

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS**  
**ECONÓMICAS**



**TESIS**

**“EL IMPACTO DE LA REDUCCIÓN DE LOS TIEMPOS DE ESPERA EN LA  
CALIDAD DE ATENCIÓN PARA LOS VISITANTES DEL BANCO DE  
CRÉDITO DEL PERÚ”**

**PRESENTADO POR:**

**BACH. ANA FABIOLA CANO RIVA**

**BACH. KARLA ISABEL VILCA TIPACTI**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**2017**

## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> .....	vi
<b>DEDICATORIA</b> .....	vii
<b>RESUMEN</b> .....	ix
<b>ABSTRACT</b> .....	xi
<b>CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	1
1.1 Situación Problemática .....	1
1.2 Problemas de la Investigación .....	2
1.3 Justificación .....	3
1.4 Objetivos de la Investigación .....	4
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b> .....	5
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	5
2.2 Bases Teóricas .....	14
2.3 Glosario de Términos .....	63
<b>CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES</b> .....	67
3.1 Hipótesis General .....	67
3.2 Hipótesis Específicas .....	67
3.3 Identificación de Variables .....	68
3.4 Operacionalización de Variables .....	68
3.5 Matriz de Consistencia .....	70
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA</b> .....	71
4.1 Tipo de Investigación .....	71
4.2 Diseño de la Investigación .....	71
4.3 Población de estudio .....	71
4.4 Unidad de Análisis .....	72
4.5 Tamaño de la Muestra .....	72
4.6 Selección de la Muestra .....	72
4.7 Técnicas de Recolección de Datos .....	73
4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información .	74
<b>CAPÍTULO V: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	75
5.1 Análisis e Interpretación de Resultados .....	75
5.2 Análisis Relacional de las variables y contrastación de la hipótesis .....	113
<b>CONCLUSIONES</b> .....	119
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	123
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	125
<b>ANEXOS</b> .....	1391

## INDICE DE TABLAS

TABLA 1 .....	74
TABLA 2 .....	75
TABLA 3 .....	77
TABLA 4 .....	78
TABLA 5 .....	80
TABLA 6 .....	81
TABLA 7 .....	83
TABLA 8 .....	84
TABLA 9 .....	86
TABLA 10 .....	87
TABLA 11 .....	89
TABLA 12 .....	90
TABLA 13 .....	92
TABLA 14 .....	93
TABLA 15 .....	94
TABLA 16 .....	96
TABLA 17 .....	97
TABLA 18 .....	99
TABLA 19 .....	100
TABLA 20 .....	101
TABLA 21 .....	102
TABLA 22 .....	102
TABLA 23 .....	104
TABLA 24 .....	105
TABLA 25 .....	106
TABLA 26 .....	108
TABLA 27 .....	109
TABLA 28 .....	111

## INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 .....	74
GRÁFICO 2 .....	76
GRÁFICO 3 .....	77
GRÁFICO 4 .....	79
GRÁFICO 5 .....	80
GRÁFICO 6 .....	82
GRÁFICO 7 .....	83
GRÁFICO 8 .....	85
GRÁFICO 9 .....	86
GRÁFICO 10.....	88
GRÁFICO 11.....	89
GRÁFICO 12.....	91
GRÁFICO 13.....	92
GRÁFICO 14.....	93
GRÁFICO 15.....	95
GRÁFICO 16.....	96
GRÁFICO 17.....	98
GRÁFICO 18.....	99
GRÁFICO 19.....	100
GRÁFICO 20.....	103
GRÁFICO 21.....	104
GRÁFICO 22.....	105
GRÁFICO 23.....	107
GRÁFICO 24.....	108
GRÁFICO 25.....	110
GRÁFICO 26.....	111

## INDICE DE IMÁGENES

IMAGEN 1.....	18
IMAGEN 2.....	55
IMAGEN 3.....	57
IMAGEN 4.....	59
IMAGEN 5.....	60

## **PRESENTACIÓN**

Este trabajo está enfocado en la problemática del “El impacto de la reducción de los tiempos de espera en la calidad de atención para los visitantes del Banco de Crédito del Perú”

Se logró identificar dicha problemática gracias a la aplicación de encuestas realizadas a diversas personas denominadas Visitantes (ya que no cuentan con algún producto) del Banco de Crédito del Perú.

La investigación se ha estructurado en seis capítulos:

En el Capítulo I se describe la situación problemática formulando los problemas y objetivos de la investigación.

El capítulo II muestra el marco teórico con la pertinencia en la selección de los antecedentes, las bases teóricas y el glosario de términos.

En el Capítulo III se presentan las hipótesis y variables con sus respectivos indicadores.

En el IV se aborda la metodología con el tipo, nivel, diseño, población y muestra y las técnicas e instrumentos seleccionados para el procesamiento, análisis e interpretación de la información.

El capítulo V presenta los resultados con su respectiva herramienta estadística.

El Capítulo VI muestra las conclusiones, recomendaciones, las referencias bibliográficas seleccionadas en concordancia a las variables del estudio enriqueciendo la presente investigación y finalmente, los anexos.

## **DEDICATORIA**

Dedicamos esta tesis a nuestras familias, ya que gracias a su apoyo incondicional hemos llegado a concluir una pequeña etapa de nuestra vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos a nuestras familias por habernos guiado y motivado a seguir adelante. A nuestro profesor Renato Méndez por asesorarnos y compartir sus conocimientos para desarrollar esta tesis.



## **RESUMEN**

El Banco de Crédito del Perú es considerado el banco más grande del país y forma parte del conglomerado financiero local Credicorp, que ofrece una gran gama de productos y servicios bancarios para personas, pymes y empresas, como también para entidades gubernamentales, micro financieras y organismos internacionales.

A pesar de llevar 128 años en el mercado financiero, también tiene sus problemas como cualquier otra entidad financiera tanto en productos como en el servicio de atención al cliente. El Banco de Crédito trabaja con personal profesional, técnico y auxiliar, quienes ayudan en las gestiones tanto operativas como administrativas, sin embargo, al ser un banco tan grande y contar con un área específica para cada situación, a veces o casi siempre termina generando malestar en el cliente ya que tienen que ir de un área a otra para poder solucionar algún inconveniente.

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.

**Palabras claves: Tiempos de espera, Calidad de atención.**

## **ABSTRACT**

The Bank of Credit of Peru is considered the largest bank in the country and is part of the local financial conglomerate Credicorp, which offers a wide range of banking products and services for individuals, SMEs and companies, as well as for government entities, microfinance institutions Countries.

Despite having 128 years in the financial market, it also has its problems like any other financial institution in both products and customer service.

Bank of Credit works with professional, technical and auxiliary personnel who assist in both operational and administrative management, however, being such a large bank and having a specific area for each situation, sometimes or almost always ends up generating discomfort in the customer since they have to go from one area to another to be able to solve their inconvenience.

The deficit found in the Credit Banks of Metropolitan Lima are: excessive waiting times for care due to lack of staff that is a problem that generates long queues and wasted time, which also discourages staff, since they feel burdened By the demand of customers and often generates a lack of treatment and care in the attention that causes the customer to lose confidence in the entity, referrals to alternative channels such as telephone banking, saldomáticos, ATMs, agents and cellular banking.

For this work a qualitative and quantitative research was carried out, since there will be an interview and surveys both to the Non-Clients and workers of the entity to obtain information about the problem.

The hypothesis states that reducing waiting times will improve the quality of care for BCP Visitors.

**Key words: Waiting times, Quality of care.**

# **CAPÍTULO I**

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación Problemática**

Observamos que en el Banco de Crédito del Perú (BCP) las segmentaciones de colas están dirigidas a Banca Exclusiva, Clientes y Visitantes, donde verificamos lo siguiente:

- Banca Exclusiva: Son clientes con ingresos mensuales mayores a S/30,000.00.

Tiempo promedio de espera: 1.5 min

- Clientes: Son personas que cuentan con productos financieros en el banco.

Tiempo promedio de espera: 2.5 min

- Visitantes: Personas que no cuentan con productos financieros en el banco y realizan operaciones sólo en efectivo.

Tiempo promedio de espera: 4 a más min

Podemos ver que en la atención de las agencias del BCP, tanto los de Banca Exclusiva como los Clientes, tienen una atención preferente frente a los Visitantes, ello trae como consecuencia reclamos por parte de los Visitantes e incluso son los que provocan disturbios en las agencias ya que tienden a esperar más de 15 a 20 min para poder ser atendidos.

Probablemente estos Visitantes han tenido una mala experiencia con el BCP, por lo cual no desean contar con ningún producto, a ello le sumamos que en la percepción de los Visitantes la calidad de atención por parte del BCP es

deficiente, ya que para realizar una operación rápida les demanda demasiado tiempo en las colas de espera que para realizar la misma operación.

Por ello la presente investigación pretende reducir los tiempos de espera y mejorar la calidad de atención de los Visitantes del BCP, ya que al sentirse maltratados por los largos minutos de espera pueden desprestigiar a la institución, aumentar la cantidad de los reclamos y no recomendar al BCP como banco por la mala experiencia adquirida.

## **1.2 Problemas de la Investigación**

La problemática descrita así, como sus orígenes e incidencias en la gestión empresarial, nos permite plantear la siguiente interrogante, en torno al cual desarrollaremos la investigación:

### **Problema General**

¿De qué manera la reducción de los tiempos de espera influye en la mejora de la calidad de atención para los Visitantes del BCP?

### **Problemas Específicos**

Para sistematizar el problema arriba descrito, nos planteamos las siguientes sub preguntas:

- a) ¿En qué medida los canales alternos influyen en la satisfacción de los Visitantes del BCP?

- b) ¿Cómo la eficiencia laboral ayuda a tener personal calificado para la atención a los Visitantes del BCP?
- c) ¿En qué medida el ausentismo de personal afecta el ambiente laboral para la atención a los Visitantes en el BCP?

### **1.3 Justificación**

#### **Justificación Teórica**

La presente investigación aportará a las empresas del sector financiero alternativas para optimizar los tiempos de espera para los Visitantes.

Este estudio es importante porque reduciendo los tiempos de espera mejoraría la calidad de atención hacia los Visitantes, haciendo que la experiencia que obtengan sea satisfactoria logrando de esta manera que puedan recomendar a la institución y que en el futuro acepten algún producto convirtiéndose así Clientes del banco.

#### **Justificación Práctica**

Las propuestas desarrolladas servirán para mejorar la experiencia de los Visitantes. Los problemas que podría resolver esta investigación sería bajar la cantidad de reclamos y disturbios en las agencias.

La utilidad que brindaría esta investigación sería mejorar la mala percepción de los Visitantes hacia el BCP, porque brindándoles más facilidad para realizar sus operaciones descongestionaríamos la gestión de colas y de

ésta manera reduciríamos su tiempo de espera, lo que hará que se sientan más satisfechos con la atención brindada.

#### **1.4 Objetivos de la Investigación**

##### **Objetivo General**

Comprobar si la reducción de los tiempos de espera influye en la mejora de la calidad de atención a los Visitantes del BCP.

##### **Objetivos Específicos**

- a) Verificar si los canales alternos influyen en la satisfacción de los Visitantes del BCP.
- b) Determinar si la eficiencia laboral ayuda a tener personal calificado para la atención a los Visitantes del BCP.
- c) Verificar si el ausentismo de personal afecta el ambiente laboral para la atención a los Visitantes en el BCP.



## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

**Castro Saavedra et al. (2015)** tiene como objetivo General: Identificar los factores determinantes de la calidad del servicio, con la escala SERVQUAL, en el nivel de satisfacción de los clientes en la agencia central del banco de Crédito del Perú (BCP) del distrito de Tarapoto, año 2014.

Técnica de recolección de datos: Encuesta, de esta forma se obtendrá información sobre los factores que determinan la calidad del servicio en la agencia del BCP Tarapoto.

Conclusiones:

1. Los resultados obtenidos demostraron que el aspecto operativo tiene el valor más alto y es el que más influye en la calidad del servicio de la agencia central del Banco de Crédito-Tarapoto. Responde a la necesidad del servicio ya que los clientes suelen concebir como calidad del servicio a aquello relacionado con el desempeño en las transacciones bancarias, como los horarios del banco, las explicaciones, el tiempo de espera en la cola, la rentabilidad, etc.,
2. El aspecto físico de la agencia central BCP-Tarapoto es un factor determinante, concede de gran importancia al desempeño del servicio, ya que sus características definen a la parte visual del Banco, contribuyendo a esto la buena percepción que tienen los clientes sobre la limpieza y la ubicación de la agencia bancaria, así como de la seguridad y apariencia general.

3. El uso de la tecnología es un factor determinante en la calidad de servicios de la agencia central del Banco de Crédito-Tarapoto, lo que se justifica en el impacto obtenido por los medios virtuales, que facilitan la relación de la entidad con los clientes, ya que facilitan las transacciones, como las consultas de saldo y movimientos o las transferencias por medio de la banca por internet.

**Ortiz Herrera (2015)** Tiene como objetivo general: Diseñar una propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente en Bancolombia S.A., Buenavista, que permita aumentar la participación en el mercado financiero por la preferencia y reconocimiento entre las entidades financieras del sector; logrando diferenciación entre las instituciones financieras por el excelente servicio brindado al cliente.

Técnicas de recolección de datos: Entrevista personal no estructurada, encuestas por cuestionarios, observación estructurada, revisión de documentos y de datos estadísticos relacionados con el fenómeno estudiado.

Conclusiones:

A través de la anterior investigación pudo hacerse entender que un excelente servicio al cliente influye en una elevada satisfacción del cliente, por lo que puede afirmarse que los objetivos de esta investigación se lograron. A partir de esta investigación se dejó clara la verdadera importancia que tiene el servicio al cliente en las entidades financieras, dejando claro que el servicio al cliente es un producto más de estas entidades, puesto que es una característica que da competitividad y un diferencial en contra de otras entidades del sector. Aun cuando algunos resultados son satisfactorios, en el estudio de casos se evidenció que los aspectos

que presentan mayor porcentaje de calificación negativa en la oficina Bancolombia de Buenavista, Córdoba, son los tiempos de espera, la agilidad en la atención, seguido de la calidad de las respuestas. Pese a ello, al implementar una propuesta con enfoque al servicio al cliente, los tiempos de espera en atención por asesorías e información solicitada mejoraron en un 10%, mientras que la agilidad de los empleados en un 15%. Por otra parte, se ha reportado el incremento en el uso de los canales electrónicos. Además, se ha incrementado el grado de satisfacción de los clientes respecto a la percepción de la banca más humana. Esta medida se pudo determinar del hecho que un 35% más de clientes o usuarios afirma desear usar nuevamente el servicio, pues se redujo la respuesta negativa a esta interrogante. Adicionalmente, un 45% más de clientes están dispuestos a recomendar a otras personas los servicios de Bancolombia, permitiendo de esta forma la atracción de nuevos clientes. Pese a lo anterior, se presentaron algunos obstáculos respecto a la recolección de la información puesto que muchas de las personas a encuestar no están dispuestas a ser parte del proceso de investigación, siendo las encuestas una de las principales herramientas para el desarrollo de la investigación. Otro obstáculo estuvo en la dificultad de conseguir encuestas históricas de diferentes entidades financieras, por ser información confidencial de cada una de estas. Adicionalmente, se presentan algunas limitaciones, como por ejemplo que esta investigación pretendía recomendar estrategias del servicio al cliente en entidades financieras y medir su impacto en la atracción y fidelización de clientes, sin embargo, debido al poco tiempo de seguimiento este impacto no pudo ser medido como se deseaba, por lo que se presenta una oportunidad para nuevas investigaciones para que

realicen estas medidas en el mediano y largo plazo. También, se pretendía evaluar varias entidades financieras, pero debido a la confidencialidad de sus procesos, solo se pudo contactar una de ellas (se pretendía entre 4 y 5 entidades). Se presenta de esta forma una nueva oportunidad de investigación avalada por autoridades competentes, para que la información requerida pueda ser suministrada por las entidades.

**Martínez Tovar (2012)** Tiene como objetivo general: Establecer el nivel en que se aplica el servicio al cliente en las agencias bancarias de La Mesilla, Huehuetenango.

Técnicas de recolección de datos: Para la recopilación de la información se utilizaron 3 cuestionarios y se realizaron de la siguiente manera: Gerentes 7 preguntas de opción múltiple y 4 preguntas abiertas un total de 11 preguntas; Trabajadores 7 preguntas de opción múltiple, 1 pregunta cerrada y 6 preguntas abiertas siendo un total de 14 preguntas y los cuestionarios realizados a los clientes de las distintas agencias bancarias fueron 4 preguntas de opción múltiple y 9 preguntas cerradas siendo estas un total de 13 preguntas.

Conclusiones:

Después de analizar los datos de las encuestas practicadas a los clientes y colaboradores de las diferentes Instituciones bancarias se llega a las siguientes conclusiones: Después de realizar la investigación de campo se pudo establecer que la forma en que evalúan los cliente el servicio de las agencias bancarias de La Mesilla, Huehuetenango, se encuentran principalmente en las características de regular, y un buen servicio; este aspecto refleja que aún los gerentes de dichas agencias no le han dado la importancia que tiene el servicio al cliente para lograr

la satisfacción de sus cuenta habientes. Se logró identificar por medio de encuestas, que no existe un adecuado nivel de comunicación entre usuario, empleados y gerente de las agencias bancarias de La Mesilla, Huehuetenango. Después del análisis del instrumento de investigación se logró determinar que el tiempo de espera de los usuarios para que sean atendidos en las agencias bancarias de La Mesilla, Huehuetenango se encuentran principalmente de 5 a 10 minutos y de 10 a 15 minutos lo cual los usuarios consideran un tiempo bastante amplio para ser atendidos y realizar sus transacciones. Se concluye que los aspectos positivos en el servicio al cliente que prestan las instituciones bancarias se encuentran principalmente la cordialidad al trato, que las agencias cuentan con aire acondicionado, disposición de escuchar y el orden para poder utilizar el servicio. Se logró determinar que los gerentes no ofrecen motivación e incentivos constantemente a sus colaboradores ya que para ellos no es muy importante para mejorar en el servicio al cliente que puedan ofrecer sus colaboradores.

**Pashanaste & Pinedo (2016)** tiene como objetivo general: Determinar la relación que existe entre el tiempo de espera y la satisfacción de los usuarios que asisten a consulta externa del Centro de Salud Moronacocha, Iquitos 2015.

Técnicas de recolección de datos:

- Ficha de caracterización de usuarios externos: Instrumento que permitió caracterizar a los usuarios de consulta externa del Centro de Salud Morona Cocha, incluye preguntas sobre, condición del encuestado, edad, sexo, grado de instrucción, consultorio donde será atendido.

- Cuestionario: Instrumento elaborado por las investigadoras, contienen preguntas respecto de la percepción del tiempo transcurrido en los procesos de atención en consulta externa del Centro de Salud Moronacocha, aplicado en: Trámite de la cita en admisión, Sala de espera antes de la consulta y Atención dentro del Consultorio. Así mismo incluye pregunta sobre la satisfacción respecto al tiempo de espera en estas áreas. Validez de 88% y confiabilidad de 87%.

#### Conclusiones:

En el Centro de Salud de Moronacocha de la Ciudad de Iquitos, se encontró predominio de usuarios externos con edades de 25 a 44 años de edad, sexo femenino 94,7%, grado de instrucción secundaria 68,4%, y consultorio de atención CREDE en 33,8%.

En cuanto al tiempo de espera de usuarios, existe predominio de: En trámite de la cita en admisión de 1 a 2 horas en 44,7%. Sala de espera antes de la consulta de 1 a 2 horas en 55,3%. En atención dentro del consultorio, de 10 a 15 minutos en 63,2%

En cuanto a la satisfacción con la atención en consulta externa del Centro de Salud de Moronacocha de la Ciudad de Iquitos, existe predominio de usuarios satisfechos con la atención en 85,1%.

Al establecer relación entre el tiempo de espera y satisfacción con la atención en consulta externa del Centro de Salud Moronacocha de la Ciudad de Iquitos, aplicando la prueba estadística inferencial No paramétrica Chi- Cuadrado ( $\chi^2$ ) se obtuvo los siguientes resultados: Tiempo de espera para trámite de la cita en admisión y la satisfacción de usuarios se encontró un  $\chi^2 = 16,067$   $p = 0,003$ , lo

que nos indica que existe relación estadísticamente significativa. Tiempo en sala de espera antes de la consulta y la satisfacción de usuarios se tiene  $X^2 = 15,320$   $p = 0,004$ , lo que nos indica que existe relación estadísticamente significativa.

Tiempo de atención dentro del consultorio y la satisfacción de usuarios se tiene un  $X^2 = 23,482$   $p = 0,000$ , lo que nos indica que existe relación estadísticamente significativa. Permitiendo aceptar las hipótesis planteadas en el presente estudio.

**De La Cerda Gordillo (2016)**, tiene como objetivo general: Proporcionar una herramienta estratégica de calidad en servicio para la captación de clientes en la empresa bancaria.

Conclusiones:

1. El cliente por naturaleza es cada vez más exigente, por tal razón, es importante implantar nuevas estrategias que llamen la atención para fidelizarlo con la institución.
2. El mejor servicio es el que proporciona uno mismo.
3. La calidad en servicio la proporcionan los ejecutivos de servicio y estos fueron seleccionados para este trabajo por sus características de personalidad y su alto grado de satisfacción al servir.
4. Los reclamos son una fuente de beneficios, ya que, con estos se buscará la forma de obtener cero defectos.
5. La estrategia en el servicio se determina a través de cuatro componentes básicos que son la tranquilidad, la integridad, el orgullo y la pasión.
6. Los ejecutivos del servicio tienen como misión orientar a los clientes en la adquisición de un servicio y estos son los que con su amabilidad transmiten

confianza, lo que origina que el cliente se decida a consumir los productos y/o servicios.

7. La comunicación es un elemento importante para transmitir al cliente la confiabilidad de los productos y este pueda decidir cuál es el mejor y que cubra sus necesidades.

**García Garrido (2011)**, tiene como objetivo general: Determinar cómo influyen los factores de calidad de servicios en el grado de satisfacción de los clientes del Banco Ripley S.A., agencia Mall Aventura Plaza-Trujillo, en el año 2011.

Técnicas de recolección de datos: La información ha sido obtenida mediante la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario. Este instrumento se aplicó de forma aleatoria y anónima a los diversos clientes del Banco Ripley, agencia Mall Aventura Plaza – Trujillo, previa elaboración con el apoyo del personal del Área de Operaciones y Plataforma Comercial.

Conclusiones:

1. El servicio incluye todas las actividades económicas cuyo resultado no es un producto o construcción física, que generalmente se consume en el momento que se produce y que proporciona valor agregado al añadir aspectos (como la convivencia, entretenimiento, oportunidad, comodidad o salud), que esencialmente son preocupaciones intangibles para quien los adquiere por primera vez.
2. Servicio al cliente se define como el servicio que se proporciona para apoyar el desempeño de los productos básicos de las empresas, que incluye responder



preguntas, tomar pedidos y aspectos relacionados con facturación, manejo de reclamos y quizás, mantenimiento o reparación previamente comprometidos.

3. La satisfacción del cliente se define como la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. Se presume que, al fracasar el cumplimiento de las necesidades y las expectativas, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto o servicio. Las emociones de los clientes también pueden afectar sus percepciones de satisfacción hacia los productos y servicios; dichas emociones pueden ser estables o existir previamente, como el estado de ánimo o la satisfacción en su vida.
4. La calidad de servicio es determinada por las diferencias entre las expectativas del cliente, del desempeño del proveedor de servicio y la evaluación del servicio. La adaptación consistente a las expectativas empieza con identificar y entender las expectativas del cliente. De este modo, las expectativas se transforman en una de las claves, o al menos uno de los factores importantes de la satisfacción del cliente.
5. En el mundo de hoy de intensa competencia, la clave para tener ventajas competitivas yace en entregar alta calidad de servicios lo que resultará en clientes satisfechos. Así, la calidad de servicio es utilizada para diferenciar y agregar valor a ofertas de servicio y como una manera de ganar ventajas competitivas. Por lo tanto, no hay duda acerca de la importancia de la calidad de servicio y satisfacción al cliente, como retos esenciales de los proveedores de servicios que enfrentan hoy en día, es como entregar servicios de alta calidad. Además, estudios han demostrado que las firmas que ofrecen un

servicio superior, obtienen participaciones de mercado más altas que sus rivales.

## **2.2 Bases Teóricas**

El Sistema Financiero está compuesto por Bancos, Cajas Municipales, Financieras, entre otras, las cuales son entidades que recaudan y prestan fondos tanto a superavitarios (ahorradores) como deficitarios (deudores) para generar una eficiencia en la economía en el desarrollo de su función.

En dicho sistema se elimina la información asimétrica generando que tanto superavitarios como deficitarios puedan invertir o solicitar liquidez de manera segura.

**Pacheco (2010)** nos comenta la importancia de vivir en una economía con un sistema financiero eficiente que tenga la capacidad de captar y colocar reduciendo lo más cerca a cero los riesgos.

Con ello Pacheco nos quiere comentar que un sistema financiero que no es eficiente puede llevar a producir un Riesgo Sistémico (quiebre de bancos progresivos) y pánico en los bancos como consecuencia de la inestabilidad financiera y poca aversión al riesgo (que le gusta asumir muchos riesgos) sin tener un ente regulador.

El Sistema Financiero está regulado por la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) por normas y por la política monetaria que evita que los bancos eleven o reduzcan de manera riesgosa la tasa de interés, el otorgamiento regulado de préstamos y desembolsos, transparencia de estados financieros y utilización de sus inversiones

como banco en el interior como sería la Bolsa de Valores de Lima (BVL) o en el exterior con los Bonos extranjeros y depósitos en dólares.

### **Funcionamiento de los bancos en el Perú**

Los Bancos como tales son regulados por:

#### **- La Superintendencia de Banca y Seguros (SBS):**

Fue creada el 23 de mayo de 1931 con el nombre de Superintendencia de bancos con la finalidad de controlar y supervisar los bancos, conformada en ese entonces por 16 instituciones financieras acostumbradas a la autorregulación. Se fue expandiendo progresivamente en 1936 se incluyeron las compañías de capitalización y aseguradoras. Luego también controlaba el cobro de intereses y se incluyeron las empresas financieras y a las mutuales de vivienda. En 1972 se incluyó a las cajas de ahorro y préstamo para vivienda, 1978 las cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas de seguros. En 1979 fue incluida en la Constitución y en 1981 dictó su primera Ley Orgánica de la Ley de Bancos, considerándose a la SBS como una institución pública con personería jurídica de derecho público y con autonomía respecto del Ministerio de Economía y Finanzas. En el año 2000 se incorporó a las AFP, cambiando su nombre a “Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones”. En el 2007 se incorporó la función de prevenir y detectar el lavado de activos y financiamiento del terrorismo.

### **- El Banco Central de Reserva del Perú (BCRP):**

El 9 de marzo de 1992 se promulgo la Ley N° 4500 que creó El Banco de Reserva del Perú, el cual inició sus actividades el 4 de abril del mismo año, se creó por la necesidad de tener un sistema monetario que no provocara inflación en los años de bonanza, centralizó la emisión de billetes y monedas y las reservas que respaldaban, ajustó la oferta monetaria e invirtió en el mercado cambiario. En el mismo año inició la emisión de billetes (Libra peruana de oro). La Gran Depresión de 1929 y la caída de los precios internacionales más el financiamiento de gasto público originaron la depreciación de la moneda nacional, por lo cual solicitaron asesoría de Edwin Kemmerer, él propuso la transformación del Banco de Reserva y el 28 de abril dio origen al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), con la principal función de mantener el valor de la moneda. El 3 de septiembre de 1931 se inauguró oficialmente con Manuel Olaechea como su primer presidente.

Estos se ciñen a las normas establecidas, tasas de interés, regulaciones, entre otras. Este sistema bancario tiene un trato directo con los clientes, y los atiende en lugares determinados llamados agencias o tiendas., determinan el nivel de transacciones promedio y asignan de acuerdo a esto los recursos operativos, el tamaño del espacio de atención, el ambiente, música, espacios de estacionamiento, y un protocolo de atención estándar.

## Teoría de Colas

La Teoría de colas o también llamada teoría de líneas de espera, Gonzáles nos comenta (2003) que la primera investigación teórica relevante acerca de esta teoría fue en 1909 por A. K. Erlang trabajador de la empresa Copenhagen Telephone Co. quien analizó un problema sobre la congestión telefónica; donde las personas que llamaran tenían que esperar, ya que las operadoras no podían atender las llamadas con la misma rapidez que eran hechas.

Esta teoría viene siendo explicada por **Portilla, Arias & Fernández (2010)** como el equilibrio que se suscita entre dos variables tales como el número de unidades que entran y el que siendo ya atendido previamente, sale.

Haciendo uso de los sistemas contables tales como Primeras entradas y Primeras Salidas (PEPS) o últimas en entrar primeras en salir (UEPS).

Dicha teoría de colas será la base fundamental para poder explicar de manera más didáctica esta investigación, ya que esta teoría se basa en la llegada, atención y salida de los clientes de una institución, entendiéndola en su fase más simple, podemos empezar a incluir más factores tales como ineficiencia en procesos operativos (burocrática), pocos recursos operarios, demanda creciente, entre otros.

Mientras que Ferreyra, Iñiguez & Arburua (2010) sostienen que más que basarse en un equilibrio, se basaría en un proceso estocástico, es decir, que depende netamente del azar, el cual no es posible medir, sino, estimar a raíz de sucesos previos o históricos que se puedan tomar como medida de medición de la posible masa multitudinaria que pueda llegar a formar parte de la cola. Ambos sistemas se basarán en una misma ideología, la atención al cliente que forma parte de la cola,

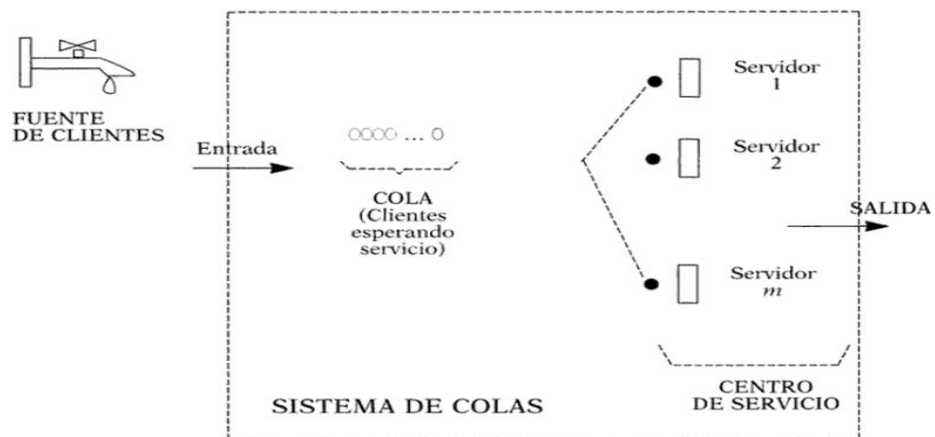
la cual si no es atendida seguirá creciendo hasta el infinito si es que ninguna de las variables genera algún movimiento.

### Descripción de una cola

Sarabia (1996) nos describe una cola a través de este gráfico, donde todo fenómeno de “colas” se divide en 4 partes:

- El ingreso de los clientes:
- La línea de espera o cola
- El centro de servicio
- La salida de los clientes

**Imagen 1: Descripción de una cola**



**Fuente: Libro “La investigación operativa: una herramienta para la adopción de decisiones”**

Por otro lado Sarabia nos dice que al conjunto “cola-centro de atención” se le denomina “sistema”.

Un sistema de colas o sistema de líneas de espera es definido por Izar (1998) como un conjunto de clientes y un orden donde los clientes son atendidos, existiendo un proceso de nacimiento (cuando un cliente entra al negocio a recibir un servicio) y muerte (cuando el cliente después de ser atendido sale del negocio).

### **Administración del tiempo**

Es uno de los recursos más importantes, algo que no se puede ahorrar, no retrocede, no se recupera, sino que solo pasa, todos recibimos a diario el mismo tiempo (24 horas al día), no existe quien reciba más o menos ni nadie que se los pueda quitar, solo depende de nosotros como administrarlo.

Según **Martínez (2012)** el tiempo “es perecedero, es un recurso escaso, totalmente inelástico, no es almacenable ni se puede guardar, es el recurso más valioso que poseemos”, todo individuo con responsabilidades sabe que en ocasiones pierde tiempo que no tiene lo que origina que no pueda realizar con éxito sus objetivos. En la actualidad los empleados de una empresa son conscientes de que deben realizar de manera eficiente su trabajo para garantizar su puesto, en el caso de las jefaturas la mayoría no cuenta con tiempo suficiente para sus labores, sin embargo una considerable parte del tiempo se utiliza en cosas que son poco productivas lo cual erróneamente como les falta tiempo deciden quedarse más horas en el trabajo; lo correcto es aprovechar y aprender a gestionar el tiempo, para no desperdiciarlo y cumplir con todas sus obligaciones

tanto laborales como personales, no porque dediques más tiempo a una tarea significa que estará bien.

### **Percepción del Cliente sobre el Tiempo de Espera**

Las percepciones de los clientes sobre cuanto están esperando, no siempre es la misma del tiempo real que transcurre a nuestro alrededor, es decir, este tiempo para el cliente es “Subjetivo” y diferente de un cliente a otro.

**Díaz (2011)** y **Barboza & Rojas (1995)** aseguran que esto se da por distintas razones, tales como el ambiente, que sería el espacio en el cual el cliente se encuentra esperando, el nivel de conciencia (que factores hay en el ambiente que distraigan al cliente) y el estado de ánimo del cliente en dicho espacio de tiempo.

Entonces, dicha percepción y valoración generará impactos positivos (evitar que el cliente se disguste por la espera) como impactos negativos (que se disguste y genere disturbios durante la espera) lo cual provocaría un malestar general tanto en los demás clientes que cambiará la percepción de la espera como del recurso operativo.

El tiempo que el cliente invierta en la cola y le genere incomodidad o fastidio se convierte en tiempo perdido, malgastado dentro de la institución que no le generó ningún tipo de beneficio, esto sostiene **Barboza & Rojas (1995)**.

Pero en mercados competitivos, este sería un factor determinante de que el cliente opte por seguir con nosotros o irse con la competencia, como mencionan Ferreyra, Iñiguez & Arburua M. (2010), El tiempo esperado por el cliente es la primera fase de la atención, la cual si no es ágil y eficiente generará un malestar



en los clientes y por consecuencia posible tendencia a perder posicionamiento en el mercado como institución.

### **Canales alternos**

Según **Castelló (2007)**, nos dice que con el avance de la tecnología también vino la rebelión del ofrecimiento de servicios financieros, no solo mediante canales físicos sino también electrónicos, dando lugar a la banca virtual, entrando así a la era multicanal que tiene a las oficinas de los bancos como los principales en el ofrecimiento de productos y servicios pero no el único canal para adquirirlos; nos muestra también los diferentes canales de distribución que se pueden utilizar, como son, los cajeros automáticos, la participación de entidades no bancarias, la banca electrónica, etc.

**Pichardo (2007)**, nos dice que la banca convencional se ha definido por tener las oficinas de los bancos como el canal fundamental de distribución, pero la banca se ha transformado con una orientación hacia el cliente. Nos dice también que la búsqueda de canales alternativos empezó en 1970 con los cajeros automáticos, luego paso a los centros de contacto telefónicos, las mini-sucursales en tiendas, hasta llegar al internet mediante las Tablet o incluso los celulares, los clientes ya no necesitan acercarse a una sucursal del banco para ver sus estados de cuentas, para realizar transferencias, para pagar sus servicios, etc., porque ahora tienen varios canales que pueden utilizar para saciar sus necesidades donde se encuentren.

Sin embargo según el Grupo de Soluciones Empresariales de Internet de **Cisco (2012)**, llama a esta nueva realidad financiera “La era de la banca

omnicanal”, en el que nos indica que esta banca omnicanal es distinta de la dirección actual “multicanal”, ya que por multicanal entiende que los bancos impulsan a los clientes a utilizar un canal que cueste menos, sin embargo, la banca omnicanal brinda mayor satisfacción, ya que permite a los clientes acceder a los productos y servicios en el momento y el lugar en que lo deseen.

### **Eficiencia laboral**

**Tamames (1989)** citado por **Fernández-Ríos & C. Sánchez (1997)**, nos define la eficiencia como la capacidad de lograr el cumplimiento de un objetivo minimizando los recursos.

Mientras que **Arquímedes (2002)** relaciona la eficiencia con la “relación producto/insumo”, con esto se refiere a la cantidad de cosas obtenidas usando una cantidad determinada de un recurso. Por ejemplo cuando ese recurso es el “tiempo” la eficiencia de una maquina se va a poder ver dependiendo de cuantas piezas por minuto realice. Lo mismo sucede con las personas en que tan bien realizan su trabajo usando la menor cantidad de los recursos de la empresa.

Arquímedes también nos comenta que no debemos caer en error confundiendo la eficiencia con ocupación, pensando que si mientras más ocupada está una persona es más eficiente y por el contrario si no parece ocupada es ineficiente; y no es así, una persona puede estar muy atareada con diversas cosas y a pesar de eso puede estar haciendo mal uso del recurso del “tiempo” desperdiciándolo.

Muchos confunden eficiencia con eficacia que es cumplir los objetivos sin importar cuanto de recursos utilice. Las empresas hoy en día buscan personal

eficiente que cumpla con sus funciones y a la vez no malgaste los recursos, ya que es una pérdida de dinero.

La Atención Eficiente de un recurso operativo en una Institución Financiera tal como un Banco va ligada a la capacidad de reducción de tiempos en la atención, es decir, que tan rápida y con cero errores puede llegar a ser tal atención. **Barbosa & Rojas (1995).**

Pero esto se debe a si existe un equilibrio en la cantidad de dichos recursos con respecto a la afluencia de clientes y los tiempos promedios de llegada, los cuales si se generara un desequilibrio en estas dos variables haría que se generen largas colas de espera y perspectivas de ineficiencia en la atención operativa como desinterés, colaboradores que no “jalan” (atención a la cola), que conversan entre ellos o que se paran donde su jefe para evitar prestar dicha atención.

### **Ausentismo laboral**

**Moreira (2006)** nos da varias definiciones de absentismo laboral:

- Es toda falta al trabajo, sea evidenciada o no.
- Es la omisión por parte del empleado de sus responsabilidades en el trabajo ya sea por la totalidad o parte de su día de trabajo.
- Es la acción personal de no asistir al trabajo como resultado de la preferencia de otras tareas que generan el descuido de sus labores como empleado.

Nos dice también, que para el responsable de la producción, la ausencia del personal es un problema diario que se tiene que solucionar rápidamente, ya que se tiene que suplir la falta de ese colaborador con la de otro o distribuir el

trabajo con el resto del equipo, para sus compañeros la falta de personal significa un incremento de carga laboral sin incentivo, para los responsables de recursos humanos el absentismo laboral es un desafío diario, ya que ellos son los que tienen que detectar las causas de las enfermedades ocupacionales o detectar que colaboradores incumplen la normatividad de la empresa, mientras que para la dirección es una variante que afecta la rentabilidad de la empresa, ya que puede aumentar los costos finales.

**Moreira (2006)**, quiere que rompamos con el mito de creer que el absentismo laboral es únicamente por un problema médico, ya que es un aspecto social que se relaciona con una postura singular o plural frente al trabajo, por lo que la mejora de los procesos disminuirá considerablemente el nivel de absentismo.

Nos dice también que en el absentismo influye la lealtad que tiene el empleado para con la empresa, la esperanza o posibilidad de ascenso que la empresa brinda, etc., es por ello que el absentismo tiene que ser evaluado mediante perspectivas diferentes.

**Gonzales, Peiró & Rodríguez Molina (2008)**, nos dicen que el absentismo es un fenómeno propio del mundo del trabajo, cuando el comportamiento de faltas de los trabajadores sobrepase los límites adecuados, se genera un problema para la empresa, porque impide la obtención de los objetivos propuestos.

## Calidad de atención

Según **Alcalde (2009)**, nos muestra varias definiciones respecto a calidad:

- Calidad son las mejores características de un producto o servicio y está relacionado con un precio más elevado.
- Calidad es que el producto o servicio sirva de manera adecuada para lo que se desee realizar con él.
- La calidad es aceptada si el precio es el adecuado para la misma.
- Se dice que un producto o servicio es de calidad, si cumple con todas las características y satisface las expectativas de sus diseñadores.
- Calidad es que el cliente se sienta satisfecho con el producto o servicio ofrecido y que dicho producto o servicio pueda superar la perspectiva que el cliente tenía del mismo.

Según Publicaciones **Vértice S.L. (2008)**, define a la calidad como la combinación de propiedades de un producto o servicio para atender y complacer los requerimientos de los clientes.

Nos dice que los compradores tienen muchas carencias y que una empresa brinda calidad, si el producto o servicio excede el ideal del consumidor y supera en todo momento sus exigencias.

Según **Varo (1994)**, la calidad de servicio se manifiesta con la superioridad que tienen las empresas para atender las demandas de los clientes clave, ya que la calidad de servicio puede ser medida con el nivel de aceptación de los clientes, según los parámetros establecidos por la empresa; para mejorar la calidad del

servicio hay que detectar las fases que el cliente atraviesa al momento de brindarle un servicio, ya que esto nos ayudará a conocer a nuestro cliente y poder detectar los posibles errores que podría haber en cada etapa.

Según **Philip Kotler (2002)**, la calidad total es una táctica de las empresas para el perfeccionamiento y evolución tanto de la calidad como también de sus productos y servicios, ya que la calidad es un elemento fundamental para complacer a nuestros clientes y obtener mayor rentabilidad.

**Martha Vargas & Luzángela Aldana (2007)**, nos dicen que la calidad tiene que mejorar con el tiempo hasta llegar a la perfección y en ésta se encuentra el ser humano como centro; la calidad hace que las empresas creen estrategias para captar clientes, ya que el mercado es cambiante, motiva a las organizaciones para crear nuevos proyectos y emprender.

Según Publicaciones **Vértice S.L. (2010)**, nos dice que la calidad es una agrupación de atributos de los productos y servicios que tiene un nexo con la satisfacción de las carencias de los clientes, una empresa brinda calidad cuando sus productos o servicios son mejores de lo que el cliente espera, por ello se dice que la calidad es elegida por la empresa para ser superiores en el mercado.

### **Teoría de la Calidad**

Entre las teorías de la calidad más importantes, rescatamos la teoría de la calidad de Deming. **Deming (1989)**, nos dice que la dirección debe dirigir, de lo contrario la empresa fracasaría.

Deming demostró a los japoneses que la única manera de seguir en el mercado sería mejorando la calidad y que para ello se necesitaría que el trabajador sepa lo que tiene que hacer, esto hará que hayan menos errores por parte de los trabajadores, menos desechos de material, menos productos rechazados, menos reprocesos, menos pagos a los trabajadores por hacer un producto mal hecho, de esta manera mejorar la productividad y mantenerse en el mercado siguiendo el proceso.

Para ello Deming nos aporta 14 puntos para poner en práctica:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio: Esto nos dice que deben enfocarse en día a día en perfeccionar la calidad del producto para poder permanecer en el mercado en corto, mediano y largo plazo.
2. Adoptar la nueva filosofía: Los planes de contingencia que se utilizan ante cualquier situación de emergencia de la empresa aumentan el coste, ya sea por defectos tanto en los materiales como en los productos, errores en la producción, por una mala gestión de los supervisores, etc., por ello se debe de estar enfocado en realizar un buen trabajo para poder lograr la economía y mantenerse competitivos en el mercado.
3. Dejar de depender de la inspección en masa: Una inspección frecuente para brindar una buena calidad, da a conocer que el proceso es defectuoso.

La inspección se realiza normalmente cuando el producto ya se terminó, esto genera un reproceso, ya que se tienen que hacer correcciones a la producción mal realizada de lo contrario la empresa perdería no solo tiempo sino también dinero.

Mostrarle al personal las unidades defectuosas que este produjo, no es una medida correctiva, por lo tanto, se deben identificar las falencias para poder prevenir y mejorar el proceso de producción.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio: Nos dice que más importante debería ser la calidad que se le puede brindar al cliente y la capacidad de seguir mejorándola que permitir que definan al producto solo por su precio.

Las empresas de América deberían saber que el precio no tiene importancia para las empresas de Japón, ya que ellas están enfocadas en productos de calidad.

5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio: La calidad es un proceso constante de mejora, al aumentar la calidad, aumentará la productividad y disminuirá el margen de error en los procesos.

6. Implantar la formación: Todo el personal debe estar plenamente capacitado para la labor que desempeñará y un directivo tiene que saber el trabajo que cada uno de sus subordinados realiza para poder ayudarlos en algún proceso que no tengan claro, darles críticas constructivas y poder supervisar.

7. Adoptar e instruir liderazgo: El trabajo de los directivos es liderar, enseñando a sus subordinados a desarrollarse cada vez mejor en las actividades que realiza, eliminando así los obstáculos que los limiten a desempeñar sus funciones.

8. Desecha el miedo: Nos dice que todos deberíamos enfocarnos a no tener miedo para realizar las cosas que deseamos de la mejor manera posible y estar abiertos a los cambios que se producen a lo largo de nuestras vidas porque esos cambios nos ayudarán a aprender algo nuevo y a desempeñarnos mejor.



9. Derribar las barreras entre las áreas de staff: Nos dice que todas las áreas por las que está conformada la empresa deben de trabajar en equipo, ya que si cada área trabaja de manera individual podría afectar a otra sin darse cuenta, es por ello que se tiene que trabajar en conjunto porque será la única manera en que vayan en la misma dirección y que mantengan la empresa a flote.

10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y metas para la mano de obra: Nos dice que nuestro trabajo es reflejo de cuan a gusto nos sentimos con lo que hacemos, es por ello que se debe eliminar todo lo que nos exija una mayor producción sin proponer un proceso que nos lleve a ella, porque de lo contrario no nos ayudará a mejorar el trabajo realizado.

11. Eliminar los objetivos numéricos para los directivos: Un incremento en los objetivos numéricos trazados por los directivos, con un plan estructurado, nos llevara al éxito seguro, sin embargo, si se desea realizar lo antes mencionado sin un plan y sin un método para poder medirlo, solo se conseguirá más presión y más conflictos que solucionar.

12. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho de estar orgullosa de su trabajo: Nos dice que los directivos tienen que estar alertas con los problemas que surgen día a día en la producción, para que ayuden a sus subordinados a saber si el trabajo que realizan es el correcto y que en caso estén realizando productos en mal estado puedan identificar el problema, ya que esto hará que se implementen mejoras en los procesos, que los operarios tengan definidas sus funciones y que con las mejoras puedan sentirse satisfechos con los productos de calidad que pueden realizar.

13. Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo: Nos dice que una empresa no sólo necesita gente que realice bien su trabajo sino también personas que deseen superarse por sí solas, ya que siempre se aprende algo nuevo día a día mejorando así su educación y que no sólo esperen las capacitaciones que la empresa les pueda dar para que puedan desempeñarse mejor en sus funciones.

14. Actuar para lograr la transformación: Nos dice que con los puntos antes señalados tenemos todas las herramientas para identificar los obstáculos y realizar el cambio, para ello se tiene que involucrar a todos los que conforman la empresa para que puedan estar abiertos a los nuevos procesos y acepten los compromisos que tendrán que asumir para lograr la calidad total.

## **Cliente**

**Philip Kotler (2002-2003)**, nos da varios puntos de vista acerca de los clientes:

- Los clientes son lo más importantes para las empresas.
- Las empresas dependen de los clientes, no los clientes de las empresas.
- El cliente no es una distracción, es el objetivo del trabajo de las empresas.
- Los clientes manifiestan sus carencias y las empresas con su ingenio aprovechan esas carencias para beneficiarse y beneficiar a los clientes.
- No ayudamos a los clientes atendiéndolos, ellos nos dan el placer de servirles.

- El desafío de las empresas es enfocarse en que sus clientes perduren más que sus productos, ya que los productos van modificándose.
- Los clientes deben ser valorados y cuidados por las empresas, como todos activos de las empresas.
- Si una empresa no está al pendiente de sus clientes, otra empresa lo hará.

**Ana Bastos (2006)**, define al cliente como la persona que obtiene un bien o servicio para su propio uso o para el uso de alguien más, a cambio del pago de una cantidad monetaria establecida por la empresa y aceptada por la sociedad.

El cliente es motivado por sus necesidades o anhelos a adquirir un producto o servicio y la satisfacción de los mismos se llevará a cabo de acuerdo al afán del individuo de saciar sus necesidades, es por ello que cada cliente es totalmente distinto.

**Ana Bastos (2006)**, nos dice también que las empresas tienen que estar abiertas a los cambios, tienen que estar dispuestas a modernizarse, a crear nuevos productos, porque los clientes cambian de preferencias a diario, por tanto, las empresas deben de estar siempre alertas para poder satisfacer las necesidades de su clientela, ya que los clientes son los que deciden qué comprar, dónde y cuándo.

A continuación nos define los tipos de clientes:

- Cliente práctico: nos dice que suele ser una persona serena, fácil de persuadir, por tanto el vendedor al asesorarlo podrá ganarse su confianza.

- Cliente innovador: es una persona con facilidad de palabra, que se inclinará siempre por lo novedoso, por tanto le gusta que lo halaguen y que no lo juzguen.
- Cliente considerado: es una persona que le gusta que lo respeten, suelen ser decididos y simbolizará gran parte de las compras, aunque puede ser un poco maniático, confuso e infiel.
- Cliente ávido: es una persona reservada, retraída, suele ser un cliente fiel, pero no se deja influenciar ni le gusta perder el tiempo.
- Cliente seguro: es una persona prudente, reservada, suele ser un cliente fiel y que pensará mucho antes de realizar la compra.
- Cliente sentimental: es una persona sincera, humilde, de trato amable, suele ser un cliente fiel y regular.
- Cliente orgulloso: es una persona ruda, dominante, competente, detesta los consejos y perder el tiempo, suele ser un cliente un poco influenciable.

**Vanesa Pérez (2006)**, el cliente es quien acepta los productos o servicios de las empresas, es decir, el cliente es quien determina qué empresa sigue en el mercado, por tanto, es quien critica o valora los productos o servicios adquiridos de acuerdo al nivel de satisfacción que le hayan generado y es dependiendo de esa satisfacción que se pueden generar distintas relaciones entre cliente y empresa, es de ahí que nacen los compradores, clientes frecuentes y clientes fidelizados.

- Compradores: tienen una relación débil con la empresa, los compradores normalmente adquieren un producto o servicio que satisfaga su necesidad

pero no complementa ese producto o servicio con uno extra ya que no tienen la costumbre de usarlo frecuentemente, es por ello que no sienten que haya alguna relación con la empresa.

- Clientes frecuentes: tienen una relación normal con la empresa, son personas que ya tienen la costumbre de utilizar de manera seguida los productos o servicios ofrecidos por la empresa y en caso la empresa cometa algún error son capaces de pasarlo por alto con tal que lo solucionen.
- Clientes fidelizados: tienen una relación fuerte con la empresa, son clientes que se sienten identificados con la institución y no sólo van a adquirir productos o servicios sino que también recomiendan a sus conocidos que los utilicen.

**Vanesa Pérez (2006)** nos habla de seis tipos de clientes, los clientes internos, clientes externos, clientes finales, clientes intermedios, público objetivo y clientes potenciales.

- Clientes internos: son las personas más importantes, porque laboran en la empresa y son las encargadas de fabricar los productos o servicios, muchas empresas no consideran las opiniones de los clientes internos, aunque deberían de darse cuenta que cada área de la empresa es un cliente que también brinda un servicio, ya que ellos son los que perfeccionan la calidad en los procesos internos para poder otorgarle una mayor satisfacción a los clientes externos.
- Clientes externos: son las personas que compran los productos ofrecidos por las empresas y quienes determinan qué empresas siguen en el mercado, son

personas que no tienen relación laboral con la empresa y son los que generan ingresos. Los clientes externos miden su satisfacción mediante el trato que le brindan los colaboradores de las empresas, que los productos estén en buen estado, que sean variados, que la empresa sea acogedora, que este limpia, etc.

- Cliente final: es la persona que va a beneficiarse con el producto o servicio que se obtuvo de la empresa, es considerado también como el usuario final.
- Cliente intermedio: es quien reparte de mercadería de la empresa para que pueda ser aprovechada por el cliente final.
- Público objetivo: son personas que no se sienten atraídas por el producto o servicio ofrecido por la empresa, sin embargo la empresa enfoca su publicidad en ellos para poder persuadirlos.
- Cliente potencial: son personas que revelan el deseo de adquirir algún producto o servicio ofrecido por la empresa, sin embargo se sienten dudosos de adquirir o utilizar dichos productos o servicios.

### **Atención al cliente**

Para **Andrew Brown (1989)**, la atención al cliente es una política que se tiene que practicar diariamente desde los directivos hasta los empleados y que puedan entenderla a la perfección, ya que la atención al cliente no es una campaña que tiene principio y fin, sino que tiene que seguir siendo aplicada para que la empresa se mantenga en el mercado, nos dice también que la atención al cliente hace que tanto los empleados como los clientes puedan encajar en un

mismo espacio, si esto se logra hará que la empresa tenga una ventaja potencial frente a las demás.

**Blanco (2001)** citado por **Vanesa Pérez (2006)**, nos dice que la atención al cliente es un conglomerado de ejercicios propuestos por la empresa inclinadas al mercado, encargadas de reconocer las carencias de los clientes, haciendo que éstos clientes compren los productos o servicios para que de esa manera satisfagan sus necesidades, llenando los anhelos de los clientes y ampliando la satisfacción de los mismos.

**Vanesa Pérez (2006)**, nos dice que para tener una atención al cliente próspera, la empresa debe conocer a su mercado y ello se puede realizar mediante encuestas, de esta manera se sabrá la actitud de los consumidores, se podrá reconocer sus falencias y se encontrarán los medios con los cuales se podrá transformar esas necesidades en demanda.

Una empresa no sólo debe conocer el mercado sino también conocer a su cliente, ya que teniendo una empatía con el cliente podrá pensar como él, desarrollando el producto o servicio a su medida, logrando fidelizar al cliente, lo cual le proporciona un provecho monetario, por ello la atención al cliente es lo primordial en una empresa, ya que si el cliente tiene una experiencia agradable querrá regresar e incluso recomendar a la empresa con sus conocidos y esto hará que la empresa tenga mayor posicionamiento en el mercado.

**Renata Paz (2007)**, nos habla de dos tipos de atención al cliente, atención al cliente en productos y atención al cliente en servicios:

- Atención al cliente en productos: nos dice que la empresa debe priorizar la calidad en la venta de los productos, antes, durante y después de dicha venta, ya que el cliente no sólo valora lo beneficioso que sea el producto sino también la atención que se le brinda.
- Atención al cliente en servicios: a diferencia que los productos, los servicios no son con frecuencia materiales, por tanto, el cliente no puede manifestar su experiencia o satisfacción hasta que lo usa.

## **Servicio**

**Zeithaml (1981)**, citado por **Dolors Setó (2004)**, nos dice que el peligro es mayor cuando el cliente contrata un servicio que cuando compra un producto, ya que el servicio primero se contrata y luego se puede saber si es bueno o no, en cambio, con el producto se puede verificar si es defectuoso antes de la compra.

**Kotler y Armstrong (1989)**, citado por **Dolors Setó (2004)**, definen el servicio como algo invisible, que no se puede tocar, ni tener, es una acción o cortesía que una persona o empresa le brinda a otra.

**Ildefonso Grande (1996)**, nos dice que los servicios se pueden clasificar de la siguiente manera:

• **Por su naturaleza:** Según **La Ama (1985)**, citado por **Ildefonso Grande (1996)**, nos muestra una clasificación descriptiva de los servicios por su naturaleza, combinando servicios puros con servicios que tienen un apoyo de productos tangibles:



1. Servicios de salud.
2. Servicios financieros.
3. Servicios profesionales.
4. Servicios de hostelería, viajes y turismo.
5. Servicios relacionados con el arte, el deporte y la diversión.
6. Servicios proporcionados por los poderes públicos, o semipúblicos y organizaciones sin ánimos de lucro.
7. Servicios de distribución, alquiler y leasing.
8. Servicios de educación e investigación.
9. Servicios de telecomunicaciones.
10. Servicios personales, de reparaciones y mantenimiento.

• **Por el sector de actividad:** Según **Browing y Singelmann (1978)** citado por **Ildelfonso Grande (1996)**, en esta clasificación emplea métodos en los cuales se dirigen los productos, como cualidad de asistencia:

1. Servicios de distribución: que buscan relacionar los productos con los consumidores, estos serían servicios de transporte, comercio y comunicaciones.
2. Servicios de producción: los cuales se proporcionan a las personas o empresas, estos serían servicios bancarios, inmobiliarios, jurídicos, etc.
3. Servicios sociales: que se brindan a las personas de manera general, estos servicios serían la atención médica, la educación, etc.

4. Servicios personales: cuyos receptores son las personas, estos servicios serían el servicio doméstico, las asesorías, las peluquerías, etc.

•**Por su función:** Según **Cuadrado y Del Río (1993)**, citado por **Ildefonso Grande (1996)**, se clasifican de la siguiente manera:

1. Servicios de gestión y dirección empresarial: como los servicios de auditoría, servicios jurídicos, consultorías, etc.
2. Servicios de producción: como mantenimientos, servicios técnicos, etc.
3. Servicios de información y comunicación: pueden ser informáticos, correos electrónicos, bases de datos, diseño de programas, etc.
4. Servicios de investigación: como investigar a las personas o empresas, proyectos urbanos, etc.
5. Servicios de personal: como selección de personal, capacitaciones, etc.
6. Servicios de ventas: como investigación de mercados, marketing directo, etc.
7. Servicios operativos: como seguridad, limpieza.

•**Por el comportamiento del consumidor:** esta clasificación está basada en las etapas que atraviesa el consumidor (ligadas al producto) antes de realizar la compra:

1. Servicios de conveniencia: son servicios que se contratan con regularidad, por tanto no necesita que el cliente se fatigue con la elección entre ese

servicio u otro, ya que la etapa de compra es sencilla y tradicional, los cuales pueden ser el servicio de un taxi, el servicio de mensajería, etc.

2. Servicios de compra: son servicios difíciles de contratar ya que el peligro que corre el cliente al contratarlo es mayor, por el ello los clientes buscan mucha información, como la experiencia de sus familiares o amigos, ponen más énfasis al comparar las ofertas antes de comprar el servicio ya que consideran que su elección podría ser riesgosa, nos referimos a los viajes de vacaciones, a la contratación de algún seguro, etc.
3. Servicios de especialidad: con estos servicios los clientes son más intransigentes que con el servicio anterior, ya que exageran y agotan todas las opciones posibles porque consideran que es una compra de servicio importante, los cuales pueden ser elegir a un médico, un asesor fiscal, etc.
4. Servicios especiales: son servicios que dadas sus peculiaridades demandan mayor empeño en buscarlos y los clientes se trasladan hasta donde sea necesario para poder obtenerlos, con ello nos referimos a tratamientos médicos contra el cáncer, cirugías plásticas, etc.
5. Servicios no buscados: son servicios que siendo conocidos no son del interés del consumidor pero que los contratan prácticamente obligados, estos son los seguros de autos (cuando se adquiere uno nuevo) o contra desastres que las instituciones financieras piden al financiar algún negocio, casa, etc.

Para **Ildefonso Grande (1996)**, según los especialistas en marketing los servicios tienen las siguientes características:

- **Intangibilidad:** cuando se habla de intangibilidad significa que un servicio es invisible, por tanto no puede ser percibido antes de su compra, la intangibilidad es lo que diferencia a los bienes de los servicios y se refiere a los servicios de docencia, a los consejos legales, etc., los servicios no pueden ser patentados justamente por ser intangibles, por tanto una empresa no puede patentar sus servicios ni evitar que otras empresas lo ofrezcan, pero lo que pueden hacer es competir, brindando calidad y protegerse, creando una imagen o marca para poder ser reconocidos por los consumidores.
- **Inseparabilidad:** nos quiere decir que podemos beneficiarnos de los servicios mientras lo consumimos, ya que la construcción de un servicio se realiza fusionando a los vendedores con los compradores, como por ejemplo, cuando se recibe un masaje, por tanto un servicio no puede ser separado del vendedor, ya que es quien lo fabrica.
- **Heterogeneidad o inconsistencia:** la heterogeneidad nos quiere decir que es complicado tratar de que todos los servicios sean iguales, es decir, un servicio puede transformarse dependiendo de quién lo brinde, por ejemplo, una persona puede percibir un servicio diferente en un supermercado dependiendo del trabajador que lo atienda, y por inconsistencia se entiende, que al ser tan inestables los precios y la calidad de los servicios, es más complicado para los clientes hacer comparaciones y llegar a una compra segura.
- **Carácter perecedero:** nos quiere decir que los servicios no pueden ser guardados, por lo tanto el servicio que no es brindado se desperdicia.

- Ausencia de propiedad: con esto nos dice que los consumidores pagan por la prestación del servicio pero no compra ninguna propiedad, por ejemplo, un turista no se adueña de una habitación que alquiló para sus vacaciones.

**Christopher Lovelock y Jochen Wirtz (2001)**, definen servicios, como la ejecución de actividades que se justifican con el tiempo, nos dicen que para identificar un servicio, más de la mitad del beneficio debe ser originado por componentes que no son físicos, si bien es cierto la compra de un servicio es un poco riesgosa ya que no se puede saber si el servicio saciará nuestra necesidad hasta que lo compremos, pues estos autores aseguran que los empleados que hagan contacto con el cliente deben ayudarlos a percibir la utilidad del servicio ofrecido, resaltar sus cualidades y darles confianza, para que de esta manera la experiencia brindada sea la mejor.

**Dolors Setó (2004)**, nos dice que los clientes al adquirir un servicio obtienen experiencias, ya que no se traspasa ningún bien. Los servicios son más difíciles de ordenar, es por eso que las empresas deben establecer lineamientos para que el beneficio que brindan los servicios sean uniformes, por ello, nos dice que las empresas deben de buscar la manera de que el cliente pueda percibir la satisfacción que obtendría al contratar un servicio, por ejemplo, la pieza más importante, son los trabajadores que atienden al cliente, la amabilidad en el trato, que el ambiente sea agradable, el precio accesible, la marca, la imagen, etc.

### **Servicio al cliente**

Para **Renata Paz (2005)**, el servicio al cliente no es una elección, sino es un componente indispensable para la empresa, ya que es pieza clave para el éxito o fracaso de la misma, el servicio al cliente es un proceso de mejora continua con el cual se pueden minimizar errores para no perder clientes.

Humberto Serna (2006), define el servicio al cliente como una táctica orientada a la antelación de las carencias y esperanzas de los clientes procurando garantizar la fidelidad de los clientes actuales como también la captación de nuevos clientes mediante el abastecimiento de un servicio extraordinario frente a los competidores, brindando a demás valor agregado, ya que los clientes aprecian nuevos procedimientos que optimicen los tiempos y les brinden soluciones.

**Williams Estrada (2007)**, nos dice que brindar un servicio al cliente es comprometerse, mostrar una inclinación en la investigación de las carencias y anhelos de los clientes, con el propósito de realizar las maniobras indispensables para saciar esas carencias, nos dice que el servicio es algo interno de cada persona y tiene un efecto saludable tanto para el cliente como para la persona que lo otorga.

Nos habla también que brindar un buen servicio al cliente significa avalar un servicio que no tenga ningún desperfecto, ello implica también homogeneizar el comportamiento de todos los empleados, la calidad de todas las áreas de la empresa, establecer un ambiente correcto para que el cliente pueda propiciar un nexo positivo con la empresa.

### **Satisfacción del cliente**

La satisfacción al cliente es como una persona compara la atención recibida con sus expectativas.

La mayoría de autores coinciden con la definición que nos da **Kotler (2002)**, donde nos dice que la satisfacción son las sensaciones tanto de placer o decepción de una persona después de comparar el “resultado de un producto” con sus “expectativas”, después de esta comparación se podrá ver el resultado si el cliente quedo insatisfecho, satisfecho o muy satisfecho.

Por otro lado **Vavra (2002)**, nos comenta que “la satisfacción de los clientes influirá en sus futuras relaciones con nuestra organización”, si el cliente queda satisfecho, volverá a nosotros sin tener que buscar otras alternativas, hasta podrá recomendarnos.

La mayoría de empresas busca satisfacer a sus clientes, no necesariamente se consigue bajando los precios, sino brindando una buena atención siendo atentos haciendo que el cliente se sienta a gusto. Tampoco es bueno prometer algo que la empresa no va a poder cumplir, solo deben prometer lo que pueden entregar o entregando más de lo que prometieron, es por ello que **Kotler & Armstrong (2001)** nos dicen “la clave es hacer que las expectativas del cliente coincidan con el desempeño de la empresa”.

Un punto importante es definir que son las expectativas, según **Gosso (2008)** las define como “las características de desempeño que esperan recibir los clientes en la prestación de un servicio”, a su vez están compuestas por dos dimensiones; la estructural, se refiere al producto o servicio que le brindaron; la emocional, es como el cliente espera sentir esa experiencia de servicio.

¿Cómo puede medirse la satisfacción al cliente?

**Vavra (2002)**, nos menciona que en la actualidad una manera de medir la satisfacción al cliente es cumpliendo el ISO Q 9001-2000, donde las empresas deben tener un control y medición del grado de satisfacción de los clientes y a la vez cubrir sus necesidades.

Mientras que **Setó Pamies (2004)** nos dice que hay dos métodos: directos a través de encuestas ya que son sencillas pero a la vez las respuestas podrían ser influenciadas; y los indirectos a través de quejas de los clientes.

## **Producto**

**Mario Farber & Patricio Bonta (1994)**, define el producto como un grupo de características físicas que posee un bien para saciar las carencias de los clientes. **Kotler (1995)** citado por **Ildefonso Grande (1996)**, presenta cuatro categorías para diferenciar los productos de los servicios:

- Bienes tangibles puros: son aquellos a los cuales no se les añade ningún servicio, como la sal.
- Bienes tangibles con algún servicio que los mejora: son aquellos productos que se ofrecen junto a un servicio adicional, por ejemplo, se vende un automóvil y se ofrece el mantenimiento del mismo por un periodo de tiempo determinado.
- Servicios acompañados de algunos bienes: por ejemplo, el transporte terrestre que incluye un almuerzo a bordo.



- Servicios puros: no necesitan un apoyo tangible como el ejemplo anterior, el cual podría ser

Según el Equipo **Vértice (2006)**, nos dice que es posible que el cliente se haga una idea de una empresa a través de sus productos y del precio, por ello, el objetivo del producto es complacer los requerimientos de los clientes y nos presenta cuatro categorías:

- Productos provechosos o vacas lecheras: son aquellos que generan grandes ingresos de dinero a las empresas, ya que intervienen más en el mercado pero tienen bajo crecimiento.
- Productos estrellas: son aquellos que tienen una gran intervención y un alto crecimiento en el mercado, son productos de los que se espera una rápida expansión, ya que de esta manera aumentaran los ingresos, pero, estos ingresos serán nuevamente invertidos en ellos mismos.
- Productos interrogantes o niños: son aquellos productos que tienen una baja intervención en el mercado y para que se puedan mantener o aumentar su participación se tiene que habilitar varios medios para que pueda suministrar de efectivo a la empresa.
- Productos desastre o perros: llamados también trampas de caja, son aquellos que tienen casi o nada de crecimiento por ende su intervención en el mercado es baja, se dice que la táctica que deben usar para que sigan en el mercado es que siempre produzcan algo, de esa manera el poco ingreso de dinero se podrá utilizar para reinvertir en ellos.

## **Usuario**

**Rosa Monfasani y Marcela Curzel (2008)**, definen al usuario como la persona que puede utilizar una cosa que no es propia de ella pero con cierta restricción.

**Aurora Gonzales (2005)**, define al usuario, como el personaje del cual se rescatan sus peculiaridades y su entorno en relación laboral, social, etc., los cuales especificarán su conducta vinculada a la información de cualquier proceso informativo.

Para la Real Academia Española, el usuario es considerado como la persona que utiliza frecuentemente una cosa, y si se habla de campo de la información se podría decir que el usuario es la persona que fabrica como la que compra la información sin importar en el sitio que esta se encuentre.

## **Personal Calificado**

Para tener un personal calificado va a depender considerablemente de que tanto esté capacitado por la empresa para que a la vez el empleado de acuerdo a lo aprendido brinde un buen servicio y una información correcta.

**Siliceo (2004)**, nos dice “que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador”. Para que la empresa logre sus objetivos y además prevea sus necesidades a futuro es necesario brindar una capacitación interna para tener personal capacitado y cubrir las necesidades de la organización.

**Siliceo (2004)**, también nos muestra 8 propósitos fundamentales que debe seguir la capacitación:

1. Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización:
2. Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
3. Elevar la calidad del desempeño
4. Resolver problemas
5. Habilitar para una promoción
6. Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
7. Actualizar conocimientos y habilidades
8. Preparación integral para la jubilación

En la actualidad no todas las empresas brindan capacitación ya que no identifican estos propósitos ya mencionados, o no lo ven como una inversión que se les retribuirá con los logros de objetivos, personal más identificado con la empresa, clientes más satisfechos.

### **Satisfacción y motivación laboral**

La satisfacción, según **Zubieta & Susinos (1992)** nos dice que “es una función del grado en que las necesidades personales del individuo están cubiertas en la situación laboral”. Por ello la satisfacción laboral es el grado en que más se asemeja las características del puesto de trabajo a los deseos de cada persona que considera necesario para su evolución.

La motivación laboral según **González (2006)** es “el proceso que parte de una meta a lograr o de una necesidad a satisfacer e impulsa la realización y mantenimiento de una conducta determinada”; un colaborador no necesariamente necesita motivación salarial sino también que lo reconozcan para que esté más identificado y pueda lograr los objetivos de la empresa. Gonzales nos dice que hay 2 tipos de motivación:

- Motivación Intrínseca: Características de las funciones a realizar
- Motivación Extrínseca: Elementos independientes al trabajo (por ejemplo condiciones de trabajo)

Según esta clasificación, podemos ver 3 modelos de motivación:

- Modelo de expectativas: Se basa en que las personas tienen sus propias expectativas.
- Modelo de Porter y Lawer: Se basa en que el esfuerzo de la persona será dependiendo de la recompensa que tenga a cambio. Este modelo se basa en la correspondencia entre esfuerzo y recompensa.
- Modelo integrador de motivación: Integra todos los elementos relevantes dentro del proceso de motivación como expectativas, necesidades, etc.

Gonzales nos comenta que tanto la satisfacción como la motivación y el rendimiento del individuo son factores que guardan relación entre sí, y que son de gran importancia a la conducta laboral del colaborador.

## **Ambiente laboral**

Para mantener un ambiente laboral adecuado en el trabajo, va a depender mucho del clima laboral que se viva en el área, que involucra tanto a jefes como a colaboradores, y trabajar en un buen ambiente, significa que trabajaran contentos, esto se verá reflejado en la atención que brinden a los clientes.

Según **Gan & Triginé (2012)** define el clima laboral “como un indicador fundamental de la vida de una empresa”, favorece los logros y éxitos de la empresa donde intervienen varias variables como las normas internas, ambiente físico, actitudes de los compañeros, salarios, entre otros.

Mientras que Bordas (2016) lo define como el conjunto de aspectos tangibles e intangibles que se encuentran en una organización y que afecta las actitudes y comportamientos de sus colaboradores como también el desempeño de la organización. Este clima laboral puede cambiar, siendo principalmente los líderes de las organizaciones los que den la iniciativa de cambio.

**Bordas (2016)** nos menciona 8 dimensiones relevantes dentro de los estudios de clima laboral: Autonomía, cooperación y apoyo, reconocimiento, organización y estructura, innovación, transparencia y equidad, motivación y liderazgo.

Entre las teorías más importantes sobre el clima laboral tenemos la teoría “X” y la teoría “Y” de **McGregor (1972)** citado por **Palomo (2010)** donde:

X: Es la persona que no le agrada el trabajo, prefieren ser controladas y que las dirijan a los objetivos de la empresa, evita responsabilidades.

Y: Es la persona que le agrada trabajar, muestra interés, se sienten motivados, actúan por iniciativa propia ante cualquier problema.

La segunda postura es la más recomendable para las organizaciones y que deberían seguir todas las empresas.

## **Productividad**

Según **López (2013)**, define productividad como:

- La productividad es la manera más competente para producir bienes materiales midiéndolo en riqueza.
- La productividad se ejecuta por medio de las personas, de su inteligencia para elaborar de manera abundante los productos que satisfacen las exigencias y anhelos del hombre.
- Nos dice que la productividad y la eficiencia conviven y van de la mano en el trabajo.

El **Instituto Peruano de Economía (2013)**, define la productividad como lo que produce el hombre en un lapso de tiempo y puede ser medida por la cantidad producida o por la rentabilidad de los bienes o servicios producidos. Nos dice que para que la productividad crezca los operarios tienen que tener mejores condiciones de trabajo, mejores herramientas y mayor capacitación.

**Fernández (2010)**, nos dice que la productividad no debería confundirse con el exceso de trabajo, ya que para mejorar la productividad no se necesita intensificar el trabajo sino realizar un trabajo basado en conocimientos.

Rodríguez (1993), establece cuatro criterios que otorgan mayor exactitud a la expresión de productividad:

- Incorporar la eficacia como concepto clave, nos dice que no sería útil la eficiencia de los colaboradores sino se llega a los objetivos que la empresa ha propuesto, ya que si juntamos la eficiencia con la eficacia nos da como resultado la efectividad, que busca alcanzar la meta deseada, con menos cantidad recursos y en un tiempo óptimo.
- Asegurar que la productividad tenga efectos positivos en el cliente, lo cual se lograría si sobrepasamos la perspectiva de los clientes, complaciendo sus necesidades y brindándole un producto o servicio de calidad.
- Establecer que la alta productividad implica el fenómeno del desarrollo de los trabajadores, lo cual significa que el horario de trabajo sea el adecuado para que los trabajadores puedan tener calidad de vida, a ello se le suma que el salario este acorde con las funciones que realiza, que puedan ser capacitados para que así la empresa cuente con trabajadores calificados para su puesto y que los directivos sean justos y respetuosos.
- Aceptar como parte de la productividad a la responsabilidad social de la empresa, lo cual significa que la empresa debe respetar la ecología, cooperar económicamente con la sociedad y mantener la ética en los negocios ya que eso honra el empeño de mejorar la gestión directiva.

## **Banco Central del Perú (BCP)**

### **Historia del Banco de Crédito del Perú:**

Según **BCP (2017)**. El Banco de Crédito fue llamado durante sus primeros 52 años Banco Italiano, inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro. El 01 de febrero de 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social, por la de Banco de Crédito del Perú. Así, el Banco Italiano, el primero en el país, cerró su eficiente labor después de haber obtenido los más altos resultados de nuestra institución. Con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, instalaron sucursales en Nassau y en Nueva York, hecho que lo convirtió en el único Banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. La expansión de sus actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con ese fin se construyó un edificio de 30,000 m<sup>2</sup>, aproximadamente, en el distrito de La Molina. Luego, con el objetivo de mejorar sus servicios, establecieron la Red Nacional de Tele Proceso, que a fines de 1988 conectaba casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima; asimismo, crearon la Cuenta Corriente y Libreta de Ahorro Nacional, e instalaron una extensa red de cajeros automáticos.

En 1993, adquirió el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia. Un año más tarde, con el fin de brindar una atención aún más especializada, crearon Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente establecieron Credileasing,



empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero. Durante los '90, su oficina de representación en Santiago de Chile desarrolló una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas. La recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue otro aspecto importante de esa década. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, han contribuido a confirmar la imagen que siempre tuvieron: un Banco con espíritu moderno.

### **Misión:**

Promover el éxito de sus clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de sus colaboradores, generar valor para sus accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.

### **Visión:**

Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecen.

### **Principios BCP:**

Según la BCP (2017), nos menciona los siguientes principios

- **Satisfacción del Cliente:** Ofrecer a sus clientes una experiencia de servicio positiva a través de sus productos, servicios, procesos y atención.
- **Pasión por las Metas:** Trabajar con compromiso y dedicación para exceder sus metas y resultados, y lograr el desarrollo profesional en el BCP.

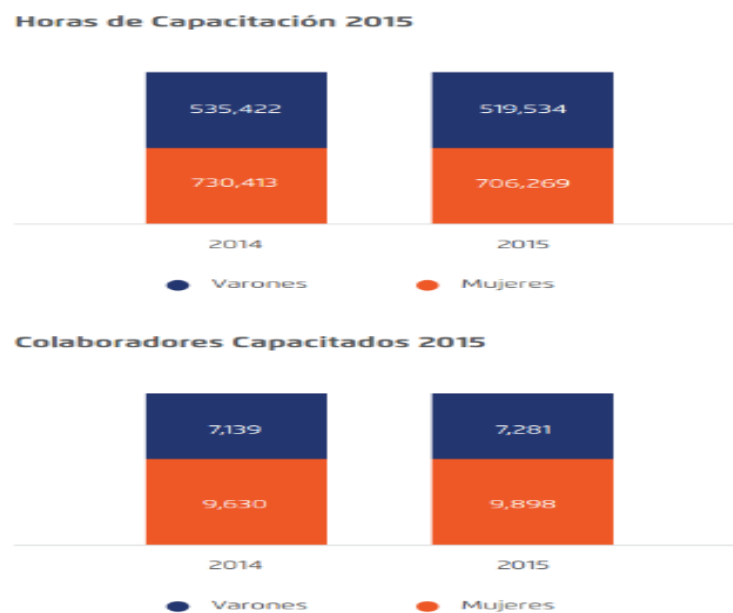
- **Eficiencia:** Cuidar los recursos del BCP como si fueran los propios.
- **Gestión al Riesgo:** Asumir el riesgo como elemento fundamental en su negocio y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.
- **Transparencia:** Actuar de manera abierta, honesta y transparente con tus compañeros y clientes y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas.
- **Disposición al Cambio:** Tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios y mejores prácticas.
- **Disciplina:** Ser ordenado y estructurado para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo establecidos.

### **Personal Calificado en el BCP:**

El BCP busca centrarse en el desarrollo de sus colaboradores para ello, es política fomentar la capacitación profesional de sus empleados, otorgándoles prioridad en la selección interna de puestos profesionales, jefaturas y de gerencia.

En la memoria anual del BCP (2015), encontramos una imagen donde podemos ver las horas de capacitación brindadas y a cuantos colaboradores.

**Imagen 2: Horas y cantidad de Colaboradores capacitados, año 2015**



**Fuente: Memoria anual 2015 del BCP**

**Canales alternos en el BCP:**

Según **BCP (2017)**.

- Los Agentes BCP, se encuentran afiliados en negocios, como bodegas, farmacias, entre otros, hasta la fecha el BCP cuenta con aproximadamente 5,500 agentes a nivel nacional, donde podrán realizar operaciones en soles como pago de servicios, adelanto de sueldo y giros nacionales, además de depósitos y retiros.

En el Diario Gestión (2015), el gerente del Área de Canales Alternativos del BCP, detalló que los agentes corresponsales del banco realizan 16 millones de transacciones al mes, y nos dice: “Es el número uno del banco, representa el 70% del total de transacciones. Contamos con 5,100 agentes a nivel nacional con una distribución de participación de 55% en Lima y 45% en provincias”.

- Cajeros Automáticos son módulos ubicados en la zona electrónica de las agencias, los cuales permiten retirar efectivo, realizar transferencias, entre otros, hasta la fecha el BCP cuenta con aproximadamente 2,200 cajeros automáticos a nivel nacional.
- Banca por Internet, donde los clientes podrán realizar sus operaciones desde la comodidad de su casa u oficina de manera rápida y segura; como pago de servicios, pago de tarjetas de crédito, transferencias, consulta de saldos y movimientos.

En el 2015 las transacciones monetarias crecieron en 12% con respecto al 2014, siendo las transferencias y los pagos de servicios las más utilizadas por los clientes.

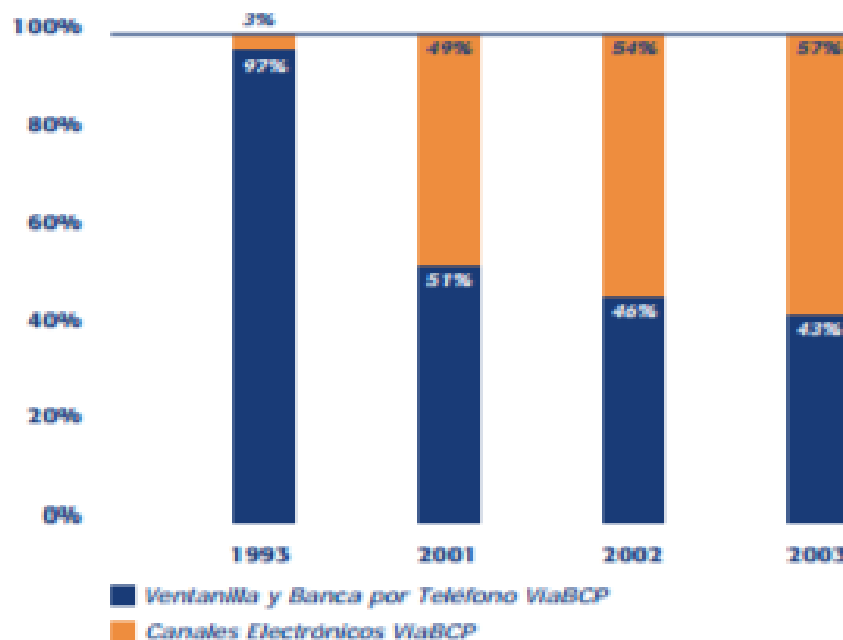
- Banca Móvil, permite realizar consultas y operaciones desde tu celular de cualquier operador de manera rápida y segura.
- Banca por Teléfono, permite realizar operaciones y consultas las 24 horas del día desde cualquier lugar llamando al 311-9898, sin necesidad de ser Cliente, donde puedes realizar consultas.
- Cajeros Multifunción, son módulos ubicados en la zona electrónica de las agencias, los cuales permiten retirar y depositar efectivo además realizar las mismas operaciones y consultas de un cajero automático.

En el 2015 las transacciones monetarias del BCP incrementaron en 12%, siendo los depósitos la transacción de mayor crecimiento en el año 2015 (66%).

En la memoria anual del BCP (2003) encontramos una imagen que muestra el porcentaje de migración de ventanilla y banca por teléfono a canales electrónicos.

**Imagen 3: Migración a Canales Electrónicos, año 1993 hasta 2003.**

### Migración a Canales Electrónicos



Fuente: Memoria anual 2003 del BCP

En el Diario **Gestión (2012)**, encontramos que el 75% de las transacciones ya se hace en canales electrónicos (cajeros automáticos, agentes e Internet), lo cual mostraría una creciente tendencia de migración a la “parte electrónica” de la banca en cuanto a las operaciones ; mientras que en el mismo Diario Gestion (2014), el gerente de la División de Banca Comercial del Banco de Crédito (BCP), Lionel Derteano, mencionó que sólo el 10% de las transacciones financieras se realizan en las agencias de la institución, lo que denota que los clientes del BCP prefieren los canales alternativos para ejecutar sus operaciones; el BCP cuenta con 6 millones de clientes y usuarios que realizan sus transacciones en ventanillas al mes. Con esto vemos que conforme pasan los años hay una tendencia a que

las personas se inclinan por los canales alternos en vez de esperar largas colas en una agencia.

En la memoria anual del BCP (2015), nos dice que “El volumen de las transacciones se incrementó en 7% durante en 2015, en el que destacó el significativo crecimiento de las transacciones realizadas en canales alternativos, mientras que las transacciones realizadas en los canales tradicionales, como Ventanilla disminuyo en 2.9%”. Viendo así que las personas prefieren hacer uso de los canales alternos antes que ir a una agencia para realizar sus operaciones.

A continuación mostramos el incremento de éstos canales de atención desde el 2013 al 2015.

**Imagen 4: Evolución de la Red de canales de distribución, año 2013 hasta**

**2**

**0 Red de canales de distribución – BCP Individual**  
(Número de unidades)

**1**

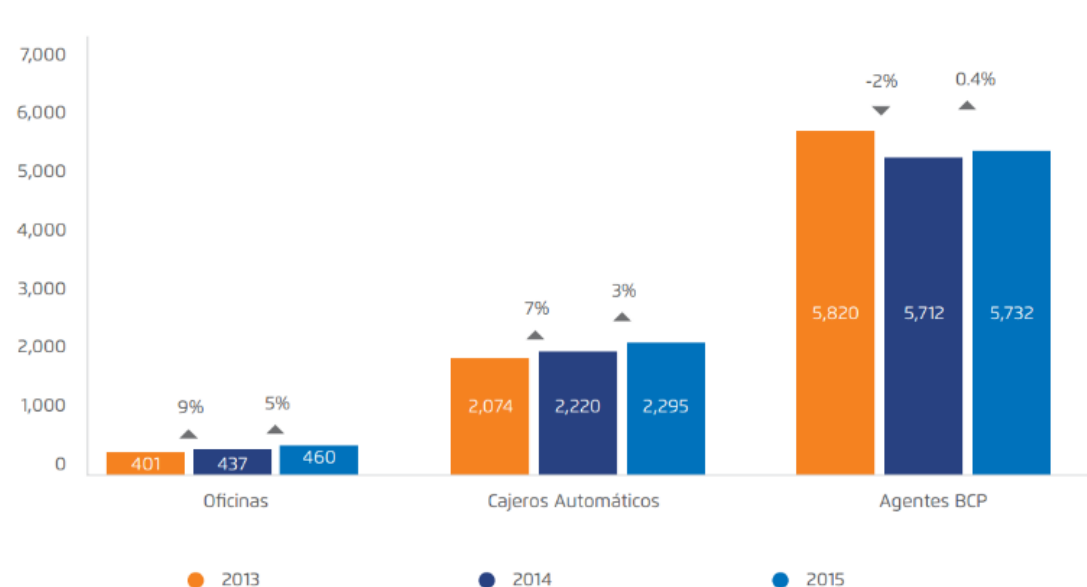
**5**

**.**

**F**

**u**

**e**



Fuente: BCP – Gerencia Central de Planeamiento y Finanzas.

## **n**te: Memoria anual 2015 del BCP

De acuerdo al Diario **Gestión (2016)** ABC de Banca del BCP, da a conocer las ventajas de usar canales alternos para los Pymes, ya que según el detalle de las transacciones realizadas de los Pymes en el 2015, el 91% de transacciones son disposiciones de efectivo de las tarjetas de crédito con el fin de realizar pagos, por ello es que las recomendaciones que da el ABC de la Banca del BCP a este sector, es que realicen sus pagos directamente con la tarjeta de crédito, o que utilicen los diferentes canales alternos que el Banco ofrece para que realicen sus operaciones desde la comodidad de su hogar u oficina sin las necesidad de cargar numerosas sumas de dinero ya que les brinda mayor seguridad, les permite ahorrar tiempo y dinero y les da nuevas oportunidades de negocio.

Según el Diario **Gestión (2016)** el BCP, nos indica que el BCP habilita una plataforma digital (kiosko) para reducir tiempo en la apertura de cuentas de ahorros, el banco espera que a fines del próximo año, el 50% de las cuentas de ahorro se puedan abrir a través de este.

**Imagen 5:**  
**digital**



**Plataforma**



### **Fuente: Diario Gestión**

Las personas que deseen aperturar una cuenta de ahorros ya no necesitan ir a la plataforma tradicional ubicada en las agencias, donde el tiempo promedio de espera es de 20 y 25 minutos.

Arturo Johnson, gerente de Área de Canales Alternativos del BCP nos dice “Para evitar este tiempo, hemos habilitado nuestros kioskos para que una persona pueda abrir una cuenta de ahorros en menos de tres minutos, atendiéndose por su cuenta”; “La atención que ofrece el kiosko es muy amigable y puede usarse a cualquier hora del día, y el cliente recibirá su tarjeta de débito y un token, si fuera necesario, sin costo alguno”

### **Eficiencia en el BCP:**

En la memoria anual del BCP (2006), vemos que el índice de eficiencia mejoró con respecto al año anterior. El índice pasó de 51.8% en el 2005 a 50.5% en el 2006, debido al buen desempeño de los ingresos operativos que pudieron sopesar el crecimiento de los gastos operativos (remuneraciones, gastos generales, depreciación y amortización), los cuales aumentaron en total 11.6% con respecto al año 2005. En el 2006, se realizaron gastos por más de US\$ 41 millones, principalmente en equipo de cómputo, implementación de Agentes BCP y gastos en software e infraestructura.

## **Segmentación de colas en el BCP**

Observamos que el Banco de Crédito del Perú posee en sus oficinas 3 tipos de segmentación de clientes:

- **Banca Exclusiva:** son personas naturales que por su alto volumen de ingresos generan una gran rentabilidad en los productos activos y pasivos del banco, es por ello que tienen una atención preferente en comparación con los clientes y visitantes, ya que al realizar las colas en las oficinas del banco priorizan su atención y tienden a esperar menos de un minuto y medio para ser atendidos.
- **Clientes:** son personas naturales o jurídicas que cuentan con productos del banco, ya sea con cuentas de ahorro, cuentas corrientes, prestamos, etc., es por ello que tienen una atención preferente frente a los visitantes, pero menor que los banca exclusiva, ellos por tener productos del banco tienden a esperar aproximadamente dos minutos y medios para poder ser atendidos.
- **Visitantes:** son personas que no cuentan con ningún producto del banco, es por ello que no son considerados como clientes, muchas de estas personas han tenido una mala experiencia con el BCP, es por ello que no desean contar con algún producto del banco, como también hay personas que tienen miedo a ser bancarizadas por ello no se arriesgan a adquirir algún producto, ya que no saben el funcionamiento de los mismos, y son las personas que tienden a esperar más tiempo para poder ser atendidos, su tiempo de espera promedio es de 4 min pero normalmente suelen esperar hasta 25 minutos en las colas de espera por la priorización de la atención de los demás segmentos. En otros bancos también son llamados usuarios o no clientes.

### 2.3 Glosario de Términos

- **Afluencia:** Llegada de personas o cosas en abundancia o concurrencia en gran número hacia una dirección.
- **Agentes bancarios:** Son los que están afiliados a las entidades financieras y en donde se pueden realizar operaciones básicas como retiros, depósitos, giros, pagos de servicios, pagos de préstamos, entre otros.
- **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. (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007)
- **Ausentismo:** Costumbre o práctica habitual de no acudir al lugar donde se ejerce una obligación, en especial al trabajo o a la escuela.
- **Banca celular:** Es un servicio proporcionado por un banco u otra institución financiera que permite a sus clientes realizar una serie de transacciones financieras de forma remota mediante un dispositivo móvil como un teléfono móvil o tablet, y el uso de software, que generalmente se llama aplicación, proporcionadas por la institución financiera para tal propósito.
- **Banca por Internet:** Puede definirse como el conjunto de productos y procesos que permiten, mediante procedimientos informáticos<sup>2</sup>, que el cliente pueda realizar una serie, cada vez más amplia, de transacciones bancarias sin necesidad de ir a la sucursal.

- **Cajeros automáticos:** Automático es una máquina expendedora usada para extraer dinero utilizando tarjeta de plástico con banda magnética o chip (por ejemplo, tarjeta de débito o tarjeta de crédito), sin necesidad de personal del banco.
- **Calidad en el servicio:** Según Pizzo (2013) es el hábito del desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendiendo con mayor valor a lo esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización.
- **Calidad en la atención:** Representa una herramienta estratégica que permite ofrecer un valor añadido a los clientes con respecto a la oferta que realicen los competidores y lograr la percepción de diferencias de la oferta global de la empresa. (Blanco, 2001, citado en Pérez, 2007)
- **Calidad:** Representa un proceso de mejora continua, en el cual todas las áreas de la empresa buscan satisfacer las necesidades del cliente o anticiparse a ellas, practicando activamente en el desarrollo de los productos o en la prestación de servicios. (Álvarez, 2006)
- **Cliente:** Es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo,

para otra persona u organización: por lo cual es el motivo principal por el que crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios. (Thompson, 2009)

- **Clima organizacional:** Es el nombre dado por diversos autores; al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional.
- **Competitividad:** Capacidad que tiene una persona, empresa o país para obtener rentabilidad en el mercado frente a sus otros competidores.
- **Eficiencia:** Se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los
- mismos o menos recursos.
- **Estrés laboral:** Es un tipo de estrés propio de las sociedades industrializadas, en las que la creciente presión en el entorno laboral puede provocar la saturación física o mental del trabajador, generando diversas consecuencias que no sólo afectan a su salud, sino también a la de su entorno más próximo.
- **Exceso de trabajo:** Acción de sobrepasar los límites que se consideran razonables.
- **Expectativa:** Es aquello que se considera más probable que suceda y es, en definitiva, una suposición más o menos realista.

- **ISO:** Sigla de la expresión inglesa International Organization for Standardization, 'Organización Internacional de Estandarización', sistema de normalización internacional para productos de áreas diversas.
  - **Lealtad:** Sentimiento de respeto y fidelidad hacia una persona, compromiso, comunidad, organizaciones, principios morales, entre otros.
  - **Motivación hacia el trabajo:** Es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.
  - **Multicanal:** Se refiere al uso de una pluralidad de canales (tanto tradicionales como innovadores), variados, interconectados y coherentes entre sí, utilizados por las empresas para sus actividades de comunicación, comercialización y servicio a los clientes.
  - **Omnicanalidad:** Es la integración de todos los canales existentes en el mercado, de manera tal de generar caminos que se interrelacionen para que un cliente que inició una comunicación por una vía de interacción pueda continuarla por otra.
  - **Satisfacción al cliente:** Es un término que se utiliza con frecuencia en marketing. Es una medida de cómo los productos y servicios suministrados por una empresa cumplen o superan las expectativas del cliente.
  - **Servicio:** Es el medio para entregar valor a los clientes, facilitando resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos.
- (Bon, 2008)

- **Slogans:** Puede traducirse como lema, que es el título que precede a ciertas obras, el mote que se pone en los emblemas para hacerlos más comprensibles o la proposición de un discurso.
- **Tiempo:** Es una magnitud física con la que medimos la duración o separación de acontecimientos. El tiempo permite ordenar los sucesos en secuencias, estableciendo un pasado, un futuro y un tercer conjunto de eventos ni pasados ni futuros respecto a otro.
- **Visitantes:** Son personas que no cuentan con ningún producto del banco, también llamadas en otros bancos como usuarios o no clientes.
- **Bmatic:** Sistema que gestiona los turnos de espera a través de tickets.

## **CAPÍTULO III - HIPÓTESIS Y VARIABLES**

### **3.1 Hipótesis General**

Optimizar la reducción de los tiempos de espera incorporando un módulo adicional que permita realizar operaciones en efectivo para mejorar la calidad de atención de los Visitantes del BCP.

### **3.2 Hipótesis Específicas**

- a) Aumentar la difusión de los canales alternos y asegurar el buen funcionamiento de los mismos para la satisfacción de los Visitantes del BCP.

- b) Capacitar a todo el personal para que brinde una buena información necesaria para la atención a los Visitantes del BCP.
- c) Generar un incentivo adicional al personal para mejorar el ambiente laboral para la atención de los Visitantes en el BCP.

### 3.3 Identificación de Variables

- **Variable independiente (V1):** Tiempos de espera
- **Variable dependiente (V2):** Calidad de atención

### 3.4 Operacionalización de Variables

<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Variable independiente: Tiempos de espera	Canales alternos Eficiencia Laboral Ausentismo de personal
Variable dependiente: Calidad de atención	Satisfacción del cliente Personal calificado Ambiente laboral





### 3.5 Matriz de Consistencia

**TITULO:** El impacto de la reducción de los tiempos de espera en la calidad de atención para los visitantes del Banco de Crédito del Perú

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÒTESIS	VARIABLES	INDICADORES	METODOLOGÍA	POBLACION, MUESTRA	TECNICAS INSTRUMENTOS
<p>Problema General: ¿De qué manera la reducción de los tiempos de espera influye en la mejora de la calidad de atención para los Visitantes del BCP?</p> <p>Problemas secundarios:</p> <p>a) ¿En qué medida los canales alternos influyen en la satisfacción de los Visitantes del BCP?</p> <p>b) ¿Cómo la eficiencia laboral ayuda a tener personal calificado para la atención a los Visitante del BCP?</p> <p>c) ¿En qué medida el ausentismo de personal afecta el ambiente laboral para la atención a los Visitantes en el BCP?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Comprobar si la reducción de los tiempos de espera influye en la mejora de la calidad de atención para los Visitantes del BCP.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>a) Verificar si los canales alternos influyen en la satisfacción de los Visitantes del BCP.</p> <p>b) Determinar si la eficiencia laboral ayuda a tener personal calificado para la atención a los Visitantes del BCP.</p> <p>c) Verificar si el ausentismo de personal afecta el ambiente laboral para la atención a los Visitantes en el BCP.</p>	<p>Hipòtesis General:</p> <p>Optimizar la reducción de los tiempos de espera incorporando un módulo adicional que permita realizar operaciones en efectivo para mejorar la calidad de atención de los Visitantes del BCP.</p> <p>Hipòtesis específicas:</p> <p>a) Aumentar la difusión de los canales alternos y asegurar el buen funcionamiento de los mismos para la satisfacción de los Visitantes del BCP.</p> <p>b) Capacitar a todo el personal para que brinde una buena información necesaria para la atención a los Visitantes del BCP.</p> <p>c) Generar un incentivo adicional al personal para mejorar el ambiente laboral para la atención de los Visitantes en el BCP.</p>	<p>Identificación de Variables.</p> <p>V. Independiente:</p> <p>X = Tiempos de espera.</p> <p>V. Dependiente:</p> <p>Y = Calidad de atención.</p>	<p>V. Independiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canales alternos.</li> <li>• Eficiencia Laboral</li> <li>• Ausentismo de personal.</li> </ul> <p>V. Dependiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente.</li> <li>• Personal calificado</li> <li>• Ambiente laboral.</li> </ul>	<p>Tipo de investigación: Aplicada</p> <p>a) Enfoque: Cualitativo y cuantitativo</p> <p>b) Alcance: Descriptivo</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>c) Método:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Método Inductivo</li> <li>- Método Deductivo</li> <li>- Método Analítico</li> </ul>	<p>Población: Promedio por agencia semanal de 500 Visitantes</p> <p>Muestra: 116 Visitantes del BCP</p>	<p>Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La entrevista</li> <li>• La encuesta</li> </ul> <p>Instrumento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El guión</li> <li>• El cuestionario</li> </ul>

## **CAPÍTULO IV**

### **METODOLOGÍA**

#### **4.1 Tipo de Investigación**

##### **Tipo**

El presente trabajo de investigación está enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada porque tiene como objetivo resolver un determinado problema; es de enfoque cualitativo porque explora las relaciones sociales, describe la realidad tal como la experimenta los usuarios y cuantitativo ya que reúne información que puede ser medida.

#### **4.2 Diseño de la Investigación**

El estudio responde a un Diseño no experimental porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos.

#### **4.3 Población de estudio**

La población de estudio estará constituida por un promedio de 500 Visitantes del BCP que acuden a las agencias semanalmente, los cuales tienen las siguientes características:

- Personas que no cuentan con ningún producto bancario.
- La mayoría realizan depósitos en efectivo o pagos de servicios.
- No son titulares de las cuentas, son terceros o enviados por titulares.

- En otras entidades bancarias también tienen el nombre de usuarios o no clientes.

#### **4.4 Unidad de Análisis**

La unidad de análisis se denomina como elemento de población, en una misma encuesta puede existir más de un elemento de población.

La unidad de análisis de esta investigación serán los Visitantes que realizan operaciones en efectivo del BCP.

#### **4.5 Tamaño de la Muestra**

La muestra a determinar fue para realizar ciertas inferencias de la población de los Visitantes, trabajadores y jefes del BCP con relación a las variables: Tiempos de espera y Calidad de atención.

#### **4.6 Selección de la Muestra**

Se decidió tomar una muestra probabilística aleatoria simple de los usuarios, (dado que son 500).

Asimismo, se determinará la cantidad total de elementos muestrales con las que se trabajará respecto a los Visitantes del BCP, se trabajará con la siguiente fórmula:

$$n = \frac{k^2 * P * Q * N}{e^2 * (N - 1) + (k^2 * p * q)}$$

Dónde:

- $K = 1.96$  (95% de confianza)
- $p = 0.50$  (probabilidad de éxito)
- $q = 0.50$  (probabilidad de fracaso)
- $e = 0.08$  error permisible
- $N = 500$  Visitantes del BCP.

Reemplazando valores tenemos:

$$1 \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5 * 500}{0.08^2 * (500 - 1) + (1.96^2 * 0.5 * 0.5)} = 116$$

Tamaño de muestra será de 116 Visitantes del BCP.

#### **4.7 Técnicas de Recolección de Datos**

Para obtener la información pertinente respecto a “La reducción de los tiempos de espera y la calidad de atención para los Visitantes del Banco de Crédito del Perú” se aplicarán las siguientes técnicas:

a. **La técnica de la entrevista:** Utilizando, como instrumento el guion, entrevistando a un Gerente de oficina del BCP.

b. **La técnica de la encuesta:** Utilizando como instrumento un cuestionario; recurriendo como informantes a los Visitantes y empleados del BCP

#### **4.8 Técnicas de procesamiento, análisis e interpretación de la información**

Para el presente estudio después de haber seleccionado las técnicas y los instrumentos pertinentes se procesaron los datos con Excel.

## CAPÍTULO V

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

#### 5.1 Análisis e Interpretación de Resultados

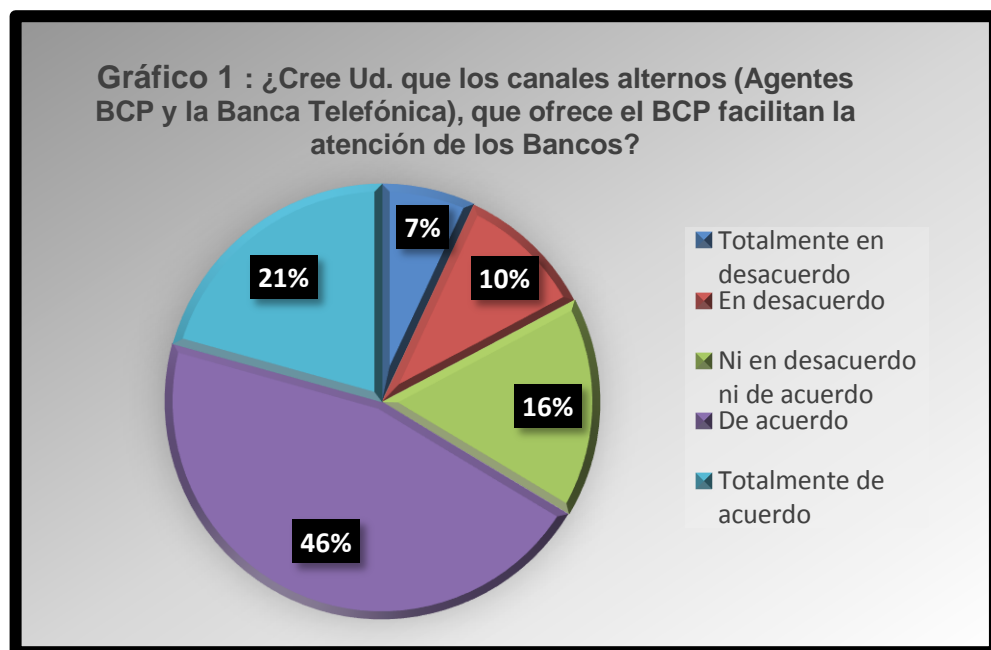
##### Encuesta a Visitantes del BCP

TEMA: Canales alternos

**TABLA 1: ¿Cree Ud. que los canales alternos (Agentes BCP y la Banca Telefónica), que ofrece el BCP facilitan la atención de los Bancos?**

Escala	N°	%
Totalmente en desacuerdo	8	7
En desacuerdo	12	10
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	19	16
De acuerdo	53	46
Totalmente de acuerdo	24	21
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



### **Interpretación:**

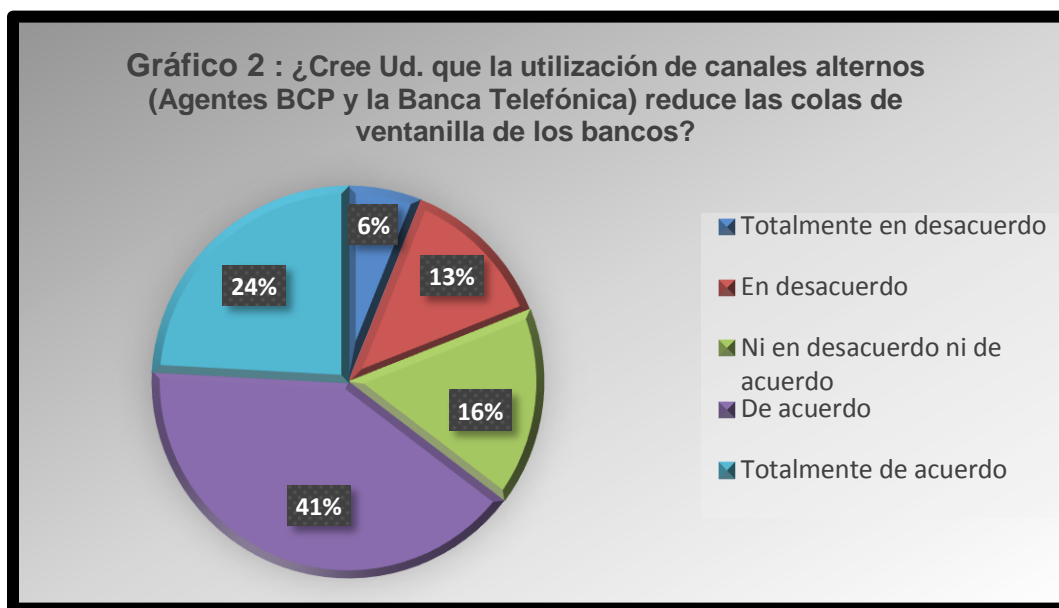
Según las encuestas realizadas a los Visitantes del BCP, vemos que más del 50% de los mismos, están de acuerdo con que los canales alternos que ofrece el BCP facilitan la atención de los bancos, según la profundización del tema, verificamos que ello se debe a que éstos agentes evitan que éstas personas vayan al banco y esperen largos minutos en las colas, el 16% de los Visitantes del BCP, están ni en desacuerdo ni de acuerdo, porque no tienen conocimiento sobre los canales alternos del BCP ni de sus beneficios, mientras que un 17% de Visitantes del BCP, se encuentran en desacuerdo ya que prefieren asistir directamente al banco a realizar sus operaciones sin importar el tiempo que éstas le demanden.

**TABLA 2: ¿Cree Ud. que la utilización de canales alternos (Agentes BCP y la Banca Telefónica) reduce las colas de ventanilla de los bancos?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	7	6
En desacuerdo	15	13
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	19	16
De acuerdo	47	41
Totalmente de acuerdo	28	24
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Elaboración propia





### Interpretación:

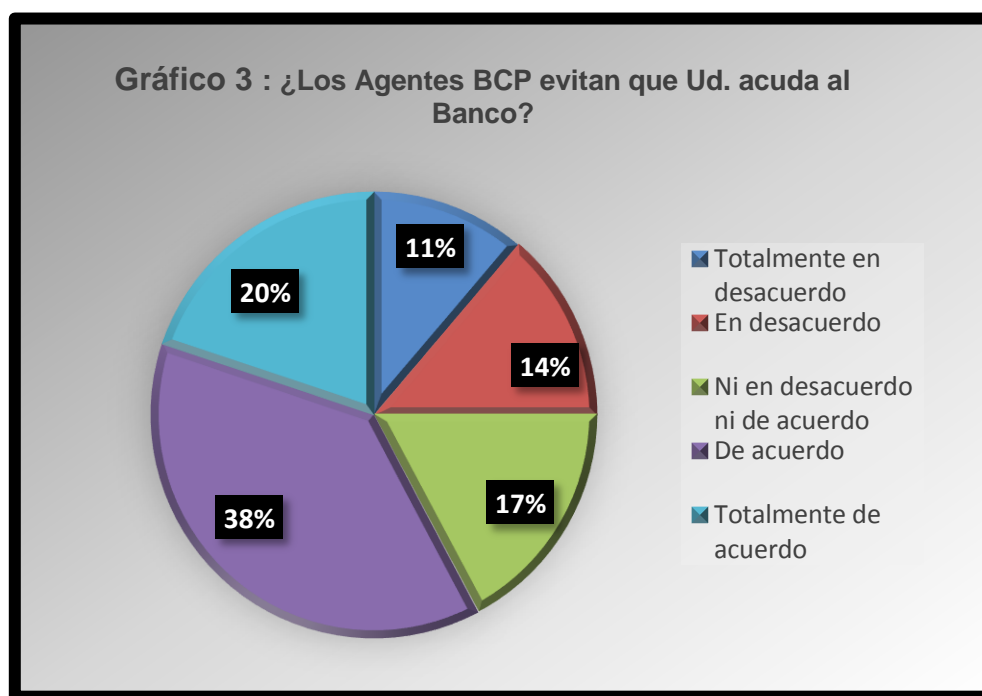
En este cuadro podemos apreciar que más de la mitad de los visitantes del BCP encuestados, se encuentran de acuerdo con que los canales alternos reducen las colas de ventanilla de los bancos, pudiendo observar la relación que existe con los resultados obtenidos en el gráfico anterior, que nos muestra que más del 50% de éstos visitantes prefieren estos canales alternos ya que les evita acudir al banco y esperar varios minutos en las colas, el 16% de los Visitantes del BCP, se encuentran ni en desacuerdo ni de acuerdo, ya que al no utilizar los canales alternos propuestos por el banco no se han percatado de la influencia de los mismos, mientras que el 19% de los Visitantes del BCP, no se encuentran de acuerdo, ya que para ellos así existan estos canales alternos no ven que se reduzcan las colas en las ventanillas de los bancos, ya que muchas veces los

Clientes se demoran más del tiempo habitual en las ventanillas por las consultas que le realizan a las personas que los atienden en vez de acudir a la banca telefónica que es el área especializada para resolver sus dudas.

**TABLA 3: ¿Los Agentes BCP evitan que Ud. acuda al Banco?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	13	11
En desacuerdo	16	14
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	20	17
De acuerdo	44	38
Totalmente de acuerdo	23	20
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



**Interpretación:**

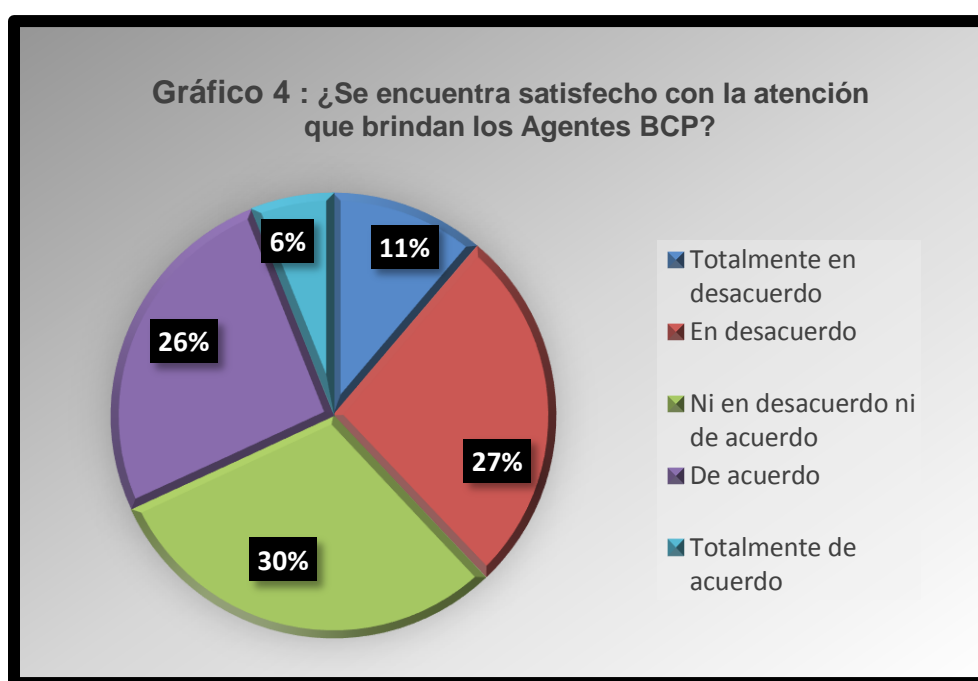
En éste gráfico se puede observar que un 58% de los Visitantes del BCP encuestados, están de acuerdo con que los agentes BCP les evitan acudir al banco (tal como lo muestran los gráficos anteriores), ya que para realizar una operación rápida pueden acudir a cualquier negocio afiliado como farmacias, ferreterías, librerías entre otros, que se encuentran cerca a sus domicilios y les da la ventaja de no perder tanto tiempo en las colas de espera de los bancos, un 17% de los Visitantes del BCP, se encuentran ni en desacuerdo ni de acuerdo, ya que son pocas la veces que utilizan los agentes BCP o que incluso vayan al banco, mientras que un 25% de los Visitantes del BCP, no se encuentran de acuerdo, porque generalmente los depósitos que realizan son de importes elevados y los agentes BCP como son socios del banco y trabajan con su propio capital, sólo aceptan importes iguales o menores a mil soles.

**TABLA 4: ¿Se encuentra satisfecho con la atención que brindan los Agentes BCP?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	13	11
En desacuerdo	31	27
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	35	30
De acuerdo	30	26
Totalmente de acuerdo	7	6

<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
--------------	------------	------------

Elaboración propia



### Interpretación:

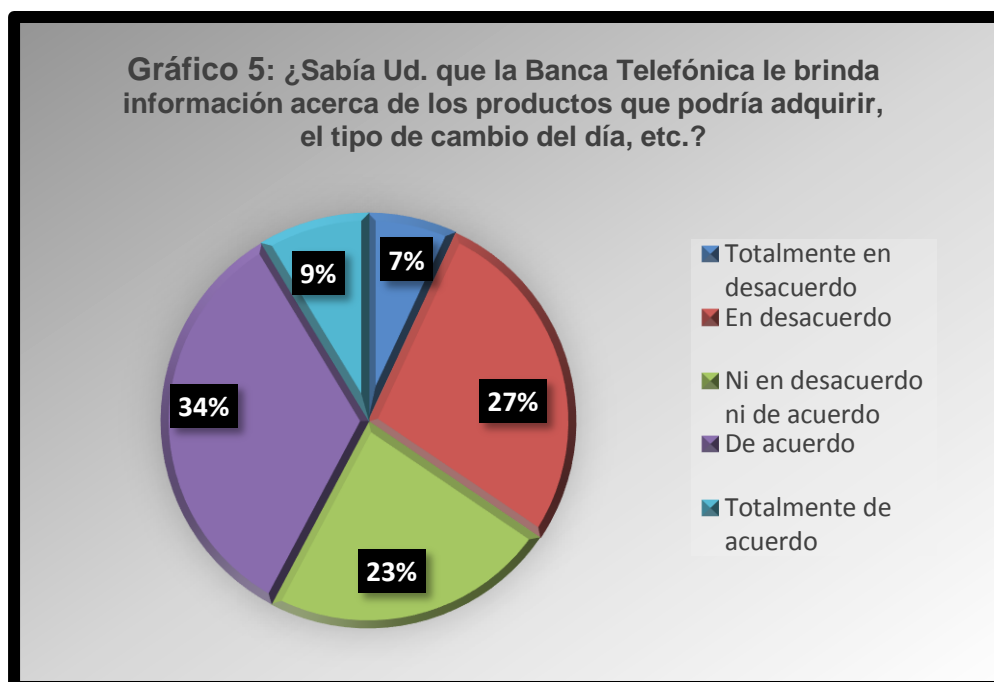
En éste gráfico podemos observar que el 38% de los Visitantes del BCP encuestados, no se encuentran satisfechos con la atención que les brindan los agentes BCP, ello se debe, tal como lo muestra el cuadro anterior, a que los agentes BCP son socios estratégicos del banco y sólo realizan las operaciones del mismo, pero no pueden brindar información o absolver dudas acerca de los

productos y servicios del banco porque no tienen conocimientos acerca de ello , esto ocasiona dichos resultados, por otro lado vemos que un 32% de los Visitantes del BCP, si se encuentran satisfechos con la atención de los agentes BCP, ya que para pagar un recibo, retirar o depositar dinero, les toma sólo unos minutos a diferencia de lo que podría tardar al acudir a una oficina del banco, mientras que un 30% de los Visitantes del BCP, se encuentran ni en desacuerdo ni en acuerdo, ya que como saben la operación que van a realizar y lo hacen de manera rápida, no se han percatado de dicho problema.

**TABLA 5: ¿Sabía Ud. que la Banca Telefónica le brinda información acerca de los productos que podría adquirir, el tipo de cambio del día, etc.?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	8	7
En desacuerdo	32	28
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	27	23
De acuerdo	39	34
Totalmente de acuerdo	10	9
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



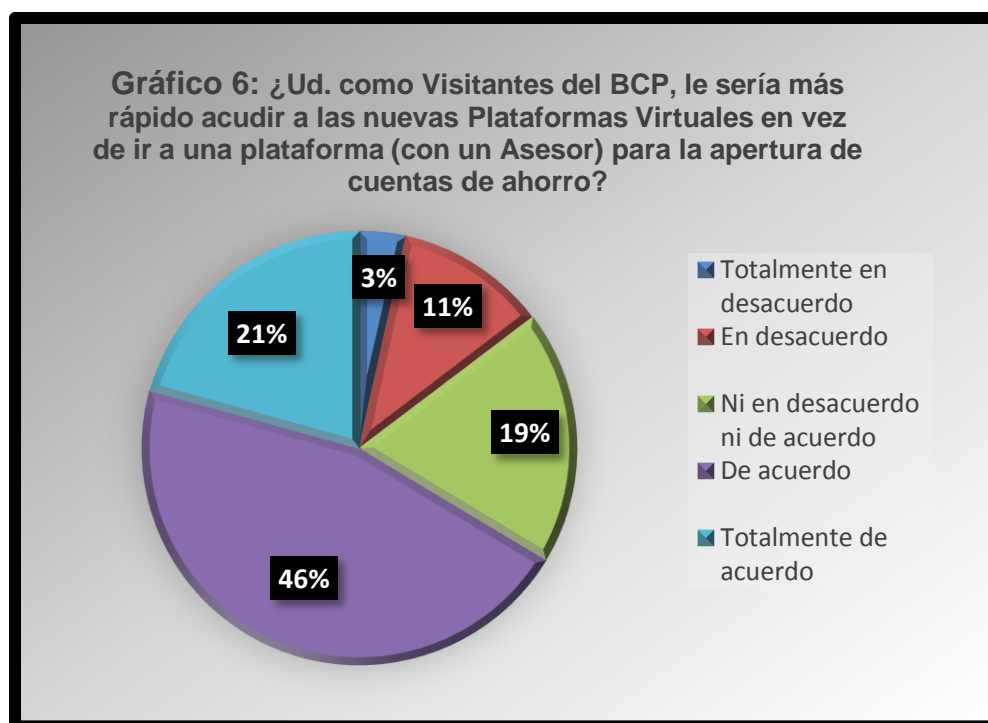
### **Interpretación:**

En éste gráfico apreciamos que el 43% de los Visitantes del BCP encuestados, sabían que la banca telefónica les brindaba información acerca de los productos que podrían adquirir, el tipo de cambio del día, etc., ello se debe a que son personas que se actualizan periódicamente acerca de las alternativas de atención que le brindan los bancos para así minimizar sus tiempos, sin embargo observamos que un 34% de los Visitantes del BCP, no sabían que la banca telefónica les brindaba esos servicios, esto se debe a que no están interesados en las innovaciones de los bancos, ya que como son personas que han tenido una mala experiencia en el BCP, sólo se limitan a realizar sus transacciones e incluso evitan acercarse o tener alguna información del banco, mientras que un 23% de los Visitantes del BCP, están ni en desacuerdo ni en acuerdo con lo señalado, ya que creen que la banca telefónica no es de utilidad.

**TABLA 6: ¿Ud. como Visitante del BCP, le sería más rápido acudir a las nuevas Plataformas Virtuales en vez de ir a una plataforma (con un Asesor) para la apertura de cuentas de ahorro?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	4	3
En desacuerdo	13	11
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	22	19
De acuerdo	53	46
Totalmente de acuerdo	24	21
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



### Interpretación:

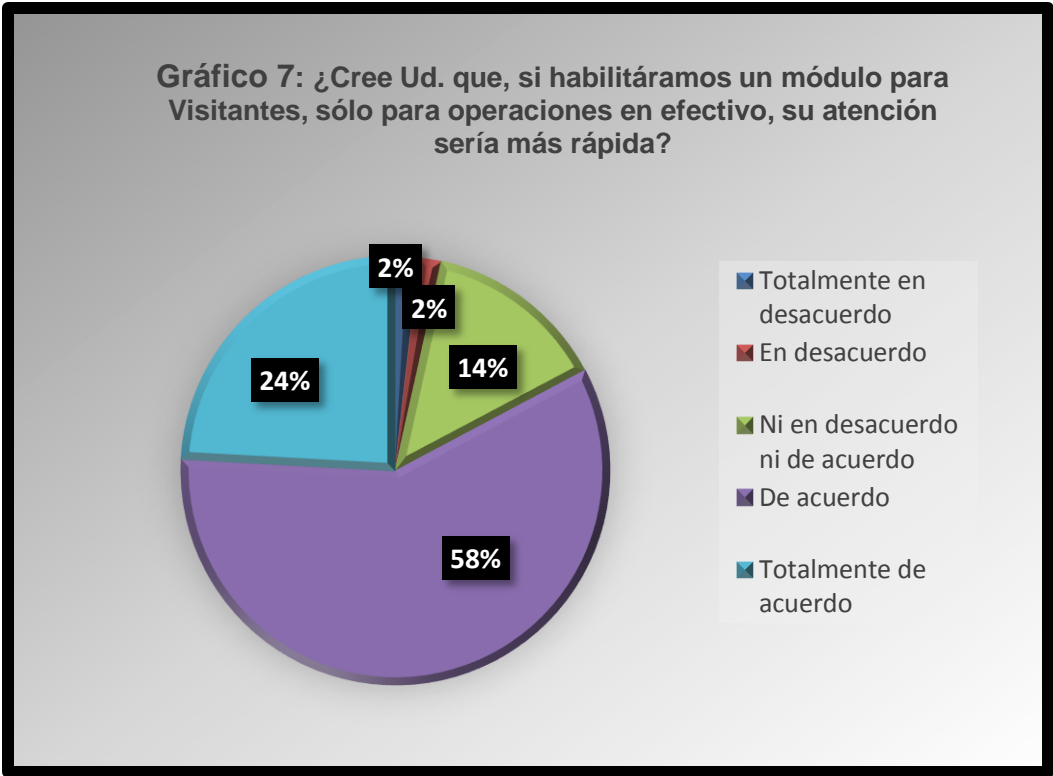
En éste gráfico podemos ver que el 67% de los Visitantes del BCP encuestados, sienten que sería más fácil y rápido acudir a una plataforma virtual para la apertura de cuentas de ahorro, obtención de cartas de no adeudo, etc., ello se debe a que comparan el tiempo promedio de espera de una plataforma convencional que es del 20 a 25 min. cuando en una plataforma virtual podrían adquirir los mismos productos en aproximadamente 3 min., un 19% de los Visitantes del BCP, se

encuentran ni en desacuerdo ni de acuerdo con éstas nuevas plataformas virtuales, ya que no están interesados en adquirir una cuenta de ahorro por una mala experiencia adquirida con el banco, mientras que un 14% de los Visitantes del BCP, no se encuentran de acuerdo en utilizar ésta nueva plataforma virtual, ya que sienten que ésta plataforma virtual es complicada y ello ocasiona que prefieran la manera convencional, acudiendo con un asesor para las aperturas de cuentas de ahorro y otros productos que el banco pueda brindar.

**TABLA 7: ¿Cree Ud. que, si habilitáramos un módulo para Visitantes, sólo para operaciones en efectivo, su atención sería más rápida?**

Escala	N°	%
Totalmente en desacuerdo	2	2
En desacuerdo	2	2
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	16	14
De acuerdo	68	58
Totalmente de acuerdo	28	24
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Elaboración propia





### **Interpretación:**

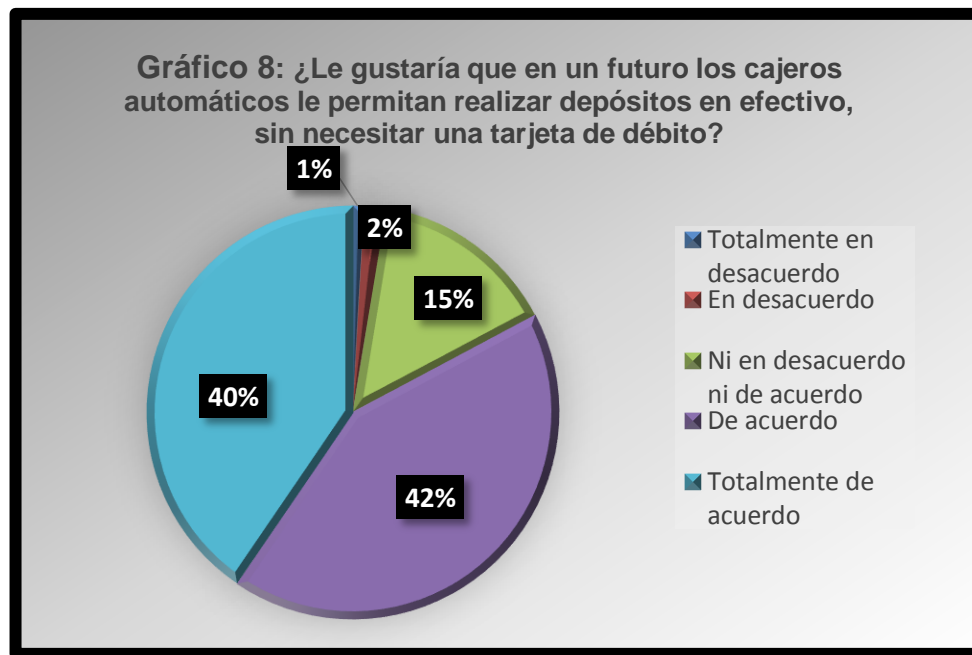
Observamos en éste gráfico, que el 82% de los Visitantes del BCP encuestados, están de acuerdo en que se habilite un módulo adicional en el banco para visitantes, sólo para operaciones en efectivo porque ayudará a que su atención sea más rápida, reduciría los tiempos de espera en las colas y podríamos brindarle una experiencia satisfactoria, eficiente y oportuna, el 14% de los Visitantes del BCP, están ni en desacuerdo ni de acuerdo, ya que son personas enviadas a realizar trámites de empresas y prefieren estar en las colas de espera con tal de no permanecer en sus centros laborales y que les manden a hacer más transacciones, mientras que sólo un 4% de los Visitantes del BCP, no creen que su atención sería más rápida habilitando este módulo adicional en las oficinas del BCP, porque piensan que el problema de los tiempos de espera en las colas no se arreglaría así, sino contratando a más personal.

**TABLA 8: ¿Le gustaría que en un futuro los cajeros automáticos le permitan realizar depósitos en efectivo, sin necesitar una tarjeta de débito?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	1	1

En desacuerdo	2	2
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	17	15
De acuerdo	49	42
Totalmente de acuerdo	47	41
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Elaboración propia



### Interpretación:

Apreciamos en éste gráfico que el 83% de los Visitantes del BCP encuestados, les gustaría que en un futuro los cajeros automáticos les permitan realizar sus depósitos en efectivo sin necesitar una tarjeta de débito, ello se debe a que en la actualidad estos visitantes no pueden hacer uso de estos cajeros multifunción ya que es indispensable contar con una tarjeta para realizar sus pagos o depósitos, ellos creen que con

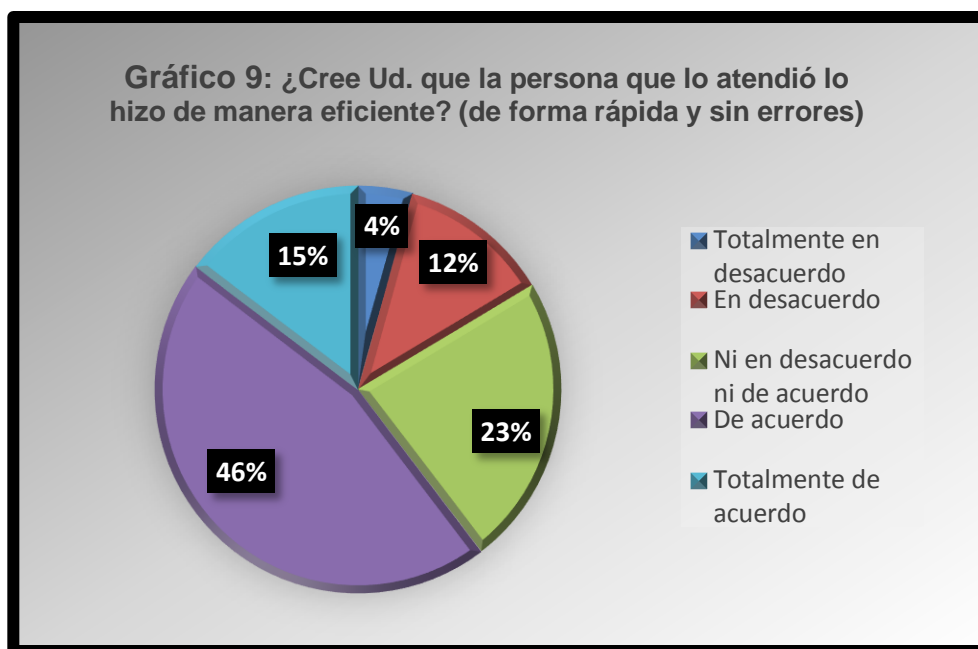
la implementación de estos cajeros sin tarjeta podrán contar con otro canal alternativo para poder satisfacer sus necesidades ya que por el momento sólo pueden utilizar los agentes BCP, el 15% de los Visitantes del BCP, se encuentran ni en desacuerdo ni de acuerdo, ya que para ellos es más fácil utilizar los agentes BCP porque sienten que los cajeros automáticos son complicados por tanto prefieren que una persona realice la operación por ellos, mientras que un 3% de los Visitantes del BCP, no se encuentran de acuerdo, porque para ellos es suficiente con los canales alternos que ahora ofrece el BCP.

#### **TEMA: Eficiencia laboral y calidad de atención**

**TABLA 9: ¿Cree Ud. que la persona que lo atendió lo hizo de manera eficiente? (de forma rápida y sin errores)**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	5	4
En desacuerdo	14	12
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	27	23
De acuerdo	53	46
Totalmente de acuerdo	17	15
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Elaboración propia



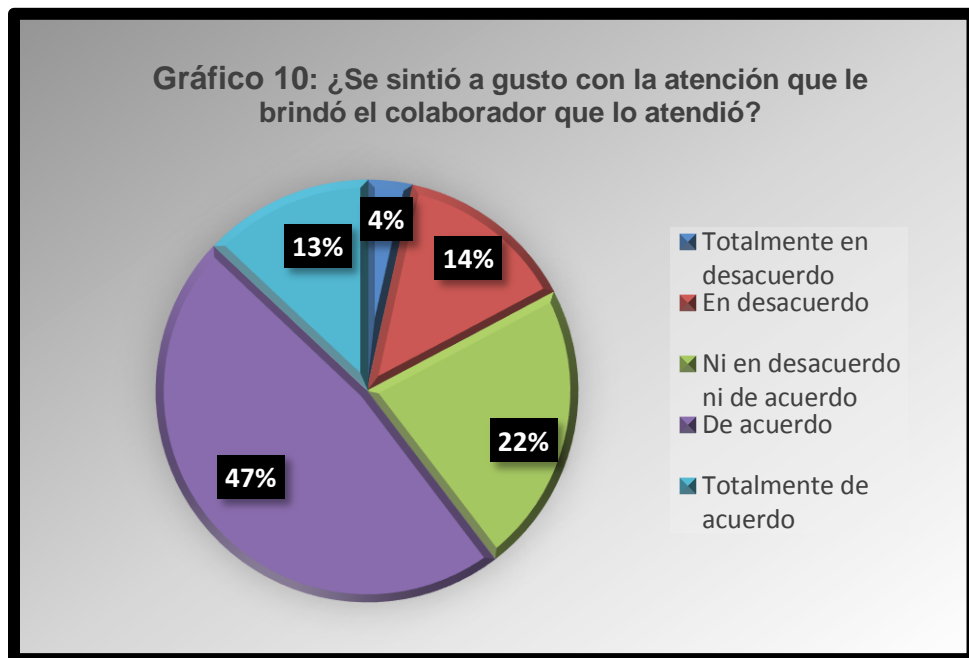
### **Interpretación:**

En éste gráfico podemos ver que un 61% de los Visitantes del BCP encuestados, se encuentran conformes con la atención que le brindó la persona que lo atendió, ya que lo hizo de manera cortés, rápida y no cometió errores al momento de realizar la operación, el 23% de los Visitantes del BCP, se encuentra ni en desacuerdo ni de acuerdo, ya que después de esperar tantos minutos en las colas de espera, lo único que desean es salir rápidamente del banco y no se percatan de la atención del colaborador, mientras que un 16% de los Visitantes del BCP, no se encuentran conformes con la atención que le brindó el colaborador, porque sienten que el personal del banco está robotizado, ya que sólo dicen lo que el banco les pide y cuando se le pregunta algo adicional tardan minutos en responder porque salieron de su parámetro de atención.

**TABLA 10: ¿Se sintió a gusto con la atención que le brindó el colaborador que lo atendió?**

Escala	N°	%
Totalmente en desacuerdo	4	3
En desacuerdo	16	14
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	26	22
De acuerdo	55	47
Totalmente de acuerdo	15	13
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Fuente: Elaboración propia



### Interpretación:

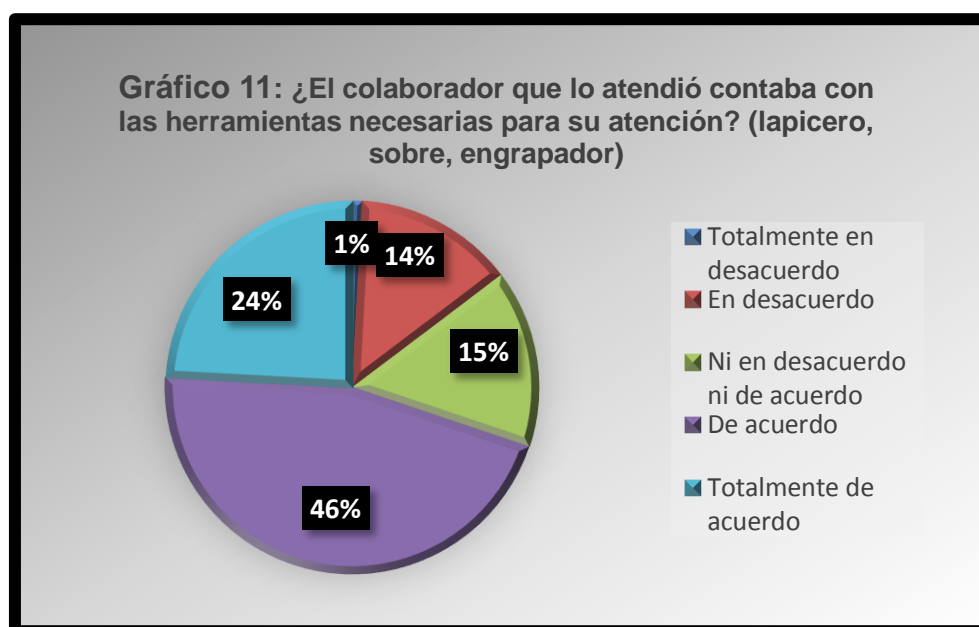
Observamos en éste gráfico que el 70% de los Visitantes del BCP encuestados, se sintió a gusto con la atención que le brindó el colaborador que lo atendió, nos manifiestan que el colaborador lo atendió amablemente, le preguntó si había otra

operación en que lo podía ayudar y le absolvió las dudas que tenía, un 22% de los Visitantes del BCP, se encontró ni en desacuerdo ni de acuerdo con la atención, ya que sienten que es la forma en que deberían de ser atendidos, mientras que un 18% de los Visitantes del BCP, no se encuentran de acuerdo con la atención brindada, ya que quisieron realizar un reclamo y el colaborador los derivó al área correspondiente que es plataforma o banca por teléfono por lo cual los hizo sentir incómodos porque no pudieron resolver su malestar al momento.

**TABLA 11: ¿El colaborador que lo atendió contaba con las herramientas necesarias para su atención? (lapicero, sobre, engrapador)**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	1	1
En desacuerdo	16	14
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	18	16
De acuerdo	53	46
Totalmente de acuerdo	28	24
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Elaboración propia



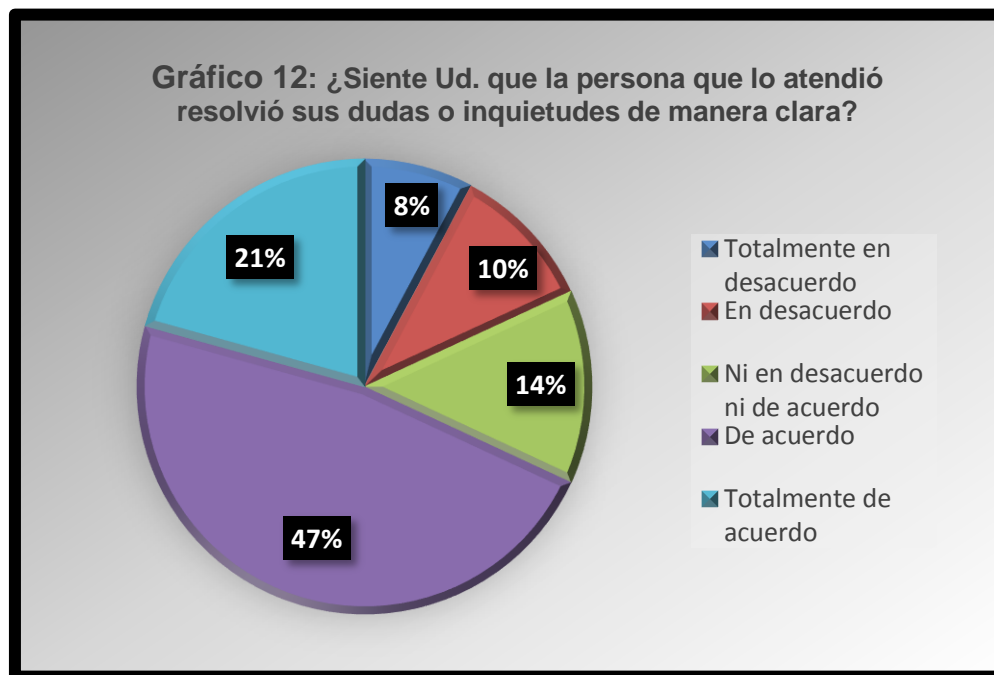
### **Interpretación:**

Apreciamos en éste gráfico que el 68% de los Visitantes del BCP encuestados, aseguró que los colaboradores contaban con las herramientas de trabajo necesarias para su atención, ya que para endosar un cheque les brindaron rápidamente un lapicero y para llevar su efectivo les ofrecieron un sobre, un 15% de los Visitantes del BCP, se encuentran ni en desacuerdo ni de acuerdo, porque como realizaron una operación rápida no necesitaron que el colaborador les brindara alguna herramienta y no estuvieron al tanto de ver si contaba o no con las ellas, mientras que un 15% de los Visitantes del BCP, nos manifestaron que el colaborador que lo atendió no contaba con las herramientas de trabajo necesarias, ya que necesitaron lapicero para realizar sus apuntes y el colaborador tuvo que acercarse a otra ventanilla a pedir prestado y ello hizo que le tomara más tiempo en la atención.

**TABLA 12: ¿Siente Ud. que la persona que lo atendió resolvió sus dudas o inquietudes de manera clara?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	9	8
En desacuerdo	12	10
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	16	14
De acuerdo	55	47
Totalmente de acuerdo	24	21

<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
Elaboración propia		



### Interpretación

En éste gráfico podemos ver que el 68% de los Visitantes del BCP encuestados, sintieron que la persona que lo atendió resolvió sus dudas de manera clara, ya que les brindaron información transparente acerca de las comisiones a las que están sujetas los depósitos en ventanilla, de cuanto le cobrarían a sus familiares si se les deposita en cuentas de provincia, el importe que les costaba realizar un giro, etc., por otro lado un 18% de los Visitantes del BCP, no sintieron que la persona que lo atendió fue clara, ya que les contestaban con palabras técnicas que no entendían o aducían que ya estaban al tanto de las comisiones y por ello no les brindaban la información y el 14% de los Visitantes del BCP, se encuentran ni en desacuerdo ni de acuerdo, ya que realizan transacciones en efectivo

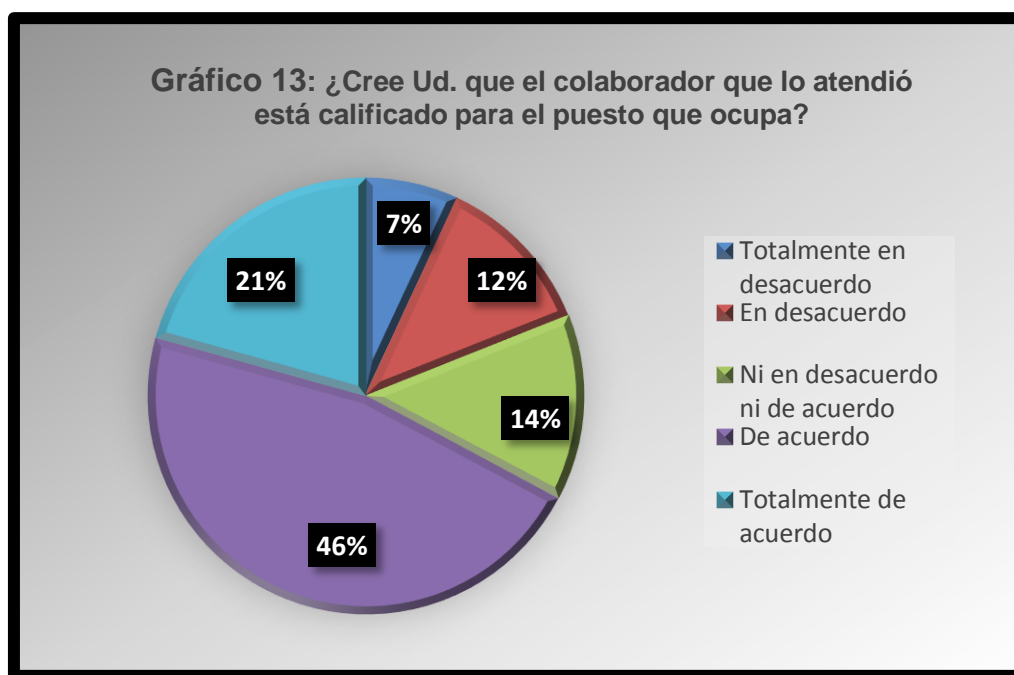


constantemente y tienen conocimiento de los gastos y comisiones que el banco cobra

**TABLA 13: ¿Cree Ud. que el colaborador que lo atendió está calificado para el puesto que ocupa?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	8	7
En desacuerdo	14	12
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	16	14
De acuerdo	54	46
Totalmente de acuerdo	24	21
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Elaboración propia



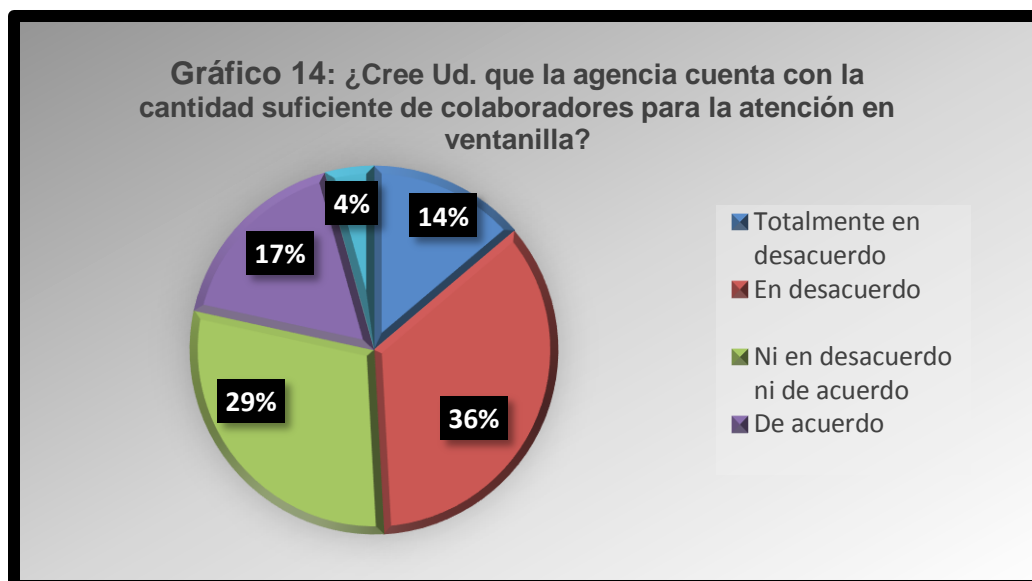
**Interpretación:**

Podemos ver en éste gráfico que el 68% de los Visitantes del BCP encuestados, creen que el colaborador que los atendió está calificado para el puesto que ocupa, podemos ver también la relación que existe con el gráfico anterior, ya que nos manifestaron que mientras que el colaborador les brinde información transparente y resuelvan sus dudas están calificados para el puesto que ocupa, el 19% de los Visitantes del BCP, no sintieron que el personal se encuentre calificado, ya que como el banco rota constantemente al personal e introduce a personal nuevo, éste personal no les brinda la información que requieren, mientras que un 14% de los Visitantes del BCP, creen que el personal siempre tiene que estar calificado para su puesto porque es parte su trabajo.

**TABLA 14: ¿Cree Ud. que la agencia cuenta con la cantidad suficiente de colaboradores para la atención en ventanilla?**

Escala	N°	%
Totalmente en desacuerdo	16	14
En desacuerdo	41	36
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	34	29
De acuerdo	20	17
Totalmente de acuerdo	5	4
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Elaboración propia



### **Interpretación:**

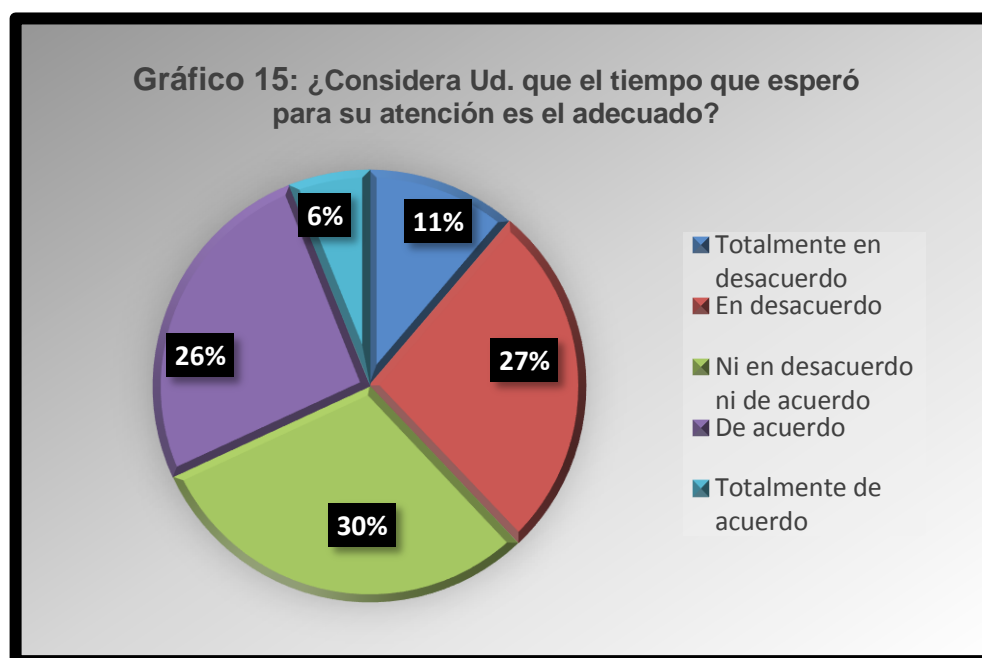
Observamos en éste gráfico que un 50% de los Visitantes del BCP encuestados, creen que la agencia no cuenta con la cantidad suficiente de los colaboradores para la atención en ventanilla, esto se debe a que la agencia Arnaldo Márquez cuenta con 8 ventanillas pero sólo 4 de ellas están disponibles para la atención, lo cual genera incomodidad en los visitantes porque al no tener tanto personal atendiendo y con la atención preferente de los clientes, hacen que su tiempo en las colas se prolonguen, el 29% de los Visitantes del BCP, se encuentran ni en desacuerdo ni de acuerdo, ya que ellos se adaptan a la atención que les puede brindar la agencia, mientras que un 21% de los Visitantes del BCP, creen que la agencia cuenta con la cantidad suficiente de colaboradores para la atención, ya que la gran mayoría de veces que se han acercado al banco la demanda de clientes ha sido baja por lo tanto no esperaron tanto en las colas y los atendieron rápidamente.

**TABLA 15: ¿Considera Ud. que el tiempo que esperó para su atención es el adecuado?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	13	11
En desacuerdo	31	27
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	35	30
De acuerdo	30	26
Totalmente de acuerdo	7	6

<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>
--------------	------------	------------

Elaboración propia



### Interpretación

En éste gráfico podemos ver que el 38% de los Visitantes del BCP encuestados, consideran que el tiempo que esperaron para su atención no es el adecuado, ya que para realizar una transacción rápida les demanda de 20 a 25 min. en las colas de espera y por la atención preferente que tienen los clientes del BCP, es por ello que se sienten discriminados y hacen llegar su incomodidad mediante reclamos, sin embargo, un 32% de los Visitantes del BCP, consideran que el tiempo que esperaron si fue el adecuado, ya que se acercaron a la agencia en una hora valle es decir en una hora que no hay mucha afluencia de público y pudieron ser atendidos rápidamente, mientras que un 30% de los Visitantes del BCP, se

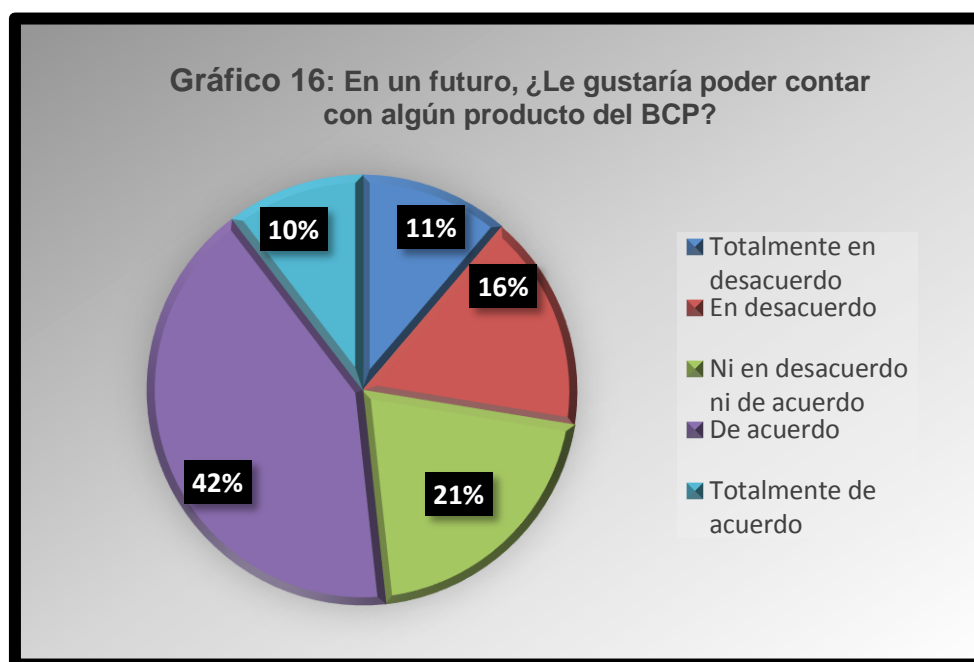
encuentran ni en desacuerdo ni de acuerdo con el tiempo que esperó para su atención, ya nos indican que están acostumbrados a esperar largos minutos en las colas.

## TEMA: Preguntas generales

**TABLA 16: En un futuro, ¿Le gustaría poder contar con algún producto del BCP?**

Escala	N°	%
Totalmente en desacuerdo	13	11
En desacuerdo	19	16
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	24	21
De acuerdo	48	41
Totalmente de acuerdo	12	10
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Elaboración propia



## Interpretación

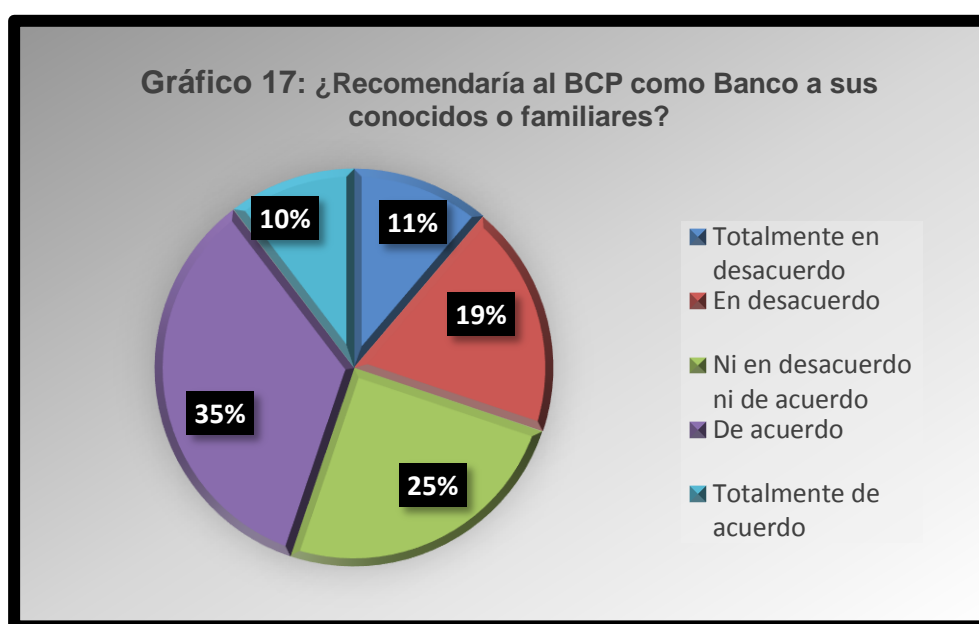
Este gráfico nos muestra que el 51% de los Visitantes del BCP encuestados, les gustaría poder contar en un futuro con algún producto del BCP, ello se debe a que sienten que siendo clientes del BCP su atención mejoraría ya que no esperarían tanto tiempo para su atención, es decir, que desean estos productos por los beneficios que ellos les ofrecen que, por la necesidad de adquirirlos, mientras que el 28% de los Visitantes del BCP, no les gustaría contar con algún producto del banco a futuro, ya que por la mala experiencia que han tenido con la atención del BCP, no desean estar ligados con éste y un 21% de los Visitantes del BCP, están ni en desacuerdo ni de acuerdo, ya que por el momento no tienen la necesidad de contar con un producto del banco y dejan abierta la posibilidad de que si en algún momento necesiten algún producto lo adquirirán.

**TABLA 17: ¿Recomendaría al BCP como Banco a sus conocidos o familiares?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	13	11
En desacuerdo	22	19
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	29	25
De acuerdo	40	34

Totalmente de acuerdo	12	10
<b>Total</b>	<b>116</b>	<b>100</b>

Elaboración propia



### Interpretación:

En éste gráfico apreciamos que el 45% de los Visitantes del BCP encuestados, recomendarían al BCP como banco, nos manifiestan que a pesar de que el BCP tiene mucho por mejorar como empresa lo recomendarían porque les gusta la atención que brindan los colaboradores de la Agencia Arnaldo Márquez, sin

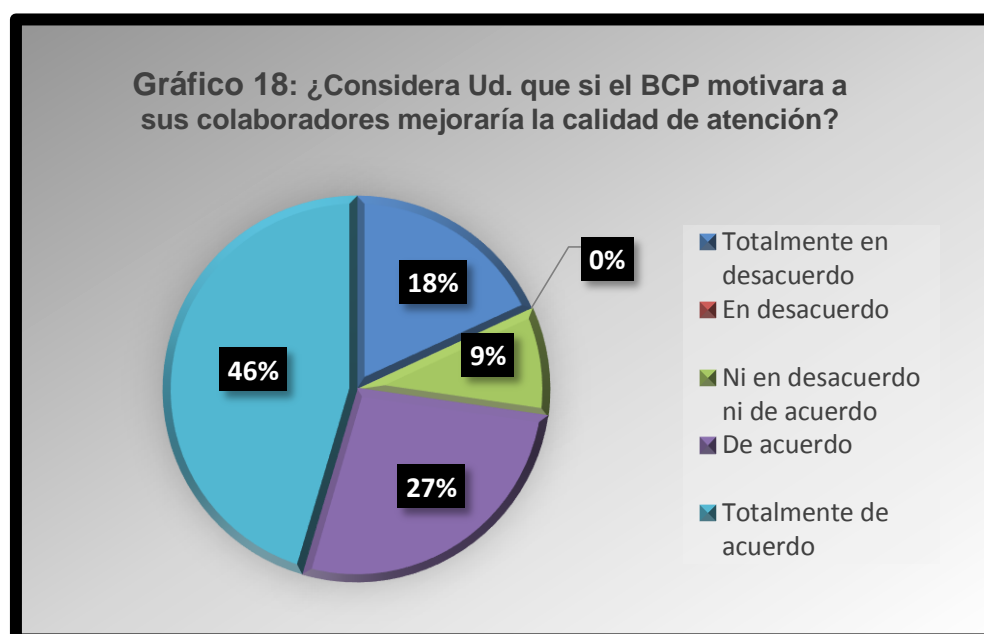
embargo, el 30% de los Visitantes del BCP, nos dicen que no recomendarían al banco, ya que se sienten maltratados por los largos minutos de espera.

### **Encuesta a empleados del BCP**

**TABLA 18: ¿Considera Ud. que si el BCP motivara a sus colaboradores mejoraría la calidad de atención?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	2	18
En desacuerdo	0	0
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	9
De acuerdo	3	27
Totalmente de acuerdo	5	46
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100</b>

Elaboración propia





Fuente: Elaboración propia

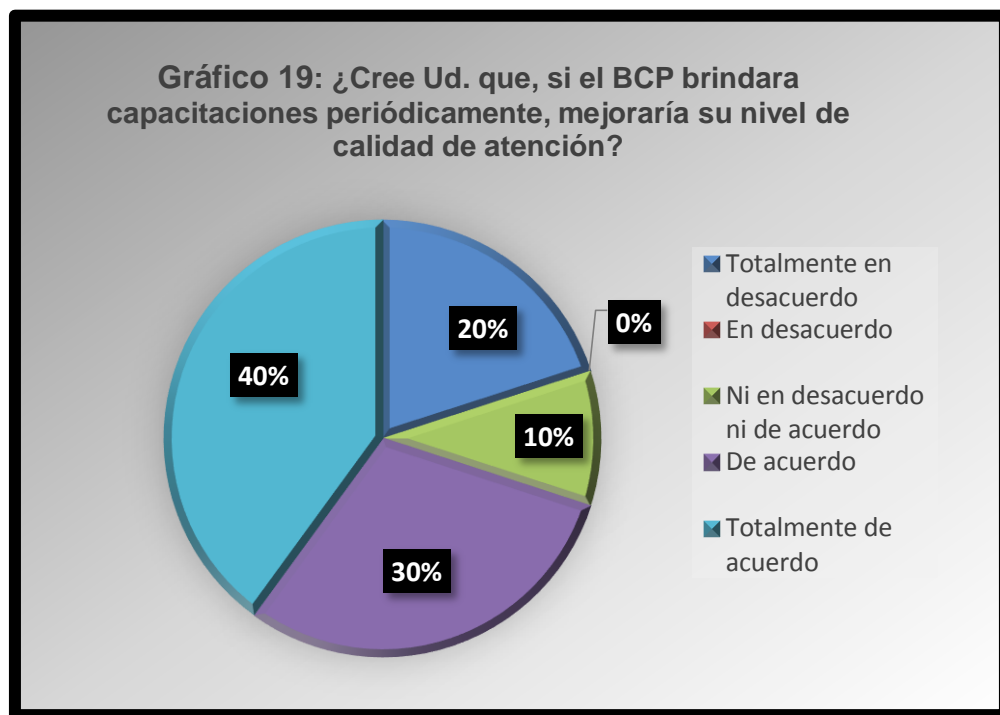
### **Interpretación:**

En éste gráfico observamos que el 73% de los colaboradores del BCP encuestados, considera que si el BCP motivara a sus colaboradores mejoraría la calidad de atención, porque si el BCP tuviera personal que se sintiera a gusto y cómodo con su trabajo éstos podrían transmitir esa comodidad al público en general y podrían brindarles una atención más oportuna, mientras que el 18% de los colaboradores del BCP, no se encuentran de acuerdo con ésta posición, ya que creen que la motivación del personal no tiene relación con la calidad de atención.

**TABLA 19: ¿Cree Ud. que, si el BCP brindara capacitaciones periódicamente, mejoraría su nivel de calidad de atención?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	2	20
En desacuerdo	0	0
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	10
De acuerdo	3	30
Totalmente de acuerdo	4	40
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Elaboración propia



#### **Interpretación:**

En éste gráfico apreciamos que el 70% de los colaboradores del BCP encuestados, creen que, si el BCP brindara capacitaciones periódicamente, mejoraría su nivel de calidad de atención, nos manifiestan que las capacitaciones harán que estén más familiarizados con los productos y servicios que ofrece el banco por tanto podrían brindarle una información adecuada y absolver cualquier consulta al público en general, mientras que un 20% de los colaboradores del BCP, no se encuentran de acuerdo, ya que sienten que las capacitaciones no tienen nuevo contenido y además son muy extensas y aburridas.

**TABLA 20: ¿En qué tema bancario Ud. considera que necesitaría reforzamiento para brindar una mejor información a los clientes?**

ENCUESTADO	RESPUESTA
1	Web
2	Títulos valores y documentos como copia literal, carta fianza, pagares
3	Ventas y Calidad
4	Productos y servicios
5	Herramientas y procesos sobre productos del banco
6	Crédito Hipotecario
7	Tasas de interés, fechas de facturación y pagos de créditos
8	Tarjetas de crédito
9	Tarjetas de crédito

Elaboración propia

**TABLA 21: ¿Qué considera Ud. que necesita para brindar una atención más eficiente?**

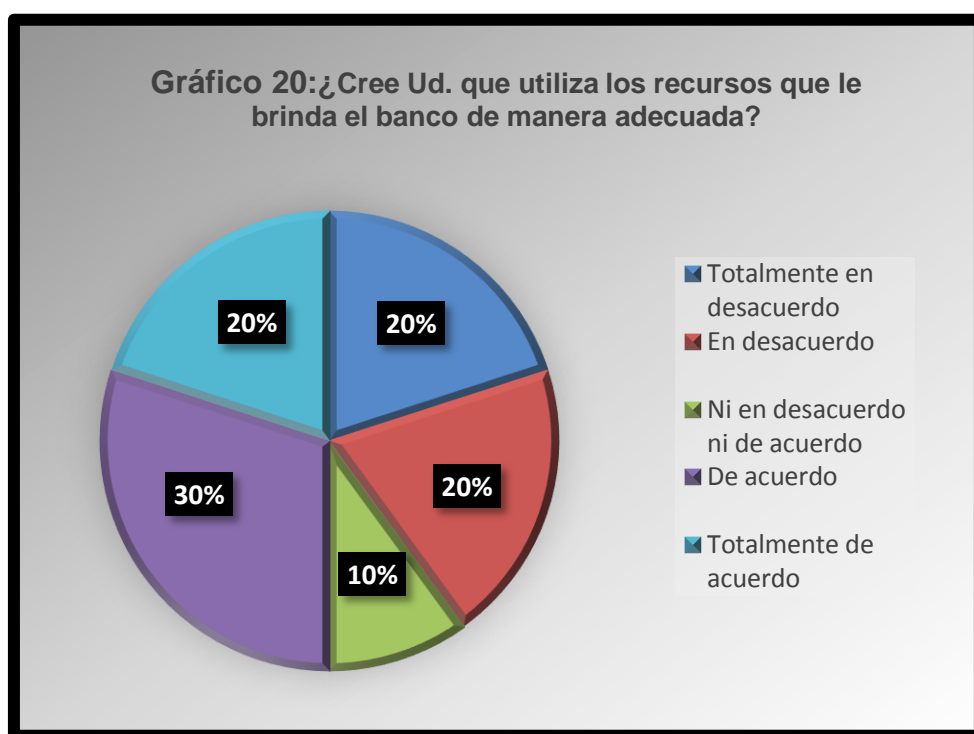
ENCUESTADO	RESPUESTA
1	Calidad y empatía
2	Equipo y materiales en mejor estado, capacitación constante en temas sobre solución de situaciones difíciles
3	Mas motivación
4	Conocimiento de procesos
5	Que el clima laboral sea bueno para no sentir incomodidad
6	Mas motivación
7	Información sobre productos

Elaboración propia

**TABLA 22: ¿Cree Ud. que utiliza los recursos que le brinda el banco de manera adecuada?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	2	20
En desacuerdo	2	20
Ni en desacuerdo ni de acuerdo	1	10
De acuerdo	3	30
Totalmente de acuerdo	2	20
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Elaboración propia



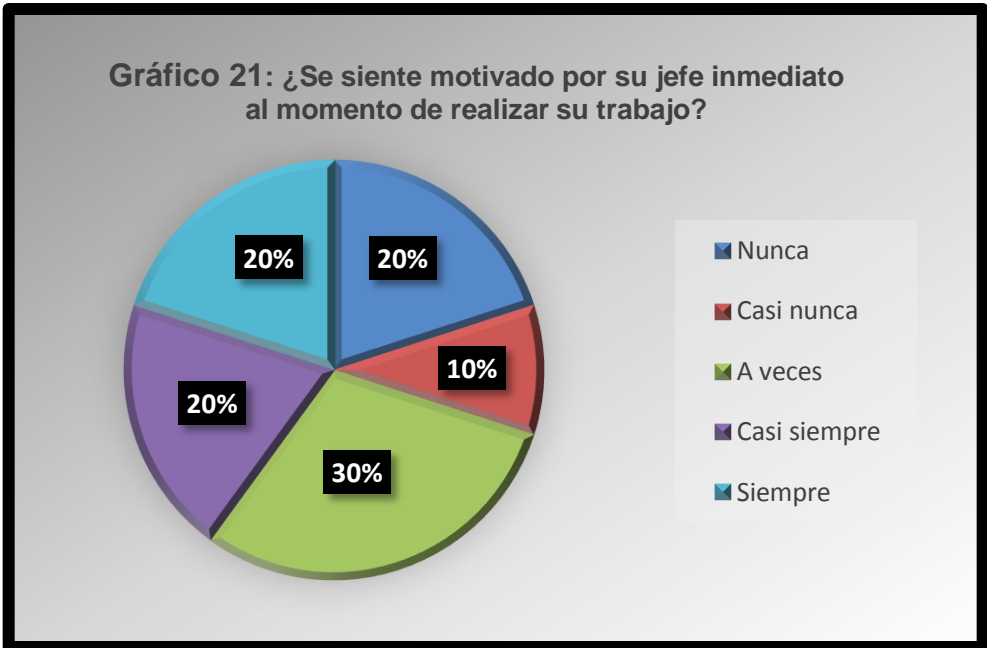
**Interpretación**

En éste gráfico observamos que el 50% de los colaboradores del BCP, creen que utilizan de manera adecuada los recursos que les brinda el banco, ya que al tener más de un año en la institución y en el puesto, sienten que tienen la experiencia suficiente para manejar los aplicativos que requieren para el desempeño de sus funciones, sin embargo, el 40% de los colaboradores del BCP, no están de acuerdo, ya que sienten que no pueden realizar bien sus funciones porque la autonomía que les brinda el banco es deficiente, es decir muchas veces tienen que pedir ayuda a colaboradores de otros puestos para que les puedan brindar la información que necesitan cuando ellos mismos lo podrían obtener si el banco les diera una autonomía más amplia.

**TABLA 23: ¿Se siente motivado por su jefe inmediato al momento de realizar su trabajo?**

Escala	N°	%
Nunca	2	20
Casi nunca	1	10
A veces	3	30
Casi siempre	2	20
Siempre	2	20
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Elaboración propia



### Interpretación

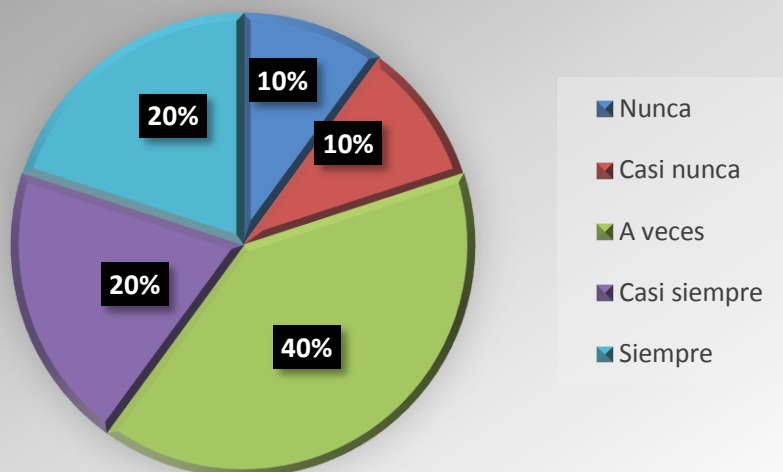
En éste gráfico podemos ver que el 40% de los colaboradores del BCP, se sienten motivados por su jefe inmediato al momento de realizar su trabajo, ello se debe a que el jefe inmediato da seguimiento a las funciones que realizan, les pone metas y les otorga incentivos por sus buenos resultados, mientras que un 30% de los colaboradores del BCP, sienten que casi nunca son motivados, porque su jefe inmediato en vez de darles incentivos a su personal los presiona para alcanzar las metas que les proporciona el banco y cuando logran alcanzarlas no les brinda ningún reconocimiento ya que les manifiesta que es parte de su labor.

**TABLA 24: ¿Considera Ud. que la rotación de los colaboradores del BCP afecta el clima laboral?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Nunca	1	10
Casi nunca	1	10
A veces	4	40
Casi siempre	2	20
Siempre	2	20
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Elaboración propia

**Gráfico 22: ¿Considera Ud. que la rotación de los colaboradores del BCP afecta el clima laboral?**

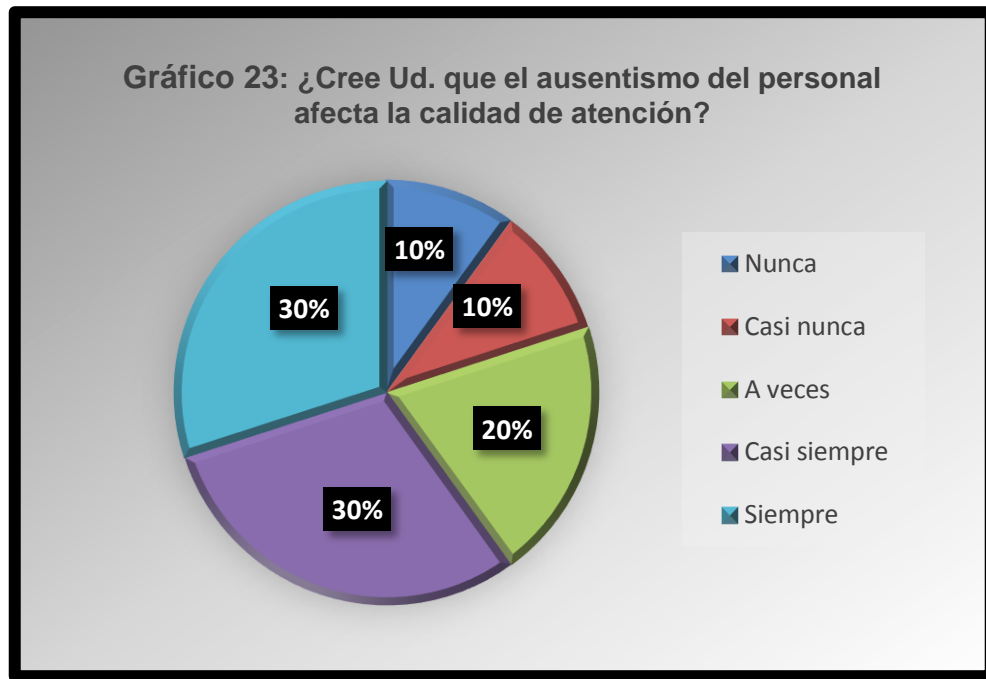


### **Interpretación**

Observamos en éste gráfico que el 40% de los colaboradores del BCP, consideran que la rotación de los colaboradores disminuye su productividad, nos indican que ello se debe a la identificación que el colaborador adquiere para con la agencia a la cual lo designen, muchas veces el colaborador al estar de agencia en agencia no logra formar un equipo de trabajo, por lo tanto, no está comprometido con la obtención de objetivos y ello trae como consecuencia que la agencia no logre el rendimiento que el banco espera, otro 40% de los colaboradores del BCP, consideran que la rotación de los colaboradores disminuye a veces su productividad, ya que creen que si el colaborador está comprometido con el banco su desempeño será bueno e igual en todas las agencias a la que lo designen.

**TABLA 25: ¿Cree Ud. que el ausentismo del personal afecta la calidad de atención?**

Escala	N°	%
Nunca	1	10
Casi nunca	1	10
A veces	2	20
Casi siempre	3	30
Siempre	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>



### Interpretación

En éste gráfico apreciamos que el 60% de los colaboradores del BCP, creen que el ausentismo del personal afecta la calidad de atención, nos manifiestan que ellos tienen un tiempo de espera por cada segmento de colas (Banca Exclusiva:1.5 min, Clientes: 2.5 min y Visitantes:4 min), éste tiempo de espera es medido semanalmente; al ausentarse un colaborador, recarga al resto de colaboradores

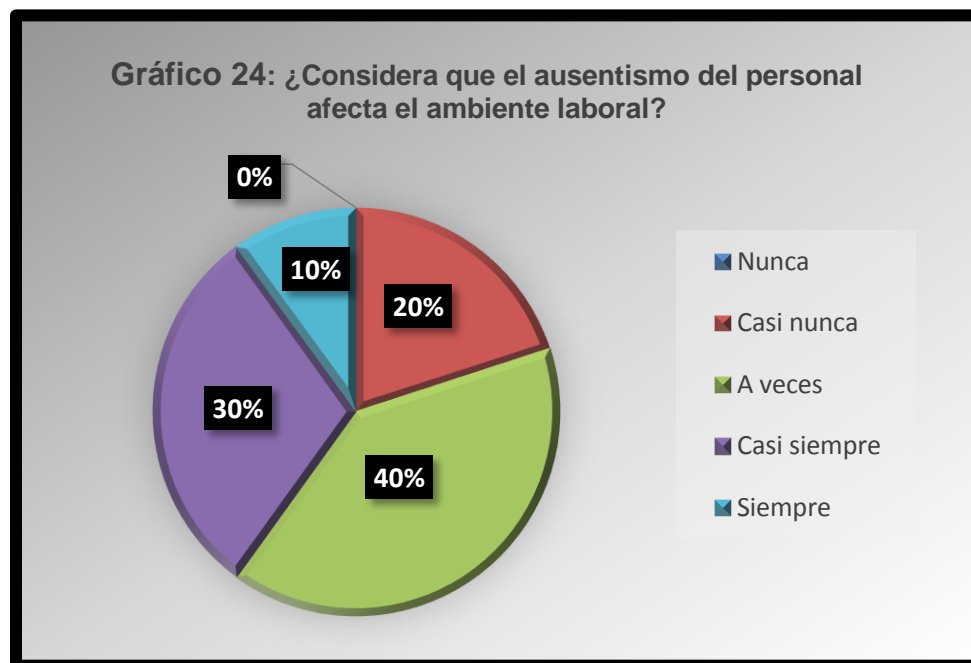


de trabajo y hace que la atención sea más lenta para los Visitantes, ya que le dan una atención preferente a los de banca exclusiva y clientes, muchas veces esto hace que su indicador tiempo de espera se vea afectado al igual que la calidad de atención, ya que el colaborador al sentirse con más carga de trabajo de lo normal, trata que el público en general se vaya lo más rápido posible de su ventanilla y no cumple con las pautas de atención establecidas por el banco, mientras que un 20% de los colaboradores del BCP, creen que el ausentismo del personal no afecta la calidad de atención, ya que ellos manifiestan que la calidad no se debería de perder a pesar de estar recargados de trabajo.

**TABLA 26: ¿Considera que el ausentismo del personal afecta el ambiente Laboral?**

<b>Escala</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>
Nunca	0	0
Casi nunca	2	20
A veces	4	40
Casi siempre	3	30
Siempre	1	10
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Elaboración propia



#### **Interpretación:**

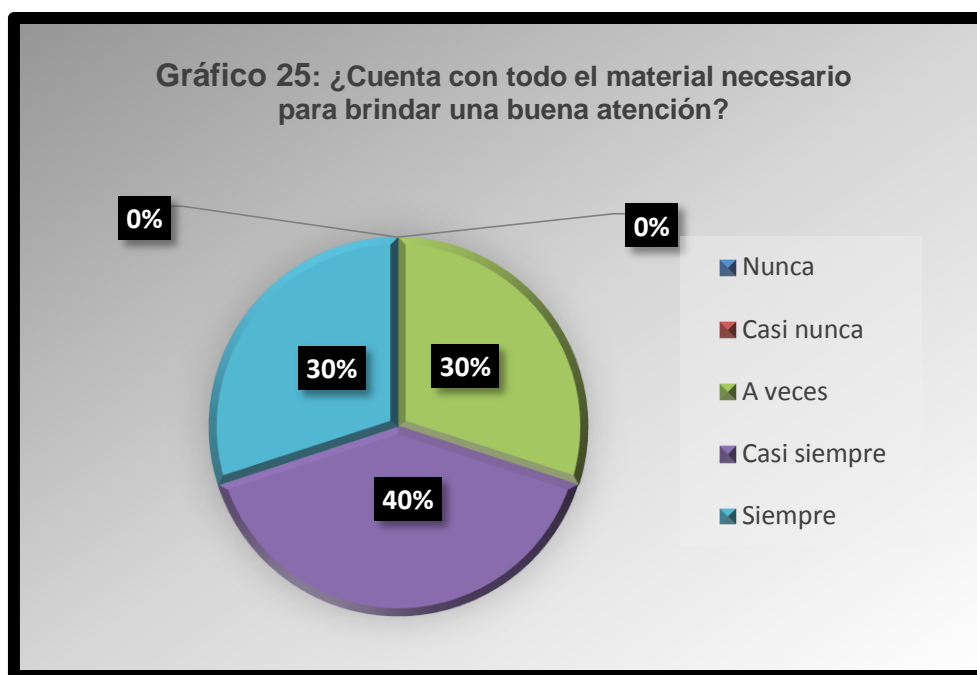
Apreciamos en éste gráfico que el 40% de los colaboradores del BCP, considera que el ausentismo del personal afecta el clima laboral, ello se debe a que si un colaborador se ausenta seguidamente sus compañeros ya no le tendrán la misma estima de antes, porque se volvería el causante de que los demás se recarguen de trabajo y no lleguen a las metas propuestas, afectando así el clima laboral, mientras que otro 40% de los colaboradores del BCP, consideran que sólo a veces el ausentismo de personal afecta el clima laboral, ya que creen que deberían de separar los problemas personales con los laborales a fin de no afectar el adecuado ambiente de trabajo.

**TABLA 27**

**¿Cuenta con todo el material necesario para brindar una buena atención?**

Escala	N°	%
Nunca	0	0
Casi nunca	0	0
A veces	3	30
Casi siempre	4	40
Siempre	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Elaboración propia



### Interpretación:

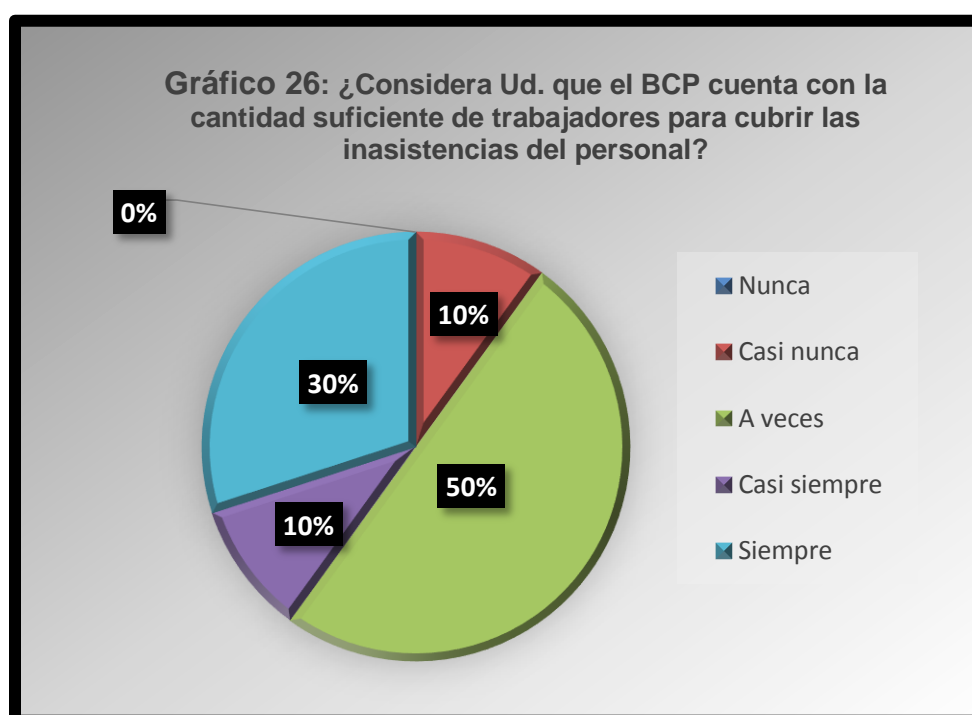
En éste gráfico apreciamos que el 70% de los colaboradores del BCP, cuenta con el material necesario para brindar una buena atención, nos comentan que el banco abastece periódicamente a las agencias de formularios, lapiceros, sobres, engrapadores, etc., para que le puedan brindar una buena atención al público sin demorar su estadía en la agencia, mientras que el 30% de los colaboradores del BCP, sienten que no cuentan con el material necesario para brindar una buena

atención, ellos nos manifiestan que en muchas ocasiones se les ha agotado el material para la atención al público y que el banco no los abasteció a tiempo, lo cual generó gran malestar.

**TABLA 28: ¿Considera Ud. que el BCP cuenta con la cantidad suficiente de trabajadores para cubrir las inasistencias del personal?**

Escala	N°	%
Nunca	0	0
Casi nunca	1	10
A veces	5	50
Casi siempre	1	10
Siempre	3	30
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100</b>

Elaboración propia



**Interpretación:**

En este gráfico nos muestra que el 50% de los colaboradores encuestados considera que “a veces” el BCP cuenta con la cantidad suficiente de trabajadores para cubrir las inasistencias del personal, ello se debe a que muchas veces se ven afectados por las faltas de sus compañeros y el banco no atiende a todos los requerimientos, solo en algunas oportunidades les envía apoyo y en otras veces no; considerando que son muchas agencias a quienes deben apoyar con este tema, por ende no se dan abasto con el personal que tienen en ese momento disponible para cubrir las inasistencias. Sin embargo, otro 30 % indica que, si cuentan con la cantidad suficiente de personal, ya que cuando han necesitado apoyo para cubrir inasistencias siempre han tenido un personal de apoyo y así tanto la agencia como el público no se perjudicados.

## **5.2 Análisis Relacional de las variables y contrastación de la hipótesis**

### **Prueba de hipótesis**

#### **Hipótesis General**

**H<sub>0</sub>:** No optimizar la reducción de los tiempos de espera incorporando un módulo adicional que permita realizar operaciones en efectivo para mejorar la calidad de atención de los Visitantes del BCP.

**H<sub>1</sub>:** Optimizar la reducción de los tiempos de espera incorporando un módulo adicional que permita realizar operaciones en efectivo para mejorar la calidad de atención de los Visitantes del BCP.

**Decisión:**

Si  $\text{Sig} < \alpha = 0.050$  se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$

Correlaciones			CALIDAD DE ATENCION	TIEMPOS DE ESPERA
Rho de Spearman	CALIDAD DE ATENCION	Coeficiente de correlación	1,000	,371**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	116	116
	TIEMPOS DE ESPERA	Coeficiente de correlación	,371**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	116	116

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

Decision: Como  $\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$  se rechaza  $H_0$

Conclusion: Con el 5% de significacion las evidencias estadisticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, optimizar la reducción de los tiempos de espera incorporando un módulo adicional que permita realizar operaciones en efectivo mejora la calidad de atención de los Visitantes del BCP.

### Hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No aumentar la difusión de los canales alternos y asegurar el buen funcionamiento de los mismos para la satisfacción de los Visitantes del BCP.

H<sub>1</sub>: Aumentar la difusión de los canales alternos y asegurar el buen funcionamiento de los mismos para la satisfacción de los Visitantes del BCP.

### Decisión:

Si Sig <  $\alpha$  = 0.050 se rechaza H<sub>0</sub> y se acepta H<sub>1</sub>

Correlaciones			CANAL ES ALTER NOS	SATISF ACCIO N
Rho de Spearman	CANALES ALTERNOS	Coeficiente de correlación	1,000	,467**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	116	116
	SATISFACCION	Coeficiente de correlación	,467**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	116	116

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Decision:** Como Sig = 0.000 <  $\alpha$  = 0.05 se rechaza H<sub>0</sub>.

### Conclusion:

Con el 5% de significación las evidencias estadísticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, aumentar la difusión de los canales alternos y asegurar el buen funcionamiento de los mismos para mejorar la satisfacción de los Visitantes del BCP.

## Hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: No capacitar a todo el personal para que brinde una buena información necesaria para la atención a los Visitantes del BCP.

H<sub>1</sub>: Capacitar a todo el personal para que brinde una buena información necesaria para la atención a los Visitantes del BCP.

Decisión: Si Sig <  $\alpha$  = 0.050 se rechaza H<sub>0</sub> y se acepta H<sub>1</sub>

Correlaciones			EFICI ENCI A	PERSO NAL CALIFI CADO
Rho de Spearman	EFICIENCIA	Coeficiente de correlación	1,000	,717**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	116	116
	PERSONAL CALIFICADO	Coeficiente de correlación	,717**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	116	116

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).



**Decision:** Como  $\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$  se rechaza  $H_0$

**Conclusion:**

Con el 5% de significacion las evidencias estadisticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, capacitar a todo el personal servirá para que brinden una buena información necesaria para la atención a los Visitantes del BCP.

**Hipótesis específica 3**

$H_0$ : No generar un incentivo adicional al personal para mejorar el ambiente laboral para la atención de los Visitantes en el BCP.

$H_1$ : Generar un incentivo adicional al personal para mejorar el ambiente laboral para la atención de los Visitantes en el BCP.

**Decisión:**

Si  $\text{Sig} < \alpha = 0.050$  se rechaza  $H_0$  y se acepta  $H_1$

Correlaciones		
	¿Cree Ud. que el ausentismo del personal afecta la calidad de atención?	AMBIENTE LABORAL

Rho de Spearman	¿Cree Ud. que el ausentismo del personal afecta la calidad de atención?	Coeficiente de correlación	1,000	,922**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	10	10
	AMBIENTE LABORAL	Coeficiente de correlación	,922**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	10	10

\*\* . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).

**Decision:** Como  $\text{Sig} = 0.000 < \alpha = 0.05$  se rechaza  $H_0$

Conclusion: Con el 5% de significacion las evidencias estadisticas nos conducen a rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alternativa, es decir, generar un incentivo adicional al personal mejora el ambiente laboral para la atención de los Visitantes en el BCP.

## **CONCLUSIONES**

### **Conclusiones Generales**

- Comprobamos que los tiempos de espera si influyen en la calidad de atención de los visitantes del BCP, ya que según la entrevista realizada a un gerente de agencia nos comenta que si redujéramos el tiempo de espera a los visitantes la percepción de los mismos cambiaría, y esto haría que la calidad de atención mejore porque la mayoría de comentarios de los visitantes hacia el banco son negativos, ya que consideran que el tiempo que esperan para su atención no es el adecuado.
- Verificamos que los canales alternos influyen positivamente en la satisfacción de los visitantes del BCP, ya que la mayoría de visitantes piensan que los canales alternos son de gran utilidad porque descongestionan las colas por ende hacen

que la atención sea más rápida en los bancos y en muchas oportunidades les evita ir al banco.

- Determinamos que la eficiencia laboral ayuda a tener personal calificado para la atención de los visitantes del BCP, ya que gran parte de los visitantes consideran que los colaboradores del BCP les brindaron una buena atención, los atendieron amablemente, sin errores, no hubo demora en su atención, no tuvieron interrupciones, los colaboradores contaban con las herramientas necesarias para su atención y resolvieron sus dudas brindándoles información transparente.
- Verificamos que el ausentismo laboral afecta en el ambiente laboral para la atención de los visitantes del BCP, ya que más de la mitad de los colaboradores del BCP afirman que si un colaborador se ausenta seguidamente sus compañeros ya no le tendrán la misma estima de antes porque se volvería el causante de que los demás se recarguen de trabajo, que la atención sea más lenta y que no lleguen a las metas propuestas.

### **Conclusiones específicas**

- Una pequeña cantidad de Visitantes del BCP, aún no saben la utilidad que los canales alternos le brindan y a ello le sumamos que aún no se adaptan a la utilización de los mismos y por ello prefieren la atención convencional que es ir directamente a los bancos.
- El 38% de los Visitantes del BCP, no se encuentran conformes con la calidad de atención de los agentes BCP, pero a pesar de ello lo utilizan porque les permite hacer sus transacciones de manera rápida.

- Observamos que la mayoría de Visitantes del BCP, están dispuestos a utilizar las nuevas plataformas virtuales en caso necesiten obtener una cuenta de ahorro, una carta de no adeudo, etc., de esa manera optimizarían su tiempo de atención, de 25 minutos aproximadamente a sólo 3 minutos.
- Un 82% de los Visitantes del BCP, están conformes con que se habilite un módulo adicional sólo para operaciones en efectivo, porque sienten que de esa manera su atención sería más rápida y su experiencia en el BCP sería satisfactoria.
- Al 83% de los Visitantes del BCP, les gustaría que en un futuro los cajeros automáticos les permitan realizar depósitos en efectivo sin necesidad de tener una tarjeta de débito, porque en la actualidad es indispensable contar con una tarjeta de débito para poder utilizar este canal de atención.
- La mayoría de los Visitantes del BCP, creen que los colaboradores están calificados para el puesto que ocupan, porque le brindaron información transparente y absolvieron sus dudas.
- El 50% de los Visitantes del BCP creen que las agencias no cuentan con la cantidad suficiente de colaboradores para la atención en ventanilla, ya que no todas las ventanillas se encontraban operativas para su atención.
- Un 38% de los Visitantes del BCP, consideran que el tiempo que esperaron para su atención no es el adecuado, porque más se demoran en la cola de espera que para realizar la transacción.
- Más de la mitad de los Visitantes del BCP, les gustaría poder contar en un futuro con algún producto del banco.
- Un 45% de los Visitantes del BCP, recomendaría al BCP como banco.

- Los colaboradores del BCP consideran que si el banco motivara a sus colaboradores mejoraría la calidad de atención, ya que teniendo un personal que se sienta a gusto y cómodo en su lugar de trabajo, transmitiría esa comodidad a su público y le brindaría una atención más oportuna.
- El 70% de los colaboradores del BCP, creen que si el BCP brindara capacitaciones periódicamente la calidad de atención mejoraría, ya que estas capacitaciones harán que estén más familiarizados con los productos y servicios que ofrece el banco por tanto podrían brindarle una información adecuada y absolver cualquier consulta del público en general.
- Los colaboradores del BCP, consideran que necesitan equipos y materiales en mejor estado, capacitaciones constantes, más motivación y un clima laboral bueno para que puedan brindar una mejor atención.
- Los colaboradores del BCP, creen que necesitan reforzamiento en temas ligados a títulos valores, créditos hipotecarios, procesos del banco en general, tasas de interés en general, fechas de facturaciones, venta de productos del banco, etc., para poder brindar una mejor información al público en general.
- El 50% de los colaboradores del BCP, sienten que utilizan de manera adecuada los recursos que les brinda el banco, ya que creen que el tiempo de permanencia que tienen en la institución les da la experiencia suficiente para ello.
- Un 40% de los colaboradores del BCP, se sienten motivados por su jefe inmediato al momento de realizar su trabajo, porque les da seguimiento en sus funciones, le proporciona metas y les otorga incentivos por sus buenos resultados.

- La gran mayoría de los colaboradores del BCP, consideran que la rotación de colaboradores disminuye su productividad, ya que no se sienten identificados con la agencia donde los designan.
- Los colaboradores del BCP, afirman que cuentan con todos los materiales de trabajo necesarios para la atención al público, ya que el mismo banco les proporciona periódicamente los utensilios para una buena atención.
- El 50% de los colaboradores del BCP considera que “a veces” el BCP cuenta con la cantidad suficiente de trabajadores para cubrir las inasistencias del personal, porque muchas veces se ven afectados por las faltas de sus compañeros y el banco no atiende todos los requerimientos.

## **RECOMENDACIONES**

### **Recomendaciones generales**

- Se debe evaluar la reducción de los tiempos de espera de los visitantes, ya que el tiempo que esperan para su atención no es el adecuado para ello se podría incorporar un módulo o ventanilla adicional que solo realice operaciones en efectivo así la atención sería más rápida y se descongestionarían las colas, además permitir que los cajeros multifuncionales acepten depósitos en efectivo sin necesidad de tener alguna tarjeta.

- Se debe aumentar la difusión de los canales alternos para que aquellos visitantes que aún no conozcan el uso de estos canales puedan enterarse de las transacciones que podrían realizar sin necesidad de ir al banco; así mismo asegurar el buen funcionamiento de los agentes del BCP y la calidad de atención de los mismos para que estos visitantes puedan tener una buena experiencia y en un futuro puedan adquirir algún producto del BCP.
- Se debe capacitar a todo el personal para que estén preparados en brindar una buena información acerca de las comisiones de los servicios antes de realizar alguna operación así mismo facilitar todos los útiles de oficina necesarios para la atención al público y evitar las demoras e interrupciones.
- Se debe crear un incentivo por asistencia ya que así se evitaban ausentismos innecesarios y sancionar faltas consecutivas de un mismo colaborador, también incorporar mayor personal para cubrir las inasistencias y las horas de refrigerio de las ventanillas evitando la congestión en las colas para no afectar al público ni el recargo de trabajo para los colaboradores.
- 

### **Recomendaciones específicas**

- Modificar en su segmentación de colas el título de “visitantes” (personas que no tienen ningún producto con el banco) a “usuarios” o “clientes potenciales”, ya que así no se sentirán tan aludidos con el termino y que en un futuro deseen contar con algún producto del banco.
- Capacitar a una persona que ayude en el uso de las plataformas virtuales para que puedan apertura cuentas de ahorros.



- Hacer que todas las ventanillas de la agencia brinden atención, y no tener ventanillas cerradas, para que así la atención sea más fluida y evitar largas colas
- Motivar al personal, no necesariamente con dinero, sino reconociendo los logros de cada colaborador para que puedan mejorar su calidad de atención.
- Mayor capacitación al personal, para que puedan resolver las dudas del público en temas como tarjetas de crédito, préstamos, títulos valores y técnicas de venta.

## **BIBLIOGRAFÍA**

(09 de febrero de 2016). Conozca las ventajas de usar los canales alternativos de los bancos si es un cliente pyme. *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/conozca-ventajas-usar-canales-alternativos-bancos-si-cliente-pyme-2154201>

(16 de septiembre de 2015). Agentes corresponsales realizan 16 millones de transacciones al mes. *Diario Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/mercados/agentes-corresponsales-realizan-16-millones-transacciones-al-mes-2142873>

(29 de diciembre de 2016). BCP habilita plataforma digital para reducir tiempo en la apertura de cuentas de ahorros. *Diario Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/tu-dinero/bcp-habilita-plataforma-digital-reducir-tiempo-apertura-cuenta-ahorros-2178421>

Alcalde, P. (2009). *Calidad*. Madrid: Ediciones Paraninfo.

Arquímedes, R. (2002). Como ganar tiempo y ser más eficaz. Editorial CEC.

Barboza, R. & Rojas, A. (1995), *Teoría de colas de espera: Modelo integral de aplicación para la toma de decisiones*, Trujillo, Perú

Bastos, A. (2006). Fidelización del cliente. Vigo: Editorial Ideas propias.

BCRP (2017). Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/>

Bonta, P. & Farber, M. (1994). 199 preguntas sobre marketing y publicidad. Grupo Norma

Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Madrid: Universidad nacional de educación a distancia.

Brown, A. (1989). Gestion de la atención al cliente. Madrid: Ediciones Diaz Santos.

Castelló, E. (2007). *Gestión comercial de servicios financieros*. Madrid: Esic.

- Castro, J., Zamora, E. & Gutierrez, J. (2015). *Factores determinantes de la calidad del servicio en la agencia central del Banco de Credito del Perú ( BCP), del distrito de Tarapoto año 2014*. (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de San Martin, Tarapoto, Perú.
- De la Cerda, M. (2006). *Calidad en servicio en bancos, una estrategia en la captacion de clientes* (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Diaz de Santos.
- Díaz J. (2011), *Crono fenomenología: El tiempo subjetivo y el reloj elástico*, *Salud Mental* 34:379-389
- Ericsson, J., Farah, P., Vermeiren, A. & Buckalew L. (2012). Cisco. Recopilado de [http://www.cisco.com/c/dam/global/es\\_mx/solutions/strategy/financial/newsletter/pdfs/cisco\\_ibsg\\_omnichannel\\_study\\_spa\\_art.pdf](http://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/solutions/strategy/financial/newsletter/pdfs/cisco_ibsg_omnichannel_study_spa_art.pdf)
- Estrada, W. (2007). *Servicio y atención al cliente*. Peru.
- Fernández- Ríos, M. & C. Sánchez, J.(1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Diaz de Santos.
- Fernández, R. (2010). *La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*. Editorial Club Universitario.
- Ferreyra, E., Iñiguez, P., & Arburua, M. (2010), *Los Procesos Estocásticos: El Caso de los Modelos de Espera en Fila*.
- Gan, F., Triginé, J. (2012). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos.

- Garcia, L. (2011). *Calidad de servicio y satisfaccion de los clientes del Banco Ripley S.A. - Agencia Mall Aventura Plaza, Trujillo* (tesis de pregrado). Universidad Nacional de Trujillo, Perú.
- Gonzáles, A. (2003). Manual práctico de investigación de operaciones I (Tercera Edición). Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Gonzales, M. (2006). Habilidades directivas. España: Innovación y cualificación.
- González, A. (2005). Los estudios de necesidades y uso de la información: fundamentos y perspectivas actuales. España: Ediciones TREA.
- González, G., Peiro, J. & Rodriguez-Molina, I. (2008). *El absentismo laboral: Antecedentes, consecuencias y estrategias de mejora*. Universitat de Valencia.
- Gosso, F. (2008). Híper satisfacción del cliente. México: Panorama.
- Grande, I. (1996). Marketing de los servicios. Madrid: Esic.
- Instituto Peruano de Economía* (2013). Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/content/productividad-laboral>
- Izar, J. (1998). Fundamentos de investigación de operaciones para administración (Volumen II). México: Universidad Autónoma de San Lusi Potosí.
- Kotler, F. (2002). Dirección de marketing: Conceptos esenciales. México.
- Kotler, P. & Armstrong (2001). *Marketing* (Octava Edición). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (2003). Los 80 Conceptos Esenciales del Marketing de la A a la Z. Pearson Educacion.

Lopez, J. (2013). *Productividad*. EEUU: Palibrio.

Lovelock, C. & Wirtz J. (2001). *Marketing de servicios*. México: Pearson Educación.

Martinez, F. (2012). *Servicio al cliente en las agencias bancarias de la Mensilla, Huehuetenango* (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landivar, Quetzaltenango, Guatemala.

Martinez, M. (2012). *Administracion y planificación del tiempo*. Madrid: Diaz de Santos.

*Memoria anual BCP* (2003). Recuperado de:  
<https://ww3.viabcp.com/connect/NuestroBanco/pdf2003/1Cartaalosaccionistas.pdf>

*Memoria anual BCP*. (2015). Recuperado de:  
[http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP\\_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf](http://ww3.viabcp.com/Connect/VIABCP_2015/Memoria%20anual%20BCP%202015.pdf)

Molinera, J. (2006). *Absentismo laboral*. Madrid: Fundación Confemetal.

Monfasani, R. & Curzel, M. (2008). *Usuarios de la información: formación y desafío* (2 edición). Buenos Aires: Altagrama.

Ortiz, L. (2015). *Propuesta de mejoras del servicio al cliente en las entidades financieras* (Tesis de pregrado). Universidad Militar Nueva, Bogota, Colombia.

Pacheco, L. (2010) *Teoría de Filas – Analisando el Fluxo de Atendimento e o Número de Atendentes em um Supermercado*, Porto Alegre, Brasil.

Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: Esic

- Pashanaste, D. & Pinedo, C. (2016). Tiempo de espera y satisfaccion de usuarios en consulta externa del centro de salud Moronacocha, Iquitos-Perú (Tesis de pregrado). Universidad Nacional de Amazonia Peruana, Iquitos, Perú.
- Paz, R. (2005). Servicio al cliente: La Comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente. Vigo: Ideaspropias.
- Paz, R. (2007). Atención al cliente: guía práctica de técnicas y estrategias. Vigo: Editorial Ideas propias.
- Pérez, V. (2006). Calidad total en la atención al cliente. Vigo: Editorial Ideas propias.
- Pichardo, R. (2007). *Política económica dominicana: Crisis institucional y pseudoreformas*.
- Portilla, L., Arias, L., & Fernández, S. (2010) *Análisis de líneas de espera a través de teoría de colas y simulación*, *Scientia Et Technica*, XVII, (46), 56-61, Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia.
- Publicaciones Vértice S.L. (2006). Marketing promocional orientado al comercio. España: Editorial Vértice.
- Publicaciones Vértice S.L. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Vértice
- Publicaciones Vértice S.L. (2010). Atención al cliente. España: Editorial Vértice.
- Rodriguez, C. (1993). *El nuevo escenario: la cultura de calidad y productividad en las empresas*. Mexico: ITESO.

Sanchez, M. (21 de diciembre de 2012). BCP: Nueve de cada diez transacciones financieras no se realizan en ventanilla. *Diario Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/tu-dinero/bcp-75-nuestras-transacciones-se-hacen-canales-electronicos-2054771>

Sanchez, M. (31 de octubre de 2014). BCP: Nueve de cada diez transacciones financieras no se realizan en ventanilla. *Diario Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/empresas/bcp-nueve-cada-diez-transacciones-financieras-no-se-realizan-ventanilla-2112528>

Sarabia, A. (1996). La investigación operativa: una herramienta para la adopción de decisiones. Madrid: Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

SBS (2017). Recuperado de: <http://www.sbs.gob.pe/>

Serna, H. (2006). Conceptos básicos en servicio al cliente. Colombia: Panamericana editorial Ltda.

Setó Pamies, D. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Madrid: Esic.

Setó Pamies, D. (2004). De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. Madrid: Esic.

Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.

Vargas, M. & Aldana, L. (2007). *Calidad y servicio: Conceptos y herramientas*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Varo, J. (1994). *Gestión estratégica de la calidad en los servicios sanitarios: un modelo de gestión hospitalaria*. Madrid: Ediciones Diaz de Santos.

Vavra, T. (2002). Cómo medir la satisfacción del cliente según la ISO 9001:2000. (2ª edición). Madrid: FC.

*Via Bcp*. Recuperado de: <https://www.viabcp.com/nuestro-banco/quienes-somos/calidad>

Zubieta, J. & Susinos, T. (1992). Las satisfacciones e insatisfacciones de los enseñantes. Madrid



## **ANEXOS**

### **ANEXO Nº 01**

#### **Encuesta a Visitantes del BCP**

#### **CUESTIONARIO**

#### **TEMA: LA REDUCCIÓN DE LOS TIEMPOS DE ESPERA Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN PARA LOS VISITANTES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**

La escala de medida para las alternativas a la respuesta se considera la escala de Likert.

Lee atentamente cada frase y señala con una cruz (X) la alternativa que consideres correcta, donde:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

PREGUNTAS SOBRE CANALES ALTERNOS		1	2	3	4	5
1.	¿Cree Ud. que los canales alternos (Agentes BCP y la Banca Telefónica), que ofrece el BCP facilitan la atención de los Bancos?					
2.	¿Cree Ud. que la utilización de canales alternos (Agentes BCP y la Banca Telefónica) reduce las colas de ventanilla?					
PREGUNTAS GENERALES		1	2	3	4	5
3.	¿Los Agentes BCP evitan que Ud. acuda al Banco?					
4.	¿Se encuentra satisfecho con la atención que brindan los Agentes BCP?					
5.	¿Sabía Ud. que la Banca Telefónica le brinda información acerca de los productos que podría adquirir, el tipo de cambio del día, etc.?					
6.	¿Ud. como Visitante del BCP, le sería más rápido acudir a las nuevas Plataformas Virtuales en vez de ir a una plataforma (con un Asesor) para la apertura de cuentas de ahorro?					
7.	¿Cree Ud. que si habitáramos un módulo para Visitantes, sólo para operaciones en efectivo, su atención sería más rápida?					
8.	¿Le gustaría que en un futuro los cajeros automáticos le permitan realizar depósitos en efectivo, sin necesitar una tarjeta de débito?					

16. En un futuro, ¿Le gustaría poder contar con algún producto de BCP?					
<b>PREGUNTAS SOBRE CALIDAD Y EFICIENCIA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17. ¿Recomendaría al BCP como Banco a sus conocidos o familiares?					
18. ¿Cree Ud. que la persona que lo atendió lo hizo de manera eficiente? (de forma rápida y sin errores)					
10. ¿Se sintió a gusto con la atención que le brindó el colaborador que lo atendió?					
11. ¿El colaborador que lo atendió contaba con las herramientas necesarias para su atención? (lapicero, sobre, engrapador)					
12. ¿Siente Ud. que la persona que lo atendió resolvió sus dudas o inquietudes de manera clara?					
13. ¿Cree Ud. que el colaborador que lo atendió está calificado para el puesto que ocupa?					
14. ¿Cree Ud. que la agencia cuenta con la cantidad suficiente de colaboradores para la atención en ventanilla?					
15. ¿Considera Ud. que el tiempo que esperó para su atención es el adecuado?					

Recomendaciones:

## ANEXO N° 02

### Observación a Visitantes del BCP

TEMA	OBSERVACIÓN
<b>CANALES ALTERNOS</b>	Algunas personas prefieren utilizar los canales alternos como agentes BCP en vez de ir a una agencia bancaria y hacer largas colas; otros no tienen conocimiento sobre el uso de ellos por ende no lo utilizan y acuden a las agencias a realizar sus operaciones. También vemos que para otras personas así existan estos los canales alternos no ven la reducción de las largas colas.
<b>AGENTES BCP</b>	<p>Vemos que muchas personas lo utilizan ya que es más fácil acercarse a una tienda o farmacia entre otros establecimientos cercanos a sus hogares a realizar sus operaciones (depósitos, pagos de servicios, etc.) esto evita que acudan a las agencias, mientras que para otros aun existiendo estos agentes no les sirve porque desean realizar depósitos de importes grandes teniendo que ir a una agencia.</p> <p>Por otro lado, fuera de ir a la agencia o no, vemos que no sienten que reciben una buena atención ya que siendo una tienda no le pueden absolver todas sus dudas, otros realizan la operación rápido y no se percatan de la atención.</p>
<b>BANCA TELEFONICA</b>	Algunas personas si saben el funcionamiento de este servicio como por ejemplo que pueden conocer el tipo de cambio, ya que son personas que se informan sobre los diversos canales donde pueden absolver sus dudas sin ir a una agencia, otros no tienen conocimiento ni muestran interés en informarse de lo que pueden realizar por esta vía por ende ante cualquier duda solo les queda ir a una agencia

<b>PLATAFORMA VIRTUAL</b>	Vemos que este nuevo canal del BCP está teniendo bastante éxito ya que muchas personas prefieren ir a las plataformas virtuales en vez de acudir a la forma tradicional porque son más rápidas y no tienen que esperar ser atendidos. Otros que no están tan actualizados tienen temor a usarla ya que lo ven muy complicado, por eso prefieren acercarse con un asesor así tengan que esperar más tiempo. También hay otras personas que como ya han tenido una mala experiencia no desean convertirse en clientes, por eso no adquieren ningún producto.
<b>COLAS EN VENTANILLA</b>	Observamos largas colas, incomodidad de los Visitantes por darle mayor preferencia a los clientes, entre ellos recepcionamos algunos comentarios como que les gustaría que se cree un módulo adicional solo para visitantes donde puedan realizar operaciones rápidas en efectivo, (que son las transacciones que realizan), como depósitos o pagos de servicios así la atención sería más fluida y rápida. En cambio otros creen que la solución es que haya más personal y más ventanillas.
<b>CAJEROS MULTIFUNCIONAL</b>	Aquí vemos que solo pueden realizar depósitos las personas que tienen una tarjeta, por ende, que son clientes. Algunos visitantes nos manifiestan que les gustaría realizar sus depósitos por este medio que sería más rápido en vez de hacer una larga cola para ventanilla, pero que los acepten sin tener tarjeta porque al no ser cliente no cuentan con una para realizar la operación.
<b>CALIDAD DE ATENCIÓN</b>	Vemos que la mayoría de personas se encuentran contentos por la atención recibida, los atendieron amablemente, les consultaron si desean algo más, la atención fue rápida y sin errores en su operación, contaron con todo lo necesario sin tener que interrumpir por necesidad de algo (como lapiceros para firmar, etc.) otros ya se encuentran fastidiados de esperar tanto en la cola y lo único que desean es realizar su operación rápido e irse sin darle mucha importancia a la persona que los atendió, también vemos que algunos colaboradores cuando les hacen preguntas demoran en dar respuesta porque están

	algo mecanizados en su sistema y les incomoda a los visitantes porque los derivan a otra área como plataforma, principalmente cuando es por reclamos.
<b>TRANSPARENCIA</b>	Muchos se encuentran satisfechos con la información que les brindan principalmente sobre comisiones en los depósitos y en los pagos de servicios que es lo que más les interesa, mientras que para otros les parece que hablan con palabras muy técnicas difícil de entender o al haber tanta rotación de personal, hay colaboradores nuevos que no les brindan toda la información que requieren.
<b>TIEMPOS DE ESPERA</b>	Observamos que no cuentan con suficiente personal, en la agencia que visitamos contaban con 8 ventanillas de las cuales solo 4 estaban atendiendo, a esto sumarle que brindan atención preferencial a los que son clientes, por ese motivo los visitantes se sienten fastidiados por la larga espera, incluso manifiestan mediante reclamos que se sienten discriminados. Otras personas ya están acostumbradas a esperar estas largas colas que ya ni se incomodan. Mientras que también hay personas que van en horas que no hay mucha demanda de público, por lo cual no tienen que esperar tanto para ser atendidos.
<b>BCP</b>	Algunas personas les gustaría contar en un futuro con un producto del banco, para así contar con el beneficio de ser atendidos con prioridad y no tener que esperar demasiado, pero no porque necesiten adquirirlos, sin embargo resaltan que les agrada la atención recibida; otros ya como han tenido una mala experiencia están completamente convencidos de no adquirir ningún producto como también de no recomendar al BCP como banco a sus conocidos.

**Elaboración propia**

## ANEXO N° 03

### Encuesta Empleados del BCP

#### CUESTIONARIO

#### TEMA: LA REDUCCIÓN DE LOS TIEMPOS DE ESPERA Y LA CALIDAD DE ATENCIÓN PARA LOS VISITANTES DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ

Lee atentamente cada frase y señala con una cruz (X) la alternativa que consideres correcta, donde:

Eficiencia laboral – Personal calificado

1. ¿Considera Ud. que si el BCP motivara a sus colaboradores mejoraría la calidad de atención?
  - a) Totalmente en desacuerdo
  - b) En desacuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo
  
2. ¿Cree Ud. que, si el BCP brindara capacitaciones periódicamente, mejoraría su nivel de calidad de atención?
  - a) Totalmente en desacuerdo
  - b) En desacuerdo
  - c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
  - d) De acuerdo
  - e) Totalmente de acuerdo
  
3. ¿En qué tema bancario Ud. considera que necesitaría reforzamiento para brindar una mejor información a los clientes?

---
  
4. ¿Qué considera Ud. que necesita para brindar una atención más eficiente?

---

5. ¿Cree Ud. que utiliza los recursos que le brinda el banco de manera adecuada?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo ¿Se siente motivado por su jefe inmediato al momento de realizar su trabajo?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

Ausentismo de personal – Ambiente adecuado

6. ¿Considera Ud. que la rotación de los colaboradores del BCP disminuye su productividad?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

7. ¿Cree Ud. que el ausentismo de personal afecta la calidad de atención?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

8. ¿Considera que el ausentismo de personal afecta el clima laboral?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre



e) Siempre

9. ¿Cuenta con todo el material necesario para brindar una buena atención?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

10. ¿Se siente motivado por su jefe inmediato al momento de realizar su trabajo?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

11. ¿Considera Ud. que el BCP cuenta con la cantidad suficiente de trabajadores para suplir las inasistencias del personal?

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) A veces
- d) Casi siempre
- e) Siempre

## ANEXO N° 04

### Observación a empleados del BCP

TEMA	OBSERVACIÓN
<b>CALIDAD DE ATENCIÓN</b>	<p>Vemos que la motivación influye en la calidad de atención que los colaboradores brindan, ya que, si no se sienten a gusto y cómodos van a transmitir esa incomodidad a los clientes, y no se trata tanto de motivación económica sino también por ejemplo que los reconozcan por cumplir sus metas. Otros creen que la motivación no guarda relación con la calidad que brindan porque de todos modos ellos deben brindar una buena atención porque el cliente no se puede ver afectado.</p> <p>Por otro lado vemos que si el BCP capacita a su personal podrán dar una mejor atención brindando información adecuada ante cualquier duda, sin embargo para otros les parece que son muy extensas y aburridas.</p>
<b>RECURSOS DEL BANCO</b>	<p>Vemos que la mayoría usa eficientemente los recursos que les brinda el banco como aplicativos para realizar sus funciones, sin embargo, mencionan que les gustaría tener mayor autonomía para utilizarlos ya que algunos por temas de perfiles de cada puesto los limitan en ciertas informaciones, teniendo así que pedirle apoyo a otra compañera de otro puesto.</p> <p>En lo que respecta a útiles de oficina el banco los abastece periódicamente de ellos para que puedan brindar una atención acorde y sin interrupciones por la falta de algún material, otros comentan que en algunas oportunidades hubo una demora en el abastecimiento de stock.</p>
<b>MOTIVACIÓN DE JEFE</b>	<p>Para realizar eficientemente su trabajo también va a depender mucho del jefe que tengan, lo ideal es tener un líder que dé seguimiento a las funciones que tienen y así como presiona por las metas, también los reconozca y les de incentivos, y no que no solo piensen que llegar a su meta es parte de su trabajo.</p>
<b>ROTACIÓN DE COLABORADORES</b>	<p>Vemos que la rotación de personal afecta la productividad, ya que al estar de agencia en agencia no se identifica con el equipo y no se compromete al logro de sus metas designadas, mientras para otros piensan que si el colaborador está comprometido con el banco no va a <i>importar en donde se encuentre</i>, porque su desempeño será bueno en donde este.</p>

<b>AUSENCIA DE PERSONAL</b>	<p>También vemos que la ausencia de personal afecta la calidad de atención, ya que al faltar un personal va recargar de trabajo a los demás, y por ende la atención a los visitantes será más lenta, a la vez por tratar de atender más rápido no cumplen con todas las pautas de atención, pero otros colaboradores no opinan lo mismo nos dicen que las pautas de atención no se deben perder por ningún motivo.</p> <p>A la vez este ausentismo afecta el clima laboral, ya que si un colaborador falta constantemente va a recargar de trabajo a los demás, haciendo así que le pierdan la estima que le tenían antes, pero otros dicen que solo estos casos pasan pocas veces porque creen que no se deben mezclar las cosas personales con las del trabajo.</p> <p>Vemos que el BCP en algunas oportunidades no se da abasto con respecto al personal que tienen para cubrir estas inasistencias, no atendiendo con éxito todos los requerimientos que se presentan, recargando así el trabajo de los demás.</p>
---------------------------------	--

**Elaboración propia**

## **ANEXO Nº 05**

### **Entrevista a Gerente de la Agencia Arnaldo Márquez**

#### **Guion**

**ENTREVISTADO: Magali Isabel Chávez Atalaya**

Observamos que en las Agencias del BCP, de acuerdo a la segmentación de las colas, tanto los de Banca Exclusiva, como los Clientes, tienen una atención preferente frente a los Visitante, frente a ello:

1. ¿Considera Ud. que los tiempos de espera establecidos por el Banco para cada segmento son los adecuados? ¿Por qué?

R: No, ya que por la ubicación de la Agencia tenemos clientes que realizan varias operaciones excediendo los tiempos establecidos.

2. ¿Cree Ud. que el tiempo que esperan los Visitantes para su atención es el adecuado? Teniendo en cuenta que este segmento en un futuro podría adquirir algún producto del Banco.

R: No

3. ¿Qué alternativas brindaría para reducir los tiempos de espera de los Visitantes?

R: Módulos de depósitos sin necesidad de tener tarjeta – cliente.

El Banco de Crédito está proyectado en ser el Banco número uno en calidad de atención, frente a ello:

4. ¿Cree Ud. que los prolongados tiempos de espera son la principal causa por la que los Visitantes generan disturbios en las colas de las agencias?

R: Si, ya que la mayoría de comentarios son negativos hacia el Banco indicando incluso que son discriminados.

5. ¿Cree Ud. que si redujéramos el tiempo de espera de los Visitantes mejoraría la calidad de atención? ¿Por qué?

R: Si, ya que la percepción del cliente cambiaría.

6. ¿Qué alternativas brindaría para mejorar la calidad de atención de los Visitantes?

R: Más ventanillas de atención para este segmento.

Sobre los canales alternos y la satisfacción de los clientes:

7. ¿Cree Ud. que los canales alternos como Agentes o Banca Telefónica influyen positivamente en la satisfacción de los Visitantes? ¿Por qué?

R: Si por el tema de las colas y comisiones.

El tema es que no todos los agentes tienen la misma calidad de atención.

8. ¿Considera Ud. que si el Banco se tomara más tiempo en dar a conocer a los Visitantes los distintos medios donde pueden realizar sus consultas y operaciones mejoraría la satisfacción de los Visitantes y por ende se reducirían las largas colas? ¿Por qué?

R: Si, no solo dar a conocer si no garantizar el correcto funcionamiento de los distintos medios ya que no todos los agentes están atendiendo.

Sobre eficiencia laboral y personal calificado:

9. ¿Siente Ud. que los colaboradores de su Agencia realizan sus funciones de manera eficiente? ¿Por qué? O ¿Qué aspectos podrían mejorar?

R: Los colaboradores sí, el tema es que a veces no tenemos los medios necesarios y la cantidad de personal suficiente.

10. ¿Considera entonces que el personal que tiene a su cargo está calificado para brindar una información transparente a los Clientes y Visitantes? ¿Por qué?

R: Si, ya que ellos tienen varios medios de consulta para brindar una adecuada información.

Sobre el ausentismo de personal y el ambiente adecuado:

En muchas ocasiones el fastidio de los Visitantes, es causado por la atención preferencial de los Clientes y sumado a ello la falta de personal en las ventanillas, frente a ello:

11. ¿Cree Ud. que, ante la ausencia de personal, el requerimiento de apoyo que brinda el BCP es el adecuado o en qué podría mejorar?

R: No es adecuado ya que no cubre todos los requerimientos.

12. ¿Considera que ante el recargo de trabajo por estos ausentismos repentinos afectan el ambiente de trabajo?

R: Si por que genera carga en los procesos.

## ANEXO N° 06

### Consolidado de entrevista a gerente

	PREGUNTA	RESPUESTA	
1	Los tiempos de espera establecidos por el banco son los adecuados.	NO	Clientes realizan varias operaciones y exceden los tiempos establecidos.
2	Los tiempos de espera para Visitantes es el adecuado.	NO	
3	Alternativas para reducir tiempos de espera de los Visitantes.		Módulos de depósitos sin necesitar tarjeta.
4	Los tiempos de espera es la principal causa de disturbios por los Visitantes	SI	La mayoría de comentarios son negativos hacia en Banco, diciendo incluso que son discriminados.
5	La reducción de los tiempos a Visitantes mejorara la calidad de atención	SI	Cambiará la percepción del cliente.
6	Alternativas para mejorar la calidad de atención de Visitantes		Más ventanillas para ese segmento.
7	Influencia de canales alternos en la satisfacción de Visitantes	SI	Por el tema de colas y comisiones, pero no todos los agentes brindan la misma atención.
8	Si dan más tiempo a dar a conocer los canales alternos mejoraría la satisfacción	SI	Además de dar a conocer, garantizar el buen funcionamiento de los canales.
9	Colaboradores eficientes	SI	Pero a veces no tienen los medios necesarios o personal suficiente.
10	Cuenta con personal calificado para brindar una información transparente	SI	Tienen medios de consulta para brindar una adecuada información.
11	El BCP brinda un correcto apoyo en la ausencia de personal	NO	No cubre todos los requerimientos.
12	Los ausentismos repentinos afectan el ambiente de trabajo	SI	Porque genera recarga en los procesos.

**Elaboración propia**

## ANEXO N°07

### Respuestas de encuesta a Visitantes del BCP

ENCUESTADOS	PREGUNTAS																
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	3	4	5	4	3	4	5	5	3	3	4	4	3	2	3	4	4
2	5	4	5	2	2	4	5	5	1	1	4	1	2	1	1	3	4
3	4	3	3	2	3	1	1	3	3	4	4	1	1	3	2	4	2
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	3	2	4	3	5	5	3	4	4	4	4	1	1	5	4
6	4	4	4	3	3	4	4	5	3	3	4	4	4	1	2	4	5
7	3	3	4	3	3	5	4	5	4	4	4	4	4	2	2	4	4
8	4	4	4	2	3	2	4	4	4	5	5	5	5	4	1	5	5
9	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	2	5	5
10	2	3	3	3	3	4	3	3	4	2	3	4	2	5	1	3	2
11	2	2	3	2	2	3	4	4	3	3	5	5	3	3	2	2	2
12	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	2	3	3	2	3	4	4	2	3	4	4	4	1	1	4	4
14	5	5	4	4	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4	1	3	3
15	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4
16	4	5	5	4	3	1	4	4	4	4	5	5	5	1	2	3	4
17	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	5	5
18	1	3	3	3	3	3	4	5	2	5	5	3	3	2	2	3	1
19	4	4	5	2	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	1	4	4
20	5	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	1	4	5
21	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5
22	5	5	5	5	4	3	3	3	5	5	5	5	5	3	3	5	5
23	5	5	5	4	3	4	4	5	5	5	5	5	2	2	1	4	4
24	5	5	4	3	4	5	4	4	5	4	5	5	5	4	1	5	5
25	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4
26	4	4	4	3	1	3	4	4	4	4	4	3	3	1	1	4	4
27	5	5	4	4	3	2	3	5	4	3	4	1	2	1	2	1	1
28	4	4	3	2	3	4	5	5	2	5	5	5	4	2	2	3	3
29	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	1	2	3	1
30	3	5	2	3	3	3	4	5	3	2	4	1	1	2	1	1	1



31	4	5	3	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4
32	4	5	4	3	4	3	4	5	2	3	5	5	5	2	3	1	2
33	4	5	2	2	2	3	4	5	4	3	5	4	5	2	1	2	2
34	3	3	2	1	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	4
35	2	1	1	1	1	2	4	5	3	3	4	2	3	3	5	1	1
36	3	2	1	2	1	2	3	3	1	2	2	2	2	3	1	2	3
37	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	2	4	3
38	4	2	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	2	1	3	3
39	3	2	1	3	3	3	4	4	3	4	3	3	4	1	1	4	3
40	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	2	3	4
41	4	3	5	1	1	1	3	3	4	1	4	1	1	1	1	1	1
42	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2
43	4	4	4	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	1	3	3
44	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3
45	3	4	5	4	2	4	4	4	2	2	2	2	2	4	1	4	3
46	4	4	3	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	2	4	4
47	4	1	1	1	1	4	4	5	1	2	2	2	2	2	1	2	2
48	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	1	1	1
49	3	4	4	3	4	5	5	5	2	2	4	4	3	3	1	3	3
50	4	4	3	1	4	4	3	5	4	3	2	4	4	2	2	4	4
51	5	5	4	2	2	4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	4	3
52	2	2	4	2	4	5	5	5	4	4	5	5	4	2	2	2	2
53	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	2	4	4	3	1	4	3
54	5	4	3	2	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	5
55	2	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
56	4	4	4	3	4	4	5	5	4	3	3	4	4	3	3	4	4
57	5	5	5	3	4	4	4	4	4	2	2	3	3	2	1	2	2
58	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4
59	3	3	4	2	2	3	4	4	4	4	2	4	4	2	2	2	3
60	5	5	5	4	2	4	3	4	4	4	3	5	5	3	2	3	4
61	4	3	4	3	4	5	4	5	3	3	3	3	4	2	1	5	4
62	4	4	4	3	4	5	5	2	3	4	2	3	4	3	2	2	2
63	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	4	5	5	3	4	4
64	2	2	4	2	2	4	5	5	3	3	4	4	3	3	1	2	2

65	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	5	5
66	3	4	4	4	2	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3
67	5	5	5	3	4	5	5	5	4	4	5	4	4	2	2	3	3
68	4	4	5	4	5	5	5	5	1	1	4	1	1	1	1	1	1
69	5	5	4	3	2	4	5	5	4	4	5	4	5	3	2	4	4
70	2	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	4	4	3	1	2	2
71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4
72	5	5	5	2	2	2	4	4	3	3	4	4	4	4	2	4	3
73	1	1	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	1	4	4
74	4	4	4	4	2	2	5	5	2	2	4	1	1	2	2	2	2
75	3	3	3	3	2	4	4	4	3	3	4	4	3	3	2	3	2
76	4	2	2	2	4	2	2	5	4	4	3	4	4	3	2	4	3
77	5	3	5	5	4	4	5	5	2	2	2	2	2	2	2	4	2
78	4	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
79	2	2	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	5	5
80	4	4	4	2	2	5	5	3	4	2	4	4	4	2	1	5	4
81	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4
82	5	4	5	4	4	4	4	4	2	2	2	2	1	1	1	3	3
83	4	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	3	4	4
84	4	4	4	4	2	5	5	5	4	4	5	4	4	2	1	4	3
85	4	4	2	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3
86	3	3	1	2	2	5	3	3	2	2	4	2	2	1	1	2	2
87	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
88	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4
89	1	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1
90	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	4	4
91	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4
92	2	2	2	2	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2
93	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
94	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3
95	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4
96	4	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3
97	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4
98	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2

99	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	2
100	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4
102	4	4	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
103	4	4	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
104	1	1	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	1	1	1	1
105	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
106	3	3	3	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3
107	3	5	2	3	3	3	4	5	3	2	4	1	1	2	1	1	1
108	4	5	3	3	4	3	5	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4
109	4	5	4	3	4	3	4	5	2	3	5	5	5	2	3	1	2
110	4	5	2	2	2	3	4	5	4	3	5	4	5	2	1	2	2
111	3	3	2	1	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	4
112	2	1	1	1	1	2	4	5	3	3	4	2	3	3	5	1	1
113	3	2	1	2	1	2	3	3	1	2	2	2	2	3	1	2	3
114	1	2	1	2	3	3	3	3	3	3	2	4	4	4	2	4	3
115	4	4	1	1	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	3
116	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	2

## ANEXO N°08

### Respuestas de encuesta a empleados

ENCUESTADOS	PREGUNTAS									
	1	2	5	6	7	8	9	10	11	12
1	A	A	A	C	C	D	C	D	D	C
2	D	E	B	E	A	B	C	D	E	D
3	E	E	C	A	E	E	E	C	A	C
4	E	D	B	C	C	D	C	D	C	C
5	E	D	E	B	C	C	C	C	A	E
6	A	A	A	C	D	E	D	E	C	E
7	E	E	E	E	E	E	D	E	E	C
8	C	E	D	D	B	A	B	D	D	B
9	E	D	D	A	D	D	D	C	A	C
10	D	C	D	D	C	C	B	E	D	E

## ANEXO N°09

# MODELO PROPUESTO PARA LA REDUCCIÓN DE TIEMPOS DE ESPERA Y MEJORA DE LA CALIDAD DE ATENCIÓN EN INSTITUCIONES DEL SISTEMA FINANCIERO

### PROBLEMAS ENCONTRADOS

- a) Tiempos de espera que sobrepasan los 15 o 20 min para los visitantes por la prioridad de atención a los clientes.
- b) Quejas y reclamos por la demora en la atención a los visitantes.
- c) Ventanillas cerradas o sin personal.
- d) Los colaboradores brindan una información errada acerca de las tasas y tarifas o la omiten.

### PROPUESTAS DE MEJORA PARA LA REDUCCIÓN DE LOS TIEMPOS DE ESPERA

- a) Implementar módulos de atención sólo para operaciones en efectivo.
- b) Mayor difusión de los canales alternos.
- c) Modificación de los cajeros de depósito para que no necesiten alguna tarjeta al realizar operaciones.
- d) Contratar mayor personal para cubrir tanto las faltas de colaboradores como los refrigerios de los mismos.
- e) Brindar mayor capacitación al personal para que brinden información transparente.
- f) Otorgar el material necesario a los colaboradores para la atención al público.
- g) Motivar al personal, no necesariamente con dinero, sino reconociendo sus logros y así puedan mejorar su calidad de atención.
- h) Añadir un incentivo por asistencia y de esa manera se evitarán ventanillas cerradas.

### MEJORA LA CALIDAD DE ATENCIÓN

- a) Se descongestionarán las colas.
- b) Los visitantes tendrán más opciones para realizar sus transacciones.
- c) Se logrará la reducción de las quejas y reclamos de los visitantes.
- d) Se mejorará la experiencia de los visitantes.
- e) Mayor aceptación de los visitantes al ofrecerles productos y servicios bancarios.
- f) Se obtendrá personal motivado y calificado para el puesto que ocupa.
- g) Se mantendrán las ventanillas de atención operativas en todo momento.

## ANEXO N°10

### COMPARACIÓN DE LA GESTIÓN DE COLAS DEL BCP Y OTROS BANCOS

Comparativas entre el BCP y otras instituciones financieras	
<b>Banco BCP</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maneja un sistema de colas para la atención.</li> <li>- Segmentación de colas: Banca Exclusiva, Clientes y Visitantes.</li> </ul>	<b>Banco Continental</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maneja un sistema de tickets de atención.</li> <li>- Segmentación en Bmatic: Vip, Premium, Clientes y No clientes.</li> </ul>
	<b>Banco Interbank</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maneja tanto sistema wavetec como sistema de colas para la atención.</li> <li>- Segmentación de colas: Clientes y No clientes.</li> </ul>
	<b>Banco Scotiabank</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Maneja tanto sistema de tickets como sistema de colas para la atención.</li> <li>- Segmentación de colas y Bmatic: Premium, Cliente y Usuario.</li> </ul>

Viendo ésta comparativa entre el BCP y otras instituciones financieras, podemos confirmar que el presente trabajo de investigación aportaría a todas las empresas del sector financiero alternativas para optimizar los tiempos de espera de los visitantes llamados también usuarios o no clientes, mediante el aumento de módulos para operaciones en efectivo, la mayor difusión de los canales de alternos de atención, la implementación de cajeros multifunción que no necesiten tarjetas para su uso, de ésta manera se podrán descongestionar las colas de atención por tanto se reducirán los tiempos de espera, ello mejorará la experiencia de los visitantes, reduciendo así los reclamos, quejas, obteniendo como resultado la satisfacción, fidelización de los clientes y una alta calidad en la atención.