

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

FACULTAD DE INGENIERIA ADMINISTRATIVA E
INGENIERIA INDUSTRIAL
CARRERA PROFESIONAL DE INGENIERIA
ADMINISTRATIVA



TESIS

**“GESTIÓN DE PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD EN
EL ÁREA COMERCIAL DEL BANCO DE CRÉDITO
DEL PERÚ. SAN ISIDRO - 2020”**

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO ADMINISTRATIVO

AUTOR: BACILLER

VILLAVICENCIO VILLAR, Juan Jesús

Asesor: Mg. PORTILLO RÍOS, Héctor

LIMA - PERU

2021

DEDICATORIA

A Dios

Por derramar su vindicación a mis padres, darme la vida y llegar a este momento tan importante de mi formación profesional; guiarme por el camino del bien, ser la esperanza de mi familia.

A mis Padres: NANCY MADELEINE Y

JESUS ALBERTO, Por estar siempre a mi lado con sus consejos y dándome aliento en cada etapa de mi vida; para no desmayar en los tropiezos de estudio, mostrando su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por darme la confianza y apoyo constante e inculcarme valores; actos que han marcado metas en mi profesión y existencia. Gracias por su paciencia y humildad.

A la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, por darme una formación profesional con conocimiento; a través de sus docentes,

INDICE GENERAL

| | |
|-------------------------|-----|
| INDICE DE FIGURAS..... | vi |
| INDICE DE TABLAS..... | vii |
| INDICE DE GRAFICOS..... | xii |
| RESUMEN..... | ix |
| ABSTRAC..... | x |
| INTRODUCCIÓN..... | xi |

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

| | |
|---|----|
| 1.1 Datos generales..... | 13 |
| 1.2 Nombre o razón social de la empresa..... | 14 |
| 1.3 Ubicación de la empresa..... | 15 |
| 1.4 Giro de la empresa..... | 16 |
| 1.5 Tamaño de la empresa..... | 16 |
| 1.6 Breve reseña histórica de la empresa..... | 16 |
| 1.7 Organigrama de la empresa..... | 19 |
| 1.8 Misión, Visión y Política..... | 20 |
| 1.8.1 Misión..... | 20 |
| 1.8.2 Visión..... | 20 |
| 1.8.3 Política..... | 20 |
| 1.8.4 Valores | 21 |
| 1.9 Productos y clientes..... | 21 |
| 1.9.1 Producto..... | 21 |
| 1.9.2 Clientes..... | 22 |

CAPÍTULO II

PROBLEMA DE INVESTIGACION

| | |
|-------------------------------------|----|
| 2.1 Planteamiento del Problema..... | 28 |
| 2.1.1 Descripción del problema..... | 30 |

| | | |
|---------|--|----|
| 2.1.2 | Definición del Problema..... | 33 |
| 2.1.2.1 | Síntomas..... | 33 |
| 2.1.2.2 | Causas..... | 35 |
| 2.1.2.3 | Pronostico..... | 35 |
| 2.1.2.4 | Herramienta de calidad-Ishikawa..... | 36 |
| 2.1.2.5 | Formulación del problema..... | 37 |
| 2.2 | Objetivos de la Investigación..... | 37 |
| 2.2.1 | Objetivo general y específico..... | 37 |
| 2.3 | Justificación e importancia de la Investigación..... | 37 |
| 2.4 | Delimitación..... | 39 |
| 2.5 | Limitaciones de la Investigación..... | 39 |
| 2.6 | Definición de variables..... | 40 |

CAPÍTULO III

MARCO TEORICO

| | | |
|--------|---|----|
| 3.1 | Antecedentes Internacionales..... | 42 |
| 3.2 | Antecedentes Nacionales..... | 43 |
| 3.3 | Bases Teóricas..... | 44 |
| 3.4 | Evolución del concepto de gestión de procesos..... | 45 |
| 3.5 | Elementos de la gestión de proceso..... | 47 |
| 3.5.1 | Procesos de dirección..... | 47 |
| 3.5.2 | Procesos intermedios ó de gestión..... | 48 |
| 3.5.3 | Procesos de apoyo..... | 49 |
| 3.5.4 | Procesos operativos..... | 49 |
| 3.6 | Gestión de Procesos y el ciclo PHCA..... | 50 |
| 3.7 | Toma de decisiones..... | 52 |
| 3.8 | Sistema de gestión de calidad. ISO 9001: 2015 | 53 |
| 3.9 | Marco Conceptual..... | 53 |
| 3.10 | Hipótesis..... | 56 |
| 3.10.1 | Supuestos Teóricos..... | 56 |
| 3.10.2 | Hipótesis general y específicas..... | 59 |
| 3.11 | Operacionalización de variables e indicadores..... | 59 |

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA, TECNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

| | | |
|-----|---|----|
| 4.1 | Nivel y Tipo de Investigación..... | 60 |
| 4.2 | Diseño de la Investigación..... | 62 |
| 4.3 | Población y Muestra de la Investigación..... | 63 |
| 4.4 | Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... | 67 |
| | 4.4.1 Técnicas y procedimientos para la recolección de datos..... | 67 |
| | 4.4.2 Instrumento..... | 69 |
| 4.5 | Procesamiento estadístico y análisis de datos..... | 70 |

CAPÍTULO V

ANALISIS DE RESULTADOS

| | | |
|-----|--|----|
| 5.1 | Presentación y Análisis de Resultados..... | 72 |
| 5.2 | Contrastación de Hipótesis..... | 96 |

CAPÍTULO VI

DISCUSION DE RESULTADOS

| | | |
|-----|---|-----|
| 6.1 | Contrastación de hipótesis con los resultados..... | 98 |
| 6.2 | Contrastación de resultados con otros estudios similares..... | 100 |

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

| | | |
|-----|----------------------|-----|
| 7.1 | Conclusiones..... | 102 |
| 7.2 | Recomendaciones..... | 103 |

| | |
|------------------------------|-----|
| REFERENCIAS BIBLIOTECAS..... | 105 |
|------------------------------|-----|

| | |
|-------------|-----|
| ANEXOS..... | 107 |
|-------------|-----|

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Anexo 1: Matriz de Consistencia..... | 108 |
|--------------------------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| Anexo 2: Instrumento de Investigación. Ranking de Bancos-2020..... | 109 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Anexo 3: Instrumento de recolección de datos – Modelo de encuestas..... | 103 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| Anexo 4: Tabla de resultado de las encuestas por empresas..... | 112 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| Anexo 5: Reunión de camaradería del BCP (Foto)..... | 113 |
|---|-----|

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Logo de la empresa BCP S.A..... | 15 |
|---|----|

| | |
|---|----|
| Figura 2. Mapa de ubicación geográfica de San Isidro del BCP..... | 15 |
| Figura 3. Organigrama general del BCP..... | 19 |
| Figura 4. Herramienta de calidad - Ishikawa..... | 36 |
| Figura 5. Gestión de procesos por niveles..... | 50 |
| Figura 6. Ciclo PHCA y la gestión de procesos..... | 51 |
| Figura 7. Operacionalización e indicadores de variables..... | 59 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Insatisfacción de clientes BCP en %. Periodo 2016 al 2019..... | 29 |
| Tabla 2. Reclamos trimestrales en el periodo 2019..... | 31 |
| Tabla 3. Tiempos observados por meses – periodo 2019..... | 33 |
| Tabla 4. Frecuencia de tipos de tipos de reclamos - 2018..... | 34 |
| Tabla 5. Ranking de Bancos, según indicadores – 2020..... | 64 |
| Tabla E1. Resultado 1..... | 73 |
| Tabla E2. Resultado 2..... | 74 |
| Tabla E3. Resultado 3..... | 76 |
| Tabla E4. Resultado 4..... | 77 |
| Tabla E5. Resultado 5..... | 79 |
| Tabla E6. Resultado 6..... | 80 |
| Tabla E7. Resultado 7..... | 82 |
| Tabla E8. Resultado 8..... | 84 |
| Tabla E9. Resultado 9..... | 85 |
| Tabla E10. Resultado 10..... | 87 |
| Tabla E11. Resultado 11..... | 88 |
| Tabla E12. Resultado 12..... | 90 |
| Tabla E13. Resultado 13..... | 91 |
| Tabla E14. Resultado 14..... | 93 |
| Tabla E15. Resultado 15..... | 95 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1. Insatisfacción de clientes BCP en %. Periodo 2016 al 2019..... | 29 |
| Gráfico 2. Reclamos trimestrales en el periodo 2019..... | 31 |

| | |
|--|----|
| Gráfico 3. Variación de tiempos observados por meses – periodo 2019..... | 33 |
| Gráfico 4. Frecuencia de tipos de tipos de reclamos - 2018..... | 34 |
| Gráfico 5. Competencia de indicadores – Bancos en Perú 2020..... | 64 |
| Gráfico E1. Frecuencia de respuestas..... | 73 |
| Gráfico E2. Frecuencia de respuestas..... | 75 |
| Gráfico E3. Frecuencia de respuestas..... | 76 |
| Gráfico E4. Frecuencia de respuestas..... | 78 |
| Gráfico E5. Frecuencia de respuestas..... | 79 |
| Gráfico E6. Frecuencia de respuestas..... | 81 |
| Gráfico E7. Frecuencia de respuestas..... | 82 |
| Gráfico E8. Frecuencia de respuestas..... | 84 |
| Gráfico E9. Frecuencia de respuestas..... | 86 |
| Gráfico E10. Frecuencia de respuestas..... | 87 |
| Gráfico E11. Frecuencia de respuestas..... | 89 |
| Gráfico E12. Frecuencia de respuestas..... | 90 |
| Gráfico E13. Frecuencia de respuestas..... | 92 |
| Gráfico E14. Frecuencia de respuestas..... | 93 |
| Gráfico E15. Frecuencia de respuestas..... | 95 |
| Gráfico 6. Gráfico de dispersión- desviación estándar..... | 99 |

RESUMEN

La investigación tiene como principal objetivo determinar la influencia de la Gestión de Procesos para mejorar la productividad del Área Comercial del BCP. San Isidro, 2020. Supuesto que se ha planteado en H0; esta sido rechazada y se aceptó la H1. con lo cual queda confirmado el supuesto; es decir, que la gestión de procesos influye en la mejora de la productividad del BCP, que se encuentra en el segmento empresarial de las medianas y grandes empresas del sector servicios.

Sus actividades de servicios se relacionan con el sistema financiero; clasificado en tres segmentos: 1ro. Banca mayorista, brinda servicios a la Banca Corporativa y la Banca Empresa e Instituciones. 2do. Banca Minorista que brinda servicios a la Banca Comercial, Banca Negocios, PYMES y a clientes con ofertas multiproducto (tarjetas de crédito, crédito de consumo, vehículos e hipotecas, otros). 3ro. División de Mercado de Capitales, sus funciones es de tesorería, operaciones de cambio, custodia de valores y administración del portafolio de inversiones en valores.

Los problemas son síntomas críticos en el proceso de servicios y de gestión; con las delimitaciones se ha fijado el marco de análisis de la investigación. Con las bases teóricas, conocimiento y herramientas de calidad, se aplicó en las actividades diarias que realiza el BCP, para cumplir con los estándares de las normas ISO. Determinada la población y una muestra representativa con un nivel del 95% de confianza, ha sido para obtener resultados favorables tal como se había planteado con la investigación.

Palabras Clave: Proceso logístico, Gestión de procesos, gestión de calidad, mejoramiento continuo, Eficiencia en la productividad, Eficacia en la productividad.

ABSTRAC

The main objective of the research is to determine the influence of Process Management to improve the productivity of the BCP Commercial Area. San Isidro, 2020. Assumption that has been raised in H0; This has been rejected and the H1 was accepted. with which the assumption is confirmed; In other words, process management influences the productivity improvement of the BCP, which is found in the business segment of medium and large companies in the service sector.

Its service activities are related to the financial system; classified into three segments: 1st. Wholesale banking, provides services to Corporate Banking and Business Banking and Institutions. 2nd. Retail Banking that provides services to Commercial Banking, Business Banking, SMEs and clients with multi-product offers (credit cards, consumer credit, vehicles and mortgages, others). 3rd. Capital Market Division, its functions are treasury, exchange operations, custody of securities and administration of the investment portfolio in securities.

Problems are critical symptoms in the service and management process; with the delimitations, the research analysis framework has been established. With the theoretical bases, knowledge and quality tools, it was applied in the daily activities carried out by the BCP, to comply with the standards of the ISO norms. Determined the population and a representative sample with a level of 95% confidence, it has been to obtain favorable results as it had been raised with the investigation.

Keywords: Logistics process, Process management, quality management, continuous improvement, Efficiency in productivity, Efficiency in productivity.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, Tesis titulada “Gestión de procesos y productividad en el Área Comercial del Banco de Crédito del Perú. San Isidro, 2020”. El BCP se encuentra en el segmento empresarial de las medianas y grandes empresas del sector servicios; que forma parte de Credicorp-empresa holding del BCP; sus actividades que desarrolla son de oferta y venta de diversos tipos de servicios relacionados con el sistema financiero; por ser complejo se ha clasificado en tres segmentos: 1ro. Banca mayorista, son servicios que brinda el banco a las necesidades financieras de la Banca Corporativa y la Banca Empresa e Institucional. 2do. Banca Minorista brinda servicios para atender las necesidades de la Banca Comercial, Banca Negocios, las PYMES y atender las necesidades de los clientes con ofertas multiproducto (tarjetas de crédito, crédito de consumo, vehículos e hipotecas, otros). 3ro. División de Mercado de Capitales, se encarga de las funciones de tesorería, operaciones de cambio, custodia de valores y administración del portafolio de inversiones en valores, otras.

El compromiso del BCP es contribuir en lograr un país sostenible, apoyando de manera adecuada a los sectores de producción y servicios, generación de empleo, proyección social, promover la conservación del medio ambiente, granizar la calidad de servicio, crear oportunidades y bienestar para la sociedad. Todo ello con el fin de cumplir los estándares de las normas ISO en sus actividades de servicios y de gestión.

El tema de investigación, es según las líneas de investigación que la UIGV promueve; en nuestro caso es la de Gestión económica, financiera de operaciones y negocios; que ayuda delimitar el análisis de la problemática del BCP y formular el problema. Con las teorías, experiencias, metodología utilizada y análisis de datos; se obtuvo resultados en

favor de la investigación y beneficios, que es el principal objetivo del BCP y el de satisfacer a los clientes y usuarios.

La investigación se divide en VII capítulos, que a continuación se detalla:

En el capítulo I se muestra los datos generales de la empresa que incluye razón social, tamaño, Misión, y valores; productos y clientes en el mercado nacional. En el capítulo II se ha desarrollado el planteamiento del problema que incluye la descripción y definición del problema que contiene los elementos de síntomas, causa, pronóstico, herramienta de calidad – Ishikawa y formulación del problema. En este capítulo también se desarrolla los objetivos de la investigación, la importancia y justificación de la investigación, delimitación, las limitaciones de la investigación y la definición de variables.

En el capítulo III se ha desarrollado los antecedentes, bases teóricas, evolución del concepto de gestión de procesos y sus elementos; La gestión de procesos y el ciclo PHCA; el sistema de gestión de calidad ISO, marco conceptual, hipótesis y relación de variables. El capítulo IV presenta el nivel, tipo y diseño de la investigación; desarrolla la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, luego realizar el procesamiento estadístico y análisis de datos. En el capítulo V esta la presentación y análisis de resultados; así como la contrastación de hipótesis. El capítulo VI muestra la contrastación de resultados y contrastación con estudios similares. En el capítulo VII se presenta las conclusiones y recomendaciones; la bibliografía utilizada y los anexos con los instrumentos que garantizan la justificación de la investigación.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

1.1 Datos generales

El Banco de Crédito del Perú S.A. (BCP), en la actualidad se mantiene como un banco líder del sistema bancario del Perú, a pesar de un contexto macroeconómico complejo y de alta volatilidad en los mercados financieros internacionales. El BCP es la principal Subsidiaria de Credicorp Ltd. Desde 1995 que se fue su creación; también tiene una participación importante (casi el 100%) en varias empresas que son sus subsidiarias como: BCP de Bolivia, inversiones BCP en Chile, Financiera Edificar en Perú, Solución EAH en Perú, Inversiones Credicorp Bolivia. Se afirma que el éxito se debe al esfuerzo constante a través de los más de 125 años vigentes en el mercado; identificados en todos los segmentos y productos que ofrecen.

Para lo cual tienen como base el cumplimiento de los principios BCP, como: satisfacción del cliente, pasión por las metas, eficiencia, gestión al riesgo, transparencia, disposición al cambio y disciplina. Por todas estas razones ya se identifica la marca BCP, que es uno de sus principales activos que esta asociado a la seguridad y confianza de los servicios que ofrece y brinda.

Con estas consideraciones al 2019 continúa siendo el líder en casi todos los segmentos y productos que ofrece; generando valor para los accionistas y en el desarrollo sostenido del país. Lo confirma algunos resultados en el presente periodo, que a continuación se menciona: Sus ingresos totales en promedio fueron de 11,842 millones de soles, siendo un crecimiento de 7.5% respecto al 2018; Sus utilidades netas en promedio fueron de 3,622 millones de soles, aumentando un 7.6% respecto al 2018; Su cartera de

colocaciones en promedio fueron de 104,887 millones de soles, manteniendo como líder en el mercado; Respecto a los clientes fueron más de 8 millones y continua el aumento de clientes atendidos por el BCP; En cuanto a la participación de mercado sobre sus colocaciones a diciembre del 2019 fue del 32% , confirmando como líder en el mercado de colocaciones; por ultimo respecto a la participación de mercado de depósitos a diciembre del 2019, fue del 32.7%, de manera que se confirma como líder en capacitación de depósitos.

Con estos resultados el BCP asegura la sostenibilidad de sus negocios, para fortalecer la confianza de los accionistas, clientes y diversos grupos de interés. Estas acciones tienen como base la aplicación de nuevas estrategias, sostenida en tres frentes: Ser referentes regionales en gestión, potenciando la industria financiera en el Perú; Ser empresa peruana que brinda mejor experiencia a los clientes, de manera cercana, simple y oportuna; por ultimo ser una comunidad laboral de preferencia en el Perú. Con el fin de cumplir con los estándares de calidad en todas sus actividades.

1.2 Nombre o razón social de la empresa

Razón Social: Banco de Crédito del Perú S.A.

Razón Comercial: BCP Perú

RUC: 20100047218

Logo: de la empresa:

Figura 1. Logo de la empresa BCP S.A.



Fuente: Banco de Crédito del Perú S.A. <https://www.google.com>

1.3 Ubicación de la empresa

Dirección: Calle Centenario N° 156. Urbanización las Laderas de Melgarejo. La Molina, Lima.

Teléfono: 01 6252000 / 01 3132000.

Correo electrónico: info@bnamericas.com

Mapa de ubicación: Agencias en san Isidro (A, B, C)

Figura 2. Mapa de ubicación de la empresa BCP - Agencias San Isidro.



Fuente: Banco de Crédito del Perú S.A – BCP.
<https://www.google.com>

1.4 Giro de la empresa

El Banco de Crédito del Perú S.A (BCP) es una empresa que forma parte de Credicorp, empresa holding del BCP, que ofrece y vende diversos tipos de servicios relacionados con el sistema financiero; por ser este muy complejo este sistema y vender sus productos de una forma ordenada, lo ha clasificado en tres segmentos: Banca mayorista son servicios que brinda el banco según las necesidades financieras de la Banca Corporativa y la Banca Empresa e Institucional. Banca Minorista para atender las necesidades de la Banca Comercial, Banca Negocios, las PYMES y atender las necesidades de los clientes con ofertas multiproducto (tarjetas de crédito, crédito de consumo, vehículos e hipotecas). Mientras que la División de Mercado de Capitales se encarga de las funciones de tesorería, operaciones de cambio, custodia de valores y administración del portafolio de inversiones en valores, otras. Debido a la globalización y a los cambios que se dan por la tecnología y otros factores, tiene perspectivas a largo plazo para asegurar la sostenibilidad de su negocio y fortalecer la confianza de los accionistas, clientes y diversos grupos de interés.

1.5 Tamaño de la empresa

Según la ley N° 30056-Título 1, artículo 5; las empresas se clasifican por los ingresos anuales, según UIT (en el año 2020, el valor de la UIT 4300 soles), entonces se tiene:

- Las medianas empresas son aquellas con ventas anuales mayores a 1,700 UIT y menores 2,300 UIT.
- Las grandes empresas son aquellas con ventas anuales mayores a 2,300 UIT.

Por lo que se conoce, el BCP supera largamente sus ingresos anuales a 2,300 UIT; por lo cual está en el grupo de las grandes empresas.

1.6 Breve reseña histórica de la empresa

El Banco de Crédito del Perú – BCP, en 1889 ha iniciado sus actividades bancarias con negocios que se estructuran en tres áreas:

- a) Banca mayorista: comprende la Banca Corporativa y la Banca Empresa e Institucional.
- b) Banca Minorista: atiende a la Banca Comercial, Enalta, Banca Negocios y las PYMES. También se encarga de la atención de los clientes con ofertas multiproducto (tarjetas de crédito, crédito de consumo, vehículos e hipotecas).
- c) Tesorería: La División de Mercado de Capitales se encarga de las funciones de tesorería, operaciones de cambio, custodia de valores y administración del portafolio de inversiones en valores, otras.

Desde 1995 el BCP es controlado por Credicorp Ltd. Este es controlado en un 16.60% por la familia Romero y el 86.40% está en manos de inversionistas institucionales. Credicorp es un Holding de empresas integradas por: BCP, BCP Bolivia, Mibanco, Encumbra, Bancompartir, Prima AFP; Atlantic Security, Holding Corporación; Pacífico-Peruano Suiza Cía. de Seguros y Credicorp Capital.

En 2009 el BCP compro Edyficar y en el 2014 Mibanco; col lo que se consolido como líder absoluto del sector microfinanzas; con participaciones individuales en el sistema bancario del 47.1% y 24.0% respectivamente en el segmento PYME. Financia a empresas pyme con deudas, según sea el caso.

Desde el 2012 el BCP Credicorp cuenta con la banca de inversión Credicorp Capital, que opera en tres países: Perú, Chile y Colombia. Con esta plataforma el banco acompaña a sus clientes en la expansión regional, en servicios de asesoría financiera, gestión de activos y patrimonios, mercado de capitales y otros servicios en otros países. Por este motivo el banco mantiene una calificación internacional de largo plazo de

BBB+ (en moneda nacional y extranjera); que tiene como base su nivel de solvencia financiera, su modelo de negocio diversificado, liderazgo en el sistema de bancos, sólidas prácticas de gestión de riesgos, rentabilidad sostenible y fortaleza patrimonial.

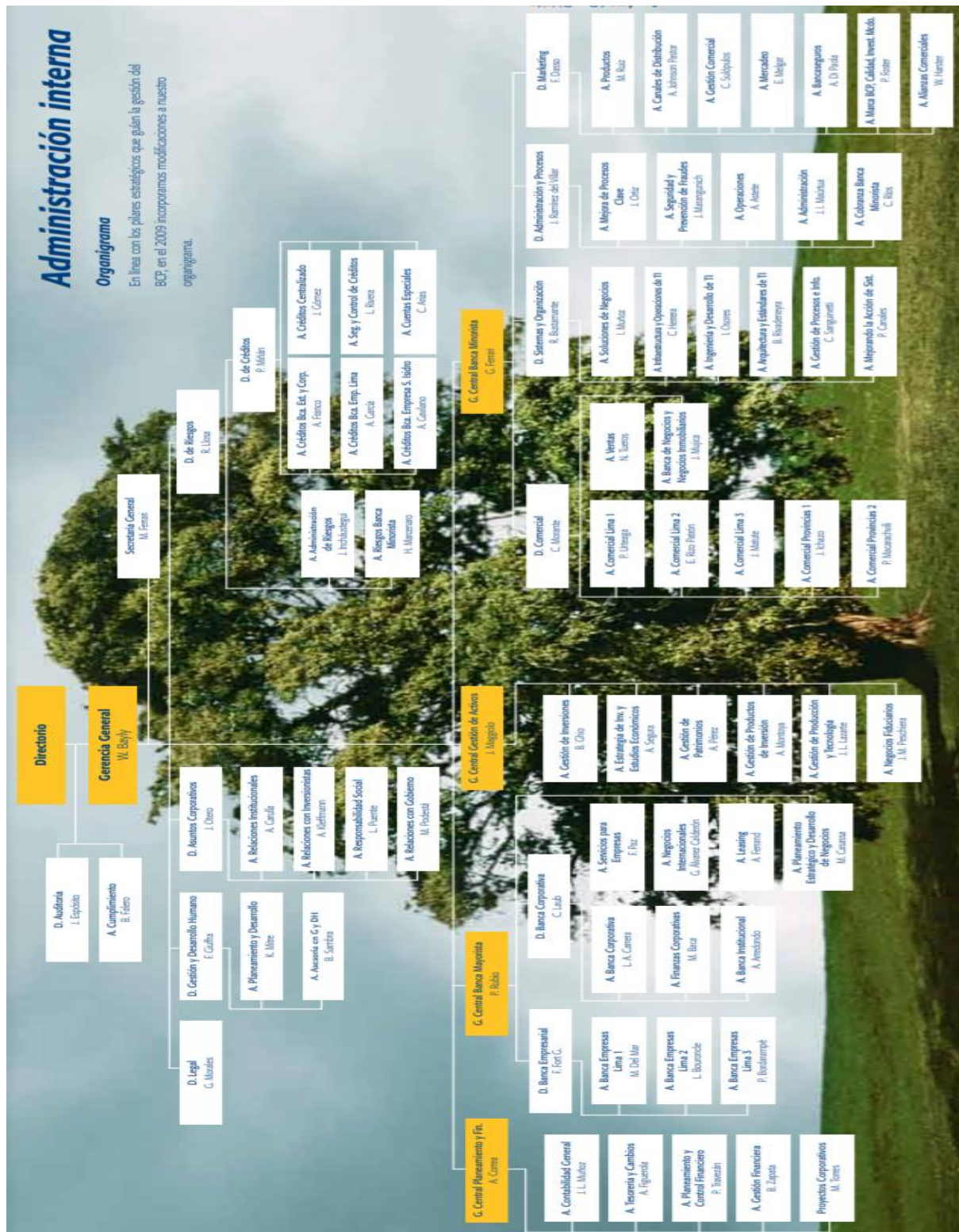
En 2017 el BCP busco estrategias para migrar a nuevos canales de Costo-eficiencia, con la idea de implementar en los kioskos digitales, plataformas virtuales ubicadas en las agencias del banco para apertura cuantas de ahorro en menor tiempo.

A diciembre del 2018 el BCP conto con 731 Kioskos a nivel nacional; llegando a cubrir el 100% de las agencias del banco, permitiendo cubrir 26 millones de transacciones.

En 2019 el BCP considera la mejora de la infraestructura física Costo-eficiencia del banco, para garantizar la buena accesibilidad de los clientes; incrementando el número de puntos de acceso a 9604 entre cajeros automáticos, agentes y oficinas. De esta manera se posiciona como más grande proveedor de servicios financieros en el Perú. A junio del 2019 el BCP y se consolido con una participación de mercado del 36.6%. Para este periodo el banco se ha propuesto lo siguiente: mejorar la propuesta de valor en la experiencia del cliente; realizar mayores inversiones en transformación digital; impulsar los crecimientos de depósitos del público para optimizar la estructura de fondeo; buscar un equilibrio entre la participación de mercado, rentabilidad de cartera y eficiencia operativa.

1.7 Organigrama del BCP

Figura 3. Organigrama del BCP.



Fuente: Banco de Crédito del Perú S.A – BCP.
<https://ww3.viabcp.com/connect>

1.8 Misión, Visión y Política

1.8.1 Misión

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

1.8.2 Visión

Ser el Banco Líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

1.8.3 Política

La política del BCP, según información del periodo 2019, está enmarcado dentro de la corporación Credicorp, se aplica independientemente de los puestos funcionales clasificados como personas sujetas, personas próximas y/o personas con información financiera en cualquiera de las empresas que está incluida en la corporación; como es el caso de todos los colaboradores. Todos los indicados aceptan tener conocimiento de las políticas corporativas y por ende del BCP. El cumplimiento de la política es:

- No utilizar información privilegiada de la empresa, operaciones, clientes ó fondos administrados en beneficio pro ó de terceros.
- Cumplir las normas vigentes aplicadas a las actividades laborales.
- Sobre poner los intereses de los clientes sobre cual tipo de interés.
- Utilizar debidamente la información confidencial de los clientes; como datos personales, saldos invertidos, operaciones realizadas, etc.
- Prohibido revelas información confidencial a otras empresas, directa ó indirectamente.

1.8.4 Valores

- Clientecéntrico: Porque el cliente está en todas las decisiones de productos, servicios y soluciones.
- Potenciar el mejor tú: Significa que el crecimiento personal y profesional no tiene límites; a más grande como personas, más grande es el BCP, no importa el nivel de puesto.
- Sumamos para multiplicar: Las metas y desafíos están conectadas; ganamos todos ó perdemos todos, trabajo en equipo único se suma y se multiplica el valor.
- Mínimo damos lo máximo: El compromiso con la excelencia es parte del día a día; se deja toso en sus actividades, tienen pasión por los desafíos para llegar al mejor resultado.
- Emprendemos y aprendemos: El BCP es un Banco innovador y no tiene miedo al cambio. Todas las ideas son bienvenidas.
- Seguros y derechos: Las oportunidades pueden traer riesgos, por eso todos deben conocer con confianza. Siempre con un comportamiento ético para contar a sus hijos.

1.9 Productos y clientes

1.9.1 Producto

Los productos están clasificados por niveles:

- Productos con la **banca mayorista**. ofrecen un portafolio de productos orientados a cubrir las necesidades financieras y de servicios que se requiere de un banco, como: las colocaciones, depósitos por los servicios bancarios, para lo cual es indispensable contar con una gestión eficiente y estable para mejorar los estándares administrativos en el buen manejo de la cartera de clientes.

□ Productos con la **Banca Minorista**. Este tipo de Banca Minorista ofrece productos de diversas opciones de colocaciones, servicios transaccionales y de depósitos. Entre los que destacan son: Tarjetas de crédito Visa, American Express, créditos hipotecarios, préstamos vehiculares, créditos de consumo, créditos para pequeñas empresas y medianas empresas, servicio de pago de haberes, depósitos en sus distintas modalidades. Respecto al ahorro de este segmento, es tener beneficios en las cuentas de ahorro de los clientes a través de productos diferenciados de ahorro, como la Cuenta Clásica, Móvil y Transaccional, otros.

La **Banca de negocios** tiene una serie de beneficios en los siguientes productos: Crédito efectivo de negocios que es amortiza en cuotas; productos crediticios usuales como: pagares, descuentos de letras, fianzas, avales, cartas de crédito, otros.

La **Banca Institucional** demandan una variedad de productos y servicios que generan ingresos por comision e y ventas cruzada. Son usuario de productos pasivos y de la administración de sus inversiones; exigen servicios de calidad. Entre sus servicios que demandan estos clientes es la recaudación por telecrédito, pago de planillas y cambios.

1.9.2 Clientes

Según información del BCP (2019), la cartera de clientes se clasifica en tres áreas:

a) **Banca Mayorista:** Son unidades de negocio que sirven a los clientes empresariales y corporativos y con otras áreas del banco que guardan relación, ofrecen un portafolio de productos orientados a cubrir las necesidades financieras y de servicios que se requiere de un banco. Como el interés es del Banco BCP ha incorporado sistemas de información de gestión con el fin de conocer y mejorar la atención de los clientes y

para tomar decisiones con información más real oportuna y sencilla. Por tal motivo se requiere de la participación otras áreas como la comercial para alcanzar las metas en los mencionados negocios del banco; sin descuidar de una gestión eficiente para elevar los estándares administrativos en el manejo de la cartera de clientes y lograr resultados efectivos en cumplimiento de las normas y procedimiento administrativos de las carteras.

La División de Banca Corporativa y Empresarial tiene las siguientes unidades:

- División de Banca Empresarial. que sirve a las medianas empresas.
- Área de Banca Corporativa. Brinda servicios crediticios alas grandes empresas.
- Área de Finanzas Corporativas. Ofrece servicios de banca de inversión, evalúa créditos, montos a largo plazo.
- Área de Finanzas Empresariales. Ofrece servicios de colocación a mediano plazo y arrendamiento financiero.
- Área de Servicios para Empresas. Desarrolla productos y servicios transaccionales o de Cash management.
- Área de Banca Internacional. Mantiene contacto con instituciones financieras del exterior.
- Gerencia de Negocios Agroindustriales. Brinda asistencia técnica a las unidades de negocios en la evaluación de operaciones con empresas del sector.
- Servicios de Planeamiento y Desarrollo de Negocios. Administra proyectos de soporte a la gestión de División.

La Banca Mayorista está compuesta por la cartera de Banca Corporativa y por la cartera de Banca Empresa.

Banca Corporativa: Es proveedor de servicios financieros a empresas cuyas ventas anuales, son mayores a 15 millones de dólares.

Finanzas Corporativas: Es la unidad especializada en actividades de banca de inversión y financiamiento a mediano plazo para las grandes empresas. Enfocada principalmente en las transacciones del mercado de capitales, en la emisión de títulos de deuda y acciones; financiamiento de proyectos; financiamiento corporativo, reestructuraciones financieras y actividades de fusiones y adquisiciones.

Servicios para Empresas: Es el área de servicios para empresas dedicadas al desarrollo y comercialización de transacciones para clientes empresariales e institucionales. Este tipo de servicios afirma los vínculos con los clientes.; asegurando su lealtad y reciprocidad en negocios con el banco. Reduce los costos por uso de canales electrónicos y aumenta el ingreso por comisiones.

Banca Empresa: Es la División que servicios a nivel nacional, aproximadamente a unas 4,700 medianas empresas, con un nivel de ventas anuales entre 1 millón y 15 millones de dólares. La atención es descentralizada en siete gerencias regionales ubicadas en lima y provincias. El apoyo que reciben las empresas es de necesidades financieras para su producción y ventas a mediano y largo plazo. Las empresas también reciben asesoramiento en operaciones comercio exterior, a raves del crédito Leasing se ofrece servicios de arrendamiento financiero.

Banca Internacional: Es el área de Banca Internacional y Operaciones Internacionales, son las unidades que atienden los servicios del comercio exterior, comunicación con bancos del exterior, administración de líneas de crédito, seguimiento de riesgo en mercados internacionales, transacciones y operaciones internacionales. Por tanto, el objetivo es tener relación de negocios con las principales instituciones del mundo para lograr mejores condiciones en las operaciones de los clientes.

b) **Banca Minorista:** Tiene la responsabilidad de la División de la Banca Personal.

Brinda servicios a las personas y pequeñas empresas con ventas anuales inferiores a 1 millón de dólares. También atiende a instituciones sin fines de lucro y para mejorar su atención, a segmentado a los clientes, según unidades de la División:

- Área de Banca Exclusiva. Brinda servicios especializados a un número de clientes.
- Área de Banca de Consumo. Brinda servicios tradicionales al segmento de consumo masivo.
- Área de Banca de Negocios. Brinda servicios a las pequeñas empresas.
- Área de Banca Internacional. Brinda servicios a organizaciones sin fines de lucro, públicos y privados.

Banca Exclusiva: Su función es la retención y vinculación con los clientes y la incorporación de nuevos clientes, mediante planes comerciales. Este segmento cuenta con aproximadamente 68,000 clientes selectos; con un total de depósitos de 779 millones de dólares y con 316 millones de dólares en colocaciones. El beneficio de este segmento es las tasas preferenciales para préstamos y depósitos, cuentan con un ejecutivo de negocios para atención personalizada; atención preferencial con menores tiempos de espera para realizar operaciones bancarias en las oficinas.

Banca de Consumo: Esta unidad cuenta aproximadamente con 1 millón de clientes, que mantienen 1,452 millones de dólares en depósitos y 76 millones de dólares en colocaciones. El beneficio de este segmento es darle una atención rápida y eficiente, para cual han implementado canales electrónicos. Respecto a las cuentas de ahorro tratan de satisfacer las necesidades de los clientes a través de productos diferenciados de

ahorro, como la Cuenta Clásica, Móvil y Transaccional, con el fin de atraer nuevos clientes y fortalecer con los clientes existentes.

Banca de Negocios: Esta área de negocios atiende aproximadamente a 41 mil personas jurídicas y naturales, con ventas anuales menores a 1 millón de dólares. Esta Banca ha segmentado a sus clientes en pequeñas empresas con negocios consolidados y con ventas anuales entre 300 mil dólares y 1 millón de dólares. Reciben una serie de beneficios desarrollados especialmente para sus necesidades, tal como se indica en el punto anterior.

Banca Institucional: Esta Banca atiende a unas 1,400 instituciones sin fines de lucro, entre las que se encuentran las instituciones del Estado, organismos internacionales y entidades no gubernamentales. Esta es un área estratégica por el potencial negocio que representa sus clientes.

Canales de Distribución: donde la División de la Banca de Servicio es responsable de administrar y desarrollar canales de atención a los clientes; también tiene a su cargo el desarrollo y venta de servicios de procesamiento a terceros, que generan ingresos por transacciones y por procesos masivos para satisfacer las necesidades de los clientes. Para estas actividades el banco cuenta con más de 215 oficinas en el Perú, con más de 383 cajeros automáticos. Con lo que atiende aproximadamente a 1.3 millones de clientes en todo el país, empleando los distintos canales de atención para efectuar 114.5 millones de transacciones mensuales. De los cuales el 54% realizan por canales de distribución electrónicos, el 21% por cajeros automáticos, 3% por call center, 7% por internet, 5% por banca remota; el beneficio son tarifas preferenciales en comparación con las operaciones realizadas en ventanillas de las oficinas.

c) **Tesorería: Mercados de Capitales.** La División de Mercado de Capitales se encarga de las funciones de tesorería, operaciones de cambio, custodia de valores y administración del portafolio de inversiones en valores; también brinda a sus clientes en forma directa ó a través de subsidiarias una amplia gama de productos propios del mercado de valores.

Esta división tiene las siguientes unidades:

- Credibolsa Sociedad Agente de Bolsa. Compra y vende valores, da asesoría sobre mercado bursátil, realiza operaciones en bolsa de productos en Lima.
- Credifondo S.A. Administra Fondos, gestiona fondos mutuos, y fondos de inversión.
- Creditítulos S.A. Realiza titulaciones de activos.
- Cambios. Brinda servicios de compra y venta de monera extranjera.
- Custodia. Fideicomiso y registro de acciones, ofrece servicios de administración de valores y cuentas, servicios de fiduciaria.
- Tesorería. Se encarga de la gestión y disponibilidad de liquidez.
- Administración de Patrimonios. Administra portafolios personalizados de clientes.
- Análisis financiero. Brinda reportes actualizados de acontecimientos económicos del mercado local y plazas internacionales, opiniones sobre mercado de capitales, otros.

CAPÍTULO II

PROBLEMA DE INVESTIGACION

2.1 Planteamiento del Problema

El problema de atención al cliente es su punto crítico para el BCP y en todos sus niveles, siendo a un más en la banca minorista que en la banca mayorista; a pesar de tener la intención de superar y hacer mejoras en los procesos internos, no han logrado reducir sus indicadores como los de protección al consumidor que supera el 30% y expedientes con multas ante Indecopi 32% también relacionados con la falta de protección al consumidor de parte del BCP. El banco en el periodo 2019 ha cometido infracciones a las normas de protección del consumidos en más de 129 casos, por un valor de 394 UIT, equivalente 1,596,800 soles. Además de ello ha recibido una sanción por incumplimiento a las normas regulatorias de la SBS, equivalente a 352,800 soles.

En general los problemas que más destacan en el BCP, para ser atendidos, son:

- Falta mejorar la atención a los reclamos y solicitudes de información solicitada; en calidad de respuesta y plazos.
- Los reclamos no son atendidos con un análisis real, razón por la cual se incrementa las denuncias y sanciones.
- Las medidas regulatorias no son aplicadas en su verdadera dimensión, a ello se suma el proceso lento para su corrección.
- No adoptan mecanismos alternativos en decisiones comerciales para corregir errores detectados
- No realizan un análisis de control post servicio para alinear las normas regulatorias de servicio aplicadas por Indecopi.
- Falta aplicar auditorías externas para ser más objetivas y corregir su riesgo legal.

- Falta implementar acciones para difundir en áreas clave, los últimos criterios de Indecopi en materia de protección al consumidor.

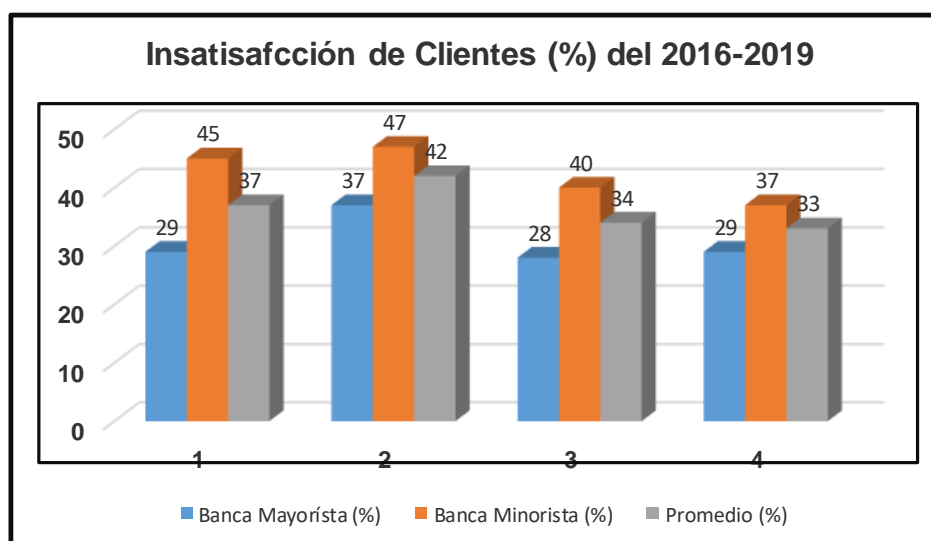
Con esta problemática generada por diversos factores, los clientes optan por realizar una gestión de reclamos, para ser escuchados y atendidos en forma oportuna y eficiente a sus problemas originados. Por otro lado, la preocupación del BCP es mejorar los procesos vinculados a los servicios de los clientes, entre ellos se destaca los reclamos; con el fin de mejorar las experiencias de los clientes y reducir las insatisfacciones. Tal como se muestra los resultados obtenidos por el BCP, en consulta a los clientes de la Banca Mayorista y Banca Minorista en los periodos 2016 al 2019; según tabla 1.

Tabla 1. Insatisfacción de Clientes BCP en %. Periodos 2016-2019.

| Tipo Cliente \ Años | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------|------|------|------|------|
| Banca Mayorista (%) | 29 | 37 | 28 | 29 |
| Banca Minorista (%) | 45 | 47 | 40 | 37 |
| Promedio (%) | 37 | 42 | 34 | 33 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 1. Insatisfacción de Clientes BCP en %. Periodos 2016-2019.



Fuente: Elaboración propia.

Otro de los problemas es la privacidad del Cliente y los Riesgos Cibernéticos, para este tipo de problemas el BCP requiere de un sistema de gestión integral sobre el riesgo de fraude y seguridad con alcance corporativo y con equipos especializados. A ello es necesario de políticas y controles adecuados para que el riesgo de los clientes sea mínimo y de respuesta inmediata.

Respecto a la privacidad de información de los clientes, el BCP está regulada por la ley de protección de datos personales, para garantizar los derechos fundamentales en la protección de datos de todos los clientes, con un adecuado tratamiento. Entre los objetivos de esta regulación se tiene en cuenta los siguientes instrumentos:

- Política Corporativa de protección de datos personales.
- Políticas de seguridad de información para proteger de la mejor manera la información de los clientes.
- Políticas de atención de solicitudes para recibir y atender cualquier queja ó reclamo respecto a los derechos otorgados a los clientes, en materia de protección de datos personales. Además de una serie de acciones para garantizar dicha protección.

2.1.1 Descripción del problema

Según información del BCP (2019), El banco constantemente realiza una serie de estudios para conocer la satisfacción de los clientes sobre la base del conocimiento y entendimiento de las diferentes actividades de atención, según su clasificación segmentada; con la finalidad de obtener información real de los propios clientes, respecto a la calidad de servicio y al tipo de experiencia en los puntos críticos de satisfacción, para hacer planes de acción correctivas. Esto se confirma con los resultados obtenidos por el BCP al consultar a los clientes de la Banca Mayorista y

Banca Minorista en los periodos 2016 al 2019; tal como se indica en la tabla 1.

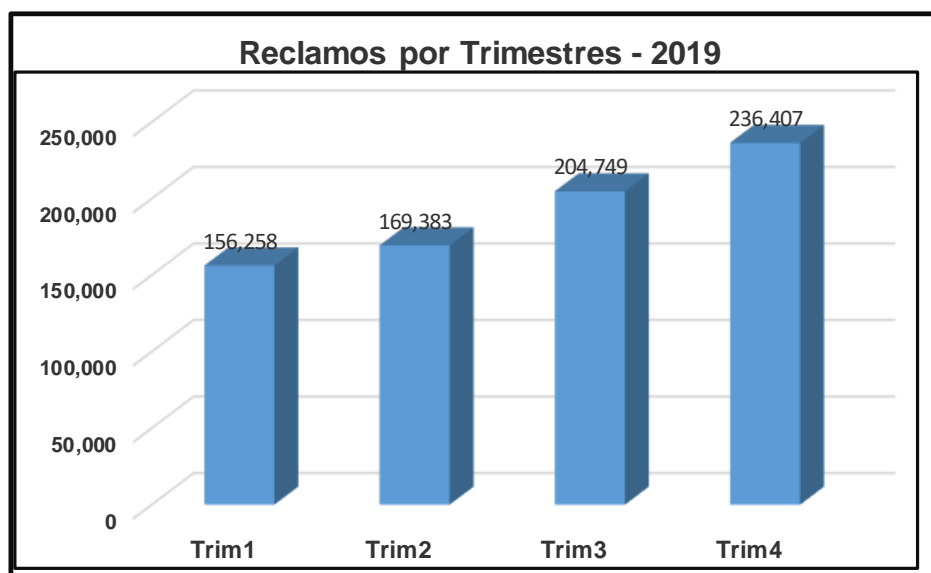
Los clientes insatisfechos con mayor notoriedad es la banca minorista y especialmente en los clientes de consumo; así como en la banca de negocios. Por tanto, la mala experiencia de los clientes y la insatisfacción de sus reclamos, el BCP plantea nuevas iniciativas, como: La de mejorar los tiempos de atención, calidad de respuestas a los reclamos, hacer un análisis de causa raíz del problema en cuestión - reclamo.

Tabla 2. Reclamos trimestrales en el periodo 2019.

| Reclamos \ Trim | Trim1 | Trim2 | Trim3 | Trim4 |
|-----------------|---------|---------|---------|---------|
| Nº de Reclamos | 156,258 | 169,383 | 204,749 | 236,407 |

Fuente: Elaboración propia.

Grafico 2. Reclamos Trimestrales en Periodo 2019.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar el Banco realiza una atención diferenciada por segmento

empresarial, tal como se indica en la tabla 1; donde la mayor deficiencia se da en la banca minorista; con esta consideración y por política del banco; los colaboradores deben realizar una atención diferenciada, entre los clientes y los usuarios, dando preferencia a los clientes y luego a los usuarios; con estas indicaciones se incrementa el tiempo de espera, generándose colas y malestar.

Por lo antes indicado, se ha recomendado utilizar un software, pero que no ha solucionado el problema; tal es el caso de los clientes que hacen pagos de impuestos, de las AFP, SUNAT y Aduanas, cada cliente realiza entre 15 y 25 pagos relacionados a dichos impuestos, ocasionando demoras en los protocolos de atención entre 15 y 23 minutos, que incluye digitación.

En relación a los colaboradores–bancarios, el BCP tiene como objetivo en ser la mejor opción de trabajo en el Perú y convertirse en una comunidad laboral de preferencia; para lo cual busca mejorar sus programas de capacitación de personal, con conocimientos que garanticen un perfil adecuado para sus actividades que realiza, lo que se refleja en un mejor clima laboral para los próximos años.

Por lo tanto, en las sucursales o puntos de atención, el principal problema son los tiempos de espera, los mismos que están por encima de las expectativas del BCP; el principal factor de ello se debe a la falta de experiencia y capacitación del colaborador-bancario, que agudiza el problema y aumentan los reclamos. Esto se confirma en la siguiente tabla 3.

Tabla 3. Tiempos observados por meses - periodo 2019.

| T. Observ \ Meses | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|-------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Tiempo (min) | 6 | 8 | 5 | 7 | 6 | 7 | 7 | 5 | 4 | 5 | 6 | 8 |

Fuente: BCP - 2019.

Grafico 3. Variación de los tiempos observados - 2019.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede ver el tiempo de espera varía entre 4 y 8 minutos y algunas veces más de 8 minutos, que esta fuera de las expectativas del BCP. Para esta situación el banco, para estos casos se plantea metas, como: Para Clientes el tiempo de espera máximo debe ser de 3.5 minutos; mientras que para los usuarios el tiempo de espera máximo debe ser de 4.5 minutos.

2.1.2 Definición del Problema

2.1.2.1 Síntomas

Teniendo en cuenta la información precedente sobre la satisfacción de los

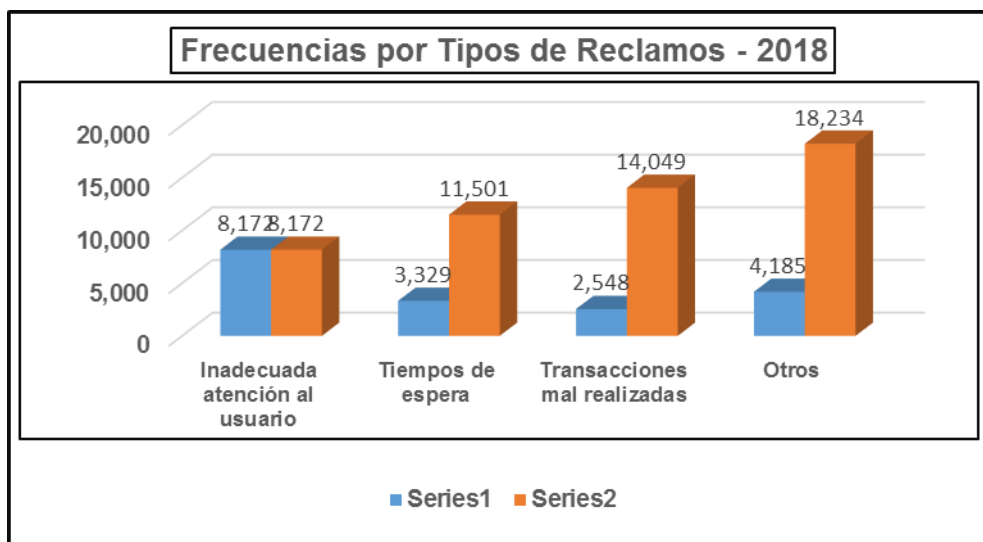
clientes del BCP y su interés por hacer las correcciones en los servicios que brinda. Mostramos algunos resultados sobre reclamos de los clientes se indican en la siguiente tabla 3:

Tabla 4. Frecuencia de tipos de reclamos - 2018.

| Reclamos\ Frec. | fi | hi (%) | Fi | Hi (%) |
|--------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Inadecuada atención al usuario | 8,172 | 45 | 8,172 | 45 |
| Tiempos de espera | 3,329 | 18 | 11,501 | 63 |
| Transacciones mal realizadas | 2,548 | 14 | 14,049 | 77 |
| Otros | 4,185 | 23 | 18,234 | 100 |
| Total General | 18,234 | 100 | | |

Fuente: Banco BCP

Gráfico 4. Frecuencia por Tipos de Reclamo – 2018.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede apreciar en el gráfico, los tipos de reclamos van en aumento, lo que significa que la insatisfacción de los clientes está en aumento.

2.1.2.2 Causas

Teniendo en cuenta la información de los síntomas identificados en todos los procesos de servicio de atención al cliente, que se agrava por falta de experiencia, conocimiento y aplicación de métodos inadecuados en sus actividades laborales de los colaboradores-bancarios. A continuación, mencionamos algunas posibles causas.

- Los materiales e insumos no son abastecidos en el tiempo oportuno.
- Los equipos de cómputo no son los adecuados para el uso de actividades del quehacer diario.
- Los sistemas son obsoletos para las operaciones financieras en las aplicaciones reales de la actualidad.
- Falta capacitaciones y/o actualizaciones adecuadas en determinadas actividades, en especial para los nuevos operadores.
- Falta programas de capacitación especializadas, en temas de métodos de trabajo y manejo de equipos de cómputo.
- Inadecuada atención a los usuarios en las áreas, según segmentos de clientes.
- Tiempos de esperas prolongados.
- Falta una comunicación adecuada para mejorar el clima laboral con las diferentes áreas de los segmentos empresariales.

2.1.2.3 Pronostico

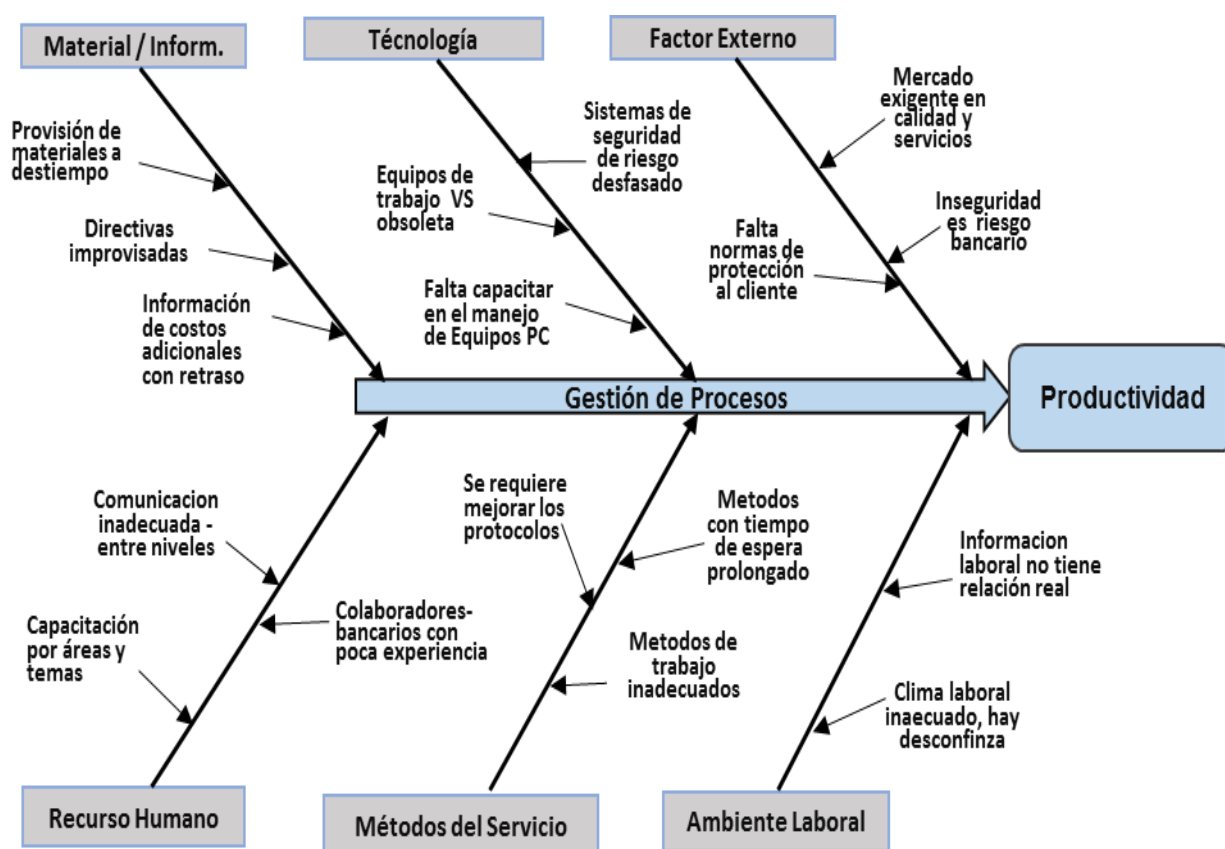
Conociendo algunos de los síntomas y posibles causas de los problemas; se ha supuesto que, de continuar con esta situación, los riesgos crecen en forma directa en igual o mayor proporción que los reclamos; los mismo que pueden incrementar las debilidades del BCP, como ineficiencia en las actividades de los servicios, métodos inadecuados en

las actividades laborales, empeorar el clima laboral; con efecto de baja producción, menores ingresos y por ende menores beneficios.

En lo que respecta a los factores externos, el efecto será pérdida de los clientes y por ende pérdida en la participación del mercado por la agresiva competencia; a ello se suma la falta de credibilidad, sostenibilidad y compromiso con los grupos de interés, como: Los colaboradores-bancarios, con las comunidades y la sociedad, proveedores, clientes, gobierno y otros aspectos.

2.1.2.4 Herramienta de calidad-Ishikawa

Figura 4. Herramienta de calidad – Ishikawa.



Fuente: Elaboración propia.

2.1.2.5 Formulación del problema

Problema General.

¿De qué manera influye la gestión de procesos en la mejora de la productividad del Área Comercial del BCP, San Isidro?, 2019.

Problemas Específicos.

- ¿De qué manera influye la gestión de procesos en la mejora de la eficiencia del Área Comercial del BCP, San Isidro?, 2019.
- ¿De qué manera influye la gestión de procesos en la mejora de la eficacia del Área Comercial del BCP, San Isidro?, 2019.

2.2 Objetivos de la Investigación

2.2.1 Objetivo general y específico

Objetivo General.

Determinar la influencia de la gestión de procesos para mejorar la productividad del Área Comercial del BCP. San Isidro, 2019.

Objetivos Específicos.

- Determinar la influencia de la gestión de procesos para mejorar la eficiencia del Área Comercial del BCP. San Isidro, 2019.
- Determinar la influencia de la gestión de procesos para mejorar la eficacia del Área Comercial del BCP. San Isidro, 2019.

2.3 Justificación e importancia de la Investigación

Justificación Teórica.

Toda investigación tiene una justificación determinada, según el tipo de problema que desea resolver; que para nuestro caso la importancia es teórica por que el tema de investigación tiene como base la aplicación de la teoría en una empresa de actividad financiera y la metodología teórica exige una institución de educación superior como es la UIGV, para respaldar la teoría de gestión de procesos con base de epistemología. Esto se puede confirmar con el siguiente enfoque.

Para Bernal (2006), afirma que la teoría de gestión de procesos es buena y propone debate; al mismo tiempo también se puede hacer epistemología.

Justificación Económica.

La investigación tiene una justificación económica, porque luego de hacer un análisis minucioso de las actividades que realizan los operadores-bancarios en los diferentes procesos de atención es con el fin de bajar los tiempos de espera para atender a más usuarios y se vayan satisfechos con el producto final de atención eficiente; esto implica mayor número de clientes atendidos con un servicio de calidad, en las agencias el BCP, en particular en la agencia comercial de San Isidro; por ende aumento de clientes y en consecuencia aumento de ingresos al BCP, con menos reclamos y con menores costos en las actividades de los operadores-bancarios. Es decir, tiene una justificación económica.

Justificación Practica.

El tema tiene justificación práctica, porque plantea estrategias para resolver problemas de la realidad, método que se puede aplicar a cualquier tipo de organizaciones de servicios y también se puede aplicar en empresas de producción, según decisión propia.

Entonces para la presente investigación, la gestión de procesos es aplicada a las actividades reales de atención a los clientes ó usuarios del BCP, en especial a las agencias del distrito de San Isidro - lima. Con la finalidad de mejorar la atención a los clientes, de acuerdo a las normas ISO, para dar cumplimiento a los estándares de calidad, alineados con los Objetivos de desarrollo Sostenido (ODS).

2.4 Delimitación

La investigación se circunscribe en la empresa BCP y específicamente en una de las agencias de San Isidro. Cabe recalcar que esta metodología de gestión de procesos se puede aplicar a todo tipo de empresas de producción y de servicios de los diferentes segmentos empresariales. También cabe indicar que esta metodología es para mejorar solo los procesos de producción y/o de servicios.

En cuanto al área geográfica, la investigación se limita básicamente a nivel Lima metropolitana y específicamente a una de las agencias del distrito de san Isidro – Lima. Como periodo de tiempo para dicho análisis es en el año 2019.

Cabe indicar también que la investigación esta circunscrita en las variables indicadas y solo para las grandes empresas de servicios financieros y específicamente para el BCP.

2.5 Limitaciones de la Investigación

Se puede observar que una de las limitaciones es la aplicación de la metodología de la gestión de procesos en las empresas de servicio; esto se puede comprobar fácilmente porque no hay muchas investigaciones o estudios similares sobre gestión| de procesos

en temas financieros. También se puede verificar, que algunas actividades de atención al cliente, el BCP los ha llevado a otros canales de atención, como los agentes BCP que han tenido un impacto considerable en sus operaciones financieras, así como en el flujo de nuevos clientes tanto para el propio banco como para los establecimientos afiliados al canal.

También es importante indicar con la investigación se ha encontrado otra de las limitaciones es la falta de capacidad de infraestructura, debido al incremento del número de clientes o usuarios que tiene la necesidad de hacer uso de operaciones financieras u operaciones similares para productos y/o servicios similares; cuya necesidad de los nuevos clientes ó usuarios es utilizar el sistema financiero, ampliándose a otros segmentos de la población, alejados de la formalidad y aprovechar nuevas oportunidades que brinda el sistema bancario de manera flexible e inclusiva.

2.6 Definición de variables

Variable Independiente: Gestión de procesos.

Es un enfoque diseñado por las empresas de producción y/o servicios para identificar acciones, ejecutar, documentar, medir y controlar; con el fin de mejorar los indicadores de los procesos de cualquier tipo de negocio (automatizado o no) y cuyos resultados deben estar alineados a los objetivos estratégicos de la empresa. A continuación, se indica algunas definiciones que refuerzan el concepto.

Angel Maldonado (2011), indica que es un factor input, para la ejecución de los procesos, secuencia de actividades, por último, la salida (output) o producto final que son útiles para los clientes.

Nelis J. (2019), sostiene que los objetivos empresariales se cumplen, cuando hay gestión y control de las actividades de la empresa.

DeToro y McCabe (2019), destacan el papel del gerente, los resultados y los cambios constantes de los sistemas de trabajo.

Oswaldo de Sordi (2019), menciona que la calidad se logra mediante la mejora continua.

Variable Dependiente: Productividad.

En general la productividad se define como la relación entre la producción final de bienes y/o servicios y los recursos utilizados en forma eficiente, para dicha producción.

Esto es atender a los clientes en menor tiempo, cuyo efecto se aprecie que los tiempos de espera de los clientes sean menores. A continuación, se indica algunas definiciones que refuerzan el concepto.

García (2011), afirma que la productividad se logra mediante la integración de tres factores: materiales, recurso humano y capital; algunos consideran que la tecnología está dentro del capital.

CAPÍTULO III

MARCO TEORICO

3.1 Antecedentes Internacionales

CABEZAS (2014), en su trabajo de investigación, destaca los procesos para incrementar la productividad, dando las siguientes cifras, la producción creció en un 50%, y con respecto al 2013 se tuvo un crecimiento de 0,1635 en cuanto a la productividad. El investigador trata de aplicar la teoría de la productividad a casos reales, estudio que coincide con la forma de análisis de la presente investigación, por su aplicación real en empresas de servicios como es el caso nuestro.

HUGHES, R. et.al. (2012), para estos autores la gestión de procesos se aplica para la mejora de la productividad, el trabajo está enfocado en una caja de crédito, para ello se realizó un manual de procesos.

MEDINA A., et.al. (2012), estos autores destacan el criterio del ordenamiento de los procesos, la mejora continua para incrementar la productividad.

ORTEGA, A. (2009), el trabajo se enfoca en los procesos administrativos, se disminuyeron los costos innecesarios cuando se implementaron los nuevos cambios.

YUNGA F. (2012), el autor propone el concepto de sistemas, manejo de información del almacén, también propone la mejora de los procesos operativos, su enfoque es el uso permanente de los conceptos administrativos.

3.2 Antecedentes Nacionales

CARRANZA, VALVERDE, VERA (2016), destacan la gestión por procesos, los objetivos planificados y la evaluación de la implementación, todos estos factores se suman para una mejora continua; el trabajo se sustentó en la Universidad del Pacífico.

GUERRERO (2016), el autor sustenta la utilidad de la planeación con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia; la eficiencia mejoro en 4.3149% y la eficacia en un 6.7629%. Estas mejoras se realizaron en el área de mantenimiento de servicios.

ILLESCAS R. (2017), el autor trabajó el sistema de mejora continua, con mejora de los procesos, siendo los resultados siguientes: en ventas masivas 13.21%, en ventas corporativas 21.31%, cobranzas de 86.4% y reclamos de 24%.

LINARES (2016), el autor hace mención a 14 procesos, destacando los estratégicos, operativos y los de apoyo, todos estos procesos permiten medirlos y compararlos con los estándares; estos procesos permiten una mejora continua en la empresa Metalmecánica.

MEJÍA J. (2016), afirma que la empresa se dedica a la micro grabación de documentos, se aplicó la técnica de Lean Manufacturing, se mejoró la productividad, para ello se realizaron evaluaciones.

NIQUEN (2015), el autor plantea la capacitación del personal sobre las normas GLOBAL GAP y OHSAS 18001:2007, antes de la aplicación de esta norma la productividad era de 3.54 ± 0.62 y después de la aplicación creció a 5.36 ± 0.16 .

OROZGO S. (2015), el trabajo de investigación se enfoca en el manejo de tiempos y movimientos, se mejoró el tiempo de operación, tiempo de espera y se han mejorado las llamadas telefónicas, se utilizó el ciclo de Deming.

REGALADO M. (s.f), el trabajo se enfoca en el manejo de incidentes, el estudio a permitió tratar el índice de valor agregado hasta un 57.74%.

TEJERO J. (2015), el estudio se enfoca en la aplicación de métodos y tiempos, consiste en la mejora de los procesos operacionales en una empresa de servicios.

3.3 Bases Teóricas

Antecedentes Teóricos de la Gestión de Procesos

Bonilla, E. (2010), considera a la gestión de procesos, como una forma de tratar a las actividades, considerando el orden para incrementar plenamente la satisfacción de los clientes.

López (2013), menciona que los propietarios son los responsables de la calidad y ejecución de los procesos.

Por su parte Maldonado (2015), menciona que los procesos internacionales son referentes, considera de importancia la documentación de los procesos, destacando las responsabilidades de las personas, donde debe haber un responsable.

Pérez (2014), considera que los objetivos deben cumplirse, para lo cual plantea un ciclo

con tres elementos, Identificación, Medición y Control.

Productividad

Cruelles (2012), afirma de manera idéntica a los autores antes mencionados, sustenta la realización de la producción y los factores empleados.

García (2011), es un autor que destaca la productividad con el vínculo de productos conseguidos e insumos que intervinieron en la producción en un periodo.

Para Gutiérrez (2014), la alta productividad es cuando utiliza buenos recursos.

3.4 Evolución del concepto de gestión de proceso

Cabe indicar que un proceso es una secuencia ordenada de actividades que se repiten de manera cíclica, con el fin de obtener un producto final con valor intrínseco para cada usuario o cliente según sus necesidades; las cuales se complementa con una gestión de identificación y análisis de sus actividades; planificación, implementación, aplicación y control de las mismas para hacer las correcciones en los métodos de operar los procesos. El proceso se lleva a cabo sistemáticamente de los diferentes niveles de la organización, que para nuestro caso es el BCP; los niveles son: nivel gerencial, nivel intermedio y nivel operativo, denominados operadores – bancarios. También cabe indicar que todo proceso se lleva a cabo en tres etapas: Un elemento de entrada (input), secuencia de actividades (desarrollo) y una salida (output).

Este concepto es reforzado por los siguientes puntos de vista:

Fayol H. (1916), plantea la teoría clásica, considera la eficiencia de la empresa como el resultado de sus integrantes.

Munch y García (1982), destacan la teoría de la administración científica, que se sustenta en la gestión de tiempos y movimientos.

Munch y García (1982), consideran a la teoría de las relaciones humanas, que destaca las relaciones entre las personas. Luthans s/f, Teoría de sistemas, aspectos relacionados.

Munch s/f, ilustra sobre la teoría del desarrollo organizacional, destacando la cultura organizacional.

Luthans (1986), menciona a la teoría burocrática y destaca la experiencia de los recursos humanos.

Sescam (2002), expresa su aporte cuando sostiene que la visión del cliente tiene valor en las actividades de una organización.

Gómez (2009), menciona sobre el valor agregado e intereses de la empresa.

Bergholz (2011), destaca los criterios de la mejora continua de los procesos.

PNC Perú (2014), define la importancia de las normas ISO 9000 y el Modelo Europeo de calidad, es la columna vertebral y es el criterio de procesos. Aspecto que se encuentra en la organización para alcanzar los objetivos.

Productividad

Quesnay (1846), como investigador, hace mención de este término por primera vez; su teoría está centrado en el logro de la satisfacción con el menor gasto.

Luego Adam Smith, sostiene la importancia del trabajo para el progreso.

También los autores S. Levitan y D. Werneke, mencionan los siguientes factores para mejorar la productividad: cambios en la planta y equipo, evaluación del recurso humano, la importancia de la educación y la tecnología.

Brown F, y Domínguez L. (1994), destacan el producto y los insumos en la productividad total.

Hernández Laos (1989), menciona la medida de la eficiencia para la productividad.

El Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2002), plantea la relación de los productos generados con los insumos utilizados.

3.5 Elementos de la gestión de proceso

La gestión de procesos es secuencial y se lleva a cabo mediante una relación sistemática en sus tres etapas (entrada, desarrollo y salida) y en los diferentes niveles de gestión de la empresa; que para nuestro caso es del BCP; los niveles como elementos de gestión con funciones específicas en cada caso: nivel gerencial, nivel intermedio y nivel operativo, denominados operadores – bancarios.

3.5.1 Procesos de dirección

Estos procesos son estratégicos y de carácter transversal con los demás procesos de la organización y en particular con el BCP.

Cabe indicar muchos analistas de nivel intermedio por impresionar de estar en la modernidad cambian de términos que muchas veces no encajan con las acciones de aplicación real en los procesos de las empresas como el término de gestión por procesos, que dejamos para la discusión con análisis de carácter académico y científico.

Por expuesto, cabe indicar que en el mapa de procesos se representa una secuencia de etapas que también se puede llamar cadena productiva ó de servicios, según sea el caso; lo importante es satisfacer las necesidades del cliente, para conseguir los objetivos que se propone la empresa. Esta herramienta de gestión se asocia con la capacidad de observar la problemática de la empresa, la planificación, organizar, controlar y evaluar las actividades realizadas para hacer las correcciones necesarias si fuera el caso y cumplir con los objetivos planteados por la empresa, que en nuestro caso es el BCP. Es decir, la gestión para este nivel es la capacidad de formular e implementar las estrategias adecuadas para complementar la gestión de procesos de la parte operativa.

3.5.2 Procesos intermedios ó de gestión

Los procesos en este nivel de carácter funcional para transmitir adecuada transversal con los demás procesos de la organización y en particular en el BCP. En este nivel se da las estrategias y los medios; así como la medición, control y evaluación de las actividades de los otros procesos y en especial de los procesos de producción y/o servicios, información que servirá para elaborar nuevos planes de mejora eficaces; que servirán para tomar decisiones en beneficio de los factores internos y externos que son los clientes.

3.5.3 Procesos de apoyo

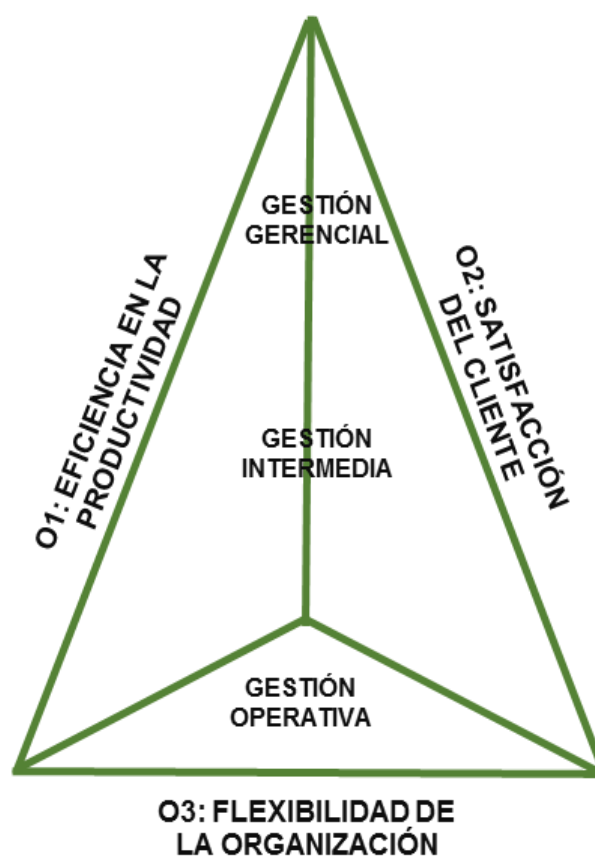
La gestión de estos procesos, se proporciona los recursos necesarios que se serán utilizados por los otros procesos, según sus necesidades y en beneficio de los clientes internos y externos que son los clientes y/o usuarios. Se incluye la gestión de:

- Los proveedores que incluye materiales, otros.
- Para la toma, clasificación y capacitación del recurso humano para realizar diferentes actividades, según el caso.
- Para aprovisionar inversión, maquinaria y equipo, hardware software, otros.
- Para la elaboración y revisión del sistema de gestión de calidad.

3.5.4 Procesos operativos

La gestión en estos procesos es para orientar la mejora las técnicas en la realización de las actividades del proceso de producción y/o servicios; que para nuestro caso es la mejora de los servicios de atención a los clientes o usuarios y lograr su satisfacción sin reclamos. Es decir, dar un servicio con valor agregado, estos procesos son de vital importancia por que definen el logro de los objetivos de la empresa. En la siguiente figura 5, se muestra la gestión de procesos por niveles de empresa.

Figura 5. Gestión de Procesos por Niveles.

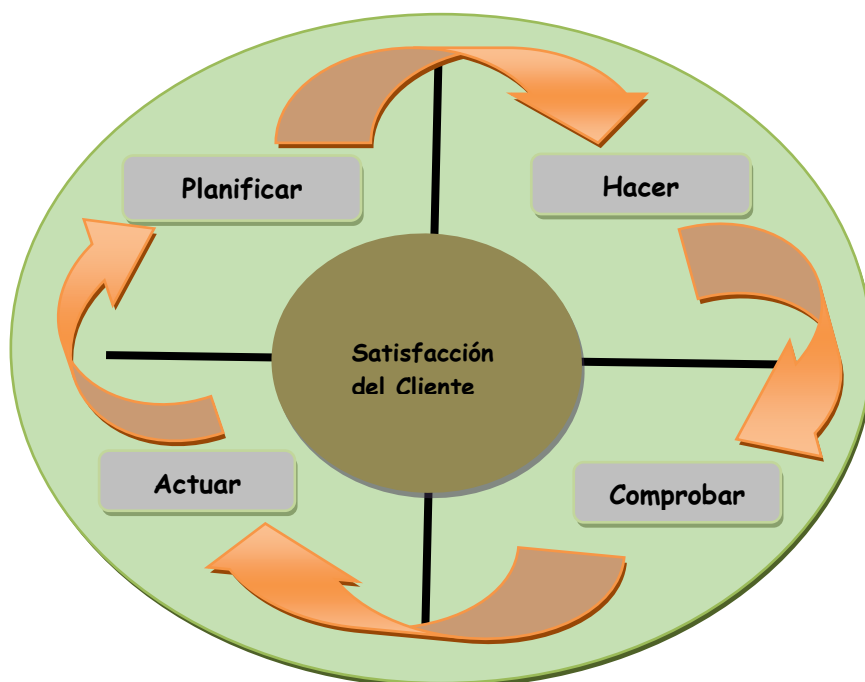


Fuente: Elaboración Propia.

3.6 Gestión de Procesos y el Ciclo PHCA

Es un modelo que consiste en tener en cuenta el concepto de gestión de procesos en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), conocido también como PDCA (Planificar, Hacer, Comprobar, Actuar). Este modelo es una herramienta cíclica de cuatro etapas que se aplica con la finalidad de hacer nuevas mejoras en las actividades de los procesos y en la gestión. Por lo que se genera la llamada mejora continua de la calidad, en consecuencia, la disminución de errores y/o fallas, solución de problemas; también para prevenir y eliminar riesgos y en consecuencia para mejorar la productividad de la empresa y cumplir con sus objetivos propuestos y en particular la aplicación es para el BCP.

Figura 6. Ciclo PHCA y la Gestión de Procesos.



Fuente: Elaboración Propia.

Objetivo: El ciclo PHCA tiene por objetivo solucionar un problema determinado, según el nivel de responsabilidad en el que se encuentra el ciclo. Determinado los objetivos, se plantea las estrategias y comunicar a todo el personal porque el compromiso es de todos los niveles.

Planificar: Es el objetivo principal de la primera fase, donde se realiza el análisis correspondiente para plasmar un documento de guía que contenga los recursos necesarios para llevar a cabo dicho plan.

Hacer: En esta etapa se asegura la implementación de las acciones planificadas; para la aplicación de los recursos en forma racional, de acuerdo a un cronograma establecido.

Comprobar: En esta etapa se realiza la medición y evaluación de las acciones, para luego hacer el seguimiento y control respectivo, con la finalidad de hacer las correcciones respectivas.

Actuar: Es la etapa final que se interpreta como la revisión de las actividades y hacer las correcciones de mejora; es decir de la mejora continua de la calidad en las actividades del proceso de la empresa; para nuestro caso es para las actividades del BCP.

3.7 Toma de decisiones

El concepto de tomar decisiones en el ámbito empresarial, teniendo como base el tema de gestión de procesos; son funciones propias de la empresa de producción y/o de servicios, con toma de decisiones según niveles jerárquicos y etapas de la gestión de procesos; con el fin de optimizar los recursos escasos para las satisfacer las necesidades de los clientes internos y/o externos y así cumplir con el objetivo general de la empresa.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, las decisiones que se toman son individuales o trabajo en equipo y según el alcance y según el alcance son a nivel, de: Nivel gerencial o estratégico con orientación a nivel global de la empresa; Nivel táctico o nivel medio es para tomar decisiones de planificación de los llamados subsistemas empresariales y a nivel operativo para tomar decisiones en las actividades de los procesos de producción de bienes y/o servicios.

3.8 Sistema de gestión de calidad. ISO 9001: 2015

El sistema de gestión de calidad, tiene como principal objetivo la aplicación de las normas ISO 9001, a la producción de bienes y servicios para la obtención de un producto final adecuado que pueda satisfacer las necesidades de los clientes; es el punto de partida para que las empresas puedan incorporar a más clientes y se incremente su cuota de mercado. Por ende, lograr se incremente su rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en un mercado competitivo.

Por lo tanto, las normas ISO 9001, se orienta a los procesos internos de la organización sea de producción y/o servicios que cumplan con los requisitos de satisfacción al cliente; esto se logra cuando se aplican la metodología de gestión de procesos y que está relacionado los factores internos y externos de la empresa que cumpla las necesidades y expectativas de las partes interesadas, son: Clientes, socios, inversores, administradores, etc. Lo principal es la satisfacción del cliente con resultados de eficiencia y eficacia

3.9 Marco Conceptual

Cliente.

Persona natural ó jurídica que requiere algún tipo de servicio brindado por la empresa.

Conflicto de intereses.

Es una situación que se genera cuando una misma persona, unidad ó nivel de decisión coinciden al menos dos intereses; situación que si no se gestiona adecuadamente conlleva a tomar decisiones parciales y sin objetividad.

Eficiencia.

Se define como el uso racional de los recursos de la empresa, con el fin de lograr los objetivos propuestos, al menor costo posible.

Eficacia.

Se define como el uso de los recursos de la empresa, con el fin de lograr los objetivos propuestos al menor tiempo posible.

Empresa Credicorp.

Es cualquier empresa que pertenece al grupo económico Credicorp.

Fondos.

Fondos mutuos, fondos de inversión colocados mediante oferta pública, otros fondos.

Gestión de procesos.

Consiste en realizar acciones adecuadas con el uso racional de los recursos disponibles de la empresa, para logara una producción de bienes y/o servicios con eficiencia y eficacia. La gestión alcanza en todos los niveles; incidiendo en el nivel operativo para mejorar los tiempos en las actividades de atención al cliente y estar dentro de los márgenes del tiempo estándar como se indica las normas ISO.

Información confidencial.

Es toda información no pública a la que acceden y toman conocimiento personas sujetas para el adecuado cumplimiento de sus funciones. Información asociada a la marcha de la empresa, a su personal, clientes actuales y futuros, proveedores y accionistas.

Información privilegiada.

Es toda información que proviene de un emisor, referida a sus negocios, valores emitidos ó garantizados, que no se puede divulgar al mercado, para no tener efectos negativos para el emisor.

Información pública.

Es toda información que haya sido divulgada por medios de comunicación de amplia cobertura y están disponibles para inversionistas y público en general.

Inversiones personales.

Son todas aquellas operaciones bursátiles realizadas por toda persona sujeta a través de cuentas personales, vehículos, sociedades e inversión, cuentas mancomunadas, otras.

Persona sujeta.

Son todos los directivos y colaboradores que por su nivel de responsabilidad ó funciones, pueden acceder a información privilegiada.

Persona próxima.

Son todas las personas sujetas a realizar actividades vinculadas al proceso de inversión de la empresa, realizar asesorías de inversiones o reportan información a nivel gerencial.

Personas con información financiera.

Son todas las personas sujetas al acceso a información financiera de la empresa ó con poder de influencia de esa información.

Productividad.

Es un concepto de carácter académico científico para determinar el rendimiento de un trabajador en una actividad específica de un proceso de producción y/o servicio y ubicar en una escala comparativa.

Riesgo.

Posibilidad de ocurrencia de eventos que impacten negativamente sobre los objetivos de la empresa ó su situación financiera.

Tiempo estándar del proceso.

Es el tiempo promedio para que el personal ad hoc, calificado y adiestrado realice determinadas acciones de trabajo dentro de un intervalo de tiempo normal requerido.

Valor agregado.

Es un concepto clave para determinar el precio de un producto en un mercado competitivo, incluye el análisis de los costos de producción.

3.10 Hipótesis**3.10.1 Supuestos Teóricos****□ Valor agregado del Servicio.**

Con el supuesto que el servicio de atenciónal cliente tiene valor agregado, es en cumplimiento de las normas internas del BCP; con el fin de lograr un servicio final acorde a satisfacer las necesidades de los clientes y en cumplimiento de las normas de gestión de calidad – ISO; alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenido – ODS.

El valor agredo en la gestión de procesos, se define como el control y mejora de los

procesos en el servicio de atención al cliente; con métodos de mejora continua de la calidad en los servicios del banco. Las herramientas más utilizadas para reducir los defectos, es el control y la mejora de procesos del servicio; como lo dice Vilar J. (2010).

□ **Gestión de procesos.**

Con el supuesto sobre la gestión de procesos en el servicio de atención al cliente, significa identificar las actividades que se realiza y que al poner en acción dar valor a través de los recursos materiales, colaborador-bancario y de tiempo; en todas las actividades y niveles de atención al cliente; en las diferentes de planificación, diseño, otras actividades de servicios, que coincide con lo que indica Gutiérrez H. (2014).

Estos supuestos son reforzados por enfoque, como:

Para Bravo (2013), en el proceso el autor destaca el trabajo en equipo, la secuencia de actividades y los recursos utilizados.

Davenport (1993), el autor recalca sobre las actividades, insumos y esquemas llevar a cabo bajo un determinado orden, que permiten obtener resultados en beneficio de los clientes en un mercado competitivo.

Según Hitpass (2012), sostiene que las actividades se desarrollan en un tiempo y espacio, regulados por los eventos.

Norma ISO 9000:2000, son normas que analizan los inputs, desarrollo de las actividades y luego obtener resultados, que son productos finales; en cuanto a nuestro caso son servicios finales de atención al cliente y su grado de satisfacción del mismo.

□ **Productividad.**

Con este supuesto es para indicar que el BCP, atiende las necesidades de los clientes de manera eficiente y sin reclamos para efectos de no distorsionar el análisis el problema en estudio. Por tanto, con este modelo se define la medida de la productividad para que sus elementos puedan ser medibles en forma directa.

Este modelo de productividad total se puede aplicar a cualquier tipo de organización, que tenga recursos, como: materiales o energía, operarios, máquinas. El modelo es una herramienta sistemática para medir y supervisar la productividad total, productividades parciales de unidades operacionales de una empresa de producción o servicios como es el caso de la presente investigación.

En forma matemática la productividad se puede expresar así:

Productividad = salida actual/valor de la función de producción.

Una empresa que genera un solo producto “**y**” con una sola clase de insumos “**x**”; entonces la productividad como función será: $y = F(x)$.

Estos supuestos son reforzados por los siguientes puntos de vista:

E. Prescott (1997), destaca que la productividad como un factor vital para el crecimiento y desarrollo de los países, constructo que contribuye con el 80% en la economía y con el 40% en los países del tercer mundo.

Paul Krugman (1997), sostiene y cree en las economías domésticas, en el ingreso de cada habitante para tener un crecimiento económico sostenido.

3.10.2 Hipótesis general y específica

Hipótesis General.

La gestión de procesos influye en la mejora de la productividad del Área Comercial del BCP. San Isidro, 2019.

Hipótesis Específica.

- La gestión de procesos influye en la mejora de la eficiencia del Área Comercial del BCP. San Isidro, 2019.
- La gestión de procesos influye en la mejora de la eficacia del Área Comercial del BCP. San Isidro, 2019.

3.11 Operacionalización de variables e indicadores

Figura 7. Operacionalización de variables e indicadores.

| Variables | Categorías | Indicadores | Ítem | Escala Valorativa |
|--|--|---|---------|----------------------|
| Variable Independiente: Gestión de Procesos. Es un enfoque utilizado por las empresas de producción y servicios para identificar acciones, ejecutar, documentar, medir y controlar a fin de mejorar sus indicadores alineados a los objetivos de la Emp. | Influencia de la gestión de procesos en la Productividad | Incremento de clientes 10% | 1 - 5 | Buena 6 - 7 |
| | | Aumenta clientes por recomendar 3% | | |
| | | cliente satisfecho por calidad de Servicio 10%. | | |
| | Influencia de la gestión de procesos en los factores de Servicio | Incremento de reclamos 15% | 6 - 10 | Regular 6 - 7 |
| | | Calidad de atención defectuosa 10% | | |
| | | Protección al cliente defectuosa 10% | | |
| Variable Dependiente: Productividad. Se define como la relación que existe entre la producción final de bienes y servicios obtenidos y los recursos escasos utilizados. | Eficiencia de la Productividad | Sistemas obsoletos seguridad al cliente | 11 - 15 | Mala 6 - 7 |
| | | Demoras - ventanilla por inexperiencia | | |
| | | Reclamos-ventanilla por falta de capacitar | | |
| | Eficacia de la Productividad | Incrementos - costos operativos en 20% | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | Por falta Información aumenta costos | | |
|--|--|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Nivel y Tipo de Investigación

Tipo de Investigación

El tipo de investigación para el presente estudio es de tipo descriptivo y explicativo no experimental. Descriptivo, porque busca especificar las propiedades, características y perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier fenómeno sometido a un tipo de análisis determinado. Es decir, se elige una serie de razones, recolecta información y mide a cada una de ellas para obtener resultados y describir lo que se investiga. Para la presente investigación el fenómeno es observar y elegir las acciones de atención a los clientes y usuarios del BCP y en especial en una de las agencias del distrito de San Isidro – Lima; para ser medidas y luego de ser analizadas, obtener resultados y tomar decisiones sobre la mejora de las técnicas de atención a los clientes, que tiene efectos en la mejora de tiempos de atención, efectos económicos, sociales y otros. Es decir, afecta los procesos de producción y/o servicios como la productividad del BCP; por ende, sus ingresos, cuando el impacto es negativo en la satisfacción de los clientes.

Este concepto lo confirma, puntos de vista de otros interesados en investigaciones similares, tales como se indica a continuación:

Gómez (2006), en su investigación afirma que un enfoque es cuantitativo, cuando en general tiene como base lo siguiente: identificación de un problema determinado, mediciones de una población, análisis de datos y comprobar la hipótesis.

Para Hernández, Hernández y Baptista (1997), el este tipo de investigación tiene como propósito describir las características de un fenómeno, concepto, categoría o de una variable en particular; cuyo concepto coincide con el enfoque de la presente investigación.

Según Sánchez y Reyes Gómez (2002), afirma que para este tipo de investigación los conocimientos que se aplican a un caso concreto y se obtiene resultados prácticos.

Nivel de Investigación

Teniendo como base la definición anterior, el nivel de investigación es básico y correlacional, porque se busca conocer la relación que existe entre dos ó más variables ó categorías en un contexto particular. Para la presente investigación se busca conocer la relación entre la gestión de procesos y su efecto en la productividad del BCP.

Este concepto lo confirma, otros puntos de vista en investigaciones similares, tales como se indica a continuación:

Gómez (2006), afirma que el nivel de investigación correlacional “consiste en la asociación de dos variables, alcanzando parcialmente la aplicación y nivel predictivo; así mismo se debe saber, como estas dos variables están relacionadas” (p. 99).

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirman que la investigación es correlacional porque su finalidad es conocer la relación o grado de asociación que existe entre las dos variables de estudio.

4.2 Diseño de la Investigación

Según especialistas en el tema, afirman que el diseño es un proceso o conjunto de etapas estructuradas sistemáticamente; el incluye el planteamiento del problema, marco teórico en el que se describe la teoría general y especializada, la metodología aplicada, análisis de los resultados y contrastación de los mismos. Este procedimiento es aceptado por la comunidad académica y científica; que para la presente investigación la estructura ha sido diseñada y proporcionada por la UIGV como Institución de Estudios Superiores, para tener aplicación en el campo real, que en nuestro caso es aplicado en el BCP del sector Servicios, para atender las necesidades de los clientes y consumidores en el área financiera y similares; así mismo para cumplir con el objetivo de la empresa.

Cabe recalcar que, en la presente investigación, las variables de estudio no se han manipulado deliberadamente, ni se han sometido a pruebas de laboratorio; por tanto, el diseño de la investigación es de tipo no experimental.

Este concepto lo confirma, otros puntos de vista en investigaciones similares, como se indica a continuación:

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), afirman que “la investigación se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Es decir, se trata de estudios donde no se hacen variar en forma intencional las variables independientes para ver el efecto sobre otras variables (p. 152).

Para Hurtado y Toro (2007), afirman que el diseño cuasi-experimental se trabaja con

grupos intactos que ya están formados, donde hay manejo de la variable independiente.

4.3 Población y Muestra de la Investigación

Carrasco (2009), afirma que el universo es un conjunto de elementos con características comunes y pueden ser: personas, sistemas, objetos, sucesos, fenómenos sociales, otros. Los elementos del universo pueden ser finitos o infinitos; donde la población es un subconjunto del universo y la muestra es un subconjunto de la población. Cabe señalar que existe relación entre problema observado y las variables, materia de la investigación.

Para la presente investigación el fenómeno son las acciones de los operadores-bancarios para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores que se complementa con la gestión de procesos en los diferentes niveles de las empresas, que afecta a la productividad de servicios del BCP, respecto a las operaciones financieras; tanto en el sector privado como en el público en sus tres niveles.

Población.

Ruiz (2001), define a la población como un grupo de personas u otros elementos con características demográficas, hábitos culturales, raza, hábitos de alimentación u otros similares. Dichos elementos en un momento dado se convierten en variables definidas, dimensionadas ó categorizadas para ser medibles con determinados indicadores.

Para el caso de la presente investigación el fenómeno, son los problemas que se originan a lo largo de la cadena productiva de servicios; afectando a la productividad de la empresa; es decir, con repercusión directa en el producto final y/o servicio y por ende al grado de satisfacción de los clientes y/o consumidores del sector servicios. Por tanto, el

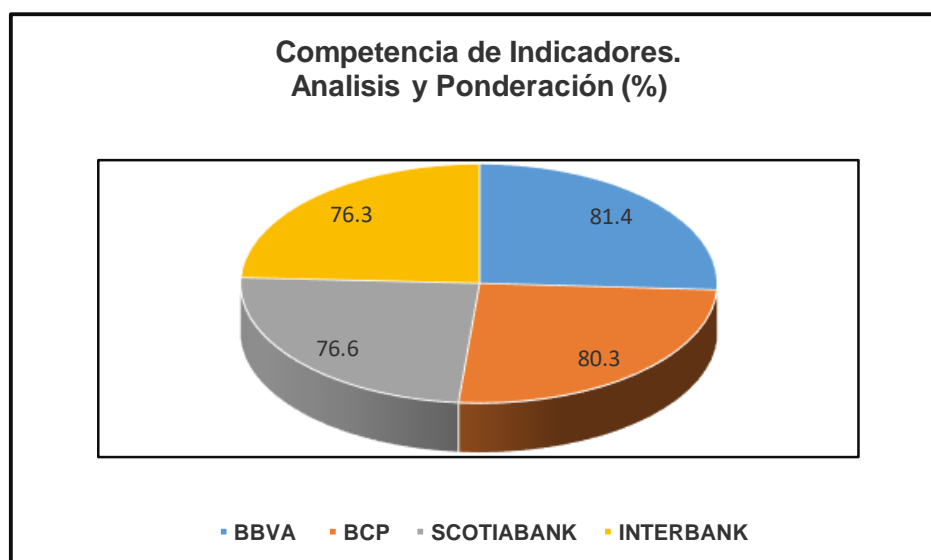
problema en cualquiera de sus modalidades, recae en la responsabilidad de las empresas del segmento empresarial. El BCP, participa en el segmento empresarial de la Gran y mediana empresa-sector servicios con una participación promedio del 35%, en el mercado. Ver anexo N° 02: Ranking de Bancos – 2020. Con información que contiene dimensión de análisis y ponderación. Ver la siguiente tabla 5.

Tabla 5. Ranking de Bancos, según indicadores – 2020.

| Porcentaje (%) | 10 | 10 | 20 | 25 | 15 | 20 | 100 |
|----------------|--------|----------|--------------|------------|--------------------|------------------------|--------------|
| BANCO \ VARB | Tamaño | Liquidez | Rentabilidad | Eficiencia | Calidad de Cartera | Suficiencia de capital | Índice Final |
| BBVA | 60.0 | 100.0 | 78.6 | 81.3 | 93.2 | 75.3 | 81.4 |
| BCP | 70.0 | 90.0 | 86.7 | 76.5 | 76.4 | 82.3 | 80.3 |
| SCOTIABANK | 50.0 | 90.0 | 75.1 | 80.5 | 80.6 | 83.3 | 76.6 |
| INTERBANK | 50.0 | 90.0 | 86.1 | 75.6 | 80.1 | 76.0 | 76.3 |

Fuente: Elaboración Propia.

Grafico 5. Competencia de indicadores – Bancos en Perú 2020.



Fuente: Elaboración Propia.

El orden del Ranking, es según indicadores de los Bancos Peruanos; entre los 25 mejores Bancos en América del Sur. Donde Lidera el BBVA Perú; alcanza la primera posición por mostrar un equilibrio en todas las variables de la metodología utilizada por América Economía Intelligence, ver la siguiente tabla.

El Banco de Crédito del Perú; se encuentra algunos indicadores, tal como tamaño, liquidez, rentabilidad suficiencia de capital; le sigue el sexto puesto el Scotiabank y en el octavo puesto el Interbank.

Teniendo como sustento básico la información anterior; como resultados de estudios realizados por el BCP; como por ejemplo la toma de tiempos de atención al cliente, en promedio es de 6 minutos en las ventanillas y el tiempo de atención promedio de 8 minutos por cliente atendido en plataforma de las agencias del banco. Además, la atención por día es de 8 horas y se tiende cinco días y medio por semana, a ello se añade que las agencias atienden normalmente a un 80% de su capacidad instalada de servicios. También cabe indicar que la toma de tiempos por el BCP se ha realizado en el periodo 2019, periodo en el cual se atendió a una población promedio de 24,192 clientes y usuarios. Con estas consideraciones se ha estimado una población promedio de 2,016 clientes y usuarios atendidos por mes en las agencias de San Isidro – Lima (3 agencias).

Muestra.

Según (Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirma "El proceso cuantitativo de la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan los datos,

se define y delimita la muestra con precisión, la cual debe ser representativa de la población" (p. 173).

Teniendo como base la información precedente y antecedente de la muestra; además se sabe que la muestra está conformada por un subgrupo de elementos de la población (promedio de 2,016 clientes y usuarios) correspondiente a las agencias del BCP, en el distrito de San Isidro. La población es finita, de la cual se ha extraído una muestra representativa y finita (clientes y usuarios). El BCP se proyecta mejorar la satisfacción de sus clientes con productos finales que son servicios de calidad; garantizando con estándares de calidad según normas ISO y así cumplir los objetivos propuestos por el BCP, alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenido (ODS).

Cabe recalcar que el BCP ofrece productos finales, que son servicios de atención a clientes y/o usuarios a través de las ventanillas y plataformas de las agencias; servicios a diferentes instituciones públicas y privadas; que son clientes o usuarios de un mercado competitivo; con menor costo, atención de calidad, menor tiempo de espera, otros. Para obtener resultados de mayor confiabilidad y validez, respecto a la satisfacción del cliente, esto implica evitar reclamos. Toda muestra es un subgrupo de la población; por tanto, tiene las mismas características.

Para determinar el tamaño de muestra se ha utilizado la fórmula para muestras finitas, a continuación, se indica.

$$n = \frac{(p \cdot q) Z^2 * N}{(EE)^2 (N - 1) + (p \cdot q) Z^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra representativa. Se determina con la formula mostrada.

p y q: Representan la probabilidad de la población; por convención se asume que **p** y **q** tienen el valor de 0.50 cada uno.

Z: Representa las unidades de desviación estándar en una curva normal; se define la probabilidad del error, igual al 5%; equivale a un intervalo de confianza del 95% en la estimación de la muestra, para estos datos el valor de: $Z = 1.96$.

N: Representa la población de 2,016 clientes y usuarios por mes.

EE: Representa el error estándar de estimación, por convención debe ser menor a 10%. Para nuestro caso ha considerado 5%, es el valor más utilizado.

Aplicando la formula, se obtiene el valor de n.

$P = 0.50.$ $q = 0.50.$

$Z = 1.96$ valor de tabla, para un nivel de confianza = 95%.

$N = 2,016$ clientes y usuarios del sector Servicios.

$EE = 5\%.$

Entonces el resultado es: $n = 323.$

4.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.4.1 Técnicas y procedimientos para la recolección de datos

Bernal (2010), Existen una variedad de técnicas para la recolección de información en el trabajo de campo de una terminada investigación científica. Es decir, según el método y el tipo de investigación, se utiliza la técnica más adecuada según el caso (p. 192).

Guillén, F. (2018), afirma entre las técnicas más utilizadas está la de observación para identificar el problema que se quiere resolver en la realidad, con el propósito de describir el fenómeno en un contexto determinado. Esta técnica de investigación es importante por la aplicación que tiene en las ciencias sociales; como en la revisión de informes técnicos, otros documentos similares. Que para nuestro caso tiene una relación directa y aplicación real, como es en la toma de tiempos a colaboradores-bancarios del BCP en el distrito de San Isidro – Lima.

La técnica es un método específico que se aplica en las etapas de la gestión de procesos; estos son de carácter secuencial con unos análisis de ingeniería y ciencia, apoyados en la metodología estadística. En el procedimiento metodológico se incluye la observación e identificación del problema, el marco teórico, metodología de la investigación para obtener el análisis de los resultados para tener un documento final con información de confiabilidad y validez.

Para tal efecto se ha utilizado la técnica de la encuesta para recoger información, con preguntas elaboradas a través de un cuestionario sobre las acciones de la atención de los colaboradores-bancarios tanto en ventanilla como en plataforma o área comercial, para ser respondidas por clientes y usuarios del BCP.

El levantamiento de información ha sido directo de los clientes o usuarios del BCP, para conocer el tipo de atención de los colaboradores-bancarios del servicio que brindan. La información obtenida ha sido analizada y procesada con metodología científica y de ingeniería, para obtener resultados de confiabilidad y validez, teniendo como base un instrumento adecuado para tal fin (modelo de encuesta).

Otra técnica utilizada ha sido la técnica documental ó bibliográfica, con ayuda de esta información ha permitido buscar información teórica clasificada, respetando las normas legales de carácter académico y científico de las instituciones públicas y privadas a las que se ha recurrido; se incluye al BCP por su información especializada y confiable, que ha permitido a un ordenamiento y estructura de la investigación. También se ha recurrido a información documental como tesis, expedientes técnicos, documentos información de campo, otros. La información levantada en cada caso, ha tenido una metodología particularidad; siendo las más comunes la digital, copias, impresiones, en formatos diseñados para cada caso, otros.

Respecto a la técnica de observación, cabe recalcar que se ha utilizado documentación especializada del BCP, como informes sobre competitividad de la institución, informes técnicos y económicos, sociales, del medio ambiente, buscadores de internet, etc. La técnica estadística ha servido para obtener datos de campo y luego llevarlos al análisis estadístico, cuyos resultados han servido para tener mayor precisión y confiabilidad de la información en la investigación.

4.4.2 Instrumento

Para Hernández, Fernández y Baptista (2014), un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observados y representan conceptos o variables que el investigador tiene en mente (p. 199). Para la presente investigación los instrumentos de medición que se han utilizados, son: (Ver anexo N° 3).

Todo instrumento de medición se utiliza para recoger información; es decir, es un

modelo de encuesta, que consiste en un cuadernillo sencillo y breve, para recoger información de los clientes y usuarios, en ventanilla como en plataforma del BCP. La información recabada en el instrumento, será procesada y sometida al análisis estadístico para obtener resultados mediante métodos de ingeniería, para su interpretación respectiva. Con los resultados que se obtiene obtenidos es para tomar decisiones de la mejora continua, de acuerdo con las normas ISO, en la gestión de los servicios. Los resultados son utilizados para tomar decisiones de corrección en los procesos y gestión de procesos; según tenga un nivel determinado de precisión y confiabilidad, en la satisfacción de los clientes y consumidores.

La ficha de registro de Recursos es un instrumento que se utiliza para levantar información complementaria y controlar los recursos utilizados para la producción de bienes y servicios del BCP.

4.5 Procesamiento estadístico y análisis de datos

Es un proceso de analizar la información recogida a través de los instrumentos que se han utilizado en la presente investigación. El proceso del servicio se inicia con la observación de los problemas en casos reales, como es el caso del BCP; luego es buscar las estrategias adecuadas para levantar la información a través de los instrumentos de medición, previamente diseñado con respuestas que ayuden a identificar los puntos críticos del proceso de servicio; este procesamiento es manual de manejo simple; para luego de ser analizado y ordenado, ser llevado a equipos de cómputo; sea procesares de texto y/o hojas de cálculo.

Con información preparada y estructurada sea como texto, tablas y gráficos; se prosigue con la siguiente etapa de procesamiento de la información para obtener los resultados correspondientes. A partir de los cuales se aplicó la prueba estadística, utilizando diferentes técnicas de procesamiento; desde manuales hasta el uso de programas estadísticos, siendo los más utilizados en ciencias sociales el Statistical Package for the Social Sciences, conocido como **SPSS**, en su versión 22, programas estadísticos como el Eviews y otros que son aceptados por la comunidad académica y científica.

Continuando con el proceso, se analiza los resultados de la información procesada mediante diferentes medios o herramientas, siempre con ayuda de un computador; para luego interpretar, comprender y explicar en forma teórica, mediante cuadros y gráficos. Se continúa con la contratación de hipótesis, para terminar con las conclusiones y recomendaciones del caso. En el procedimiento también incluye utilizar métodos y fórmulas de ingeniería para fundamentar la importancia de la investigación.

En la presente investigación se ha utilizado diferentes técnicas en las etapas del proceso; para luego de obtener los resultados, se tiene la oportunidad de hacer recomendaciones de mejora en las actividades de los colaboradores-bancarios del BCP, en especial para el distrito de San Isidro – Lima. Además, cabe recalcar que para el procesamiento se ha utilizado: materiales, equipos de cómputo con elementos necesarios (procesadores de texto: Word, Excel, otros), elementos complementarios, muebles y enseres.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE RESULTADOS

5.1 Presentación y Análisis de Resultados

El instrumento es un cuestionario elaborado de 15 preguntas sencillas, directas y cerradas; que han sido respondidas por los clientes o usuarios del BCP del distrito de San Isidro – Lima; sobre la gestión de procesos de los colaboradores-bancarios en ventanilla y área comercial, respecto a las actividades de los servicios que se brinda en las agencias del banco. Las personas encuestadas lo han realizado de manera directa y objetiva con la finalidad de conocer en forma real las deficiencias de las actividades de dichos colaboradores-bancarios con el fin de hacer las correcciones necesarias y en el más breve plazo para no deteriorar la marca del banco, evitar la disminución de los clientes, evitar el incremento de los costos operativos, otros. Así mismo, para recibir algunas sugerencias de las bondades ó defectos de los productos y/o servicios que brinda el BCP.

Cabe recalcar que el Instrumento han sido llenados en forma personal y directa por los clientes y usuarios con el fin de conocer el problema real de atención por parte del BCP. La objetividad, claridad y precisión de los resultados del instrumento, servirá para la toma de decisiones en diferentes aspectos.

El instrumento de investigación (modelo de encuesta), se puede ver en el anexo N° 3,

del cual se ha extraído la información para hacer el análisis correspondiente, tal como se indica a continuación.

ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS.

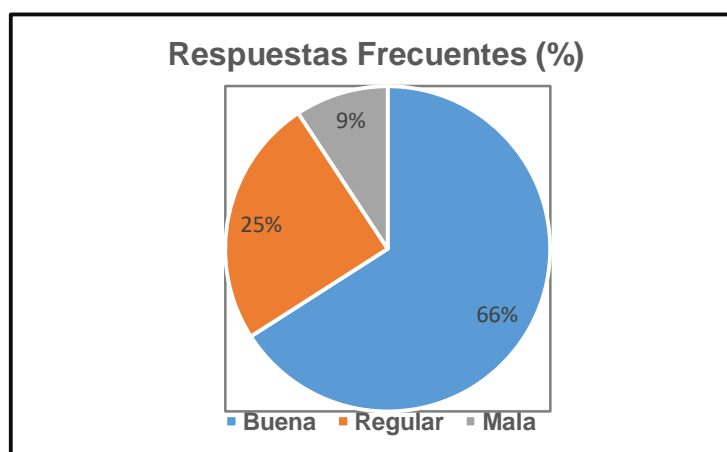
- 1) Como cliente o usuario, ¿Qué tan probable es que Ud. Vuelva a utilizar los servicios del BCP?

Tabla E1: Resultado 1.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 213 | 65.9 |
| Regular | 80 | 24.8 |
| Mala | 30 | 9.3 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E1: Frecuencia de respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

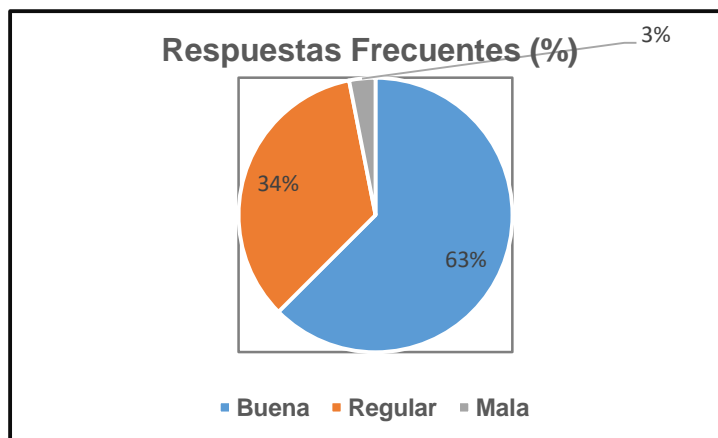
Como resultado de la pregunta, que si volvería a utilizar los productos y/o servicios que brinda el BCP; en las agencias de san Isidro – Lima, fueron: El 66% de los de los clientes y usuarios respondieron que la atención de los colaboradores-bancarios es buena; indicador que pone en evidencia que se debe mejorar la atención de los colaboradores-bancarios en toda la cadena de gestión de procesos, evitar reclamos y cumpla con las normas de calidad ISO. El 25% de los clientes y usuarios han afirmado que la atención de los colaboradores-bancarios es regular y necesariamente la atención debe mejorar con cambio de personal, capacitación permanente y más comunicación entre los niveles de la empresa para identificase con la cultura empresarial y objetivos de la empresa. Mientras que el 9% de los clientes y usuarios han afirmado que la atención de los colaboradores-bancarios es mala. Si bien es cierto que es un porcentaje relativamente pequeño, se debe corregir a tiempo para que no haya peligro de emigrar a la competencia que está al acecho de captar más clientes. Con esta percepción de información, sirve de base para confirmar que la gestión de procesos, influye en la productividad de los servicios del BCP.

- 2) ¿Qué tan probable es que usted como cliente o usuario recomiende a otras empresas para utilizar los servicios del BCP?

Tabla E2: Resultado 2.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 202 | 62.5 |
| Regular | 111 | 34.4 |
| Mala | 10 | 3.1 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E2: Frecuencia de respuestas.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

Estando en condiciones de clientes ó usuarios; respecto a la pregunta que sí podrían recomendar a otras empresas para utilizar los productos y/o servicios que brinda el BCP; en las agencias de san Isidro – Lima, fueron: El 63% de los de los clientes y usuarios respondieron que si recomendarían por la buena atención de los colaboradores-bancarios. Prácticamente el 40% no comparte con esta afirmación, poniendo en evidencia que se debe mejorar la atención de los colaboradores-bancarios en la cadena de gestión de procesos, evitar reclamos y más bien se debe cumplir con las normas de calidad ISO. El 34% de los clientes y usuarios han afirmado que la atención de los colaboradores-bancarios es regular; por lo que es necesario mejorar la atención de los colaboradores en ventanilla como en el área comercial. Mientras que el 3% de los clientes y usuarios han afirmado que la atención de los colaboradores-bancarios es mala. Si bien es cierto que este porcentaje es pequeño y que, sumado al porcentaje anterior, existe el riesgo que se incremente este descontento y reclamo de los clientes y usuarios.

Por lo tanto, el interés de la empresa será cambiar la actitud de los colaboradores–bancarios; mediante estrategias de mejorar el clima laboral, capacitación permanente y más comunicación entre los niveles del BCP.

Esta información, sirve de base y confirma que la gestión de procesos influye en la productividad de los servicios del BCP.

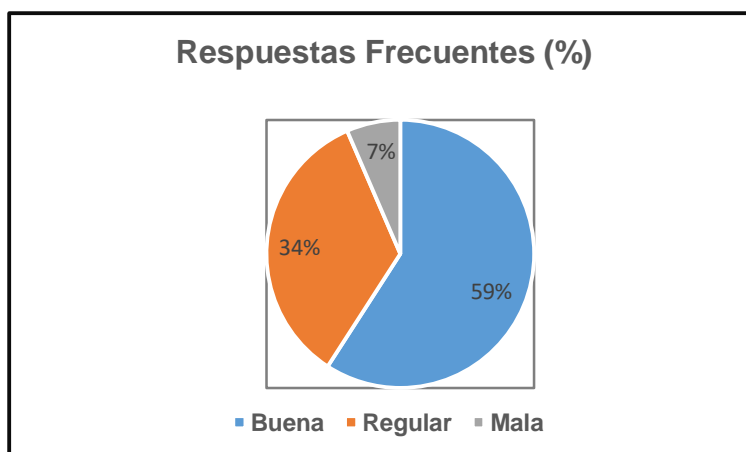
- 3) ¿Qué tan probable es que usted como cliente o usuario recomiende a otras personas ó familiares para utilizar los servicios del BCP?

Tabla E3: Resultado 3.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 191 | 59.1 |
| Regular | 111 | 34.4 |
| Mala | 21 | 6.5 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E3: Frecuencia de respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

En la condición de cliente o usuario; respecto a la pregunta que sí podría recomendar a otras personas o familiares para utilizar los productos y/o servicios que brinda el BCP; en las agencias de san Isidro – Lima, fueron: El 59% de los de los clientes y usuarios respondieron que, si recomendarían a su familia y otras personas para utilizar los productos y/o servicios del BCP, por la buena atención de los colaboradores-bancarios. Prácticamente el 40% no comparte con esta afirmación y pone en evidencia que se debe mejorar la atención de los colaboradores-bancarios en la cadena de gestión de procesos, evitar reclamos; además la calidad de servicio no estaría cumpliendo con las normas de calidad ISO - 9001. El 34% de los clientes y usuarios han afirmado que la atención de los colaboradores-bancarios es regular; es una clara evidencia de mejorar la atención de los colaboradores en ventanilla como en el área comercial. Mientras que el 7% de los clientes y usuarios han afirmado que la atención de los colaboradores-bancarios es mala.

Es un porcentaje pequeño, pero que sumado al porcentaje anterior, existe el riesgo que se incremente el descontento y reclamo de los clientes y usuarios. Por lo tanto, el interés es del banco revertir esta situación, poniendo en práctica nuevas estrategias para el cambio de actitud de los colaboradores–bancarios; con incentivos para mejorar el clima laboral, capacitación permanente y comunicación más fluida entre los niveles del BCP. Esta información, es la base y confirma que la gestión de procesos influye en la productividad de los servicios del BCP.

4) ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con la atención de los servicios del BCP?

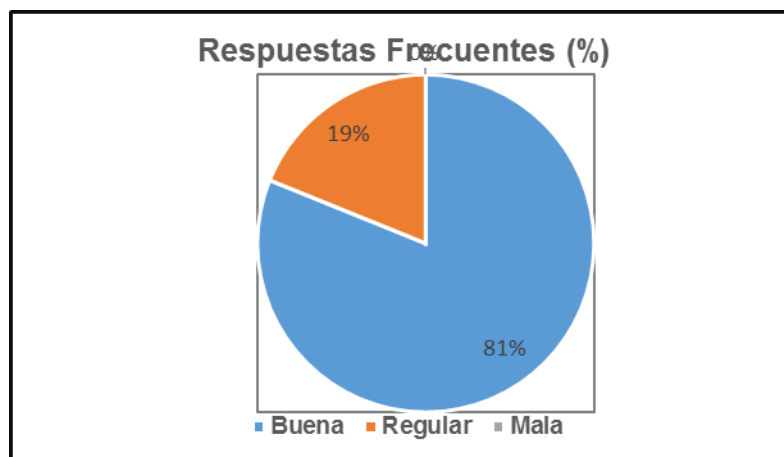
Tabla E4: Resultado 4.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
|--------------|------------|----------------|

| | | |
|--------------|------------|------------|
| Buena | 262 | 81.1 |
| Regular | 61 | 18.9 |
| Mala | 0 | 0.0 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E4: Frecuencia de respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

En la condición de cliente o usuario; respecto a la pregunta que tan satisfecho se encuentra con los productos y/o servicios que brinda el BCP; en las agencias de san Isidro – Lima, fueron: El 81% de los de los clientes y usuarios respondieron que los productos y/o servicios del BCP son buenos; es decir, que es buena la atención de los colaboradores-bancarios. El 19% de los clientes y usuarios han afirmado que la atención de los colaboradores-bancarios es regular. Mientras que ninguno de los clientes y usuarios ha afirmado que la atención de los colaboradores-bancarios es mala. Con esta información se ha pone en evidencia la disminución de los reclamos, por tener buena predisposición de los colaboradores-bancarios en la cadena de gestión de procesos.

Con estas consideraciones el banco pone en práctica nuevas estrategias para el cambio de actitud de los colaboradores–bancarios, como incentivos para mejorar el clima laboral, capacitación permanente y comunicación más fluida entre los niveles del BCP.

Esta información, es la base y confirma que la gestión de procesos influye en la productividad de los servicios del BCP.

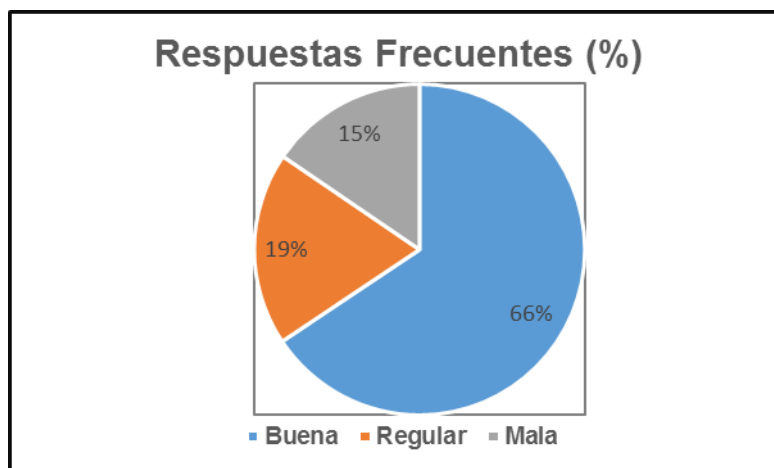
- 5) ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con los reclamos que alguna vez hizo por error de los colaboradores-bancarios en ventanilla del BCP?

Tabla E5: Resultado 5.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 212 | 65.6 |
| Regular | 61 | 18.9 |
| Mala | 50 | 15.5 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E5: Frecuencia de respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

En la condición de cliente o usuario; respecto a la pregunta que sí está satisfecho con las respuestas a sus reclamos realizados, cuando realizo alguna gestión determinada en las agencias de san Isidro – Lima del BCP; donde el error ha sido por parte de los colaboradores-bancarios, los resultados fueron: El 66% de los clientes y usuarios respondieron que sus reclamos han sido resueltos en forma satisfactoria y en el tiempo requerido. El 19% de los clientes y usuarios han afirmado que sus reclamos han sido atendidos por los colaboradores-bancarios de manera más o menos regular; sustento que no convence a la realidad menos al interés del cliente o usuario; es una clara evidencia de las políticas internas del banco orientada a los colaboradores-bancarios a dilatar el tiempo para que nuevamente pueda regresar el cliente o tener una excusa que está fallando el sistema. Mientras que el 15% de los clientes y usuarios han afirmado que las respuestas a sus reclamos son malas por parte de los colaboradores-bancarios.

Cabe recalcar que en promedio el 35% de los clientes y usuarios están descontentos con los productos y servicios que brinda el BCP. Si este porcentaje tiende a crecer, también crece el riesgo de incremento de los reclamos por parte de los clientes y usuarios. El riesgo se puede traducir en una deserción de los clientes y usuarios que perjudicaría al banco, por no tomar decisiones inmediatas; como nuevas estrategias para el cambio de actitud de los colaboradores-bancarios, así: incentivos para mejorar el clima laboral, capacitación permanente y comunicación más fluida en los niveles del BCP. Esta información, es la base y confirma que la gestión de procesos influye en la productividad de los servicios del BCP.

- 6) ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con los reclamos que hizo por información incompleta de los productos que ofrece el BCP a través de los colaboradores-

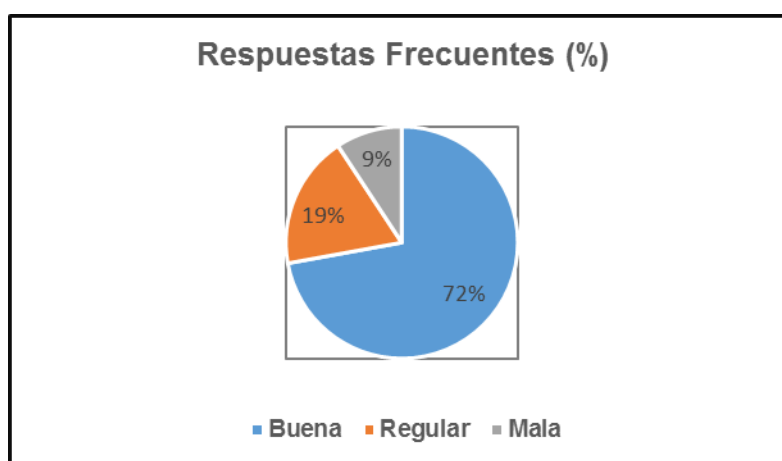
bancarios de plataforma?

Tabla E6: Resultado 6.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 233 | 72.1 |
| Regular | 60 | 18.6 |
| Mala | 30 | 9.3 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E6: Frecuencia de respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

En la condición de cliente o usuario; respecto a la pregunta que sí está satisfecho con las respuestas a sus reclamos realizados en plataforma, por información incompleta de los productos que se ofrece en las agencias de san Isidro–Lima del BCP. Luego de analizar los resultados del instrumento, estos resultados fueron: El 72% de los clientes y usuarios respondieron que sus reclamos han sido resueltos en forma satisfactoria y a tiempo. El 19% de los clientes y usuarios han afirmado que sus reclamos han sido atendidos por los colaboradores-bancarios de plataforma, de manera regular; lo que no convence a la realidad y menos al interés del cliente o usuario; es una clara evidencia de las políticas

internas del banco orientada a los colaboradores-bancarios a dilatar el tiempo y para regresar el cliente nuevamente con alguna excusa como la que está fallando el sistema.

Mientras que el 9% de los clientes y usuarios han afirmado que las respuestas a sus reclamos son malas por parte de los colaboradores-bancarios de plataforma. Cabe recalcar que en promedio el 28% de los clientes y usuarios están descontentos con los productos y servicios que brinda el BCP a través del área comercial.

Si este porcentaje tiende a crecer, también crece el riesgo de incremento de los reclamos por parte de los clientes y usuarios. El riesgo se traduce como el punto de origen para el inicio de una deserción de los clientes y usuarios, creándose un perjuicio para el banco; el mismo que debe tomar decisiones inmediatas, con nuevas estrategias de cambio de actitud de los colaboradores-bancarios, como: incentivos para mejorar el clima laboral, capacitación permanente y comunicación fluida en los niveles del BCP. Esta información, es la base y confirma que la gestión de procesos influye en la productividad de los servicios del BCP.

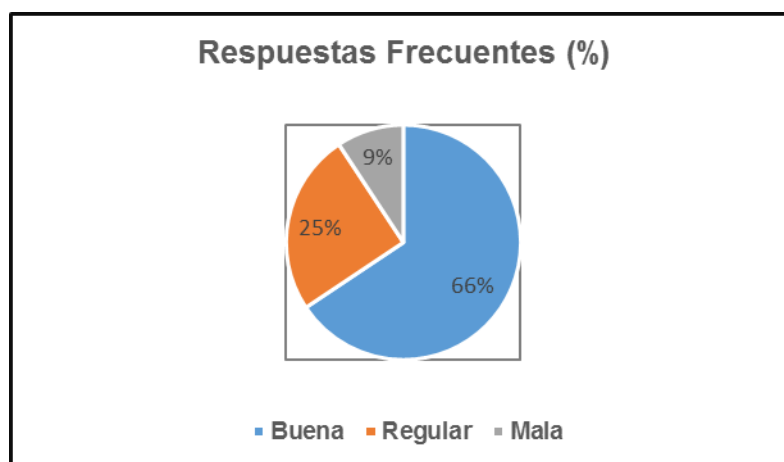
- 7) ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con las facilidades de venta de los productos que ofrece el BCP a través de los colaboradores-bancarios?

Tabla E7: Resultado 7.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 212 | 65.6 |
| Regular | 81 | 25.1 |
| Mala | 30 | 9.3 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E7: Frecuencia de respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

En la condición de cliente ó usuario; respecto a la pregunta que sí está satisfecho con los productos que vende el BCP a través de plataforma de las agencias de san Isidro – Lima. Teniendo en cuenta de ciertas facilidades y garantías de estabilidad y luego de analizar los resultados del instrumento, estos fueron: El 66% de los clientes y usuarios respondieron que están satisfechos con los productos y/o servicios que ofrece el BCP de las agencias mencionadas. El 25% de los clientes y usuarios han afirmado que los productos que ofrece los colaboradores-bancarios de plataforma del BCP; son de calificación regular; como por falta de garantía, inconsistencia de información, otros factores.

Mientras que el 9% de los clientes y usuarios han afirmado que los productos y /o servicios que ofrece el BCP, a través de plataforma de las agencias mencionadas es malo, por falta de información su información inconsistente al mostrar las bondades de sus productos y servicios.

Cabe mencionar que en promedio el 34% de los clientes y usuarios no están conformes con los productos y servicios que ofrece el BCP. Si este porcentaje tiende a crecer, también crece el riesgo de incremento de deserción de los clientes y usuarios. El riesgo se traduce el punto de origen para la deserción de los clientes y usuarios, originándose una baja de porcentaje de su mercado competitivo. Por tanto, con estos resultados el banco debe tomar decisiones inmediatas, con nuevas estrategias y transparencia de los productos y servicios que ofrece.

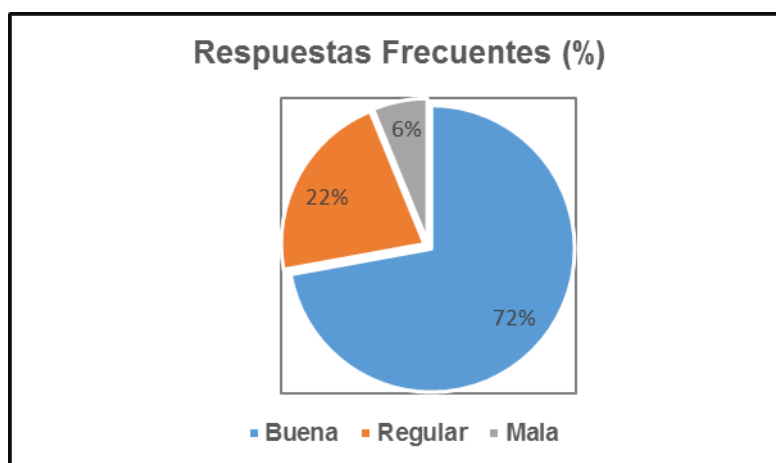
8) ¿Qué tan satisfecho está con la atención y comodidad del local de atención?

Tabla E8: Resultado 8.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 233 | 72.1 |
| Regular | 70 | 21.7 |
| Mala | 20 | 6.2 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E8: Frecuencia de respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

En la condición de cliente o usuario; respecto a la pregunta que sí está satisfecho con la atención y comodidad del local del BCP en las agencias de san Isidro – Lima; donde la calidad de atención por parte de los colaboradores–bancarios en las ventanillas como en el área comercial; luego de analizar los resultados del instrumento, fueron: El 72% de los clientes y usuarios respondieron que la atención y comodidad del local es buena en las agencias mencionadas. El 22% de los clientes y usuarios han afirmado que la atención y comodidad del local en dichas agencias del BCP; la calificación como regular; teniendo como base la calidad de atención de los colaboradores –bancarios.

Mientras que el 6% de los clientes y usuarios han afirmado que la calidad de atención y comodidad del local han calificado como mala, básicamente por la atención de los colaboradores-bancarios; por falta de experiencia, capacitación y otros aspectos.

Cabe señalar que en promedio el 28% de los clientes y usuarios no están conformes con la atención y comodidad del local en dichas agencias del BCP. Si este porcentaje tiende a crecer, crece el riesgo de incrementar la deserción de los clientes y usuarios. El riesgo se traduce en el punto de origen para la deserción de los clientes y usuarios, originándose una baja de porcentaje de su mercado competitivo. Con estos resultados el banco debe tomar decisiones inmediatas, con nuevas estrategias y transparencia de atender las necesidades de los clientes y usuarios.

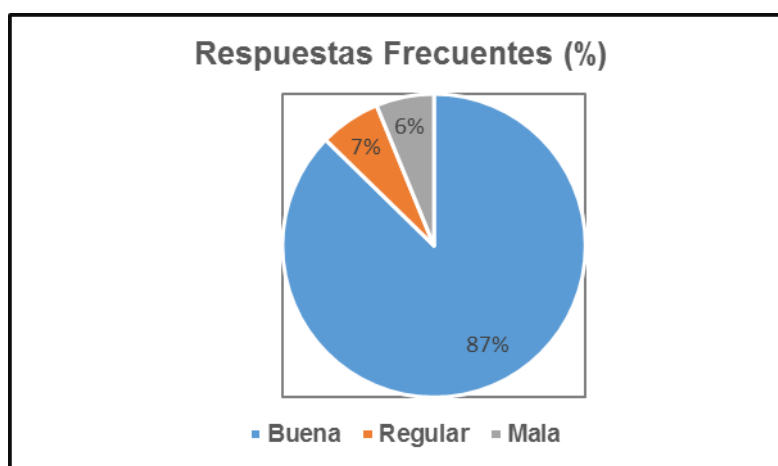
- 9) ¿Qué tan satisfecho está usted con la calidad de los equipos de seguridad para la protección al cliente y usuario del BCP?

Tabla E9: Resultado 9.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 282 | 87.3 |
| Regular | 21 | 6.5 |
| Mala | 20 | 6.2 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E9: Frecuencia de respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

Estando en la condición de cliente ó usuario; respecto a la pregunta que sí está satisfecho con la calidad de los equipos, respecto a la seguridad para proteger a los clientes y usuarios de sus depósitos en el BCP de las agencias de san Isidro – Lima. Esta seguridad del banco es complementada con directivas que se da a los clientes y usuarios para no confiar sus tarjetas personales y menos confiar sus claves ni dejarse llevar por indicaciones de personas mal intencionadas; donde cualquier duda se debe comunicar al banco por cualquier medio. Luego de analizar los resultados del instrumento, se llegó a lo siguiente: El 87% de los clientes y usuarios respondieron que se sienten confiados de estar seguros, por lo que respondieron que la seguridad es buena en las agencias

mencionadas. El 7% de los clientes y usuarios han afirmado que la seguridad de los clientes y usuarios con los equipos en dichas agencias del BCP; ha sido calificada como regular; dicen que es necesario equipos con más garantía de seguridad.

Mientras que el 6% de los clientes y usuarios han afirmado que la seguridad de los equipos del banco lo han calificado como mala, porque muchas veces tiene defectos mecánicos del sistema, falta cámaras con mejores ubicaciones, aumentar personal de apoyo en los cajeros para resolver problemas en forma inmediata.

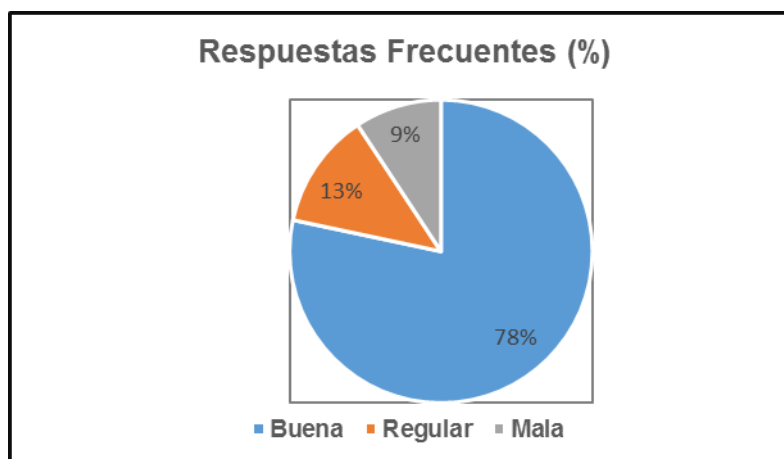
- 10) ¿Qué tan satisfecho está usted con la calidad de los sistemas de seguridad utilizados para la protección al cliente y usuario del BCP?

Tabla E10: Resultado 10.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 253 | 78.3 |
| Regular | 40 | 12.4 |
| Mala | 30 | 9.3 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E10: Frecuencia de respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

Estando en la condición de cliente o usuario; respecto a la pregunta que sí está satisfecho con la calidad de los sistemas de seguridad para proteger sus depósitos de los clientes y usuarios del BCP en las agencias de san Isidro – Lima. Los sistemas de seguridad del banco son complementados con directivas dada a los clientes y usuarios para no ser confiados con sus tarjetas personales y mucha desconfianza con sus claves personales; el banco siempre ha recomendado no dejarse llevar por sugerencias ó indicaciones de personas desconocidas que pidan información personal, donde cualquier duda se debe comunicar al banco por cualquier medio. Luego de analizar los resultados del instrumento, se llegó a lo siguiente: El 78% de los clientes y usuarios respondieron que están satisfechos con la calidad del sistema de seguridad del banco en las agencias mencionadas. El 13% de los clientes y usuarios han afirmado que la calidad de seguridad del banco no es el adecuado en los equipos en dichas agencias del BCP; por lo que han calificado como regular; esta desconfianza persiste porque han tenido una mala experiencia por lo menos una vez.

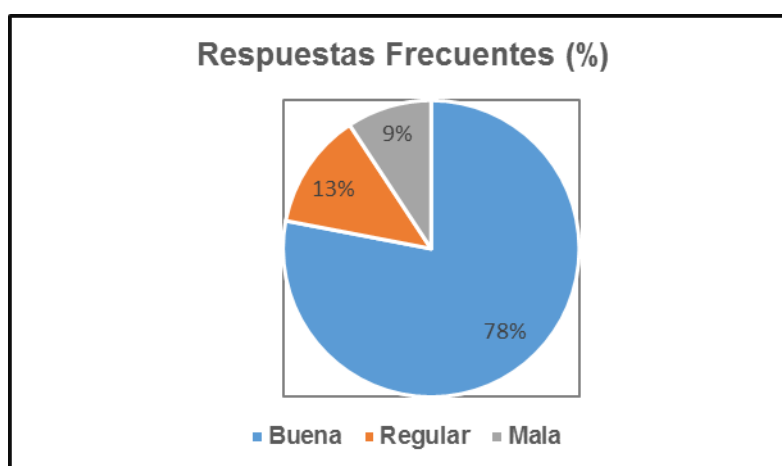
Mientras que el 9% de los clientes y usuarios han afirmado que no que están satisfechos con la calidad del sistema de seguridad del banco en las agencias mencionadas. Esta desconfianza es latente porque han vivido por lo menos una mala experiencia y esperan no repetirse; por tal motivo a este sistema de seguridad dieron una calificación de mala.

- 11) ¿Cree usted que los colaboradores-bancarios tienen la experiencia suficiente en las actividades de atención que realizan en el BCP?

Tabla E11: Resultado 11.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 252 | 78.0 |
| Regular | 41 | 12.7 |
| Mala | 30 | 9.3 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E11: Frecuencia de respuestas.

Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

Estando en la condición de cliente o usuario; respecto a la pregunta que sí los colaboradores-bancarios tiene la experiencia suficiente para la atención que realizan en el banco, en las agencias de san Isidro – Lima. Más de 20% de los clientes y usuarios tiene quejas y reclamos sobre la atención de los colaboradores-bancarios en dichas agencias; por lo que sugieren poner a un personal con más experiencia o deben recibir una capacitación más continua para el cambio de actitud y eficiencia. Luego de analizar los resultados del instrumento, se llegó a lo siguiente: El 78% de los clientes y usuarios respondieron que están satisfechos con la experiencia que tienen los

colaboradores-bancarios del BCP en dichas agencias. El 13% de los clientes y usuarios han afirmado que no están conformes con la experiencia de los colaboradores-bancarios del BCP en dichas agencias del BCP; por lo tanto, es oportuno un cambio de personal o capacitación más continuada.

Mientras que el 9% de los clientes y usuarios han afirmado que no que están satisfechos con la experiencia de los colaboradores-bancarios en las actividades que realizan en el banco, en las agencias mencionadas. Por lo que han calificado a dichas actividades con calificación de mala.

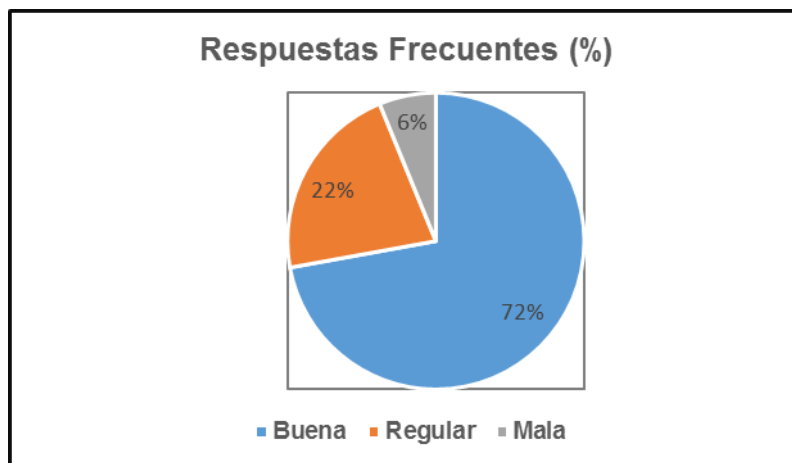
- 12) ¿El incremento de reclamos por atención en plataforma a los clientes y usuarios, que causa podría ser según su experiencia como cliente o usuario del BCP?

Tabla E12: Resultado 12.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 233 | 72.1 |
| Regular | 70 | 21.7 |
| Mala | 20 | 6.2 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E12: Frecuencia de respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

Estando en la condición de cliente o usuario; respecto a la pregunta que el aumento de reclamos en plataforma; se debe a la poca experiencia de los colaboradores-bancarios y a la falta de capacitación en temas más específicos; es decir en aspectos más especializados. Tiene la experiencia suficiente para la atención que realizan en el banco, en las agencias de san Isidro – Lima. Más de 25% de los clientes y usuarios tiene quejas y reclamos sobre la atención de los colaboradores-bancarios en dichas agencias; por lo que sugieren poner a un personal con más experiencia o recibir capacitación más especializada y continua para que su atención sea más eficiente. Luego de analizar los resultados del instrumento, se llegó a lo siguiente: El 72% de los clientes y usuarios respondieron que están satisfechos con la experiencia de los colaboradores-bancarios del BCP en dichas agencias. El 22% de los clientes y usuarios han afirmado que no están conformes con la experiencia de los colaboradores-bancarios del BCP en dichas agencias del BCP; por lo tanto, es oportuno un cambio de personal o capacitación más continuada y especializados en temas específicos.

Mientras que el 6% de los clientes y usuarios han afirmado que no que están satisfechos con la experiencia de los colaboradores-bancarios respecto a sus actividades que realizan en el banco, en las agencias mencionadas. Por lo que han calificado a actividades con calificación de mala.

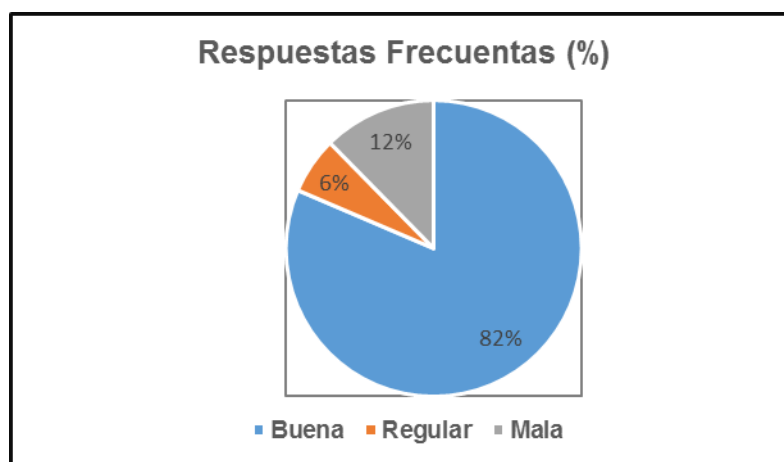
- 13) ¿Cree usted que los colaboradores-bancarios tienen la experiencia suficiente en las actividades de atención que realizan en el BCP?

Tabla E13: Resultado 13.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 263 | 81.4 |
| Regular | 20 | 6.2 |
| Mala | 40 | 12.4 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E13: Frecuencia de respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

En la condición de cliente ó usuario; respecto a la pregunta que si los colaboradores-bancarios tienen la experiencia necesaria para las actividades de atención que realizan

en el BCP de las agencias de san Isidro – Lima. Se debe a la poca experiencia de los colaboradores-bancarios. En promedio el 20% de los clientes y usuarios han realizado quejas y reclamos sobre la atención de los colaboradores-bancarios en dichas agencias; sugieren una mejorar su atención con capacitaciones permanentes y en temas específicos, para disminuir el problema de atención. Luego de analizar los resultados del instrumento, se llegado a lo siguiente: El 82% de los clientes y usuarios respondieron que están satisfechos con la experiencia de los colaboradores-bancarios del BCP en dichas agencias. El 6% de los clientes y usuarios han afirmado que no están conformes con la experiencia de los colaboradores-bancarios del BCP en dichas agencias del BCP; por lo tanto, es oportuno un cambio de personal o capacitación más permanente en temas más específicos y especializado.

Mientras que el 12% de los clientes y usuarios han afirmado que no que están satisfechos con la experiencia de los colaboradores-bancarios respectos a sus actividades que realizan en el banco, porque muchas veces los clientes toman malas decisiones en base a información que proporciona el banco. Por lo que han calificado a dichas actividades con calificación de mala.

- 14) ¿Cree usted que los colaboradores-bancarios tienen la capacitación suficiente para realizar las actividades de atención que realizan en el BCP?

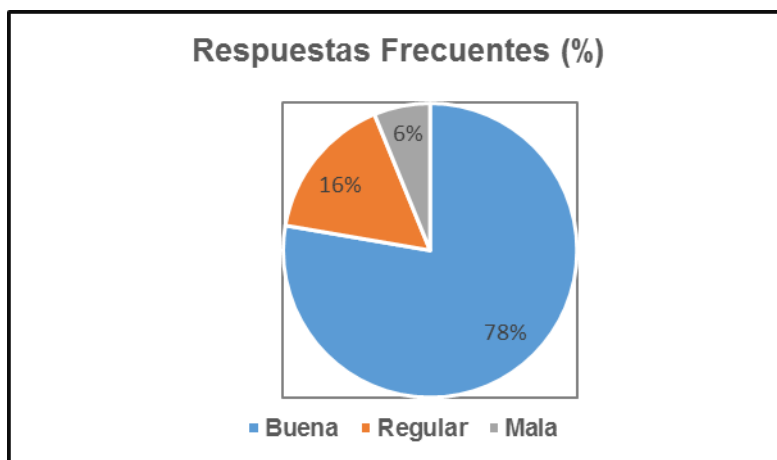
Tabla E14: Resultado 14.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 251 | 77.7 |
| Regular | 52 | 16.1 |
| Mala | 20 | 6.2 |

| | | |
|--------------|-----|-----|
| Total | 323 | 100 |
|--------------|-----|-----|

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E14: Frecuencia de respuestas.



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.

En la condición de cliente ó usuario; respecto a la pregunta que si los colaboradores-bancarios tienen la capacitación necesaria para las actividades de atención que realizan en el BCP de las agencias de san Isidro – Lima. La orientación de los colaboradores-bancarios es deficiente por la poca experiencia y falta de conocimiento de algunos temas específicos; por lo que en promedio poco más del 20% de los cliente y usuarios han realizado quejas y reclamos sobre la atención de los colaboradores-bancarios en dichas agencias; sugieren que esto se deben a la falta de capacitaciones permanentes en algunos temas específicos, por ser especializados. Luego de analizar los resultados del instrumento, se llegado a lo siguiente: El 78% de los clientes y usuarios respondieron que están satisfechos con la experiencia y conocimiento que tienen es bueno de los colaboradores-bancarios del BCP en dichas agencias. El 16% de los clientes y usuarios

han afirmado que no están conformes con el conocimiento de los colaboradores-bancarios del BCP en dichas agencias del BCP; por lo que han calificado a su atención, como regular; por lo tanto, es oportuno tener capacitación permanente en temas más específicos y especializados.

Mientras que el 6% de los clientes y usuarios han afirmado que no que están satisfechos con el conocimiento de los colaboradores-bancarios respecto en las actividades que realizan en el banco; Por lo que han calificado a dichas actividades con calificación de mala. Esto se puede confirmar por la experiencia de algunos clientes que ha tomado malas decisiones en base a información incompleta proporcionada por el banco.

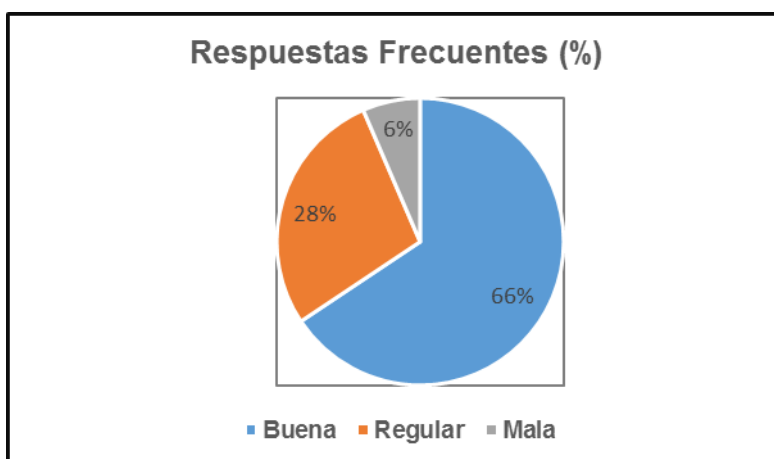
- 15) ¿Qué tan satisfecho está usted con la información de último momento que recibe de los colaboradores-bancarios sobre los costos adicionales de una actividad?

Tabla E15: Resultado 15.

| Alternativas | Frecuencia | Porcentaje (%) |
|--------------|------------|----------------|
| Buena | 212 | 65.6 |
| Regular | 90 | 27.9 |
| Mala | 21 | 6.5 |
| Total | 323 | 100 |

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico E15: Frecuencia de respuestas.



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.

En la condición de cliente ó usuario; respecto a la pregunta que tan satisfecho es sobre la información recibida a última hora de parte de los colaboradores-bancarios sobre costos adicionales que han sido recargadas a ciertas actividades de los clientes y usuarios. Al respecto se han sentido mortificados por no haber sido comunicado a tiempo y el motivo de los sobrecostos por parte del banco en las agencias de san Isidro – Lima. Por esta deficiente información, donde la comunicación no ha sido oportuna; en promedio más del 30% de los cliente y usuarios han expresado su malestar y como una mala atención del parte del banco y de los colaboradores-bancarios en dichas agencias. Luego de analizar los resultados del instrumento, se llegado a lo siguiente: El 66% de los clientes y usuarios respondieron que están satisfechos con los sobrecostos realizados por del BCP; por lo tanto, a dicha decisión lo han calificado como buena. El 28% de los clientes y usuarios han afirmado que no están conformes con el alza de costos adicionales por parte del BCP en dichas agencias; por lo que han calificado a dichas acciones como regular; es oportuno recordar que cualquier costo adicional debe ser comunicado con anticipación.

Mientras que el 6% de los clientes y usuarios han afirmado que no que están satisfechos con los costos adicionales y más aun sin ninguna comunicación previa, para tener precauciones en la toma de decisiones de parte de los clientes y usuarios. Por tal motivo, han calificado a dichas actividades con calificación de mala; Este malestar se ha confirmado por los reclamos realizados por algunos clientes y usuarios del banco.

5.2 Contrastación de Hipótesis

En la presente investigación para contrastar la hipótesis, el autor define dos tipos de hipótesis: La Hipótesis Nula y la Hipótesis Alternativa.

Hipótesis Nula (H0).

La gestión de procesos NO influye en la productividad del Área Comercial del BCP. San Isidro, 2019.

Hipótesis Alternativa (H1).

La gestión de procesos influye en la mejora de la productividad del Área Comercial del BCP. San Isidro, 2019.

Con la población estimada (2,016 clientes y usuarios) y terminada el tamaño de muestra representativa de la población, se ha diseñado el instrumento para levantar la información, realizar el procedimiento de análisis y obtener los resultados correspondientes. Con la información cuantitativa de la muestra se procedió a calcular los estadísticos, como: La media muestral ($X_m = 7.9$), varianza muestral ($\sigma^2 = 0.12$) y la desviación muestral ($\sigma = 0.34$); el máximo valor (10) y el mínimo valor (4) de la muestra; donde se puede comprobar que el valor de la muestra está comprendido en el intervalo indicado. Teniendo como base este procedimiento y utilizando como

herramienta de análisis la estadística descriptiva; son suficientes indicios como sustento para afirmar que la hipótesis nula (H_0) se rechaza, a favor de aceptar la hipótesis alternativa (H_1).

También cabe indicar que la estadística descriptiva, como instrumento de análisis es un método científico que la investigación exige utilizar, en el que indica dos aspectos: La hipótesis estadística que ayuda a confirmar las características de la población; en la cual está incluida las características de la muestra y para realizar una contrastación de hipótesis, tal como se ha indicado. La contrastación consiste en comparar las predicciones realizadas en la investigación con la realidad observada, a través de los estadísticos. Para nuestro caso, es con datos de la del BCP en las agencias de san Isidro. Lima, 2019. Resultado del instrumento, ver anexo N° 3.

CAPÍTULO VI

DISCUSION DE RESULTADOS

6.1 Contrastación de hipótesis con los resultados

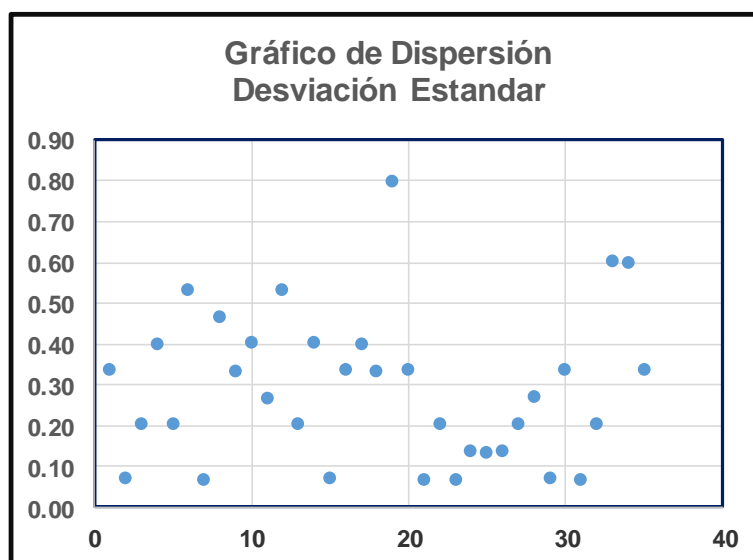
Continuando con el proceso de investigación; la contratación de hipótesis se lleva a cabo luego de realizar el análisis de datos tal como se indica en el capítulo anterior. Para este punto de vista es necesario tener mayor información de la muestra a través de los estadísticos, para estimar el parámetro poblacional más adecuado a través de una

distribución; el mismo que depende del tamaño y características de la muestra, para la presente investigación es una población finita.

Por lo tanto, con las consideraciones mostradas se hace un primer reconocimiento de la distribución; teniendo en cuenta como primera intención los estadísticos de la muestra ya mencionados. Además, para contrastar la hipótesis con los resultados de la muestra, se necesita verificar la relación de las variables; es decir, como la gestión de procesos influye en la productividad del Área Comercial del BCP. San Isidro, 2019.

Para este fin, ver el siguiente gráfico de dispersión.

Grafico 6. Gráfico de Dispersión – Desviación estándar.



Fuente: Elaboración propia.

Con esta información mostrada y el gráfico de dispersión, se ha inferido que el parámetro poblacional se puede obtener a través de la función de distribución normal; donde cada 25 muestras se repite el ciclo normal. Con estas consideraciones y para el

análisis de la presente investigación; cabe recalcar se ha utilizado un nivel de confianza del 95% (error admitido es 5%); también se requiere los siguientes datos.

Media muestral: 7.9

Varianza muestral: 0.12

Desviación estándar: 0.34

Máximo valor: 10

Mínimo valor: 4

Con esta información, más los estadísticos capítulo anterior, es la evidencia que se realiza la contratación de hipótesis correspondiente, suponiendo que la media poblacional es 15; continuando con la metodología de la estadística inferencial.

Se plantea la hipótesis nula y alternativa:

Hipótesis Nula. $H_0: \mu = 15$

Hipótesis Nula. $H_1: \mu \neq 15$

Se sabe por información anterior, que el tamaño de la muestra es grande, $n > 30$ ($n=323$), con un nivel de confianza del 95% (error es del 5%); además se ha definido a la distribución normal bilateral, como uno de los métodos para llevar a cabo la contratación de hipótesis con los resultados obtenidos por el instrumento. Entonces se definió la probabilidad, como: $P(-1.96 < Z < 1.96) = 0.95$; el error está dado por $(\sigma/n^{1/2})$. Por lo tanto, el valor calculado de $Z = (X_m - \mu) / (\sigma/n^{0.5})$; se ha obtenido $Z = \pm 124$. Pero se sabe que Z teórico varía entre: $-1.96 < Z < 1.96$. Luego haciendo la contrastación el valor calculado; se llegó a la conclusión que el valor de Z está en la región de rechazo. Por lo tanto, la hipótesis nula H_0 se rechaza, entonces H_1 se acepta.

Con estos resultados la investigación confirma lo que se había planteado, que la gestión de procesos influye en la productividad del Área Comercial del BCP.

6.2 Contrastación de resultados con otros estudios similares

Continuando con el proceso de investigación, en esta etapa donde se conoce los resultados del análisis de la investigación y la contratación de hipótesis; para completar la estructura metodológica de la investigación y darle el carácter científico; es necesario poner a discusión el tema de investigación. Lo cual se lleva a cabo en un primer momento cuando la presente Tesis de Investigación, se pone a disposición de la biblioteca, para que sirva de consulta de los estudiantes, nuevos tesisistas y otros interesados como el sector empresarial.

La discusión llegara a tener mayor relevancia en la medida que los interesados en este tema o la forma de su estructura y análisis de la información contenida en la investigación, sea solicitado más veces en la biblioteca como consulta; con el supuesto de las facilidades el caso. Estas consideraciones implican poner a prueba la presente investigación, para recibir las críticas respecto al planteamiento del problema, consistencia del marco teórico con teorías generales y/o especializadas, metodología utilizada en la investigación y en el análisis de los resultados. A continuación, indicamos algunos puntos de vista a manera de discusión.

Cabe indicar que algunos autores indican que la importancia de la investigación se evidencia en las consideraciones indicadas en el punto anterior y en el interés y en el interés que tiene el investigador al buscar conocimiento sobre temas como este, que se convierte en fuentes de información para resolver problemas reales.

Mostramos algunos a manera de discusión:

Tamayo (2012), en la experiencia de su investigación afirma que la hipótesis debe cumplir necesariamente algunas exigencias; como por ejemplo con la hipótesis se debe probar la relación de los hechos que para nuestro caso es como la gestión de procesos influye en la productividad del Área Comercial del BCP; hechos que relaciona la causa y efecto de las variables. La presente investigación coincide con lo que afirma la experiencia de Tamayo; por varias razones, como el de seguir de manera similar en orden y estructura de la investigación, que a su vez tiene relación con la comunidad científica como institución educativa superior, alineada a lo que indica la SUNEDU. Por estas razones, cabe indicar que como producto final cumple con las exigencias de un modelo de investigación; por ende, sus partes también cumple con dichas exigencias.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Continuando con el desarrollo de la investigación, en el cual los métodos utilizados han sido con una metodología analítica de carácter académico y científico, para cumplir con las indicaciones impartidas de la Institución Educativa Superior; para que luego de hacer el análisis e interpretación de datos, se pueda obtener los resultados correspondientes, para hacer la contrastación de hipótesis respectiva y discusión de resultados; se llegó a las siguientes conclusiones:

- En base a los resultados de la investigación y a lo planeado en la hipótesis, se ha cumplido que la gestión de procesos influye en la mejora de la productividad del Área Comercial del BCP. San Isidro, en el período indicado; mediante los factores de

producción de servicios; eficiencia y eficacia de la productividad con las acciones estratégicas y aplicación de los métodos de control.

□ También se ha cumplido que la gestión de procesos influye en la mejora de la eficiencia del Área Comercial del BCP. San Isidro, en el período indicado; mediante los factores de producción de servicios, con las acciones estratégicas y aplicación de los métodos de control.

□ De igual forma se ha cumplido que la gestión de procesos influye en la mejora de la eficacia del Área Comercial del BCP. San Isidro, en el período indicado; mediante los factores de producción de servicios, con las acciones estratégicas y aplicación de los métodos de control.

7.2 Recomendaciones

En general las recomendaciones, son las sugerencias del investigador para el segmento empresarial de las medianas y grandes empresas del sector servicios y en particular para la empresa del Banco de Crédito del Perú S.A. – BCP de servicios financieros. Cabe indicar que dichas sugerencias se transmiten a través de del nivel gerencial del BCP; porque es el nivel de toda organización donde se toman las decisiones, para luego transmitir de forma sistemática a las áreas funcionales correspondientes y llegar al nivel operativo. Entre los principales temas esta la planificación, logística de materiales, producción de servicios financieros que nuestro caso, costos y presupuestos, recursos humanos, otros relacionados con el servicio y una gestión eficiente a lo largo de la cadena de servicios. Tener estas consideraciones con la finalidad de mejorar la gestión de procesos, por ende, la productividad y lograr los beneficios que aspira la empresa, para ser compartidos con los colaboradores bancarios; todo ello para compartir la satisfacción del cliente y el consumidor.

Con estos puntos de vista, las recomendaciones son las siguientes:

- A los responsables de los operadores bancarios en el área de ventanilla del BCP para identificar los problemas críticos y hacer una relación de los mismos para clasificarlos según indicadores mediante una herramienta de calidad simple que ayude a tomar decisiones para ser corregidos en el corto plazo, en beneficio de mejorar la calidad del servicio.
- A los responsables de los operadores bancarios en el área de plataforma ó área comercial del BCP para identificar los problemas críticos y hacer una relación de los mismos para clasificarlos según indicadores mediante una herramienta de calidad que sea simple y ayude a tomar decisiones para ser corregidos en el corto plazo, en beneficio de mejorar la calidad del servicio.
- Se recomienda mejorar la comunicación y coordinación en el tiempo oportuno entre los responsables de los operadores bancarios y el área de plataforma con las áreas de los niveles superiores y evitar costos indirectos adicionales.
- A recursos humanos se recomienda más comunicación con el área operativa para realizar programas de capacitación en temas especializados de trámites financieros, así como de calidad de atención al cliente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Anaya, Julio. Logística integral: la gestión operativa de la empresa. Madrid: ESICEDITORIAL, 2007, 295 pp.

Bertrand, Hansen y Prabhakar, Ghare. Control de calidad: Teoría y aplicaciones. Madrid: Ediciones DIAZ DE SANTOS, S.A. 1990, 551 pp.

Carranza, Luis, VALVERDE, Juan y VERA, Jesús. Implementación de la Gestión por Procesos en la Escuela Militar de Chorrillos Coronel Francisco Bolognesi (EMCH CFB). Tesis (Magíster en Gestión Pública). Lima: Universidad del Pacífico, 2016.

Disponible en:

<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1137/CarranzaLuis2016.pdf?squence=1>

Cabezas, Juan. Gestión de procesos para mejorar la productividad de la línea de productos para exhibición en la empresa Instruequipos Cía. Ltda. Tesis (Ingeniero Industrial). Ambato: Universidad Técnica de Ambato, 2014. 170 pp.

Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/7344>

Cegarra, J. El método de la investigación. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. 2012, 472 pp.

CCL: La productividad en el Perú se situará por debajo del 2%. El Comercio. E. 19 de febrero de 2016. [Fecha de consulta: 16 de abril de 2017]. Disponible en: <http://elcomercio.pe/economia/peru/ccl-productividad-peru-se-situara-debajo-2-noticia-1880274>

Denton, Keith. Calidad en el servicio de los clientes. Madrid: ediciones Díaz de Santos, S.A., 1991. 197 pp.

Fernández, José. Gestión por Procesos. 5° Ed. Madrid: ESIC, 2012. 310 pp.

Fleitman, Jack. Evaluación Integral para implantar modelos de calidad. México. Editorial Pax México, 2007. 411 pp.

Gonzales, Fernando. Gestión de la calidad en la organización y dirección de centros escolares. España: estilo estugraf impresiones S.L., 2005. 121 pp.

Guerrero Izaguirre, Eduardo. Optimización de la planeación en el área de mantenimiento de servicios para mejorar la productividad en la empresa Administración inmobiliaria S.A.C. Tesis (Ingeniero Industrial). Lima: Universidad César Vallejo, 2016. 94 pp.

Juran, Joseph. Juran y el liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos. Madrid: Ediciones Diaz de Santos, 1989. 367 pp.

Landeau, R. Elaboraciones de trabajo de investigación. Caracas, Venezuela: Editorial Alfa. 2007, 567 pp.

Linares, María. Propuesta de un modelo de gestión por procesos para el diagnóstico y mejora continua de una empresa Metalmecánica. Tesis (Ingeniero Industrial). Arequipa: Universidad Católica de Santa María, 2016. 14 pp.

Disponible en:

<http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/5644/44.0478.II.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

López, Jorge. Productividad. Estados Unidos: Palibrio LLC, 2013, 145 pp.

Mora, José. Guía metodológica para la gestión clínica por procesos: aplicación en las organizaciones de familia. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2003. 485pp.

Niquen, Armando. Propuesta para la implementación de un sistema integrado basado en las normas GLOBAL GAP y OHSAS 18001:2007- para mejorar la productividad en la empresa Beggie Perú S.A. Tesis (Ingeniero Industrial). Trujillo: Universidad Privada del Norte, 2015. 148 pp.

Disponible en:

<http://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/6395/Niquen%20del%20Rio%20Armando.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pérez, José. Gestión por Procesos. 4° Ed. Madrid: ESIC EDITORIAL, 2010.336 pp.

Ponce, Víctor. Implementación de un sistema de gestión por procesos para el área de crédito de la Cooperativa “23 De Julio”. Tesis (Ingeniero Industrial y de Procesos). Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial, 2014. 91 pp.

Disponible en: <http://repositorio.ute.edu.ec/handle/123456789/5581>

Rodríguez, Carlos. El nuevo escenario: La cultura de la calidad y productividad en las empresas. México: ITESO, 1999, 433 pp.

Prokopenko, Joseph. La Gestión de la Productividad. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1987. 333 pp.

Referencias Bibliográficas On Line.

Reporte Anual – BCP. 2019.

https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2020/mailling/pdf2703/Reporte_Anuar_BCP_2019.PDF

Reporte Anual – BCP. 2019. (canales de atención).

https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2020/mailling/pdf2703/Reporte_Anuar_BCP_2019.PDF

Apoyo Asociados. BCP. Junio 2019. (Historia de la Institución).

<http://www.aai.com.pe/wp-content/uploads/2019/09/BCP-Jun19.pdf>

Banca Mayorista y Minorista. 2019.

<http://ww3.viabcp.com/Connect/Nuestrobanco/pdf2001/UnidadesdeNegocio.pdf>

Reporte Anual – BCP. 2018.

<https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2019/Relaciones%20con%20Inversionistas/Reporte%20Anual%20BCP.pdf>

Informe de Gerencia –BCP.

<http://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2019/Relaciones%20con%20Inversionistas/estados-financieros/BCP%20Informe%20de%20Gerencia%201T19%20-%20SMV.pdf>

BCP-Memoria de Tesis- U Arequipa 2016.

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7998/IIvecakl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

BCP- Modelo de Gestión - 2004.

http://www.cdi.org.pe/pdf/presentacion_BCP_2004.pdf

Organigrama BCP.

<https://es.scribd.com/document/427498907/ORGANIGRAMA-BCP-pdf>

<https://es.scribd.com/document/409905719/ORGANIGRAMA-BCP-docx>

BCP. Responsabilidad Social – 2019.

https://ww3.viabcp.com/Connect/ViaBCP2020/mailling/pdf2703/Reporte_de_Sostenibilidad_BCP_2019.pdf

Ranking de Bancos – 2020, según América Economía.

<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ranking-de-bancos-2020-los-mejores-tres-anos-despues>

ANEXOS:

Anexo 1: Matriz de Consistencia.

GESTION DE PROCESOS Y PRODUCTIVIDAD EN EL AREA COMERCIAL DEL BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ,
SAN ISIDRO, 2019.

| PROBLEMA | OBJETIVO | HIPOTESIS | VARIABLES | DIMENSIONES |
|--|--|---|---|-------------------------------------|
| <p>Problema general</p> <p>¿De qué manera la gestión de procesos incrementa la productividad en el BCP? ¿San Isidro, 2019?</p> | <p>Objetivo general</p> <p>Determinar como la gestión de procesos incrementa la productividad en el BCP. San Isidro, 2019.</p> | <p>Hipótesis general</p> <p>La gestión de procesos aumentará la productividad en el BCP. San Isidro, 2019.</p> | <p>VARIABLE INDEPENDIENTE:</p> <p>Gestión de procesos</p> | <p>caracterización medición</p> |
| <p>Problemas Específicos</p> <p>1 ¿De qué manera la gestión de procesos incrementa la eficiencia en el BCP? ¿San Isidro, 2019?</p> | <p>Objetivos Específicos</p> <p>1 Determinar como la gestión de procesos incrementa la eficiencia en el BCP. San Isidro, 2019.</p> | <p>Hipótesis Específica</p> <p>1 la gestión de procesos incrementará la eficiencia en el BCP. San Isidro, 2019.</p> | | <p>Eficiencia</p> |
| <p>2 ¿De qué manera la gestión de procesos incrementa la eficacia en el BCP? ¿San Isidro, 2019?</p> | <p>2 Determinar como la gestión de procesos incrementa la eficacia en el BCP. San Isidro, 2019.</p> | <p>2 La gestión de procesos incrementará la eficacia en el BCP. San Isidro, 2019.</p> | <p>VARIABLE DEPENDIENTE:</p> <p>Productividad</p> | <p>Eficacia.</p> |

Anexo 2: Ranking de Bancos – 2020. Dimensión de Análisis y Ponderación.

| RK 20 | BANCO | País | Dimensión de Análisis y Ponderación | | | | | | |
|----------|------------------------|------|-------------------------------------|----------|--------------|------------|--------------------|------------------------|--------------|
| | | | 10% | 10% | 20% | 25% | 15% | 20% | 100% |
| | | | Tamaño | Liquidez | Rentabilidad | Eficiencia | Calidad de cartera | Suficiencia de capital | Índice final |
| 1 | BBVA (PERÚ) | PE | 60,0 | 100,0 | 78,6 | 81,3 | 93,2 | 75,3 | 81,10 |
| 2 | FALABELLA | CL | 40,0 | 80,0 | 99,4 | 79,4 | 70,5 | 90,6 | 80,43 |
| 3 | CRÉDITO (PERÚ) | PE | 70,0 | 90,0 | 86,7 | 76,5 | 76,4 | 82,3 | 80,38 |
| 4 | PACÍFICO | EC | 40,0 | 90,0 | 74,1 | 93,4 | 89,7 | 77,2 | 80,05 |
| 5 | ITAÚ (URUGUAY) | UY | 30,0 | 100,0 | 100,0 | 69,9 | 82,9 | 75,8 | 78,07 |
| 6 | SCOTIABANK (PERÚ) | PE | 50,0 | 90,0 | 75,1 | 80,5 | 80,6 | 83,3 | 77,87 |
| 7 | BANCOLOMBIA | CO | 70,0 | 80,0 | 70,1 | 78,3 | 76,3 | 89,1 | 77,85 |
| 8 | INTERBANK | PE | 50,0 | 90,0 | 86,1 | 75,6 | 80,1 | 76,0 | 77,33 |
| 9 | BBVA BANCOMER | MX | 80,0 | 90,0 | 86,4 | 70,3 | 72,8 | 72,8 | 77,32 |
| 10 | DEL BAJO | MX | 50,0 | 90,0 | 82,0 | 73,1 | 79,1 | 82,7 | 77,08 |
| 11 | DE CHILE | CL | 70,0 | 80,0 | 72,3 | 86,4 | 81,7 | 67,6 | 76,82 |
| 12 | PICHINCHA | EC | 50,0 | 90,0 | 62,3 | 79,6 | 100,0 | 75,1 | 76,38 |
| 13 | DE BOGOTÁ | CO | 60,0 | 90,0 | 79,9 | 57,1 | 71,9 | 100,0 | 76,02 |
| 14 | SANTANDER (CHILE) | CL | 70,0 | 80,0 | 69,1 | 91,6 | 71,0 | 62,0 | 74,78 |
| 15 | BRDESCO | BR | 90,0 | 80,0 | 44,5 | 85,9 | 75,4 | 79,9 | 74,66 |
| 16 | PRODUBANCO | EC | 30,0 | 100,0 | 66,5 | 88,2 | 87,7 | 65,4 | 74,59 |
| 17 | AGRÍCOLA | SV | 30,0 | 90,0 | 76,9 | 77,1 | 78,9 | 80,3 | 74,54 |
| 18 | CONSORCIO | CL | 40,0 | 80,0 | 60,0 | 95,0 | 80,3 | 73,0 | 74,39 |
| 19 | DAVIVIENDA | CO | 60,0 | 80,0 | 64,7 | 80,6 | 72,3 | 79,1 | 73,77 |
| 20 | BANORTE | MX | 70,0 | 80,0 | 87,6 | 64,6 | 70,6 | 72,2 | 73,70 |
| 21 | INDUSTRIAL (GUATEMALA) | GT | 50,0 | 90,0 | 76,1 | 79,9 | 73,7 | 67,1 | 73,69 |

Fuente: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ranking-de-bancos-2020>

Anexo 3: Instrumento de recolección de datos – Modelo de encuestas.

Las respuestas han sido de preguntas directas a los clientes y usuarios, para conocer los problemas reales de la atención. Recomendación: Se remarcó que las respuestas sean objetivas y con precisión, para conocer la calidad de atención que brinda el BCP:

Modelo de encuestas.

1. Como cliente ó usuario, ¿Qué tan probable es que Ud. Vuelva a utilizar los servicios del BCP?
Buena () Regular () Mala ()
2. ¿Qué tan probable es que usted como cliente o usuario recomiende a otras empresas para utilizar los servicios del BCP?
Buena () Regular () Mala ()
3. ¿Qué tan probable es que usted como cliente o usuario recomiende a otras personas ó familiares para utilizar los servicios del BCP?
Buena () Regular () Mala ()
4. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con la atención de los servicios del BCP?
Buena () Regular () Mala ()
5. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con los reclamos que alguna vez hizo por error de los colaboradores-bancarios en ventanilla del BCP?
Buena () Regular () Mala ()
6. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con los reclamos que hizo por información incompleta de los productos que ofrece el BCP a través de los colaboradores-bancarios de plataforma?
Buena () Regular () Mala ()
7. ¿Qué tan satisfecho se encuentra usted con las facilidades de venta de los

productos que ofrece el BCP a través de los colaboradores-bancarios?

Buena () Regular () Mala ()

8. ¿Qué tan satisfecho está con la atención y comodidad del local de atención?

Buena () Regular () Mala ()

9. ¿Qué tan satisfecho está usted con la calidad de los equipos de seguridad para la protección al cliente y usuario del BCP?

Buena () Regular () Mala ()

10. ¿Qué tan satisfecho está usted con la calidad de los sistemas de seguridad utilizados para la protección al cliente y usuario del BCP?

Buena () Regular () Mala ()

11. ¿El incremento de reclamos por atención en ventanilla a los clientes y usuarios, que causa podría ser según su experiencia como cliente ó usuario del BCP?

Buena () Regular () Mala ()

12. ¿El incremento de reclamos por atención en plataforma a los clientes y usuarios, que causa podría ser según su experiencia como cliente ó usuario del BCP?

Buena () Regular () Mala ()

13. ¿Cree usted que los colaboradores-bancarios tienen la experiencia suficiente en las actividades de atención que realizan en el BCP?

Buena () Regular () Mala ()

14. ¿Cree usted que los colaboradores-bancarios tienen la capacitación suficiente para realizar las actividades de atención que realizan en el BCP?

Buena () Regular () Mala ()

15. ¿Qué tan satisfecho está usted con la información de último momento que recibe de los colaboradores-bancarios sobre los costos adicionales de una actividad?

Buena () Regular () Mala ()

Anexo 4: Resultados de las encuestas a los clientes – Escala.

| N° | Cod. Cli/Usuario | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 | P10 | P11 | P12 | P13 | P14 | P15 |
|----|------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1 | Cliente1 | 9 | 10 | 8 | 6 | 7 | 9 | 10 | 8 | 9 | 10 | 9 | 7 | 5 | 9 | 8 |
| 2 | Cliente2 | 6 | 8 | 9 | 10 | 8 | 7 | 8 | 9 | 7 | 7 | 9 | 8 | 9 | 8 | 7 |
| 3 | Cliente3 | 8 | 10 | 6 | 9 | 6 | 9 | 10 | 7 | 9 | 9 | 6 | 8 | 9 | 8 | 8 |
| 4 | Cliente4 | 9 | 6 | 7 | 6 | 9 | 8 | 6 | 5 | 8 | 9 | 8 | 9 | 8 | 7 | 8 |
| 5 | Cliente5 | 7 | 8 | 10 | 8 | 7 | 10 | 9 | 9 | 9 | 5 | 8 | 4 | 10 | 9 | 9 |
| 6 | Cliente6 | 5 | 7 | 9 | 9 | 5 | 8 | 7 | 8 | 9 | 9 | 4 | 8 | 4 | 9 | 10 |
| 7 | Cliente7 | 9 | 9 | 7 | 7 | 4 | 7 | 8 | 9 | 5 | 8 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 |
| 8 | Cliente8 | 8 | 5 | 6 | 9 | 9 | 5 | 8 | 7 | 9 | 8 | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 |
| 9 | Cliente9 | 6 | 9 | 8 | 8 | 7 | 9 | 4 | 4 | 8 | 9 | 9 | 9 | 8 | 8 | 8 |
| 10 | Cliente10 | 8 | 7 | 9 | 8 | 9 | 8 | 9 | 9 | 10 | 8 | 8 | 8 | 9 | 7 | 8 |
| 11 | Cliente11 | 8 | 8 | 7 | 5 | 8 | 8 | 8 | 8 | 9 | 8 | 5 | 8 | 7 | 9 | 9 |
| 12 | Cliente12 | 7 | 7 | 5 | 8 | 3 | 7 | 10 | 7 | 8 | 9 | 8 | 8 | 9 | 10 | 5 |
| 13 | Cliente13 | 10 | 6 | 9 | 9 | 9 | 6 | 8 | 9 | 10 | 4 | 9 | 9 | 8 | 8 | 8 |
| 14 | Cliente14 | 9 | 8 | 7 | 10 | 7 | 9 | 8 | 8 | 9 | 8 | 10 | 6 | 8 | 9 | 9 |
| 15 | Cliente15 | 8 | 9 | 10 | 9 | 8 | 4 | 9 | 5 | 9 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 | 7 |
| 16 | Cliente16 | 5 | 7 | 8 | 8 | 10 | 8 | 7 | 9 | 8 | 9 | 9 | 7 | 10 | 10 | 9 |
| 17 | Cliente17 | 9 | 6 | 7 | 8 | 8 | 9 | 6 | 7 | 8 | 10 | 10 | 9 | 4 | 4 | 8 |
| 18 | Cliente18 | 8 | 8 | 7 | 9 | 9 | 6 | 9 | 8 | 7 | 9 | 4 | 9 | 8 | 9 | 4 |
| 19 | Cliente19 | 6 | 9 | 8 | 6 | 6 | 8 | 4 | 9 | 5 | 8 | 9 | 4 | 8 | 8 | 9 |
| 20 | Cliente20 | 9 | 7 | 9 | 9 | 8 | 7 | 9 | 8 | 9 | 7 | 8 | 8 | 10 | 9 | 7 |
| 21 | Cliente21 | 10 | 10 | 8 | 8 | 9 | 9 | 7 | 6 | 8 | 5 | 7 | 8 | 9 | 8 | 6 |
| 22 | Cliente22 | 8 | 7 | 8 | 7 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 | 8 | 8 | 9 | 9 | 8 | 8 |
| 23 | Cliente23 | 4 | 6 | 9 | 9 | 9 | 3 | 6 | 8 | 9 | 9 | 9 | 10 | 9 | 9 | 9 |
| 24 | Cliente24 | 8 | 9 | 6 | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 | 8 | 7 | 9 | 7 | 7 | 9 | 8 |
| 25 | Cliente25 | 6 | 8 | 9 | 6 | 9 | 8 | 8 | 9 | 9 | 8 | 6 | 9 | 8 | 6 | 8 |
| 26 | Cliente26 | 7 | 9 | 8 | 9 | 5 | 9 | 8 | 7 | 8 | 9 | 8 | 9 | 9 | 7 | 9 |
| 27 | Cliente27 | 9 | 8 | 7 | 9 | 8 | 8 | 7 | 8 | 10 | 9 | 9 | 6 | 9 | 8 | 7 |
| 28 | Cliente28 | 9 | 10 | 8 | 10 | 9 | 8 | 9 | 8 | 9 | 5 | 7 | 8 | 8 | 9 | 6 |
| 29 | Cliente29 | 8 | 8 | 6 | 8 | 9 | 9 | 6 | 10 | 8 | 9 | 8 | 9 | 5 | 10 | 7 |
| 30 | Cliente30 | 8 | 7 | 9 | 8 | 8 | 10 | 5 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 9 | 8 | 7 |
| 31 | Cliente31 | 9 | 9 | 7 | 9 | 7 | 9 | 8 | 6 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 8 | 6 |
| 32 | Cliente32 | 7 | 8 | 8 | 8 | 10 | 8 | 9 | 8 | 8 | 6 | 8 | 7 | 9 | 9 | 9 |
| 33 | Cliente33 | 8 | 9 | 9 | 7 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 8 | 9 | 9 | 9 | 7 | 9 |
| 34 | Cliente34 | 9 | 7 | 5 | 9 | 9 | 9 | 6 | 8 | 7 | 9 | 6 | 8 | 8 | 6 | 4 |
| 35 | Cliente35 | 8 | 9 | 7 | 8 | 7 | 8 | 8 | 9 | 9 | 8 | 8 | 8 | 9 | 9 | 9 |

Anexo 5: Reunión de camaradería del BCP.



Fuente: <https://www.google.com/search?q=Imágenes+del+BCP+%2B+San+Isidro>.