/2021	6916	7427	93%
19/01/2021	6210	6520	95%

20/01/2021	5990	6441	93%
21/01/2021	6506	6942	94%
22/01/2021	6801	7054	96%
23/01/2021	3704	3901	95%
25/01/2021	7102	7604	93%
26/01/2021	6842	7203	95%
27/01/2021	6302	6961	91%
28/01/2021	6104	6501	94%
29/01/2021	6402	6749	95%
30/01/2021	3509	3767	93%
TOTAL DEL MES	144971	155147	93%

Fuente: Scotiabank Perú

Con la implementación del Ciclo de Deming se obtuvo una nueva capacidad de respuesta del 93%. A continuación, mostramos el comparativo con la capacidad de respuesta antes y después de la mejora.

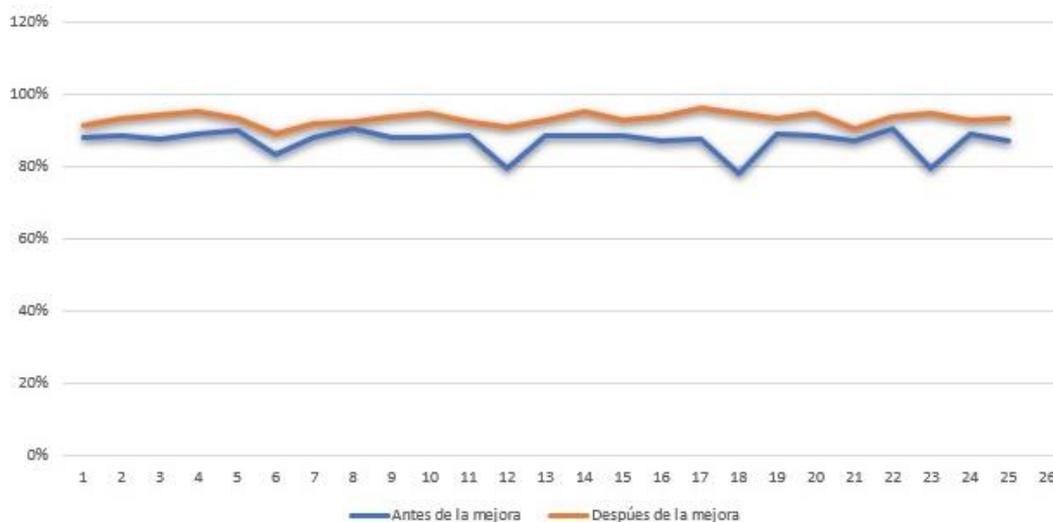
Figura 18: Capacidad de respuesta



Fuente: Scotiabank Perú

En la Figura 18, se tiene la comparación con la aplicación del Ciclo de Deming de la capacidad de respuesta, donde antes se registró un promedio del 87% que fue obtenido en el mes de noviembre 2020, antes de iniciar el proyecto presentado, y después un incremento a 93%, que fue obtenido con los resultados del mes de enero 2021, una vez realizados todas las fases del Ciclo de Deming, obteniendo un incremento porcentual de un 7% en la capacidad de respuesta.

Figura 19: Comparativo capacidad de respuesta



Fuente: Scotiabank Perú

Satisfacción al cliente

$$SC = \frac{EP - ED}{TE} \times 100\%$$

SC: Satisfacción al cliente (%)

EP: Encuesta promotor

ED: Encuesta detractor

TE: Total de encuestas

En este apartado se mostró los resultados que fueron obtenidos a causa de la implementación de la mejora con el Ciclo de Deming en la banca telefónica de Scotiabank Perú, no sin antes mostrar los resultados antes de la implementación.

Tabla 43: Satisfacción al cliente antes de la mejora

SATISFACCIÓN AL CLIENTE ANTES DE LA MEJORA					
$SC = \frac{EP - ED}{TE} \times 100\%$				SC= Satisfacción al cliente	
				EP= Encuesta promotor	
				ED= Encuesta detractor	
				TE= Total encuestas	
Fecha	Promotor	Neutro	Detractor	Total	Antes de la mejora
1/11/2020	8	2	4	14	29%

2/11/2020	6	2	2	10	40%
3/11/2020	6	2	1	9	56%
4/11/2020	3	4	2	9	11%
5/11/2020	6	2	1	9	56%
6/11/2020	8	2	2	12	50%
7/11/2020	9	3	1	13	62%
8/11/2020	2	1	1	4	25%
9/11/2020	5	3	1	9	44%
10/11/2020	2	1	0	3	67%
11/11/2020	3	1	1	5	40%
12/11/2020	6	1	3	10	30%
13/11/2020	9	3	2	14	50%
14/11/2020	6	1	2	9	44%
15/11/2020	5	3	2	10	30%
16/11/2020	9	3	2	14	50%
17/11/2020	7	3	1	11	55%
18/11/2020	8	2	2	12	50%
19/11/2020	5	2	1	8	50%
20/11/2020	10	3	2	15	53%
21/11/2020	7	2	2	11	45%
22/11/2020	6	1	2	9	44%
23/11/2020	8	2	1	11	64%
24/11/2020	12	3	2	17	59%
25/11/2020	6	2	0	8	75%
26/11/2020	9	1	2	12	58%
27/11/2020	5	0	2	7	43%
28/11/2020	9	2	3	14	43%
29/11/2020	12	4	3	19	47%
30/11/2020	7	2	1	10	60%
TOTALES	204	63	51	318	48%

Fuente: Scotiabank Perú

Antes de la implementación del Ciclo de Deming, los resultados obtenidos del mes de noviembre mostraban un 48% a través de las encuestas recogidas por 318 clientes que evidenciaban una baja satisfacción del servicio recibido por la banca telefónica, a partir de ello se implementó el Ciclo de Deming y a continuación se mostrará los resultados obtenidos del mes de enero 2021.

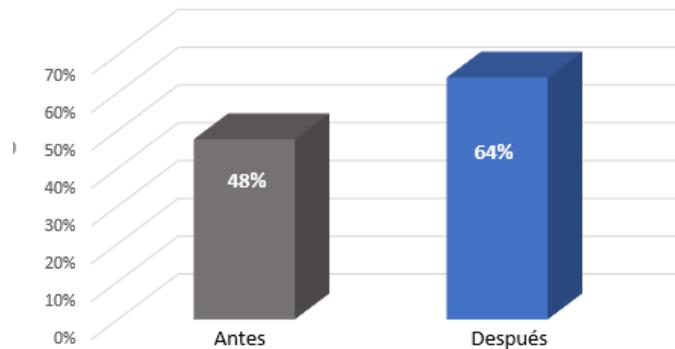
Tabla 44: Satisfacción al cliente después de la mejora

SATISFACCIÓN AL CLIENTE DESPUÉS DE LA MEJORA					
$SC = \frac{EP - ED}{TE} \times 100\%$			SC= Satisfacción al cliente		
			EP= Encuesta promotor		
Ene-21			ED= Encuesta detractor		
			TE= Total encuestas		
Fecha	Promotor	Neutro	Detractor	Total	Después de la mejora
1/01/2021	8	1	0	9	89%
2/01/2021	3	0	0	3	100%
3/01/2021	9	1	0	10	90%
4/01/2021	4	0	0	4	100%
5/01/2021	9	0	1	10	80%
6/01/2021	7	1	1	9	67%
7/01/2021	6	1	1	8	63%
8/01/2021	6	1	0	7	86%
9/01/2021	3	1	5	9	-22%
10/01/2021	18	10	4	32	44%
11/01/2021	1	0	0	1	100%
12/01/2021	1	0	2	3	-33%
13/01/2021	2	0	0	2	100%
14/01/2021	14	1	2	17	71%
15/01/2021	13	2	1	16	75%
16/01/2021	10	1	2	13	62%
17/01/2021	2	0	1	3	33%
18/01/2021	9	1	1	11	73%
19/01/2021	5	2	0	7	71%
20/01/2021	2	0	2	4	0%
21/01/2021	3	1	0	4	75%
22/01/2021	6	0	0	6	100%
23/01/2021	3	0	0	3	100%
24/01/2021	16	1	1	18	83%
25/01/2021	2	0	1	3	33%
26/01/2021	3	1	1	5	40%
27/01/2021	8	2	0	10	80%
28/01/2021	5	1	2	8	38%
29/01/2021	8	4	0	12	67%
30/01/2021	8	1	1	10	70%
TOTALES	194	34	29	257	64%

Fuente: Elaboración propia

Aplicada la implementación del Ciclo de Deming se obtuvieron los resultados de la satisfacción del cliente con un 64%, habiendo sido la meta propuesta del 62% y obteniendo un sobrecumplimiento del 103% y un incremento porcentual de 33% con referencia al mes de diciembre cuando no se aplicaba la mejora.

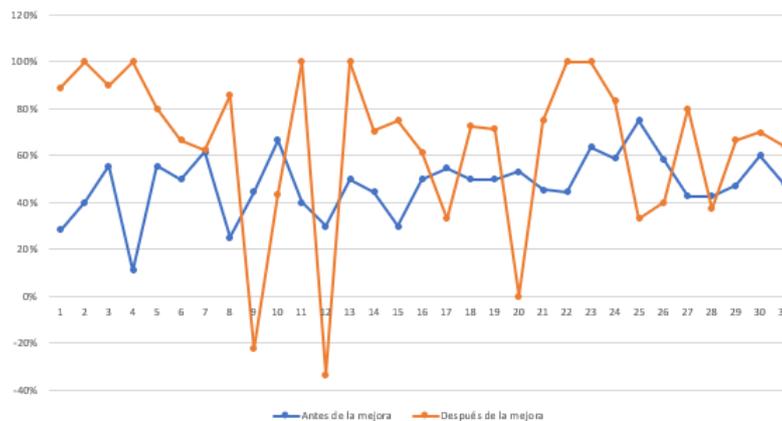
Figura 20: Satisfacción al cliente



Fuente: Scotiabank Perú

En la Figura 20, se tiene la comparación que se obtuvo con la aplicación del Ciclo de Deming en la satisfacción al cliente, en donde antes se registró un promedio del 48% que fue obtenido en el mes de noviembre 2020, antes de iniciar el proyecto presentado, y después de la mejora un incremento a 64%, que fue obtenido con los resultados del mes de enero 2021, una vez realizados todas las fases del Ciclo de Deming, obteniendo un incremento porcentual de un 33% en la satisfacción al cliente por la banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

Figura 21: Comparativo satisfacción al cliente



Fuente: Scotiabank Perú

En la Figura 21, cabe recalcar que se visualizan valores negativos dado que en algunos días la calificación de los clientes era muy baja por ende no se alcanzaba una valoración positiva.

Análisis económico

En la evaluación económica financiera, se presenta el Flujo de Caja Descontado, que contiene información relacionada a los ingresos, expresada en recuperaciones, costos operativos, inversión requerida para impulsar la aplicación del Ciclo de Deming. Se detalla la determinación del valor actual neto (VAN), la tasa interna de retorno (TIR) y la tasa de descuento promedio (WACC). La evaluación permite determinar la recuperación de la inversión, la factibilidad de la aplicación de las mejoras propuestas, e implantación del proyecto.

Ingresos del proyecto

Lo conforman las recuperaciones que se esperan obtener, una vez llevada a cabo la aplicación del proyecto de mejora, a través del ciclo de Deming, dirigido a la calidad del servicio de atención de banca por teléfono. Se ha tenido en cuenta la problemática de la empresa: (a) falta de capacitación, que originaba orientaciones deficientes; (b) insatisfacción de clientes, que originaba pérdida de clientes.

En la Tabla 45, se muestra las estimaciones para el primer año de implementación.

Tabla 45: Cálculo de la recuperación

Ingresos	Monto
Demora en el Servicio	S/ 30,000.00
Tecnología Obsoleta	S/ 50,000.00
Falta de Capacitación	S/ 20,000.00
Insatisfacción de Clientes	S/ 60,000.00
Total por Recuperar	S/ 160,000.00

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 45, los gastos que se generaban a consecuencia de la problemática encontrada, se verán recuperadas al realizar la implementación de la mejora, de acuerdo a las estimaciones esperadas para el primer año de aplicación.

Inversión del proyecto

La inversión del proyecto contiene cuatro (4) componentes: (a) el presupuesto de implementación, que detalla los ejecutivos involucrados con sus respectivos costos; (b) profesionales de capacitación, contratados para transferir conocimientos técnicos, de atención y trato a los clientes; (c) aplicativos y tutoriales de consulta, disponibles para todos los asesores, conteniendo todos los productos y servicios de la entidad; (d) reconversión tecnológica, para que los asesores cuenten con mejores equipos de comunicación y de acceso a información.

En la Tabla 46, se muestra el detalle de los componentes de la inversión del proyecto.

Tabla 46: Inversión del proyecto

Descripción	Monto
Presupuesto de Implementación	S/ 31,000.00
Profesionales de Capacitación	S/ 15,000.00
Aplicativos y Tutoriales de Consulta	S/ 12,000.00
Reconversión Tecnológica Asesores	S/ 25,000.00
Total Inversión del Proyecto	S/ 83,000.00

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la Tabla 46, la gerencia del Contact Center de Scotiabank Perú brindó un presupuesto único para implementar la mejora que fue de S/31,000 que fue aceptado y se puede verificar en el anexo 21, así mismo se necesitó de 10 profesionales que realicen la tarea de brindar las capacitaciones a los asesores y se constata en el Anexo 22, acompañado de aplicativos y tutoriales de consulta que se encuentran en el Anexo 23, al igual que la reconversión tecnológica usada y detallada en el anexo 24.

Costos operativos

Los costos operativos están sustentados el costo que representa la capacitación de los asesores que dan respuesta a las consultas de los clientes, reunidos en una central de llamadas. Su capacitación es permanente porque los productos y servicios de la entidad financiera en estudio, mejorar de forma constante, con uso de nuevas tecnologías y plataformas.

En la Tabla 47, se muestra el costo operativo correspondiente al primer año.

Tabla 47: Costos operativos

Descripción	Monto
Personal de Atención al Cliente	S/ 37,468.00
Total Costos Operativos	S/ 37,468.00

Fuente: Elaboración propia

Flujo de caja descontado

En la Tabla 48, se muestra los resultados del flujo de caja descontado.

Tabla 48: Flujo de caja descontado

Valor Actual de la Inversión	S/ 83,000.00					
Inflación Anual	3%					
FLUJO DE CAJA DESCONTADO						
Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Recuperación de VENTAS		S/ 160,000.00	S/ 164,800.00	S/ 169,744.00	S/ 174,836.32	S/ 180,081.41
Costos operativos		S/ (37,468.00)	S/ (38,592.04)	S/ (39,749.80)	S/ (40,942.30)	S/ (42,170.56)
Utilidad Neta		S/ 122,532.00	S/ 126,207.96	S/ 129,994.20	S/ 133,894.02	S/ 137,910.85
Impuesto a la renta (29.5%)		S/ (36,146.94)	S/ (37,231.35)	S/ (38,348.29)	S/ (39,498.74)	S/ (40,683.70)
Flujo de efectivo neto		S/ 86,385.06	S/ 88,976.61	S/ 91,645.91	S/ 94,395.29	S/ 97,227.15
Flujo de inversiones	S/ (83,000.00)					
Flujo de inversiones	S/ (83,000.00)					
Flujo de efectivo libre	S/ (83,000.00)	S/ 86,385.06	S/ 88,976.61	S/ 91,645.91	S/ 94,395.29	S/ 97,227.15
VALOR PRESENTE NETO	S/ (83,000.00)	S/ 75,776.37	S/ 68,464.61	S/ 61,858.38	S/ 55,889.59	S/ 50,496.73
WACC (INFORMACIÓN DE LA EMPRESA)			14.00%			
Tasa de descuento Costo Promedio Ponderado (CPPC):			14.00%			
Valor Presente Neto (VAN)				S/229,485.68		
Tasa Interna de Retorno (TIR)				103.63%		

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del VAN y TIR

El VAN registró S/. 229,485.68, lo que significa la rentabilidad del proyecto para los próximos cinco (5) años. El TIR registró 103.63%, superior a la tasa de descuento, lo que confirma la rentabilidad del proyecto.

Tabla 49: VAN y TIR

Tasa de descuento Costo Promedio Ponderado (CPPC):	14.00%
Valor Presente Neto (VAN)	S/ 229,485.68
Tasa Interna de Retorno (TIR)	103.63%

Fuente: Elaboración propia

3.6. Método de análisis de datos

Para Tamayo (2015) es el proceso práctico que permite confirmar las relaciones que se establecen en la hipótesis, así como sus características.

Según Graterol (2014) afirma que los datos tienen una limitada importancia, es necesario encontrarles un significado, en eso consiste el análisis e interpretación de datos. El fin es dar mayor importancia a cada uno de los elementos que brindan respuestas al trabajo, en resumen, a los problemas que se formulan.

Los métodos usados serán los siguientes: El descriptivo y el inferencial.

Análisis descriptivo

Según Escudero (2017), el método de análisis descriptivo se refiere a la descripción descriptiva de los resultados estadísticos, para la investigación en estudio se menciona tal cual el análisis de los indicadores de capacidad de respuesta y satisfacción al cliente, con los cuales se analiza de forma descriptiva como se están comportando los datos.

A través del análisis descriptivo se recolectó, procesó y analizó los datos encontrados de cada indicador, para poder analizar los resultados obtenidos de las variables a través de la estadística descriptiva como el uso de cálculo de tasa, promedios, porcentajes, mediana, varianza, etc.

Análisis inferencial

Vargas Barrera (2018) indica que la estadística inferencial intenta estimar los parámetros poblacionales desde las estadísticas obtenidas en la muestra.

En esta investigación se usó la estadística inferencial para la obtención de conclusiones acerca de la población, inferir resultados de manera que generalice con los mismos, iniciando desde la muestra hacia la población y contrastar la hipótesis mediante la hipótesis a través de este análisis.

3.7. Aspectos éticos

Los aspectos éticos utilizados se fundamentan en los criterios siguientes:

a) Se respetó la autoría de todas las referencias de la información que se usó, considerando las bases científicas brindadas por la universidad, como Scopus, Ebsco, Dvalnet, Scielo y Google académico. Respetando y dando prioridad al idioma inglés, luego al español, con una antigüedad de 5 años, en algunos casos que no haya se toma hasta 7 años, trabajando con fuentes desde el año 2014 a la fecha del 2021.

b) Se obedeció los principios éticos establecidos en referencia a la retención y procesamiento de información que nos fue brindada de la institución financiera en estudio. Se obtuvo la carta de autorización del Banco Scotiabank Perú para poder desarrollar la investigación. Ver anexo 21.

c) Se cumplió el código establecido por la Universidad César Vallejo como base de nuestra ética profesional que lleva la investigación.

La presente investigación, ha tenido las siguientes consideraciones:

Académico

El contenido de la investigación se va a utilizar con fines académicos y no será adulterada.

Objetividad

Los datos que vayan a obtener en esta investigación serán analizados con criterios técnicos y con imparcialidad.

Confiabilidad

Los datos mostrados en esta investigación obedecen a la protección de datos de los clientes y la autorización brindada por parte del Banco Scotiabank para poder mostrarlos y la propiedad intelectual de los documentos consultados.

Veracidad

Los resultados que se obtuvieron no serán manipulados o adulterados, se cuidará con recelo la veracidad y confiabilidad.

Originalidad

De acuerdo a la normativa que establece la Universidad Cesar Vallejo, facultad de ingeniería, se citaron fuentes bibliográficas a fin de evitar el plagio.

IV. RESULTADOS

Análisis estadístico descriptivo

Se realizó la comparación de los resultados del objetivo general y específicos de la investigación antes y después de la mejora a través del análisis descriptivo.

Variable dependiente: Calidad de servicio

De la variable dependiente, calidad de servicio, se obtuvo el siguiente análisis descriptivo antes y después de la aplicación, con el software SPSS v21.

Tabla 50: Resumen del procesamiento de datos

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pretest	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
Posttest	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Fuente: SPSS

Como resumen de procesamiento de datos, se tiene la cantidad de 30 datos, de los cuales el 100% son válidos.

Del análisis descriptivo, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 51: Análisis descriptivo – calidad de servicio

Descriptivos

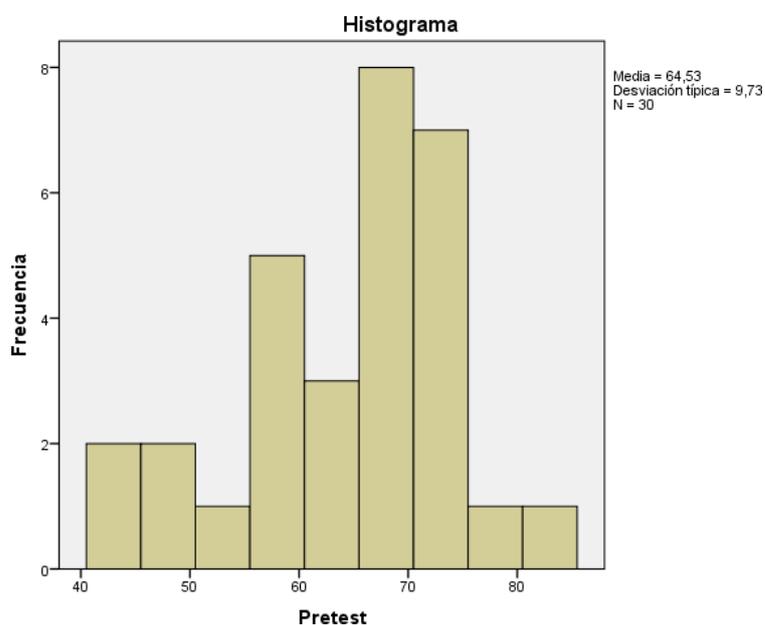
		Estadístico	Error típ.
Media		64,53	1,776
Intervalo de confianza	Límite inferior	60,90	
parala media al 95%	Límite superior	68,17	
Media recortada al 5%		64,87	
Mediana		66,50	

Pretest	Varianza		94,671	
	Desv. típ.		9,730	
	Mínimo		43	
	Máximo		81	
	Rango		38	
	Amplitud intercuartil		13	
	Asimetría		-,753	,427
	Curtosis		,110	,833
	Media		75,27	3,926
	Intervalo de confianza	Límite inferior	67,24	
	para la media al 95%	Límite superior	83,30	
	Media recortada al 5%		76,50	
	Mediana		82,50	
	Varianza		462,340	
Posttest	Desv. típ.		21,502	
	Mínimo		29	
	Máximo		98	
	Rango		69	
	Amplitud intercuartil		24	
	Asimetría		-1,003	,427
	Curtosis		-,185	,833

Fuente: SPSS

De la variable dependiente, calidad de servicio, se obtuvo los resultados en el pretest que se muestran en el histograma.

Figura 22: Histograma – pretest – calidad de servicio

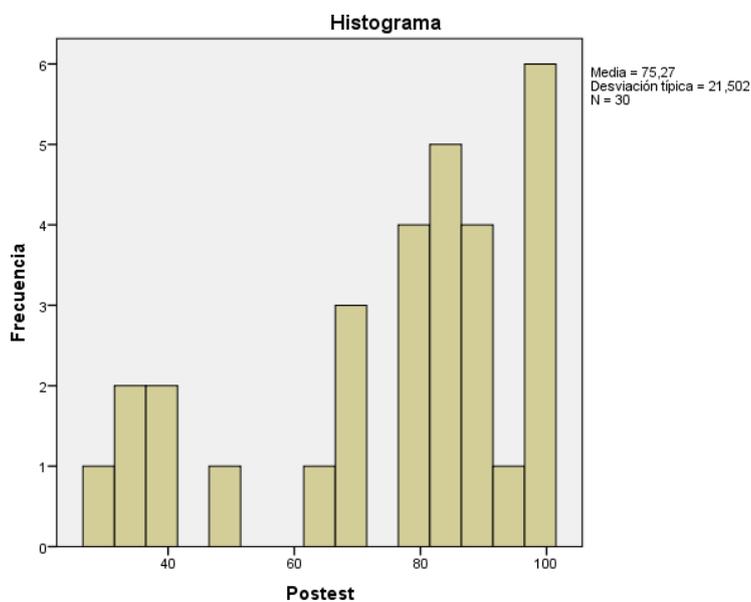


Fuente: SPSS

Se obtuvo una media de 64,53, que indica el porcentaje de la calidad de servicio antes de la mejora, una desviación típica de 9,73, con una muestra de 30.

De la variable dependiente, calidad de servicio, se obtuvo los resultados en el postest, que se muestran en el histograma.

Figura 23: Histograma – postest- calidad de servicio



Fuente: SPSS

Se obtuvo una media de 75,27, que indica el porcentaje de la calidad de servicio después de la mejora, una desviación típica de 21,502, con una muestra de 30.

Dimensión 1: Capacidad de respuesta

De la variable dimensión 1, capacidad de respuesta, se obtuvo el siguiente análisis descriptivo antes y después de la aplicación, con el software SPSS v21.

Tabla 52: Resumen de procesamiento de datos – capacidad de respuesta

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pretest	24	100,0%	0	0,0%	24	100,0%
Posttest	24	100,0%	0	0,0%	24	100,0%

Fuente: SPSS

Como resumen de procesamiento de datos, se tiene la cantidad de 30 datos, de los cuales el 100% son válidos.

Del análisis descriptivo, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 53: Análisis descriptivo – capacidad de respuesta

Descriptivos

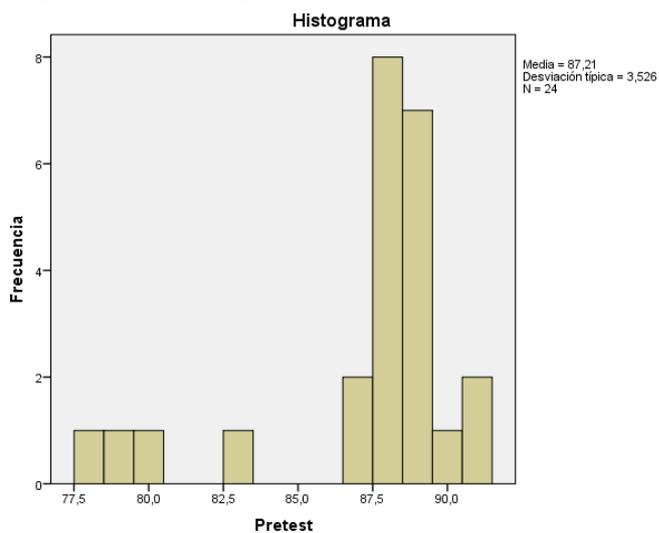
	Estadístico	Error típ.
Media	87,21	,720
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	85,72 88,70
Media recortada al 5%		87,50
Mediana		88,00
Varianza		12,433
Pretest Desv. típ.		3,526
Mínimo		78
Máximo		91

Rango		13	
Amplitud intercuartil		2	
Asimetría		-1,740	,472
Curtosis		2,151	,918
Media		93,46	,346
Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior	92,74	
	Límite superior	94,17	
Media recortada al 5%		93,56	
Mediana		94,00	
Varianza		2,868	
Posttest Desv. típ.		1,693	
Mínimo		89	
Máximo		96	
Rango		7	
Amplitud intercuartil		2	
Asimetría		-,918	,472
Curtosis		,624	,918

Fuente: SPSS

De la dimensión 1, capacidad de respuesta, se obtuvo los resultados en el pretest que se muestran en el histograma.

Figura 24: Histograma – pretest – capacidad de respuesta

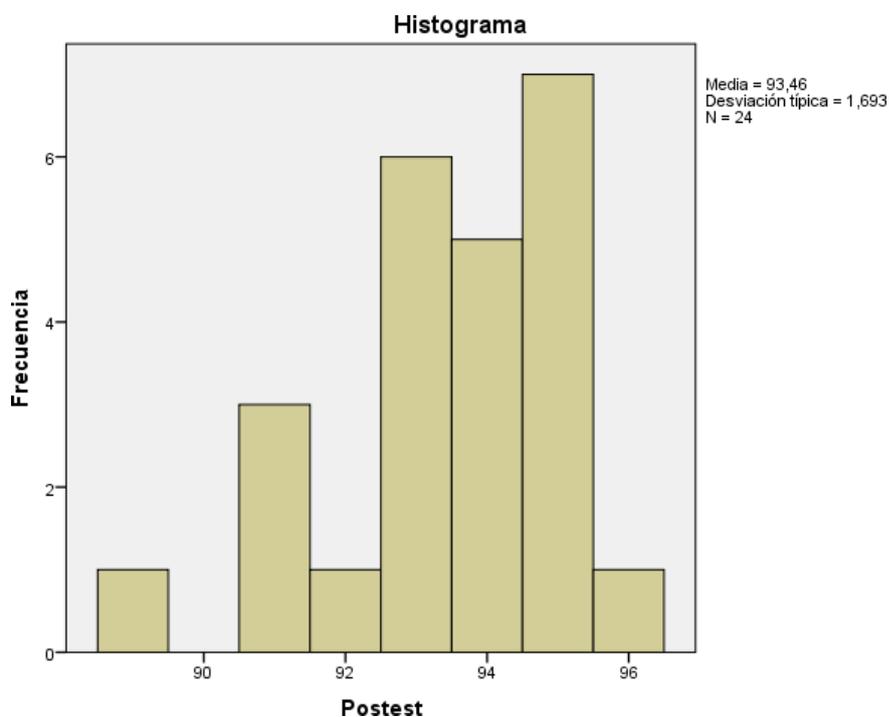


Fuente: SPSS

Se obtuvo una media de 87,21, que indica el porcentaje de la calidad de servicio después de la mejora, una desviación típica de 3,526, con una muestra de 30.

De la dimensión 1, capacidad de respuesta, se obtuvo los resultados en el postest, que se muestran en el histograma.

Figura 25: Histograma – postest- capacidad de respuesta



Fuente: SPSS

Se obtuvo una media de 93.46, que indica el porcentaje de la calidad de servicio después de la mejora, una desviación típica de 1,693, con una muestra de 30.

Dimensión 2: Satisfacción al cliente

De la variable dimensión 2, satisfacción al cliente, se obtuvo el siguiente análisis descriptivo antes y después de la aplicación, con el software SPSS v21.

Tabla 54: Resumen de procesamiento de datos – satisfacción al cliente

Resumen del procesamiento de los casos

	Casos					
	Válidos		Perdidos		Total	
	N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
Pretest	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%
Posttest	30	100,0%	0	0,0%	30	100,0%

Fuente: SPSS

Como resumen de procesamiento de datos, se tiene la cantidad de 30 datos, de los cuales el 100% son válidos.

Del análisis descriptivo, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 55: Análisis descriptivo – satisfacción al cliente

Descriptivos

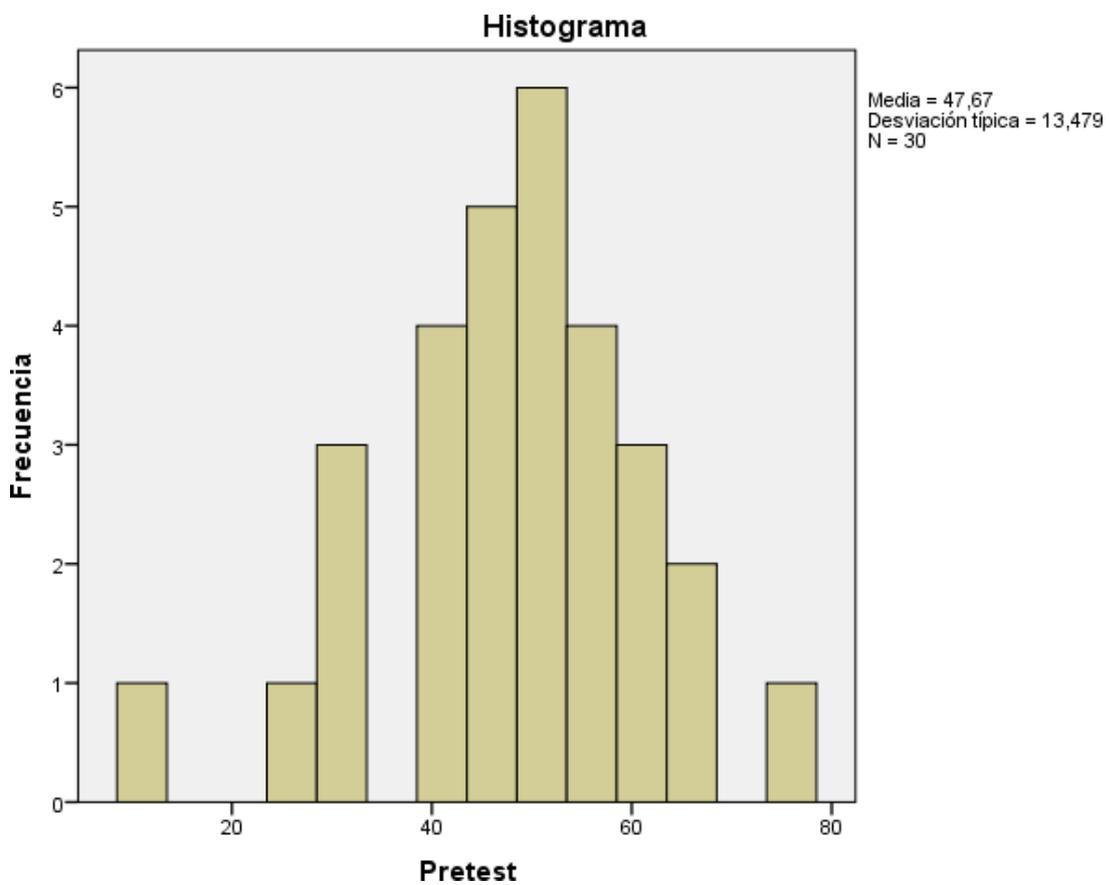
		Estadístico	Error típ.
	Media	47,67	2,461
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	42,63 52,70
	Media recortada al 5%	48,07	
	Mediana	50,00	
	Varianza	181,678	
Pretest	Desv. típ.	13,479	
	Mínimo	11	
	Máximo	75	
	Rango	64	
	Amplitud intercuartil	14	
	Asimetría	-,582	,427
	Curtosis	,868	,833
	Media	64,50	6,377
	Intervalo de confianza para la media al 95%	Límite inferior Límite superior	51,46 77,54

	Media recortada al 5%	67,74	
	Mediana	72,00	
	Varianza	1220,052	
Posttest	Desv. típ.	34,929	
	Mínimo	-33	
	Máximo	100	
	Rango	133	
	Amplitud intercuartil	46	
	Asimetría	-1,404	,427
	Curtosis	1,720	,833

Fuente: SPSS

De la dimensión 2, satisfacción al cliente, se obtuvo los resultados en el pretest que se muestran en el histograma.

Figura 26: Histograma – pretest – satisfacción al cliente

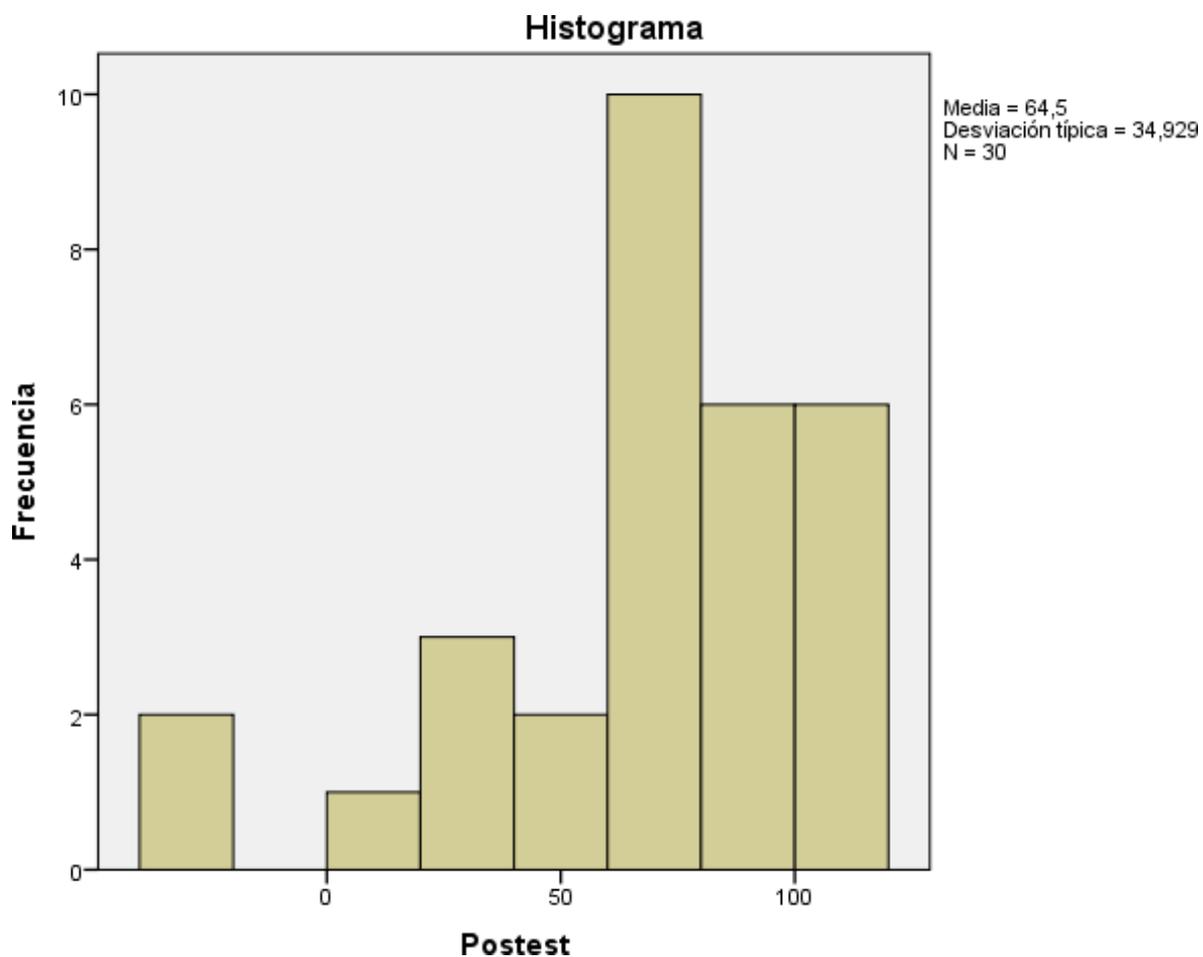


Fuente: SPSS

Se obtuvo una media de 47,67, que indica el porcentaje de la calidad de servicio después de la mejora, una desviación típica de 13,479, con una muestra de 30.

De la dimensión 2, satisfacción al cliente, se obtuvo los resultados en el posttest que se muestran en el histograma.

Figura 27: Histograma – posttest – satisfacción al cliente



Fuente: SPSS

Se obtuvo una media de 64,5, que indica el porcentaje de la calidad de servicio después de la mejora, una desviación típica de 34,929, con una muestra de 30.

Análisis inferencial

Para corroborar que la aplicación del Ciclo de Deming mejoró la calidad de servicio, se realizó la contrastación de la hipótesis a través de estadígrafos. Para ello se tomó en cuenta la toma de los datos que fueron hasta 30, se utilizó Shapiro - Wilk, el resultado que se obtuvo de las dos variables mostró que no son paramétricas, en consiguiente se realizó la prueba de Wilcoxon.

Hipótesis general: Calidad de servicio

Se hizo la prueba de normalidad, se tomó en consideración la regla de decisión.

Regla de decisión:

Si C valor mayor que 0.05, la serie es paramétrica.

Si C valor menor que 0.05, la serie es no paramétrica.

Tabla 56: Prueba de normalidad de calidad de servicio con Shapiro – Wilk

Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.
Calidad de servicio Pretest	,940	30	,094
Calidad de servicio Posttest	,852	30	,001

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: SPSS

En la Tabla 56, se muestra el pretest de la variable calidad de servicio donde obtuvo una significancia mayor a 0.05, la cual significa que tiene un comportamiento paramétrico, mientras que en el posttest se obtuvo un resultado menor a 0.05, la cual se considera un comportamiento no paramétrico, como tenemos resultados diferentes y de acuerdo a la regla de decisión se realizará la prueba de Wilcoxon para un posterior desarrollo.

Contrastación

Se usó la estadística descriptiva para poder analizar según la regla de decisión si se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

H_0 = La aplicación del Ciclo de Deming no mejora la calidad de servicio al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

H_a = La aplicación del Ciclo de Deming mejora la calidad de servicio al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

Regla de decisión:

$$H_0 = \mu_{ca} \geq \mu_{cd}$$

$$H_a = \mu_{ca} < \mu_{cd}$$

Tabla 57: Calidad de servicio – estadística descriptiva

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pretest	30	43	81	64,53	9,730
Postest	30	29	98	75,27	21,502

Fuente: SPSS

En la Tabla 57, se visualizó la diferencia entre la media de la calidad de servicio en donde se obtuvo que el pretest (64,53) es menor que el postest (75,27). Esto significa que se acepta la hipótesis alterna según la regla de decisión, la cual nos corrobora que la aplicación del Ciclo de Deming mejora la calidad de servicio por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

Se corroboró los resultados con la prueba Wilcoxon, que según si el C valor es menor a 0.05 se rechaza la hipótesis nula y si es mayor se acepta.

Regla de decisión:

Si $C_{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

Si $C_{valor} > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Tabla 58: Estadísticos de contraste Wilcoxon de calidad de servicio

Estadísticos de contraste^a

	Postest – Pretest
Z	-2,499 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,012

Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

a. Basado en los rangos negativos.

Fuente: SPSS

En la Tabla 57, se mostró el resultado de la prueba en donde se obtuvo una significancia de 0.012. Con esto se rechaza la hipótesis nula y se debe aceptar la alterna según la regla de decisión que la aplicación del Ciclo de Deming mejora la calidad de servicio al cliente por la banca por teléfono de Scotiabank Perú.

Hipótesis específica: Capacidad de respuesta

Tal cual se hizo con la hipótesis general, se analizó los datos del antes y después de la primera hipótesis específica, la cual según Shapiro - Wilk se verificó si su comportamiento es o no paramétrico.

Regla de decisión:

Si R_{valor} mayor que 0.05, la serie es paramétrica.

Si R_{valor} menor que 0.05, la serie es no paramétrica.

Tabla 59: Prueba de normalidad de capacidad de respuesta

Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Pretest	,728	24	,000
Postest	,903	24	,025

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: SPSS

En la Tabla 59, se obtuvo que ambas pruebas tanto el pretest como el postest tienen una significancia menor a 0.05, que según la regla de decisión se considera un comportamiento no paramétrico y se debe realizar la prueba Wilcoxon.

Contrastación

Se hizo la contrastación según estadística descriptiva de la primera hipótesis específica para poder analizar según la regla de decisión.

H_0 = La aplicación del Ciclo de Deming no mejora la capacidad de respuesta al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

H_a = La aplicación del Ciclo de Deming mejora la capacidad de respuesta al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

Regla de decisión:

$$H_0 = \mu_{ra} \geq \mu_{rd}$$

$$H_a = \mu_{ra} < \mu_{rd}$$

Tabla 60: Capacidad de respuesta – estadística descriptiva

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pretest	24	78	91	87,21	3,526
Postest	24	89	96	93,46	1,693

Fuente: SPSS

En la Tabla 60, se corroboró la diferencia de la media de la capacidad de respuesta, en donde se verifica que el pretest (87,21) es menor que el posttest (93,46). Esto nos informó que se acepta la hipótesis alterna según la regla de decisión, el cual demuestra que la aplicación del Ciclo de Deming mejoró la capacidad de respuesta de la banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

Se corroboró los resultados obtenidos con la prueba Wilcoxon, en donde si R valor es menor a 0.05 se acepta la hipótesis nula y si es mayor se acepta.

Regla de decisión:

Si $R_{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

Si $R_{valor} > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Tabla 61: Estadísticos de contraste Wilcoxon de capacidad de respuesta

Estadísticos de contraste^a

	Posttest - Pretest
Z	-4,307 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,000

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

Fuente: SPSS

En la Tabla 61, se mostró el resultado de la prueba en donde se obtuvo una significancia de 0.000. Con esto se rechaza la hipótesis nula y se debe aceptar la alterna según la regla de decisión que la aplicación del Ciclo de Deming mejora la calidad de respuesta al cliente por la banca por teléfono de Scotiabank Perú.

Hipótesis específica: Satisfacción al cliente

Se analizó los datos del antes y después de la segunda hipótesis específica, la cual según Shapiro - Wilk se verificó si su comportamiento es o no paramétrico.

Regla de decisión:

Si $Svalor \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

Si $Svalor > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Tabla 62: Prueba de normalidad de satisfacción al cliente

Pruebas de normalidad

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	Gl	Sig.
Pretest	,969	30	,520
Postest	,849	30	,001

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Fuente: SPSS

En la Tabla 62, se muestra el pretest de la variable calidad de servicio donde obtuvo una significancia mayor a 0.05, la cual significa que tiene un comportamiento paramétrico, mientras que en el postest se obtuvo un resultado menor a 0.05, la cual se considera un comportamiento no paramétrico, como tenemos resultados diferentes y de acuerdo a la regla de decisión se realizará la prueba de Wilcoxon para un posterior desarrollo.

Contrastación

Se hizo la contrastación según estadística descriptiva de la segunda hipótesis específica para poder analizar según la regla de decisión.

H_o = La aplicación del Ciclo de Deming no mejora la satisfacción al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

H_a = La aplicación del Ciclo de Deming mejora la satisfacción al cliente por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

Regla de decisión:

$$H_o = \mu_{sa} \geq \mu_{sd}$$

$$H_a = \mu_{sa} < \mu_{sd}$$

Tabla 63: Satisfacción al cliente – estadística descriptiva

Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desviación estándar
Pretest	30	11	75	47,67	13,479
Posttest	30	-33	100	64,50	34,929

Fuente: SPSS

En la Tabla 63, se corroboró la diferencia de la media de la capacidad de respuesta, en donde se verifica que el pretest (47,67) es menor que el posttest (64,50). Esto nos informó que se acepta la hipótesis alterna según la regla de decisión, el cual demuestra que la aplicación del Ciclo de Deming mejoró la satisfacción al cliente de la banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

Se corroboró los resultados obtenidos con la prueba Wilcoxon, con lo siguiente:

Regla de decisión:

Si $S_{valor} \leq 0.05$, se rechaza la hipótesis nula

Si $S_{valor} > 0.05$, se acepta la hipótesis nula

Tabla 64: Estadísticos de contraste Wilcoxon de satisfacción al cliente

Estadísticos de contraste^a

	Posttest -Pretest
Z	-2,201 ^b
Sig. asintót. (bilateral)	,028

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos negativos.

Fuente: SPSS

En la Tabla 64, se mostró el resultado de la prueba en donde se obtuvo una significancia de 0.028. Con esto se rechaza la hipótesis nula y se debe aceptar la alterna según la regla de decisión acerca de la mejora propuesta.

V. DISCUSIÓN

La presente investigación tiene una cercana relación con las teorías y literatura científica actual que se menciona en los antecedentes, teniendo en consideración que las compañías están en la constante búsqueda de nuevos procesos para lograr mejorar la calidad de su servicio, y así, de esta manera incrementar su nivel de competitividad en el mercado, donde hoy en día los clientes y usuarios están en la búsqueda de una empresa que logre satisfacer sus exigencias y necesidades. Por ello, el mercado peruano demanda que se implementen de manera constante estrategias u objetivos para lograr los resultados que busca la empresa para su beneficio. De esta manera, se corroborará las respuestas de los resultados de autores que se citaron para la investigación y verificar si su metodología generó beneficio a los números obtenidos.

Después de realizar el análisis de los resultados que se obtuvieron, se logró corroborar que, a través de la aplicación del Ciclo de Deming se mejoró la calidad de servicio de la banca por teléfono de Scotiabank Perú, ya que en la investigación antes de la mejora, teníamos que la calidad de servicio era de 65% y después de la mejora la calidad de servicio obtenida fue de 75%, con la cual, se obtuvo una mejora porcentual de 15%, teniendo una relación con la investigación de Jhoseph Izuiza (2017), donde también se aplicó el método PHVA para mejorar la calidad de atención al cliente en las tiendas Entel. En dicha investigación como en la presente, se realizó diversas capacitaciones a través de un cronograma establecido, y también con auditorías y horarios de gestión, y se verificó el aprendizaje obtenido de los trabajadores con exámenes para poder medir el desempeño de cada trabajador durante la aplicación de la mejora. El usar estas herramientas ayudó con la información brindada a los clientes de manera veraz, de la mano con la actitud comercial y disminución de pérdida de clientes y que cansaban de esperar en las colas y al final desistían del servicio, así se obtuvo de 55% a un 76%, que con las actividades desarrolladas la calidad de atención mejoró un 28%, con los resultados obtenidos se corroboró que el método PHVA si contribuye de una forma positiva con la problemática tratada, así mismo Gutiérrez (2014) en su metodología para la resolución de problemas, dio garantía de guiarse de los 8 pasos del método que

ayuda a una mejora continua en la resolución de incidencias. Además, tiene que ver con la investigación de Mardonio Celis (2017), que aplicó el Ciclo de Deming con la finalidad de mejorar la calidad de atención del personal de seguridad del aeropuerto Jorge Chávez, en la cual a través del desarrollo de la herramienta obtuvo una mejora en la satisfacción al cliente y redujo las quejas y reclamos de los usuarios, obteniendo con ello pasar del 66% al 91%, a través del desarrollo de actividades con el programa de capacitaciones al personal de seguridad. Con la obtención de estos resultados se afirmó que el Ciclo de Deming si contribuye a solucionar la problemática inicial que contaba la empresa, reforzando lo mencionado Cuatrecasas (2014) nos informa que la utilización de este método genera una mejora continua en resolver un problema de forma sistemática y estructurada.

Después de realizar el análisis de la capacidad de respuesta se demostró que con la aplicación del Ciclo de Deming se mejoró la capacidad de respuesta al cliente en la banca por teléfono de Scotiabank Perú, ya que en la presente investigación teníamos que antes de la aplicación de la mejora, la capacidad de respuesta era de 87% y después de la mejora obtuvimos una mejora al 93%, logrando un incremento porcentual de 7% en la capacidad de respuesta al cliente, teniendo una clara equivalencia relacionada con la investigación de Botia y Rivera (2018), cuyo objetivo era proponer una mejora para la capacidad de respuesta en la empresa, donde se diseñó y se creó un plan de auditoría y evaluaciones a los trabajadores, con el objetivo de conocer la percepción de los clientes en la capacidad de respuesta que se da. Usando este método se pudo disminuir los reclamos y tiempo de espera de los clientes, pasando de una capacidad de respuesta del 78% al 94%, logrando una mejora del 20,51%, con los resultados obtenidos se confirma que el uso del método resulta favorable en el aumento de la capacidad de respuesta. A ello añade Gosso (2018) en su teoría, que hay garantía en el uso de los métodos ya indicados, porque logran aumentar la capacidad de respuesta al cliente, que con la verificación de este indicador es una forma de predecir la conducta de los clientes.

Por último, luego de haber realizado el análisis de la satisfacción al cliente, se pudo corroborar que a través de la aplicación del Ciclo de Deming se mejoró la satisfacción al cliente en la banca por teléfono de Scotiabank Perú, a consecuencia de ello, la presente investigación informa que antes de la aplicación de la mejora la satisfacción al cliente era de 47,67%, y después se obtuvo una satisfacción al cliente de 64,50%, teniendo una coincidencia con la investigación de Antonio Vergara (2014), donde propone una mejora en el proceso de atención al cliente en una agencia bancaria usando el Ciclo de Deming, usando métodos como programas de capacitaciones de manera inductiva, preventiva y correctiva, además de creaciones de nuevos procesos en la agencia bancaria, con el objetivo de minimizar el tiempo de espera de los clientes, aumentar la fidelidad, mejorar el desempeño de los trabajadores y captar nuevos clientes. Luego de haber aplicado la propuesta de mejora se pudo aumentar la satisfacción al cliente de 51% a 65%, obteniendo un incremento de 27,45%, con la obtención de estos resultados se confirma que la propuesta de gestión por proceso, ayuda de una manera muy positiva con la mejora de la satisfacción al cliente, de la misma manera Muñoz (2014) corrobora que la satisfacción al cliente es una pieza clave para ofrecer una mejor experiencia en el servicio, porque analiza los resultados con la finalidad de solucionar las observaciones obtenidas por los clientes.

De acuerdo a Münch (2014), menciona que como fortaleza es importante dar atención a las necesidades de los asesores, considerando la motivación que los supervisores puedan dar, el equipo de trabajo y la asistencia en las diversas actividades y reuniones que la empresa realice, es por ello que se creó programas y talleres que den soporte constante a desarrollar el potencial de los asesores, motivar el crecimiento individual a través del crecimiento en la empresa, y brindar soporte en cuanto a los objetivos trazados, con lo mencionado no solo se busca satisfacer las necesidades de los clientes sino dar la misma importancia en satisfacer las necesidades de los trabajadores de la empresa.

También es importante mencionar las principales debilidades que surgieron en la metodología utilizada, en donde los supervisores no lograban una participación activa de los asesores en las actividades programadas, uno de los motivos por la

mala distribución y conformación de los grupos para cada actividad teniendo en cuenta que los asesores tienen diferentes horarios de mañana y tarde, y con ello teniendo dificultades a la hora de encontrar un horario factible que beneficie a todos, y facilite la participación de todos los asesores, así mismo que la persona que brinde las charlas, talleres y capacitaciones sea lo más preparado posible y logre una comunicación y participación eficaz de todos los involucrados, como lo explica Oliveira (2002) en la teoría de las relaciones humanas.

Con lo antes mencionado, la aplicación del Ciclo de Deming para mejorar la calidad de servicio, se fundamenta en todas las teorías ya indicadas que buscan principalmente homologar los procesos, mantener un buen clima laboral con la motivación en los asesores, interés en el desarrollo de las actividades propuestas y una mejor relación entre los trabajadores que forman parte del proceso y quienes son modelos de esta investigación.

La presente investigación resultó tener relevancia en relación con el contexto científico social en la que se desarrolló, ya que a consecuencia de la pandemia del Covid 19 la banca por teléfono de Scotiabank Perú fue perjudicada en la calidad de servicio al cliente que brindada porque no contaba con las herramientas suficientes para poder afrontarla de manera correcta sin ver perjudicada su calidad de servicio al cliente, por ello resultó ser importante la aplicación del Ciclo de Deming, una herramienta útil para poder implementar mejoras de una forma continua y sostenible, en vez de cambiar los procesos comunes de forma espontánea, se hizo pequeños cambios bajo una continua supervisión de los resultados, con ello se pudo mejorar la calidad de servicio de la banca por teléfono de Scotiabank Perú.

Luego de mencionar los principales hallazgos obtenidos en la presente investigación y comparar los resultados encontrados con otros autores, se concluye que aplicación del Ciclo de Deming mejoró la calidad de servicio de la banca por teléfono de Scotiabank Perú, así mismo incrementó la capacidad de respuesta del Contact Center y la satisfacción de los clientes por el servicio recibido.

VI. CONCLUSIONES

Se presentan los principales hallazgos como síntesis de la investigación, donde se corrobora que se mejoró tanto la calidad de servicio como sus dimensiones (capacidad de respuesta y satisfacción al cliente).

1. Se evaluó la calidad de servicio antes de la mejora, donde se tenía un 65%, a consecuencia de este resultado se decidió aplicar el Ciclo de Deming a la problemática que generaba la baja calidad de servicio. Por ello, se implementó un nuevo método de trabajo, además, con la aplicación de esta metodología se mejoró la información brindada a los clientes, las evaluaciones a los asesores, las capacitaciones que se realizaron ayudaron a realizar el trabajo de manera correcta con la reducción del tiempo en las llamadas. Con ello, se obtuvo una mejor capacidad de respuesta y un incremento en la satisfacción al cliente, obteniendo un resultado del 75% de mejora en la calidad de servicio.

2. Se evaluó la capacidad de respuesta antes de la mejora, en el cual se tenía un 87%, a raíz de este resultado se buscó mejoras en las alternativas de solución. Se implementó indicadores para poder medir el tiempo medio de las interacciones con los clientes durante las llamadas de los asesores, además la medición del tiempo de conexión para poder garantizar una mayor disponibilidad para poder contestar las llamadas. Lo aplicado obtuvo un resultado favorable y se vio reflejado en la nueva medición, en la cual se obtuvo un 93%.

3. Se evaluó la satisfacción al cliente antes de la mejora, en donde se tenía un resultado de 48%, que era demasiado bajo y fuera del objetivo planificado, por ello se buscó las mejores alternativas de solución. Se realizaron capacitaciones a los asesores, evaluaciones constantes e implementación de mejoras al protocolo de atención con la ayuda de manuales que permitieron un mejor desempeño de los asesores hacia los clientes. La aplicación obtuvo un resultado positivo y esto se evidenció en la nueva medición, en donde se obtuvo un 64%.

VII. RECOMENDACIONES

Dado que se pudo comprobar que los resultados obtenidos de la aplicación del Ciclo de Deming fueron positivos, se procederá con las recomendaciones.

La aplicación del Ciclo de Deming es una herramienta integral que no tiene punto final, debe verificarse de manera permanente con el objetivo de identificar nuevos problemas y aplicar de nuevo el ciclo de mejora. Con ello, se recomienda a los gerentes generales de centros de contacto de otras empresas que deseen aplicarlo, poder capturar todas las oportunidades de mejora y ver las causas reales, ya que se puede aplicar el Ciclo de Deming, que permite que se ejecute una y otra vez teniendo siempre una mejora continua, y poder ver los problemas que se presentan no como obstáculos, sino como oportunidades de seguir mejorando, esto conllevó a aplicar una mejora continua por parte de Scotiabank Perú que lleve a un mejor posicionamiento en el sector de atención por banca por teléfono.

Además, para mantener e incrementar la capacidad de respuesta, se recomienda a los supervisores del Contact Center trazar metas a cada asesor, con objetivos claros, bajo una verificación constante y que demuestre liderazgo, con la finalidad de seguir reduciendo el tiempo de atención y logrando un menor abandono de llamadas, obteniendo mayor solidez en la propuesta.

Finalmente, para mantener e incrementar la satisfacción al cliente, se recomienda al gerente del contact center de Scotiabank Perú, Francisco Martinek, trazar metas y objetivos de control con un programa de reconocimiento que permita motivar a los asesores, estudiar las necesidades de los clientes e involucrar un contacto más cercano de ellos, así mismo estudiar su comportamiento para poder atender mejor sus requerimientos.

REFERENCIAS

Abad, M. y Pincay, D., 2014. *Análisis de calidad del servicio al cliente interno y externo para propuesta de modelo de gestión de calidad en una empresa de seguros de Guayaquil*. S.I.: Universidad Politécnica Salesiana.

Acosta, E.L., 2014. *Propuesta de reducción de defectos en la producción de cojinetes automotrices bajo el Ciclo de Deming*. S.I.: Instituto Politécnico Nacional.

Álvarez, R.G., 2015. Evaluación de la calidad del servicio percibido en entidades bancarias a través de la escala Servqual/Evaluation of perceived service quality in Banks using the Servqual. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina* [en línea], Disponible en: <http://search.proquest.com/docview/1692251039?accountid=43847>.

Armas Zavaleta J.M., 2019. *Plan de logística humanitaria para orientar la capacidad de respuesta ante los efectos del fenómeno del niño en Lambayeque* [en línea]. 1 enero 2019. Peru, South America: Universidad César Vallejo. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.2B0DAC94&lang=es&site=eds-live>.

Ayuni Campos, D. y Matheus Diaz, A., 2015. Implementación de un sistema de mejora continua bajo la metodología PHVA en la empresa Arnao S.A.C. , pp. 1-11.

Ayuni, D., 2015. *Sistema de mejora continua en la empresa Arnao S.A.C. bajo la metodología PHVA*. S.I.: Universidad san martin de porres.

Bayona Antón, M.Y., 2018. "Procesos administrativos y capacidad de respuesta en industrias Jhomeron SA, Comas, 2018." [en línea]. 1 enero 2018. Peru, South America: Universidad César Vallejo. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.FD5D5F13&lang=es&site=eds-live>.

Br. Rojas Hurtado, D.L. y Br. Romero Mendoza, C.S., 2019. *Aplicación del ciclo de Deming para mejorar la calidad de servicio al cliente en la tienda Maestro de Ventanilla, Callao 2019*. S.I.: Universidad César Vallejo.

Canchari Mina, N.B., 2019. *Aplicación del ciclo de Deming en el área de retenciones para mejorar la productividad en la empresa Atento, Santa Anita 2018* [en línea]. 1 enero 2019. Peru, South America: Universidad César Vallejo. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.EFD9EDB6&lang=es&site=eds-live>.

- Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N., 2009. *Administración de operaciones, producción y cadena de suministros*. 12. México: Mc Graw Hill. ISBN 9788578110796.
- Chaves Barboza, E. y Rodriguez Miranda, L., 2018. Análisis de confiabilidad y validez de un cuestionario sobre entornos personales de aprendizaje (PLE). *Revista Ensayos Pedagógicos*, vol. 13, no. 1, pp. 71. ISSN 1659-0104. DOI 10.15359/rep.13-1.4.
- Chiavenato, I., 1981. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. S.l.: s.n. ISBN 9789701055007.
- Cruz, I., 2013. Importancia de la calidad del servicio al cliente. *El buzón de Pacioli*, pp. 1-36.
- Cuatrecasas, L.A., 2010. *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. S.l.: s.n. ISBN 9788578110796.
- Data, I., 2019. Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial data* [en línea], vol. 6. Disponible en: file:///F:/2020/TESIS/10moUCV/ARTICULOS/81606112.pdf.
- De las Casas, J.B. y Pérez Cepeda, M., 2016. El ISO 9001 y TQM en las empresas de Ecuador. *Journal Globalization, Competitiveness and Governability*, vol. 10, no. 3, pp. 153-176. ISSN 19887116. DOI 10.3232/GCG.2016.V10.N3.06.
- Dias, C., Ferreira, A., Pereira, A.R. y Fonseca, A.M., 2019. Examining the relationship between perceived service quality, satisfaction, and renewal intention in Portuguese fitness centers. *Revista de Psicologia del Deporte*, vol. 28, no. 4, pp. 49-58. ISSN 19885636.
- Fernández, L.V., Jara Bertin, M. y Pineaur, F.V., 2015. Social responsibility practices, corporate reputation and financial performance/Práticas de responsabilidad social, reputación corporativa y desempeño financiero/Práticas de responsabilidade social, reputação corporativa e desempenho financeiro. *Revista de administração de empresas*, vol. 55, no. 3, pp. 329. ISSN 0034-7590.
- Figuerola, W.V., 2017. *La calidad del servicio: vía segura para alcanzar la competitividad*. Primera. S.l.: s.n.
- Gálvez, K., 2017. *Aplicación del Ciclo de Deming para mejorar el nivel de servicio en la empresa J&J Transportes y Soluciones Integrales SAC, Comas, 2017*. Lima: Universidad César Vallejo.
- García P., M., Quispe A., C. y Ráez G., L., 2014. Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial Data*, vol. 6, no. 1, pp. 089. ISSN 1560-9146. DOI 10.15381/idata.v6i1.5992.

- Gestion.pe, 2019. Calidad de servicio influye en 60% en decisión de compra de limeños. *Diario Gestión* [en línea]. Lima, 14 noviembre 2019. Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas/calidad-de-servicio-influye-en60-en-decision-de-compra-de-limeños-noticia/>.
- Gonzales Delzo, S. y Sinche Solano, R., 2019. *Aplicación del Ciclo de Deming para mejorar la productividad en el área de inventario, Ipperu S.A.C. en Santa Anita, 2019* [en línea]. 1 enero 2019. Peru, South America: Universidad César Vallejo. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.CBBA6159&lang=es&site=eds-live>.
- González Alvarez, R., 2015. Evaluación de la calidad del servicio percibida en entidades bancarias a través de la escala Servqual. *Ciencia e ingeniería neogranadina*, vol. 25, no. 1, pp. 113. ISSN 0124-8170. DOI 10.18359/rcin.439.
- Gutiérrez, P.H., 2006. *Calidad total y productividad*. 2. S.l.: s.n.
- Hernández, I.V., 2017. *Implementación de un software de gestión de procesos para un negocio enfocado al desarrollo de nóminas*. S.l.: Insituto Politécnico Nacional.
- Huamán Tunante, J.Y., 2019. *Aplicación de la metodología del ciclo de Deming en la gestión de recursos humanos en la empresa Deyfor EIRL de la ciudad de Cajamarca*. [en línea]. 1 enero 2019. Peru, South America: Universidad Nacional de Cajamarca. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.9951C7A7&lang=es&site=eds-live>.
- Javier, R.J.D., 2017. *implementación del Ciclo Deming para incrementar la productividad en el área de picking de la empresa corporación Lindley, Lima, 2017*. S.l.: Universidad César Vallejo.
- Jesus, B.J.S. y MELLO, S.R.B., 2018. Aplicar a metodologia de análise e solução de problemas baseada no Ciclo de Deming para redução do lead time do processo de fabricação de conexões fundidas. En: Item Citation: Cadernos UniFOA; v. 6, n. 2 Esp (2011): V Colóquio Técnico-científico do UniFOA; 35 ; 1982-1816 ; 1809-9475 ; 10.47385/cadunifoa.v6i2 EspRelated Material: Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.A5A3CEAF&lang=es&site=eds-live>.
- Júnior, O.P. y Scucuglia, R., 2021. *Mapeamento e gestão por processos - BPM : Gestão orientada à entrega por meio de objetos* [en línea]. São Paulo: M.Books. ISBN 9788576801030. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsebk&AN=2931498&lang=es&site=eds-live>.

- Laboral, O., 2019. El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio. *Revista Venezolana* [en línea], vol. 4, pp. 11. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219022148002.pdf>.
- Lauz, J., 2019. Empresas: Calidad de servicio influye 60% en decisión de compra de limeños | Noticias gestión Perú. *Gestión*,
- Lopez, A., 2016. Estrategias recomendadas a empresas de seguridad privada para mantenerse en el mercado. *Lopez, Alfredo*, vol. 1.
- López Lemos, P., 2009. Herramientas para la mejora de la calidad. *Instituto Uruguayo de Normas Técnicas* [en línea], pp. 22. Disponible en: www.unit.org.uy.
- Madrid Fernandez, R.A., 2020. *Propuesta del ciclo de Deming para mejorar la productividad de la línea de producción de una empresa agroindustrial - Piura 2020* [en línea]. 1 enero 2020. Peru, South America: Universidad César Vallejo. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.A5642729&lang=es&site=eds-live>.
- Mandujano, D., 2015. *Lineamientos para el diseño de un sistema de calidad total*. 2015. S.I.: Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.
- Mendoza Et. AT., 2019. *Aplicación del ciclo de Deming para mejorar la calidad de servicio al cliente en la tienda Maestro de Ventanilla, Callao 2019* [en línea]. S.I.: Universidad César Vallejo. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/45473>.
- Montesinos González, S., Vázquez Cid de León, C., Maya Espinoza, I. y Gracida Gracida, E.B., 2020. Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. (Spanish). En: 148546118, *Continuous improvement in a company in Mexico: study from the Deming cycle. (English)* [en línea], vol. 25, no. 92, pp. 1863-1883. ISSN 13159984. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edo&AN=148546118&lang=es&site=eds-live>.
- Papanicolau Denegri, J.N.A., 2017. Mejorar la calidad de una empresa gráfica con el modelo Scor en el proceso de planificación. *Repositorio de Tesis - UNMSM* [en línea], Disponible en: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/5694>.
- Pariona Mallqui, J.L., 2018. "Flujo de información y capacidad de respuesta en la agencia AUSA Aduanas S.A., Callao, 2018" [en línea]. 1 enero 2018. Peru, South America: Universidad César Vallejo. Disponible en: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsbas&AN=edsbas.ECD5F063&lang=es&site=eds-live>.

- Pintado, M. y Rodriguez, A., 2014. Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de servicios Chan Chan s.a. en la ciudad de Trujillo. , pp. 1-139.
- Polo Montoya, D., 2020. ¿Qué es la capacidad de respuesta en el servicio al cliente? *Recuperado de <https://www.gestionar-facil.com/que-es-la-capacidad-de-respuesta-en-el-servicio-al-cliente/>*.
- Ponce, J.P.D.A., 2021. Medición de calidad del servicio al cliente. *Mentirno* [en línea], Disponible en: <https://blog.formaciongerencial.com/medicion-de-calidad-del-servicio-al-cliente/>.
- Portilla Racchumí, C., 2017. Aplicación del ciclo PHVA para mejorar la calidad de las ventas del seguro de compra protegida de la Empresa Chubb Perú S.A ,2017. *Universidad César Vallejo*,
- Pretell, E., 2016. *Metodología 5S para mejorar la calidad del servicio en la empresa Carwash*. S.I.: Universidad Cesar Vallejo.
- Reyes Hernández, S., 2014. *Calidad de servicio para aumentar la satisfacción del cliente de la asociación share, sede Huehuetenango*. S.I.: Universidad Rafael Landívar, Guatemala.
- Rocha, C.I.M., 2016. *Metodología de la investigación*. S.I.: s.n. ISBN 9786074265422.
- Rojas Zuta, M., 2015. *El círculo de Deming – PDCA como herramienta para la optimización de los procesos del área de compras y servicios generales de la empresa Topy Top S.A. de San Juan de Lurigancho –*. S.I.: Universidad Autónoma del Perú.
- Rosas Jiménez, D.J., 2017. Implementación del Ciclo Deming para incrementar la productividad en el área de picking de la Empresa Corporación Lindley, Lima, 2017. *Universidad César Vallejo*,
- Sampieri, D.R.H., 2006. *Metodología de la investigación*. Cuarta edi. México DF: s.n.
- Sandoval Alvarez, P.D.M., 2017. *Aplicación del ciclo de deming para la mejora de la rentabilidad en la empresa Almaksa S.A.C, Los Olivos, 2017* [en línea].

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización

VARIABLES DE ESTUDIO	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIÓN	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
VI: CICLO DE DEMING	Según Escalante Vázquez (2014) es un proceso que lleva al mejoramiento. Es una guía lógica y racional para realizar en diversas situaciones, una de ellas la resolución de problemas.	El Ciclo de Deming es una estrategia de mejora continua que se da en cuatro pasos: Planear, hacer, verificar y actuar.	Planificar	$POM = \frac{OMP}{OMI} \times 100\%$ POM: Porcentaje de oportunidades de mejora (%) OMP: Oportunidades de mejora planificadas OMI: Oportunidades de mejora identificadas	Razón
			Hacer	$PMI = \frac{MR}{MP} \times 100\%$ PMI: Porcentaje de mejoras implementadas (%) MR: Mejoras realizadas MP: Mejoras planificadas	Razón
			Verificar	$PNC = \frac{IC}{IM} \times 100\%$ PNC: Porcentaje de nivel de cumplimiento (%) IC: indicador cumplido IM: indicador meta	Razón
			Actuar	$IRO = \frac{MA}{ME} \times 100\%$ IRO: Indicador de resultados obtenidos (%) MA: Metas alcanzadas ME: Metas esperadas	Razón
VD: CALIDAD DE SERVICIO	Para Figueroa (2017) es la capacidad de ofrecer un servicio o producto de manera puntual y que genere satisfacción al cliente.	La calidad de servicio será evaluada con la capacidad de respuesta y la satisfacción al cliente	Capacidad de respuesta	$CR = \frac{CA}{TCI} \times 100\%$ CR: Capacidad de respuesta (%) CA: Número de clientes atendidos TCI: Total de clientes que ingresan	Razón
			Satisfacción al cliente	$SC = \frac{EP - ED}{TE} \times 100\%$ SC: Satisfacción al cliente (%) EP: Encuesta promotor ED: Encuesta detractor TE: Total de encuestas	Razón

Anexo 2. Juicio de expertos



CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CICLO DE DEMING Y CALIDAD DE SERVICIO

VARIABLE / DIMENSION		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
VARIABLE INDEPENDIENTE: CICLO DE DEMING		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: PLANEAR $POM = \frac{OMP}{OMI} \times 100\%$	POM: Porcentaje de oportunidades de mejora (%) OMP: Oportunidades de mejora planificadas OMI: Oportunidades de mejora identificadas	✓		✓		✓		
Dimensión 2: HACER $PMI = \frac{MR}{MP} \times 100\%$	PMI: Porcentaje de mejoras implementadas:(%) MR: Mejoras realizadas MP: Mejoras planificadas	✓		✓		✓		
Dimensión 3: VERIFICAR $PNC = \frac{IC}{IM} \times 100\%$	PNC: Porcentaje de nivel de cumplimiento (%) IC: Indicador cumplido IM: Indicador meta	✓		✓		✓		
Dimensión 4: ACTUAR $IRO = \frac{MA}{ME} \times 100\%$	IRO: Indicadores de resultados obtenidos (%) MA: Metas alcanzadas ME: Metas esperadas	✓		✓		✓		
VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD DE SERVICIO		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: CAPACIDAD DE RESPUESTA $CR = \frac{CA}{TCI} \times 100\%$	CR: capacidad de respuesta (%) CA: Número de clientes atendidos TCI: Total de clientes que ingresan	✓		✓		✓		
Dimensión 2: SATISFACCIÓN AL CLIENTE $SC = \frac{EP - ED}{TE} \times 100\%$	SC: Satisfacción al cliente (%) EP: Encuesta promotor ED: Encuesta detractor TE: Total de encuestas	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia
 Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir
 Apellidos y nombres del juez validador: MSc. Mary Laura Delgado Montes
 Especialidad del validador: Máster en ingeniería de la producción

No aplicable
 DNI: 42917804
 Lima 24 de mayo del 2021

¹Pertinencia: El indicador corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El indicador es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del indicador, es conciso, exacto y directo.

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los indicadores planteados son suficientes para medir la dimensión=


 Firma del Experto Informante.

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CICLO DE DEMING Y CALIDAD DE SERVICIO

VARIABLE / DIMENSION		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
VARIABLE INDEPENDIENTE: CICLO DE DEMING		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: PLANEAR $POM = \frac{OMP}{OMI} \times 100\%$	POM: Porcentaje de oportunidades de mejora (%) OMP: Oportunidades de mejora planificadas OMI: Oportunidades de mejora identificadas	✓		✓		✓		
Dimensión 2: HACER $PMI = \frac{MR}{MP} \times 100\%$	PMI: Porcentaje de mejoras implementadas:(%) MR: Mejoras realizadas MP: Mejoras planificadas	✓		✓		✓		
Dimensión 3: VERIFICAR $PNC = \frac{IC}{IM} \times 100\%$	PNC: Porcentaje de nivel de cumplimiento (%) IC: Indicador cumplido IM: Indicador meta	✓		✓		✓		
Dimensión 4: ACTUAR $IRO = \frac{MA}{ME} \times 100\%$	IRO: Indicadores de resultados obtenidos (%) MA: Metas alcanzadas ME: Metas esperadas	✓		✓		✓		
VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD DE SERVICIO		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: CAPACIDAD DE RESPUESTA $CR = \frac{CA}{TCI} \times 100\%$	CR: capacidad de respuesta (%) CA: Número de clientes atendidos TCI: Total de clientes que ingresan	✓		✓		✓		
Dimensión 2: SATISFACCIÓN AL CLIENTE $SC = \frac{EP - ED}{TE} \times 100\%$	SC: Satisfacción al cliente (%) EP: Encuesta promotor ED: Encuesta detractor TE: Total de encuestas	✓		✓		✓		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

 Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Mg: ...CONDE ROSAS ROBERTO CARLOS. DNI:.....09447944.....

Especialidad del validador:.....MAGISTER EN DIRECCION DE OPERACIONES Y LOGISTICA

.....14....de...JUNIO..del 2021



FIRMA DE JUEZ VALIDADOR

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE CICLO DE DEMING Y CALIDAD DE SERVICIO

VARIABLE / DIMENSION		Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
VARIABLE INDEPENDIENTE: CICLO DE DEMING		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: PLANEAR $POM = \frac{OMP}{OMI} \times 100\%$	POM: Porcentaje de oportunidades de mejora (%) OMP: Oportunidades de mejora planificadas OMI: Oportunidades de mejora identificadas	✓		✓		✓		
Dimensión 2: HACER $PMI = \frac{MR}{MP} \times 100\%$	PMI: Porcentaje de mejoras implementadas:(%) MR: Mejoras realizadas MP: Mejoras planificadas	✓		✓		✓		
Dimensión 3: VERIFICAR $PNC = \frac{IC}{IM} \times 100\%$	PNC: Porcentaje de nivel de cumplimiento (%) IC: Indicador cumplido IM: Indicador meta	✓		✓		✓		
Dimensión 4: ACTUAR $IRO = \frac{MA}{ME} \times 100\%$	IRO: Indicadores de resultados obtenidos (%) MA: Metas alcanzadas ME: Metas esperadas	✓		✓		✓		
VARIABLE DEPENDIENTE: CALIDAD DE SERVICIO		Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Dimensión 1: CAPACIDAD DE RESPUESTA $CR = \frac{CA}{TCI} \times 100\%$	CR: capacidad de respuesta (%) CA: Número de clientes atendidos TCI: Total de clientes que ingresan	✓		✓		✓		
Dimensión 2: SATISFACCIÓN AL CLIENTE $SC = \frac{EP - ED}{TE} \times 100\%$	SC: Satisfacción al cliente (%) EP: Encuesta promotor ED: Encuesta detractor TE: Total de encuestas	✓		✓		✓		

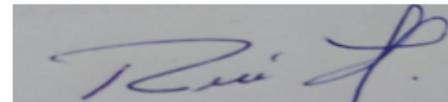
Observaciones (precisar si hay suficiencia): Sí hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Opinión de aplicabilidad: Aplicable Aplicable después de corregir No aplicable

Apellidos y nombres del juez validador. Dr./ Mg: MARCIAL ZUÑIGA MUÑOZ DNI: 06105726

Especialidad del validador: INGENIERO INDUSTRIAL



Anexo 3. Confiabilidad de capacidad de respuesta

*Resultado2 [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos0]

Escala: Capacidad de respuesta

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	24	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	24	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,936	3

Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
Atendidos	5634,92	1210,600	24
Ingresan	6430,96	1280,708	24
Total	12065,88	2485,331	24

Anexo 4. Confiabilidad satisfacción al cliente

*Resultado3 [Documento3] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Edición Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

ultado
Log
Análisis de fiabilidad
Título
Notas
Conjunto de datos activo
Escala: Satisfacción al cliente
Título
Resumen del procesamie
Estadísticos de fiabilidad
Estadísticos de los eleme
Estadísticos total-element
Estadísticos de la escala

Análisis de fiabilidad

[Conjunto_de_datos0]

Escala: Satisfacción al cliente

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	30	71,4
	Excluidos ^a	12	28,6
	Total	42	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

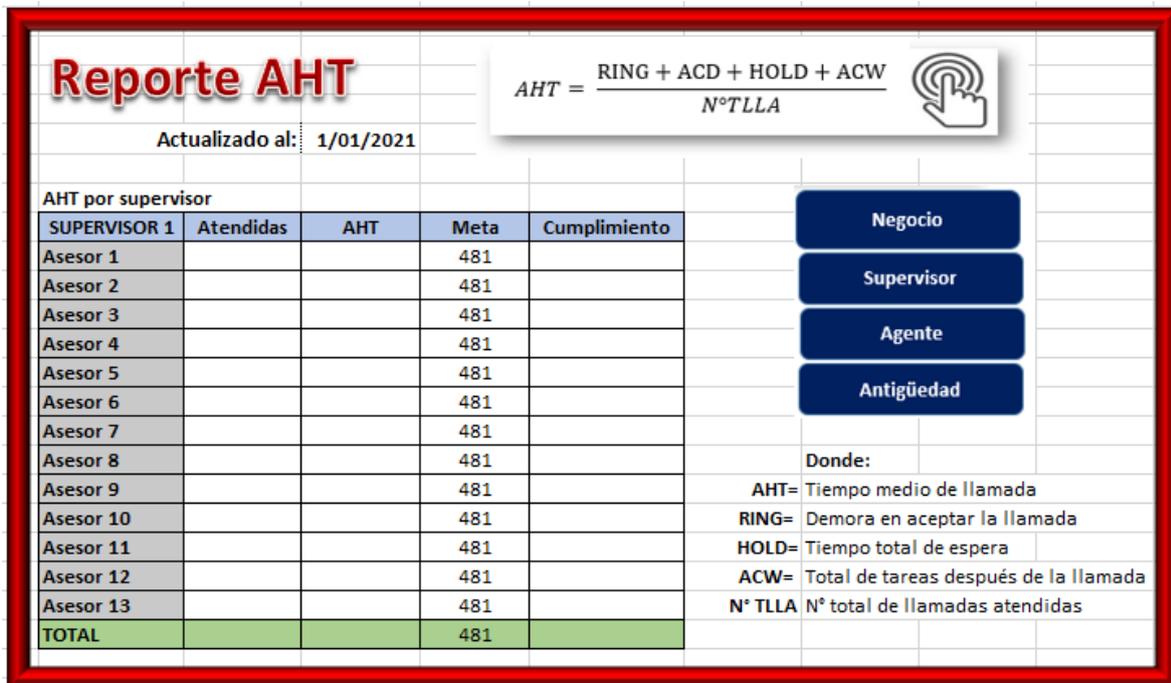
Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,785	4

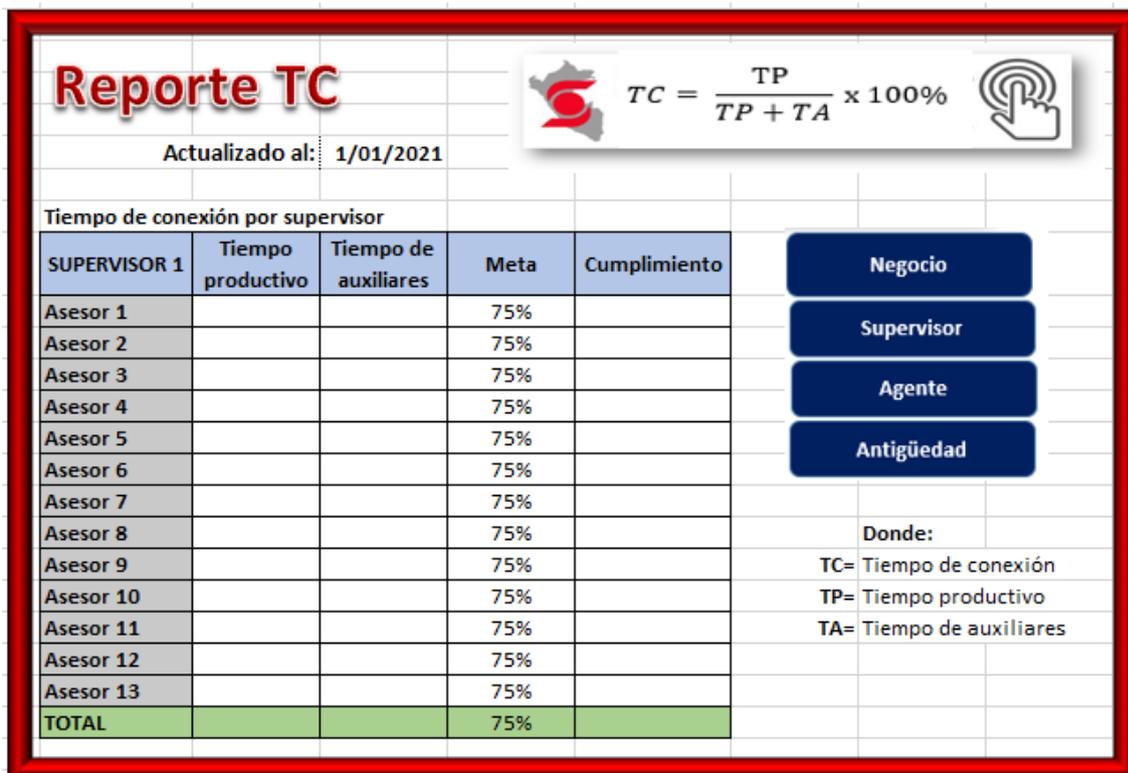
Estadísticos de los elementos

	Media	Desviación típica	N
Promotor	6,80	2,538	30
Neutro	2,10	,960	30
DetraCTOR	1,70	,877	30
Total	10,60	3,549	30

Anexo 5. Modelo de reporte de AHT



Anexo 6. Modelo de medición del tiempo de conexión



Anexo 7. Material de capacitación conocer el Ciclo de Deming

CICLO PDCA O PHVA (PLANIFICAR, HACER, VERIFICAR Y ACTUAR): EL CÍRCULO DE DEMING DE MEJORA CONTINUA.



- Una de las principales herramientas para la mejora continua en las empresas es el ya conocido por todos y poco aplicado Ciclo Deming o también nombrado ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar). En realidad el ciclo fue desarrollado por Walter Shewhart, el cual dio origen al concepto.
- Sin embargo los japoneses fueron los encargados de darlo a conocer al mundo, nombrándolo así en honor al Dr. William Edwards Deming.
- El ciclo Deming es utilizado entre otras cosas para la mejora continua de la calidad dentro de una empresa.
- El ciclo consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben llevar a cabo consecutivamente.



¿QUÉ ES EL CICLO PDCA?

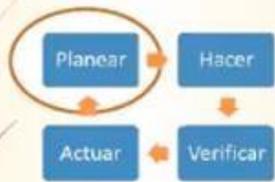


El nombre del Ciclo PDCA (o **PHVA**) viene de las siglas **Planificar, Hacer, Verificar y Actuar**, en inglés "Plan, Do, Check, Act". También es conocido como Ciclo de mejora continua o Círculo de Deming, por ser Edwards Deming su autor.

Esta metodología describe los cuatro pasos esenciales que se deben llevar a cabo de forma sistemática para lograr la mejora continua, entendiendo como tal al mejoramiento continuado de la calidad (disminución de fallos, aumento de la eficacia y eficiencia, solución de problemas, previsión y eliminación de riesgos potenciales)



LAS CUATRO ETAPAS QUE COMPONEN EL CICLO



Planificar (Plan): Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. Para buscar posibles mejoras se pueden realizar grupos de trabajo, escuchar las opiniones de los trabajadores, buscar nuevas tecnologías mejores a las que se están usando ahora, etc. (ver Herramientas de Planificación).

- Establecer los Objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Identificar los puntos de medición



Scotiabank

LAS CUATRO ETAPAS QUE COMPONEN EL CICLO



Hacer (Do): Se realizan los cambios para implantar la mejora propuesta. Generalmente conviene hacer una prueba piloto para probar el funcionamiento antes de realizar los cambios a gran escala.

- Aplicar las soluciones
- Documentar las acciones realizadas



Scotiabank

LAS CUATRO ETAPAS QUE COMPONEN EL CICLO

Controlar o Verificar (Check): Una vez implantada la mejora, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento. Si la mejora no cumple las expectativas iniciales habrá que modificarla para ajustarla a los objetivos esperados. (ver Herramientas de Control).

- Vigilar los cambios que se hayan realizado.
- Obtener retroalimentación



LAS CUATRO ETAPAS QUE COMPONEN EL CICLO

Actuar (Act): Por último, una vez finalizado el periodo de prueba se deben estudiar los resultados y compararlos con el funcionamiento de las actividades antes de haber sido implantada la mejora. Si los resultados son satisfactorios se implantará la mejora de forma definitiva, y si no lo son habrá que decidir si realizar cambios para ajustar los resultados o si desecharla. Una vez terminado el paso 4, se debe volver al primer paso periódicamente para estudiar nuevas mejoras a implantar.

- Realizar los ajuste necesarios.
- Aplicar nuevas mejoras.



Anexo 8. Material de capacitaciones de procesos de banca por teléfono



Penalidades de pago tardío

- CUANDO LA PENALIDAD ES ORIGINADA POR UN MONTO MENOR A S/1 y/o \$0.30.
- CLIENTE TENÍA DEUDA EN DOS MONEDAS Y SÓLO PAGÓ UNA POR ENCIMA DEL MÍNIMO DE UNA MONEDA (SE OLVIDÓ DE PAGAR LA OTRA)
- CUANDO EL CLIENTE PAGA VÍA CCE EN SU FECHA DE PAGO (Después de las 3pm)
- CLIENTE TIENE MÁS DE 1 TC Y REALIZA EL PAGO DE UNA TC EN LA OTRA
- EECC VIRTUAL CON REBOTE: Verificar si el EECC virtual se envió y éste tuvo rebote
- APLICÓ EL COBRADOR DE MORA Y EL CLIENTE ACEPTA AFILIARSE A CARGO EN CUENTA
- BUEN PAGADOR

Devolución de comisión de envío de EECC físico

- Solo el último estado de cuenta.
- Se aplica speech general de devolución para la aceptación del cliente.

By Pass para clave dinámica

Consultar en VCAS el Status : debe ser ACTIVE y validar que transacción indique OTP-SMS

Indicarle al cliente que se contactarán con Él para lo cual deberán solicitarle un número de contacto y acordar la hora. Deben informarle al cliente que pasará por un proceso de validación. Los horarios para poder brindar soporte al cliente son de Lunes a viernes de 9:00 a 6:00pm

- Indicarle al cliente que en el momento de la llamada deberá estar listo para realizar la compra.

Intereses

Se aplica esta ruta de devolución siempre en cuando los intereses no excedan de lo permitido.

- Se Aplica a partir del 15/01/2020.
- aplica una vez al año y se realiza por tarjeta titular
- Solo aplica a Tarjetas de Crédito procesadas por Unibanca
- Se considera el valor de la tarjeta del cliente
- La devolución corresponde a la última facturación

Valor Cliente	Autonomía
Alto	Hasta S/15 o \$ 5
Medio	Hasta S/5 o \$2
Bajo o Nulo	N/A

Devolución de operaciones no reconocidas

Aplica para tarjeta de crédito y débito.

Solo para compras por internet cargadas como **contracargables** que no excedan los 120 días de antigüedad.

Operaciones que no superen los 50 soles o 15 dólares

Devolución de seguro no reconocidos

La antigua opción del Appnet se encuentra deshabilitada

Para seguros no reconocidos

Esta devolución se realiza con un tipología específica en el SGRS. (Autonomía de call)

Máximo 30 dólares o 6 primas

Plazo de atención:
3 días útiles

RUTA

1. Ingresa al SGRS
2. Llena la información del cliente
3. En información del requerimiento

Familia: Seguros - Contact Center – RR

Producto: Protección de tarjeta – Mapfre /Cardif

Tipología: Producto No Reconocido

Motivo: No acepté venta/Desconozco producto

Medio de respuesta: Abono en cuenta

Medio de comunicación de ampliación: Correo electrónico

"El mail registrado debe ser válido"



Anexo 9. Material de capacitación aplicación del nuevo protocolo de atención al cliente

AL COMENZAR LA LLAMADA

Validación de datos

Inter Tiempo de Espera

Frases de Empatía Consulta

DESPEPIDA




Máximo 1 minuto en espera
¡No te excedas!




Bienvenido a SCOTIABANK, esperamos que se encuentre bien de salud usted y sus seres queridos. Le saluda ¿Cómo se encuentra el día de hoy?

- Es un placer escucharlo. ¿En qué lo puedo ayudar?
- **Pierda cuidado, permítame ayudarlo.**

Por seguridad de su información, realizaré una breve validación de sus datos. ¿Desea pasar validación con preguntas o digitando su clave secreta?

Cliente aprueba filtro:

- Muchísimas gracias por su gentil validación de datos. Es usted muy amable.

OJO: ¡Recuerda personalizar tu llamada todo el tiempo y en cada preauta!

Cliente NO aprueba filtro:

- Muchísimas gracias por los datos brindados; sin embargo. Estos no coinciden con el sistema. Le pediría por favor que se vuelva a comunicar y con mucho gusto lo apoyaremos.

¿Qué tal le ha ido en la semana? ¿Cómo se encuentra de salud? ¿Qué tal le fue el fin de semana?
¿Cómo le ha ido el día de hoy? ¿Cómo está su familia? ¿Todo bien?

- En estos momentos voy a realizar el seguimiento a su caso, permítame un número directo para comunicarme con usted, mi nombre es _____ y le devolveré la comunicación.

- **Comprendo.**
- **Lo entiendo señor. / La entiendo señora.**
- **Cuánto lo siento.**
- **Permitame explicarle.**
- **Lamento mucho lo sucedido.**

- **Pierda cuidado.**
- **Yo comprendo.**
- **Lo espero en línea.**
- **No se preocupe.**

- **Es usted muy amable.**
- **Que tenga buena salud.**
- **Cuidese mucho.**
-

Frases de resolución de llamada:

- _ ¿Habrà algo más que pueda hacer por usted?
- _ ¿Habrà algo más en lo que pueda ayudarle?

Frases antes de dar Speech de cierre:

- Recuerde que cualquier consulta o duda estamos para ayudarlo.
- Antes de despedirme permítame por favor, mencionarle.

Speech de cierre: El día de mañana le va a llegar una pequeña encuesta por correo electrónico. Sobre su experiencia del día de hoy, le agradecería mucho contar con su opinión. Ya que en Scotiabank buscamos proveerle el apoyo que necesite. Recuerde que ambas preguntas son por mi atención y nos ayudaría mucho su respuesta el día de mañana. Que tenga un maravilloso día, sobre todo que tenga buena salud.

Anexo 10. Encuesta de satisfacción

INFORMACIÓN DE LA ENCUESTA

Canal de Atención	3 CONTACT CENTRE	Fecha de respuesta	
Área de Atención	3 CONTACT CENTRE	Método de contacto	EMAIL
Tipo de transacción	HELP AND ADVICE		
Fecha de transacción			
Funcionario			

PREGUNTA 1

En una escala del 0 al 10, donde 0 significa "Nada probable" y 10 significa "Completamente probable", ¿qué tan probable es que recomiendes Scotiabank a un amigo o familiar?

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

PREGUNTA 2

¿En qué medida tu reciente llamada a nuestro contact center aumentó o disminuyó tu probabilidad de recomendar Scotiabank a un amigo o familiar?

- 1 Disminuyó de manera significativa
- 2 Disminuyó poco
- 3 No hubo cambios
- 4 Aumentó poco
- 5 Aumentó de manera significativa

Anexo 11. Material de capacitación de desarrollo de la empatía

¿ QUE ES LA EMPATIA ?

α Es la habilidad social que permite al individuo anticipar, comprender y experimentar el punto de vista de otras personas.

α Hay varios tipos:

COGNITIVO: Comprende el estado interno del otro.

EMOCIONAL: Se pone en el lugar del otro.

DESINTERESADO: No se busca un beneficio.

INTERESADO: Surge de la conveniencia social o terapéutica.



RASGOS DE UN INDIVIDUO EMPATICO

α Se le asigna un rol de mediador cultural ya que:

_ Se ajusta a las diferentes situaciones.

_ Sabe escuchar.

_ Demuestra capacidad autocrítica.

_ Es sensible a la emoción de los demás.



DESARROLLO DE LA EMPATIA

La empatía no es innata, es una cualidad que se puede desarrollar y entre las actitudes para ello destacan:

- α Evita dar consejos; a lo mejor tus opciones ya las ha barajado.
- α Evita juzgar; hay que ser humildes ante los demás.
- α Presta atención y muestra interés; a lo mejor solo se necesita ser escuchado.



OBSTACULOS QUE DIFICULTAN LA EMPATIA

1. **La presión y la ansiedad** dificultan la percepción acertada de los motivos y las acciones de quienes nos rodean.
2. El exceso de tensión reduce la empatía, pero **la ausencia de tensión** induce a un estado de apatía, no a una percepción social siempre acertada. En ausencia de tensión no hay motivo para querer comprender algo o a alguien. Habría escasa percepción social.
3. Tampoco nos ayuda el contagiarnos de las emociones del otro, hasta el punto de perderme en el y olvidarme de mí.



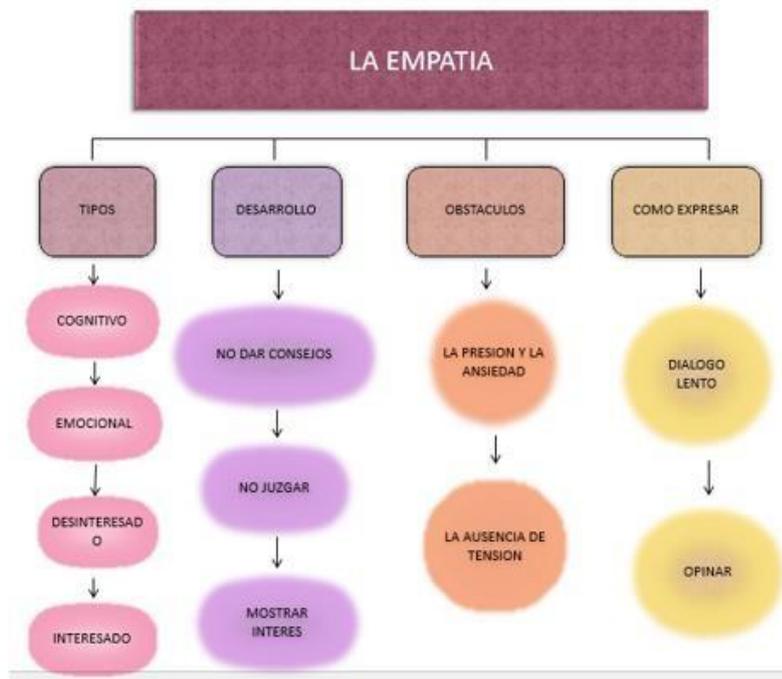
¿ COMO EXPRESAR LA EMPATÍA ?

▫ Avance lento en el dialogo:

Manteniendo la cordialidad sin evadir los temas importantes que surgen durante la conversación, le demostramos que le seguimos en su pensar y que estamos dispuestos a conversar los temas que él considera importantes.

▫ Aportar opiniones:

Sin evaluarlo, juzgarlo o descalificarlo. Se busca comprenderlo poniéndonos en su lugar, para ver la situación desde su perspectiva y entenderla.



OBJETIVOS DEL TALLER

- Desarrollar habilidades personales para una atención al cliente de excelencia.
- Sensibilizar acerca del impacto que tienen las actitudes personales en las emociones de los clientes en su respectivo "customer journey".
- Conocer técnicas que les permitan manejar conflictos con clientes difíciles



OPINIÓN PERSONAL

¿Cuáles son las
claves de un
servicio al cliente
de excelencia?



“Si de verdad lo necesita... insistirá”

“La Organización no me ayuda”

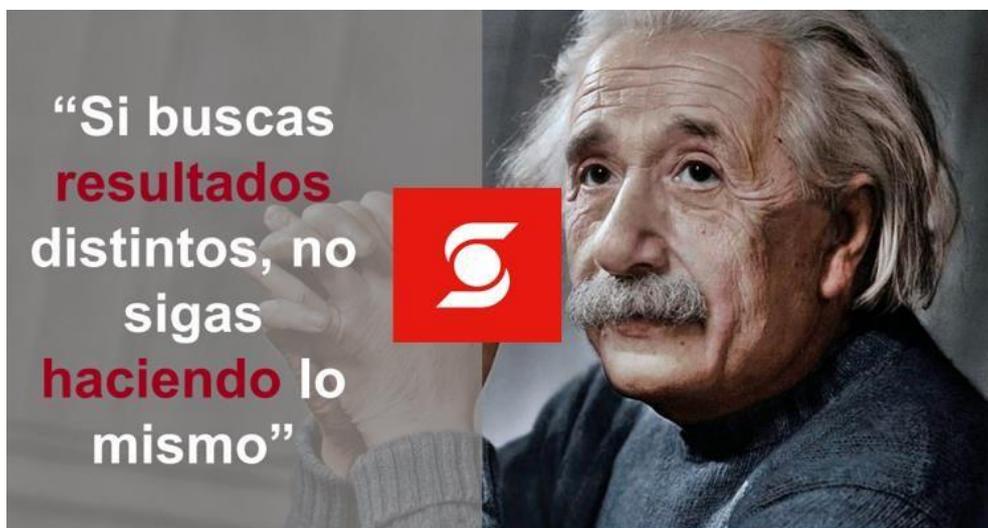
“El trabajo es muy aburrido”

“Si el cliente quiere... que se acostumbre”

“Le estoy haciendo un favor...”

“Con esa actitud quiere que lo atienda bien...”

“Así nació, así me moriré”



Resultados de atender con calidad



Desarrollo profesional y personal



**SALIR DE LA
ZONA DE
CONFORT**

5 saltos de mentalidad



El proceso motivacional



Motivación, rendimiento, conducta y satisfacción: relación entre ellas



¿Cómo los secuenciamos?

- 1º Motivación basada en las consideraciones futuras sobre las consecuencias del desempeño.
- 2º Conducta o acción dirigida a la producción o la prestación de un servicio.
- 3º Rendimiento o nivel suficiente de trabajo en cantidad y calidad de acuerdo con los estándares de la producción.
- 4º Satisfacción que refleja los sentimientos de la gente con relación a las recompensas que recibe.



Una propuesta de enumeración



- Promoción en el trabajo.
- Política salarial.
- Planificación y delegación.
- Participación.
- Estilo de mando.
- Enriquecimiento del trabajo.
- La formación profesional.
- Adecuación persona/puesto de trabajo.
- El reconocimiento.
- La conciliación con la vida personal.
- El deporte en la empresa.

¿Es esto motivación...



D) Enriquecimiento del trabajo

Formas en las que se puede manifestar

- Ampliación de tareas
- Rotación de los puestos de trabajo
- Enriquecimiento del contenido del trabajo
- Autocontrol de la producción



La percepción del puesto como significativo, útil e importante

La percepción de que el trabajo depende de uno mismo

El conocimiento de los resultados del propio trabajo



F) La formación profesional



ALGUNOS BENEFICIOS

- Autorrealización.
- Mejor desempeño del trabajo.
- Facilidad de integración.
- Posibilidad de promoción.
- Mayor participación en tu empresa.
- Aumento de retribuciones.
- Transferencia de cualificaciones.



H) El reconocimiento

Todos los teóricos de la motivación lo consideran como un factor de alta motivación de los trabajadores.



Ha de ser

Oportuno

En el tiempo adecuado lo cual impide que el esfuerzo se olvide y el trabajador se desmotive

Legítimo

Otorgado por las personas que ejercen influencia sobre el trabajador: directivos, mandos intermedios o compañeros



Anexo 14. Asistencia de capacitaciones

GLOBALID	LOCAL	SUPERVISOR	SERVICIO	NOMBRE	Fecha	Horario	Móvil	bservaciones
s6815886	08540	JURELIA SEGURA PEN	BANCA SBP	CHUMBIRAY TOCTO MAYRA VIVIANA	20-Dic	18:00 a 20:00		
s3392873	08554	KAORI MAMANI	BANCA SBP	PONCE POMA ALEJANDRO RAUL	20-Dic	18:00 a 20:00		
s6377413	08555	KAORI MAMANI	BANCA SBP	TRINIDAD HERNANDEZ LUIS JOHEL	20-Dic	18:00 a 20:00		
s1070421	08554	KAORI MAMANI	BANCA SBP	OBREGON CORDERO MARIO DIEGO	20-Dic	18:00 a 20:00		
s2576882	08536	KAORI MAMANI	BANCA SBP	CUEVA CARHUAS OSCAR ANDRE	20-Dic	18:00 a 20:00		
s194105	08539	KAORI MAMANI	BANCA SBP	URDANEGUI FERNANDEZ MIGUEL ALEJANDRO	20-Dic	18:00 a 20:00		
s5230927	08537	KAORI MAMANI	BANCA SBP	MAGALLANES OSCCO JENNIFER JAZMIN	20-Dic	18:00 a 20:00		
s2288110	08543	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	DEL AGUILA ZARATE XIMENA GERALDINE	20-Dic	18:00 a 20:00		
s5031981	08555	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	ROMAN APENAS JUANA YSABEL	20-Dic	18:00 a 20:00		
PENDIENTE	08563	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	OCAÑA LOPEZ EDWARD MICHAEL	20-Dic	18:00 a 20:00		
PENDIENTE	08563	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	PORTOCARRERO ULLOA GEANNINA ERIKA	20-Dic	18:00 a 20:00		
s2807198	08554	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	OSCCO HILARIO DIEGO ALONSO	20-Dic	18:00 a 20:00		
s2738994	08536	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	LAZARTE MUÑOZ DIANA ELIZABETH	20-Dic	18:00 a 20:00		
s5222323	08535	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	BELTRAN NAVARRO BRIGUIEHE COLETH SHIVAN	20-Dic	18:00 a 20:00		
s3661334	08540	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	FERNANDEZ CELIS LUIS MIGUEL	20-Dic	18:00 a 20:00		
s2363339	08555	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	VASQUEZ CASTAÑEDA JENNY JANNETT	20-Dic	18:00 a 20:00		
s5324321	08560	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	ROMERO BALTAZAR JENNIFER LESLY	20-Dic	18:00 a 20:00		
s6611357	08540	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	HUAMAN LICLA BRANDON ADRIAN	20-Dic	18:00 a 20:00		
s4781235	05749	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	HENRIQUEZ MASGO ISRAEL ALFREDO	20-Dic	18:00 a 20:00		
s7228011	08566	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	VILCHEZ SANTIAGO MIRIAM CORINA	20-Dic	18:00 a 20:00		
s5957172	08498	JURELIA SEGURA PEN	BANCA SBP	SOTOMAYOR CASTILLO KELLY PILAR	21-Dic	18:00 a 20:00		
s3236629	08390	NNELLE HUAMAN PE	PREMIUM	YUDITH ASTUPUMA	21-Dic	18:00 a 20:00		
S4955353	08478	KAORI MAMANI	BANCA SBP	MILLIAN LAZO ALEXANDRA CARINA	21-Dic	18:00 a 20:00		
s7338231	08497	KAORI MAMANI	BANCA SBP	PEÑA QUISPE ENRIQUE RAUL	21-Dic	18:00 a 20:00		
s6303902	060912	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	ROQUE ORDOÑEZ MARIELENA	21-Dic	18:00 a 20:00		
s1943580	085135	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	BURGOS BAUTISTA VALERY MARISOL	21-Dic	18:00 a 20:00		
s1795758	08507	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	ESPINOZA ORIONDO PAOLA MARGOT	21-Dic	18:00 a 20:00		
s2080861	08435	MARIO AYALA	PREMIUM	QUISPE RAFAEL INGRID SHEYLI	21-Dic	18:00 a 20:00		
s3937381	085170	MARIO AYALA	PREMIUM	RODRIGUEZ CASTRO YERALDINE LISBET	21-Dic	18:00 a 20:00		
s1960107	05666	ROSARIO VALDEZ	BANCA SBP	JOSE HARO	21-Dic	18:00 a 20:00		
s4938625	08367	ROSARIO VALDEZ	BANCA SBP	JANNELLE HUAMAN	21-Dic	18:00 a 20:00		
s2707431	08497	SHIRLEY SALAZAR	BANCA SBP	OLANO ESPARZA KARINA OLENKA	21-Dic	18:00 a 20:00		
s2194862	08496	SHIRLEY SALAZAR	BANCA SBP	MARQUINA QUIROZ KATHERINE VANESSA	21-Dic	18:00 a 20:00		
s3711643	08336	NNELLE HUAMAN PE	PREMIUM	CABRERA QUISPE FERNANDO NANBERLI	21-Dic	18:00 a 20:00		
s6864048	08335	NNELLE HUAMAN PE	PREMIUM	CALDERON ZEÑA RAPHAEL JONATHAN	21-Dic	18:00 a 20:00		
s2028221	08357	NNELLE HUAMAN PE	PREMIUM	MOGOLLON CORREA JOSE DIEGO RAUL	21-Dic	18:00 a 20:00		
s2404297	05714	NNELLE HUAMAN PE	PREMIUM	SOLIS LIMA LEO MARVICK ALEXIS	21-Dic	18:00 a 20:00		
s2093257	08440	JOSE HARO PEND	PREMIUM	MILLA LEYVA MARIBEL ROCIO	21-Dic	18:00 a 20:00		
s2078344	08290	JOSE HARO PEND	PREMIUM	YATACO GONE NELLY ANTUANE	21-Dic	18:00 a 20:00		
s2451913	08497	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	PAUCAR RUIZ ANTHONY JESUS	21-Dic	18:00 a 20:00		
s7943573	081186	MARIO AYALA	PREMIUM	RUIZ TAZA ROCIO VANESSA	21-Dic	18:00 a 20:00		
s5470592	085010	SHIRLEY SALAZAR	BANCA SBP	UCHUYA CAMA JASMIN LUCERO	21-Dic	18:00 a 20:00		
s5748931	085175	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	SIHUINCHA HUAMAN CYNTHIA GRECIA	21-Dic	18:00 a 20:00		
s4382341	083322	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	PONCE AYRA CLAUDIA ROSSMERIE	21-Dic	18:00 a 20:00		
s1377129	08504	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	ZUÑIGA ARANDO SHARON	21-Dic	18:00 a 20:00		
s5443499	08236	JURELIA SEGURA PEN	BANCA SBP	KALTZ ALMEYDA	21-Dic	18:00 a 20:00		
s7164640	08543	JURELIA SEGURA PEN	BANCA SBP	GARRIDO MANCILLA STEFANO GABRIEL KENTTY	21-Dic	18:00 a 20:00		
s1278640	05856	JOSE HARO PEND	PREMIUM	CAPCHA QUINTANILLA KARINA JANETH	21-Dic	18:00 a 20:00		
PENDIENTE	08563	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	ESTELA ARANA NICOLAS ERIC	21-Dic	18:00 a 20:00		
s1341963	08437	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	VALVERDE VALLEJOS ANDRES EDUARDO	21-Dic	18:00 a 20:00		
s3386212	06087	MARIO AYALA	PREMIUM	TEJADA QUISPE MARIA FERNANDA	21-Dic	18:00 a 20:00		
s3434341	081188	MARIO AYALA	PREMIUM	RAMIREZ VERAMENDI DIONEE	21-Dic	18:00 a 20:00		
s6690715	058186	MARIO AYALA	PREMIUM	REQUEJO PEREZ KATHERINE JOHANA MARIBEL	21-Dic	18:00 a 20:00		
s6971874	08053	MARIO AYALA	PREMIUM	INDIAN GUZMAN FRANKY YHOEL	21-Dic	18:00 a 20:00		
s4288149	08287	ROSARIO VALDEZ	BANCA SBP	CHRISTOPHER ANGELES	21-Dic	18:00 a 20:00		
s6715585	08495	ROSARIO VALDEZ	BANCA SBP	MILENA CROZZI	21-Dic	18:00 a 20:00		
s5811874	08543	SHIRLEY SALAZAR	BANCA SBP	DIAZ QUEVEDO SHEYLA DEL CARMEN	21-Dic	18:00 a 20:00		
s2885687	08544	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	MONRROY QUISPE JONATHAN ANDRE	21-Dic	18:00 a 20:00		
s7290762	085197	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	MKLAVEC VILCA BRANCO ANDONNI	21-Dic	18:00 a 20:00		
s4299261	05793	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	RIOS REYNA PATRICIA	21-Dic	18:00 a 20:00		
s5582551	082192	JURELIA SEGURA PEN	BANCA SBP	RODAS CADILLO KIREY KAAREN	21-Dic	18:00 a 20:00		
s1183282	080514	NNELLE HUAMAN PE	PREMIUM	PEZO SALCEDO LARRY	21-Dic	18:00 a 20:00		
s6014183	08471	KAORI MAMANI	BANCA SBP	MAMANI CARRASCO DEYNIS YUDY	21-Dic	18:00 a 20:00		
s1847117	085315	KAORI MAMANI	BANCA SBP	SALAZAR ECHEVARRIA APNOLD GERARDO	21-Dic	18:00 a 20:00		
s5828809	08532	KAORI MAMANI	BANCA SBP	TORRES CANAZA STEVEN STEVE HUGO	21-Dic	18:00 a 20:00		
s3110595	08484	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	VIDAL VEGA DAYANA ANABEL	21-Dic	18:00 a 20:00		
s1451768	08520	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	EUGENIO PEREZ GIOVANNA CAROLINA	21-Dic	18:00 a 20:00		
s5265997	08424	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	GARIBAY AYALA ANGELA MIRELLA	21-Dic	18:00 a 20:00		
s3400443	08546	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	YAURI HUARANCCA MARIA CRISTINA	21-Dic	18:00 a 20:00		
s4573052	08522	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	PIZARRO BAZAN ANGELA MISHELLE	21-Dic	18:00 a 20:00		
s3678326	08523	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	RUIZ YZASIGA MARCELLO ALEJANDRO	21-Dic	18:00 a 20:00		
s3615311	08523	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	TORIBIO ALBARRAN GERALDINE DEL MILAGROS	21-Dic	18:00 a 20:00		
s5533779	08497	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	ROBLES CARDENAS MARCELO FABRIZIO	21-Dic	18:00 a 20:00		
s2678220	083915	MARIO AYALA	PREMIUM	ROBLES MACEDO KERVIN	21-Dic	18:00 a 20:00		
s1842867	08494	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	CARRERA NASCIMENTO DE LOPEZ YENNIFER	21-Dic	18:00 a 20:00		
s4975508	08471	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	VASQUEZ GONZALES INDIRA GANDY	21-Dic	18:00 a 20:00		
s3180341	085210	JURELIA SEGURA PEN	BANCA SBP	FALCON RAMIREZ SARA IRENE	21-Dic	18:00 a 20:00		
s7179643	085142	JURELIA SEGURA PEN	BANCA SBP	ESPINOZA CASTRO SAUL RICARDO	21-Dic	18:00 a 20:00		

s2747636	085277	KAORI MAMANI	BANCA SBP	ALEGRE RIVEROS MARGIORY	21-Dic	18:00 a 20:00	
s4667334	085201	KAORI MAMANI	BANCA SBP	ESPINOZA LLUEN OSMAR DAVID	21-Dic	18:00 a 20:00	
s2420058	08555	KAORI MAMANI	BANCA SBP	SAENZ MIRANDA ALDO ALEXANDER	21-Dic	18:00 a 20:00	
s6560807	085143	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	ESPINOZA ROSERO STEFANNY ELIZABETH	21-Dic	18:00 a 20:00	
s2357243	085644	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	URCIA LLUEN LIZBETH MARIBEL	21-Dic	18:00 a 20:00	
s6454823	085277	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	ALTAMIRANO PORTUGAL MARIANA DE LOS ANGELES	21-Dic	18:00 a 20:00	
s2221336	083371	ROSARIO VALDEZ	BANCA SBP	LISBETH PEREYRA	21-Dic	18:00 a 20:00	
s3329291	083731	ROSARIO VALDEZ	BANCA SBP	MAMANI ZELA KAORI ROSITA	21-Dic	18:00 a 20:00	
s7894291	085581	ROSARIO VALDEZ	BANCA SBP	VANESSA LOPEZ	21-Dic	18:00 a 20:00	
s3334474	085281	SHIRLEY SALAZAR	BANCA SBP	ESPIRITU ROBLES ANGELA YANINNA	22-Dic	18:00 a 20:00	
s5985650	08550	SHIRLEY SALAZAR	BANCA SBP	BENITEZ SANCHEZ EMILCE ROCIO	22-Dic	18:00 a 20:00	
s6419172	085201	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	CACCIRE CASAS ESTEFANIA DIANA	22-Dic	18:00 a 20:00	
s2030700	085201	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	DAVILA LEVANO JEAN PIERRE	22-Dic	18:00 a 20:00	
s4575773	085141	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	ESPINOZA VIERA GERARDO JARET	22-Dic	18:00 a 20:00	
s5458058	085561	KAORI MAMANI	BANCA SBP	ANDIA EGUSQUIZA LUIS ALBERTO	22-Dic	18:00 a 20:00	
s2264264	08508	KAORI MAMANI	BANCA SBP	RODRIGUEZ ZAMBRANO GABRIEL ALEJANDRO Y	22-Dic	18:00 a 20:00	
s5069849	08550	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	BLANCO MARTINEZ JULIO CESAR	22-Dic	18:00 a 20:00	
s3199441	085511	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	DE SOUZA ARANZAMENDI DEBORAH GERALDINE	22-Dic	18:00 a 20:00	
s3396097	08552	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	HUERTA ALVAREZ LESLY DIANA	22-Dic	18:00 a 20:00	
s5312044	08553	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	MARTEL VERDE ALEXANDRA ROCIO	22-Dic	18:00 a 20:00	
s2628668	085511	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	CRUZ CARRION JORGE LUIS	22-Dic	18:00 a 20:00	
s4876168	084241	MARIO AYALA	PREMIUM	ARROYO GARCIA LESLY KATHERINE	22-Dic	18:00 a 20:00	
s1124288	083541	ROSARIO VALDEZ	BANCA SBP	ORMENO HIDALGO STEYSI MADRID	22-Dic	18:00 a 20:00	
s7274356	08550	SHIRLEY SALAZAR	BANCA SBP	BULLON MARTINEZ JAIME ERNESTO	22-Dic	18:00 a 20:00	
s3332851	08553	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	LOZADA CABALLERO NICOLE KATHERINE	22-Dic	18:00 a 20:00	
s3859871	084731	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	APOLINARIO HUARACA VANESSA ROSARIO	22-Dic	18:00 a 20:00	
s3283510	084951	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	GUERRERO CHUMACERO MARYURY BANESSA	22-Dic	18:00 a 20:00	
s4825575	05935	JOSE HARO PEND	PREMIUM	RAMOS CASTRO SANDRA	22-Dic	18:00 a 20:00	
s2234295	08498	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	YAMPUFE RUIZ MARIA ALEJANDRA	22-Dic	18:00 a 20:00	
s1246192	085231	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	VALLEJOS LUCERO JUNIOR MANUEL	22-Dic	18:00 a 20:00	
s6637431	085441	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	MONTORO SAMANIEGO KATHY DAISY	22-Dic	18:00 a 20:00	
s4883151	08545	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	PEREZ RAMIREZ EMMY ELIZABET	23-Dic	18:00 a 20:00	
s7624017	084301	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	LAZO PAIVA ROSSMERY	23-Dic	18:00 a 20:00	
s4944709	085361	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	ELESCANO QUISPE NEIL DENIS	23-Dic	18:00 a 20:00	
s7626568	082771	MARIO AYALA	PREMIUM	BALDEON DULANTO TOMMY WALTER	23-Dic	18:00 a 20:00	
s2861389	082961	MARIO AYALA	PREMIUM	RIVAS CERDENA JONATHAN LUI	23-Dic	18:00 a 20:00	
s6571390	085421	MARIO AYALA	PREMIUM	CASTILLO MEDINA FATIMA DE LOS MILAGROS	23-Dic	18:00 a 20:00	
s4535052	058781	ROSARIO VALDEZ	BANCA SBP	ROSE RIVERA	23-Dic	18:00 a 20:00	
s7501005	081514	ROSARIO VALDEZ	BANCA SBP	SHIRLEY SALAZAR	23-Dic	18:00 a 20:00	

s2078344	082901	JOSE HARO PEND	PREMIUM	YATACO GONE NELLY ANTUANE	21-Dic	18:00 a 20:00	
s2451913	084971	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	PAUCAR RUIZ ANTHONY JESUS	21-Dic	18:00 a 20:00	
s7943573	081186	MARIO AYALA	PREMIUM	RUIZ TAZA ROCIO VANESSA	21-Dic	18:00 a 20:00	
s5470592	085010	SHIRLEY SALAZAR	BANCA SBP	UCHUYA CAMA JASMIN LUCERO	21-Dic	18:00 a 20:00	
s5748931	085175	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	SIHUINCHA HUAMAN CYNTHIA GRECIA	21-Dic	18:00 a 20:00	
s4382341	083321	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	POINCE AYRA CLAUDIA ROSSMERIE	21-Dic	18:00 a 20:00	
s1377129	085041	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	ZUÑIGA ARANDO SHARON	21-Dic	18:00 a 20:00	
s5443499	082361	JURELIA SEGURA PEN	BANCA SBP	KAL TZ ALMEYDA	21-Dic	18:00 a 20:00	
s7164640	085431	JURELIA SEGURA PEN	BANCA SBP	GARRIDO MENCILLA STEFANO GABRIEL KENTY	21-Dic	18:00 a 20:00	
s1278640	058561	JOSE HARO PEND	PREMIUM	CAPCHA QUINTANILLA KARINA JANETH	21-Dic	18:00 a 20:00	
PENDIENTE	085631	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	ESTELA ARANA NICOLAS ERIC	21-Dic	18:00 a 20:00	
s1341963	084371	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	VALVERDE VALLEJOS ANDRES EDUARDO	21-Dic	18:00 a 20:00	
s3386212	060871	MARIO AYALA	PREMIUM	TEJADA QUISPE MARIA FERNANDA	21-Dic	18:00 a 20:00	
s3434341	081188	MARIO AYALA	PREMIUM	RAMIREZ VERAMENDI DIONEE	21-Dic	18:00 a 20:00	
s6690715	058186	MARIO AYALA	PREMIUM	REQUEJO PEREZ KATHERINE JOHANA MARIBEL	21-Dic	18:00 a 20:00	
s6971874	080531	MARIO AYALA	PREMIUM	INOÑAN GUZMAN FRANKY YHOEL	21-Dic	18:00 a 20:00	
s4286149	082871	ROSARIO VALDEZ	BANCA SBP	CHRISTOPHER ANGELES	21-Dic	18:00 a 20:00	
s6715585	084951	ROSARIO VALDEZ	BANCA SBP	MILENA CROZZI	21-Dic	18:00 a 20:00	
s5811874	085431	SHIRLEY SALAZAR	BANCA SBP	DIAZ QUEVEDO SHEYLA DEL CARMEN	21-Dic	18:00 a 20:00	
s2885687	085441	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	MONRROY QUISPE JONATHAN ANDRE	21-Dic	18:00 a 20:00	
s7290762	085197	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	MKLAVEC VILCA BRANCO ANDONNI	21-Dic	18:00 a 20:00	
s4299261	057931	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	RIOS REYNA PATRICIA	21-Dic	18:00 a 20:00	
s5582551	082192	JURELIA SEGURA PEN	BANCA SBP	RODAS CADILLO KIREY KAAREN	21-Dic	18:00 a 20:00	
s1183282	080514	NELLE HUAMAN PEN	PREMIUM	PEZO SALCEDO LARRY	21-Dic	18:00 a 20:00	
s6014183	084711	KAORI MAMANI	BANCA SBP	MAMANI CARRASCO DEYNIS YUDY	21-Dic	18:00 a 20:00	
s1847117	085315	KAORI MAMANI	BANCA SBP	SALAZAR ECHEVARRIA ARNOLD GERARD	21-Dic	18:00 a 20:00	
s5828809	085321	KAORI MAMANI	BANCA SBP	TORRES CANAZA STEVEN STEVE HUGO	21-Dic	18:00 a 20:00	
s3110595	084841	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	VIDAL VEGA DAYANA ANABEL	21-Dic	18:00 a 20:00	
s1451768	085201	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	EUGENIO PEREZ GIOVANNA CAROLINA	21-Dic	18:00 a 20:00	
s5265997	084241	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	GARIBAY AYALA ANGELA MIRELLA	21-Dic	18:00 a 20:00	
s3400443	085461	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	YAURI HUARANCCA MARIA CRISTINA	21-Dic	18:00 a 20:00	
s4573052	085221	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	PIZARRO BAZAN ANGELA MISHELLE	21-Dic	18:00 a 20:00	
s3678326	085231	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	RUIZ YZASIGA MARCELLO ALEJANDRO	21-Dic	18:00 a 20:00	
s3615311	085231	KATTY VILLANUEVA	BANCA SBP	TORBIO ALBARRAN GERALDINE DEL MILAGROS	21-Dic	18:00 a 20:00	
s5533779	084971	LISBETH PEREYRA	BANCA SBP	ROBLES CARDENAS MARCELO FABRIZIO	21-Dic	18:00 a 20:00	
s2678220	083915	MARIO AYALA	PREMIUM	ROBLES MACEDO KERVIN	21-Dic	18:00 a 20:00	
s1842867	084941	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	CARRERA NASCIMENTO DE LOPEZ YENNIFER	21-Dic	18:00 a 20:00	
s4975508	084711	VANESSA LOPEZ	BANCA SBP	VASQUEZ GONZALES INDIRA GANDY	21-Dic	18:00 a 20:00	
s3180341	085210	JURELIA SEGURA PEN	BANCA SBP	FALCON RAMIREZ SARA IRENE	21-Dic	18:00 a 20:00	
s7179643	085142	JURELIA SEGURA PEN	BANCA SBP	ESPINOZA CASTRO SAUL RICARDO	21-Dic	18:00 a 20:00	

Anexo 15. Examen de capacitación conocer el Ciclo de Deming

Examen

Conocer el Ciclo de Deming

*Obligatorio

Nombre *

Tu respuesta

Usuario *

Tu respuesta

1. El Ciclo de Deming consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben llevar a cabo consecutivamente. * 2 puntos

Verdadero

Falso

2. El Ciclo de Deming consiste de una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben llevar a cabo consecutivamente. * 2 puntos

Verdadero

Falso

3. ¿Cuántas fases tiene el Ciclo de Deming? *

2 puntos

- 4
 - 5
 - 6
 - 3
-

4. ¿En qué consiste la etapa Planear? *

2 puntos

- Aplicar soluciones
- Obtener retroalimentación
- Aplicar nuevas mejoras
- Establecer los objetivos de mejora

5. ¿En qué consiste la etapa Hacer? *

2 puntos

- Identificar los puntos de medición
 - Aplicar las soluciones
 - Realizar los ajustes necesarios
 - Obtener retroalimentación
-

6. ¿En qué consiste la etapa Verificar? *

2 puntos

- Vigilar los cambios realizados
- Establecer los objetivos de mejora
- Aplicar nuevas mejoras
- Documentar las acciones realizadas

7. ¿En qué consiste la etapa Actuar? *

2 puntos

- Aplicar las soluciones
- Obtener retroalimentación
- Aplicar nuevas mejoras
- Establecer los objetivos de mejora

8. ¿En dónde se aplicará el Ciclo de Deming? *

2 puntos

- En la atención de la banca por teléfono
- En el área de telemarketing
- En el área de reclamos
- En el área de lealtad

9. ¿Qué se desea mejorar con la aplicación del Ciclo de Deming? *

2 puntos

- La rentabilidad de Scotiabank Perú
- La satisfacción del cliente
- El nivel de abandono
- El ausentismo

10. ¿El Ciclo de Deming es una herramienta de gestión? *

2 puntos

- Si
- No

Anexo 16. Examen de capacitación de aplicación del Ciclo de Deming

Examen

Aplicación del Ciclo de Deming

*Obligatorio

Nombre *

Tu respuesta

Usuario *

Tu respuesta

1. ¿Cuál es el saludo de bienvenida del nuevo protocolo de atención al cliente? * 2 puntos

- Bienvenido a Scotiabank, lo saluda...¿Cómo lo puedo ayudar?
- Gracias por llamar a Scotiabank, lo saluda...¿Qué desea?
- Bienvenido a Scotiabank, espero que se encuentre bien de salud Ud. y sus seres queridos...
- Buenas tardes, mi nombre es...¿Cuál es su consulta?

2. ¿Qué opciones se brinda para validar datos? * 2 puntos

- Preguntas
- Clave
- Clave o preguntas
- Validator

3. ¿Cuál es el tiempo de espera máximo que se puede dejar al cliente? * 2 puntos

- 3 min.
 - 2 min.
 - 1 min.
 - 30 seg.
-

4. ¿Qué hacer si el cliente no aprueba el filtro de validación? * 2 puntos

- Aplicar soluciones
- Que se vuelva a comunicar
- Volver a validar los datos
- Derivar la llamada

5. ¿Cuáles son las frases de resolución de llamada? * 2 puntos

- ¿Habría algo más que pueda ayudarlo?
 - Cuídese mucho
 - Gracias por llamar a Scotiabank
 - Que buen un buen día
-

6. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de El Pulso? * 2 puntos

- 55%
- 68%
- 64%
- 75%

7. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de las frases de empatía? * 2 puntos

- 75%
 - 80%
 - 90%
 - 70%
-

8. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de speech de cierre? * 2 puntos

- 90%
- 75%
- 80%
- 85%

9. ¿Cuál es el porcentaje de cumplimiento de speech de bienvenida? * 2 puntos

- 75%
 - 80%
 - 90%
 - 85%
-

10. ¿Cuál es el objetivo de aplicar el nuevo protocolo de atención al cliente? * 2 puntos

- Vender más
- Tener menos reclamos
- Aumentar la satisfacción al cliente
- Tener más encuestas

Anexo 17. Examen de capacitación de desarrollo de la empatía

Examen

Desarrollo de la empatía

*Obligatorio

Nombre *

Tu respuesta

Usuario *

Tu respuesta

1. ¿Qué es la empatía? *

2 puntos

- Es una capacidad innata
- Es un defecto de las personas
- Es la habilidad social que permite comprender el punto de vista de otras personas
- Se desarrolla en la universidad

2. ¿Cuántos tipos de empatía existen? *

2 puntos

- 7
- 1
- 4
- 3

3. ¿Es un rasgo de la empatía saber escuchar? *

2 puntos

Verdadero

Falso

4. ¿La empatía es innata? *

2 puntos

Verdadero

Falso

5. La empatía es ponerse en el lugar de otro *

2 puntos

Verdadero

Falso

6. ¿Cuál es un obstáculo que dificulta la empatía? *

2 puntos

La mala comunicación

La falta de atención

La presión y la ansiedad

Criticar a los demás

7. La empatía se trata de no dar consejos *

2 puntos

Verdadero

Falso

8. ¿Cómo expresar la empatía? *

2 puntos

- Diálogo lento
 - Opinar
 - Todas las anteriores
-

9. ¿Con quién se aplicará la empatía en la banca por teléfono de Scotiabank Perú? *

2 puntos

- Con los supervisores
 - Con los asesores
 - Con los clientes
 - Con ninguno
-

10. ¿La empatía mejorará la satisfacción al cliente? *

2 puntos

- Verdadero
- Falso

Anexo 18. Examen de capacitación de procesos de banca por teléfono

1era Evaluación

Procesos SBP

***Obligatorio**

Escribe tu código de empleado (O) *

Tu respuesta

Nombres y apellidos *

Tu respuesta

Siguiente

Aclaración de deuda

El porcentaje de sobregiro de una TC es el 10% de la línea, ¿Es correcto?. *

Sí, todo cliente presenta un 10% de sobregiro.

No, depende su la calificación crediticia.

No, toda TC puede sobregirarse un 25% de la línea.

Mariana Vela cuenta con solo 3 consumos en cuotas de su TC que efectuó el día 01/01: S/ 100 (Compras víveres), S/100 (Compra cosméticos) y S/150 (Compra en perfumería). Llama a la banca telefónica porque hizo una amortización y consulta la transacción que será afectada por el saldo excedente abonado. *

a) Mencionaré que afectará a la transacción más antigua.

b) Mencionaré que afectará a la transacción más reciente.Opción 2

c) Mencionaré que afectará a la transacción de mayor importe.

¿En qué moneda se da un sobregiro?. *

- a) En dólares, por que las TC tienen línea en esa moneda.
- b) En soles porque hay tarjetas bimonedas y monomonedas.
- c) Dependerá de la moneda de la transacción con la que se sobregiró.

Nuestro cliente realizó un consumo en un casino y no lo pago en cuotas. ¿Se cobrara interés por el consumo?. *

- a) No, siempre y cuando nuestro cliente realice el pago de la deuda total.
- b) Sí, siempre y cuando esté en cuotas.
- c) Si, desde el primer día de consumo se considera como una D/E.

Según el orden de prelación en plan cuotas, el excedente cubre primero tasa más alta, luego consumos mas antiguos. ¿Qué sucede si son las mismas tasas y misma fecha?. *

- a) Cubre la operación con mayor importe.
- b) Cubre la más antigua según la hora de las operaciones.
- c) Cubre por partes iguales a todos los consumos.

Cliente indica que el Banco procedió a devolver la penalidad por pago tardío, sin embargo no le aplico a lo facturado. ¿Qué le explicamos al cliente?. *

- a) Solo la devolución de los intereses aplica a la deuda facturada.
- b) Todo extorno de comisiones e intereses ingresa como ajuste aplicando la deuda total.
- c) Es un error y procederás a ingresar un reclamo.

Cliente desea efectuar un pago dirigido a la XL, pero tiene deuda en Efectivo y CD. ¿Qué le explicas a tu cliente?. *

- a) Debe realizar el pago de su último EECC e ir a agencia después de 24hrs.
- b) Que sí es posible realizar el pago en cualquier agencia.
- c) Que los pagos dirigidos no aplican a la XL.

Cliente se comunica indicando que le han cobrado intereses de financiamiento cuotas y solicita el extorno. ¿Qué debemos hacer?. *

- a) Ingresamos reclamo en el SGRS.
- b) Le indicamos que son intereses correctamente cobrados por sus consumos en cuotas.
- c) Aplicamos ruta rápida de intereses (solo si es Segmento Afluente).

El Sr. Fernando solicita el concepto de los intereses de financiamiento compras e intereses diferidos del ciclo anterior. ¿Qué le decimos?. *

- a) Int. Financ. Se aplica desde la fecha de cierre hasta el día del pago / Int. Dif. Ant. Se aplica desde la compra hasta el cierre de facturación.
- b) Int. Dif. Ant. Se aplica desde la fecha de cierre hasta el día del pago / Int. Financ. Se aplica desde la compra hasta el cierre de facturación.
- c) Son intereses generados por las compras en cuotas.

El sobregiro en una TC, ¿Afecta el historial crediticio del cliente?. *

- a) Si, el cliente estaría excediendo su capacidad de endeudamiento.
- b) No, toda tarjeta se puede sobregirar sin problema.
- c) No, no habrá reporte en SBS si es que el cliente lo paga.

Anexo 19. Examen de capacitación de gestión de personas

Examen

Gestión de personas

***Obligatorio**

Nombre *

Tu respuesta

Usuario *

Tu respuesta

1. ¿Cuál fue el objetivo de la capacitación? *

2 puntos

- Conocer técnicas que permitan manejar conflictos con clientes difíciles
- Sensibilizar acerca del impacto de las actitudes personales
- Desarrollar habilidades personales para una atención al cliente de excelencia
- Todas las anteriores

2. ¿Cuáles son los resultados de atender con calidad? *

2 puntos

- Calidad de servicio
- Satisfacción del cliente
- Todas las anteriores
- Fidelización del cliente

3. ¿Qué significa la etapa Aptitud en el desarrollo profesional y personal? * 2 puntos

- Poder hacer
 - Querer hacer
 - Saber
 - Saber hacer
-

4. ¿Qué significa la etapa Conocimiento en el desarrollo profesional y personal? * 2 puntos

- Poder hacer
- Saber
- Saber hacer
- Querer hacer

5. ¿Qué significa la etapa Habilidad en el desarrollo profesional y personal? * 2 puntos

- Saber hacer
 - Poder hacer
 - Saber
 - Querer hacer
-

6. ¿Qué significa la etapa Habilidad en el desarrollo profesional y personal? * 2 puntos

- Querer hacer
- Saber hacer
- Saber
- Poder hacer

7. Si buscas resultados distintos, no sigas haciendo lo mismo *

2 puntos

Verdadero

Falso

8. Para salir de la zona de confort, tenemos que pasar de víctima a creador. *

2 puntos

Verdadero

Falso

9. Para dar un salto de mentalidad, tenemos que pasar de evadir a asumir *

2 puntos

Verdadero

Falso

10. La capacitación tiene como objetivo dar enseñanzas para brindar un mejor servicio de atención a los clientes *

2 puntos

Verdadero

Falso

Anexo 20. Examen de capacitación de lúdico

Examen

Lúdico

*Obligatorio

Nombre *

Tu respuesta

Usuario *

Tu respuesta

1. El proceso motivacional es la transformación de una necesidad en un deseo específico * 4 puntos

Verdadero

Falso

2. ¿Cuál es una propuesta de enumeración? * 4 puntos

Formación profesional

Promoción en el trabajo

Reconocimiento

Todas las anteriores

3. La formación profesional permite tener un mejor desempeño en el trabajo *

4 puntos

Verdadero

Falso

4. El reconocimiento permite tener una mayor motivación a los trabajadores *

4 puntos

Verdadero

Falso

Otro: _____

5. La frustración es un efecto no deseable en el trabajo *

4 puntos

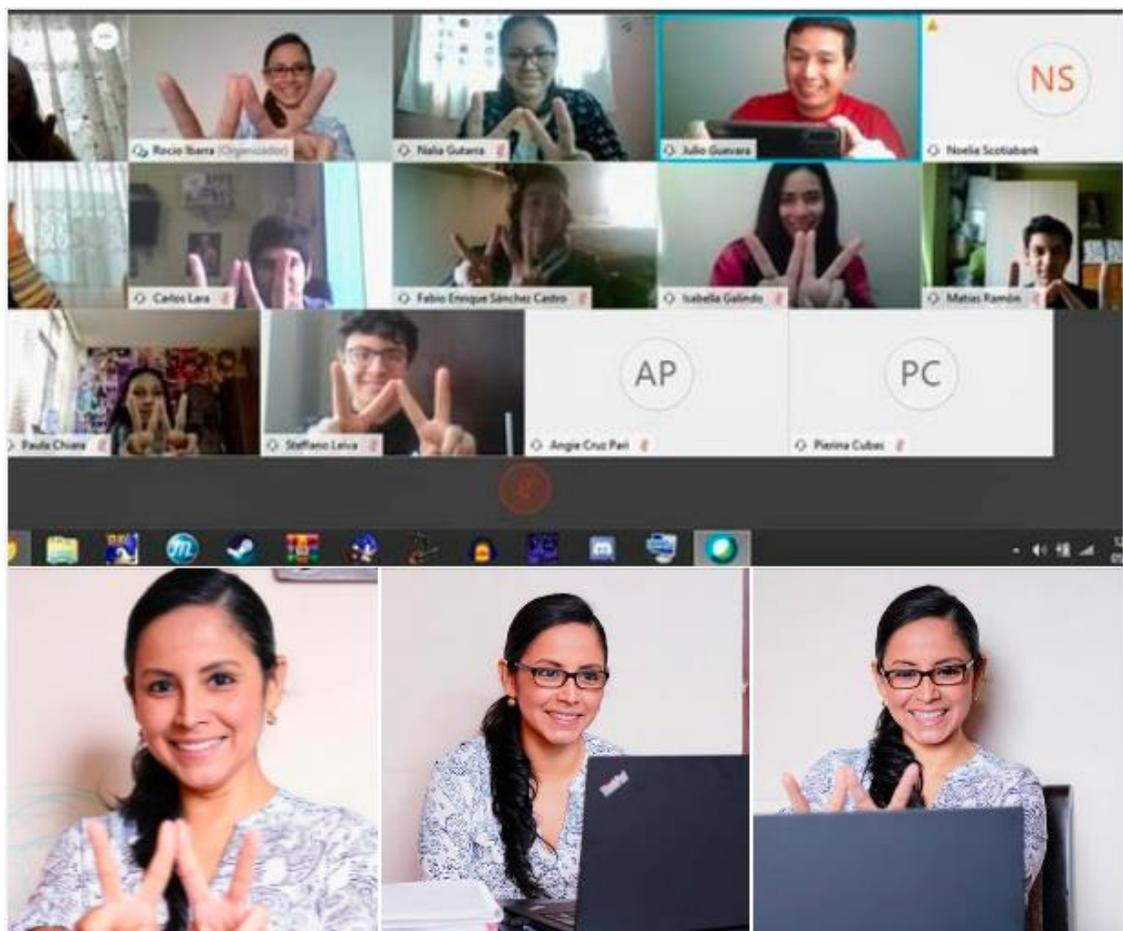
Verdadero

Falso

Anexo 21. Reunión de presupuesto de implementación



Anexo 22. Profesionales de capacitación



Anexo 23. Aplicativos y tutoriales de consulta

Hoy estuve usando Scoti . Junto con Lia Pastor Foley estuvimos haciéndole preguntas difíciles de Tarjetas de Crédito. Y muy bien!! . Sabe un montonazo..., y lo mejor que tiene es que aprende más conforme más le preguntamos.
Y tu? Ya lo probaste?. Está buenazooo!! 🍌



Desde hoy, Scoti sabe de:



productos



políticas



vacaciones



y mucho más

👍❤️ 97

20 Comments Seen by 490

Anexo 24. Reconversión tecnológica asesores

Les queremos compartir los resultados de nuestro Programa de Reconversión Laboral realizado recientemente...Orgullosos de poder apoyarlos antes de posicionarse en su nuevo cargo como Ejecutivos de Cuentas PBO. Valeska Rojas Flores, Claudia Leticia Ibarra Salazar, Diego Pacheco Contreras, Ariel Aguilera Loyola, Jordán Nicolás Chacón Soto, Patricia Muñoz Miranda, Claudia Andrea Sandoval Perez, Irma Llanos Hermosilla, Daniela Valdebenito Morales — 😊 feeling happy with Matias Aravena and 2 others.

Programa Reconversión Laboral

(Julio – Grupo 2)

A man in a dark suit and a woman in a light blue business shirt standing together. Red circular arrows are drawn around them, suggesting a cycle or process.

100%
NPS

Datos del taller

Temáticas mejor evaluadas:

- Modelo de experiencia de cliente
- Venta comercial
- Gestión clientes

Relatores mejor evaluados:

- Marcela Miranda
- Eulalia Fuentes

Scotiabank

👍❤️ 17

5 Comments Seen by 214

Anexo 25. Carta de autorización



CARTA DE AUTORIZACIÓN

SCOTIABANK PERÚ con R.U.C. 20100043140, deja constancia que el señor **FERNANDO NANBERLI CABRERA QUISPE** identificado con **DNI 47570701** cuenta con la autorización del Banco Scotiabank para desarrollar su tesis con título "Aplicación del Ciclo de Deming para mejorar la calidad de servicio por banca por teléfono de Scotiabank Perú, Lima 2021.

Extendemos el presente documento a solicitud de la persona interesada para los fines que estime convenientes.

Lima, 08 de mayo de 2021

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'G.M.C.' with a stylized flourish.

GIULIANA MARCHAND CHECA
Representante legal Scotiabank Perú