

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

Facultad de Ingeniería Administrativa e Ingeniería Industrial

CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LA METODOLOGÍA 5S
PARA LA MEJORA EN LA CALIDAD DE ATENCIÓN AL CLIENTE
EN LA AGENCIA BANCO AZTECA. PUENTE PIEDRA, 2020”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

AUTOR:

Ticona Ampuero, Ingrid Fiorella

Para optar el Título Profesional de INGENIERO INDUSTRIAL

ASESOR:

Dr. Peña Huertas, José Gustavo

Lima –Perú

Octubre del 2020

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación está dedicado en primer lugar a Dios, por ser mi guía e inspiración, por iluminar mi camino siempre y permitirme lograr todo aquello que me propongo y hacerme saber que su tiempo es perfecto.

Para mi familia, mi padre, que desde el cielo sé que está orgulloso de mi por todas las metas trazadas que voy alcanzando, por todos los logros profesionales y personales, porque sé que él está presente en todas las etapas de mi vida.

Mi madre, por su comprensión, por ser mi pilar fundamental y por su apoyo incondicional, por brindarme toda su confianza y ánimos durante el desarrollo de mi trabajo de investigación, que con su optimismo y perseverancia me motiva a ser mejor cada día y a cumplir con todas mis metas trazadas.

Agradecimiento

A la empresa Banco Azteca, en especial a la agencia de Puente Piedra y a todos los colaboradores que permitieron el desarrollo del presente trabajo de investigación, al gerente de la agencia por brindarme su apoyo y respaldo durante todo este tiempo.

A los docentes catedráticos de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por su gran enseñanza, conocimientos compartidos y permanente orientación los cuales han marcado cada etapa en mi camino universitario.

Al Dr. José Peña Huertas, por guiarme durante el proceso la elaboración del presente trabajo de investigación, que gracias a su asesoría permanente me ha permitido culminar con éxito el desarrollo del trabajo de investigación.

Resumen

El presente trabajo de investigación trata de determinar de qué manera la propuesta de implementación de las 5S mejorará la calidad de atención al cliente en la agencia puente piedra del Banco Azteca, en el área de atención de créditos en la plataforma de ventas.

La problemática encontrada en el presente trabajo está relacionada a los altos tiempos en la atención al cliente, que impacta en el tiempo de espera de los clientes y en el nivel de calidad de servicio que se brinda.

La metodología utilizada es aplicativa y de nivel descriptivo, con enfoque cuantitativo. La población está constituida por el personal de atención de créditos en la plataforma de ventas, siendo un total de 6 personas.

Respecto a la recolección de datos se utilizó la técnica de observación y toma de tiempos de los subprocesos de créditos, así como, la toma de encuestas de tipo servqual.

Luego de evaluada la metodología 5s, se aplicaron los tres primeros pilares (seiri, seiton, seiso) y los dos últimos (seiketsu y shitsuke) se encuentran en proceso de aplicación para estandarizar y disciplinar, además de tomar en cuenta el seguimiento que se debe realizar para mejorar continuamente.

Finalmente, el presente trabajo de investigación culminó cumpliendo los objetivos trazados de reducir el tiempo de atención en el banco de 268.5 min a 201.5 min, reduciendo el tiempo de espera de los clientes, y a su vez cumpliendo con el objetivo de mejorar la calidad de atención al cliente ya que la satisfacción se incrementó a un 67.22%.

Palabras claves: calidad de atención al cliente, tiempo de atención, tiempo de espera, metodología 5s

Abstract

This research work tries to determine how the 5S implementation proposal will improve the quality of customer service in the Puente Piedra agency of Banco Azteca, in the area of credit service on the sales platform.

The problem found in the present work is related to the high times in customer service, which impacts the waiting time of customers and the level of quality of service provided.

The methodology used is applicative and descriptive level, with a quantitative approach. The population is made up of credit service personnel on the sales platform, with a total of 6 people.

Regarding data collection, the technique of observation and time taking of credit sub-processes was used, as well as taking surveys of the servqual type.

After evaluating the 5s methodology, the first three pillars (seiri, seiton, seiso) were applied and the last two (seiketsu and shitsuke) are in the process of being applied to standardize and discipline, in addition to taking into account the follow-up that should be perform to continually improve.

Finally, the present research work culminated in meeting the objectives set of reducing the attention time at the bank from 268.5 min to 201.5 min, reducing the waiting time of customers, and in turn meeting the objective of improving the quality of care to the customer since satisfaction increased to 67.22%.

Keywords: quality of customer service, attention time, waiting time, 5s methodology

Tabla de contenido

| | |
|---|----|
| Resumen..... | iv |
| Abstract..... | v |
| Introducción..... | 14 |
| Capítulo I: Generalidades de la empresa..... | 15 |
| 1.1 Datos generales..... | 15 |
| 1.2 Nombre de la empresa | 15 |
| 1.3 Ubicación de la empresa | 15 |
| 1.4 Giro de la empresa | 16 |
| 1.5 Tamaño de la empresa..... | 16 |
| 1.6 Breve reseña histórica de la empresa | 16 |
| 1.7 Organigrama | 18 |
| 1.7.1 Organigrama general de Banco Azteca del Peru SA | 18 |
| 1.7.2 Organigrama de la agencia de puente piedra..... | 19 |
| 1.8 Misión, visión y políticas..... | 19 |
| 1.8.1 Misión..... | 19 |
| 1.8.2 Visión..... | 19 |
| 1.8.3 Política..... | 20 |
| 1.9 Productos y clientes..... | 25 |
| 1.9.1 Producto | 25 |
| Capítulo II: El problema de investigación | 28 |
| 2.1 Descripción en la realidad problemática..... | 28 |

| | |
|--|-----------|
| Fuente: Elaboración propia | 35 |
| 2.2 Formulación del problema | 37 |
| 2.2.1 Problema general | 37 |
| 2.2.2 Problemas específicos..... | 37 |
| 2.2 Objetivo general y objetivos específicos..... | 37 |
| 2.3.1 Objetivo general | 37 |
| 2.3.1 Objetivo específico | 37 |
| 2.3 Delimitación del estudio..... | 37 |
| 2.4 Justificación e importancia de la investigación | 38 |
| 2.5.1 Justificación Teórica | 38 |
| 2.5.2 Justificación Metodológica | 38 |
| 2.5.3 Justificación Práctica | 38 |
| 2.5.4 Importancia de la investigación | 39 |
| 2.5 Alcance y limitaciones..... | 39 |
| 2.6.1 Alcance | 39 |
| 2.6.2 Limitaciones..... | 39 |
| Capítulo III: Marco teórico..... | 40 |
| 3.1 Bases Teóricas..... | 40 |
| 3.1.1 Metodología 5S | 40 |
| 3.1.2 Calidad de atención al cliente..... | 45 |
| 3.2 Investigaciones..... | 48 |

| | |
|---|-----|
| 3.3 Marco conceptual..... | 51 |
| 3.3.1 Servicio..... | 51 |
| Capítulo IV: Metodología..... | 55 |
| 4.1 Tipo y nivel de investigación | 55 |
| 4.2 Población, muestra y/o muestreo | 55 |
| 4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos | 56 |
| 4.4 Procedimiento de datos..... | 56 |
| Capítulo V: Análisis crítico y planteamiento de alternativas..... | 57 |
| 5.1 Análisis crítico del problema..... | 57 |
| 5.2 Determinación de alternativas de solución | 72 |
| Capítulo VI: Prueba de Diseño | 81 |
| 6.1 Justificación de la propuesta elegida | 81 |
| 6.2 Desarrollo de la propuesta elegida..... | 81 |
| 6.2.1 Aplicación de la metodología 5s | 81 |
| 6.2.2. Aplicación de las 5s | 86 |
| 6.2.3. Situación mejorada | 95 |
| Capítulo VII: Implementación de la propuesta..... | 110 |
| 7.1 Propuesta económica de implementación | 110 |
| 7.2 calendario de actividades y recursos | 112 |
| Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones | 113 |
| 8.1 Conclusiones | 113 |
| 8.2 Recomendaciones | 115 |

Referencia Bibliográfica116

Anexos118

Índice de figuras

| | | |
|-------------------|---|------------|
| Figura 1. | Plano de ubicación de la oficina central del Banco Azteca del Perú.... | 15 |
| Figura 2. | Organigrama de la empresa Banco Azteca del Perú..... | 18 |
| Figura 3. | Organigrama de la Agencia de Banco Azteca, Puente Piedra..... | 19 |
| Figura 4. | Proceso de Solicitud de Desembolso de crédito..... | 22 |
| Figura 5. | Nivel de riesgo para Autorización de crédito..... | 23 |
| Figura 6. | Premio BeyondBanking 2012 | 27 |
| Figura 7. | Diagrama Causa - Efecto, Ishikawa..... | 33 |
| Figura 8. | Diagrama de Pareto..... | 36 |
| Figura 9. | Subproceso: Evaluación | 59 |
| Figura 10. | Subproceso: Comité..... | 61 |
| Figura 11. | Subproceso: Revisión | 63 |
| Figura 12. | Subproceso: desembolso..... | 65 |
| Figura 13. | Sub proceso: Evaluación - Después..... | 96 |
| Figura 14. | Sub proceso: Comité - Después | 98 |
| Figura 15. | Sub proceso: Revisión - Después | 100 |
| Figura 16. | Subproceso Desembolso - Después | 102 |
| Figura 19. | Cronograma de actividades | 112 |

Índice de tablas

| | |
|---|-----------|
| Tabla 1. Lluvia de ideas (Brainstorming) | 31 |
| Tabla 2. Diagrama de Pareto | 35 |
| Tabla 3. Definición, Concepto y Objetivos de la Metodología 5S..... | 41 |
| Tabla 4. Número de Población..... | 55 |
| Tabla 5. Causas y frecuencias principales | 57 |
| Tabla 6. Dimensiones SERVQUAL | 67 |
| Tabla 7. Categorías de satisfacción..... | 68 |
| Tabla 8. Dimensiones de calidad en la población encuestada | 68 |
| Tabla 9. Porcentaje de satisfacción e insatisfacción según dimensiones | 69 |
| Tabla 10. Puntajes de satisfacción e insatisfacción | 70 |
| Tabla 11. Cuestionario ServQual..... | 71 |
| Tabla 12. Matriz de Ponderación de Factores..... | 79 |
| Tabla 13. Matriz de Evaluación de Alternativas..... | 80 |
| Tabla 14. Valorizaciones..... | 80 |
| Tabla 15. Ficha de evaluación Seiri – 5S..... | 83 |
| Tabla 16. Ficha de evaluación Seiton – 5S | 83 |
| Tabla 17. Ficha de evaluación Seiso – 5S | 84 |
| Tabla 18. Ficha de evaluación Seiketsu – 5S..... | 84 |
| Tabla 19. Ficha de evaluación Shitsuke – 5S | 85 |
| Tabla 20. Evaluación metodología 5s | 85 |
| Tabla 21. Listado de identificación de objetos..... | 87 |
| Tabla 22. Formato de objetos necesarios o innecesarios | 89 |
| Tabla 23. Tabla de verificación de limpieza | 91 |

| | |
|--|------------|
| Tabla 24. Ficha de evaluación Seiri – 5S..... | 93 |
| Tabla 25. Ficha de evaluación Seiton – 5S | 93 |
| Tabla 26. Ficha de evaluación Seiso – 5S | 94 |
| Tabla 27. Diagnóstico de tiempo antes y después..... | 103 |
| Tabla 28. Desembolsos Banco Azteca..... | 104 |
| Tabla 29. Dimensiones de calidad en la población encuestada - Antes | 105 |
| Tabla 30. Dimensiones de calidad en la población encuestada - Después..... | 106 |
| Tabla 31. Porcentaje de satisfacción e insatisfacción dimensiones – Después.. | 106 |
| Tabla 32. Puntajes de satisfacción e insatisfacción - Después..... | 108 |
| Tabla 33. Presupuesto de propuesta de implementación | 110 |
| Tabla 34. Costo del personal | 111 |

Índice de anexos

| | |
|--|------------|
| Anexo 1. Manual de metodología 5s | 118 |
| Anexo 2. Fotografía antes de implementar las 5s..... | 124 |
| Anexo 3. Fotografía del módulo de atención antes de la aplicación 5s..... | 125 |
| Anexo 4. Fotografía del módulo de atención | 126 |
| Anexo 5. Fotografía de los cajones antes de la implementación de las 5s | 127 |
| Anexo 6. Atención al cliente | 128 |
| Anexo 7. Identificación y orden de cada material..... | 129 |
| Anexo 8. Cajones correctamente ordenados..... | 130 |
| Anexo 9. Módulos de atención ordenados y limpios | 131 |
| Anexo 10. Orden y clasificación de materiales y documentos..... | 132 |
| Anexo 11. Módulo de atención al cliente limpio y ordenado..... | 133 |
| Anexo 12. Cuadro para identificación de causas..... | 134 |
| Anexo 13. Ficha de Evaluación SEIRI – Antes | 135 |
| Anexo 14. Ficha de Evaluación SEITON – Antes | 136 |
| Anexo 15. Ficha de Evaluación SEISO – Antes..... | 137 |
| Anexo 16. Ficha de Evaluación SEIKETSU – Antes | 138 |
| Anexo 17. Ficha de Evaluación SHITSUKE – Antes | 139 |
| Anexo 18. Ficha de Evaluación SEIRI – Después | 140 |
| Anexo 19. Ficha de Evaluación SEITON – Después | 141 |
| Anexo 20. Ficha de Evaluación SEISO – Después | 142 |
| Anexo 21. Ficha de Evaluación SEIKETSU – Después | 143 |
| Anexo 22. Ficha de Evaluación SHITSUKE – Después..... | 144 |

Introducción

El sector financiero a nivel mundial, se muestra en constante crecimiento, en Latinoamérica, esta mayormente representado por Colombia, Ecuador y nuestro país. El nivel de calidad de atención es el diferencial más importante para los clientes, por eso es que las empresas del este sector buscan constantemente mejorar en ese aspecto.

Es por esto, que el presente trabajo de investigación propone la implementación de las 5s con la finalidad de mejorar la calidad de atención en la agencia puente piedra del Banco Azteca.

En el capítulo I, se desarrollaron los datos generales de la empresa, reseña breve de su historia, mostrando el organigrama, su visión y misión, así como los clientes y los principales productos de la empresa.

En el capítulo II, se describe la realidad problemática, se definen los problemas y objetivos, tanto generales como específicos, también se determina la delimitación del estudio la justificación e importancia, sus alcances y limitaciones.

En el capítulo III, se definen las bases teóricas, cuatro investigaciones de tesis desarrolladas, y finalmente el marco conceptual.

En el capítulo IV, se muestra la metodología, población y las técnicas e instrumentos de recolección de datos a utilizarse en el presente trabajo de investigación.

En el capítulo V, se realizó el análisis crítico del problema y planteamiento de alternativas de solución.

En el capítulo VI, se desarrolló la prueba de diseño, justificando la propuesta elegida y el desarrollo de la propuesta elegida y presentación de la situación mejorada.

En el capítulo VII, sobre la implementación de la propuesta, se desarrolló la propuesta económica y el calendario de actividades y recursos.

En el capítulo VIII, se muestran las conclusiones y recomendaciones de la propuesta.

Capítulo I: Generalidades de la empresa

1.1 Datos generales

Nombre: Banco Azteca S.A.

Ruc: 20517476405

Fecha de inicio de actividades: 09 de noviembre 2007

Tipo de sociedad: Sociedad Anónima

Estado de la empresa: Activo

Actividad: Otros tipos Intermediación Monetaria

1.2 Nombre de la empresa

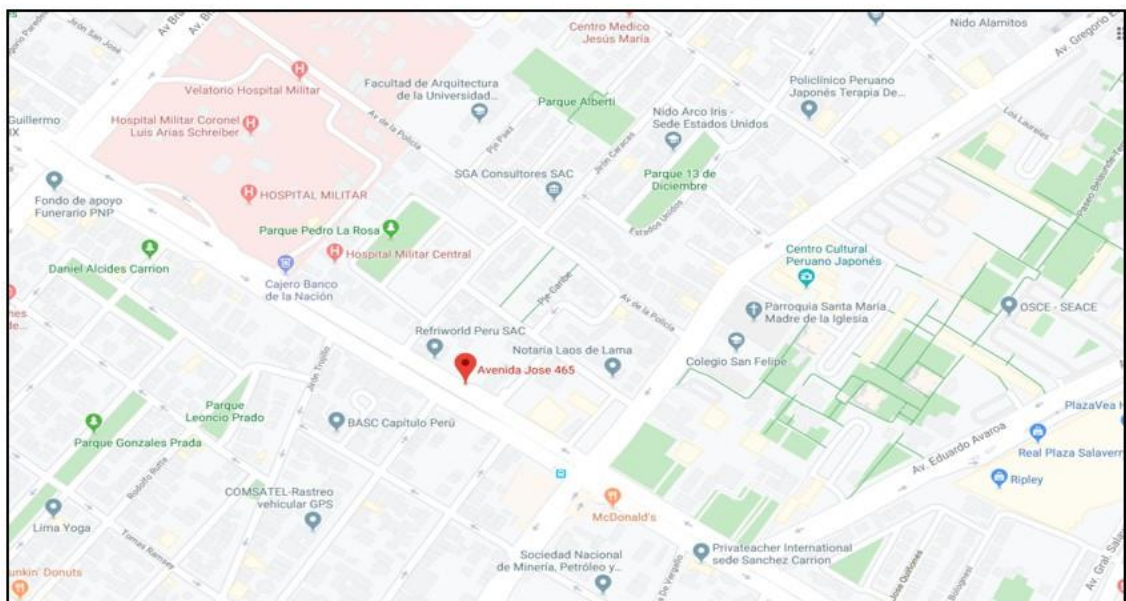
BANCO AZTECA DEL PERU SA

1.3 Ubicación de la empresa

Se encuentra ubicada en Av. Pershing - Ex Faustino Sa Nro. 465 Int. 801

(Esquina ClementeX)

Figura 1.Plano de ubicación de la oficina central del Banco Azteca del Perú



Fuente: Google Maps

1.4 Giro de la empresa

Servicios financieros

1.5 Tamaño de la empresa

Gran empresa, cuenta con más de 800 colaboradores distribuidos entre todas sus sedes en lima.

1.6 Breve reseña histórica de la empresa

“Banco Azteca nació en octubre del 2002, ante la oportunidad derivada del bajo nivel de bancarización en México. El banco está orientado al sector de menores ingresos, que representa aproximadamente un 70% de la población no atendida por los bancos tradicionales. La fuerza de Banco Azteca radica en más de seis décadas de experiencia de Grupo Elektra en el otorgamiento de crédito, tecnología de punta como soporte de prácticas administrativas sólidas, productos financieros que satisfacen las necesidades de la población de la base de la pirámide y un inigualable sistema de cobranza” (Banco Azteca, 2018)

“En 2002, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorizó la operación de una institución de banca múltiple: Banco Azteca. En 2003, el banco recibió la aprobación para operar una administradora de cuentas de ahorro para el retiro: Afore Azteca. En 2004, inició operaciones Seguros Azteca” (Banco Azteca, 2018). “En el 2005, se convierte en el primer banco mexicano con sucursales fuera del país: Banco Azteca en Panamá. También, lanza uno de sus principales productos financieros: Tarjeta Azteca. En 2006, Banco Azteca fue orgulloso patrocinador oficial de la Selección Mexicana de Fútbol. En 2007, el crecimiento de Banco Azteca en Latinoamérica es un suceso sin precedentes, logrando una habilitación para operar en Honduras” (Banco Azteca, 2018). “En 2008, la

expansión no tiene límites y alcanzó nuevas fronteras. En enero, dieron inicio las operaciones en Perú” (Banco Azteca, 2018). “En 2009, Banco Azteca fue reconocido como una de las 20 mejores compañías en México por sus innovaciones tecnológicas, de acuerdo con InformaciónWeek. Ese mismo año, comienzan las operaciones de nuestro banco en El Salvador” (Banco Azteca, 2018).

“Banco Azteca es una compañía de Grupo Salinas, un grupo de empresas dinámicas, con fuerte crecimiento y tecnológicamente avanzadas, enfocadas en crear valor para el inversionista, contribuir a la construcción de la clase media en las comunidades en que opera, y mejorar a la sociedad a través de la excelencia. Creado por el empresario mexicano Ricardo B. Salinas, Grupo Salinas provee un foro para el intercambio de ideas y mejores prácticas administrativas entre los distintos equipos de dirección de las empresas que lo conforman. Estas empresas incluyen: Azteca, Azteca América, Grupo Elektra, Advance América, Afore Azteca, Seguros Azteca, Punto Casa de Bolsa, Totalplay y Enlace TPE. Cada una de las compañías de Grupo Salinas opera en forma independiente, con su propia administración, consejo y accionistas” (Banco Azteca, 2018).

“Banco Azteca cuenta con más de 3,500 sucursales en los seis países donde opera, representando la tercera red en México. Cuenta con más de 15 millones de clientes y ha desarrollado una de las infraestructuras tecnológicas más sofisticadas de la banca” (Banco Azteca, 2018).

“Desde su creación, el banco ha registrado un fuerte crecimiento que muestra la gran necesidad de servicios financieros para el sector popular, tanto en la captación como en la colocación. Asimismo, la oferta de productos y servicios financieros se ha ampliado continuamente” (Azteca).

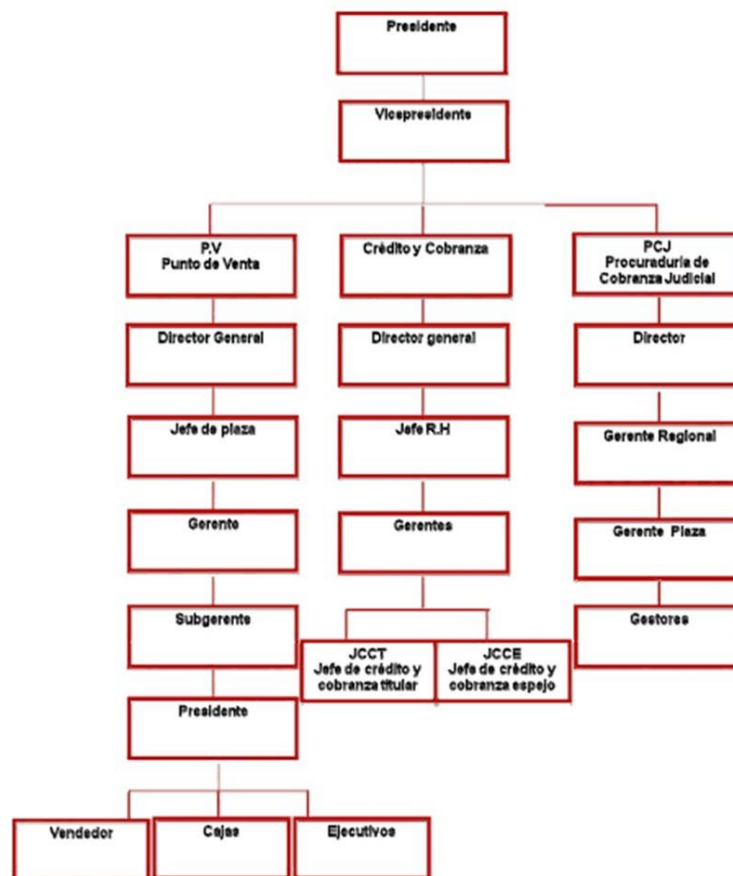
“Banco Azteca cuenta con una amplia vocación de apoyo a micro y pequeños empresarios, diseñando productos para cubrir sus necesidades desde los niveles de más bajos ingresos” (Banco Azteca, 2018).

“La expansión internacional de Banco Azteca es una de las más dinámicas de la banca en el mundo y estamos haciendo historia al propiciar la bancarización de los sectores populares en toda América Latina, con condiciones similares a las de México. El Banco opera en México, Panamá, Guatemala, Honduras, El Salvador y Perú desde el 2008” (Banco Azteca, 2018).

1.7 Organigrama

1.7.1 Organigrama general de Banco Azteca del Peru SA

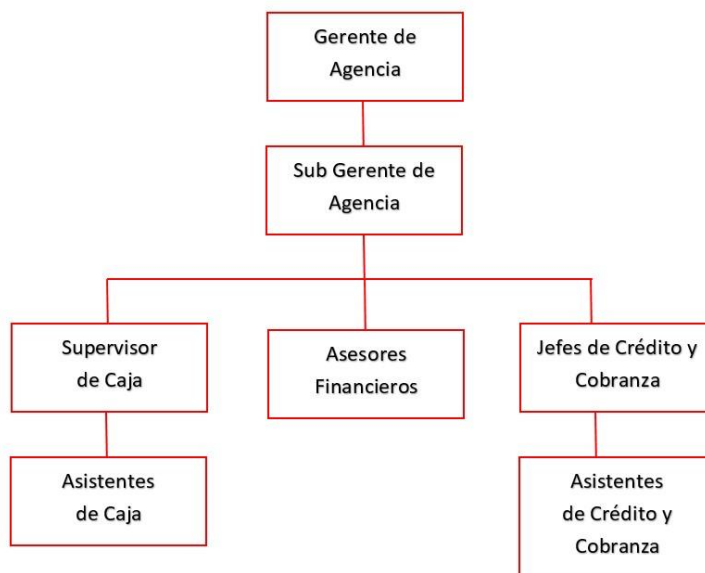
Figura 2. Organigrama de la empresa Banco Azteca del Perú.



Fuente: Banco Azteca

1.7.2 Organigrama de la agencia de puente piedra

Figura 3. Organigrama de la Agencia de Banco Azteca, Puente Piedra



Fuente: Elaboración propia

1.8 Misión, visión y políticas

1.8.1 Misión

“Desarrollar productos y servicios financieros sencillos y accesibles para mejorar el nivel de vida de nuestros clientes” (Azteca).

1.8.2 Visión

“Ser una agrupación financiera líder mediante la prestación de servicios financieros altamente competitivos que nos permitan satisfacer en menor tiempo y costo las necesidades de nuestros clientes. Desarrollar procesos innovadores y usar tecnología de punta para lograr mayor eficiencia en todos los canales de atención al cliente. Generar constante crecimiento y desarrollo de nuestro personal a través de un mayor compromiso en la obtención de resultados y una excelente calidad de servicio. Lograr la maximización de

rentabilidad de nuestro capital para el sano crecimiento a futuro. Contribuir decisivamente al desarrollo de una mayor oferta de servicios financieros en el Perú” (Azteca).

1.8.3 Política

Se tomarán dos (2) políticas de la empresa Banco Azteca, las cuales están relacionadas al proceso de desembolso de créditos, que se realiza en la plataforma de ventas en todas las agencias del Banco Azteca y la política de seguridad y salud ocupaciones aplicadas en todas las áreas de la empresa.

➤ **Política de desembolso de créditos**

Alcance: Geográfico - Todas las agencias y corporativo BAZ.

Definición: “Es el crédito que el Banco Azteca Perú brinda al cliente de acuerdo a su capacidad de pago, para comprar productos y/o servicios” (Azteca).

Importante: “La capacidad de pago no está topada a un producto o servicio específico, se calcula la capacidad de pago del cliente y sobre esta se topa el crédito a otorgar” (Azteca).

“Es el servicio crediticio que Banco Azteca del Perú S.A. otorga a una persona natural para la compra de productos y/o servicios, previo cumplimiento de requisitos y resultado de una evaluación para determinar la viabilidad del otorgamiento de crédito” (Azteca).

Promoción del crédito: El crédito se promueve a través de las Agencias/Oficinas especiales por:

- Asesor financiero y/o Gerente Financiero en Agencia.
- El pago es fijo y con periodicidad de pago semanal, mensual para préstamo personal.

- Cuota mínima según tarifario.

Funciones y responsabilidades para la promoción de crédito:

Crédito tradicional

“Es la modalidad de crédito que se debe ofrecer a todos los solicitantes, tiene muchos beneficios: Permite obtener préstamos personales, permite obtener créditos de consumo, permite disponer de efectivo en cajeros automáticos y ventanillas de BAZ, la capacidad de pago se autoriza de acuerdo al resultado de la investigación” (Azteca).

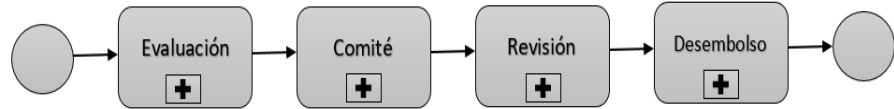
Requisitos para el otorgamiento del crédito:

- Mayor de 18 años
- Tener alguna ocupación
- “Presentar en original los siguientes documentos: DNI, DNI del cónyuge (en caso sea casado o conviviente), Comprobante de domicilio, comprobante de propiedad, o arraigo de domicilio o de trabajo o Fiador, comprobante de ingresos (según sea el caso) y proporcionar 2 referencia personales que no vivan en su domicilio” (Azteca)

Nota: Los documentos del cliente y de su cónyuge en caso de ser casado o conviviente, deben ser integrados correctamente en el Expediente físico y digital.

Proceso: Solicitud de desembolso de créditos

Figura 4. Proceso de Solicitud de Desembolso de crédito



Fuente: Banco Azteca

Registro de solicitud de crédito

Consideraciones del llenado de la solicitud de crédito:

- Validar mediante entrevista con el cliente que este cumpla con los requisitos mínimos para solicitar una LCR con BAZ. Si el cliente no cumple con los requisitos mínimos la solicitud no deberá registrarse.
- Llenar correctamente la solicitud de crédito con la información declarada por el cliente.
- Los datos llenados en la solicitud de crédito manual deberán coincidir con los datos registrados en el sistema.
- Recabada la información y documentación para la integración del expediente del cliente y aprobada la misma mediante la aplicación de la huella digital, se podrá abrir la cuenta respectiva.

Autorización del crédito

1.Consulta al Buró de crédito:

- “Si el cliente aparece en la lista de personas no sujetas a créditos (Buró interno) se le debe informar y terminar con la solicitud de crédito” (Azteca).
- “El Asesor deberá integrar al expediente del cliente el resultado de la consulta del Buró externo para todos los casos” (Azteca).

2. Restricciones por calificación y nivel de endeudamiento:

- Se rechaza cuando la calificación en el sistema es Deficiente, Dudoso o Pérdida.
- Ratio de sobre endeudamiento >7.5 (relación deuda/ingreso)
- Número de entidades acreedoras > 5 (incluyendo al Banco Azteca)

3. Validación del Score de Crédito:

“Las autorizaciones o rechazos de créditos, se aplican con base a la medición del riesgo que representa un cliente conforme a su historial crediticio y la información que puede demostrar, esto se traduce en autorización de créditos para obtener una cartera más sana” (Azteca).

Este modelo puede ser comparado con un semáforo que indica con colores el nivel de riesgo y consecuentemente la acción a tomar en cuanto a una autorización:



Fuente: Banco Azteca

4. Resultado:

Autorizada: La evaluación ha sido correcta y todos los documentos están completos y conformes.

Rechazada: El cliente no es apto para un crédito con el Banco por incumplimiento de algún documento.

➤ **Política de seguridad y salud ocupacional**

“Banco Azteca se compromete a una gestión alineada a una cultura de prevención de riesgos laborales de sus colaboradores que desarrollan actividades dentro de la organización; así como de los proveedores de servicios y todas aquellas personas o terceros que desarrollan actividades dentro de sus instalaciones. Para esto, se desarrollará su gestión basada en los siguientes compromisos” (Azteca):

- “Identificar los peligros, evaluar y controlar los riesgos de sus actividades y servicios que afecten a la seguridad y salud de los trabajadores y terceros” (Azteca).
- “Cumplir la normativa legal vigente sobre la materia, la normativa interna en todos sus aspectos y otras que correspondan” (Azteca).
- “Fomentar en sus trabajadores y proveedores una actitud responsable con respecto a la seguridad y salud en el trabajo” (Azteca).
- “Mantener una comunicación e información clara y oportuna con sus trabajadores, proveedores y otras partes interesadas” (Azteca).
- “Garantizar que sus trabajadores y sus representantes sean consultados y participen en la seguridad y salud en el trabajo” (Azteca).
- “Revisar y medir regularmente los elementos del Sistema de Gestión, las condiciones y prácticas del trabajo, tomando

acciones correctivas” (Azteca).

1.9 Productos y clientes

1.9.1 Producto

“La captación de recursos se realiza a través de los siguientes productos”

(Azteca):

Guardadito

“Es una cuenta de ahorro que no cobra comisiones en mantenimientos, movimientos, ni montos mínimos, en soles se abre con un monto mínimo de S/. 15.00, en dólares se abre con un saldo mínimo de US\$ 5.00” (Azteca).

Inversión Azteca

“Consiste de una inversión que ofrece las mejores tasas de interés del mercado según el plazo elegido, premia los plazos de permanencia. A mayores plazos mayores réditos. Se puede abrir con un monto mínimo de S/. 250 o US\$ 100” (Azteca).

Guardakids

“Es una cuenta de ahorro diseñada especialmente para el segmento infantil, se abre con S/.1 y no cobra comisiones. Adicional a ello se capta recursos por conceptos de Nomina Interna y CTS para empleados del grupo y Cuenta Socio para empleados internos y familiares del grupo” (Azteca). Ahora bien, en lo que se refiere a la colocación de créditos, cabe señalar que esta función se realiza principalmente a través de los siguientes productos:

Crédito al Consumo

“Es un préstamo ofrecido por Banco Azteca a aquellos clientes que quieran financiar sus compras al crédito de productos en Tiendas Elektra y tiendas asociadas a nivel nacional. Los pagos son realizados semanalmente por el

cliente y se pueden realizar en cualquier sucursal a nivel nacional” (Azteca).

Préstamos Personales

“Es un préstamo ofrecido por Banco Azteca a aquellos clientes que necesiten dinero para utilizarlo en cualquier necesidad u ocasión. Es muy sencillo obtener y se autoriza en sólo 24 horas” (Azteca).

Tarjeta Azteca

“Es el medio de pago de la línea de crédito que Banco Azteca ofrece a sus clientes, para que tengan acceso a los productos que se comercializan en canales internos y en miles de establecimientos afiliados a MasterCard. Esta Tarjeta no cobra ningún tipo de comisión y sus pagos son semanales” (Azteca).

Venta de Seguros Azteca (Vida Fácil)

“Es un beneficio adicional que podrán adquirir los clientes al momento de realizar cualquiera compra a crédito u obtengan un préstamo personal en las tiendas de Elektra, Banco Azteca y canales a terceros, con un aporte adicional a partir de 2 soles semanales, se puede solicitar el seguro Vida Fácil. Esta póliza cubre fallecimiento y ofrece doble indemnización en caso de muerte accidental” (Azteca).

Compra y Venta de Divisas

“Banco Azteca también brinda el servicio de compra y venta de Dólares y Euros” (Azteca).

1.9.2 Clientes

“El Banco Azteca atiende a clientes en los nichos de mercado de niveles socioeconómicos C y D, adecuando sus productos crediticios a las capacidades y necesidades de sus clientes, contando con una participación de mercado de

0.31% de cartera bruta, 0.56% en depósitos y 2.54% en ingresos financieros, en el sistema bancario nacional” (Azteca).

“En relación a otros bancos del sistema, el Banco Azteca es el tercer banco más rentable para sus accionistas, solo superados por el Banco Continental e Interbank que tienen una cartera clientes enfocada a sectores económicos distintos al nuestro, y este año ha superado al Banco Falabella, el cual tiene mayor tiempo en el mercado, experiencia previa como financiera, una cartera de colocaciones importante y una penetración en tarjetas de crédito sobresaliente” (Azteca).

1.9.3 Premios y certificaciones

El Banco Azteca obtuvo el premio BeyondBanking 2012; por parte del BID (Banco Interamericano de Desarrollo)

Figura 6. Premio BeyondBanking 2012



Fuente: Banco Azteca

Capítulo II: El problema de investigación

2.1 Descripción en la realidad problemática

“La globalización es un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales. La globalización en el siglo XXI se orienta al cliente, olvida los monopolios y oligopolios para abrir los mercados y competir con todo el mundo”. (Ramirez Velasco, 2012)

“En el mundo empresarial, podemos ver que cada empresa tiene su propia cultura organizacional, su historia, pero todas ellas han coincidido en que el éxito converge en el servicio de calidad personalizado, concepto que sin duda no puede ser teórico, si no de acción ya que para eso es preciso identificar, evaluar y manejar las variables que inciden en nuestro éxito. Como concepto básico y principio empresarial a recordarse para tomar decisiones” (Campoverde Vélez, 2020).

1) “El origen y el propósito último de toda empresa son sus clientes finales (directos o indirectos)” (Campoverde Vélez, 2020).

2) “Las metas y objetivos concretos de la empresa deben centrarse generar ingresos suficientes para lograr estabilidad, equilibrio económico, y crecimiento con responsabilidad social empresarial” (Campoverde Vélez, 2020).

3) “Todas las políticas, normativas y actividades de la empresa deben orientarse a la satisfacción de las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes internos y externos principalmente” (Campoverde Vélez, 2020).

4) “Cada cliente es una oportunidad de inversión en tanto se encuentre dentro de nuestras actitudes y posibilidades atender sus necesidades, bajo nuestros parámetros de costos y beneficios sin dejar de pensar que el cliente también nos

mide de igual forma en su razonamiento marginal de costos-beneficio. Nadie maximiza su valor si no se desprende de algo (Dar para recibir)". (Campoverde Vélez, 2020)

Estudios de mercado pronostican que para el 2020 la experiencia que ofrezca la marca va a ser el diferencial más importante para los clientes, por encima incluso del precio o el producto, algo a lo que muchas empresas han respondido positivamente, fortaleciendo sus canales de servicio al cliente .“Uno de los principales problemas que enfrentan las empresas en Latinoamérica es que muchas aún ven el buen servicio al cliente simplemente como algo que las podría diferenciar de su competencia y no cómo un requerimiento para su subsistencia. Sin embargo, considerando que uno de cada tres clientes abandona completamente una marca tras la primera mala experiencia, este debería ser un estándar” (Campoverde Vélez, 2020).

“En el Perú, un buen servicio al cliente puede determinar el 60% de la compra de un producto o servicio para los limeños”. Así lo afirma un estudio realizado por Global ResearchMarketing (GRM) y Javier Lauz Consultores.

Hoy en día las empresas del sector financiero deben tomarle suma importancia a la calidad en atención que brindan y al nivel de satisfacción de sus clientes al adquirir algún producto o servicio de la organización. Dentro de la necesidad de satisfacerlo no sólo se deberá hacer un seguimiento a los niveles de satisfacción, sino que a su vez deberán definirse las necesidades de los clientes para alcanzar y superar sus expectativas con la finalidad de fidelizarlos con la empresa. Un consumidor satisfecho se convierte en un cliente y/o usuario leal.

“Precisamente el presente trabajo de investigación, consta del análisis de cómo una de las empresas del sector financiero, Banco Azteca del Perú, que podrá

mejorar la calidad, de atención al cliente superando las expectativas de estos, aplicando la metodología 5S, identificando el aspecto principal que genera mayor influencia sobre la satisfacción del cliente” (Campoverde Vélez, 2020).

Se han identificado ciertos atributos que afectan a los tiempos de atención al cliente, y esto trae como resultado insatisfacción en el cliente, sintiendo que se toman mucho tiempo en atenderlo y como consecuencia una baja calidad. La conclusión que se llegó, a través de la metodología de observación y el contraste con la opinión del Gerente y subgerente de agencia, fue que: El asesor financiero se toma mucho tiempo para encontrar los formularios, esto es originado por la falta de orden en su sitio de trabajo, además de que no existe comunicación efectiva sobre alguna modificación de procedimientos de procesos, pautas, protocolos de atención, tampoco existe una disciplina para resolver las solicitudes o consultas de los clientes de forma oportuna y en el tiempo correcto.

“Las 5S son cinco principios japoneses cuyos nombres comienzan por S y que van todos en la misma dirección: Conseguir una empresa limpia, ordenada, y un grato ambiente de trabajo”. (Vargas Rodriguez, 2014)

En la presente investigación, propondremos la implementación de la metodología 5S aplicando los 5 principios que deberán cumplirse a diario, y para asegurarnos de ello estableceremos un checklist que nos permitirá medir la efectividad de la utilización de este método para cumplir con la mejora en la calidad y el tiempo de atención a los clientes.

Para identificar los principales problemas del Banco Azteca agencia Puente Piedra que afectan a la calidad y el tiempo respecto a la atención para el cliente, se utilizarán las siguientes herramientas:

- ✓ Lluvia de ideas (Brainstorming)

- ✓ Diagrama causa – efecto (Ishikawa)
- ✓ Diagrama de Pareto

La lluvia de ideas o Brainstorming, Ishikawa y el diagrama de Pareto, son técnicas para identificar y resolver los problemas que existen dentro de una empresa u organización de diferentes sectores tanto de producción como de servicios y ayudan a que los procesos sean mejorados continuamente, más ágiles y simples.

La lluvia de ideas consiste en elaborar una lista de los posibles factores que influyen en un problema, esto se realiza con el equipo de trabajo produciendo una cantidad de ideas y es eficaz para estimular su integración y el desempeño en grupo.

En el desarrollo de lluvia de ideas, elaboramos una lista de todas las causas posibles que identificamos en el banco, junto a los asesores, Gerente y Subgerente.

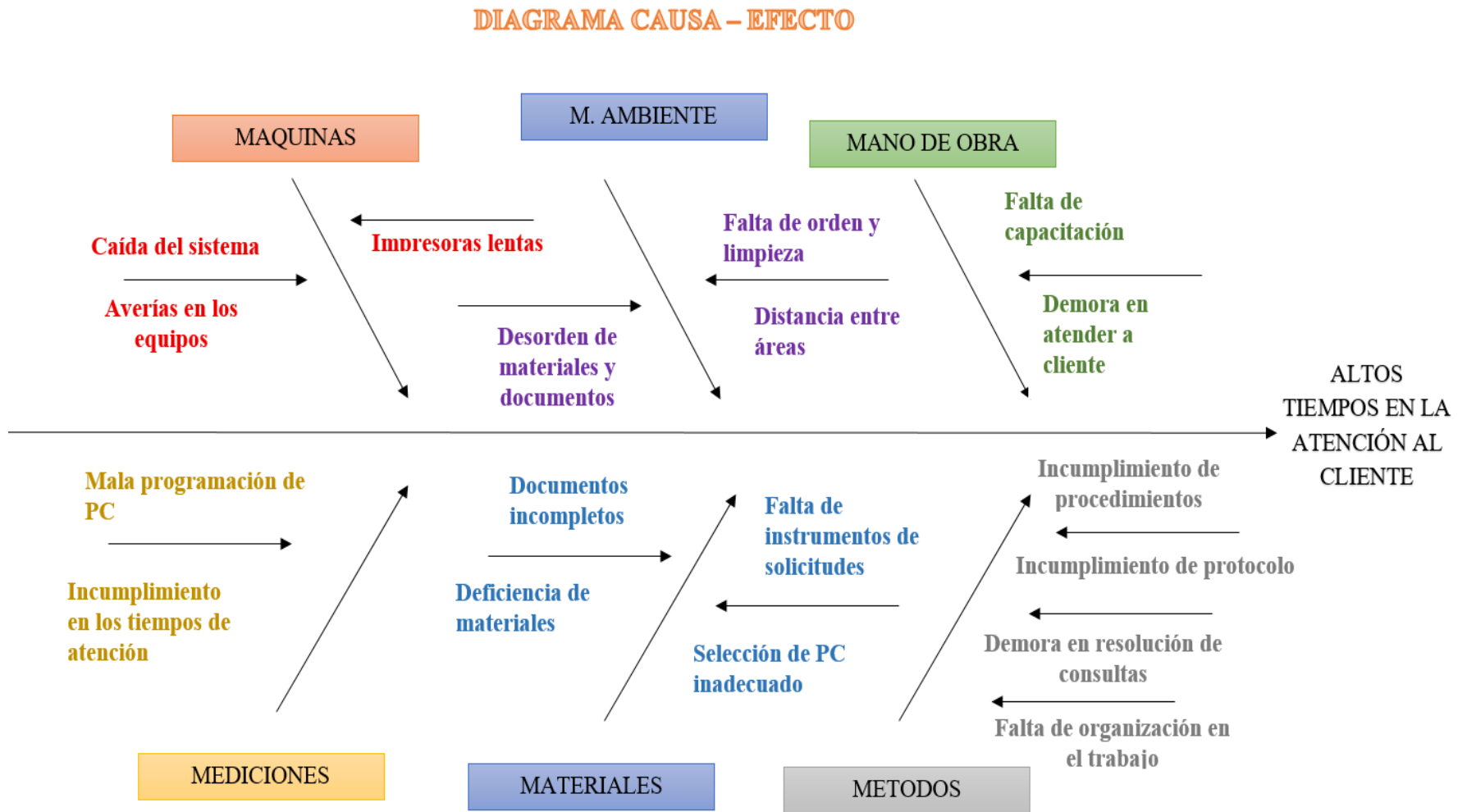
Tabla 1. Lluvia de ideas (Brainstorming)

| CAUSAS |
|--|
| Falta de orden y limpieza |
| Desorden de materiales y documentos |
| Distancia entre áreas |
| Demora en atender al cliente |
| Falta de capacitación |
| Calidad de atención |
| Falta de comunicación con los clientes |
| Deficiencia de materiales |
| Documentos incompletos |
| Falta de instrumentos de solicitudes |
| Esperas por derivación |
| Incumplimiento en procedimientos de atención |
| Selección de PC inadecuado |
| Excesos de documentos a firmar |
| Falta de organización en el trabajo |

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Azteca

El diagrama causa – efecto o Ishikawa, es una representación gráfica de las causas halladas en la lluvia de ideas, en el que debemos agrupar en las distintas categorías como: medio ambiente, mano de obra, materiales, métodos, medición, maquinas, que consideremos apropiadas con respecto al problema.

Figura 7. Diagrama Causa - Efecto, Ishikawa.



Fuente: Elaboración propia

Luego de realizar el Diagrama causa – efecto o Ishikawa, procederemos a elaborar el Diagrama de Pareto para poder identificar el grado de importancia de las causas, así como el porcentaje de participación de las mismas en relación a la problemática identificada como “Altos tiempos en la atención al cliente”.

El diagrama de Pareto permite asignar un orden según la prioridad y frecuencia con la que se da cada causa identificada en la lluvia de ideas y agrupada en cada categoría según Ishikawa y que, además permite mostrar gráficamente los problemas que debemos tomar suma importancia frente a otros.

Mediante una encuesta con los asesores, sub gerente y gerente de la Agencia de Puente Piedra, se determinó el nivel de importancia que se le brinda al problema mayor del banco identificado en el diagrama causa-efecto (Ishikawa), como se puede observar, las principales causas existentes en el banco se desenvuelven por la falta de orden y limpieza, y desorden de los materiales y documentos para atender a un cliente, el cual genera altos tiempos en atención la atención del cliente y resolución de problemas y/o consultas a los clientes, la cual impacta en una mala calidad de servicio .

Tabla 2. Diagrama de Pareto

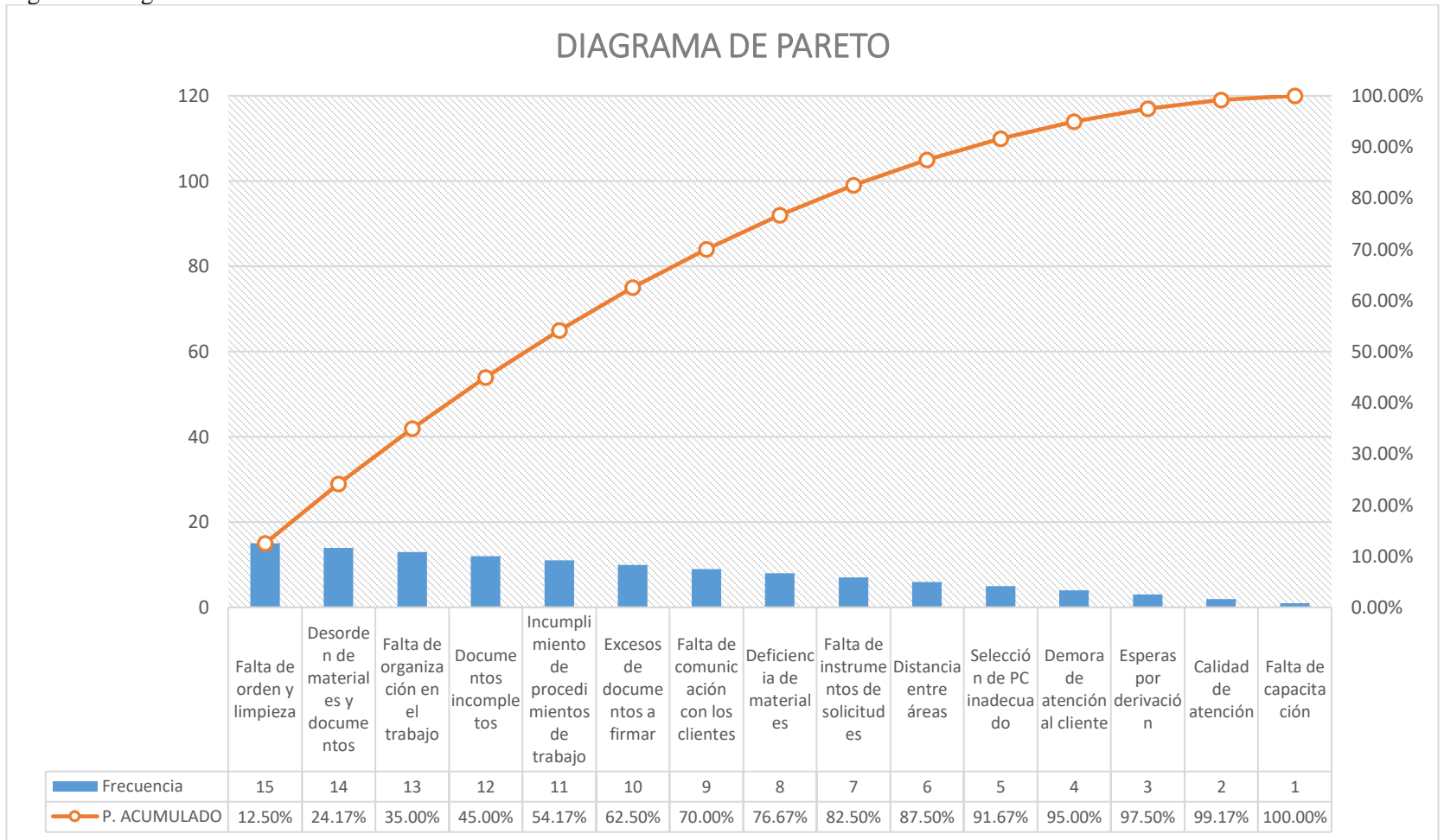
Identificación de Causas - Diagrama de Pareto

| <u>CAUSAS</u> | <u>FRECUENCIA ABSOLUTA</u> | <u>FRECUENCIA ACUMULADA</u> | <u>TOTAL</u> | <u>TOTAL ACUMULADO</u> |
|--|--------------------------------|---------------------------------|--------------|----------------------------|
| Falta de orden y limpieza | 15 | 15 | 12.50% | 12.50% |
| Desorden de materiales y documentos | 14 | 29 | 11.67% | 24.17% |
| Falta de organización en el trabajo | 13 | 42 | 10.83% | 35.00% |
| Deficiencia de materiales | 12 | 54 | 10.00% | 45.00% |
| Incumplimiento de procedimientos de atención | 11 | 65 | 9.17% | 54.17% |
| Excesos de documentos a firmar | 10 | 75 | 8.33% | 62.50% |
| Falta de comunicación con los clientes | 9 | 84 | 7.50% | 70.00% |
| Documentos incompletos | 8 | 92 | 6.67% | 76.67% |
| Falta de instrumentos de solicitudes | 7 | 99 | 5.83% | 82.50% |
| Distancia entre áreas | 6 | 105 | 5.00% | 87.50% |
| Selección de PC inadecuado | 5 | 110 | 4.17% | 91.67% |
| Demora de atención al cliente | 4 | 114 | 3.33% | 95.00% |
| Esperas por derivación | 3 | 117 | 2.50% | 97.50% |
| Calidad de atención | 2 | 119 | 1.67% | 99.17% |
| Falta de capacitación | 1 | 120 | 0.83% | 100.00% |
| | 120 | | 100.00% | |

Nota: En la columna Frecuencia Absoluta se tiene una ponderación del 1 al 15 según el nivel de importancia que se le asignó a cada factor limitante, según encuesta realizada con los asesores, sub gerente y gerente del Banco Azteca del Perú – agencia Puente Piedra, 2020.

Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

2.2 Formulación del problema

2.2.1 Problema general

- ✓ ¿De qué manera la propuesta de implementación de implementación de la metodología 5s mejorará en la calidad de atención al cliente en el banco azteca, puente piedra 2020?

2.2.2 Problemas específicos

- ✓ ¿De qué manera la propuesta de implementación de la metodología 5S reduce el tiempo de atención al cliente en el banco azteca, puente piedra 2020?
- ✓ ¿De qué manera la propuesta de implementación de la metodología 5S reduce el tiempo de espera de los clientes en el banco azteca, puente piedra 2020?

2.2 Objetivo general y objetivos específicos

2.3.1 Objetivo general

- ✓ Proponer la implementación de la metodología 5S para la mejora en la calidad de atención al cliente en el banco azteca, puente piedra 2020.

2.3.1 Objetivo específico

- ✓ Proponer la implementación de la metodología 5S para reducir el tiempo de atención en el banco azteca, Puente piedra 2020.
- ✓ Proponer la implementación de la metodología 5S para reducir el tiempo de espera de los clientes en el Banco Azteca, Puente piedra 2020.

2.3 Delimitación del estudio

Lugar: El presente trabajo de investigación se realizará en el Banco Azteca SA

Departamento: Lima

Provincia: Lima

Distrito: Puente Piedra

Año: 2020

La investigación se realizará en el Banco Azteca de la provincia de Lima y distrito Puente Piedra del presente año.

2.4 Justificación e importancia de la investigación

2.5.1 Justificación Teórica

La investigación propuesta sirve como aporte a todas las empresas del sector financiero prestadoras de productos y/o servicios, teniendo como finalidad los lineamientos generales sean utilizados como guía para implementar sus propias estrategias de atención al cliente, para incrementar los indicadores de satisfacción.

2.5.2 Justificación Metodológica

Para la investigación se propondrá implementar la metodología 5S, con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio, a través del procedimiento que consiste en clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y mantener la disciplina en el área de trabajo, para que finalmente obtengamos resultados que nos lleven a la mejora y calidad de atención al cliente.

2.5.3 Justificación Práctica

De acuerdo con los objetivos planteados de la investigación, y a través de la aplicación de esta metodología se obtendrá una visión más amplia de lo que realmente no estamos aprovechando con respecto a los espacios que tiene el colaborador con la finalidad de usarlos eficientemente y obtengamos una mejora en la calidad en la atención del cliente.

2.5.4 Importancia de la investigación

Actualmente existe competencia en el sector financiero, es por esto que la metodología 5S es necesaria para la empresa, de tal modo que se beneficiará ya que al aplicarlo se obtendrá mejoras en la calidad de atención al cliente.

2.5 Alcance y limitaciones

2.6.1 Alcance

La presente investigación se aplicará en el Banco Azteca agencia Puente Piedra, en el área comercial de desembolso de créditos que comprende desde que el cliente ingresa a la agencia, hasta que se retira del establecimiento. Teniendo como resultado la mejora en la atención del cliente durante su permanencia en el banco.

2.6.2 Limitaciones

La predisposición y tiempo del colaborador y cliente para el adecuado desarrollo del instrumento.

Capítulo III: Marco teórico

3.1 Bases Teóricas

3.1.1 Metodología 5S

En cuanto a la definición de las 5S , “Es un programa de trabajo para talleres y oficinas que consiste en desarrollar actividades de orden/limpieza y detección de anomalías en el puesto de trabajo, que por su sencillez permite la participación de todos a nivel individual/grupal, mejorando el ambiente de trabajo, la seguridad de personas y equipos y la productividad”, (Rey Sacristán, 2012). Esta metodología fue creada por Hiroyoki Hirano, y se denomina “5S” debido a las iniciales de las palabras en japonés: Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke, que en español significa: Clasificación, Orden, Limpieza, Estandarización y Disciplina.

El método de las 5, “[...] Es una técnica de gestión japonesa basa en cinco principios simples. Se inició en Toyota en el año 1960 con el objetivo de lograr lugares de trabajos mejor organizados y más limpios de forma permanente para conseguir una mayor productividad [...] han tenido una amplia difusión y son numerosas las organizaciones de diversa índole que lo utilizan, tales como empresas industriales, de servicios, hospitales, centros educativos o asociaciones. La integración de las 5 S satisface múltiples objetivos. Cada ‘S’ tiene un objetivo particular”. (VARGAS Rodríguez H. , 2004)

La aplicación de la metodología 5S “van en dirección de conseguir una empresa limpia, ordenada y un grato ambiente de trabajo” indica que; “la mejora del ambiente de trabajo [...] podría repercutir en un aumento de la productividad” (VARGAS Rodríguez H. , 2004).

Tabla 3. Definición, Concepto y Objetivos de la Metodología 5S

| Español | Japonés | Concepto | Objetivo Particular |
|-------------------------------|-----------------|----------------------|--|
| CLASIFICACIÓN | Seiri | Separar Innecesarios | Eliminar del espacio de trabajo lo que sea inútil |
| ORDEN | Seiton | Situar necesarios | Organizar el espacio de trabajo de forma eficaz |
| LIMPIEZA | Seiso | Suprimir suciedad | Mejorar el nivel de limpieza de los lugares |
| NORMALIZACIÓN | Seiketsu | Señalar anomalías | Prevenir la aparición de la suciedad y el desorden |
| MANTENER LA DISCIPLINA | Shitsuke | Seguir mejorando | Fomentar los esfuerzos en este sentido |

Fuente: (DAMIAN Munguía, 2013)

La aplicación de la metodología 5S “van en dirección de conseguir una empresa limpia, ordenada y un grato ambiente de trabajo” indica que “la mejora del ambiente de trabajo [...] podría repercutir en un aumento de la productividad debido”, principalmente a lo siguiente:

- Una mayor satisfacción de las personas
- Menos pérdidas de tiempo para buscar herramientas o papeles
- Menos accidentes
- Disminución de los desperdicios generados
- Una mayor cantidad de producto o servicio ofrecido
- Una mayor satisfacción de nuestros clientes

Es común que las empresas modernas persigan y midan la satisfacción del cliente, como uno de sus objetivos principales y que está alineado con la satisfacción del capital humano, y es que realmente, si el segundo no está bien, es altamente probable que el cliente tampoco .

“En el siglo XXI ya está bastante claro que las organizaciones no podrán

alcanzar sus objetivos económicos si no buscan constantemente la satisfacción del cliente; además, cada una de las variables están conectadas una con la otra de manera consecuyente y, he aquí la importancia de la aplicación de la metodología 5 S, ya que las satisface completamente” (Campoverde Vélez, 2020).

➤ **Definiciones de las 5s.**

Seiri, Clasificación.

Consiste en “Separar lo necesario de lo que no lo es y tirar lo que es Inútil.

Se consigue haciendo inventarios de las cosas útiles en el área de trabajo

Entregar una lista de herramientas o equipos que no sirven en el área de trabajo

o desechando las cosas inútiles”. (VARGAS Rodríguez H. , 2004)

Se deberá dejar en el área de trabajo solo las cosas necesarias para el desarrollo de las operaciones, las demás se deben retirar del sitio, donar, transferir o eliminar. Los Beneficios son:

- Más Espacio.
- Eliminación del desperdicio.
- Mejor control de inventario.
- Menos accidentes.

Seiton, Orden.

Consiste en el establecimiento de un mecanismo que permita identificar rápidamente la ubicación de los materiales necesarios, utilizarlo y devolverlos.

Se pueden usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, identificando elementos y lugares del área. “Es habitual en esta tarea el uso del lema ‘un

lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar. En esta etapa se pretende

organizar el espacio de trabajo con el objeto de evitar tanto pérdidas de tiempo como de trabajo”. (Vargas Rodriguez, 2014)

Seison, Limpieza.

Como su nombre lo dice, “consiste en mantener limpia el área de trabajo. Esta actividad resultará más sencilla después de haber clasificado y ordenado”.

(VARGAS Rodríguez H. , 2004)

Los Beneficios son:

- “Aumento de la vida útil de los equipos e instalaciones”.
- “Menos accidentes”.
- “Reducción de las probabilidades de enfermedades”.
- “Mejor aspecto”.

Seiketsu, Estandarización.

Consiste en detectar “situaciones irregulares o anomalías, mediante normas sencillas y visibles para todos”. (DAMIAN Munguía, 2013).

“Aunque las etapas previas de las 5S, pueden aplicarse únicamente de manera puntual, en esta etapa (seiketsu) se crean estándares que recuerdan que el orden y la limpieza deben mantenerse día a día” (Alejos, 2014).

Los Beneficios son:

- Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito.
- Se guarda el conocimiento producido durante años.
- “Se evita errores que puedan conducir a situaciones de conflicto mayores, como accidentes, faltas legales, reclamos, etc”.

Shitsuke, Mantener La Disciplina.

Con esta etapa, se pretende trabajar permanentemente en asegurar el cumplimiento de la aplicación de la metodología 5S, se busca la constancia y perseverancia en su aplicación. Se elaboran las acciones de mejora continua para, de esta manera, evitar que las acciones aplicadas previamente pierdan eficacia.

Se establecen controles y se documentan las conclusiones para comparar los resultados y si se necesita, se modifican los procesos con el fin de alcanzar el objetivo.

Los Beneficios son:

- Mejora la eficacia de la institución.
- Mejora la imagen institucional.
- Se asegura el cumplimiento de las reglamentaciones locales.

El Manual para la Implementación las 5s, elaborado por Johnny Cruz define el concepto de metodología 5S como:

“Se denominan como las 5s, por estar basadas en la aplicación de cinco conceptos o principios de acción, cuyos términos originales en el idioma japonés comienzan con la letra S”:

Seiri = seleccionar o clasificar

“Separar elementos innecesarios de los que son necesarios. Descarte lo innecesario”.

Seiton = organizar

“Colocar lo necesario en lugares fácilmente accesibles, según la frecuencia

y secuencia de uso. ¡Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar!”

Seiso = limpiar

“Limpiar completamente el lugar de trabajo, de tal manera que no haya polvo, ni grasa en máquinas, herramientas, pisos, equipos, etc”.

Seiketsu = estandarizar o mantener

“Estandarizar la aplicación de las (3 S) anteriores, de tal manera que la aplicación de éstas se convierta en una rutina o acto reflejo”.

Shitsuke = disciplinar

“Entrenar a la gente para que aplique con disciplina las buenas prácticas de orden y limpieza”.

3.1.2 Calidad de atención al cliente

“La calidad de atención al cliente, se enfoca en la asociación entre la percepción de satisfacción de los usuarios y la prestación del servicio o la atención que le oferta la empresa” (Lama, 2012).

(Lama, 2012) manifiesta que “se dice que un servicio es de calidad, si los clientes perciben la satisfacción de sus necesidades al consumir o utilizar el bien o servicio.”

“La calidad del servicio de atención al cliente, está referida entonces a una medida de la satisfacción por la demanda de un servicio o por la atención que le proporcionó un individuo perteneciente a la empresa oferente de un bien o servicio” (Lama, 2012).

“Considera que la calidad del servicio significa”, “atender de manera prioritaria a los usuarios, para maximizar la satisfacción de sus expectativas.” (Zambrano,

2013).

“La atención es uno de los factores que denota calidad y está ligada al servicio, esto significa que un producto puede ser de alta calidad, pero si el vendedor o la persona que atiende al cliente, no le garantiza un trato agradable y cordial, puede caerse la venta, sin que el usuario o consumidor haya podido siquiera probar el artículo o servicio que buscaba” (Zambrano, 2013).

“De allí la importancia del término calidad del servicio, que no sólo significa que el cliente se siente satisfecho por el producto tangible o intangible, sino también por la atención que le proporciona el personal de la empresa oferente del mismo” (Lama, 2012).

- **Características de la calidad de atención al cliente**

Así como la calidad de un producto tiene sus características propias y dimensiones, asimismo el término de la “calidad del servicio”, lleva implícito las mismas.

“Consideran que las características de la calidad de servicio se refieren a la fiabilidad, pronta capacidad de respuesta, cortesía, amabilidad, credibilidad, seguridad, comunicación, comprensión para con las necesidades del cliente.” (Kotler, 2012)

“Una pronta capacidad de respuesta es vital para que el cliente maximice su nivel de satisfacción, además, la aplicación de las normas de cortesía, la comunicación clara de los beneficios del producto o servicio y la seguridad que le ofrezca el vendedor o personal de la organización que atiende a los clientes, puede garantizar la máxima calidad del servicio” (Kotler, 2012).

“Actualmente las empresas capacitan a su personal para que puedan atender de la mejor manera a los clientes, en especial en los establecimientos económicos que son visitados con frecuencia por los compradores potenciales de determinados bienes o servicios” (Kotller, 2012).

- **Importancia de la calidad del servicio**

“Conceptualizado el término de la calidad del servicio, se puede manifestar que es muy importante para las empresas contar con talento humano preparado para la atención del cliente, además que el producto o servicio que se comercialice debe tener las aptitudes necesarias para satisfacer los requerimientos de los usuarios” (Kotller, 2012).

(Calderon Neyra, 2002), “considera que la importancia de la calidad del servicio está referido a la planificación y los controles que se realicen en los procesos, orientados a la satisfacción de sus clientes”.

Entonces, “el término de la calidad de servicio está presente en toda la cadena de suministro, porque los proveedores deben atender con mecanismos apropiados a las empresas que le solicitan sus requerimientos, luego después de transformado el producto o servicio, ahora la organización es quien tiene que atender adecuadamente a sus clientes, ya sean los canales de comerciales o los consumidores finales”.

(Kotller, 2012), “consideran que la calidad del servicio es muy importante porque está referida directamente a la satisfacción de las necesidades de los clientes, para lo cual se requiere minimizar los defectos en los productos y servicios, minimización del despilfarro de tiempo y recursos, entre otros

aspectos”.

“La calidad del servicio incrementa las ventas, aumenta la competitividad de la compañía y maximiza la satisfacción de las necesidades de los clientes, ello quiere decir, que asegura el mantenimiento de las buenas relaciones con los usuarios” (Kotler, 2012).

Por su parte, Montgomery la define como “el grado en que los productos cumplen con las exigencias de la gente que los utiliza”.

Según, (COLOMBIA Duque, 2008), define que “la calidad se aplica en cualquier organización tanto si se opera con fines lucrativos o no lucrativos, se aplica no solo a esas personas que tienen un salario, sino también a los voluntarios, porque la calidad se refiere a lo que la gente hace y cómo se comporta con los demás, el término calidad se aplica al rendimiento de la persona incluyendo sus decisiones y actos independientemente del nivel en que trabajen, se aplica a productos y servicios, se aplica a los datos, se aplica a las decisiones, se aplica a los actos, y se aplica a los comportamientos”.

3.2 Investigaciones

Jeff Felipa Alejos (2014), en la investigación de tesis con título: “Metodología de implementación de modelo de mejora de procesos lean six sigma en entidades bancarias”, “busca cubrir la necesidad de mejorar los procesos que son el soporte de la entidad, es que se ha invertido tiempo y esfuerzo para buscar el estándar y/o metodología que ayude a nuestros procesos a ser eficientes, ágiles y estables”.

“La metodología Lean Six Sigma combina una fuerte dosis de agilidad, con la eliminación de defectos, con un poco de estadística aplicada que nos ayuda a realizar

el análisis para conocer el comportamiento de nuestros procesos y las variables que las afectan. La unión de estas dos metodologías la convierten en una fuerte estrategia para dar a nuestra entidad el respaldo de operaciones controladas y estables a costos prudentes”.

“La implementación de Lean Six Sigma busca metas agresivas para la empresa, habilita y facilita la cadena de valor, mejora la satisfacción del cliente, genera crecimiento del negocio y rentabilidad” (Alejos, 2014).

A través del presente proyecto se pretende realizar la mejora del proceso de atención de reclamos del canal electrónico del Banco Internacional del Perú, en el cual se implementó el piloto de la solución.

Ana Caro, Karla Vilca (2017), en su tesis de investigación titulado “El impacto de la reducción de los tiempos de espera en la calidad de atención para los visitantes del Banco de Crédito del Perú”, señala que existe una relación entre los tiempos que los clientes esperan para ser atendidos y la calidad de atención que reciben y son percibidos por estos.

“El déficit encontrado en las sucursales del Banco de Crédito de Lima Metropolitana son: los excesivos tiempos de espera para la atención por falta de personal, que es un problema que genera largas colas y pérdidas de tiempo, lo cual también desmotiva al personal, ya que se sienten cargados por la demanda de clientes y muchas veces genera falta de trato y tino en la atención que hace que el cliente pierda confianza en la entidad, las derivaciones a canales alternos como son la banca por teléfono, saldomáticos, cajeros automáticos, agentes y banca celular”. “Para este

trabajo se realizó una investigación cualitativa y cuantitativa, ya que se realizará una entrevista a un gerente de agencia y encuestas tanto a los Visitantes como a trabajadores de la entidad para así obtener información de la problemática. La hipótesis señala que al reducir los tiempos de espera mejorará la calidad de atención para los Visitantes del BCP”.

Vergara Antonio (2017), en su trabajo de tesis titulado “Propuesta de mejora en el proceso de atención al cliente en una agencia bancaria”, busca reducir el tiempo de espera que los clientes se toman en una agencia bancaria para medir el impacto que tiene en la satisfacción de estos. Brindar una mejor atención a los clientes, de esta manera mejorar los índices de satisfacción de los mismos y poder convertirse en el banco con los clientes más satisfechos del mercado.

“Para analizar la problemática se recopiló información de los años 2014 a 2016 tanto en los tiempos de espera como en los tiempos de atención de cada cliente. Luego de evaluar distintas metodologías se decidió que la propuesta de mejora se desarrollará a través de la Gestión por Procesos, buscando reducir estos tiempos de espera de los clientes y, de esta manera, reducir costos y mejorar la calidad del servicio. Para la implementación de la propuesta de mejora se elaboró un cronograma de actividades a seguir en orden de cumplir las etapas de la ésta que, a largo plazo, es viable y rentable según el VAN y TIR obtenidos en el análisis y desarrollo del presente trabajo de investigación”.

Maestri Francesca (2018), en su trabajo de tesis titulado “Propuesta de mejora en

el proceso de atención al cliente aplicando la metodología Lean Service en una empresa que brinda servicios financieros”, se basa en los 5 principios Lean Service como;

1. Especificar el valor del servicio: Identificar lo que el cliente realmente quiere. “En el pensamiento Lean, el valor de un producto o servicio está definido únicamente por el cliente final”. El producto o servicio debe satisfacer las necesidades del cliente en un momento específico y a un precio razonable.
2. Identificar la cadena de valor del servicio: Identificar el valor, en el enfoque Lean, significa entender todas las actividades requeridas para proporcionar un servicio específico, para luego optimizar todo el proceso desde la perspectiva del cliente final.
3. Hacer el flujo del servicio: ¿El proceso de servicio implica “lotes y colas”? ¿Hay cuellos de botella? ¿No hay una línea de visión clara a través del proceso? Si la respuesta es sí, entonces el objetivo es reducir o eliminar estos problemas para migrar a un único flujo en la medida de lo posible.
4. Suministro al alcance del cliente: El concepto de “alcance”, en el enfoque Lean, significa responder a la demanda del cliente. Los proveedores de servicios Lean deben diseñar sus operaciones para responder a los siempre cambiantes requerimientos de los clientes finales, mientras las operaciones de los proveedores de servicios por lotes y cola están diseñadas para cumplir sus propias necesidades locales.
5. En busca de la perfección: La perfección es la eliminación completa de los desperdicios y es en este punto que cada actividad crea valor para el cliente.

3.3 Marco conceptual

3.3.1 Servicio

“El término “servicios” o “sector servicios” se ha utilizado y se utiliza muy a menudo para referirse a un conjunto de actividades económicas sumamente

heterogéneas”. (Gonzales moreno, Del Río Gómez, & Domínguez Martínez, 2011)

3.3.2 Clientes

“Vivimos en una economía en la que se considera que el cliente es el rey” (Philip, 2003, pág. 8 Y 9)

“La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la” «persona que depende de». “Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer.” (Barquero José Daniel, 2007)

3.3.3 Calidad

Calidad es un concepto utilizado con frecuencia en la actualidad, ya que la mayoría de organizaciones han tomado preocupación sobre este, queriendo brindar siempre una alta calidad en sus productos o servicios. Sin embargo, su significado es percibido de distintas formas por muchos autores e instituciones.

Sin embargo, el término calidad según Sánchez (2008) “debería ser comprendido por los gerentes, administradores y funcionarios de las organizaciones actuales como el logro de la satisfacción de los clientes a través del establecimiento adecuado de todos sus requisitos y el cumplimiento de los mismos con procesos eficientes, que permita así a la organización ser competitivo en la industria y beneficie al cliente con precios razonables”. (Méndez Sánchez, 2008)

3.3.4 Servicio al cliente

Según (PAZ Couso, 2005), “El servicio al cliente es el conjunto de prestaciones que el cliente espera como consecuencia del el precio y la reputación del producto

o servicio que recibe, para llevar una política exitosa de atención al cliente, la empresa debe poseer fuentes de información sobre su mercado objetivo y el comportamiento de sus consumidores”.

3.3.5 Satisfacción del cliente

“Satisfacción del cliente es una definición inherente al ámbito comercial del marketing y que implica como su denominación nos lo anticipa ya, a la satisfacción que experimenta un cliente en relación a un producto o servicio que ha adquirido, porque precisamente el mismo ha cubierto en pleno las expectativas depositadas en él, al momento de adquirirlo”. “Es decir, es la conformidad del cliente con el producto o servicio que compró ya que el mismo cumplió satisfactoriamente con la promesa de venta oportuna” (Sánchez, 2008).

3.3.5 Atención al cliente

“Es el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y, por lo tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes” (Pérez, 2006)

3.3.6 Seiri = seleccionar o clasificar

“Separar elementos innecesarios de los que son necesarios. Descarte lo innecesario”.

3.3.7 Seiton = organizar

“Colocar lo necesario en lugares fácilmente accesibles, según la frecuencia y secuencia de uso. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar”.

3.3.8 Seiso = limpiar

“Limpiar completamente el lugar de trabajo, de tal manera que no haya polvo, ni grasa en máquinas, herramientas, pisos, equipos, etc”.

3.3.9 Seiketsu = estandarizar o mantener

“Estandarizar la aplicación de las (3 S) anteriores, de tal manera que la aplicación de éstas se convierta en una rutina o acto reflejo”.

3.3.10 Shitsuke = disciplinar

“Entrenar a la gente para que aplique con disciplina las buenas prácticas de orden y limpieza”.

Capítulo IV: Metodología

4.1 Tipo y nivel de investigación

El tipo de investigación es aplicativo y de nivel descriptivo, ya que se desea describir en todos sus componentes principales, una realidad y para aplicar una serie de técnicas específicas con el objeto de recoger, procesar y analizar resultados.

4.2 Población, muestra y/o muestreo

4.2.1 Población

La población está constituida por los colaboradores en el área de Plataforma de Ventas de crédito de la Agencia Puente Piedra del Banco Azteca. Se tiene como unidad de análisis los asesores, gerente y subgerente encargados de la atención en el área de Plataforma de Ventas de crédito de la Agencia Puente Piedra del Banco Azteca.

Tabla 4. Número de Población

| CARGO | CANTIDAD |
|------------|----------|
| Gerente | 1 |
| Subgerente | 1 |
| Asesores | 4 |

Fuente: Elaboración propia

Asimismo, el número de población a utilizarse para las encuestas de calidad que se elaborarán son los clientes que se atienden en una semana laboral (5 días), es decir 50 personas en total serán encuestadas.

4.2.2 Muestra

En la presente investigación no habrá muestra, ni muestreo ya que la población

es igual a la muestra.

4.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.3.1 Técnicas de recolección de datos

Las técnicas que se utilizarán en la presente investigación son:

Observación

Proceso de búsqueda de recopilación de información que se orienta a encontrar las deficiencias, que puedan explicar los hechos que no permiten el desarrollo óptimo de la gestión.

Encuestas

Encuestas que servirán para el diagnóstico de la metodología a emplear, para el desarrollo del presente trabajo.

4.3.2 Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos que se utilizarán en la presente investigación son:

Guías de observación

Se usarán guías de observación para desarrollar la técnica de observación mencionada en el apartado anterior.

Cuestionarios

Se usarán cuestionarios para desarrollar la técnica de encuestas.

4.4 Procedimiento de datos

El procedimiento a utilizar en la presente investigación para la recolección de datos será la recopilación, procesamiento y análisis del procedimiento de las herramientas y técnicas a utilizar y se procesarán con la herramienta Excel, en tanto para los diagramas de procesos se utilizará visio o bizagi modeler.

Capítulo V: Análisis crítico y planteamiento de alternativas

5.1 Análisis crítico del problema

En esta sección se va a proceder a desarrollar el análisis crítico de la situación problemática desarrollada en el capítulo II, el cual mediante herramientas utilizadas como la lluvia de ideas (ver Tabla 1), Ishikawa (ver Figura 7) y diagrama de Pareto (ver Tabla 2, Figura 8) se determinó y realizó el análisis del problema y las causas principales las cuales afecta al proceso de venta de créditos en la agencia de puente piedra del Banco Azteca, entre ellas encontramos las siguientes 3 causas principales que tienen mayor frecuencia.

Tabla 5. Causas y frecuencias principales

| CAUSAS PRINCIPALES | FRECUENCIA |
|-------------------------------------|------------|
| Falta de orden y limpieza | 15 |
| Desorden de materiales y documentos | 14 |
| Falta de organización en el trabajo | 13 |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se mostrarán los diagramas de flujo donde se evidenciará el proceso de crédito actual de forma secuencial, donde incluye los subprocesos de evaluación, comité, revisión y desembolso, esto permitirá conocer las actividades que demandan más tiempo en realizarse para evaluar y determinar las alternativas de solución. Cabe resaltar que, los 4 asesores y el sub gerente atienden solicitudes de créditos, de diferentes montos a desembolsar.

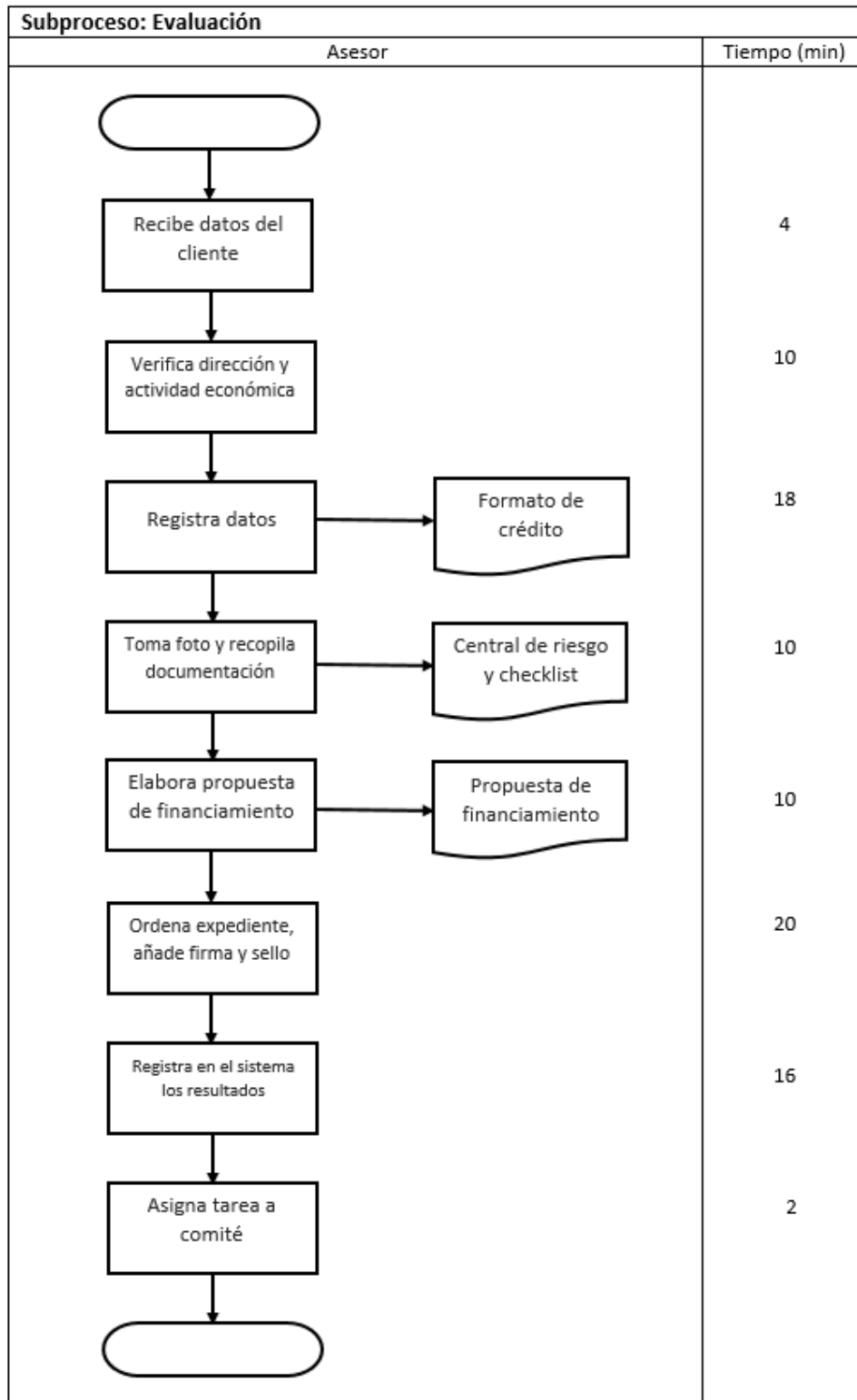
- **Sub Proceso: Evaluación**

En este diagrama de flujo se mostrará las diferentes etapas las cuales

pertenecen a la evaluación, la existencia del completado de 7 formatos para formalizar, el crédito los cuales 5 formatos son completados manualmente, estos son: “Solicitud de crédito, croquis de ubicación, Formulario, créditos, propuesta de financiamiento”. Además, se completan algunos formatos que no deberían usarse acorde al tipo de crédito evaluado como: la declaración jurada de bienes, la evaluación financiera, entre otros.

Como se muestra, la etapa donde existe mayor tiempo y que por consecuencia se demora, es ordenar todo el expediente, añadir firma y sello, sumando un total de 20 minutos, esto es debido a que el asesor demora buscando los formatos y seguido a ello el registro en el sistema con los resultados ya que abre diversas ventanas para el registro en el sistema con un total de 16 minutos.

Figura 9. Subproceso: Evaluación



Fuente: Elaboración propia

- **Sub Proceso: Comité**

“En el proceso de crédito, se da en dos oportunidades la revisión del expediente, primero en el comité de crédito por parte del gerente de agencia y segundo en la revisión por parte del asesor en la plataforma”.

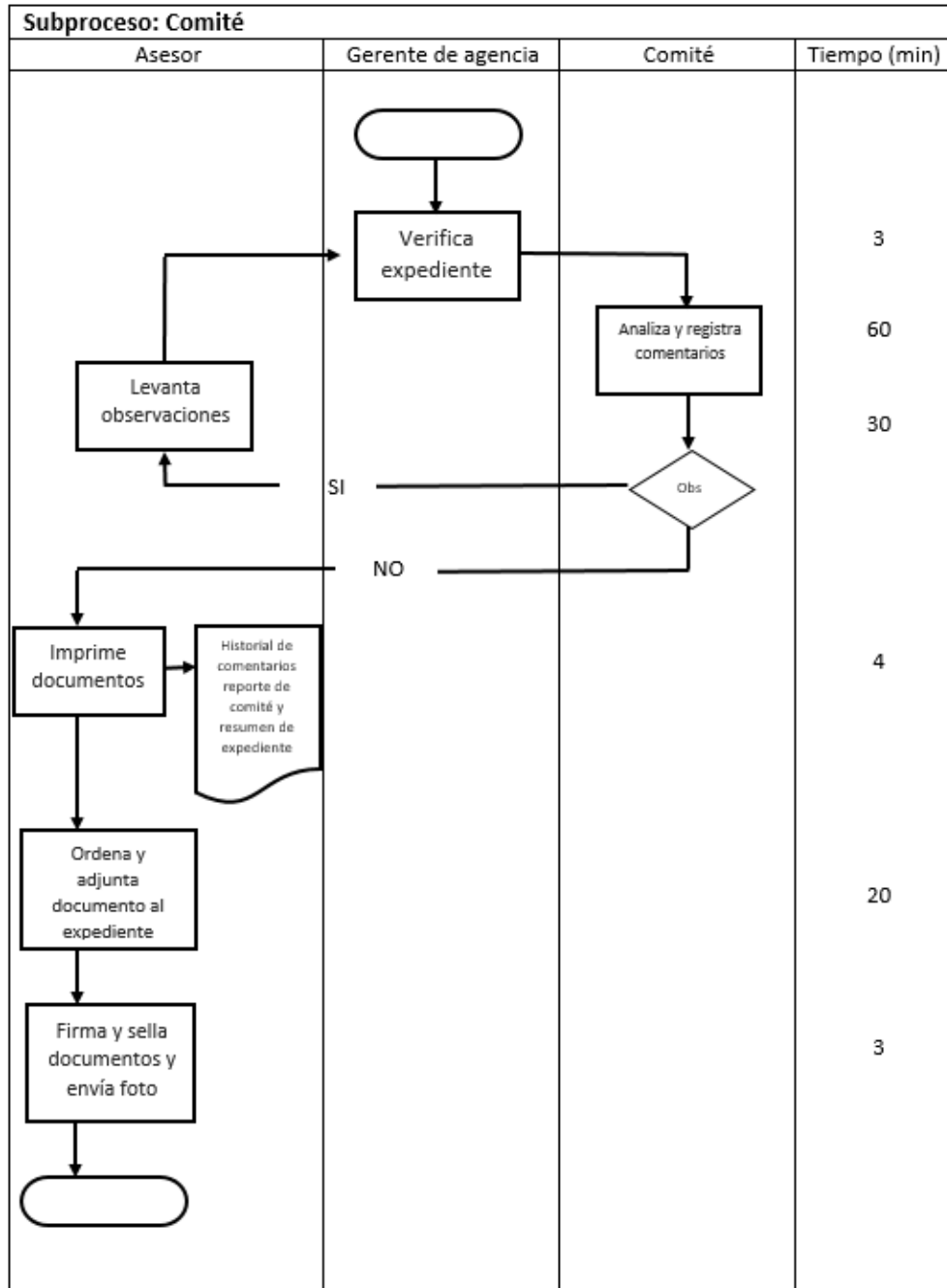
“La primera actividad no genera algún valor, debido a que solo se revisa la existencia de los documentos anteriores, y en caso de no encontrarse se aconseja completar, lo que se revisa a detalle es la propuesta de financiamiento y centrales, ya que son los documentos con mayor información acerca del cliente”. “Las observaciones que se hagan a los documentos presentados depende si contiene suficiente información del cliente y si el asesor ha realizado una buena evaluación, tomando un tiempo total de 30 minutos en buscar el formato con la información recopilada, consultar al cliente sobre los datos observados y corregir en el sistema”.

“El análisis y registro de comentarios, toma 60 minutos debido a que su revisión depende del orden de llegada de cada crédito y de la revisión por parte del gerente y subgerente, quienes conforman el comité de crédito”.

Para ordenar y adjuntar documento al expediente, vemos que se toma un tiempo de 20 minutos y esto es debido a que los asesores no llevan un orden, control y registro adecuado de sus documentos.

En este subproceso no se cuenta con la firma del cliente en ninguno de los formatos.

Figura 10. Subproceso: Comité



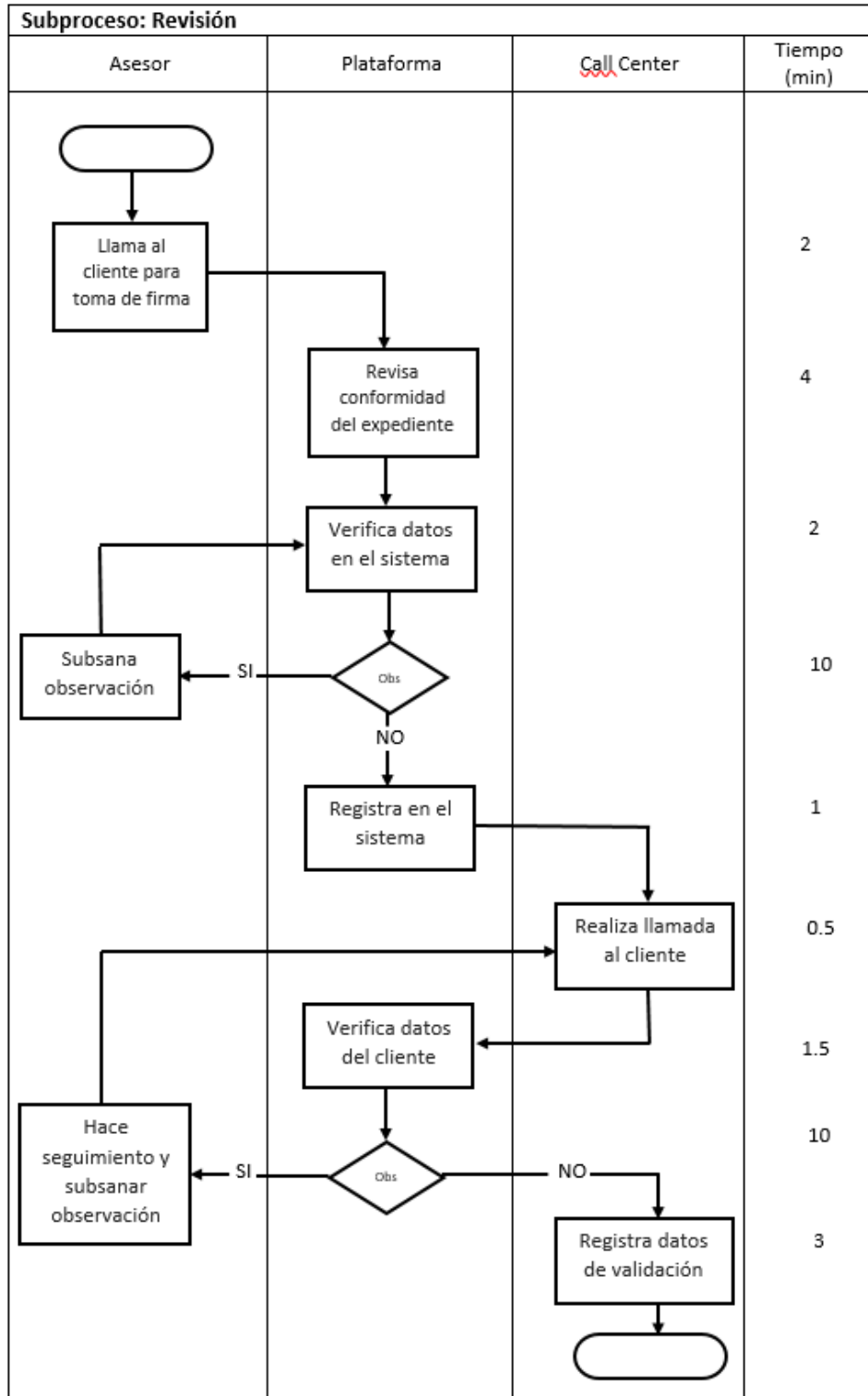
Fuente: Elaboración propia

- **Sub Proceso: Revisión**

En este proceso se llama al cliente para que luego pueda desembolsar, se le da tiempo antes para regularizar los documentos y formularios con su firma en los siguientes formatos: solicitud de crédito, Inventario, formato créditos.

Se vuelve a revisar el expediente, pero esta vez por plataforma. “El cliente espera llamada de call center, para que procedan con la verificación de sus datos, dando un total de 21 minutos cuando se encuentre todo conforme, en caso haya alguna observación, tomará otros 10 minutos más”. “Luego, recién pasa a ventanilla para realizar el desembolso”.

Figura 11. Subproceso: Revisión



Fuente: Elaboración propia

- **Sub Proceso: Desembolso**

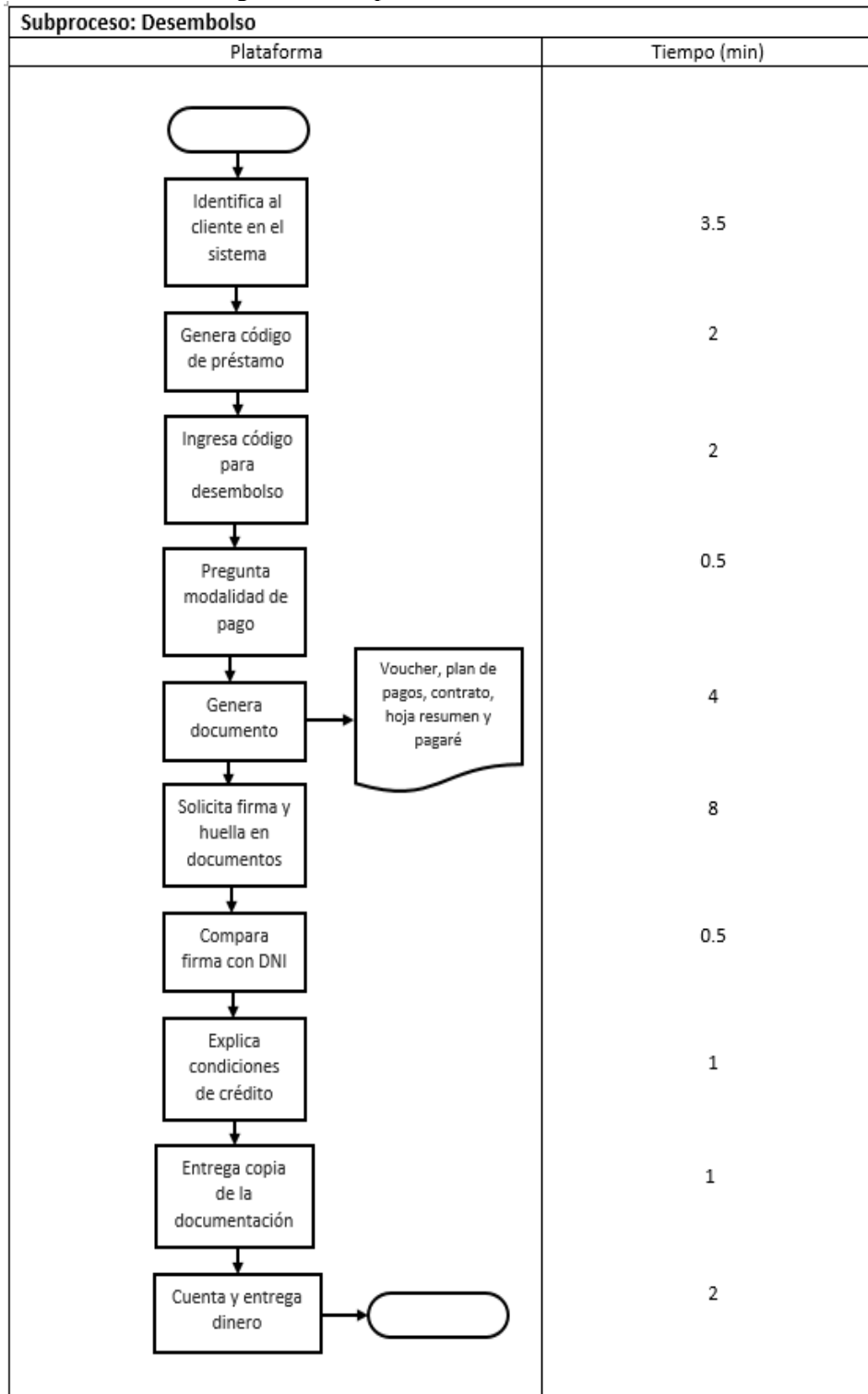
El cliente pasa a plataforma para realizar el desembolso, es este subproceso donde los mayores tiempos se encuentran en identificar al cliente en el sistema, debido al protocolo de volver a ingresarlo y tomar sus huellas.

La otra etapa que tiene más tiempo de espera es la generación del voucher, plan de pagos, hoja resumen, contrato, y pagare. Dentro de estos formatos, el que genera mayor tiempo es del contrato, ya que este se genera página por página, y lo mismo se da para mandar a imprimir.

Seguido a esta etapa, se encuentra el de solicitar firma y huella en documentos, y es donde el asesor inicialmente tiene que ordenar todos los formatos según establecido en la agencia para elaborar el expediente y finalmente pasar a tomar firma y huella en todos los documentos de forma ordenada.

En general, se observa la utilización de 17 documentos, en las que 4 son obligatorios y entregados al cliente (Plan de pagos, Hoja resumen, Contrato y pagare), sin embargo, quedan 13 formatos y/o documentos. Asimismo, la información requerida en estos formatos se repite debido a los datos del cliente, dirección, actividad económica, y monto solicitado.

Figura 12. Subproceso: desembolso



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar y según el análisis que se le ha realizado a cada uno de los sub procesos, las actividades que demandan más tiempo en realizarse son la búsqueda de los formatos en físico, los llenados de todos los formatos para formalizar el crédito que se tienen que completar manualmente, y el orden en el que estos formatos deben estar para elaborar el expediente.

Finalmente, para medir la calidad desde la perspectiva del cliente, el instrumento que se utilizó fue la encuesta ServQual modificada para su uso en una entidad bancaria, la misma que incluye 22 preguntas, distribuidos en 5 criterios de evaluación de calidad:

Fiabilidad: “Habilidad y cuidado de brindar el servicio ofrecido en forma tal como se ofreció y pactó. Preguntas del 01 al 05”.

Capacidad de Respuesta: “Disposición y buena voluntad de ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Preguntas del 06 al 09”.

Seguridad: “Cortesía y habilidad para transmitir credibilidad, confianza y confianza en la atención. Preguntas del 10 al 13”.

Empatía: “Disponibilidad para ponerse en el lado del otro, pensar primero en el cliente y atender según características y situaciones particulares. Preguntas del 14 al 18”.

Aspectos Tangibles: “Apariencia de las instalaciones físicas, equipamiento, apariencia del personal y materiales de comunicación. Preguntas del 19 al 22”.

Tabla 6. Dimensiones SERVQUAL

| Variable | Dimensiones | Definición Operacional | Características |
|---------------------------|------------------------|--|--|
| Calidad de servicio | Fiabilidad | "Es la percepción del cliente medida a través de su nivel de satisfacción respecto al cumplimiento del tiempo prometido, al interés para resolver los problemas, al interés por desempeñar bien el servicio a la primera vez, a la oportunidad del servicio y a la información otorgada al cliente, recogida a través de un cuestionario". | Tiempo de espera |
| | | | Desempeño correcto |
| | | | Compromiso a resolver |
| | | | Información del servicio |
| | Capacidad de Respuesta | "Es la percepción del cliente medida a través de su nivel de satisfacción respecto a la prontitud de la atención, disposición de ayuda y la disposición para atender al cliente, recogida a través de un cuestionario". | Prontitud de la atención |
| | | | Disposición de ayuda |
| | | | Disposición de atención |
| | Seguridad | "Es la percepción del cliente medida a través de su nivel de satisfacción respecto a la confianza que le inspiran los colaboradores, la seguridad que le inspiran las transacciones, la cortesía con la que atienden a los clientes y al conocimiento del asesor para responder consultas, recogida a través de un cuestionario". | Confianza que inspiran los colaboradores |
| | | | Seguridad en las transacciones |
| | | | Conocimiento del asesor para atender consultas |
| | Empatía | "Es la percepción del cliente medida a través de su nivel de satisfacción respecto a la atención individual del servicio, personalización del servicio, preocupación por el interés del cliente y a la atención de necesidades específicas, recogida a través de un cuestionario". | Atención individual |
| | | | Personalización de servicio |
| | | | Preocupación por intereses del cliente |
| | Aspectos Tangibles | "Es la percepción del cliente medida a través de su nivel de satisfacción respecto a las instalaciones físicas, apariencia de los equipos, presentación de los empleados, materiales asociados con el servicio y los horarios, recogida a través de un cuestionario". | Infraestructura de la agencia |
| | | | Instalaciones físicas |
| Apariencia de los equipos | | | |

Fuente: Elaboración propia con información de la web

Se determina el nivel de satisfacción como indicador según el nivel de insatisfacción, esta clasificación se hace extensiva por pregunta, por criterio y por puntaje global del cuestionario. El estándar esperado es mayor de 60% de la población encuestada.

Tabla 7. Categorías de satisfacción

| Porcentaje de insatisfacción | Categoría |
|------------------------------|-------------|
| Más del 60 % | Por mejorar |
| 40 al 60 % | En proceso |
| Menos del 40% | Aceptable |

La población estará constituida por los clientes que se atienden en la agencia durante una semana (5 días hábiles), que está conformada por 50 personas, cabe resaltar que no se tomará la encuesta a los acompañantes, de ser el caso. Como antes mencionado, la encuesta tuvo un total de 22 preguntas y el resultado del análisis de cada una de estas según las categorías de satisfacción fueron las siguientes:

Tabla 8. Dimensiones de calidad en la población encuestada

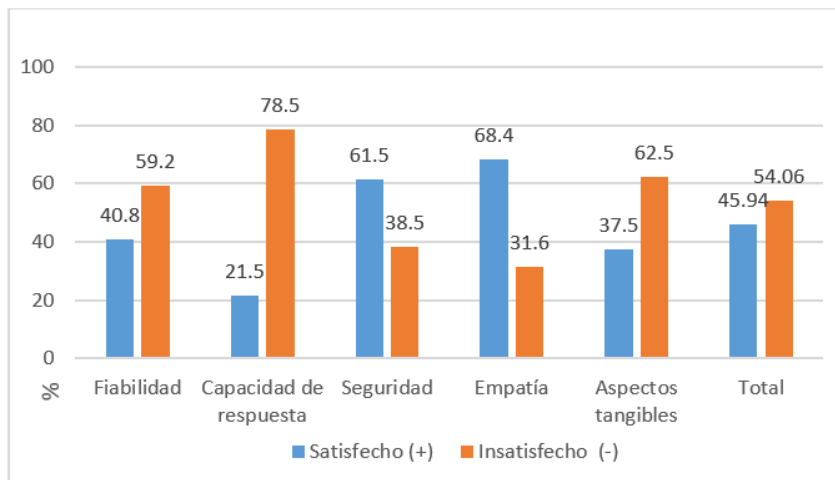
| Dimensiones | Satisfecho (+) | Insatisfecho (-) |
|------------------------|----------------|------------------|
| Fiabilidad | 40.8 | 59.2 |
| Capacidad de respuesta | 21.5 | 78.5 |
| Seguridad | 61.5 | 38.5 |
| Empatía | 68.4 | 31.6 |
| Aspectos tangibles | 37.5 | 62.5 |
| Total | 45.94 | 54.06 |

Fuente: Elaboración propia

A nivel general la población se presenta insatisfecha con un 54.06% frente a un 45.94% de satisfacción de los encuestados. La dimensión de capacidad de respuesta

ocupa el primer lugar con un 78.5% de insatisfacción, la dimensión de aspectos tangibles con un 62.5% de insatisfacción se ubica en el segundo lugar, seguido de las dimensiones de fiabilidad y seguridad con un 59.2% y 38.5%, respectivamente, y en último lugar la empatía con un 31.6% de insatisfacción.

Tabla 9. Porcentaje de satisfacción e insatisfacción según dimensiones



Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro, se apreciará que la mayoría de preguntas del cuestionario ServQual presentan niveles altos de insatisfacción, tomando como base las categorías de satisfacción se puede indicar que las dimensiones de seguridad y empatía son niveles aceptables ya que tienen un porcentaje menor de 40%, asimismo la dimensión de fiabilidad presenta un porcentaje de 59.2% es decir está en proceso de mejora ya que se encuentra entre un 40 – 60% de insatisfacción, por otro lado, las dimensiones capacidad de respuesta y aspectos tangibles presentan un porcentaje mayor al de 60% por el que se deberá mejorar.

Tabla 10. Puntajes de satisfacción e insatisfacción

| Preguntas / Dimensiones | Satisfecho (+) | | Insatisfecho (-) | |
|-------------------------------|----------------|--------------|------------------|--------------|
| | n | % | n | % |
| P1 | 11 | 10.8 | 39 | 26.4 |
| P2 | 30 | 29.4 | 20 | 13.5 |
| P3 | 24 | 23.5 | 26 | 17.6 |
| P4 | 16 | 15.7 | 34 | 23.0 |
| P5 | 21 | 20.6 | 29 | 19.6 |
| Fiabilidad | 102 | 40.8 | 148 | 59.2 |
| P6 | 9 | 20.9 | 41 | 26.1 |
| P7 | 6 | 14.0 | 44 | 28.0 |
| P8 | 21 | 48.8 | 29 | 18.5 |
| P9 | 7 | 16.3 | 43 | 27.4 |
| Capacidad de respuesta | 43 | 21.5 | 157 | 78.5 |
| P10 | 27 | 22.0 | 20 | 26.0 |
| P11 | 34 | 27.6 | 19 | 24.7 |
| P12 | 32 | 26.0 | 18 | 23.4 |
| P13 | 30 | 24.4 | 20 | 26.0 |
| Seguridad | 123 | 61.5 | 77 | 38.5 |
| P14 | 32 | 18.7 | 18 | 22.8 |
| P15 | 35 | 20.5 | 15 | 19.0 |
| P16 | 40 | 23.4 | 10 | 12.7 |
| P17 | 31 | 18.1 | 19 | 24.1 |
| P18 | 33 | 19.3 | 17 | 21.5 |
| Empatía | 171 | 68.4 | 79 | 31.6 |
| P19 | 24 | 32.0 | 26 | 20.8 |
| P20 | 17 | 22.7 | 33 | 26.4 |
| P21 | 18 | 24.0 | 32 | 25.6 |
| P22 | 16 | 21.3 | 34 | 27.2 |
| Aspectos Tangibles | 75 | 37.5 | 125 | 62.5 |
| TOTAL | 514g | 45.94 | 586 | 54.06 |

Fuente: Elaboración propia

Como antes mencionado, nos enfocaremos en las dimensiones que se tienen que mejorar, la dimensión de capacidad de respuesta y de aspectos tangibles, la pregunta número P7 (¿El asesor atendió sus consultas o solicitudes tempranamente?) logró el mayor nivel de insatisfacción (28%), seguida de la pregunta P9 (¿La atención a su llegada a la agencia fue rápida?) con un porcentaje de 27.4% y finalmente la pregunta

P22 (¿Los ambientes de la agencia estuvieron limpios y ordenados?). A continuación, se mostrará el cuestionario utilizado:

Tabla 11. Cuestionario ServQual

| Cuestionario ServQual | | |
|-----------------------|---|-------|
| Preguntas | | Si/No |
| P1 | ¿El asesor cuando promete hacer algo en tiempo, lo cumple? | |
| P2 | ¿El asesor, cuando el cliente tiene un problema, muestra sincero interés en solucionarlo? | |
| P3 | ¿El asesor que lo atendió, mantuvo suficiente comunicación con usted para explicarle todas las consultas? | |
| P4 | ¿El asesor realiza su consulta en el tiempo acordado? | |
| P5 | ¿El asesor, fue capaz de resolver todas sus consultas desde la primera vez? | |
| P6 | ¿El asesor le atendió antes del tiempo estimado de atención a su solicitud? | |
| P7 | ¿El asesor atendió sus consultas o solicitudes tempranamente? | |
| P8 | ¿El asesor se dispuso inmediatamente a ayudarlo? | |
| P9 | ¿La atención a su llegada a la agencia fue rápida? | |
| P10 | ¿Se siente seguro y satisfecho con el servicio que le ofrece la agencia puente piedra del Banzo Azteca? | |
| P11 | ¿El asesor trató su información personal de forma privada? | |
| P12 | ¿El asesor le mostró seguridad y conocimiento respecto a sus consultas? | |
| P13 | ¿Sintió seguridad al momento de que el asesor ingresó sus datos al sistema? | |
| P14 | ¿El asesor le trató con amabilidad, respeto y paciencia? | |
| P15 | ¿El asesor le mostró interés para atender o solucionar cualquier consulta o solicitud? | |
| P16 | ¿El asesor le brindó toda la información que usted requería? | |
| P17 | ¿El asesor le explicó debidamente el procedimiento a su solicitud? | |
| P18 | ¿El asesor le explicó adecuadamente los beneficios al realizar su solicitud? | |
| P19 | ¿Los asesores, estuvieron correctamente uniformados y de buena apariencia? | |
| P20 | ¿Las instalaciones son visualmente atractivas y se encuentran en buen estado? | |
| P21 | ¿Los módulos de atención tienen equipos disponibles y materiales necesarios para su atención? | |
| P22 | ¿Los ambientes de la agencia estuvieron limpios y ordenados? | |

Fuente: Elaboración propia

Se concluye que el cliente muestra un nivel de insatisfacción general del 54.06% en tanto a la calidad de servicio que le brinda la agencia de puente piedra del Banco Azteca, se puede observar también que en las dimensiones como capacidad de respuesta y aspectos tangibles tienen un porcentaje de 78.5% y 62.5% respectivamente, y se sitúan en la categoría: Por mejorar.

5.2 Determinación de alternativas de solución

En el desarrollo de la investigación, tomando en cuenta la problemática y luego de realizado el análisis crítico se propondrá alternativas de solución con el fin de alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo de investigación. Se determinarán alternativas consideradas; sin embargo, se procederá a seleccionar una metodología principal para el desarrollo de la solución.

5.2.1 Metodología 5s

“Es una herramienta de gestión japonesa para hacer, desarrollar y mantener un lugar de trabajo de calidad mediante una serie de actividades”. La metodología 5S consiste en cinco principios básicos japoneses como “Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke que significan estructurar, sistematizar, higienizar, estandarizar y autodisciplina en orden respectivamente”. En la idea de Osada (1991), “el objetivo de 5S es organizar el lugar de trabajo, manteniéndolo ordenado, limpiando, manteniendo condiciones estandarizadas, y manteniendo la disciplina que se requiere para realizar un trabajo a la perfección”. “La metodología 5S es ampliamente utilizada en diferentes organizaciones industriales y de fabricación; sin embargo, las empresas que brindan servicios también la están utilizando hoy”.

El método de gestión 5S es reconocido como la base de los enfoques de Lean healthcare, que maximizan los niveles de valor agregado, eliminando todos los factores que no generan valor. Se desarrolló en empresas de fabricación en Japón, y se introdujo en el sector de fabricación en el oeste en la década de 1980. Ahora se ha aplicado al sector de la salud como un método sistemático de organizar y estandarizar el lugar de trabajo para una asistencia sanitaria Lean, y ha sido reconocida como un enfoque de bajo costo, tecnológicamente poco exigente que sirve “como punto de partida para la mejora de la asistencia de los servicios sanitarios”.

Beneficios de la metodología 5s

“Los beneficios de la implementación de las 5S en una organización son los siguientes”:

- Organización del lugar de trabajo
- Optimizar el uso del espacio
- Reducir el desperdicio, el tiempo y el costo
- Tener un mejor servicio
- Mejorar la calidad, la eficiencia y la productividad
- Tener mejores estándares de seguridad y salud
- Encontrar los rápidamente los materiales
- Aumentar la interacción entre los equipos y crear un espíritu de equipo
- Crear un sentido de pertenencia entre el personal

5.2.2 Lean Service

Lean se puede aplicar en cualquier lugar y a cualquier tipo de negocio. Los principios básicos de Lean son universalmente aplicables, ya que la metodología Lean

se centra en el proceso en sí y no en las salidas del proceso. “En el caso de los servicios, los atributos Lean enfatizan la comunicación con los clientes, los procesos flexibles pero estandarizados y la consistencia de calidad e inversiones en la capacitación de la fuerza de trabajo”. “En general, la aplicación de enfoques Lean en la industria de los servicios es una posibilidad atractiva”. Sin embargo, dar un enfoque Lean en un entorno de servicio es un poco distinto de un entorno de manufactura, pero los principios de involucrar a todo el personal en la identificación y eliminación de los desperdicios, mirar todo a través de los ojos del cliente, haciendo todo de manera de calidad y estandarizando y simplificando los procesos siguen siendo válidos.⁴⁹ Lean Service se basa en dos filosofías principales:

1. Siempre debemos buscar la mejora continua.
2. Siempre debemos respetar a las personas en los procesos. De igual manera, los

cinco objetivos de Lean Service son:

1. Incrementar el valor al cliente.
2. Eliminar desperdicios.
3. Ver a la gerencia como facilitadora.
4. Involucrar a todos los empleados.
5. Mejora continua

Beneficios de Lean Service

El autor Suárez-Barraza, Smith y Dahlgard-Park realiza un análisis de los beneficios que la aplicación de Lean Service trae a las empresas:

- “Lean Service puede verse como una derivación del pensamiento Lean, y puede ser de gran utilidad para las organizaciones en el sector de servicios si se utiliza

como un enfoque para la mejora y la innovación continua en los procesos de trabajo”. “Además, Lean Service puede mejorar el trabajo (los procesos) de las organizaciones de servicios”.

- “Lean Service busca reducir el desperdicio, el cambio cultural para enfocarse en los clientes y la mejora continua en lugar de corregir fallas”.
- “Lean Service se centra en la capacitación de los empleados que desarrollan comportamientos y habilidades centradas en el servicio al cliente, así como también sensibiliza a los clientes sobre cómo sus organizaciones pueden contribuir, colaborar y participar en la creación conjunta de valor y garantía de la calidad del servicio”.
- “Lean Service es un enfoque estratégico que tiene como prioridad y referencia el hecho de que coloca al cliente en el centro del servicio, ya sea interna o externamente”.
- “Lean Service invierte significativamente en comportamientos y métodos, así como en mecanismos organizativos de participación y participación de los empleados a nivel de equipo y a nivel individual”. “Se realiza mediante el establecimiento de sistemas para el reconocimiento mutuo a fin de concientizar a los empleados para aprender y aplicar la herramienta”. “La ecuación de valor: beneficio obtenido por el cliente (satisfaciendo sus necesidades) + el tratamiento recibido + solución entregada”.
- Finalmente, “Lean Service puede traer a la organización de servicio un nuevo sentido de descubrimiento, experiencia y / o descubrimiento del placer del servicio en sí mismo; que el placer de hacer negocios en este sector (al servicio

de las personas) incluye minimizar el desperdicio y maximizar las creaciones de valor y al hacerlo mejorar la calidad en todos los aspectos del servicio”.

5.2.3 Six Sigma

El Six Sigma se puede denominar como una herramienta de calidad, ya que puede contribuir a alcanzar un nivel de calidad superior. Al mismo tiempo, este método también es un punto de referencia, ya que generalmente garantiza una mejor calidad. Six Sigma “es una filosofía, una forma de pensar y un símbolo al mismo tiempo, ya que muestra que la empresa considera que las opiniones de sus clientes, así como sus expectativas de calidad, son importantes”. Además, Six Sigma es un procedimiento para mejorar la calidad y sirve de base para la comparación en términos de diversos procesos. Los tipos de pérdidas que define Lean se mencionan a continuación:

- Pérdida en tiempos de espera: Es una pérdida en el sistema y está dentro de las más recurrentes.
- Pérdida en el tiempo de entrega: El tiempo entre que inicia y finaliza el proceso, en el cual puede generarse la insatisfacción del cliente si este no es continuo.
- Pérdida de almacenamiento: Si las necesidades del cliente no se reconocen apropiadamente podría haber defectos en el método de almacenamiento. Contar con exceso de material entre el trabajo y los procesos pueden considerarse pérdidas.
- Pérdida de movimiento: La pérdida y ubicación inadecuadas del personal o los materiales.
- Sobre procesamientos: Ofrecer más productos y más calidad a los clientes de lo

necesario y lo que pueden pagar.

El Six Sigma fue conceptualizado a mediados de los 80s como un modelo de mejora de negocio por Bill Smith, un ingeniero de confiabilidad en Motorola Inc, luego el concepto fue aplicado por Robert Galvin, CEO de Motorola como una estrategia interna para revitalizar a la compañía. El Six Sigma recibió aún mayor notoriedad en los años 90s cuando se implementó en la empresa General Electric por su CEO en ese tiempo, Jack Welch, como un enfoque muy amplio para la mejora de la calidad. “El Six Sigma se enfoca en resultados medibles y se basa en la resolución de problemas y en la mejora de procesos con un enfoque en las bases de datos”. Este es un modelo de mejora de procesos diseñado para atacar cuatro iniciativas claves: Calidad, Productividad, Costo y Rentabilidad.

Beneficios del Six Sigma

- Buscar y eliminar las causas de defectos y errores
- Reducir los tiempos de ciclo y el costo de las operaciones
- Incrementar la productividad
- Lograr una mayor utilización de los activos
- Cubrir mejor las expectativas del cliente

El Six Sigma se enfoca en reducir la variación en el proceso productivo mediante el uso de herramientas estadísticas como el análisis de capacidad del proceso, la diagramación del análisis causa-efecto y el control estadístico del proceso. Adicionalmente, el Six Sigma busca mejorar el servicio a fin de cubrir las expectativas del cliente o incluso mejorarlas.

El proceso para la resolución de problemas de Six Sigma se resume en el acrónimo

DMAIC: “Define (definir), Measure (medir), Analyze (analizar), Improve (mejorar) y Control (controlar). Define (definir)”: Define quiénes son los clientes, qué quieren los clientes, la capacidad del proceso y provee objetivos para realizar mejoras.

1. Measure (medir): “Mide las características de la calidad que reflejan mejoras en la satisfacción del cliente y el servicio, y provee las métricas de data en las cuales se basarán los esfuerzos de la mejora”.

2. Analyze (analizar): “Se analiza la data que se recolectó en los pasos previos, usando herramientas analíticas como el diagrama de Pareto, diagrama de flujo, diagrama de Ishikawa y los cuadros de control estadísticos. Con ello se identifican las modificaciones que se pueden aplicar al diseño y al proceso, a fin de mejorar la satisfacción del cliente y alcanzar los objetivos de desempeño”.

3. Improve (mejorar): “Asignación de los recursos para que las modificaciones del diseño y del proceso necesarias para las mejoras sean implementadas”.

4. Control (controlar): “Se monitorean los procesos por medio de las herramientas de gestión de la calidad y los cuadros de control estadístico, a fin de asegurar que se mantengan las mejoras”.

5.3 Evaluación de alternativas de solución

A continuación, se evaluarán las alternativas de solución determinadas en el apartado anterior, el cual se procederá a ponderarlas para seleccionar aquella que será aplicada en el presente trabajo de investigación a través de la matriz de ponderación de factores.

Teniendo como criterios, lo siguiente:

Tabla 12. Matriz de Ponderación de Factores

| FACTORES | Costo de implementación | Tiempo de implementación | Recursos para implementación | Sostenibilidad en el tiempo | Facilidad de implementación | CONTEO | PONDERACIÓN |
|------------------------------|-------------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------|-------------|
| Costo de implementación | | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 | 21% |
| Tiempo de implementación | 0 | | 1 | 1 | 0 | 2 | 14% |
| Recursos para implementación | 0 | 1 | | 0 | 0 | 1 | 7% |
| Sostenibilidad en el tiempo | 1 | 1 | 1 | | 1 | 4 | 29% |
| Facilidad de implementación | 1 | 1 | 1 | 1 | | 4 | 29% |
| TOTAL | 2 | 4 | 4 | 2 | 2 | 14 | 100 |

Fuente: Elaboración propia

En base a las ponderaciones se concluye que los criterios principales para la evaluación de las alternativas son la sostenibilidad en el tiempo, la facilidad de implementación y el costo de la implementación. Por consiguiente, se presenta la matriz de evaluación de alternativas para determinar que metodología de solución será la más adecuada para el desarrollo de la presente investigación.

Tabla 13. Matriz de Evaluación de Alternativas

| FACTORES | PONDERACIÓN | Lean Service | | Metodología 5s | | Six Sigma | |
|------------------------------|-------------|--------------|-------------|----------------|-------------|--------------|-------------|
| | | Calificación | Puntaje | Calificación | Puntaje | Calificación | Puntaje |
| Costo de implementación | 21% | 2 | 0.43 | 4 | 0.86 | 2 | 0.43 |
| Tiempo de implementación | 14% | 1 | 0.14 | 3 | 0.43 | 3 | 0.43 |
| Recursos para implementación | 7% | 2 | 0.14 | 3 | 0.21 | 4 | 0.29 |
| Sostenibilidad en el tiempo | 29% | 4 | 1.14 | 4 | 1.14 | 3 | 0.86 |
| Facilidad de implementación | 29% | 2 | 0.57 | 4 | 1.14 | 2 | 0.57 |
| TOTAL | 100% | 11 | 2.43 | 18 | 3.79 | 14 | 2.57 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14. Valorizaciones

| Descripción | Valorización |
|-------------|--------------|
| Bajo | 1 |
| Regular | 2 |
| Alto | 3 |
| Muy alto | 4 |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz de evaluación de alternativas , la metodología que se ajusta a los criterios de evaluación determinados, es la metodología 5s y lo podemos corroborar con el puntaje ya que ha superado a las otras dos metodologías evaluadas.

Capítulo VI: Prueba de Diseño

6.1 Justificación de la propuesta elegida

En el desarrollo de la investigación se plantea para los problemas que se quieren resolver y objetivos que se quieren alcanzar, realizar la metodología 5s, el cual está relacionada y vinculada con la mejora de procesos.

Esta metodología se escogió mediante un análisis de criterios, de costos, tiempo, recursos y sostenibilidad en el tiempo en el que se puedan ver y mantener los resultados esperados.

Esta propuesta es accesible por su bajo costo, y por el alto compromiso de los colaboradores el cuál están involucrados en todas las etapas del proceso, la cual constará de las siguientes etapas:

1. Diagnóstico y el análisis de las operaciones : “Mide la situación actual de la institución, en la que se hace uso de las herramientas como el diagrama de los procesos, y se mide el tiempo actual del proceso y los recursos utilizados”.

2. Luego, “se aplicará la herramienta de 5s, partiendo de un diagnostico (encuesta) con todos los colaboradores, luego se aplicarán los pasos de las 5s: clasificar, ordenar, limpiar, mantener y disciplinar, en donde, las últimas dos etapas permitirán el control”.

3. Elaborar documento un manual de procedimiento de la metodología 5s para que este sea de utilidad en el Banco Azteca.

6.2 Desarrollo de la propuesta elegida

6.2.1 Aplicación de la metodología 5s

Para el proyecto de investigación “Propuesta de implementación de las 5s

para la mejora en la calidad de atención al cliente en la agencia Banco Azteca, Puente piedra, 2020”, se desarrolló una evaluación en la plataforma de ventas de crédito de la agencia mencionada del Banco Azteca, según el siguiente formato de 5s . Asimismo cabe resaltar que la agencia no aplica esta herramienta, entonces por ello se realizó una evaluación para mostrar cómo se encuentra actualmente .

“El periodo de ejecución de las 5s, toma como máximo 3 meses para los primeros tres pilares, para este tiempo ya se tiene resultados cuantificables, tangibles y visibles para los involucrados en el proceso” (Sánchez y Rajadell, 2010, p49).

Para la presente investigación, se ha propuesto un tiempo aproximado de 2 meses y 15 días, para aplicar los tres primeros pilares (seiri, seiton y seiso) y seguido a ello, generar programas de seguimiento para los dos últimos pilares, estandarización y disciplina, ya que son procesos que tienen inicio, pero no un fin.

A continuación, se mostrarán las fichas de evaluación de las “5s (Seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke)” que se realizó para mostrar el estado actual de la agencia puente piedra del Banco Azteca, asimismo, se presentarán los cuadros con el análisis correspondiente.

Tabla 15. Ficha de evaluación Seiri – 5S

| S1=SEIRI=CLASIFICAR | | 5 |
|----------------------------|---|---|
| 1 | ¿Existen materiales de oficina o documentos que puedan interrumpir el desarrollo del trabajo? | 1 |
| 2 | ¿Existen residuos en el entorno de trabajo? | 1 |
| 3 | ¿Existen documentos y/o materiales sin utilizar? | 1 |
| 4 | ¿Están todos los objetos de uso frecuente ordenados y correctamente identificados? | |
| 5 | ¿Los módulos de plataforma están situados correctamente? | |
| 6 | ¿Hay algún tipo de materiales que no corresponden al área de trabajo? | 1 |
| 7 | ¿Existen equipos, módulos o materiales que no se utiliza? | 1 |
| 8 | ¿Están los materiales para utilizar como: lapiceros, sellos, cuadernos, formatos, formularios, resaltadores, clips, etc en su respectiva ubicación? | |
| 9 | ¿Están los materiales para utilizar como: lapiceros, sellos, cuadernos, formatos, formularios, resaltadores, clips, etc en correctamente identificados? | |
| 10 | ¿Está todo el inmobiliario como: mesas, sillas, armarios ubicados e identificados correctamente en el área de trabajo? | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16.Ficha de evaluación Seiton – 5S

| S2=SEITON=ORDENAR | | 4 |
|--------------------------|---|---|
| 1 | ¿Los materiales se encuentran ubicados e identificados correctamente? | |
| 2 | ¿Hay materiales y/o documentos que no se encuentran al alcance del asesor? | 1 |
| 3 | ¿Los cajones están debidamente ordenados? | |
| 4 | ¿Existen documentos que no están ordenados para el óptimo uso del asesor? | 1 |
| 5 | ¿Tienen los materiales en almacén por stock en desorden? | 1 |
| 6 | ¿Están los formatos y documentos en el lugar adecuado? | |
| 7 | ¿Están claramente definidos y señalados los pasillos, áreas de la agencia? | |
| 8 | ¿Hay separadores u otros marcadores de documentos que indique el lugar correcto para cada uno de estos? | 1 |
| 9 | ¿Hay algún tipo de mueble donde se coloquen los materiales? | |
| 10 | ¿Están todos los materiales a la vista del asesor? | |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 17. Ficha de evaluación Seiso – 5S

| S3=SEISO=LIMPIAR | | 6 |
|-------------------------|--|---|
| 1 | Revise cuidadosamente el suelo, los pasos de acceso y los alrededores de los equipos. ¿Encuentras desperdicios, manchas, bolsas u otro elemento? | |
| 2 | El módulo de folletos, ¿Se encuentra en buen estado? | 1 |
| 3 | ¿Se mantienen los módulos de plataforma, suelo y techo limpios, libres de residuos? | |
| 4 | ¿Se encuentra en buen estado y limpia la impresora, casi siempre? | 1 |
| 5 | ¿Hay partes de las máquinas o equipos sucios? ¿Puedes encontrar manchas de agua, bolsas, botellas, etc.? | 1 |
| 6 | ¿Se limpia el suelo y los equipos con frecuencia? | 1 |
| 7 | ¿Existe una persona o equipo de personas responsable de verificar el mantenimiento de los equipos que están en el alcance al área de plataforma? | |
| 8 | ¿Mantienen los materiales necesarios para cada uno de los asesores? | |
| 9 | ¿Se limpian las máquinas con frecuencia y se mantienen libres de polvo y suciedad? | 1 |
| 10 | ¿Se realizan periódicamente tareas de limpieza conjuntamente con el mantenimiento de los equipos que están en el alcance al área de plataforma? | 1 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18. Ficha de evaluación Seiketsu – 5S

| S4=SEIKETSU=ESTANDARIZAR | | 6 |
|---------------------------------|---|---|
| 1 | ¿El área de trabajo tiene luz suficiente y ventilación adecuada para el desarrollo de la actividad? | |
| 2 | ¿Existe algún problema con respecto al ruido, vibraciones o de temperatura (frio/calor)? | |
| 3 | Los asesores, ¿cumplen con el código de vestimenta? | 1 |
| 4 | ¿Existe algún módulo de plataforma que está roto o no se usa? | 1 |
| 5 | ¿Existe zona habilitada de descanso, comedor u otros espacios? | 1 |
| 6 | ¿Existen procedimientos escritos estándar y se utilizan activamente? | |
| 7 | ¿Se consideran futuras normas como plan de mejora para el módulo de plataforma? | 1 |
| 8 | ¿Se mantienen las 3 primeras S (Clasificación, orden y limpieza) | |
| 9 | ¿Se generan regularmente mejoras en las diferentes áreas del banco? | 1 |
| 10 | ¿Se toma en cuenta generalmente las ideas de mejoras? | 1 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Ficha de evaluación Shitsuke – 5S

| S5=SHITSUKE=DISCIPLINAR | | 6 |
|--------------------------------|---|----------|
| 1 | ¿Se utiliza el uniforme reglamentario y su fotocheck correspondiente? | 1 |
| 2 | ¿Se realiza el control diario de limpieza y orden de los módulos de plataforma? | |
| 3 | ¿Se realizan los informes diarios correctamente y en el tiempo estimado? | |
| 4 | ¿Se cumplen los horarios de reunión? | 1 |
| 5 | ¿Se encuentra todo el personal debidamente capacitado y motivado para llevar a cabo los procedimientos definidos? | 1 |
| 6 | ¿Existe un control con respecto al stock de los documentos y/o materiales que se utilicen para el desarrollo de la actividad? | 1 |
| 7 | ¿Son revisados los procedimientos de mejoras con regularidad? | |
| 8 | ¿Los módulos están ubicados correctamente? | 1 |
| 9 | ¿Las actividades definidas en las 5s se llevan a cabo y se realizan los seguimientos definidos? | |
| 10 | ¿Se utilizan los protocolos correspondientes? | 1 |

Fuente: Elaboración propia

Luego de evaluar cada una de las 5s, se utilizará el siguiente cuadro de evaluación correspondiente a la metodología 5s, donde se mostrará el diagnóstico de la situación actual general, respecto al banco azteca agencia puente piedra, en la que permitirá evaluar los diferentes aspectos identificados.

Tabla 20. Evaluación metodología 5s

| | 5S | Descripción | Puntos |
|----------------------|-------------------------|---|---------------|
| S1 | Clasificar (Seiri) | "Separar lo necesario de lo innecesario" | 5 |
| S2 | Ordenar (Seiton) | "Un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio" | 4 |
| S3 | Limpiar (Seiso) | "Limpiar el puesto de trabajo y los equipos y prevenir la suciedad y el desorden" | 6 |
| S4 | Estandarizar (Seiketsu) | "Formular las normas para la consolidación de las 3 primeras S " | 6 |
| S5 | Disciplinar (Shitsuke) | "Respetar las normas establecidas" | 6 |
| Puntuación 5S | | | 27 |

Fuente: Elaboración propia

La evaluación que se ha realizado a los procedimientos 5S, nos dio como resultado una puntuación: 27 de 50, es decir un 27% (cuadro de evaluación) por lo tanto, según el diagnóstico inicial, nos refleja que la agencia puente piedra del Banco Azteca, no existe un buen orden, clasificación y limpieza en el área de plataforma de ventas de crédito, por lo tanto, se requiere mejorar el servicio de crédito del Banco Azteca, ya que la puntuación máxima para cada “S” es de 10. Finalmente, se evidencia que es necesaria la aplicación de las 5s y un seguimiento para verificar su proceso.

6.2.2. Aplicación de las 5s

Antes de proceder con la aplicación de las 5s se realizarán algunas actividades preliminares como:

- Presentación breve del proyecto, se comunicará el inicio de la aplicación de las 5s por lo que se requerirá el trabajo en equipo de todos los asesores y gerente del área.
- Sensibilización a los colaboradores, se realizará una charla con los asesores para comunicará respecto a los beneficios que traerá la implementación de las 5s en el área de plataforma de ventas y por lo que se necesitará d el apoyo de todos.
- Reunión con los colaboradores, última reunión antes de comenzar con la aplicación de las 5s.

1. Seiri (Clasificar)

En esta etapa identificaremos los materiales y documentos innecesarios que interrumpen el desarrollo de alguna actividad necesaria dentro de las

operaciones que realiza el asesor en la plataforma de ventas de la agencia, y seguidamente a ello clasificaremos estos materiales y/o documentos identificados.

- Paso 1:

Se hará un listado con los objetos necesarios e innecesarios que se identificarán para la plataforma de ventas, esto nos ayudará a clasificar los que sirven de los que no generan ningún valor al área.

Tabla 21. Listado de identificación de objetos

| Ítem | Descripción | Necesario o Innecesario |
|------|--------------|-------------------------|
| 1 | Hojas bond | Necesario |
| 2 | Cuadernos | Innecesario |
| 3 | Grapas/Clips | Necesario |
| 4 | Botellas | Innecesario |
| 5 | Bolsas | Innecesario |
| 6 | Files | Necesario |
| 7 | Formatos | Necesario |
| 8 | Plumones | Innecesario |
| 9 | Cajas vacías | Innecesario |
| 10 | Engrapador | Necesario |
| 11 | Lapiceros | Necesario |
| 12 | Resaltador | Necesario |
| 13 | Sellos | Necesario |
| 14 | Maquina | Necesario |
| 15 | Impresora | Necesario |

Fuente: Elaboración propia

- Paso 2:

Comenzaremos a retirar del área de trabajo todo aquello que no es necesario, y de forma efectiva se etiquetarán los elementos que serán retirado. Luego se desechará todos los objetos innecesarios, tales como:

- ✓ Botellas
- ✓ Files
- ✓ Plumones
- ✓ Cuadernos que no se utilicen
- ✓ Bolsas
- ✓ Cajas vacías

- Paso 3:

Se designará a dos personas, que se rotarán mensualmente entre todos los asesores y gerente, quienes estarán a cargo de la clasificación y retiro de los elementos que se identificaron como innecesarios.

- ✓ Persona 1: Se encargará de inspeccionar que la tarea se haya realizado de manera correcta
- ✓ Persona 2: Se encargará de clasificar y retirar todos los objetos que impidan el correcto desarrollo de las actividades.

- Paso 4:

Se entregará un reporte en donde se indicará si la actividad se realizó correctamente o de no ser así, se incluirán comentarios. Asimismo, se indicará la predisposición y participación de los trabajadores en dicha actividad.

2. Seiton (Ordenar)

Para ordenar los materiales, documentos, equipos u otros objetos, se deberá considerar los objetos y materiales de frecuencia y secuencia primaria, “fácil de ver, de fácil accesibilidad, y que sea fácil de retornar a la ubicación

original”. Se deberá tomar en cuenta también que los “materiales” se deben usar de tal forma que el primero que entra es el primero en salir, seguido a esto, se coloca en los documentos unas etiquetas para identificarlos más rápido.

Tabla 22. Formato de objetos necesarios o innecesarios

| Ítem | Descripción | Necesario o Innecesario | Organizar | Reparar | Descartar |
|------|--------------|-------------------------|-----------|---------|-----------|
| 1 | Hojas bond | Necesario | x | | |
| 2 | Cuadernos | Innecesario | | | x |
| 3 | Grapas/Clips | Necesario | x | | |
| 4 | Botellas | Innecesario | | | x |
| 5 | Bolsas | Innecesario | | | x |
| 6 | Files | Necesario | x | | |
| 7 | Formatos | Necesario | x | | |
| 8 | Plumones | Innecesario | | | x |
| 9 | Cajas vacías | Innecesario | | | x |
| 10 | Engrapador | Necesario | x | | |
| 11 | Lapiceros | Necesario | x | | |
| 12 | Resaltador | Necesario | x | | |
| 13 | Sellos | Necesario | x | | |
| 14 | Maquina | Necesario | | x | |
| 15 | Impresora | Necesario | | x | |

Fuente: Elaboración propia

- Paso 1:

Se colocará a cada documento o formato el orden y nombre para poder identificarlo según sus características. Asimismo, en las bandejas de recepción o salidas de documentos o expedientes.

- Paso 2:

Se acondicionará un espacio en la que colocaremos y ordenaremos los materiales o documentos que son necesarios y cada uno con su respectivo

nombre.

- Paso 3:

Se colocará dentro del área de Plataforma de ventas de crédito, según su nivel de utilización para que así podamos facilitar la búsqueda de estos materiales o documentos.

3. Seiso (Limpiar)

En esta etapa lo que se pretende a obtener como resultado “es que en el área se mantenga un espacio limpio y que a pesar que existan documentos y/o materiales innecesarios, debemos desecharlos y no acumularlos en la misma área de trabajo”. Para llevar a cabo lo antes mencionado, “se realizará un listado de todas las actividades de limpieza y se asignará a un responsable, que rotará mensualmente, encargado de validar la correcta limpieza de todos los módulos de plataforma de ventas”. Seiso se aplicará diariamente entre 5 a 10 minutos, ya que trae consigo beneficios como:

- Elimina objetos innecesarios
- “Crea un espacio que promueve el crecimiento y desarrollo de líderes prácticos”
- Concluye con una actividad de reconocimiento al gran esfuerzo del equipo

Tabla 23. Tabla de verificación de limpieza

| Nombre | Lunes | Martes | Miércoles | Jueves | Viernes |
|-------------|-------|--------|-----------|--------|---------|
| Asesor 1 | | | | | |
| Asesor 2 | | | | | |
| Asesor 3 | | | | | |
| Asesor 4 | | | | | |
| Sub Gerente | | | | | |
| Gerente | | | | | |

Fuente: Elaboración propia

4. Seiketsu (Estandarizar)

En esta etapa se realizarán acciones de estandarización de las tres primeras S, con la finalidad de conservar y mejorar continuamente los resultados ya logrados. Para eso se emprenderán las siguientes actividades:

- Realizar reuniones breves para discutir aspectos relacionados con el avance del proceso.
- Asignar responsable, encargado de la clasificación, orden y limpieza de cada módulo.
- Programar sesiones de limpieza profundas al año

“La estandarización o seiketsu, plantea un modo consiente de realización de tareas y procedimientos que dan como resultado, un mantenimiento del estado limpio y ordenado en el área de investigación”.

“La estandarización empieza con el principio de los 3 NO”: “No objetos innecesarios, No al desorden, No a la suciedad”. “Para el control por observación, facilita la detección en tiempo real de dificultades que existan en

el área de trabajo, facultándonos para emprender acciones correctivas”.

5. Shitsuke (Disciplinar)

“Al igual que la cuarta S, Shitsuke no consiste en implementar nuevas actividades sino en mantener las anteriores”.

- Las buenas prácticas de 5S se convierten en rutina dentro de las actividades que se desarrollan diariamente.
- El control por observación, ayuda a mejorar la disciplina y trabajo en equipo.
- Respetar las normas y estándares establecidas para conservar el sitio de trabajo impecable.
- Respetar siempre el lugar origen de los materiales, equipos u otro cualquier objeto después de usarlos.
- Conservar limpias las áreas y módulos, luego de realizar las actividades diarias en el lugar de trabajo.
- Considerar reuniones breves todos los días, con el fin de mantener una disciplina diaria.
- Mejorar continuamente.

“Las reuniones serán necesarias para mostrar resultados de la implementación de las 5s, serán realizadas mensualmente, donde se requiere la presencia del personal del proceso de crédito”.

Luego de identificadas las actividades a realizarse por cada “s” de la metodología 5s, se evaluaron las fichas para los 3 primeros pilares (Seiri, Seiton y Seiso) aplicados a la agencia, y obtuvimos los siguientes resultados:

Tabla 24. Ficha de evaluación Seiri – 5S

| S1=SEIRI=CLASIFICAR | | 10 |
|----------------------------|--|----|
| 1 | ¿Existen materiales de oficina o documentos que puedan interrumpir el desarrollo del trabajo? | 1 |
| 2 | ¿Existen residuos en el entorno de trabajo? | 1 |
| 3 | ¿Existen documentos y/o materiales sin utilizar? | 1 |
| 4 | ¿Están todos los objetos de uso frecuente ordenados y correctamente identificados? | 1 |
| 5 | ¿Los módulos de plataforma están situados correctamente? | 1 |
| 6 | ¿Hay algún tipo de materiales que no corresponden al área de trabajo? | 1 |
| 7 | ¿Existen equipos, módulos o materiales que no se utiliza? | 1 |
| 8 | ¿Están los materiales para utilizar como: lapiceros, sellos, cuadernos, formatos, formularios, resaltadores, clips, etc. en su respectiva ubicación? | 1 |
| 9 | ¿Están los materiales para utilizar como: lapiceros, sellos, cuadernos, formatos, formularios, resaltadores, clips, etc. en correctamente identificados? | 1 |
| 10 | ¿Está todo el inmobiliario como: mesas, sillas, armarios ubicados e identificados correctamente en el área de trabajo? | 1 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Ficha de evaluación Seiton – 5S

| S2=SEITON=ORDENAR | | 10 |
|--------------------------|---|----|
| 1 | ¿Los materiales se encuentran ubicados e identificados correctamente? | 1 |
| 2 | ¿Hay materiales y/o documentos que no se encuentran al alcance del asesor? | 1 |
| 3 | ¿Los cajones están debidamente ordenados? | 1 |
| 4 | ¿Existen documentos que no están ordenados para el óptimo uso del asesor? | 1 |
| 5 | ¿Tienen los materiales en almacén por stock en desorden? | 1 |
| 6 | ¿Están los formatos y documentos en el lugar adecuado? | 1 |
| 7 | ¿Están claramente definidos y señalados los pasillos, áreas de la agencia? | 1 |
| 8 | ¿Hay separadores u otros marcadores de documentos que indique el lugar correcto para cada uno de estos? | 1 |
| 9 | ¿Hay algún tipo de mueble donde se coloquen los materiales? | 1 |
| 10 | ¿Están todos los materiales a la vista del asesor? | 1 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Ficha de evaluación Seiso – 5S

| S3=SEISO=LIMPIAR | | 10 |
|-------------------------|--|-----------|
| 1 | Revise cuidadosamente el suelo, los pasos de acceso y los alrededores de los equipos. ¿Encuentras desperdicios, manchas, bolsas u otro elemento? | 1 |
| 2 | El módulo de folletos, ¿Se encuentra en buen estado? | 1 |
| 3 | ¿Se mantienen los módulos de plataforma, suelo y techo limpios, libres de residuos? | 1 |
| 4 | ¿Se encuentra en buen estado y limpia la impresora, casi siempre? | 1 |
| 5 | ¿Hay partes de las máquinas o equipos sucios? ¿Puedes encontrar manchas de agua, bolsas, botellas, etc.? | 1 |
| 6 | ¿Se limpia el suelo y los equipos con frecuencia? | 1 |
| 7 | ¿Existe una persona o equipo de personas responsable de verificar el mantenimiento de los equipos que están en el alcance al área de plataforma? | 1 |
| 8 | ¿Mantienen los materiales necesarios para cada uno de los asesores? | 1 |
| 9 | ¿Se limpian las máquinas con frecuencia y se mantienen libres de polvo y suciedad? | 1 |
| 10 | ¿Se realizan periódicamente tareas de limpieza conjuntamente con el mantenimiento de los equipos que están en el alcance al área de plataforma? | 1 |

Fuente: Elaboración propia

Luego de aplicada las 3 primeras S (Seiri, seiton, seiso) de la metodología 5s, e identificar las actividades para el seguimiento de los dos últimos pilares, se procederá a realizar nuevamente la toma de tiempos de los subprocesos de evaluación, comité, revisión y desembolso, esto permitirá conocer las actividades que han reducido en tiempo por lo que optimizará los tiempos de atención y paralelo se tomará la encuesta ServQual para identificar la mejora que se quiere lograr en relación a la calidad del servicio respecto a la satisfacción del cliente, realizando un cuadro comparativo del antes y después. Esta encuesta de calidad será realizada para que se muestre el cambio que haya impactado en los clientes, esperando que el grado de insatisfacción en capacidad de respuesta y aspectos

tangibles identificados, se haya mejorado.

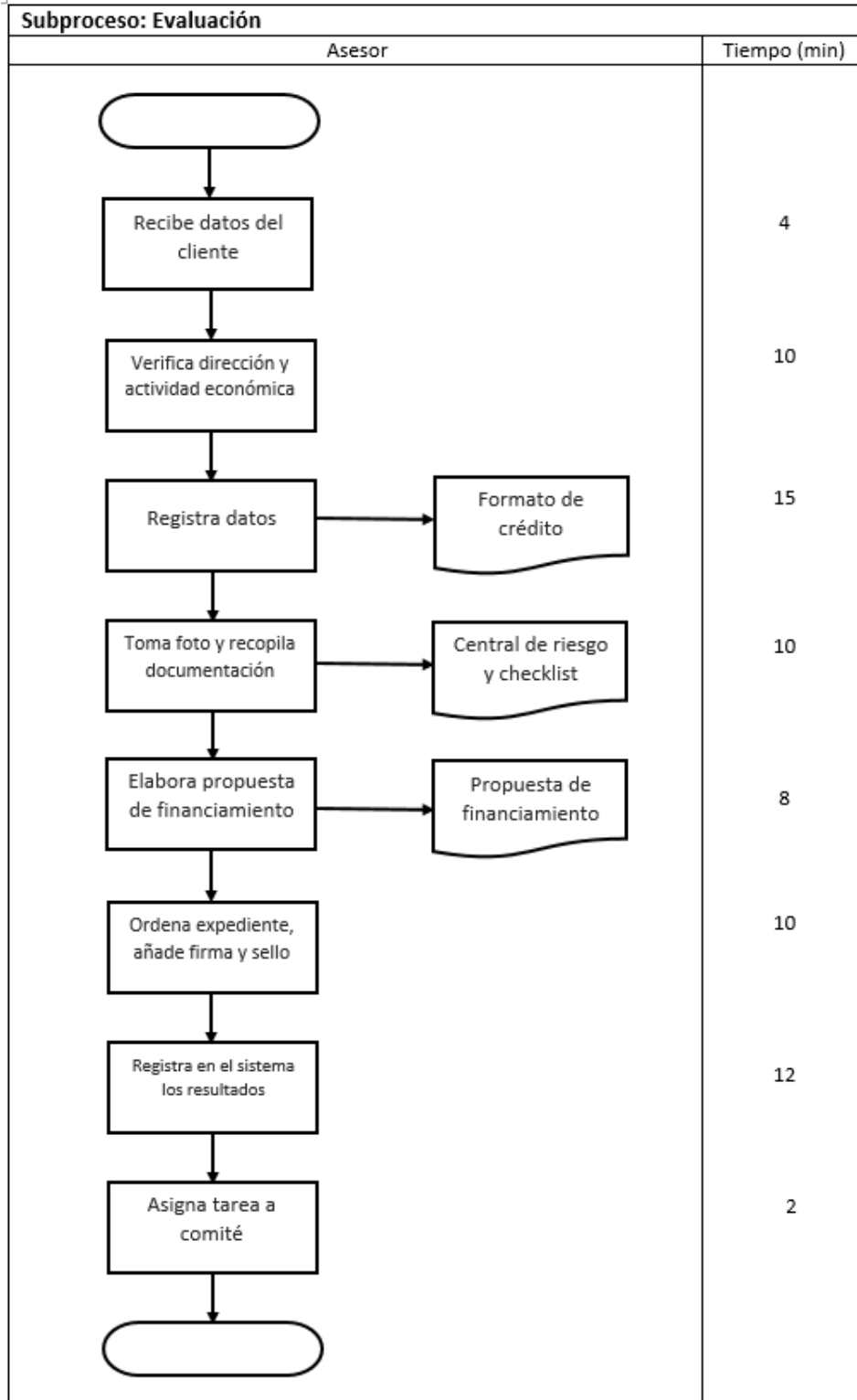
6.2.3. Situación mejorada

Como antes mencionado, se realizará nuevamente la toma de tiempos, utilizando la técnica por observación, a los sub procesos: Evaluación, Comité de créditos, Revisión y Desembolso, para evaluar la reducción de tiempo que se ha logrado gracias a la aplicación de los 3 primeros tres pilares de la metodología 5s. Así mismo se realizará la toma de encuesta servqual, a la población total definida de 50 clientes, con la finalidad de identificar las mejoras en la calidad que se han obtenido luego de la aplicación de la metodología, esperando que el grado de insatisfacción en capacidad de respuesta y aspectos tangibles identificados, se haya mejorado.

- **Sub proceso: Evaluación**

Según nuestra evaluación pre aplicación de la metodología, la etapa que tenía mayor tiempo y que por consecuencia se demoraban los asesores, era en ordenar todo el expediente, añadir firma y sello, tomándose un total de 20 minutos, debido a que el asesor tomaba su tiempo buscando los formatos y seguido a ello el registro en el sistema con los resultados para el registro en el sistema con un total de 16 minutos. Ahora, podemos observar que se ha reducido estos tiempos, la actividad de ordenar el expediente, a 10 minutos y esto se debe a que ahora se encuentran todos los formatos en orden y ya impresos, listos para armar el expediente, gracias a esto también podemos notar la mejora en el registro en el sistema con 12 minutos.

Figura 13. Sub proceso: Evaluación - Después



Fuente: Elaboración propia

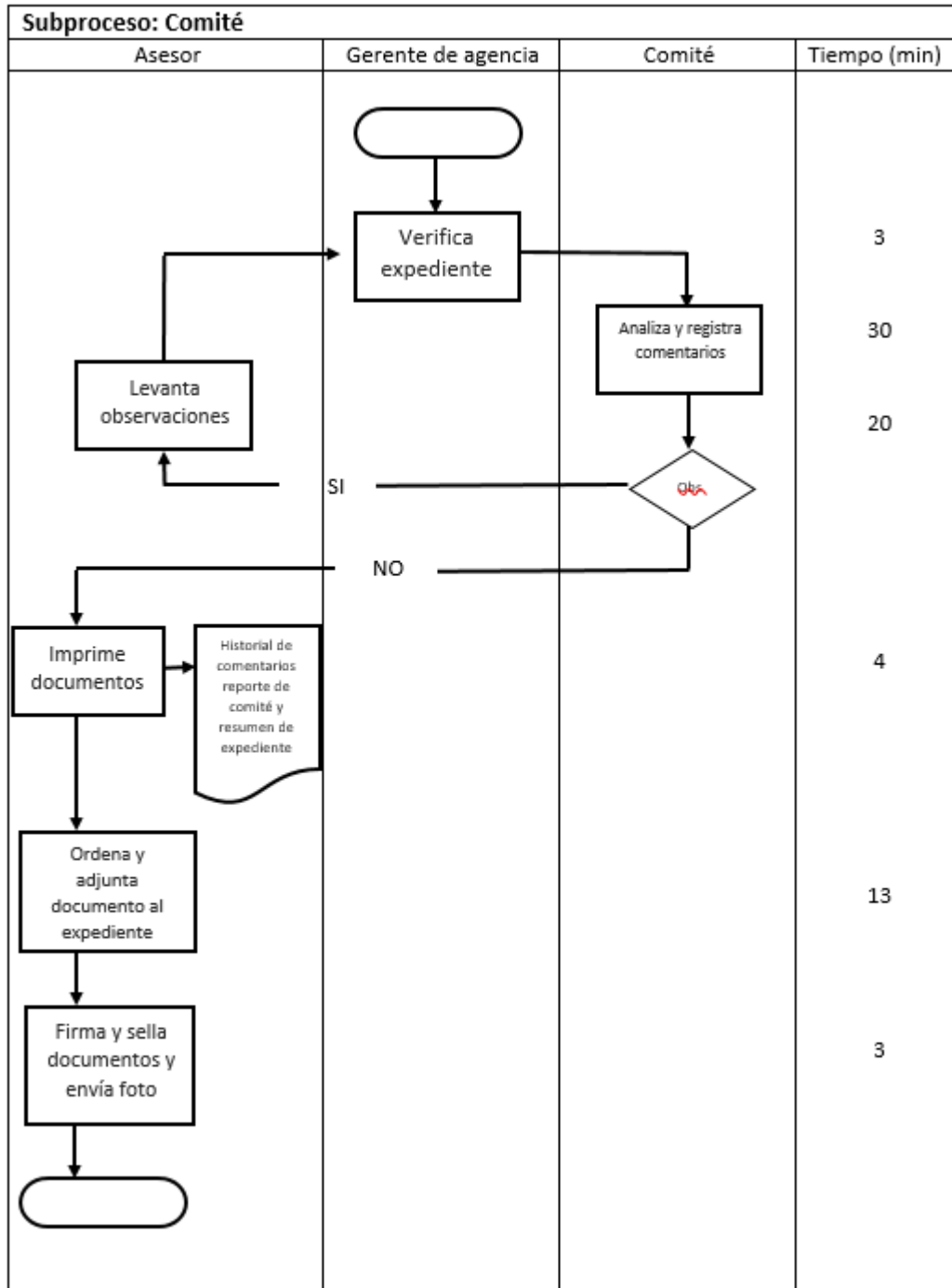
- **Sub proceso: Comité**

En esta etapa, “las observaciones que se hacían a los documentos presentados dependía si este, contenía la suficiente información sobre el cliente y si el asesor había realizado una buena evaluación, tomando un tiempo de 30 minutos en buscar los formatos con la información recopilada, consultar al cliente sobre los datos observados, y corregir en el sistema”. Además del análisis y registro de comentarios que tomaba 60 minutos debido a que su revisión depende del orden de llegada de cada crédito y de la revisión por parte del gerente y subgerente, quienes conforman el comité de crédito.

Para ordenar y adjuntar documento al expediente, también tomaba un tiempo de 20 minutos y esto es debido a que los asesores no llevan un orden, control y registro adecuado de sus documentos.

Actualmente, podemos observar que estos tiempos se han reducido, el tiempo que se tomaban los asesores en subsanar las observaciones y que esto conllevaba a buscar los formatos, se ha optimizado teniendo como tiempo final el de 20 minutos, además del análisis y registro de comentarios se ha reducido a la mitad, con 30 minutos y finalmente, la tercera actividad que tomaba mayor tiempo, que es el de ordenar y adjuntar documentos al expediente se ha reducido a 13 minutos.

Figura 14. Sub proceso: Comité - Después



Fuente: Elaboración propia

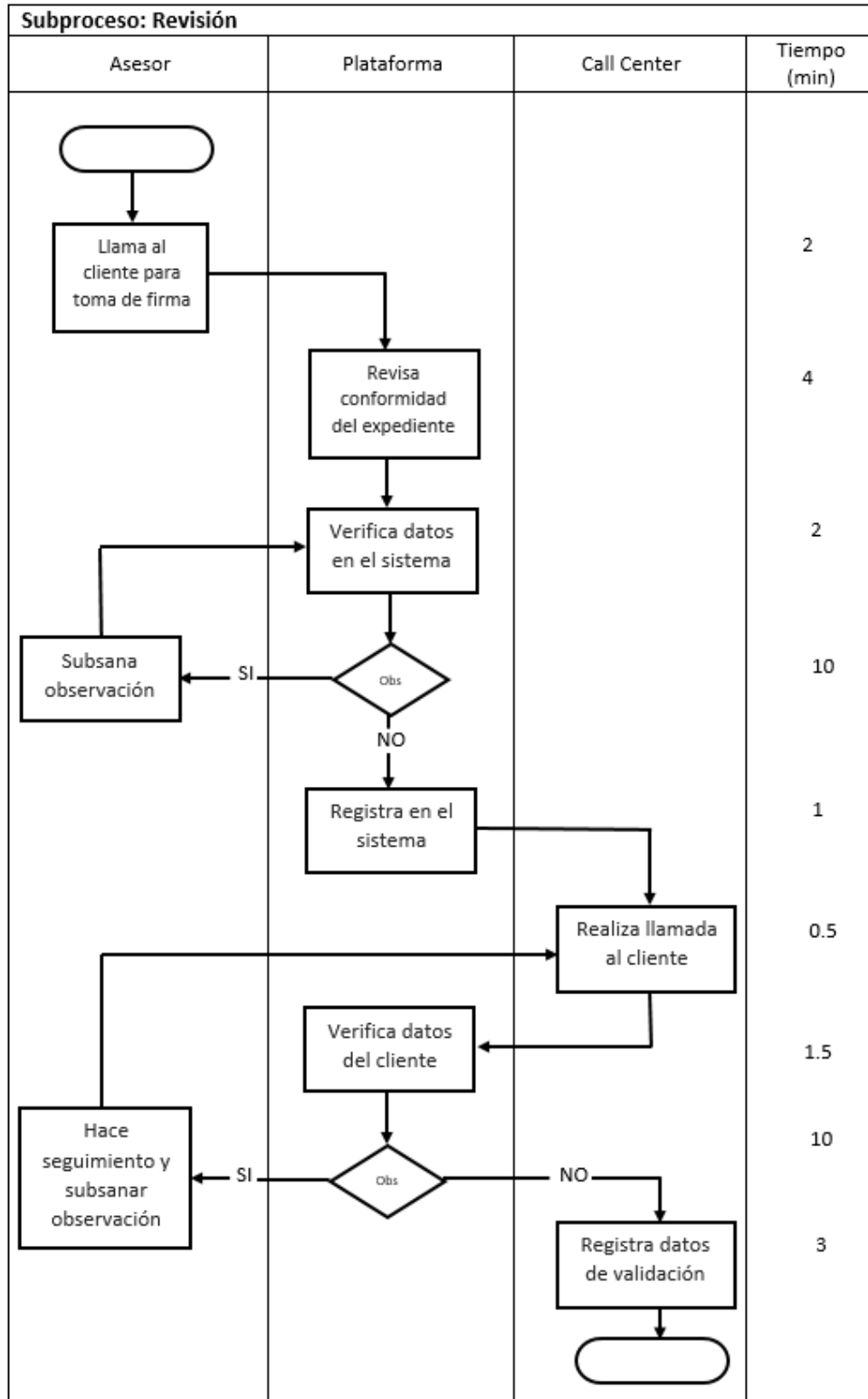
- **Sub proceso: Revisión**

“En este subproceso se llama al cliente para que luego proceda a realizar el desembolso, se le cita tiempo antes para regularizar los documentos con su firma y toma de huella en los formatos: solicitud de crédito, Inventario, formato créditos”.

Se vuelve a revisar el expediente. “El cliente espera llamada del call, para la verificación de sus datos, dando un total de 21 minutos cuando todo conforme, y en caso exista alguna otra observación tomará otros 10 minutos más. Luego recién podrá pasar a ventanilla para realizar el desembolso”.

Como podemos observar en esta etapa, continua con los tiempos estimados ya que se centra más en revisión en el sistema por parte del gerente y subgerente (plataforma) y la llamada que recibe por el call center, que se mantienen los tiempos mencionados.

Figura 15. Sub proceso: Revisión - Después



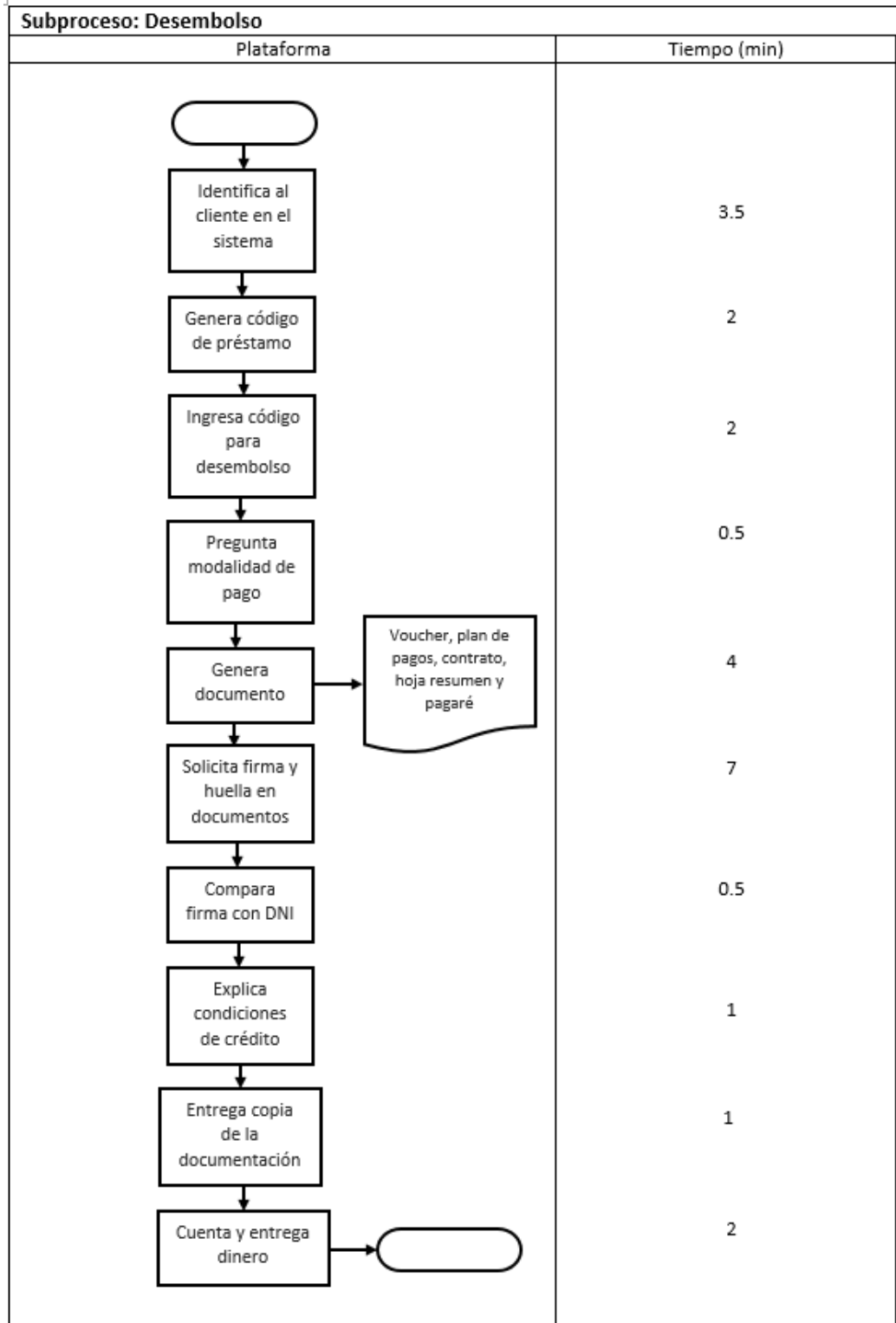
Fuente: Elaboración propia

- **Sub proceso: Desembolso**

El cliente pasa a plataforma para realizar el desembolso, es este subproceso los mayores tiempos son en identificar al cliente en el sistema, debido al protocolo del banco que se tiene que volver a ingresar los datos y tomar las huellas.

Las otras etapas en donde observamos en el análisis pre aplicación de las 5s que toma más tiempo de espera es la generación del voucher, plan de pagos, contrato, hoja resumen y pagare. Dentro de estos formatos, el que ocupa mayor tiempo es del contrato, debido a que este se genera página por página, y la misma situación para mandar a imprimir. Seguido a esta etapa, se encuentra el de solicitar firma y huella en documentos, y es donde el asesor inicialmente tiene que ordenar todos los formatos según establecido en la agencia para elaborar el expediente y finalmente pasar a tomar firma y huella en todos los documentos de forma ordenada. Es esta última etapa el que se ha reducido el tiempo a 7 minutos, debido a que ya existe un orden específico realizado por el gerente de la agencia, el cual todos los asesores lo tienen impreso en sus módulos, por lo tanto, les sirve como guía, facilitando así el desarrollo de esta etapa.

Figura 16. Subproceso Desembolso - Después



Fuente: Elaboración propia

Según lo evaluado antes y después de la aplicación de los 3 primeros pilares de la metodología 5s, se muestra el siguiente cuadro de evaluación, en el cual podemos observar que existe una reducción de tiempo en el proceso de créditos conformado por los 4 sub procesos (evaluación, comité, revisión y desembolso) ya evaluados. Esta reducción de tiempos beneficiará a la agencia de puente piedra del Banco Azteca ya que permitirá atender a 5 cliente más en el día, veamos el siguiente cuadro y analicemos:

Tabla 27. Diagnóstico de tiempo antes y después

| Sub procesos | Diagnóstico del tiempo antes (min) | Diagnóstico del tiempo ahora (min) |
|---------------------|---|---|
| Evaluación | 90 | 71 |
| Comité de créditos | 120 | 73 |
| Revisión | 34 | 34 |
| Desembolso | 24.5 | 23.5 |
| Total (min) | 268.5 | 201.5 |
| Total (hr) | 4.48 | 3.36 |

Fuente: Elaboración propia

Evaluando el diagnóstico del tiempo antes y después, se puede observar que se reduce en 67 min, es decir si antes en la agencia, los asesores y subgerente, atendían a 10 clientes por día, ahora se comprueba que se puede atender a 5 clientes más por día por cada asesor, además del subgerente, en total 15 clientes, lo cual beneficiaría al banco según los desembolsos que realicen, además de eliminar 1 hora muerta al día que tenían en la agencia. Tomando en cuenta que el día laboral consta de 11 horas, incluida 1 hora de refrigerio y que las atenciones a los clientes los hacen los 4 asesores y el subgerente, este último en desembolsos de mayor monto o que requiera alguna solicitud en específica,

podemos concluir entonces que se incrementa la capacidad de atención al cliente, es decir se reduce el tiempo de atención, y por lo tanto, se reduce los tiempos de espera de los clientes.

Asimismo, se muestra el siguiente cuadro de evaluación según los desembolsos que se realizaron el último mes, elaborado respecto a la base de datos de la agencia puente piedra del Banco Azteca, donde se puede observar el incremento de un 27.5758% de desembolsos registrados en el último mes post aplicación de la metodología 5s.

Tabla 28. Desembolsos Banco Azteca

| | ANTES | DESPUÉS | ANTES | DESPUÉS |
|-----------------------------|------------|------------|--------------|--------------|
| | Mensual | | Anual | |
| Desembolsos | 334,350.00 | 426,550.00 | 4'012,200.00 | 5'118,600.00 |
| Ingresos por interés | 11,702.25 | 14,929.25 | 140,427.00 | 179,151.00 |
| Porcentaje (%) | 27.5758% | | 27.5758% | |

Fuente: Elaboración propia con la Base de datos – Banco Azteca

Finalmente, para medir la mejora del nivel calidad de servicio desde la perspectiva del cliente, el instrumento que se utilizó pre aplicación de la metodología 5s, fue la encuesta ServQual modificada para su uso en una entidad bancaria, la misma que incluía 22 preguntas, distribuidos en 5 criterios de evaluación de calidad :

Fiabilidad: Habilidad y cuidado de brindar el servicio ofrecido en forma tal como se ofreció y pactó. Preguntas del 01 al 05.

Capacidad de Respuesta: Disposición y buena voluntad de ayudar a los

clientes y proveerlos de un servicio rápido y oportuno. Preguntas del 06 al 09.

Seguridad: Cortesía y habilidad para transmitir credibilidad, confianza y confianza en la atención. Preguntas del 10 al 13.

Empatía: Disponibilidad para ponerse en el lado del otro, pensar primero en el cliente y atender según características y situaciones particulares. Preguntas del 14 al 18.

Aspectos Tangibles: Apariencia de las instalaciones físicas, equipamiento, apariencia del personal y materiales de comunicación. Preguntas del 19 al 22.

Se procederá a tomar la misma encuesta a nuestra población, 50 clientes, durante una semana (5 días hábiles), el cuál según las categorías de satisfacción lo que se espera llegar es a menos del 40% de insatisfacción por parte de los clientes. Como antes mencionado, la encuesta tuvo un total de 22 preguntas y el resultado del análisis de cada una de estas según las categorías de satisfacción fueron las siguientes:

Situación antes:

Tabla 29. Dimensiones de calidad en la población encuestada - Antes

| Dimensiones | Satisfecho (+) | Insatisfecho (-) |
|------------------------|----------------|------------------|
| Fiabilidad | 40.8 | 59.2 |
| Capacidad de respuesta | 21.5 | 78.5 |
| Seguridad | 61.5 | 38.5 |
| Empatía | 68.4 | 31.6 |
| Aspectos tangibles | 37.5 | 62.5 |
| Total | 45.94 | 54.06 |

Fuente: Elaboración propia

A nivel general la población se presentaba insatisfecha con un 54.06% frente a un 45.94% de satisfacción de los encuestados. La dimensión de capacidad de respuesta ocupaba el primer lugar con un 78.5% de insatisfacción, la dimensión de aspectos tangibles con un 62.5% de insatisfacción se ubica en el segundo lugar, seguido de las dimensiones de fiabilidad y seguridad con un 59.2% y 38.5%, respectivamente, y en último lugar la empatía con un 31.6% de insatisfacción.

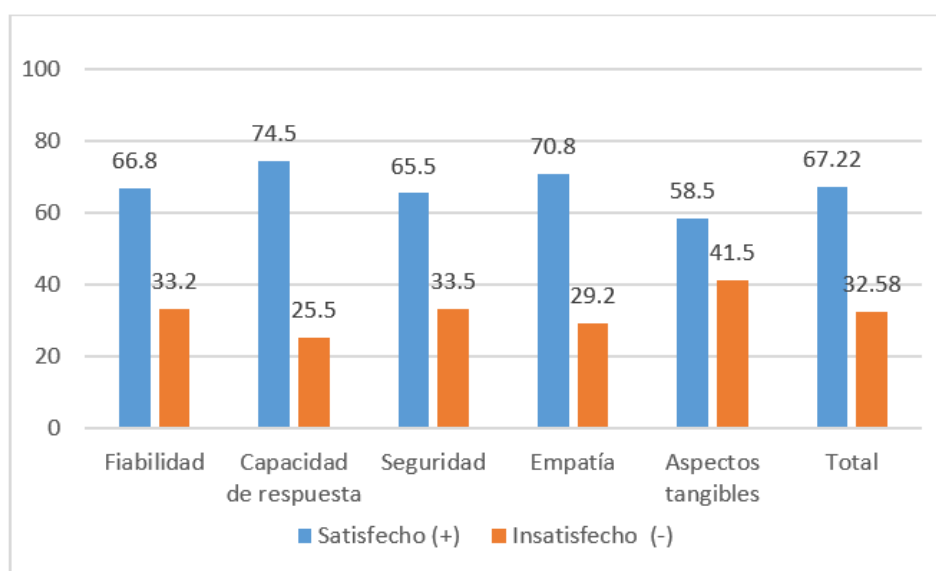
Situación después:

Tabla 30. Dimensiones de calidad en la población encuestada – Después

| Dimensiones | Satisfecho (+) | Insatisfecho (-) |
|------------------------|----------------|------------------|
| Fiabilidad | 66.8 | 33.2 |
| Capacidad de respuesta | 74.5 | 25.5 |
| Seguridad | 65.5 | 33.5 |
| Empatía | 70.8 | 29.2 |
| Aspectos tangibles | 58.5 | 41.5 |
| Total | 67.22 | 32.58 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Porcentaje de satisfacción e insatisfacción según dimensiones – Después



Fuente: Elaboración propia

Actualmente, luego de tomada la encuesta post aplicada la metodología 5s, el nivel de insatisfacción según la perspectiva del cliente se ha reducido a un 32.58% frente a un 67.22% de satisfacción de los encuestados antes de la aplicación de la metodología. La dimensión de capacidad de respuesta ocupaba el primer lugar de insatisfacción, sin embargo, ahora podemos observar que se encuentra con el menor nivel de insatisfacción llegando a un 25.5%. Asimismo, la dimensión de aspectos tangibles que se encontraba con un 62.5% de insatisfacción y se ubicaba en el segundo lugar, actualmente tiene un porcentaje de insatisfacción del 41.5%, esto quiere decir que respecto a las categorías de satisfacción esta dimensión se ha mejorado y se considera que con el seguimiento de las dos últimas “s” (seiketsu: estandarizar y shitsuke: disciplinar) se logrará reducir a un nivel menor de 40%, finalmente seguido de las dimensiones de seguridad y fiabilidad con un 33.5% y 33.2%, respectivamente, y también podemos observar que se ha reducido el nivel de insatisfacción en la dimensión de empatía presentando un 29.2%.

En el siguiente cuadro, se mostrará la mejora que se ha obtenido en los resultados por cada pregunta encuestado a nuestra población, ya que en su mayoría de las preguntas del cuestionario ServQual, a comparación de la situación antes de la aplicación de la metodología 5s, se presenta reducción en los niveles de insatisfacción, tomando como base las categorías de satisfacción se puede indicar que las 5 dimensiones presentan niveles aceptables ya que tienen un porcentaje menor de 40%, asimismo la dimensión de aspectos tangibles está en proceso de mejora ya que se encuentra entre un 40 – 60% de

insatisfacción. Finalmente, se puede concluir que se ha mejorado el nivel de calidad “gracias a la aplicación de la metodología 5s”, y que este proceso continuará ya que los dos últimos pilares de esta metodología refieren a actividades de estandarización y disciplina, lo que conlleva a realizarle seguimiento para lograr una mejora continua

Tabla 32. Puntajes de satisfacción e insatisfacción - Después

| Preguntas / Dimensiones | Satisfecho (+) | | Insatisfecho (-) | |
|-------------------------------|----------------|--------------|------------------|--------------|
| | n | % | n | % |
| P1 | 36 | 21.6 | 14 | 16.9 |
| P2 | 33 | 19.8 | 17 | 20.5 |
| P3 | 35 | 21.0 | 15 | 18.1 |
| P4 | 43 | 25.7 | 7 | 8.4 |
| P5 | 20 | 12.0 | 30 | 36.1 |
| Fiabilidad | 167 | 66.8 | 83 | 33.2 |
| P6 | 37 | 24.8 | 13 | 25.5 |
| P7 | 34 | 22.8 | 16 | 31.4 |
| P8 | 38 | 25.5 | 12 | 23.5 |
| P9 | 40 | 26.8 | 10 | 19.6 |
| Capacidad de respuesta | 149 | 74.5 | 51 | 25.5 |
| P10 | 41 | 30.8 | 9 | 13.4 |
| P11 | 26 | 19.5 | 24 | 35.8 |
| P12 | 28 | 21.1 | 22 | 32.8 |
| P13 | 38 | 28.6 | 12 | 17.9 |
| Seguridad | 133 | 65.5 | 67 | 33.5 |
| P14 | 34 | 19.2 | 16 | 21.9 |
| P15 | 35 | 19.8 | 15 | 20.5 |
| P16 | 40 | 22.6 | 10 | 13.7 |
| P17 | 35 | 19.8 | 15 | 20.5 |
| P18 | 33 | 18.6 | 17 | 23.3 |
| Empatía | 177 | 70.8 | 73 | 29.2 |
| P19 | 24 | 20.5 | 26 | 31.3 |
| P20 | 28 | 23.9 | 22 | 26.5 |
| P21 | 27 | 23.1 | 23 | 27.7 |
| P22 | 38 | 32.5 | 12 | 14.5 |
| Aspectos Tangibles | 117 | 58.5 | 83 | 41.5 |
| TOTAL | 743 | 67.22 | 357 | 32.58 |

Fuente: Elaboración propia

Se observa que se ha reducido el nivel de insatisfacción general a 32.58% en tanto a la calidad de servicio que le brinda la agencia de puente piedra del Banco Azteca, este se ha mejorado desde la perspectiva del cliente, se puede observar también que en las dimensiones como capacidad de respuesta y aspectos tangibles que se encontraban con un porcentaje de 78.5% y 62.5%, actualmente se sitúan en una situación aceptable y mejorada con un 25.5% y 41.5% respectivamente, luego de aplicada los 3 primeros pilares de la metodología 5s, Seiri = clasificar, Seiton= ordenar y Seiso = Limpiar.

Finalmente, se concluye que luego de aplicada la metodología 5s, se ha logrado alcanzar el objetivo general de mejorar la calidad de servicio y se evidencia en el análisis y evaluación de las encuestas pre y post aplicación de la metodología, utilizando las encuestas de tipo servqual, en donde el nivel de satisfacción a incrementado a 67.22% y llegando a un nivel aceptable de insatisfacción de un 32.58%. Así como también, se han logrado alcanzar los objetivos específicos en las que se ha reducido el tiempo de atención al cliente y por consecuencia, el tiempo de espera de los clientes para su atención, esto se ve reflejado en el análisis y evaluación de la toma de tiempos pre y post aplicación de la metodología, en la que se reduce el tiempo de 4.48 horas a 3.36 horas, permitiendo que se atiendan a más clientes por día, generando más desembolsos y por ende aumentando los ingresos mensuales de la agencia de puente piedra del Banco Azteca.

Capítulo VIII: Implementación de la propuesta

7.1 Propuesta económica de implementación

Tabla 33. Presupuesto de propuesta de implementación

| Presupuesto de la propuesta de implementación | | |
|--|---------------|--------------------|
| Ítems | Unidad | Costo total |
| Papel bond | Paquete | S/. 14 |
| Impresiones | Unidad | S/. 10 |
| Lapiceros | Unidad | S/. 12 |
| Plumones | Unidad | S/. 6 |
| Tarjetas | Ciento | S/. 25 |
| Cinta de embalaje | Unidad | S/. 5 |
| Separadores de materiales | Unidad | S/. 35 |
| Útiles de limpieza | Unidad | S/. 30 |
| Capacitaciones / reuniones | | |
| Capacitaciones del asesor | Capacitación | S/. 3,200 |
| Otros | Reunión | S/. 150 |
| Costo total | | S/. 3,487 |

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que las capacitaciones de sensibilización, las reuniones y otros, lo realizará dos asesores, por un tiempo aproximado de 4 horas por día, es por eso que tomamos el costo de la remuneración básica de un asesor tomando en cuenta que se realizará en dos meses y 15 días aproximadamente.

Costo personal:

Tabla 34. Costo del personal

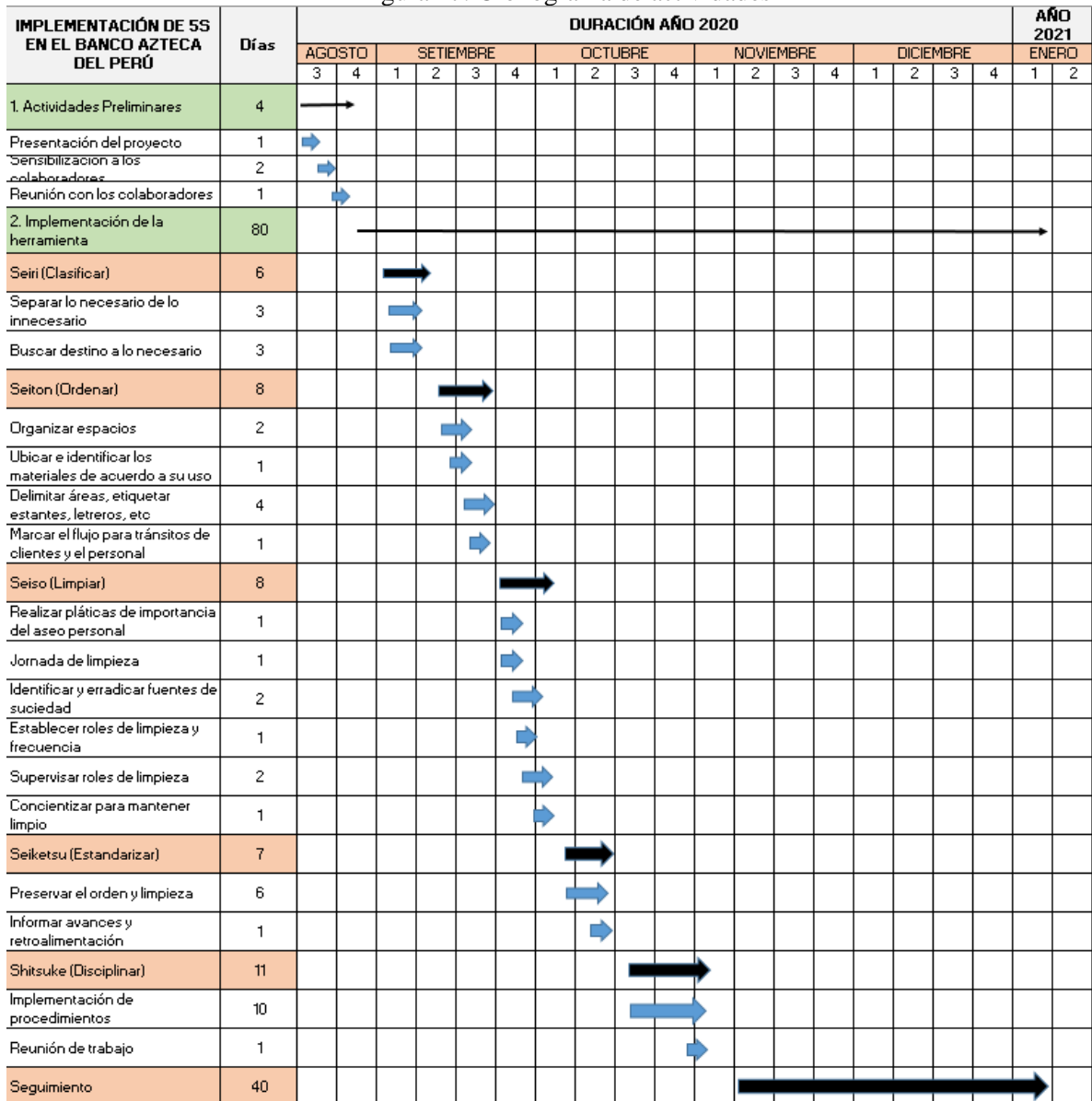
| Trabajador | Rem. Básica | Costos Agregados | | | | Rem. Mensual | Tarifa /hora |
|------------|-------------|------------------|---------------|------------|------------|--------------|--------------|
| | | Essalud | Gratificación | Vacaciones | CTS | | |
| Asesor 1 | S/. 1,300 | S/. 117 | S/. 118.08 | S/. 108.33 | S/. 128.01 | S/. 1,771.43 | S/. 7.38 |
| Asesor 2 | S/. 1,300 | S/. 117 | S/. 118.08 | S/. 108.33 | S/. 128.01 | S/. 1,771.43 | S/. 7.38 |
| Asesor 3 | S/. 1,300 | S/. 117 | S/. 118.08 | S/. 108.33 | S/. 128.01 | S/. 1,771.43 | S/. 7.38 |
| Asesor 4 | S/. 1,300 | S/. 117 | S/. 118.08 | S/. 108.33 | S/. 128.01 | S/. 1,771.43 | S/. 7.38 |
| Subgerente | S/. 2,600 | S/. 234 | S/. 236.17 | S/. 216.67 | S/. 256.03 | S/. 3,542.86 | S/. 14.76 |
| Gerente | S/. 3,100 | S/. 279 | S/. 281.58 | S/. 258.33 | S/. 305.26 | S/. 4,224.18 | S/. 17.60 |

Fuente: Base de datos - Banco Azteca

7.2 calendario de actividades y recursos

Como se muestra en el cronograma de actividades, los 3 primeros pilares de la metodología 5s: Seiri, Seiton y Seiso, se desarrollaron hasta los primeros días de octubre del presente año, y por consecuencia se procedió a realizar los dos últimos pilares: Seiketsu y Shitsuke.

Figura 17. Cronograma de actividades



Fuente: Elaboración propia

Capítulo VIII: Conclusiones y recomendaciones

8.1 Conclusiones

- Luego de aplicada la metodología 5s, se ha logrado alcanzar el objetivo general de mejorar la calidad de servicio y se evidencia en el análisis y evaluación de las encuestas pre y post aplicación de la metodología, utilizando las encuestas de tipo servqual, en donde el nivel de satisfacción se incrementó a 67.22%.
- En relación al objetivo general, se ha mejorado el nivel de calidad gracias a la aplicación de la metodología 5s, cabe resaltar que este proceso continuará ya que los dos últimos pilares de esta metodología refieren a actividades de estandarización y disciplina, lo que conlleva a realizarle seguimiento para lograr una mejora continua.
- Así como también, se han logrado alcanzar los objetivos específicos en las que se ha reducido el tiempo de atención al cliente y por consecuencia, el tiempo de espera de los clientes para su atención, esto se ve reflejado en el análisis y evaluación de la toma de tiempos pre y post aplicación de la metodología, en la que se reduce el tiempo de 4.48 horas a 3.36 horas, permitiendo que se atiendan a más clientes por día, generando más desembolsos y por ende aumentando los ingresos mensuales de la agencia de puente piedra del Banco Azteca.
- En relación a los objetivos específicos, se ha reducido el tiempo de atención y de espera del cliente en 67 min, ya que según el método de toma de tiempos que se realizó, antes un asesor atendía a un cliente en 268.5 minutos y ahora se ve reducido en 201.5 minutos, en total en horas 4.48 horas antes de aplicada de

la metodología y después en 3.36 horas.

- Por lo que se concluye que se han cumplido con el objetivo general y específicos, optimizado el tiempo, reduciendo el tiempo de atención y por consecuente la espera del cliente para su atención, teniendo como resultados finales tenemos 71 minutos para el sub proceso de Evaluación, 73 minutos para el subproceso de Comité, para el sub proceso de Revisión tenemos un total de 34 minutos y para el desembolso 24.5 min.

8.2 Recomendaciones

- Se recomienda que en relación al objetivo general se deberá hacer el seguimiento para constantemente ir reduciendo el tiempo de espera del cliente y mejorar las actividades que realiza el personal de ventas de créditos, para poder delegar actividades de acuerdo a la metodología.
- Se recomienda que en relación a los objetivos específicos se deberá revisar y evaluar el contenido de los formatos utilizados en el proceso de crédito, a fin de modificarlos, de manera que permita agilizar la realización de las actividades para cada proceso.
- Realizar periódicamente las fichas de evaluación, analizándolas para asegurarnos de la mejora continua luego de aplicada la metodología 5s.

Referencia Bibliográfica

- Alejos, J. F. (2014). *Universidad de Piura*. Obtenido de www.pirhua.udep.edu.pe
- Barquero José Daniel, R. d. (2007). *¿Quién se ha llevado a mi cliente?* España.
- Bernal, P. (12 de Mayo de 2018). *¿Por qué muchos consideran pésimo el servicio al cliente en Latino América?* Obtenido de LatinAmericanPost:
<http://latinamericanpost.com/es/21077-por-que-muchos-consideran-pesimo-el-servicio-al-cliente-en-latino-america>
- Calderon Neyra, P. (2002). *Servicio al cliente*. Obtenido de Servicio al cliente:
<https://www.monografias.com/trabajos11/sercli/sercli.shtml#bi>
- Campoverde Vélez, F. (2020). *Calidad de Servicio al Cliente*. Obtenido de Zona Económica: <https://www.zonaeconomica.com/calidad-servicio-cliente>
- COLOMBIA Duque, O. (2008). *La calidad en el servicio al cliente (2da edición)*. España: Publicaciones Vértice.
- DAMIAN Munguía, Y. y. (2013). *Aplicación de la metodología de las 5 S en la Gestión Administrativa de la I.E.I. N° 115-22 Santísima Virgen de Lourdes. Tesis (Licenciatura en Administración) en el distrito de San Juan de*
- Gonzales moreno, M., Del Río Gómez, C., & Domínguez Martínez, J. M. (10 de Febrero de 2011). *Dialnet*. Recuperado el 07 de Marzo de 2020, de <file:///C:/Users/alumno/Downloads/Dialnet-LosServiciosConceptoClasificacionYProblemasDeMedic-1317365.pdf>
- Kotller, K. p. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.
- Lama, E. M. (2012). *Cultura de calidad de servicio*. Mexico: Trillas.
- Méndez Sánchez, G. (2008). *Identificación de las fallas en el servicio más comunes*

mediante la Técnica de Incidentes Críticos a un restaurante de la ciudad de Puebla.(tesis de posgrado). Universidad de las Américas Puebla.

- PAZ Couso, R. (2005). *Servicio al cliente (1ª edición)*. España: Editorial Vigo 92.
- Pérez, V. (. (2006). *Calidad total en la atención al cliente*. Vigo: Editorial Ideas propias.
- Philip, K. (2003). *Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z*. Pearson Educación S.A.
- Ramirez Velasco, A. (08 de Noviembre de 2012). *La globalización y el impacto en el mundo empresarial*. Obtenido de America Economía:
<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/la-globalizacion-y-el-impacto-en-el-mundo-empresarial>
- Rey Sacristán, F. (2012). *Las 5 S Orden y Limpieza en el Puesto de Trabajo*. Príncipe de Vergara 74. s.l.: Fundación Comfemental Editorial, 2012.
- VARGAS Rodríguez, H. (2004). *Manual de implementación del programa 5S*. Corporación Autónoma Regional de Santander.
- VARGAS Rodríguez, H. (2004). *Manual de implementación del programa 5S*. [aut. libro] Héctor Vargas. *Manual de implementación del programa 5S*. España: Corporación Autónoma Regional de Santander.
- Vargas Rodriguez, H. (2014). *Manual de Implementación Programa 5S*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/coursecon/libreria/2004/5s/2.pdf>
- Zambrano, A. M. (8 de mayo de 2013). Obtenido de Alberto M. Hernández Zambrano: <https://cyfh.wordpress.com/2013/05/08/los-10-mandamientos-de-la-atencion-al-cliente/>

Anexos

Anexo 1. Manual de metodología 5s

MANUAL DE METODOLOGÍA 5S

- ✓ Para cumplir con los principales pilares de la metodología 5s, clasificación, orden y limpieza, se requiere que inculque al personal que conforma el área de estudio a tener una guía, pasos a seguir y herramientas de implementación 5s para cumplir con los objetivos planteados.
- ✓ Para esto es necesario realizar cambios dentro del área de estudio del banco.



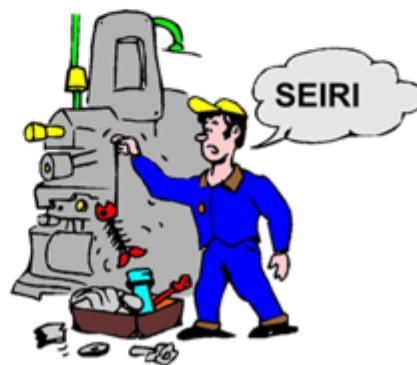
Seiri, clasificación

Consiste en “separar lo necesario de lo que no es y desechar lo que es inútil. Se consigue haciendo inventarios de las cosas útiles en el área de trabajo, entregar una lista de herramientas o equipos que no sirven en el área de trabajo o desechando las cosas inútiles”.

Se debe dejar en el área de trabajo solo las cosas necesarias para el desarrollo de las operaciones, las demás se deben retirar del sitio, donar, transferir o eliminar.

Los beneficios son:

- ✓ Más espacio
- ✓ Mejor control de inventario
- ✓ Eliminación del desperdicio
- ✓ Menos accidentes



Seiton, orden

Consiste en “el establecimiento de un mecanismo que permita identificar rápidamente la ubicación de los materiales necesarios, utilizarlo y devolverlos. Se pueden usar métodos de gestión visual para facilitar el orden, identificando elementos y lugares del área. Es habitual en esta tarea el uso del lema “un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar”. En esta etapa se pretende organizar el espacio de trabajo con el objeto de evitar tanto pérdidas de tiempo como de trabajo.



Seiso, limpieza

Como su nombre lo dice, "consiste en mantener limpia el área de trabajo. Esta actividad resultará más sencilla después de haber clasificado y ordenado"

Los beneficios son:

- ✓ Aumento de la vida útil de los equipos e instalaciones
- ✓ Reducción de las probabilidades de enfermedades
- ✓ Menos accidentes
- ✓ Mejor aspecto



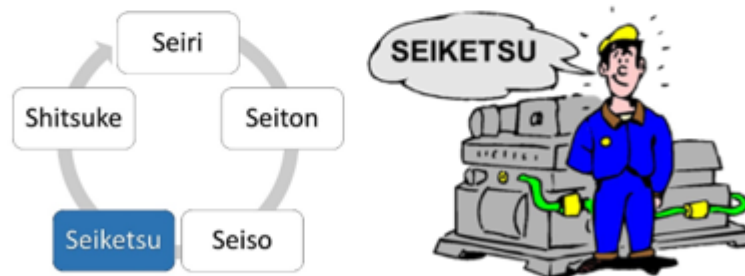
Seiketsu, estandarización

Consiste en detectar “situaciones irregulares o anomalías, mediante normas sencillas y visibles para todos”.

Aunque las etapas previas de las 5s pueden aplicarse únicamente de manera puntual, en esta etapa (seiketsu) se crean estándares que recuerdan que el orden y la limpieza deben mantenerse cada día.

Los beneficios son:

- ✓ Se guarda el conocimiento producido durante años.
- ✓ Se mejora el bienestar del personal al crear un hábito.
- ✓ Se evita errores que puedan conducir a situaciones de conflicto mayores, como accidentes, faltas legales, reclamos, etc.



Shitsuke, mantener la disciplina

“Con esta etapa se pretende trabajar permanentemente en asegurar el cumplimiento de la aplicación. Se elaboran acciones de mejora continua con el fin de evitar que las acciones aplicadas previamente pierdan eficacia.

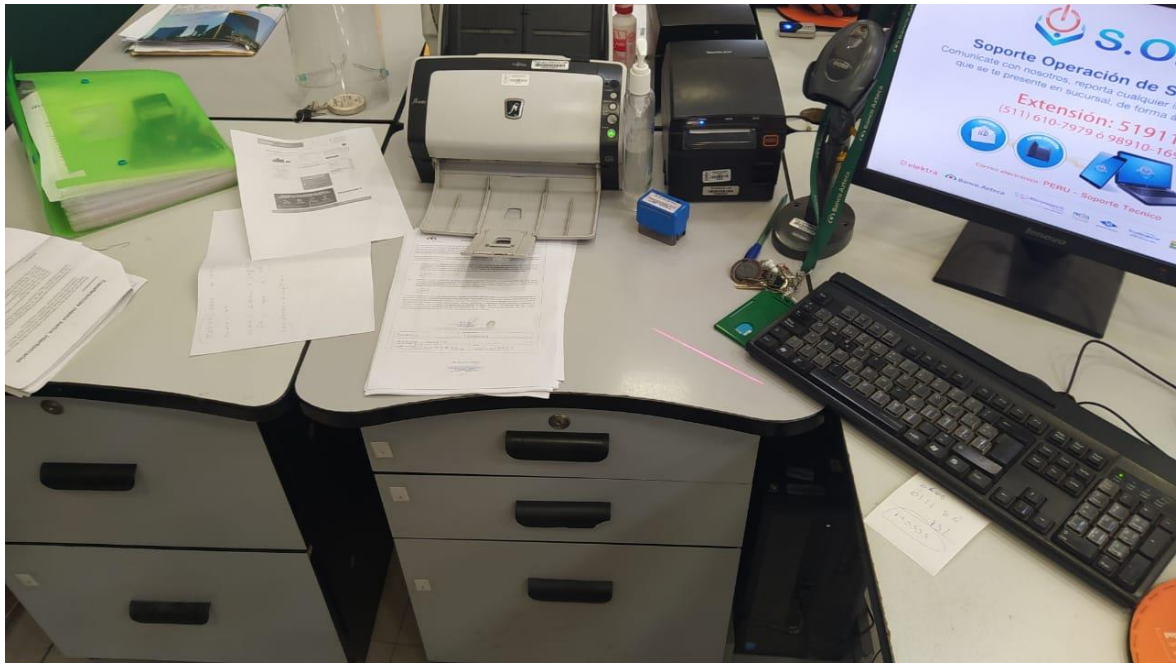
Se establecen controles y documentan las conclusiones comparando los resultados y si es necesario se modifica los procesos con el fin de alcanzar el objetivo.

Los beneficios son:

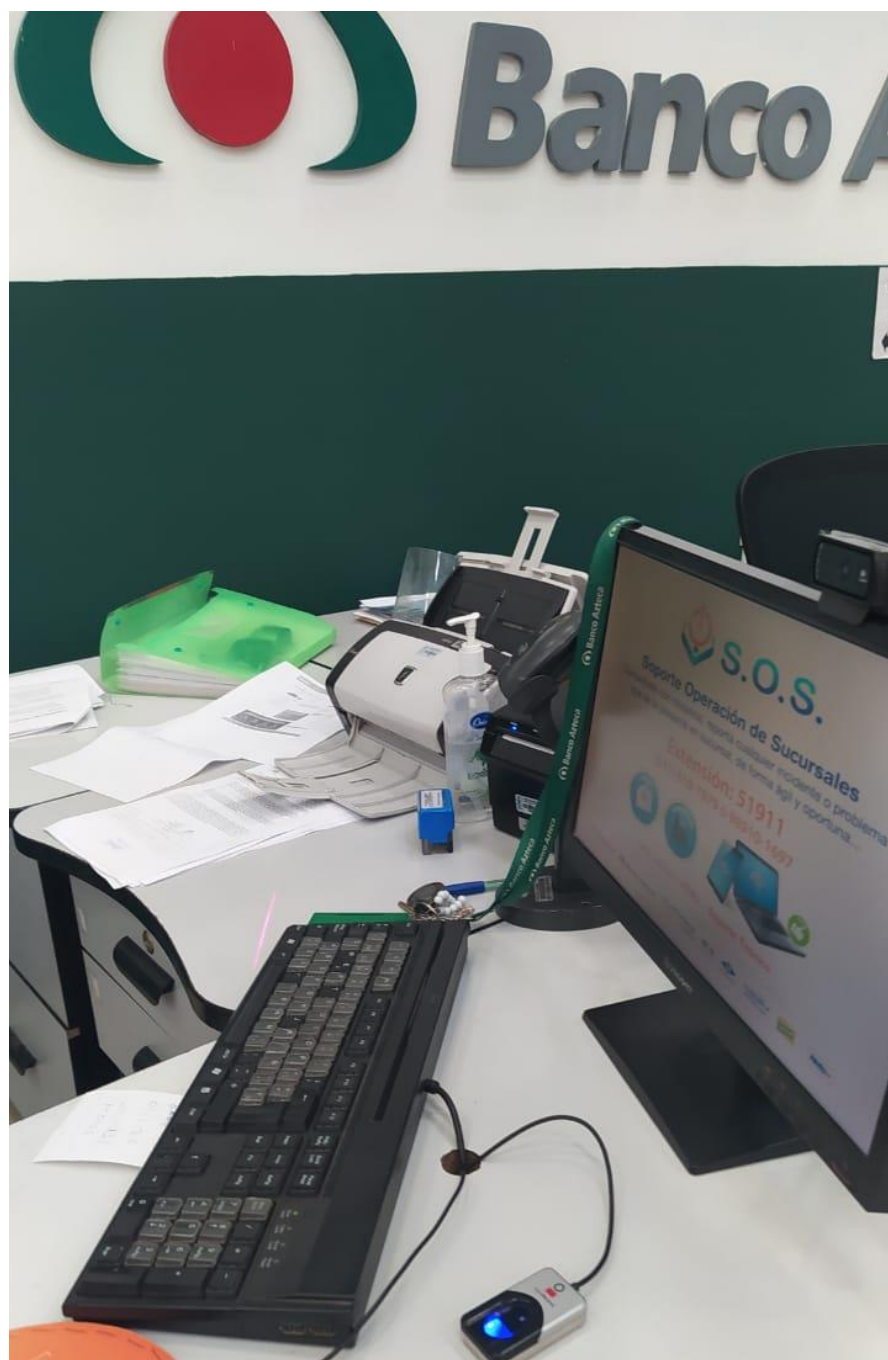
- ✓ Mejora la imagen institucional
- ✓ Mejora la eficacia de la institución
- ✓ Se asegura el cumplimiento de las reglamentaciones locales.



Anexo 3. Fotografía del módulo de atención antes de la aplicación 5s



Anexo 4. Fotografía del módulo de atención



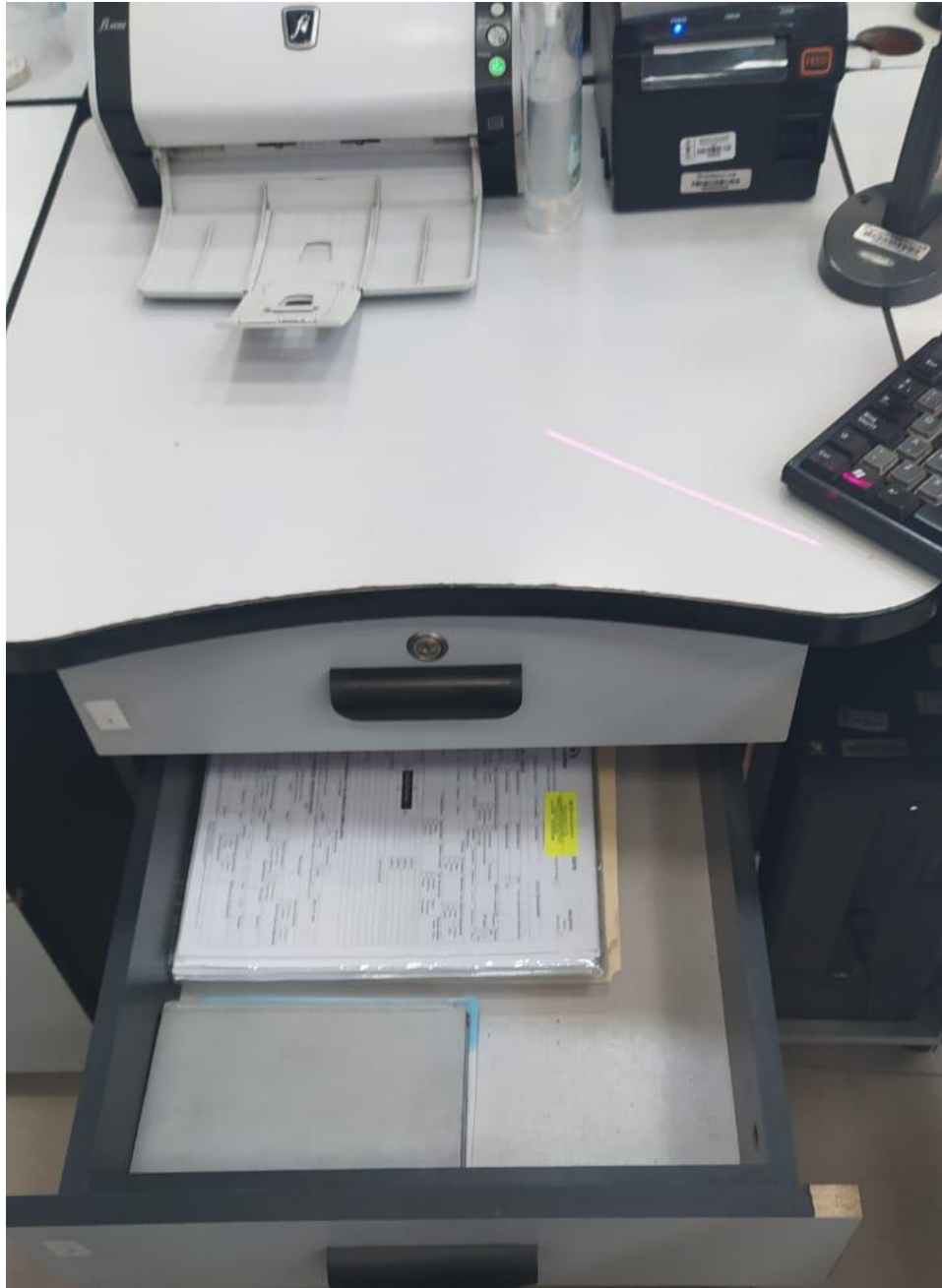
Anexo 5. Fotografía de los cajones antes de la implementación de las 5s



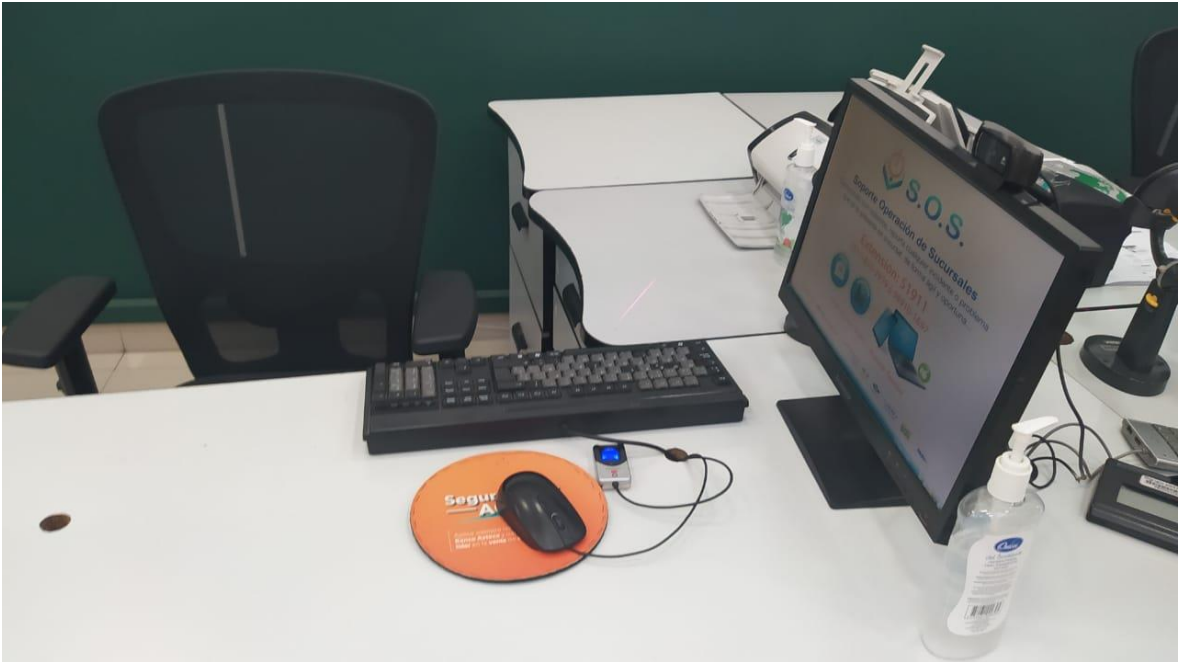
Anexo 6. Atención al cliente



Anexo 8. Cajones correctamente ordenados



Anexo 9. Módulos de atención ordenados y limpios



Anexo 10. Orden y clasificación de materiales y documentos



Anexo 11. Módulo de atención al cliente limpio y ordenado



Anexo 12. Cuadro para identificación de causas

| ENCUESTA PARA IDENTIFICACIÓN DE IMPORTANCIA DE LAS CAUSAS SOBRE LOS ALTOS TIEMPOS DE ESPERA PARA LA ATENCIÓN AL CLIENTE- BANCO AZTECA | | | |
|--|--|--|--------------------------------------|
| Nombre: | | | |
| Cargo: | | | |
| Colocar enumeración del 1 al 15, según considere usted el nivel de importancia que le brinda al problema mayor del banco. Siendo 15 el más importante y 1 el de menos importancia. | | | |
| Falta de orden y limpieza | | | Falta de instrumentos de solicitudes |
| Desorden de materiales y documentos | | | Distancia entre áreas |
| Incumplimiento en procedimientos de atención | | | Selección de PC inadecuado |
| Deficiencia de materiales | | | Demora de atención al cliente |
| Falta de organización en el trabajo | | | Esperas por derivación |
| Excesos de documentos a firmar | | | Calidad de atención |
| Falta de comunicación con los clientes | | | Falta de capacitación |
| Documentos incompletos | | | |

Anexo 13. Ficha de Evaluación SEIRI – Antes

| SEPARAR LO NECESARIO DE LO INNECESARIO | | | |
|--|--|----------|---|
| | S1=SEIRI=CLASIFICAR | PTOS | Observaciones, comentarios, sugerencias de mejora que se encuentran en etapa de verificación S1 |
| 1 | ¿Existen materiales de oficina o documentos que puedan interrumpir el desarrollo del trabajo? | 1 | Ingresar 1 pto si corresponde a cada caso |
| 2 | ¿Existen residuos en el entorno de trabajo? | 1 | |
| 3 | ¿Existen documentos y/o materiales sin utilizar? | 1 | |
| 4 | ¿Están todos los objetos de uso frecuente ordenados y correctamente identificados? | | No se encuentran ordenados ni identificados |
| 5 | ¿Los módulos de plataforma están situados correctamente? | | |
| 6 | ¿Hay algún tipo de materiales que no corresponden al área de trabajo? | 1 | |
| 7 | ¿Existen equipos, módulos o materiales que no se utiliza? | 1 | |
| 8 | ¿Están los materiales para utilizar como: lapiceros, sellos, cuadenos, formatos, formularios, resaltadores, clips, etc en su respectiva ubicación? | | No todos los materiales se encuentran en el cajón |
| 9 | ¿Están los materiales para utilizar como: lapiceros, sellos, cuadenos, formatos, formularios, resaltadores, clips, etc en correctamente identificados? | | |
| 10 | ¿Está todo el inmobiliario como: mesas, sillas, armarios ubicados e identificados correctamente en el área de trabajo? | | |
| | PUNTUACIÓN | 5 | S NO OK |

Anexo 14. Ficha de Evaluación SEITON – Antes

| UN SITIO PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU SITIO | | | |
|---|---|----------|---|
| | S2=SEITON=ORDENAR | PTOS | Observaciones, comentarios, sugerencias de mejora que se encuentran en etapa de verificación S1 |
| 1 | ¿Los materiales se encuentran ubicados e identificados correctamente? | | Los materiales del cajón se encuentran desordenados, no están nombrado ni clasificados |
| 2 | ¿Hay materiales y/o documentos que no se encuentran al alcance del asesor? | 1 | |
| 3 | ¿Los cajones están debidamente ordenados? | | Se encuentra otro tipos de objetos como: loncheras, botellas de agua, bolsas, entre otros |
| 4 | ¿Existen documentos que no están ordenados para el óptimo uso del asesor? | 1 | |
| 5 | ¿Tienen los materiales en almacén por stock en desorden? | 1 | |
| 6 | ¿Están los formatos y documentos en el lugar adecuado? | | No existe un lugar para los documentos, estos se encuentran desordenados |
| 7 | ¿Están claramente definidos y señalados los pasillos, areas de la agencia? | | |
| 8 | ¿Hay separadores u otros marcadores de documentos que indique el lugar correcto para cada uno de estos? | 1 | |
| 9 | ¿Hay algún tipo de mueble donde se coloquen los materiales? | | |
| 10 | ¿Están todos los materiales a la vista del asesor? | | No todos los materiales se encuentran en los cajones |
| | PUNTUACIÓN | 5 | S NO OK |

Anexo 15. Ficha de Evaluación SEISO – Antes

| LIMPIAR EL PUESTO DE TRABAJO Y LOS EQUIPOS, PREVENIR LA SUCIEDAD Y DESORDEN | | | |
|---|--|----------|---|
| | S3=SEISO=LIMPIAR | PTOS | Observaciones, comentarios, sugerencias de mejora que se encuentran en etapa de verificación S1 |
| 1 | Revise cuidadosamente el suelo, los pasos de acceso y los alrededores de los equipos. ¿Encuentras desperdicios, manchas, bolsas u otro elemento? | | A veces se encuentra con bolsas de golosinas ya que clientes lo dejan en el módulo de atención |
| 2 | El módulo de folletos, ¿Se encuentra en buen estado? | 1 | |
| 3 | ¿Se mantienen los módulos de plataforma, suelo y techo limpios, libres de residuos? | | Observaciones, comentarios, sugerencias de mejora que se encuentran en etapa de verificación S1 |
| 4 | ¿Se encuentra en buen estado y limpia la impresora, casi siempre? | 1 | |
| 5 | ¿Hay partes de las máquinas o equipos sucios? ¿Puedes encontrar manchas de agua, bolsas, botellas, etc? | 1 | |
| 6 | ¿Se limpia el suelo y los equipos con frecuencia? | 1 | |
| 7 | ¿Existe una persona o equipo de personas responsable de verificar el mantenimiento de los equipos que estan en el alcance al área de plataforma? | | No existe actualmente una persona responsable de verificación |
| 8 | ¿Mantienen los materiales necesarios para cada uno de los asesores? | | No se encuentran los materiales en su sitio o no están completos |
| 9 | ¿Se limpian las máquinas con frecuencia y se mantienen libres de polvo y suciedad? | 1 | |
| 10 | ¿Se realizan periódicamente tareas de limpieza conjuntamente con el mantenimiento de los equipos que están en el alcance al área de plataforma? | 1 | |
| | PUNTUACIÓN | 6 | S NO OK |

Anexo 16. Ficha de Evaluación SEIKETSU – Antes

| Eliminar anomalías evidentes con controles visuales | | | |
|---|---|----------|---|
| | S4=SEIKETSU=ESTANDARIZAR | PTOS | Observaciones, comentarios, sugerencias de mejora que se encuentran en etapa de verificación S1 |
| 1 | ¿El área de trabajo tiene luz suficiente y ventilación adecuada para el desarrollo de la actividad? | | |
| 2 | ¿Existe algún problema con respecto al ruido, vibraciones o de temperatura (frio/calor)? | | No se tiene aireacondicionado, alguno ventiladores no suelen funcionar |
| 3 | Los asesores, ¿cumplen con el código de vestimenta? | 1 | |
| 4 | ¿Existe algún módulo de plataforma que esta roto o no se usa? | 1 | |
| 5 | ¿Existe zona habilitada de descanso, comedor u otros espacios? | 1 | |
| 6 | ¿Existen procedimientos escritos estándar y se utilizan activamente? | | Si existen procedimientos pero no se actualizan |
| 7 | ¿Se consideran futuras normas como plan de mejora para el módulo de plataforma? | 1 | |
| 8 | ¿Se mantienen las 3 primeras S (Clasificación, orden y limpieza) | | No |
| 9 | ¿Se generan regularmente mejoras en las diferentes áreas del banco? | 1 | |
| 10 | ¿Se toma en cuenta generalmente las ideas de mejoras? | 1 | |
| | PUNTUACIÓN | 6 | S NO OK |

Anexo 17. Ficha de Evaluación SHITSUKE – Antes

| Eliminar anomalías evidentes con controles visuales | | | |
|---|---|----------|---|
| | S5=SHITSUKE=DISCIPLINAR | PTOS | Observaciones, comentarios, sugerencias de mejora que se encuentran en etapa de verificación S1 |
| 1 | ¿Se utiliza el uniforme reglamentario y su fotocheck correspondiente? | 1 | |
| 2 | ¿Se realiza el control diario de limpieza y orden de los módulos de plataforma? | | No se realiza un control |
| 3 | ¿Se realizan los informes diarios correctamente y en el tiempo estimado? | | Se realizan los informes pero no en el tiempo estimado |
| 4 | ¿Se cumplen los horarios de reunión? | 1 | |
| 5 | ¿Se encuentra todo el personal debidamente capacitado y motivado para llevar a cabo los procedimientos definidos? | 1 | |
| 6 | ¿Existe un control con respecto al stock de los documentos y/o materiales que se utilicen para el desarrollo de la actividad? | 1 | |
| 7 | ¿Son revisados los procedimientos de mejoras con regularidad? | | No se revisan frecuentemente |
| 8 | ¿Los módulos están ubicados correctamente? | 1 | |
| 9 | ¿Las actividades definidas en las 5s se llevan a cabo y se realizan los seguimientos definidos? | | Se deberían llevar a cabo post implementación |
| 10 | ¿Se utilizan los protocolos correspondientes? | 1 | |
| | PUNTUACIÓN | 6 | S NO OK |

Anexo 18. Ficha de Evaluación SEIRI – Después

| SEPARAR LO NECESARIO DE LO INNECESARIO | | | |
|--|--|-----------|---|
| | S1=SEIRI=CLASIFICAR | PTOS | Observaciones, comentarios, sugerencias de mejora que se encuentran en etapa de verificación S1 |
| 1 | ¿Existen materiales de oficina o documentos que puedan interrumpir el desarrollo del trabajo? | 1 | |
| 2 | ¿Existen residuos en el entorno de trabajo? | 1 | |
| 3 | ¿Existen documentos y/o materiales sin utilizar? | 1 | |
| 4 | ¿Están todos los objetos de uso frecuente ordenados y correctamente identificados? | 1 | |
| 5 | ¿Los módulos de plataforma están situados correctamente? | 1 | |
| 6 | ¿Hay algún tipo de materiales que no corresponden al área de trabajo? | 1 | |
| 7 | ¿Existen equipos, módulos o materiales que no se utiliza? | 1 | |
| 8 | ¿Están los materiales para utilizar como: lapiceros, sellos, cuadenos, formatos, formularios, resaltadores, clips, etc en su respectiva ubicación? | 1 | |
| 9 | ¿Están los materiales para utilizar como: lapiceros, sellos, cuadenos, formatos, formularios, resaltadores, clips, etc en correctamente identificados? | 1 | |
| 10 | ¿Está todo el inmobiliario como: mesas, sillas, armarios ubicados e identificados correctamente en el área de trabajo? | 1 | |
| | PUNTUACIÓN | 10 | PRIMERA S OK |

Anexo 19. Ficha de Evaluación SEITON – Después

| UN SITIO PARA CADA COSA Y CADA COSA EN SU SITIO | | | |
|---|---|-----------|---|
| | S2=SEITON=ORDENAR | PTOS | Observaciones, comentarios, sugerencias de mejora que se encuentran en etapa de verificación S1 |
| 1 | ¿Los materiales se encuentran ubicados e identificados correctamente? | 1 | |
| 2 | ¿Hay materiales y/o documentos que no se encuentran al alcance del asesor? | 1 | |
| 3 | ¿Los cajones están debidamente ordenados? | 1 | |
| 4 | ¿Existen documentos que no están ordenados para el óptimo uso del asesor? | 1 | |
| 5 | ¿Tienen los materiales en almacén por stock en desorden? | 1 | |
| 6 | ¿Están los formatos y documentos en el lugar adecuado? | 1 | |
| 7 | ¿Están claramente definidos y señalados los pasillos, áreas de la agencia? | 1 | |
| 8 | ¿Hay separadores u otros marcadores de documentos que indique el lugar correcto para cada uno de estos? | 1 | |
| 9 | ¿Hay algún tipo de mueble donde se coloquen los materiales? | 1 | |
| 10 | ¿Están todos los materiales a la vista del asesor? | 1 | |
| | PUNTUACIÓN | 10 | SEGUNDA S OK |

Anexo 20. Ficha de Evaluación SEISO – Después

| LIMPIAR EL PUESTO DE TRABAJO Y LOS EQUIPOS, PREVENIR LA SUCIEDAD Y DESORDEN | | | |
|---|--|-----------|---|
| | S3=SEISO=LIMPIAR | PTOS | Observaciones, comentarios, sugerencias de mejora que se encuentran en etapa de verificación S1 |
| 1 | Revise cuidadosamente el suelo, los pasos de acceso y los alrededores de los equipos. ¿Encuentras desperdicios, manchas, bolsas u otro elemento? | 1 | |
| 2 | El módulo de folletos, ¿Se encuentra en buen estado? | 1 | |
| 3 | ¿Se mantienen los módulos de plataforma, suelo y techo limpios, libres de residuos? | 1 | |
| 4 | ¿Se encuentra en buen estado y limpia la impresora, casi siempre? | 1 | |
| 5 | ¿Hay partes de las máquinas o equipos sucios? ¿Puedes encontrar manchas de agua, bolsas, botellas, etc? | 1 | |
| 6 | ¿Se limpia el suelo y los equipos con frecuencia? | 1 | |
| 7 | ¿Existe una persona o equipo de personas responsable de verificar el mantenimiento de los equipos que están en el alcance al área de plataforma? | 1 | |
| 8 | ¿Mantienen los materiales necesarios para cada uno de los asesores? | 1 | |
| 9 | ¿Se limpian las máquinas con frecuencia y se mantienen libres de polvo y suciedad? | 1 | |
| 10 | ¿Se realizan periódicamente tareas de limpieza conjuntamente con el mantenimiento de los equipos que están en el alcance al área de plataforma? | 1 | |
| | PUNTUACIÓN | 10 | TERCERA S OK |

Anexo 21. Ficha de Evaluación SEIKETSU – Después

| Eliminar anomalías evidentes con controles visuales | | | |
|---|---|----------|---|
| | S4=SEIKETSU=ESTANDARIZAR | PTOS | Observaciones, comentarios, sugerencias de mejora que se encuentran en etapa de verificación S1 |
| 1 | ¿El área de trabajo tiene luz suficiente y ventilación adecuada para el desarrollo de la actividad? | 1 | |
| 2 | ¿Existe algún problema con respecto al ruido, vibraciones o de temperatura (frio/calor)? | 1 | |
| 3 | Los asesores, ¿cumplen con el código de vestimenta? | 1 | |
| 4 | ¿Existe algún módulo de plataforma que esta roto o no se usa? | 1 | |
| 5 | ¿Existe zona habilitada de descanso, comedor u otros espacios? | 1 | |
| 6 | ¿Existen procedimientos escritos estándar y se utilizan activamente? | | |
| 7 | ¿Se consideran futuras normas como plan de mejora para el módulo de plataforma? | 1 | |
| 8 | ¿Se mantienen las 3 primeras S (Clasificación, orden y limpieza) | | Se encuentra en proceso |
| 9 | ¿Se generan regularmente mejoras en las diferentes áreas del banco? | 1 | |
| 10 | ¿Se toma en cuenta generalmente las ideas de mejoras? | 1 | |
| | PUNTUACIÓN | 8 | CUARTA S EN PROCESO OK |

Anexo 22. Ficha de Evaluación SHITSUKE – Después

| Eliminar anomalías evidentes con controles visuales | | | |
|---|---|----------|---|
| | S5=SHITSUKE=DISCIPLINAR | PTOS | Observaciones, comentarios, sugerencias de mejora que se encuentran en etapa de verificación S1 |
| 1 | ¿Se utiliza el uniforme reglamentario y su fotocheck correspondiente? | 1 | |
| 2 | ¿Se realiza el control diario de limpieza y orden de los módulos de plataforma? | | Post implementación se realizará, se encuentra en proceso |
| 3 | ¿Se realizan los informes diarios correctamente y en el tiempo estimado? | | |
| 4 | ¿Se cumplen los horarios de reunión? | 1 | |
| 5 | ¿Se encuentra todo el personal debidamente capacitado y motivado para llevar a cabo los procedimientos definidos? | 1 | |
| 6 | ¿Existe un control con respecto al stock de los documentos y/o materiales que se utilicen para el desarrollo de la actividad? | 1 | |
| 7 | ¿Son revisados los procedimientos de mejoras con regularidad? | | |
| 8 | ¿Los módulos están ubicados correctamente? | 1 | |
| 9 | ¿Las actividades definidas en las 5s se llevan a cabo y se realizan los seguimientos definidos? | 1 | Se llevaron a cabo las actividades de los 3 primeros pilares |
| 10 | ¿Se utilizan los protocolos correspondientes? | 1 | |
| | PUNTUACIÓN | 6 | QUINTA S EN PROCESO OK |