



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
T U N J A



PLAN DE MEJORA TARGOBANK

Presentado por:

Santiago Alejandro López Hernández. Cod 2283909

Docente

Andres Pacheco Bautista

Tunja, junio de 2024

INDICE

RESUMEN	2
INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN	5
PREGUNTA DE REFLEXIÓN	6



	1
OBJETIVOS	6
ESTUDIO DE LA EMPRESA	6
ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	6
RECOPILACION DE INFORMACION	8
DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	9
PLAN DE MEJORA	19
CRONOGRAMA	23
RECOMENDACIONES	24
CONCLUSIONES	25
REFERENCIAS	27

TABLAS

Tabla 1	10
Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Targobank	10
Tabla 2	13
Matriz de evaluación de factores internos de targobank.	13
Tabla 3	16
Matriz de evaluación de factores externos de Targobank	16

FIGURAS

Figura 1	18
Grafica de ubicación.	18
Figura 2	23
Cronograma de actividades según metas propuestas para Targobank	23



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
T U N J A



RESUMEN

El presente plan de mejora es resultado de la práctica profesional realizada en Targobank en la calle embajadores 85 de la ciudad de Madrid en España como opción de grado del programa de Negocios Internacionales de la Universidad Santo Tomas Seccional Tunja. Para esto se planteó un debido análisis enfocado en distintas matrices especializadas en el análisis empresarial como DOFA, MEFI, MEFE en las cuales se identificaron los riesgos que abarca la sucursal si continua con algunas de sus prácticas, además de las oportunidades de mejora que tienen a partir de dichos riesgos; con base en esto, se plantearon una serie de estrategias concretas que mejoren áreas específicas del banco como la mejora de la tasa de respuesta de inquietudes vía email proponiendo la contratación de personal cualificado.



Palabras Clave: Email-Mk, Digitalización, Prosumidor, Eficiencia, Atención al cliente, Segmentación, Calidad de contenidos.

ABSTRAC

This improvement plan is the result of the professional practice carried out at Targobank at 85 ambassador's street in the city of Madrid in Spain as a degree option in the International Business program of the Universidad Santo Tomas Sectional Tunja. For this, a due analysis was proposed focused on different matrices specialized in business analysis such as DOFA, MEFI, MEFE in which the risks that the branch covers if it continues with some of its practices were identified, in addition to the opportunities for improvement that are available to them. from said risks; Based on this, a series of specific strategies were proposed to improve specific areas of the bank, such as improving the response rate for concerns via email, proposing the hiring of qualified personnel.

Keywords: Email-Mk, Digitalization, Prosumer, Efficiency, Customer Service, Segmentation, Content Quality



INTRODUCCIÓN

Targobank es una entidad bancaria que tiene una presencia importante en España y Europa. Desde el 2023 forma parte del grupo ABANCA y cuenta con sucursales en 11 países. Este banco ha afrontado crisis de la mejor manera, como lo fue la del COVID 19; aun con las estrategias implementadas para afrontar el impacto de la crisis sanitaria en el ámbito económico, quedan unas secuelas de este evento histórico.

Por medio del análisis realizado a Targobank bajo una experiencia práctica, se han identificado áreas importantes en las que se puede mejorar, evaluadas bajo unas matrices que permiten un mejor diagnóstico de la entidad, a partir de esto se plantean diversas estrategias o cambios, para obtener una eficiencia operativa y una verdadera satisfacción del cliente, cumpliendo con el compromiso de “hacer siempre lo que sea mejor para nuestros clientes” (Targobank, 2024).

Finalmente, se realizan unas recomendaciones, según la experiencia del trabajo con Targobank y de las cuales se espera sean de utilidad para la compañía, pues esto se hace con el fin de dar cumplimiento real a los objetivos y metas que traza la empresa, las cuales influirán en la calidad de los servicios prestados, la mejora de las condiciones laborales, soluciones óptimas para diversas áreas, que en definitiva se verá reflejado en la satisfacción del cliente.



JUSTIFICACIÓN

Este plan de mejora se realiza como resultado de la practica cursada en Targobank quien curso su práctica internacional en la ciudad de Madrid, calle embajadores 85, cuyo objetivo es la propuesta de aspectos de mejora de acuerdo con un proceso de diagnóstico en el cual se evidencia que a pesar de ser una corporación de renombre a nivel europeo presenta fallas en diversas áreas operativas, entre las que se resalta la comunicación que el asesor sostenía con los clientes por los medios electrónicos, las cuales imposibilitan la conexión cliente-sucursal lo que hace que se generen malentendidos de todo tipo como: perdidas de claves, confusión con los servicios adquiridos, por lo que se recalca que la labor de Targobank es ofrecer un servicio de calidad sin confusiones ni retrasos para la atención al cliente.

Teniendo un panorama completo de las ares en las cuales no se les estaba dando un correcto manejo y por consiguiente estaban dejando vacíos que generaban insatisfacción al cliente, surge la necesidad de un plan de mejora con estrategias optimas, viables y alcanzables para la entidad en donde se resalta que la digitalización y la eficiencia operativa son cruciales para la competitividad en el sector bancario.

Esto se realiza con el fin de que se aborden adecuadamente las falencias identificadas por medio de la ruta trazada en el plan de mejora, de esta manera poder transformar significativamente la experiencia del cliente y la eficiencia interna del banco, generando así, mayor confiabilidad y seguridad al cliente, permitiéndole a Targobank un crecimiento un mayor posicionamiento en el mercado.



PREGUNTA DE REFLEXIÓN

Reconociendo la importancia del papel financiero que ocupa un banco dentro de un país, ¿Como podría utilizar las herramientas actuales como el Email, el call centering y el mismo software personalizado de servicios en sucursal para mejorar la calidad del servicio de Targobank?

OBJETIVOS

Objetivo general.

Proponer un plan de mejora para Targobank en donde se puedan identificar y mejorar algunos procesos que presentan falencias como lo es, el uso de sus canales virtuales.

Objetivos específicos.

1. Analizar la información de Targobank para identificar su desempeño a lo largo de su historia y llegada a España para identificar tendencias y posibles oportunidades de mejora.
2. Realizar un diagnóstico según las falencias encontradas en el ejercicio como practicante mediante el análisis de diversos factores tanto internos como externos.
3. Desarrollar una propuesta de mejora viable para la entidad en concordancia con la investigación realizada dando soluciones concretas a los problemas encontrados.

ESTUDIO DE LA EMPRESA

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

“TARGOBANK, S.A.U. se constituyó en España el día 4 de agosto de 1989 como sociedad anónima bajo la denominación de Europea Popular Hipotecaria. Con domicilio social en la calle



Ramírez de embajadores 85 de Madrid, el grupo tiene su origen en el año 1993 bajo el originario nombre de Banco Popular Hipotecario SA. En el 2010, se utiliza esa licencia bancaria perteneciente a Banco Popular Español para crear la nueva plataforma con Crédit Mutuel Alliance Fédérale: TARGOBANK SAU. Siete años más tarde, Crédit Mutuel Alliance Fédérale adquiere el 100 % de las acciones de TARGOBANK” (Estado de informacion no financiera Targobank,2022).

Desde ahora, TARGOBANK forma parte del Grupo ABANCA, siendo ABANCA una entidad con más de 700 oficinas, 6.000 empleados y con presencia en 11 países. Un banco que se basa en un compromiso: el de hacer siempre lo que sea mejor para nuestros clientes. Lo llevaremos a cabo de una forma sencilla: escuchando y respondiendo. Con transparencia y honestidad. Con cercanía y sencillez. (Targobank,2024)

Misión

El objetivo principal de TARGOBANK es agregar valor a sus clientes y a sus proyectos, con el mejor servicio, y proponer soluciones ágiles y sencillas mediante productos de calidad. Combina las ventajas de un banco cercano asequible para todos los clientes mediante asesoramiento personal y continuado y añade las de un banco con proyección internacional que ofrece soluciones novedosas y una capacidad operativa que tiende a eliminar fronteras y forja relaciones a largo plazo. (Estado de información no financiera, 2022)

Visión

“En 2030 Targobank será la alianza bancaria más grande de España contando con más de 500 sucursales y abarcando más del 30% del sector bancario español imponiéndose como una de las alianzas estratégicas mejor posicionadas en los últimos años en la unión europea” (Targobank,2024)



Objetivos

El objetivo principal de TARGOBANK es agregar valor a sus clientes y a sus proyectos, con el mejor servicio, y proponer soluciones ágiles y sencillas mediante productos de calidad. (Estado de información no financiera, 2022)

RECOPILACION DE INFORMACION

Funciones y deberes

Gestión Medioambiental:

Targobank desde el 2018 ha estado a disposición y ha trabajado en línea con los ODS (objetivos de desarrollo sostenible) demarcando la necesidad del cuidado del medio ambiente y la gestión medio ambiental como una de sus funciones y deberes principales, además de la constante necesidad de velar por la comodidad de sus clientes y la agilidad en sus procesos y demandas.

Gestión social y de personal: TOMAMOS INICIATIV:

Targobank ha estado inmerso en distintas crisis de las cuales ha salido gracias a la responsabilidad y gestión social empresarial que tienen, también su efectivo conteo de personal y la amplia información que tienen sobre su staff les permiten saber con cuantos empleados cuentan con el fin de maximizar sus procesos al máximo.

“El Grupo ACM España y TARGOBANK han gestionado diversas crisis centrándose en las personas, dando continuidad a los servicios prestados a los clientes y garantizando la salud de los empleados/as, de sus familias, de los clientes y de los proveedores” (Estado de información no financiera, 2022).

Medidas para la corrupción y soborno

“TARGOBANK SAU, entidad perteneciente al grupo Crédit Mutuel Alliance Fédérale tiene un compromiso firme e irrevocable con la legalidad y los principios éticos que se manifiesta especialmente en materia anticorrupción. TARGOBANK no solo rechaza de forma categórica



cualquier práctica corrupta, sino que exige a terceros, y asume como propia, la responsabilidad de participar activamente en la erradicación y prevención de la corrupción, tanto en el sector público como en el privado. Para ello cuenta con normas, procedimientos y controles internos que completan, desarrollan y concretan los principios programáticos y pautas de comportamiento recogidos en el Código de Conducta. La conducta de TARGOBANK se ajusta en todo momento a los más rigurosos estándares nacionales e internacionales sobre la materia” (Estado de información no financiera, 2022)

Presencia de Targobank en el territorio español

“Targobank España cuenta con cerca de 150.000 clientes, 51 oficinas y 541 empleados. Targobank hunde sus raíces en España en el Banco Popular” (cinco días,2022).

Además de esto Targobank cuenta con una gran cobertura de cajeros a lo largo de toda España, más exactamente 9.000 en las siguientes ciudades: Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Acoruña, Getafe, Murcia, Burgos, Logroño, Granada, Tarragona, Vigo, Salamanca, Santander, Huelva, Bilbao, Almería, Pamplona, Málaga, Valladolid, León, Ourense, Pontevedra. (Isbelt Martin,2024)

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Se planteó realizar un diagnóstico empresarial que defina el estado actual de la empresa, para esto se escogió entre una amplia gama de gráficas y matrices que pudieran dar una idea de la situación empresarial actual del banco, es por ello que se escogió la matriz DOFA para analizar los puntos fuertes y débiles de Targobank y confrontar sus amenazas basándose en las oportunidades de mejora que se hacen notorias gracias al contexto histórico previamente emocionado.

Así mismo se escogió la matriz MEFI y MEFE para realizar un análisis tanto interno como externo de las oportunidades y amenazas del banco, con estas dos matrices se puede ver a grandes



rasgos como se encuentra la empresa de una manera cuantitativa y altamente demostrable, así se puede justificar con números que cosas hay para mejorar.

DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas).

Tabla 1.

Fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del Targobank.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Tragobank es un banco propiedad de Credit Mutuel cuya reciente alianza con el grupo Abanca le ha permitido refinanciarse positivamente el último año. • Targobank por lo menos en la sede en la que se realizó la práctica, presenta un sistema organizado para la recepción de los clientes por medio de citas que se generan online o contactando a su gestor personalmente. • Al tener una base de clientes sólida, los procesos de gestión de dudas o reclamos puede ser rápida y organizada. • Las solicitudes a hipotecas se revisan de forma rápida lo cual genera la contratación de productos de forma rápida	• Falta de organización y rápida solución de procesos vía E-mail • Solicitudes sin resolver vía E-mail • Falta de entrega de papeles de hipoteca. • Canales de comunicación y difusión poco eficientes para el usuario. • Bajo compromiso de los empleados para solucionar inquietudes en la sucursal. • Baja concurrencia de clientes en la sucursal.



• Muy buena cantidad de cajeros que facilita la retirada de dinero de los clientes • Las raíces alemanas y francesas del banco generan confianza para nuevos clientes de origen español.	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
• Movimiento masivo de migrantes que no conocen la normatividad española. • El hackeo de redes de bancarias por parte de inescrupulosos ha crecido a lo largo del tiempo en el sector bancario lo que significa una posible amenaza para la seguridad de datos de los clientes. • Una recesión económica podría disminuir la demanda de servicios bancarios y aumentar el impago de hipotecas • Los avances rápidos en la tecnología financiera FINTECH puede dejar atrás a Targobank por la proliferación de estas	• Implementación de políticas Entre España y Francia que favorezcan la tramitología monetaria entre bancos • Crecimiento del mercado de migrantes que puede dar lugar a nuevos clientes • Las tendencias digitales en el mercado europeo pueden significar una gran oportunidad para que las personas se acerquen a Targobank por opciones de banca virtual

Matriz DOFA, elaboración propia (2024)

Destacando que Targobank es una entidad con una gran responsabilidad para la estabilidad y tranquilidad del manejo monetario de sus clientes. Con el resultado de la matriz DOFA, se afirma



que es imprescindible que una entidad de tanta importancia esté alineada con las necesidades de estos.

Complementando esta información se puede inferir que Targobank es un banco que protege los intereses de sus clientes, que incentiva en la compra de sus productos y que genera medios para que sus clientes sean capaces de añadir servicios a sus portafolios, así mismo en el sector de las hipotecas ha mostrado un crecimiento constante de su adquisición por parte de clientes extranjeros una vez se haya realizado debidamente la revisión de sus perfiles y correctamente diligenciado todos los papeles para la adquisición de sus hipotecas.

Además, la cantidad de correos que se les envía o se les dan respuesta a los clientes es muy escaso, por lo cual la comunicación vía Email es muy limitada, gracias a este DOFA nos percatamos de que sus landing pages y la estructura de su email puede que no sea la más intuitiva y genere confusión entre sus clientes y futuros clientes, cosa que tiene un rango de mejora que seguro puede significar un avance en la adquisición de productos vía online.

MEFI (Matriz evaluación de factores internos)

Para el desarrollo de esta matriz en la casilla del peso, se asigna un valor entre los rangos de 0.0 que indica “nada importante”, a un valor de 1.00 que indica “muy importante”. Por otra parte, en la casilla correspondiente a la calificación se asignan valores de 1 a 4 donde, el numero 1 indica “debilidad mayor”, el numero 2 indica “debilidad menor”, el número 3 indica “fortaleza menor” y por último, el numero 4 indica “fortaleza mayor”.

capacidad de contratar más personal que trabaje desde casa para poder responder las inquietudes vía llamada o E-Mail • Buena dirección de sucursales que puede significar la mejora constante de procesos internos • Buena gestión de gestores - clientes lo cual hace que a futuro pueda aumentar la fidelidad de sus clientes. • Oportunidad de mejora en el email Mk con loading



pages más intuitivas y mensajes más directos con botones que ayuden a la contratación más rápida de productos con Targobank España. • Gracias a la cantidad de migrantes que reciben, se pueden estar abriendo más productos y mejorar la cartera de clientes.

Tabla 2.

Matriz de evaluación de factores internos de targobank.

FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	VALORES PONDERADOS
FORTALEZAS			
Apoyo de Abanca como Matriz	0.10	4	0.4
Buena gerencia interna	0.05	3	0.15
Experiencia en regulación de ciudadano extranjero.	0.10	4	0.4
Buena adaptación al sistema económico español	0.15	4	0.6
Revisión de hipotecas de forma rápida	0.10	2	0,2
Buena cantidad de cajeros	0.08	2	0,16
Raíces europeas que generan confianza a los clientes	0.15	4	0,6
DEBILIDADES			



Falta de organización y rápida solución de procesos vía E-mail	0.10	4	0.4
Solicitudes sin resolver vía E-mail	0.10	4	0.4
Falta de entrega de papeles de hipoteca	0.07	3	0.21
Bajo compromiso de los empleados para solucionar inquietudes en la sucursal	0.08	4	0.32
Canales de comunicación y difusión poco eficientes para el usuario.	0.15	3	0.45
Baja concurrencia de clientes en la sucursal	0.10	2	0.20
TOTAL	1	-	4.49

Matriz MEFI, elaboración propia (2024)

En una matriz MEFI se establece que "El promedio es 4.49. Los puntajes por debajo del promedio definen a una empresa con muchas debilidades internas, mientras que un puntaje superior al 2,5 refleja una posición estable y sólida" (Santos, 2023). Por lo tanto, considerando el resultado obtenido, se puede afirmar que las debilidades internas de Targobank superan con creces sus fortalezas dejando mucho camino a mejora y la reconsideración de su alta dirección de manejar un mejor staff para complementar la atención al público además de mejorar sus canales de comunicación virtuales que sin duda están atrasados en comparación con otros bancos de Europa,



esto se ve con la escasa participación de targobank en los medios virtuales como el e-mail puesto que la cantidad de inquietudes que llegan por sucursal son exageradas en comparación con la cantidad de personal disponible para responder cada una de las solicitudes, esto ha generado descontento entre los clientes que a pesar de tener su gestor no reciben respuesta a sus inquietudes cotidianas como: devoluciones de dineros mal enviados, concetos de devolución para clientes antiguos y transacciones de grandes montos que prefieren los clientes pedir e favor de pedir las virtualmente.

No obstante, las fortalezas presentadas tienen un alto valor y pueden ser aprovechadas y mejoradas, ya que se consideraron aspectos muy importantes para el desarrollo óptimo de las funciones que representa Targobank.

MEFE (Matriz de evaluación de factores externos).

Para el desarrollo de esta matriz en la casilla del peso, se asigna un valor entre los rangos de 0.0 que indica “nada importante”, a un valor de 1.00 que indica “muy importante”. Por otra parte, en la casilla correspondiente a la calificación se asignan valores de 1 a 4 donde, el numero 1 indica “la entidad no responde bien a la oportunidad o amenaza”, el numero 2 indica “la organización responde de manera promedio”, el número 3 indica “la organización responde bien a la oportunidad o amenaza”, por último, el numero 4 indica “la organización responde muy bien a la oportunidad o amenaza”.

- Movimiento masivo de migrantes que no conocen la normatividad española.
- El aprovechamiento de sus herramientas digitales como el E-Mail Mk es escaso, lo que hace que los procesos digitales sean lentos.
- Una recesión económica podría disminuir la demanda de servicios bancarios y aumentar el impago de hipotecas



- Los avances rápidos en la tecnología financiera FINTECH puede dejar atrás a Targobank por la proliferación de estas

Tabla 3.

Matriz de evaluación de factores externos de Targobank.

FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	VALORES PONDERADOS
OPORTUNIDADES			
Políticas que faciliten la tramitología entre países	0.14	3	0.42
Tendencias digitales en el mercado	0.15	4	0.6
Tendencia a la incorporación del marketing digital	0.18	3	0.54
Cantidad de migrantes como nuevos clientes	0.15	3	0.45
AMENAZAS			
Movimiento masivo de migrantes	0.10	3	0.3
Crecimiento de la tasa de ciber ataques que ponga en riesgo la información de clientes.	0.18	4	0.72



Posibles recesiones económicas	0.10	4	0.4
Proliferación de más Fintech	0.18	4	0.76
TOTAL	1	-	4,15

Matriz MEFE, elaboración propia (2024).

A pesar de que Targobank tenga los medios y la capacidad de atender a sus clientes apropiadamente, dejan de lado el hecho de que existen muchas solicitudes vía E-mail que no son atendidas de manera oportuna esto se debe a la falta de personal que da paso a la oportunidad de contratación de personal capacitado que trabaje desde casa (teletrabajo) y pueda contestar las inquietudes de manera efectiva, sin demoras ni procesos burocráticos engorrosos como ir a la sucursal a menos que se trate de casos donde esto sea estrictamente necesario.

Gracias a la matriz MEFE podemos darnos cuenta de que Tragobank tiene sus oportunidades de mejora muy demarcadas y en cuanto al factor externo de mejora tiene una amplia gama de cualidades que pueden hacer del banco un sector financiero en el que sus clientes confíen su dinero y sus decisiones financieras futuras.

En los resultados podemos observar un 4.15 lo que a grandes rasgos significa que en cuanto a factores externos el banco está haciendo bien las cosas sin embargo tiene cabida una gran serie de mejoras previamente mencionadas en este documento puesto que a pesar de que las amenazas sean mínimas tienen lugar a problemas más grandes a futuro puesto que la baja cantidad de respuesta a problemas esenciales es un problema a corto plazo que tiene consecuencias a largo plazo como la deserción masiva de clientes, el desistimiento de contratos y la abstención a toma de hipotecas.



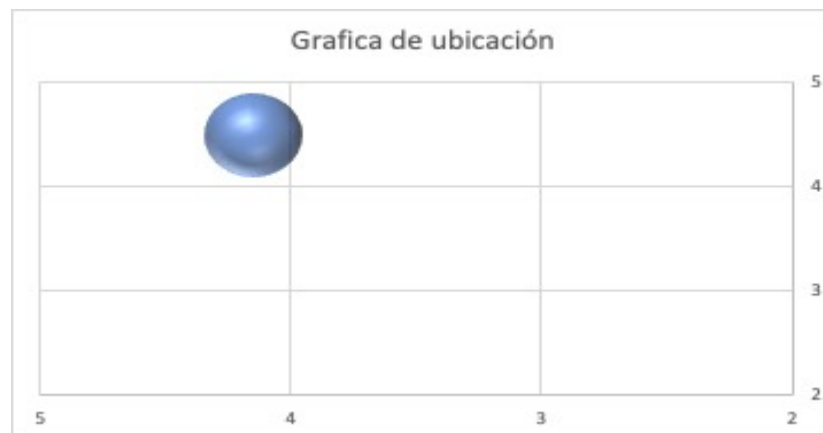
GRAFICO DE UBICACION

Este grafico se toma en consideración al total obtenido de la matriz MEFI Y MEFE el cual se divide en 9 casillas, en donde I, II, IV significan crecer o construir, III, V, VII significa retener o mantener y VI, VIII o IX significan cosechar o desinvertir

Figura 1.

Grafica de ubicación.

Y	X	
EFI	EFE	BURBUJA
4,49	4,15	4,32



Elaboración propia, (2024.)

Gracias a la gráfica se puede identificar que Targobank es un banco que se encuentra en el sector número I de la gráfica la cual significa “crecer y construir” donde claramente hay cosas por mejorar sin embargo, se encuentra en una posición estable dentro del mercado puesto que sus



números están sobre el 4.00 lo cual indica que hace bien sus procesos internos, pero como toda empresa tiene sus falencias que han dado oportunidad de crecimiento a la fecha.

PLAN DE MEJORA

Objetivo general

Optimizar los procesos internos de la corporación bancaria con la finalidad de mejorar la Atención al Cliente vía medios digitales como lo son, Email, solicitudes por llamada telefónica y demás inquietudes.

Objetivos específicos

1. Reducir el tiempo de espera a la atención de solicitudes vía Email en un 100%
2. Entregar documentos y formatos hipotecarios inmediatamente y de manera presencial evitando la acumulación de archivos.
3. Reacondicionar sucursales para atención al público: Remover la atención al público a puerta cerrada gradualmente hasta que sea 100% presencial sin olvidar los canales digitales.

Iniciativa estratégica

- 1.1 La productividad en canales web es muy importante a la hora de mejorar la atención al cliente, es por esto por lo que se determina que la empresa necesita el desarrollo y capacitación de su staff actual complementándolo con la contratación de nuevos asistentes call center que mejoren la calidad y el tiempo de respuesta a las solicitudes de sus clientes, esto se realizaría implementando una campaña de contratación con el apoyo de recursos humanos para la elección de candidatos que estén a la medida de las necesidades de la sucursal.



2.1 Como se ha evidenciado en puntos anteriores, la correcta ejecución de los procesos administrativos y de gestión de sucursal es muy importante para que se resuelvan problemas de alta gerencia y problemas de sucursal que pueden significar el atraso y mejora de distintos procesos importantes para el banco.

Es por esto que se ha planteado la creación de alianzas estratégicas con empresas de envíos a nivel europeo como DHL, DPD, GLS Y Post NL que le ofrezcan a la sucursal y al banco en general la opción de poder enviar vía domicilio papeleo que se guarda en sucursal que ocupa espacio y genera entorpecimiento de procesos.

3.1 La atención al público es una de las actividades clave para que cualquier sucursal de banco funcione correctamente, es por esto por lo que se planea idear una estrategia en donde cada tercer día se abran las puertas al público con el fin de atraer a nuevos clientes y generar confianza a la vista del transeúnte.

Metas del plan de mejora

1. Optimizar la respuesta de inquietudes y solicitudes vía Email y canales virtuales en la sucursal para que en el 2025 se mejore en un 100% la atención al cliente, por medio de conteo de solicitudes además de encuestas de satisfacción que permitan cuantificar el buen funcionamiento e implementación de la estrategia con una medición periódica mensual, se espera mejorar el servicio 10% mensualmente hasta alcanzada la meta.
2. Generar una alianza estratégica con una empresa de envíos de confianza para el 2025 que disminuya por lo menos en un 50% la cantidad de papeleo que se retiene en sucursal mediante el análisis periódico de la estrategia de manera mensual poniendo como meta la mejora mensual del servicio en un 10%
3. A finales del 2024 lograr la atención al público al 100% dentro de la sucursal para mejorar la atracción al público de acuerdo a las estrategias planteadas previamente con



un análisis de cifras de crecimiento paulatino mensual, se espera una mejora del 10% mensual hasta conseguir la meta planteada.

Estrategias para implementar el plan de mejora

1. La correcta implementación de la primera estrategia planteada se hace con base en la correcta ejecución de gerencia con el apoyo de recursos humanos para realizar entrevistas, llamadas, encuestas y demás tests que se les impongan a candidatos aspirantes para entrar al cargo que se denominaría “asistente virtual de atención al público”. Tener en cuenta que después de implementada la estrategia se realizarían encuesta de satisfacción para monitorear la evolución de la estrategia mensualmente puesto que se plantea mejorar la tasa de respuesta en un 10% mensual hasta que se incorpore completamente el nuevo personal.

2. Se propone generar un convenio con una empresa de envíos internacionales que se destaque por ser una empresa con antigüedad y experiencia en envíos además de logística a nivel Europa y el mundo, así se asegura la tranquilidad de los clientes al dejar a disposición de esta empresa los envíos de sus papeles con mayor importancia y peso como por ejemplo sus documentos de hipoteca y los préstamos de grandes montos que se puedan realizar desde el extranjero.

Esto se realizará gracias a la gestión y la comunicación de la alta gerencia de Targobank en España en conjunto con la proyección y realización de la alta gerencia en ventas y comunicaciones de la empresa que se escoja, en donde gracias a este proceso de negociación efectiva, se concreten tarifas para las sucursales a lo largo y ancho del territorio español, esta estrategia tendrá un método de medición mensual ya que se espera que sea gradual en un porcentaje mensual del 10% la mejora de los servicios.

3. La ejecución de la idea de implementar la presencialidad al 100% de nuevo en la sucursal se realizara gracias al apoyo del gerente de sucursal, que en colaboración con sus



funcionarios implementaran una gradualidad en la apertura de puertas de la sucursal esto quiere decir que se impondrán días y fechas previamente pre establecidas para abrir la sucursal al público, en primer lugar se empezaría abriendo cada tercer día hasta finales del 2024 para abrir totalmente sus puertas al público en enero del 2025.

Indicador para la medición de resultados

1. **Optimizar la respuesta de inquietudes y solicitudes vía Email y canales virtuales en la sucursal:** Este indicador se plantea con motivo de que en el 2025 se mejore en un 100% la atención al cliente. Gracias a la medición mensual del funcionamiento de la estrategia utilizada se puede sacar la siguiente formula que permite medir el avance de los resultados a medida que pasa el tiempo.

Formula:

$$\text{Tiempo promedio de respuesta} = \frac{\sum \text{Tiempo de respuesta de cada solicitud}}{\text{Numero total de solicitudes}}$$

Tasa de mejora de atención al cliente

$$= \left(\frac{\text{Tiempo de respuesta inicial} - \text{Tiempo de respuesta actual}}{\text{Tiempo de respuesta inicial}} \right) \times 100$$

En este indicado se requiere el registro del tiempo de respuesta actual para poder identificar el progreso. Con esta fórmula se obtendrá un porcentaje que mostrará la evolución de la meta, el cual podría aplicarse mensualmente.

2. **Generar una alianza estratégica con una empresa de envíos de confianza:** Este indicador se realiza para evaluar los resultados y que en el año 2025 se pueda cuantificar la disminución de al menos un 50% en la cantidad de papeleo que se retiene en sucursal.

El ideal esta meta es la disminución del papeleo retenido en la sucursal por lo que el indicador estará guiado al seguimiento de la disminución de dicha documentación.

Formula:

CTRIP: cantidad total retenida inicio de periodo.



CTRFP: cantidad total retenida final de periodo.

$$\text{Reducción de papeleo retenido} = \left(\frac{CTRIP - CTRFP}{CTRIP} \right) \times 100$$

En esta fórmula debemos tener en cuenta la cantidad de documentación que se retiene en la sucursal, se plantea hacer un seguimiento trimestral, según el porcentaje obtenido del indicador, en donde se evaluará el progreso de la meta.

3. **Atención al público totalmente presencial:** A finales del 2024 lograr la atención al público al 100% dentro de la sucursal para mejorar la atracción al público de acuerdo a las estrategias planteadas previamente.

Formula:

Apertura total de la sucursal

$$= \left(\frac{\text{Número de días laborados}}{\text{Número de días con apertura al cliente}} \right) \times 100$$

Con esta fórmula se obtendrá como resultado un porcentaje de la apertura que ha tenido la sucursal al público, la meta es tener un 100% de apertura al cliente, por lo que esta medición se realizará mensualmente.

CRONOGRAMA

Figura 2.

Cronograma de actividades según metas propuestas para Targobank.



ACTIVIDADES		AÑO 2024						AÑO 2025					
		TERCER TRIMESTRE			CUARTO TRIMESTRE			PRIMER TRIMESTRE			SEGUNDO TRIMESTRE		
		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMB	OCTUBRE	NOVIEMB	DICIEMBR	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
ATENCIÓN AL CLIENTE	Contratar personal altamente capacitado para el cargo.												
	Evaluar el rendimiento del personal.												
	Retroalimentación de las fallas y campos a mejorar en												
	Realizar las mejoras necesarias para un servicio de calidad												
ALIANZA CON AGENCIA DE ENVÍOS	Evaluar las agencias de envíos presentes en el país												
	Seleccionar la empresa y realizar el proceso de negociación												
	Notificar al cliente a cerca de la nueva modalidad de realizar pruebas de satisfacción del cliente												
	iniciar la depuración de papeleo retenido												
BANCO ABIERTO AL PÚBLICO	Realizar apertura del banco cada tercer día												
	Evaluar la efectividad de la estrategia implementada												
	Apertura total del banco												

Elaboración propia. (2024).

RECOMENDACIONES

- Comenzar a implementar una política de contestación más efectiva para las inquietudes que no se atienden en sucursal física para ir mejorando la productividad, la ratio de contestación y la percepción del público frente a como la sucursal y el banco maneja sus inquietudes.
- Agudizar el llamado a sus clientes de hipotecas para que puedan reclamar sus papeles de forma rápida e inmediata para que los papeles no se acumulen en sucursal.



- Generar una red de apoyo entre sucursales para que de acuerdo con las necesidades de la casa matriz saquen productos más llamativos que puedan competir con bancos sólidos como: BBVA, SANTANDER, entre otros.
- Generar espacios donde se pueda analizar la satisfacción del cliente con los servicios ofrecidos tanto virtualmente como en la sucursal por medio de encuestas y formularios de fácil acceso.
- Comenzar a invertir más en publicidad para todo tipo de edades, comerciales de televisión, Email Marketing, redes sociales, etc. Para ponerse en el ojo del ciudadano español.

CONCLUSIONES

Las siguientes son las conclusiones que se pueden sacar fruto de la investigación realizada en pro de mejora de la sucursal de embajadores 85 de la ciudad de Madrid de la agrupación bancaria Targobank.

Mejora al servicio al cliente:

Gracias a l trabajo realizado podemos darnos cuenta de que targobank tienen importantes puntos de mejora, principalmente en sus canales electrónicos. La implementación de canales y estructuras más adecuadas para atender a las necesidades e inquietudes de sus clientes es esencial para que puedan cumplir sus metas para el 2025.

Alianzas estratégicas para la mejora de la logística integral:



El establecimiento de convenios con empresas logísticas como DHL nos solo abarata procesos logísticos, sino que mejora significativamente la productividad de la sucursal e incrementa con creces la satisfacción del usuario.

Reapertura gradual y completa de sucursales:

La implementación de una apertura gradual de sucursales hasta su total operación a finales de 2024 es una medida que fortalecerá las relaciones con los clientes locales. Esto no solo demuestra que el banco se enfoca en la mejora de la atención personalizada, sino que también busca la atracción de clientes nuevos para la mejora de la sucursal y el banco.

Desarrollo de una mejor comunicación tanto interna como externa:

Es importante mejorar los canales de comunicación internos y externos. Contratar más empleados para gestionar las compras de los clientes desde casa y utilizar eficazmente herramientas digitales como el marketing por correo electrónico contribuirá significativamente a la resolución de problemas y la satisfacción del cliente.

Inversión en publicidad y marketing:

Para aumentar la visibilidad y el renombre de Tragobank es necesario hacer inversiones estratégicas en el área de marketing digital y también en las calles y medios de comunicación tradicionales como la televisión, los periódicos y pancartas.



REFERENCIAS

Gehisy. (6 de noviembre de 2016). "Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE".
<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>

Ricardo sobrino. (2022) “Abanca cierra la compra de Targobank y firma su séptima operación en los últimos años”https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/12/21/companias/1671650556_459739.html#:~:text=Targobank%20Espa%C3%B1a%20cuenta%20con%20cerca,Espa%C3%B1a%20en%20el%20Banco%20Popular.

Santos D. ((de noviembre de 2023). "Matriz EFI, ¿Que es?, ¿Para que sirve?, ¿Como se crea?, ejemplos"<https://blog.hubspot.es/marketing/matrizefi#:~:text=La%20matriz%20EFI%2C%20tambi%C3%A9n%20conocida, donde%20se%20pueden%20hacer%20mejoras.>

Tomamos impulso . (2022). “Estado de información no financiera”. [Archivo PDF].
<https://www.tomamosimpulso.com/partage/tomamos-impulso/doc/es/rse/informe-EINF-TARGOBANK-2022.pdf>

Targobank. (2024). “Información corporativa Targobank”.<https://www.targobank.es/es/informacion-sobre-targobank/informacion-corporativa.html>

Help my cash. (2024). “Targobank”.
<https://www.helpmycash.com/banco/targobank/#:~:text=Targobank%20es%20un%20banco%20alem%C3%A1n,sucursales%20y%20en%20su%20web.>

Isbelt Martin. (2024) “Oficinas y Cajeros TARGOBANK: horarios, buscador y operativa”
<https://roams.es/finanzas/entidades-financieras/targobank/oficinas-cajeros/>