

# UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTA MARIA

FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FISICAS Y FORMALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERIA INDUSTRIAL



TESIS

**“PROPUESTA METODOLOGICA PARA MEJORAR LOS  
INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD AL DISMINUIR EL NIVEL DE  
ROTACION DE PERSONAL DE VENTANILLA EN UNA ENTIDAD  
BANCARIA, AREQUIPA 2015”**

Presentada por la bachiller:

**GLADIS MARÍA LAZO RODRÍGUEZ**

Para optar el Título Profesional de

**INGENIERO INDUSTRIAL**

AREQUIPA – PERU

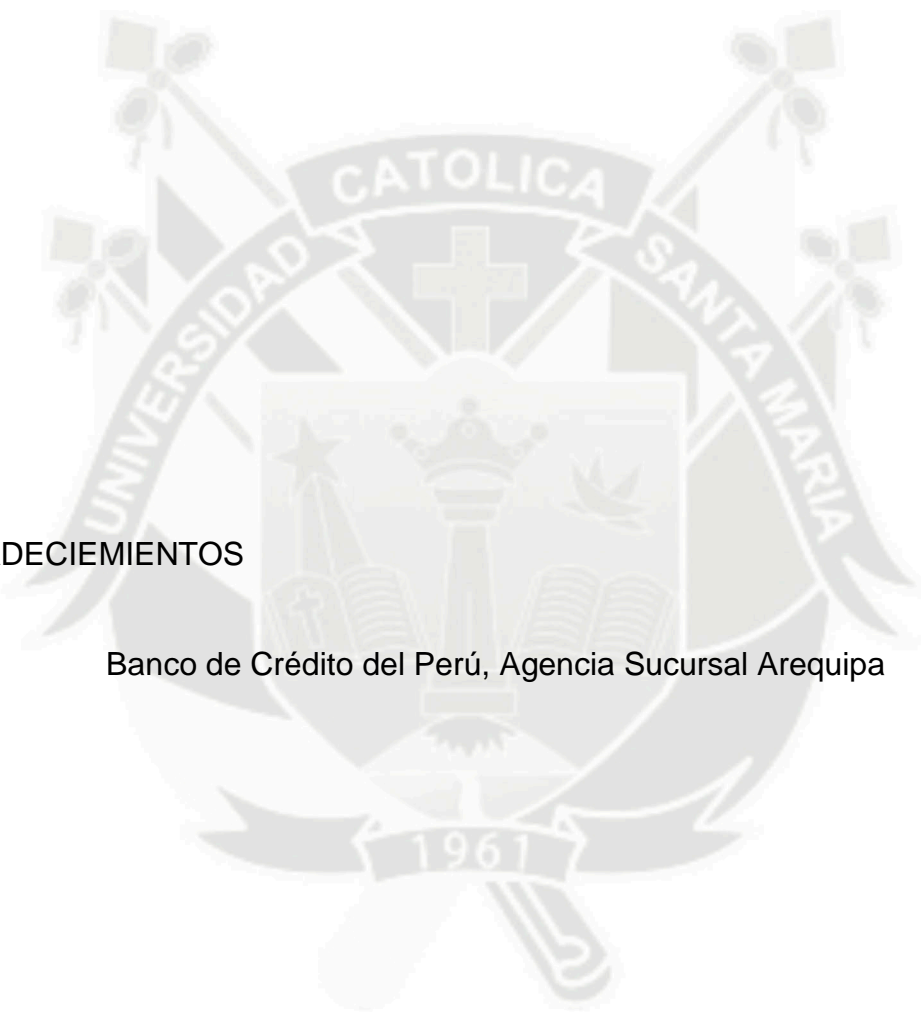
2016

## DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis pequeños hijos Mariapía y Thiago, fuente total de inspiración y superación.

## AGRADECIMIENTOS

Banco de Crédito del Perú, Agencia Sucursal Arequipa



## INDICE GENERAL

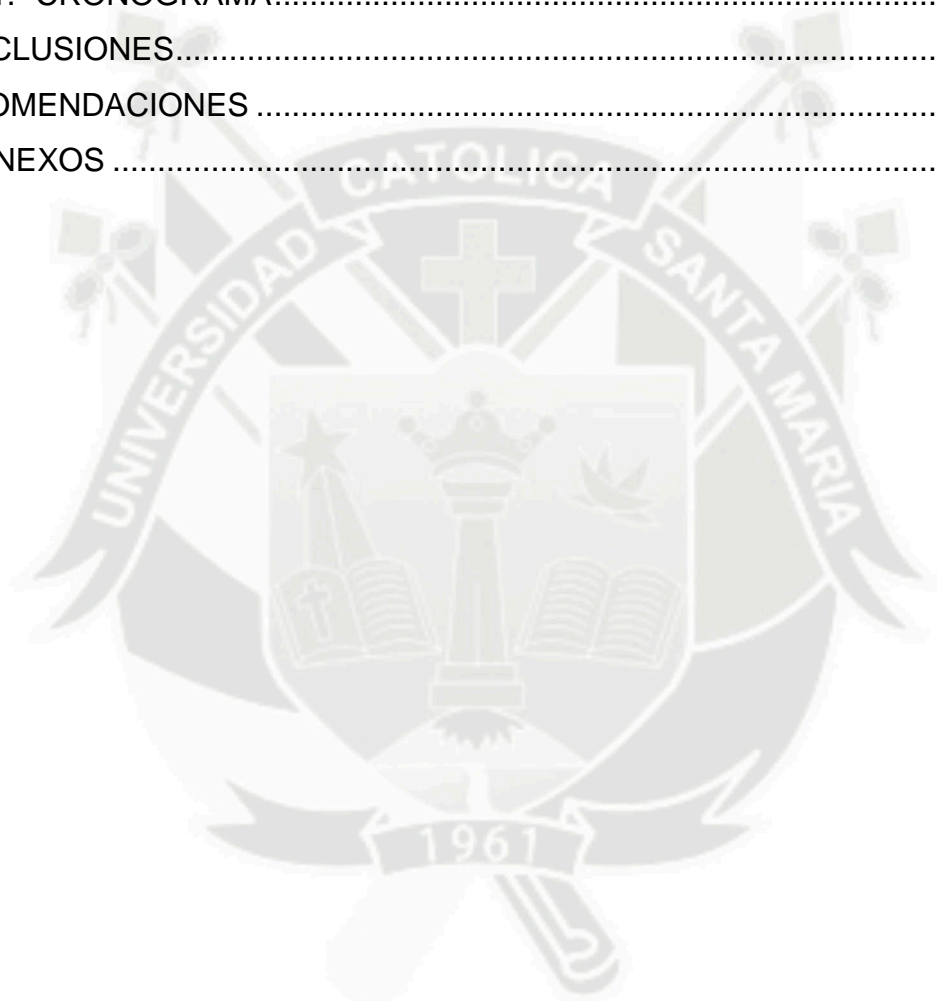
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
1. CAPITULO I PLANTEAMIENTO INICIAL.....	3
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1. Descripción del problema.....	3
1.1.2. Justificación del problema.....	4
1.1.3. Tipo del Problema de Investigación .....	5
1.1.4. Campo, Área y Línea .....	5
1.1.5. Interrogantes Básicas .....	5
1.2. OBJETIVOS .....	6
1.2.1. Objetivo General .....	6
1.2.2. Objetivos Específicos.....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN .....	6
1.4. VARIABLES E INDICADORES .....	7
1.5. HIPÓTESIS .....	8
1.6. ALCANCES .....	8
1.6.1. ¿Qué se quiere hacer? .....	8
1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?.....	8
1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio? .....	8
1.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	8
1.7.1. Técnica .....	8
1.7.2. Instrumento .....	9
1.8. ESTRATEGIA .....	9
1.8.1. Preparación de la zona de estudio:.....	9
1.8.2. Determinación de la muestra de estudio.....	9
1.8.3. Aplicación del instrumento de recolección de datos .....	10
1.8.4. Conversión de datos .....	10
1.8.5. Análisis y evaluación de resultados .....	10
1.8.6. Elaborará el informe.....	10
1.9. CRITERIOS PARA EL MANEJO DE RESULTADOS.....	10
1.10. CRONOGRAMA DE TRABAJO .....	11
2. CAPITULO II MARCO TEORICO .....	12

2.1.	PRODUCTIVIDAD.....	12
2.1.1.	Características .....	12
2.1.2.	Tipos de productividad.....	13
2.1.3.	Factores que influyen en la productividad.....	13
2.1.4.	Mejora de la productividad .....	14
2.2.	PLANIFICACION.....	15
2.3.	ESTRATEGIA .....	16
2.4.	VENTAJA COMPETITIVA.....	16
2.5.	EFICIENCIA .....	16
2.6.	ROTACION DE PERSONAL.....	17
2.6.1.	TIPOS DE ROTACIÓN .....	18
2.6.2.	CAUSAS .....	18
2.6.3.	MANERAS DE EVITAR LA ROTACIÓN .....	19
2.7.	RECLUTAMIENTO DE PERSONAL .....	20
2.8.	SELECCIÓN DE PERSONAL .....	20
2.9.	SUPERVISION.....	21
2.9.1.	Propósito de la supervisión .....	21
2.10.	EQUIPOS DE TRABAJO .....	22
2.11.	CAPACITACION .....	23
2.12.	INDUCCION.....	24
3.	CAPITULO III ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA .....	25
3.1.	LA EMPRESA .....	25
3.1.1.	TIPO DE EMPRESA .....	25
3.1.2.	MISION .....	25
3.1.3.	VISION.....	25
3.1.4.	HISTORIA.....	26
3.1.5.	ORGANIGRAMA.....	29
3.1.6.	AREAS FUNCIONALES .....	34
3.2.	NIVEL DE ROTACIÓN DE PERSONAL (IRP) .....	34
3.2.1.	Rotacion de Personal Año 2012 .....	35
3.2.2.	Rotacion de Personal Año 2013 .....	40
3.2.3.	Rotacion de Personal Año 2014 .....	44
3.2.4.	Rotacion de Personal Año 2015 .....	48
3.2.5.	Análisis Acumulado.....	52

3.3.	MOTIVOS DE ROTACION .....	56
3.4.	DOLO .....	58
3.4.1.	PROCESO NORMAL PARA REALIZAR TRANSACCIONES .....	58
3.4.2.	DESCRIPCION DEL PROCESO .....	58
3.4.3.	Flujo del proceso actual del Promotor de Servicios .....	60
3.5.	TERMINO DE CONTRATO.....	62
3.6.	SELECCIÓN DEL PERSONAL .....	63
3.6.1.	Perfil del puesto .....	63
3.6.2.	Análisis de proceso de selección hasta dic 2014.....	64
3.6.3.	Análisis de proceso de selección desde enero 2015 .....	66
3.7.	CAPACITACION .....	67
3.7.1.	Capacitacion .....	67
3.8.	ABANDONO VOLUNTARIO .....	69
3.8.1.	Crecimiento.....	69
3.8.1.1.	Registro de últimos Ascensos .....	71
3.9.	DESEMPEÑO DEL PERSONAL .....	74
3.9.1.	AÑO 2012 .....	75
3.9.1.1.	Escala de sueldos .....	76
3.9.1.2.	Resultados por agencias.....	76
3.9.1.3.	RESUMEN AÑO 2012.....	81
3.9.2.	AÑO 2013 .....	82
3.9.2.1.	Escala de sueldos .....	83
3.9.2.2.	Resultados por agencia.....	83
3.9.2.3.	RESUMEN POR AGENCIAS .....	88
3.9.3.	AÑO 2014 .....	89
3.9.3.1.	Escala de sueldos .....	90
3.9.3.2.	Resultados por agencia.....	90
3.9.3.3.	RESUMEN DE RESULTADOS .....	96
3.9.4.	AÑO 2015 .....	97
3.9.4.1.	Escala de sueldos .....	98
3.9.4.2.	Resultados por agencia.....	98
3.9.4.3.	RESUMEN DE RESULTADOS .....	105
3.9.5.	RESULTADO RESUMEN DE LAS AGENCIAS EN LOS ULTIMO AÑOS	105

3.10.	OPINION DEL PERSONAL EN ESTUDIO.....	107
3.11.	MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS.....	123
3.12.	RESULTADO DE INDICADORES ACTUALES.....	140
3.13.	ANALISIS DE FACTORES MEDIANTE GRAFICO DE PARETO .....	142
4.	CAPITULO IV PROPUESTA DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD.....	147
4.1.	INDICADORES ACTUALES .....	147
4.1.1.	INDICADORES DE ROTACION .....	147
4.1.2.	INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DE PERSONAL .....	148
4.2.	ACTIVIDADES PARA REDUCIR LA ROTACION .....	149
4.3.	ACTIVIDADES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD .....	151
4.4.	DESARROLLO DE ACTIVIDADES.....	153
4.4.1.	ANALISIS ALTERNATIVA CREACION DEL PUESTO DE ASISTENTE DE RRHH.....	153
4.4.2.	ANALISIS ALTERNATIVA IMPLANTACION DE UN SOFTWARE DE PLANEAMIENTO .....	155
4.4.3.	ALTERNATIVA SELECCIONADA .....	157
4.4.4.	IMPLANTACION DE LAS 5S PARA EL CONTROL DOCUMENTARIO	158
4.4.4.1.	SEIRI - ORGANIZACIÓN .....	158
4.4.4.2.	SEITON ORDEN .....	158
4.4.4.3.	SEISO - LIMPIEZA .....	159
4.4.4.4.	SEIKETSU ESTANDARIZACIÓN.....	160
4.4.4.5.	SHITSUKE MANTENER LA DISCIPLINA .....	160
4.4.5.	CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES.....	160
4.4.5.1.	OBJETIVO GENERAL.....	161
4.4.5.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	161
4.4.5.3.	Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos	161
4.4.5.4.	CAPACITACION ANTES DE ASUMIR EL PUESTO.....	162
4.4.5.5.	TIEMPO DE CAPACITACIÓN.....	163
4.4.5.6.	COSTO APROXIMADO .....	165
4.4.5.7.	CAPACITACION DESPUES DE ASUMIR EL PUESTO.....	166
4.4.5.8.	Tiempo de capacitación.....	167
4.4.5.9.	COSTO APROXIMADO .....	168

4.5. COSTO DE LAS ACTIVIDADES.....	168
4.6. ESTIMACION DE MEJORA DE LOS INDICADORES .....	170
4.7. BENEFICIOS ESTIMADOS .....	172
4.8. ANALISIS COSTO – BENEFICIO.....	175
4.9. EQUIPO DE GESTIÓN .....	177
4.10. SEGUIMIENTO Y CONTROL .....	178
4.11. CRONOGRAMA.....	182
CONCLUSIONES.....	186
RECOMENDACIONES .....	187
5. ANEXOS .....	191



## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Variables e Indicadores .....	7
Cuadro 2 Cronograma de Trabajo.....	11
Cuadro 3: Salidas del Año 2012.....	36
Cuadro 4: Contrataciones Año 2012 .....	38
Cuadro 5: Salidas Año 2013.....	41
Cuadro 6: Contrataciones Año 2013 .....	43
Cuadro 7: Salidas Año 2014.....	45
Cuadro 8: Contrataciones Año 2014 .....	47
Cuadro 9 : Salidas Año 2015.....	49
Cuadro 10 : Contrataciones Año 2015 .....	51
Cuadro 11: Total Salidas por agencias .....	53
Cuadro 12: Total salidas por años.....	55
Cuadro 13 : Motivos rotación de personal .....	57
Cuadro 14 : Roles de control por áreas.....	61
Cuadro 15: Perfil del Puesto.....	64
Cuadro 16: Proceso de selección de los PdS .....	65
Cuadro 17: Cumplimiento del perfil del puesto.....	66
Cuadro 18: Tipos de capacitación .....	68
Cuadro 19: Total ascensos Año 2012 .....	71
Cuadro 20: Total ascensos Año 2013 .....	71
Cuadro 21: Total ascensos Año 2014 .....	72
Cuadro 22: Total ascensos Año 2012 .....	72
Cuadro 23 : Indicadores del desempeño del personal .....	74
Cuadro 24: Planilla de desempeño del PdS.....	75
Cuadro 25: Escala de activación del bono de sueldo adicional.....	76
Cuadro 26: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Sucursal Arequipa Año 2012 .....	77
Cuadro 27: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia San Camilo Año 2012 .....	77
Cuadro 28: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia José Luis Bustamante y Ribero Año 2012.....	78
Cuadro 29: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Cayma Año 2012.....	78

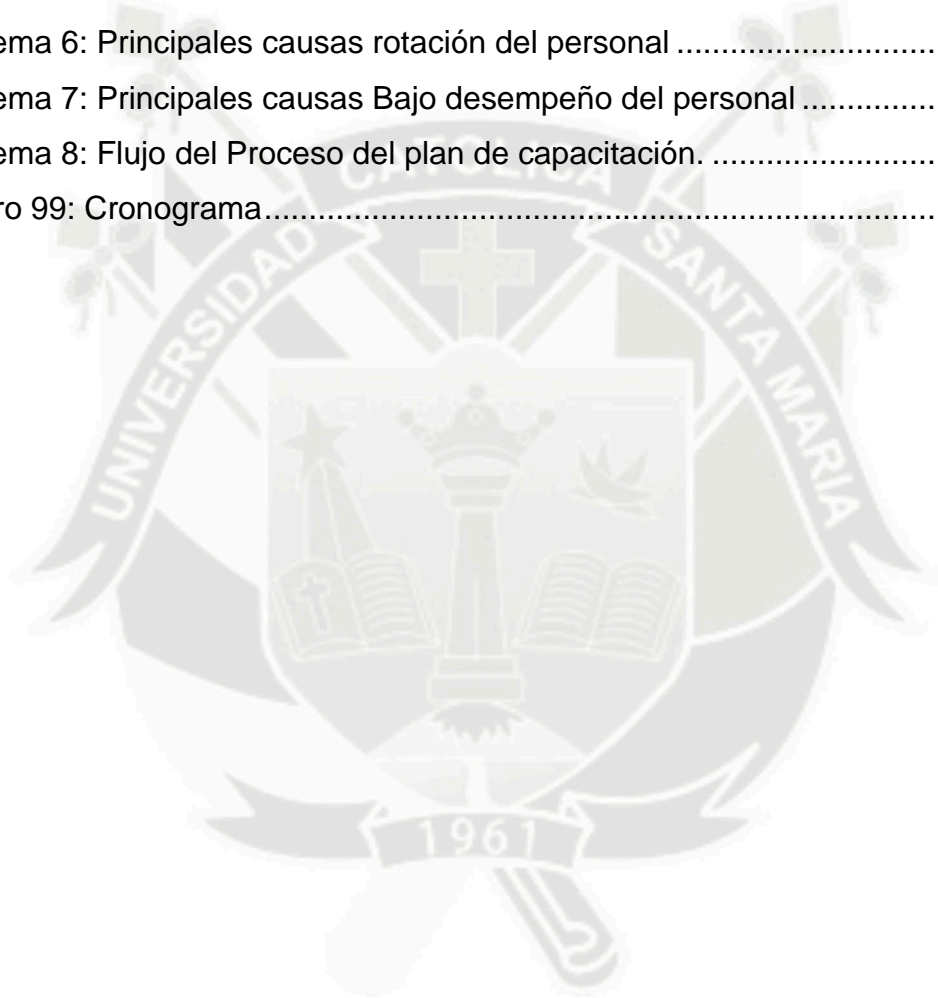
Cuadro 30: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Merced Año 2012	79
Cuadro 31: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Negrita Año 2012	79
Cuadro 32: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mall Aventura Año 2012	80
Cuadro 33: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Parque Industrial Año 2012	80
Cuadro 34: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Umacollo Año 2012	81
Cuadro 35 : Resumen resultados del desempeño total Año 2012	81
Cuadro 36: Planilla de desempeño del Año 2013	82
Cuadro 37 : Escala de activación del bono de sueldo adicional	83
Cuadro 38: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Sucursal Arequipa Año 2013	83
Cuadro 40: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Jose Luis Bustamante y Ribero Año 2013	84
Cuadro 41: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Cayma Año 2013	85
Cuadro 42: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La merced Año 2013	85
Cuadro 43.: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Negrita Año 2013	86
Cuadro 44: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mall Aventura Año 2013	86
Cuadro 45: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mall Aventura Año 2013	87
Cuadro 46: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mall Aventura Año 2013	87
Cuadro 47: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Merced Año 2013	88
Cuadro 48 : Resumen resultados del desempeño total Año 2013	88
Cuadro 49 : Planilla de desempeño del PdS Año 2014	89
Cuadro 50 : Escala de activación de bono de sueldo adicional Año 2014	90
Cuadro 51: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Sucursal Arequipa Año 2014	90
Cuadro 52: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia San Camilo Año 2014	91
Cuadro 53: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Jose Luis Bustamante y Ribero Año 2014	91
Cuadro 54: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Cayma Año 2014	92

Cuadro 55: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Merced Año 2014	92
Cuadro 56: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La negrita Año 2014	93
Cuadro 57: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La negrita Año 2014	93
Cuadro 58: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La negrita Año 2014	94
Cuadro 59: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La negrita Año 2014	94
Cuadro 60: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Merced Año 2014	95
Cuadro 61: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mariano Melgar Año 2014 .....	95
Cuadro 62 : Resumen resultados del desempeño total Año 2014 .....	96
Cuadro 63: Planilla de desempeño del PdS de Año 2015.....	97
Cuadro 64: Escala de activación de bono de sueldo adicional Año 2015 .....	98
Cuadro 65: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Sucursal Arequipa Año 2015 .....	98
Cuadro 66: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia San Camilo Año 2015 .....	99
Cuadro 67: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Jose Luis Bustamante y Ribero Año 2015.....	99
Cuadro 68: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Cayma Año 2015...	100
Cuadro 69: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Merced Año 2015 .....	100
Cuadro 70: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Negrita Año 2015 .....	101
Cuadro 71: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mall Aventura Año 2015 .....	101
Cuadro 72: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Parque Industrial Año 2015 .....	102
Cuadro 73: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Umacollo Año 2015	102
Cuadro 74: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mariano Melgar Año 2015 .....	103
Cuadro 75: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Socabaya Año 2015 .....	103
Cuadro 76: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Siglo XX Año 2015	104
Cuadro 77: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Hunter Año 2015 ...	104
Cuadro 78 : Resumen resultados del desempeño total Año 2015 .....	105

Cuadro 79 : Resultado resumen de las agencias en los últimos años .....	106
Cuadro 80: Resultados indicadores actuales .....	141
Cuadro 81: Grafico Pareto.....	143
Cuadro 82: Análisis de porcentaje de factores .....	144
Cuadro 83 : Análisis de porcentaje de factores .....	145
Cuadro 85: Indicadores de rotación .....	147
Cuadro 86: Indicadores de productividad de personal .....	148
Cuadro 87: Actividades para reducir la rotación.....	150
Cuadro 88: Actividades para mejorar la productividad .....	152
Cuadro 89: Analisis alternativa creacion del puesto de asistente de rrhh .....	154
Cuadro 90: Analisis alternativa implantacion software de planeamiento .....	156
Cuadro 91: Horario Capacitación .....	164
Cuadro 92: Costo de Capacitaciones por mes .....	166
Cuadro 93: Costo de Capacitaciones por mes .....	168
Cuadro 94: Costo de las actividades .....	169
Cuadro 95: Estimación de mejora de los indicadores .....	170
Cuadro 96: Beneficios estimados.....	173
Cuadro 97: Beneficios estimados.....	174
Cuadro 98: Análisis Costo-Beneficio .....	176

## INDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1: Organigrama 1 .....	30
Esquema 2: Organigrama2 .....	32
Esquema 3: Organigrama 3 .....	33
Esquema 5 : Línea de Carrera .....	70
Esquema 6: Principales causas rotación del personal .....	73
Esquema 7: Principales causas Bajo desempeño del personal .....	139
Esquema 8: Flujo del Proceso del plan de capacitación. ....	181
Cuadro 99: Cronograma.....	183



## INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1: Niveles de Salida Año 2012.....	37
Grafico 2: Niveles de salidas Año 2013.....	42
Grafico 3 : Nivel de Salidas Año 2014 .....	46
Grafico 4: Nivel de Salidas Año 2015.....	50
Grafico 5 : Nivel total de salidas por agencias.....	54
Grafico 6 : Nivel total de salidas por años .....	56
Grafico 7 : Nivel motivos de rotación de personal .....	57
Esquema 4: Flujo del proceso de PDS.....	60
Grafico 8 : Resultados.....	108
Grafico 9 : Resultados.....	109
Grafico 10 : Resultados.....	110
Grafico 11: Resultados.....	111
Grafico 12 : Resultados.....	112
Grafico 13 : Resultados.....	113
Grafico 14 : Resultados.....	114
Grafico 15: Resultados.....	115
Grafico 16: Resultados.....	116
Grafico 17: Resultados.....	117
Grafico 18: Resultados.....	118
Grafico 19: Resultados.....	119
Grafico 20: Resultados.....	120
Grafico 21: Resultados.....	121
Grafico 22 : Resultados.....	122
Grafico 23: Resultados.....	124
Grafico 24: Resultados.....	125
Grafico 25: Resultados.....	126
Grafico 26: Resultados.....	127
Grafico 27: Resultados.....	128
Grafico 28: Resultados.....	129
Grafico 29: Resultados.....	130
Grafico 30: Resultados.....	131
Grafico 31: Resultados.....	132

Grafico 32: Resultados.....	133
Grafico 33: Resultados.....	134
Grafico 34: Resultados.....	135
Grafico 35: Resultados.....	136
Grafico 36: Resultados.....	137
Grafico 37: Resultados.....	138
Grafico 38 : Porcentaje Acumulado.....	146



## RESUMEN

El siguiente trabajo de Investigación, ha sido elaborado con el propósito de mejorar los indicadores de productividad de la planilla de desempeño del área de operaciones de una entidad bancaria en la provincia de Arequipa dado que se ha observado que en los últimos años se han registrado números muy bajos de rendimiento, así mismo el número de personas que abandonan el puesto se ha incrementado año a año.

Para poder entender el principal problema, se ha elaborado un diagnóstico general del nivel de rotación de los años 2012, 2013, 2014 y 2015, así como un análisis de la productividad actual del área de operaciones del banco para los mismos años, se analizaron las principales razones que llevan a este mismo personal a dejar el banco así como la relación directa a los números que se plasman en el desempeño de estos.

De esta manera se llega a proponer actividades que mejoren ambas variables disminución de la rotación de personal en el banco y aumento de la productividad del personal de ventanilla, dichas actividades poseen un estudio apartado de costos y beneficios para demostrar la veracidad y rentabilidad de la propuesta a través de las conclusiones y recomendaciones de este estudio metodológico.

### Palabras clave

- Rotación de personal.
- Operaciones
- Productividad.
- Entidad bancaria.

## ABSTRACT

The purpose of this research paper is to improve the productivity indicators of the performance in the operations area of a banking entity in the province of Arequipa based on the observation of very low performance rates in the past few years as well as an increase in the number of people who quit their jobs every year.

In order to understand the main problem, a general diagnosis of the staff rotation rates in the years 2012, 2013, 2014 and 2015, and an analysis of the current productivity rate in the operations area of the bank for the same years were carried out. The main reasons that motivate the personnel to leave the bank, and the direct relation to the numbers shown in their performance results were analyzed.

Thus, some activities to improve both variables, a decrease in the staff rotation rate in the bank and an increase in the productivity of bank tellers were proposed. Both activities have a separate cost benefits study to prove the validity and profitability of the proposal through the conclusions and recommendations of this methodology study.

### Keywords:

- Staff rotation.
- Operations
- Productivity.
- Bank Entity.

## **CAPITULO I PLANTEAMIENTO INICIAL**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La alta rotación de personal de ventanillas en el Banco de Crédito del Perú implica que los indicadores de productividad del mismo están bajo lo esperado, siendo necesaria una propuesta metodológica que permita mejorar los indicadores en mención.

#### **1.1.1. Descripción del problema**

Para el Banco de Crédito del Perú siempre ha sido importante entregar la máxima satisfacción a sus clientes con los servicios que ofrece, para que esto suceda debe de contar con empleados que estén capacitados y dispuestos a realizar de buena forma sus labores. Sin embargo, la empresa no está teniendo la capacidad de retener a sus trabajadores, en el área de ventanilla, viéndose afectados por una alta rotación de personal.

La rotación de personal en el puesto antes nombrado se podría explicar desde dos puntos de vista, el primero desde la mirada de la organización al no encontrar personal que cumpla de forma satisfactoria sus funciones como empleados en la entidad; dado que hoy en día, a pesar de ser una empresa tan grande y prestigiosa no se cuenta con un área especializada en la selección y reclutamiento de personal sino que se lleva a cabo a través de una empresa tercerizada que no solo se encarga del banco sino también de diferentes empresas, por otro lado desde el punto de vista de los empleados de ventanilla en donde de alguna manera es la organización la que no está cumpliendo con las expectativas que ellos perciben cuando ingresan a la entidad, también a esto se suma la desmotivación por parte de personal antiguo que lleva años en dicho puesto. Generado así costos por conceptos de capacitaciones, contratos, uniformes, pérdida de dinero por personal desmotivado, pérdidas de posibles ventas, reclamos de clientes por mala calidad en el servicio, mal clima

laboral, staffing incompleto, estancamiento de personal en cartera para ascender de puesto, lo que conlleva a pérdida de prestigio y clientes.

### **1.1.2. Justificación del problema**

La inestabilidad laboral ha sido desde siempre uno de los principales problemas dentro de las organizaciones, incidiendo de manera directa en el clima organizacional, el rendimiento y la satisfacción laboral. En gran medida, un inadecuado liderazgo, una cultura organizacional negativa, la resistencia al cambio, provocan desmotivación, descontento e insatisfacción al colaborador, lo cual repercute en los índices de rotación.

Constituye un reto para toda institución, el conocer el nivel de motivación y satisfacción de su personal, reflejado en el grado de estabilidad de la fuerza de trabajo y calidad de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la que pertenecen.

En la actualidad existen factores desconcertantes para el Banco de Crédito, diversos problemas e incertidumbres que genera una serie de obstáculos para el desarrollo de dicha organización, por las razones anteriormente descritas es que se hace necesario analizar la rotación que afecta a la organización con el fin de verificar las intervenciones que sean necesarias para revertir esta situación llevando a cabo un diagnóstico organizacional en que se analicen diversos procedimientos que son realizados por la entidad, orientado a establecer las causas de la rotación de personal y generar propuestas de intervención que sean convenientes tanto para la empresa como para los empleados, para así contrarrestar así los altos costos en que la empresa debe incurrir por los conceptos que engloba la contratación de los empleados de ventanilla

### **1.1.3. Tipo del Problema de Investigación**

El presente trabajo de investigación es de tipo NO EXPERIMENTAL dado que se centra en analizar y observar el nivel o estado de una variable en un determinado tiempo y contexto, así mismo presenta características DESCRIPTIVAS y EXPLICATIVAS, buscando especificar las propiedades importantes, dimensiones y componentes del fenómeno que estamos investigando para que de esta manera podamos realizar un adecuado diagnóstico y evaluación de dicho problema. Finalmente así desarrollar de manera correcta lineamientos para identificación, análisis del problema y la propuesta de mejora para reducir el nivel de rotación del personal.

### **1.1.4. Campo, Área y Línea**

Campo : Gestión Humana.

Área : Rotación del Personal.

Línea : Optimización.

### **1.1.5. Interrogantes Básicas**

- ¿Cuál es el nivel de rotación del personal de ventanilla en el banco?
- ¿Cuáles son los principales factores de rotación de personal?
- ¿Cuál es la relación entre la rotación del personal y las metas de la empresa?
- ¿Cuál es la propuesta de mejora para disminuir la rotación de personal?
- ¿Cuál es el costo beneficio de la propuesta?

## **1.2. OBJETIVOS**

### **1.2.1. Objetivo General**

Desarrollar una propuesta metodológica para mejorar los indicadores de productividad, al disminuir el nivel de rotación de personal de ventanilla en el Banco de Crédito, región Arequipa.

### **1.2.2. Objetivos Específicos**

- Determinar el nivel de rotación del personal en el banco.
- Determinar y analizar los principales factores de rotación de personal.
- Analizar la relación entre la rotación del personal y las metas de la empresa.
- Determinar la propuesta de mejora para disminuir la rotación de personal.
- Determinar el costo - beneficio de la propuesta.

## **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Mediante el presente trabajo se desarrollará una propuesta con el propósito de reducir el nivel de rotación en la organización, y de esta manera beneficiar laboralmente a los empleados y a la vez garantizar un desarrollo sostenible en el BCP, así mismo se sabe que al realizar la presente investigación se puede reducir gastos y costos adicionales y mejorar el prestigio de la entidad.

Este proyecto cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos señalados, se dispone del capital necesario para intervenir en el desarrollo del proyecto, además existe personal capacitado y usuarios predispuestos en una estructura funcional tipo formal que apoya y facilita las relaciones entre personal, se cuenta con los conocimientos necesarios y habilidades en el manejo de métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto, lo que provoca un mejor aprovechamiento de los recursos especializados y permitirá que se cumplan los plazos establecidos, para llevarlo a cabo.

#### 1.4. VARIABLES E INDICADORES

**Cuadro 1 Variables e Indicadores**

<b>VARIABLE</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>SUB INDICADOR</b>
<b>VARIBLE INDEPENDIENTE REDUCCION DEL NIVEL DE ROTACION</b>	Planificación	De Puestos
	Capacitación	De personal
		En el área de Trabajo
	Crecimiento	Número de ascensos al año
Gestión	De personal	
<b>VARIBLE DEPENDIENTE MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD</b>	Desempeño	Operatividad
		Ventas
		Control operativo
		Migración
		Satisfacción del canal
	Satisfacción del cliente final	Número de reclamos por atención
Números de reclamos por seguro vendido		

Fuente: Elaboración Propia

## 1.5. HIPÓTESIS

Dado que, al reducir el nivel de rotación de personal de ventanilla. Es posible que, se logre una mejora en los indicadores de la productividad de la empresa financiera.

## 1.6. ALCANCES

### 1.6.1. ¿Qué se quiere hacer?

Analizar la rotación de personal de una entidad financiera y plantear una propuesta metodológica que permita evitar dicha rotación de manera más eficaz y mejorar los indicadores de productividad.

### 1.6.2. ¿Dónde se va a realizar el estudio?

Reconocida Entidad Financiera

### 1.6.3. ¿Cuánto tiempo va a demorar el estudio?

El tiempo que se considera para el análisis, recolección de datos y presentación de propuesta será de aproximadamente 4 meses.

## 1.7. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

### 1.7.1. Técnica

**Encuesta:** Esta herramienta utilizará los cuestionarios como medio principal para recolectar información. De esta manera, las encuestas podrán realizarse para que los empleados encuestados plasmen por sí mismo las respuestas en el papel.

**Observación:** Se llevará a cabo en lugares estratégicos, la zona del trabajo, y otros lugares donde se pueda observar la relación entre empleados, entre supervisores y las condiciones de trabajo.

**Entrevista:** Se llevará a cabo entrevistas, con supervisores, gerentes de oficina y gerentes regionales, para poder obtener sus puntos de vista y de esta manera poder adquirir una visión más amplia acerca del fenómeno que ocurre.

### 1.7.2. Instrumento

Para la recolección de información de la presente investigación se utilizará la técnica de la encuesta. El instrumento que se utilizará en la investigación consiste en unos **cuestionarios** que contienen preguntas cerradas.

## 1.8. ESTRATEGIA

### 1.8.1. Preparación de la zona de estudio:

Con los instrumentos para la toma de datos mencionados anteriormente (cuestionarios, observación) y la previa coordinación con los miembros de La Entidad Financiera para la realización de los cuestionarios y toma de datos.

### 1.8.2. Determinación de la muestra de estudio

A través de la cantidad de trabajadores que tomaremos de la población usando la fórmula estadística.

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

### **1.8.3. Aplicación del instrumento de recolección de datos**

La recolección deberá ser integral tratando de profundizar el problema a investigar. Estos datos serán clasificados por fecha y por población.

### **1.8.4. Conversión de datos**

Se llevara a cabo con el uso de cuadros y gráficos para mostrar visualmente el problema investigado.

### **1.8.5. Análisis y evaluación de resultados**

Se determinará cuáles son los pros y contras de la investigación y el análisis a los resultados.

### **1.8.6. Elaborará el informe.**

Con toda la información y recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido por los responsables de la empresa y la investigadora.

## **1.9. CRITERIOS PARA EL MANEJO DE RESULTADOS**

Los resultados que se obtengan serán utilizados con sumo cuidado, bajo las condiciones de confiabilidad pactadas con la Entidad Financiera, solo para temas de estudio y con la finalidad de poder llevar a cabo la propuesta para su posterior mejora, pudiendo esta misma empresa tomar en cuenta o no.

## 1.10. CRONOGRAMA DE TRABAJO

**Cuadro 2 Cronograma de Trabajo**

ACTIVIDADES	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación del Problema	■															
Elaboración del Plan	■	■														
Presentación y Aprobación del Plan		■	■													
Recopilación de Datos			■	■												
Elaboración del Informe de Tesis				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Aprobación															■	■
Sustentación																■

Fuente: Elaboración Propia

## CAPITULO II MARCO TEORICO

### 1.11. PRODUCTIVIDAD

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.<sup>1</sup>

#### 1.11.1. Características

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

---

<sup>1</sup> Casanova, F. (2002). Formación profesional, productividad y trabajo decente. 2014, de Cinterfor Montevideo. Sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>.

### 1.11.2. Tipos de productividad

Aunque el término productividad tiene distintos tipos de conceptos básicamente se consideran dos: como productividad laboral y como productividad total de los factores.

- **Productividad laboral**

La productividad laboral o productividad por hora trabajada, se define como el aumento o disminución de los rendimientos en función del trabajo necesario para el producto final.

- **Productividad total de los factores**

La productividad total de los factores se define como el aumento o disminución de los rendimientos en la variación de cualquiera de los factores que intervienen en la producción: trabajo, capital o técnica, entre otros.

Se relaciona con el rendimiento del proceso económico medido en unidades físicas o monetarias, por relación entre factores empleados productos obtenidos. Es uno de los términos que define el objetivo del subsistema técnico de la organización. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas.

### 1.11.3. Factores que influyen en la productividad

Además de la relación de cantidad producida por recursos utilizados, en la productividad entran a juego otros aspectos muy importantes como:

- **Calidad:** La calidad del producto y del proceso se refiere a que un producto se debe fabricar con la mejor calidad

posible según su precio y se debe fabricar bien a la primera, o sea, sin re-procesos.

- **Productividad** = Salida/ Entradas. Es la relación de eficiencia del sistema, ya sea de la mano de obra o de los materiales.
- **Entradas:** Mano de Obra, Materia prima, Maquinaria, Energía, Capital, Capacidad técnica.
- **Salidas:** Productos o servicios.
- Misma entrada, salida más grande
- Entrada más pequeña misma salida
- Incrementar salida disminuir entrada
- Incrementar salida en mayor proporción que la entrada
- Disminuir la salida en forma menor que la entrada

#### **1.11.4. Mejora de la productividad**

La mejora de la productividad se obtiene innovando en:

- Tecnología
- Organización
- Recursos humanos
- Relaciones laborales
- Condiciones de trabajo
- Calidad
- Otros<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> MertensL. (1998). La medición de la productividad como referente ente de la formación-capacitación Boletín N° 143. Productividad y formación. febrero 10, 2008, de Cinterfor Sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>

## 1.12. PLANIFICACION

Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos.<sup>3</sup>

La planificación cumple dos propósitos principales en las organizaciones: el protector y el afirmativo. El propósito protector consiste en minimizar el riesgo reduciendo la incertidumbre que rodea al mundo de los negocios y definiendo las consecuencias de una acción administrativa determinada. El propósito afirmativo de la planificación consiste en elevar el nivel de éxito organizacional.

Un propósito adicional de la planificación consiste en coordinar los esfuerzos y los recursos dentro de las organizaciones. Se ha dicho que la planificación es como una locomotora que arrastra el tren de las actividades de la organización, la dirección y el control.

Por otro lado, se puede considerar a la planificación como el tronco de un árbol imponente, del que crecen las ramas de la organización, la dirección y el control. Sin embargo, el propósito fundamental es facilitar el logro de los objetivos de la empresa. Implica tomar en cuenta la naturaleza del ámbito futuro en el cual deberán ejecutarse las acciones planificadas.

La planificación es un proceso continuo que refleja los cambios del ambiente en torno a cada organización y busca adaptarse a ellos. Uno de los resultados más significativos del proceso de planificación es una estrategia para la organización.

---

<sup>3</sup> Tello, M (2003). Planeación prospectiva. 2006, de Wikipedia. Sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>

### 1.13. ESTRATEGIA

Plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.<sup>4</sup>

### 1.14. VENTAJA COMPETITIVA

Característica que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras, lo que la hace diferente y permite atraer más consumidores.<sup>5</sup> De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter, la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión. Según Michael Porter: “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”.

### 1.15. EFICIENCIA

Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Ricart, J & Valor, J. (1996). Estrategia y Sistemas de Información. 2007, de Ed. Mc Graw Hill. Sitio web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial)

<sup>5</sup> Porter, M. (1996). Competitive Strategy . 2007, de Itson. Sitio web: <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>

<sup>6</sup> Thompson. I. (2008). Definición de Eficiencia. 2008, de Promonegocios. Sitio web: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>

## 1.16. ROTACION DE PERSONAL

La rotación de personal se refiere a la salida de trabajadores de la organización por diferentes motivos, ya sea por renuncias o despidos y esos puestos de trabajo serán ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo determinado. Este término es bastante utilizado en Recursos Humanos y tiene una gran importancia en la estructura de la empresa.<sup>7</sup>

La rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual en el transcurso de un periodo de tiempo. Casi siempre se suele expresar en índices mensuales o anuales para así poder comparar.

La rotación personal puede tener varias ventajas o desventajas para los empleados y para la empresa, las ventajas son las siguientes:

- Que cada trabajador descubra su potencial y habilidades.
- Permite que cada empleado pueda descubrir el líder que lleva dentro.
- Permite que cada líder de grupo observe como en diferentes áreas se comportan los empleados.
- Permite que en cada grupo de trabajo puedan participar nuevos miembros periódicamente.

Pero también tiene algunas desventajas como:

- Que las personas no se encuentren preparadas para asumir nuevas funciones.
- Hay personas que les cuesta acostumbrarse a trabajar con nuevos miembros.
- Que algunos empleados no quieran recibir ayudar y a la hora de formar grupos quieren que todos le sigan a él.

---

<sup>7</sup> Álvarez, O. (2010). ¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula? , Marzo 2015, de Gestiopolis. Sitio web: <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>

- Hay personas a las que les cuesta socializar, por lo tanto, cuando están cómodos en un grupo y deben cambiarse a otro, les cuesta adaptarse.

### **1.16.1. TIPOS DE ROTACIÓN**

Hay dos tipos de rotación, la interna y la externa

- Interna: es aquella en la que los empleados no dejan la empresa sino que cambian de puesto pero dentro de la misma. Hay varios tipos.
  - Transferencia: es un cambio estable a otro puesto, pero sin mayor sueldo ni mayor jerarquía.
  - Ascensos: sería el cambio de puesto de un trabajador. Esto supone un puesto y un salario de mayor importancia.
  - Promociones: se entiende por un incremento de categoría, es decir, un incremento del sueldo pero sin cambiar de puesto.
  - Descensos: cuando se pasa de un puesto de mayor importancia y a otro que supone características inferiores.
- Rotación externa: se refiere a la entrada y salida de personas de la organización. Este tipo se da en casos como; la muerte del empleado, jubilación, incapacidad permanente, despido, mala selección, etc.

### **1.16.2. CAUSAS**

Una de las causas que genera rotación en la organización es la insatisfacción laboral, si un empleado recibe menos recompensas de las que él cree, se sentirá insatisfecho y por lo tanto buscará otro empleo.

Otro motivo es el relacionado con el contenido de trabajo y el salario, si el trabajador ve que no hay relación entre ambos, tratará de buscar una solución ya sea dentro de la organización o fuera.

Según investigaciones, otra causa que produce rotación son las condiciones laborales, el ambiente laboral de un trabajador debe ser el adecuado para que así pueda desempeñar bien su función y no tener que llegar a la rotación.

### **1.16.3. MANERAS DE EVITAR LA ROTACIÓN**

La contratación suele ser un proceso costoso por lo que cuanto más se pueda retener a los trabajadores mucho mejor.

#### **Tipos de cambio**

Tenemos que descubrir por qué los empleados dejan la empresa y podremos saber el porqué, y lo que podrá pasar en el futuro.

- Cambio estacional: cuando los empleados abandonan la empresa después de ciertos periodos, como finalizar un periodo de ventas, es decir, aquellos empleados cuyos sueldos se basan en las comisiones, pues buscan la manera de poder hacer dinero.
- Cambios por responsabilidad: puede darse cuando algún empleado busca otro empleo a causa de que cree que no va a poder seguir ascendiendo dentro de la organización.
- Éxodo masivo: se produce cuando un grupo de empleados decide dejar la empresa al mismo tiempo. Esto puede darse debido a un cambio de gerente, discusiones con sindicatos sobre temas de sueldo, etc. Este tipo es el peor que le puede pasar a un negocio.

### **1.17. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL**

Conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización.<sup>8</sup>

La rotación de personal o de recursos humanos es una opción de organización empresarial que muchas organizaciones asumen como parte importante de la estructura de su empresa, en concreto, de la sección de recursos humanos. La rotación de personal puede conllevar sendas ventajas tanto para los empleados como para la empresa, aunque también tiene aspectos que presentan dificultades en las relaciones laborales de los empleados dentro de la organización.

En la rotación de personal, el manejo de los recursos humanos debe hacerse con la asesoría de especialistas en el área que manejen muy bien la psicología con los empleados, de manera que los resultados repercutan de manera positiva en el conjunto de los recursos humanos y la rotación de personal genere los resultados deseados para la organización de la empresa.

### **1.18. SELECCIÓN DE PERSONAL**

Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.<sup>9</sup>

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos

---

<sup>8</sup> Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. Abril 2014, de Pirámide Sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>

<sup>9</sup> Ciego P. (2010). Selección de Personal. 2015, de Monografias. Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>.

para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación.

La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. Al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.<sup>10</sup>

### **1.19. SUPERVISION**

La observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto.

La supervisión también implica comunicar los progresos a los donantes, implementadores y beneficiarios del proyecto. Los informes posibilitan el uso de la información recabada en la toma de decisiones para mejorar el rendimiento del proyecto.<sup>11</sup>

#### **1.19.1. Propósito de la supervisión**

La supervisión es vital en la planificación e implementación del proyecto. Es como mirar a dónde se va cuando se monta en

---

<sup>10</sup> Chiavenato I. (2002). Gestión del Talento Humano.. Colombia: . Editorial Mc Graw Hill.

<sup>11</sup> Bartle P. (2007). La Naturaleza de la Supervisión y Evaluación. 2011, de CEC Sitio web: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/index.htm>

bicicleta; puede rectificar la dirección con el manillar para asegurarse de que no se sale del camino.

La supervisión proporciona información que puede ser útil para:

- Analizar la situación de la comunidad y su proyecto;
- Determinar si las aportaciones al proyecto se utilizan bien
- Identificar los problemas a los que se enfrenta la comunidad o el proyecto y encontrar soluciones
- Asegurarse de que todas las actividades se llevan a cabo convenientemente, por las personas adecuadas y a tiempo

## **1.20. EQUIPOS DE TRABAJO**

Conjunto de personas que interactúan directamente, con una finalidad perseguida por todos, para cuya consecución establecen unas normas de funcionamiento acordadas por todos los miembros del equipo del cual se sienten parte.<sup>12</sup>

Un equipo de trabajo es un grupo de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta.

Un equipo de trabajo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran. El término que se asocia con esta combinación de conocimientos, talentos y habilidades de los miembros del equipo en un esfuerzo común, es SINERGIA.

---

<sup>12</sup> Alles, M. (2005). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Chile: Ediciones Granica.

## 1.21. **CAPACITACION**

Capacitación, o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente, la capacitación:

- Busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- En función de las necesidades de la empresa,
- En un proceso estructurado con metas bien definidas.

La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Estas diferencias suelen ser descubiertas al hacer evaluaciones de desempeño, o descripciones de perfil de puesto.

Dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos. Cada persona debe estar preparado para ocupar las funciones que requiera la empresa. El cambio influye sobre lo que cada persona debe saber, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas.

Una de las principales responsabilidades de la supervisión es adelantarse a los cambios previendo demandas futuras de capacitación, y hacerlo según las aptitudes y el potencial de cada persona.<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Frigo E. (2011). ¿Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal?. mayo 5, 2015, de oro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad Sitio web: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rh/7011.htm>

## 1.22. **INDUCCION**

Método de raciocinio que consiste en alcanzar un principio que se deriva lógicamente de unos datos o hechos particulares.<sup>14</sup>

En otros términos es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.<sup>15</sup>



---

<sup>14</sup>Nieto, S. (1999). Diccionario en Español. Barcelona: Lexus.

<sup>15</sup> Frigo E. (2011). ¿Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal?. mayo 5, 2015, de oro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad Sitio web: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

## 2. CAPITULO III ANALISIS DE LA PROBLEMÁTICA

### 2.1. LA EMPRESA

El Banco de Crédito del Perú es el banco peruano más antiguo creado por un grupo de comerciantes italianos en 1889 como Banco Italiano, posteriormente fue comprado por la familia Romero y con el tiempo adquirió el nombre de Banco de Crédito del Perú. Hoy en día es una de las instituciones más grandes del Perú cuyo prestigio trasciende fronteras pues cuenta con oficinas en Bolivia, Chile y Miami.

#### 2.1.1. TIPO DE EMPRESA

Es una empresa perteneciente a la industria de finanzas, banca comercial y seguros, así mismo se considera como una empresa de servicios financieros realizando actividades comerciales, prestadoras de servicios de intermediación relacionados al ámbito de generación de valor a través del dinero.

Es una Sociedad Anónimas Abierta cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones.

#### 2.1.2. MISION

*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.*

#### 2.1.3. VISION

*Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos*

#### 2.1.4. HISTORIA

La institución, llamada durante sus primeros 52 años Banco Italiano, inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro.

El 01 de febrero de 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social, por la de Banco de Crédito del Perú.

Así, el Banco Italiano, el primero en el país, cerró su eficiente labor después de haber obtenido los más altos resultados de nuestra institución. Con el propósito de conseguir un mayor peso internacional, instalamos sucursales en Nassau y en Nueva York, hecho que nos convirtió en el único Banco peruano presente en dos de las plazas financieras más importantes del mundo. La expansión de nuestras actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Con ese fin se construyó un edificio de 30,000 m<sup>2</sup>, aproximadamente, en el distrito de La Molina. Luego, con el objetivo de mejorar nuestros servicios, establecimos la Red Nacional de Tele Proceso, que a fines de 1988 conectaba casi todas las oficinas del país con el computador central de Lima; asimismo, creamos la Cuenta Corriente y Libreta de Ahorro Nacional, e instalamos una extensa red de cajeros automáticos.

En 1993, adquirimos el Banco Popular de Bolivia, hoy Banco de Crédito de Bolivia. Un año más tarde, con el fin de brindar una atención aún más especializada, creamos Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año siguiente establecimos Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero. Durante los '90, nuestra oficina de representación en Santiago de Chile desarrolló una interesante actividad, dado el notable incremento de los capitales chilenos invertidos en empresas peruanas. La

recuperación de los jóvenes talentos que emigraron entre 1970 y 1990 al extranjero, fue otro aspecto importante de esa década. Esos profesionales, sólidamente formados en centros académicos y empresas importantes de los Estados Unidos y Europa, han contribuido a confirmar la imagen que siempre tuvimos: un Banco con espíritu moderno. Al cumplir 125 años en el mercado local, nuestra institución cuenta con 375 Agencias, más de 1,800 cajeros automáticos, más de 5,600 Agentes BCP y más de 15,000 colaboradores; así como bancos corresponsales en todo el mundo.

### **Sede Central**

La sede central sirve como oficina principal y centro de operaciones para el banco. El edificio tiene más de 49,000 metros cuadrados en cinco niveles, las amplias plantas maximizan flexibilidad, incrementan su adaptabilidad futura y reduce su dependencia de ascensores. Debido al gran tamaño de los pisos, cada departamento está diseñado con elementos que les proveen de identidad propia. Todos los niveles están visualmente conectados en el lobby principal con un atrio en un bloque de vidrio elíptico que atraviesa toda la estructura. Los usos públicos están separados de las áreas de uso laboral como un volumen constructivo que se eleva 9 metros desde el suelo mediante columnas, las facilidades incluyen una cafetería, un auditorio de 350 asientos y espacios de almacenamiento, el techo posee un helipuerto y equipos de telecomunicación.

### **125 años: Un nuevo logo y una nueva meta [**

El 9 de abril de 2014, el Banco de Crédito del Perú cumplió 125 años de existencia habiendo visto pasar 2 guerras mundiales y decenas de gobiernos.

Las empresas peruanas que cumplen 125 años son escasas, es por eso que remodeló su Sucursal San Isidro, ahora existe un moderno edificio ubicado en este importante centro financiero, es

su primer edificio inteligente tridimensional con una tecnología que no existe en otros países de la región.

En la fachada del edificio, ubicado en la Av. Juan de Arona y la Av. Rivera Navarrete en el distrito de San Isidro, se ha colocado una pantalla de 900 metros cuadrados y 25,000 luces LED, que se activan tocando una pantalla. Se trata de una obra implementada con tecnología LED que proyecta diferentes motivos artísticos cambiantes. Este sistema proviene de Inglaterra

En el día, funciona con una primera capa de luces, y en la noche se produce una trama tridimensional impactante. Asimismo, la instalación es enteramente interactiva. Es decir, que a través de una pantalla táctil del tamaño de una persona, el público podrá expresarse libremente haciendo bosquejos en el espacio de creación, que se proyectará en tiempo real en toda la superficie del edificio de 17 pisos.

Así mismo, deja a un costado su tradicional logo (inspirado en los símbolos matemáticos: por más), estrenando uno con un estilo diferente y la nueva meta trazada: ser el Banco más enfocado en el cliente.

### 2.1.5. **ORGANIGRAMA**

EL BCP presenta una organización compleja en todo sentido, dado que es una gran entidad financiera.

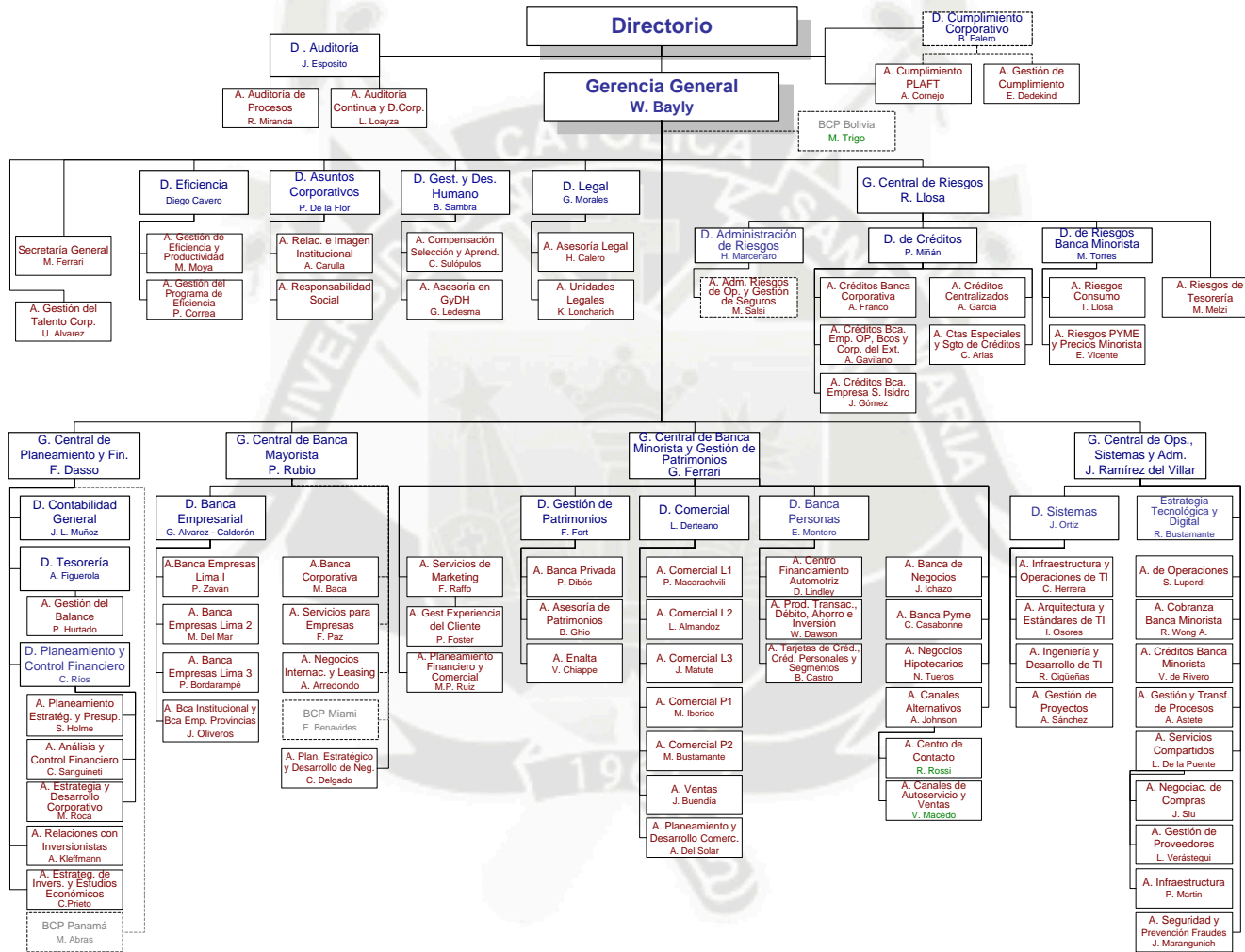
El organigrama 1 presenta en primer lugar a la cabeza de la organización, el directorio, formado por los accionistas mayoritarios, seguidamente encontramos al Gerente General, representante directo e imagen directa del banco. Así mismo el banco se divide en áreas específicas más conocidas como GESTIONES, dichas gestiones se dividen en DIVISIONES encargadas cada una de una actividad especial; por otro lado, estas nuevamente se subdividen en ÁREAS.

Cada uno de estos segmentos cuenta cada uno con propia estructura, llevando a cabo de manera autónoma los roles y responsabilidades asignados.

El siguiente organigrama muestra a groso modo como se divide el banco presentando solamente:

- Directorio
- Gerente general
- Gestiones
- Áreas

# Esquema 1: Organigrama 1



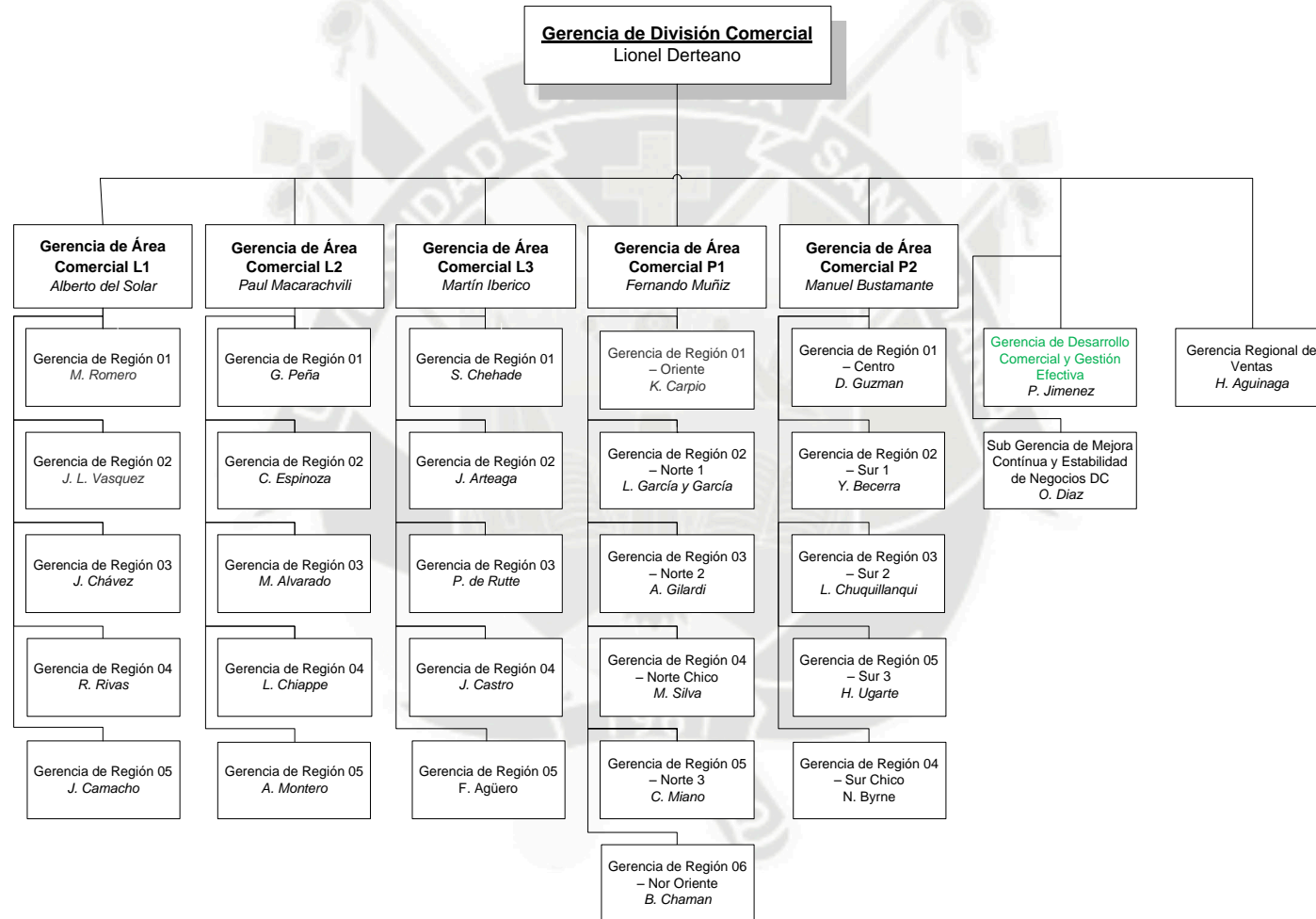
Fuente: Banco de Crédito del Perú

El organigrama 2 presenta a más detalle cómo se estructura la DIVISION COMERCIAL, dividida a su vez por ÁREAS COMERCIALES, donde se puede separar la división de Lima a la de provincias.

Cada una de estas ÁREAS está compuesta por regiones, conformada por una cantidad específica de departamentos, y a la cabeza de cada región encontramos a un Gerente Regional, dicho gerente regional se encuentra al mando de cada uno de los gerentes de agencia de las provincias a las que pertenece su región

De este modo para el análisis que realizaremos todas las agencias de Arequipa pertenece a la GERENCIA DE REGIÓN SUR 1 – Perteneciente al ÁREA COMERCIAL PROVINCIAS 2, perteneciente a la DIVISION COMERCIAL.

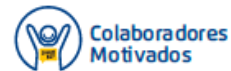
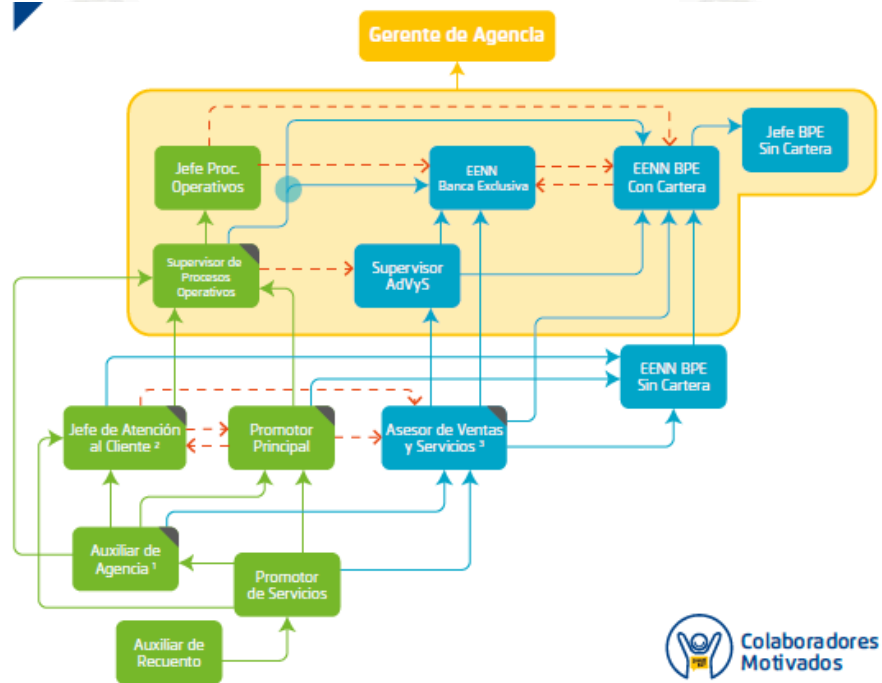
## Esquema 2: Organigrama2



Fuente: Banco de Crédito del Perú

En el organigrama 3 podemos darnos cuenta que una vez que hemos llegado al Gerente de Agencia, podemos encontrar una serie de puestos por debajo de él, es así que se da la línea de carrera en el Bcp, en la cual encontramos casi a la base a las ventanillas, principal elemento de nuestro estudio.

**Esquema 3: Organigrama 3**



**Leyenda:**

- Ruta Gerencia:** Todos los puestos que se encuentran en la zona amarilla pueden ser promovidos a Gerente de Agencia.
- **Ruta Operaciones:** Esta ruta muestra el crecimiento de los colaboradores en los puestos operativos.
- **Ruta Comercial:** Esta ruta muestra el crecimiento de los colaboradores en los puestos comerciales.
- - - **Movimientos horizontales:** Son cambios de puestos en una misma línea jerárquica que se puede dar entre dos cargos operativos, dos cargos comerciales o de un cargo operativo hacia uno comercial.
- Los colaboradores pueden ser promovidos a los puestos que están marcados con este símbolo bajo un proceso interno liderado por el Área Comercial respectiva, previa verificación de pre requisitos realizada por GDH. Las promociones a los demás puestos deben pasar obligatoriamente por un proceso de selección que puede ser interno, externo o mixto llevado a cabo por GDH.
- La ruta de crecimiento solo se divide en dos caminos cuando el cruce de líneas tiene este símbolo. En las intersecciones donde no haya este círculo, la línea continúa su recorrido inicial.

**Consideraciones:**

- 1 El Auxiliar de Agencia puede pasar a Supervisor de Procesos Operativos si se ha desempeñado en su cargo por año y medio.
- 2 El Jefe de Asesoría al Cliente puede pasar a Supervisor de Procesos Operativos si previamente ha sido Promotor Principal.
- 3 Cuando se trata de una convocatoria externa para reclutar AdvyS, el proceso está a cargo de GDH.

Fuente Banco de Crédito del Perú

### **2.1.6. AREAS FUNCIONALES**

Se tienen 12 principales áreas funcionales en oficina las que son:

- Gerente de agencia
- Funcionario Bex
- Funcionario Pyme
- Supervisor de Asesores de Venta y Servicios
- Supervisor de Operaciones
- Asesores de Ventas y Servicios
- Jefe de atención al Cliente
- Promotor Principal
- Promotor de Ventas y Servicios
- Supervisor de Procesos back office
- Auxiliar de Recuento
- Auxiliar de Agencia

La misión, objetivo, roles y responsabilidades de cada área se encuentran en el anexo 1.

### **2.2. NIVEL DE ROTACIÓN DE PERSONAL (IRP)**

El nivel de rotación de cada agencia se medirá según el número de salidas y nuevos contratos, en relación del número de trabajadores en determinado tiempo, dichos datos han sido recopilados según la base de datos del área de RRHH del banco. Como dato histórico vemos que el IRP de la mayoría de agencias del banco de crédito no ha sido mayor al 20% desde el año 2006

Se detalla a continuación dicha información dividida por agencias y tomando datos de los años 2012, 2013, 2013 y mitad del año 2015, dicha información solo compete los años mencionados dado que es

la información más reciente que se ha podido conseguir, se toma en comparación también parte del año 2015 pues los datos completos se generan a fin de año.

$$IRP = \frac{\frac{A+D}{2} * 100}{\frac{F1+F2}{2}}$$

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el período considerado

D: Personas desvinculadas durante el mismo período

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

### **2.2.1. Rotacion de Personal Año 2012**

A continuación se presenta la base de datos con las salidas de los promotores de servicios obtenida del año 2012 dividida por agencias y teniendo en la parte final el área de los Trainne (promotores de servicio que reemplazan vacaciones, licencias de maternidad, los cuales no están integrados a ninguna agencia)

Se muestra la división del año 2012 según las cuatro campañas, de 3 meses cada una

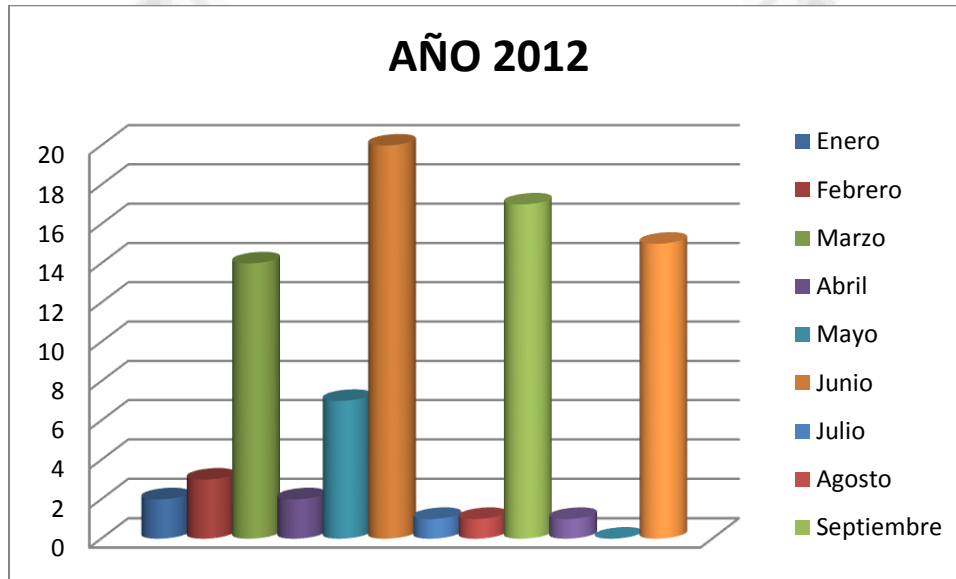
**Cuadro 3: Salidas del Año 2012**

AÑO2012												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>AREQUIPA</b>	1		2		1	3	1		2	1		2
<b>SAN CAMILO</b>			1		1	2			2			1
<b>JOSÉ LUIS BUSTAMANTE</b>		1	1			2		1	1			1
<b>CAYMA</b>		1	1	1	1	2			2			2
<b>CERRO COLORADO</b>												
<b>HUNTER</b>												
<b>LA MERCED</b>			1			1			1			1
<b>LA NEGRITA</b>			2			2			2			1
<b>MALL AVENTURA</b>			1		1				1			1
<b>MARIANO MELGAR</b>												
<b>PARQUE INDUSTRIAL</b>			1		1	3			2			1
<b>SIGLO XX</b>												
<b>SOCABAYA</b>												
<b>UMACOLLO</b>			1		1	1			1			1
<b>YANAHUARA</b>												
<b>TRAINNE</b>	1	1	3	1	1	4			3			4
<b>TOTAL</b>	2	3	14	2	7	20	1	1	17	1	0	15
<b>TOTAL ANUAL</b>												83

Fuente: Elaboración Propia

Durante el año 2012 se registró una cantidad considerable de salidas del puesto de ventanilla, se puede observar en la siguiente tabla que en el último mes de cada trimestre se encuentra un mayor número de estos. Siendo los meses de Marzo, Junio, Setiembre y Diciembre los de más alta salida.

**Gráfico 1: Niveles de Salida Año 2012**



**Fuente: Elaboración Propia**

Como se puede observar en el gráfico anterior, las salidas de personal poseen una tendencia de cada tres meses, es así que resaltan 4 picos altos los cuales corresponden a los meses de marzo, junio, setiembre y diciembre. En el mes final de la campaña trimestral.

En el recuadro siguiente se puede observar el número de contratos que se realizó en el año 2012, se debe tener en cuenta que para ese año las contrataciones de llevaban a cabo cada 2 meses.

**Cuadro 4: Contrataciones Año 2012**

AÑO 2012	
MESES	NUEVAS CONTRATACIONES
Enero	
Febrero	30
Marzo	
Abril	10
Mayo	
Junio	9
Julio	
Agosto	25
Septiembre	
Octubre	20
Noviembre	
Diciembre	5
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

Como se puede observar el total de contratos nuevos fue de 99 personas, de las cuales 83 pasaron a ocupar puestos fijos, el restante paso a ser Trainee de reemplazo o apoyo a requerimiento.

Según los datos obtenidos aplicamos la fórmula del IPR, para obtener el índice de rotación de personal del año 2013 es así que:

$$IPR = \frac{\frac{99+83}{2} * 100}{\frac{245+261}{2}}$$

$$IPR = 35.96$$

Dónde:

- A: 99
- D: 83
- F1: 245
- F2: 261

***Obtenemos así el IPR del año 2012 lo cual supone que por 83 salidas se obtuvo una rotación de 35.96%, cuyo resultado es sumamente alto.***

### **2.2.2. Rotacion de Personal Año 2013**

A continuación se presenta la base de datos con las salidas de los promotores de servicios obtenida del año 2013, la misma que dividida por agencias y teniendo en la parte final de igual manera a el área de los Trainne. Se toma un año dividió por cuatro campañas trimestrales



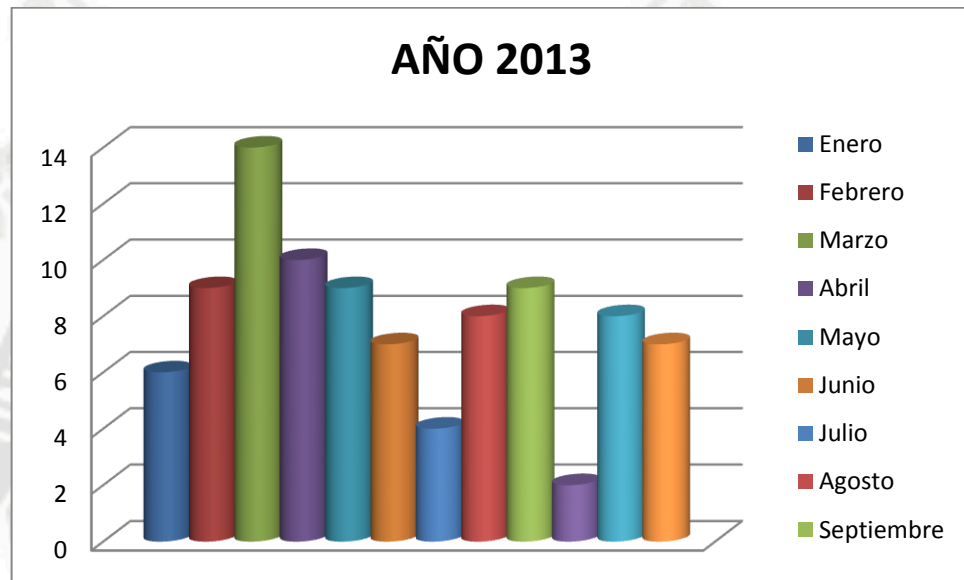
**Cuadro 5: Salidas Año 2013**

AÑO 2013												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>AREQUIPA</b>	1	3	1	3	1	1	2	1	1	1	1	1
<b>SAN CAMILO</b>	1	2				2		1	1		2	1
<b>JOSÉ LUIS BUSTAMANTE</b>	1	1	2	3				1				1
<b>CAYMA</b>	1		2		2				3			
<b>CERRO COLORADO</b>												
<b>HUNTER</b>												
<b>LA MERCED</b>			1			1			1			1
<b>LA NEGRITA</b>			2		3			2				
<b>MALL AVENTURA</b>			2			1		1			1	
<b>MARIANO MELGAR</b>												
<b>PARQUE INDUSTRIAL</b>			2	2			1		1		1	1
<b>SIGLO XX</b>												
<b>SOCABAYA</b>												
<b>UMACOLLO</b>			1		1			1			1	
<b>YANAHUARA</b>												
<b>TRAINNE</b>	2	3	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2
<b>TOTAL</b>	6	9	14	10	9	7	4	8	9	2	8	7
<b>TOTAL ANUAL</b>												93

**Fuente: Elaboración Propia**

En el año 2013, el nivel de las salidas del puesto fue más variado, el mes de Marzo registró el número más alto, seguido por los meses de Abril y Febrero, tal y como se observa en la siguiente tabla y se observa la comparación en el grafico

**Grafico 2: Niveles de salidas Año 2013**



**Fuente: Elaboración Propia**

En el gráfico de este año, no se observa ninguna clase de tendencia pues se presentan picos casi similares a lo largo de todo el año, el pico más alto se registró en el mes de marzo.

Durante ese año se registraron las siguientes contrataciones mensuales:

**Cuadro 6: Contrataciones Año 2013**

AÑO 2013	
MESES	NUEVOS CONTRATOS
Enero	15
Febrero	7
Marzo	7
Abril	16
Mayo	10
Junio	10
Julio	8
Agosto	6
Septiembre	7
Octubre	10
Noviembre	5
Diciembre	10
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>

Fuente: Elaboración Propia

Según los datos obtenidos aplicamos la fórmula del IPR, para obtener el índice de rotación de personal del año 2013 es así que:

$$IPR = \frac{\frac{111+93}{2} * 100}{\frac{255+273}{2}}$$

$$IPR = 38.63$$

Donde:

- A: 111
- D: 93
- F1:255
- F2:273.

***Obtenemos así el IPR del año 2013 lo cual supone que por 93 salidas se obtuvo una rotación de 38.63%, cuyo resultado es sumamente alto una vez más.***

### **2.2.3. Rotacion de Personal Año 2014**

A continuación se presenta la base de datos con las salidas de los promotores de servicios obtenida del año 2014, la misma que es dividida por agencias y teniendo en la parte final de igual manera a el área de los Trainne. Se toma un año dividió por cuatro campañas trimestrales

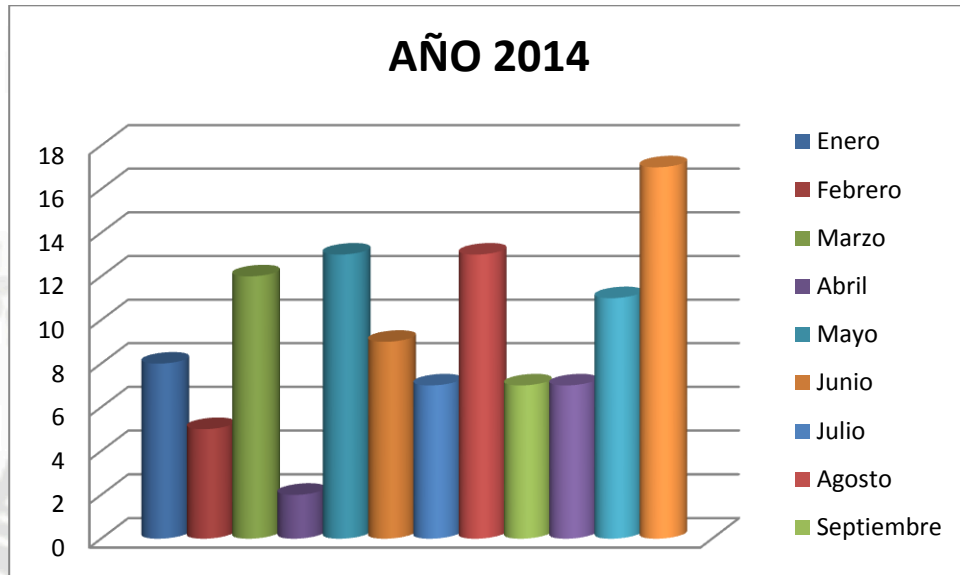
**Cuadro 7: Salidas Año 2014**

AÑO 2014												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
<b>AREQUIPA</b>	2	1	3	1	2	2	2	3	3	1	4	5
<b>SAN CAMILO</b>	1					1		1			2	1
<b>JOSÉ LUIS BUSTAMANTE</b>	1				1		2	1			1	
<b>CAYMA</b>		1	2		2	2		2	2		3	
<b>CERRO COLORADO</b>												1
<b>HUNTER</b>												
<b>LA MERCED</b>			1			1						1
<b>LA NEGRITA</b>	1		1		1		1	1		1	1	
<b>MALL AVENTURA</b>		1			1			1			1	
<b>MARIANO MELGAR</b>												1
<b>PARQUE INDUSTRIAL</b>		2		1				1				
<b>SIGLO XX</b>												
<b>SOCABAYA</b>												
<b>UMACOLLO</b>	1				1			1				1
<b>YANAHUARA</b>												
<b>TRAINNE</b>	2		5		5	3	2	2	2	5	1	7
<b>TOTAL</b>	8	5	12	2	13	9	7	13	7	7	13	17
<b>TOTAL ANUAL</b>												113

Fuente: Elaboración Propia

Durante el año 2014, el mes de diciembre registró el mayor número de salidas, seguido por el mes de Marzo, Enero y Junio. Dicho nivel se puede observar en la siguiente tabla y en el grafico

**Grafico 3: Nivel de Salidas Año 2014**



**Fuente: Elaboración Propia**

Según el grafico del año 2014 los meses con niveles más altos de salidas fueron los meses de febrero, junio, setiembre y diciembre. A partir del mes de la segunda campaña se observa un poco de la tendencia de nivel de salidas cada tres meses, al final de la campaña trimestral.

Durante ese año se registraron las siguientes contrataciones mensuales:

**Cuadro 8: Contrataciones Año 2014**

AÑO 2014	
MESES	NUEVAS CONTRATACIONES
Enero	10
Febrero	10
Marzo	7
Abril	15
Mayo	5
Junio	15
Julio	11
Agosto	8
Septiembre	15
Octubre	8
Noviembre	8
Diciembre	15
<b>TOTAL</b>	<b>127</b>

Fuente: Elaboración Propia

Según los datos obtenidos aplicamos la fórmula del IPR, para obtener el índice de rotación de personal del año 2013 es así que:

$$IPR = \frac{\frac{127+113}{2} * 100}{\frac{273+289}{2}}$$

$$IPR = 42.55$$

Donde:

- A: 127
- D: 111
- F1:  $162+111=273$
- F2:  $162+127=289$

***Obtenemos así el IPR del año 2014 lo cual supone que por 113 salidas se obtuvo una rotación de 42.55%, cuyo resultado es sumamente alto.***

#### **2.2.4. Rotacion de Personal Año 2015**

Para el año 2015 se ha tomado como base datos hasta el mes de Junio pues la data completa sale a cierre de diciembre de cada año.

A continuación se presenta la información con las salidas de los promotores de servicios obtenida del año 2015, la misma que dividida por agencias y teniendo en la parte final de igual manera a el área de los Trainne. Se toma la división por cuatro campañas trimestrales

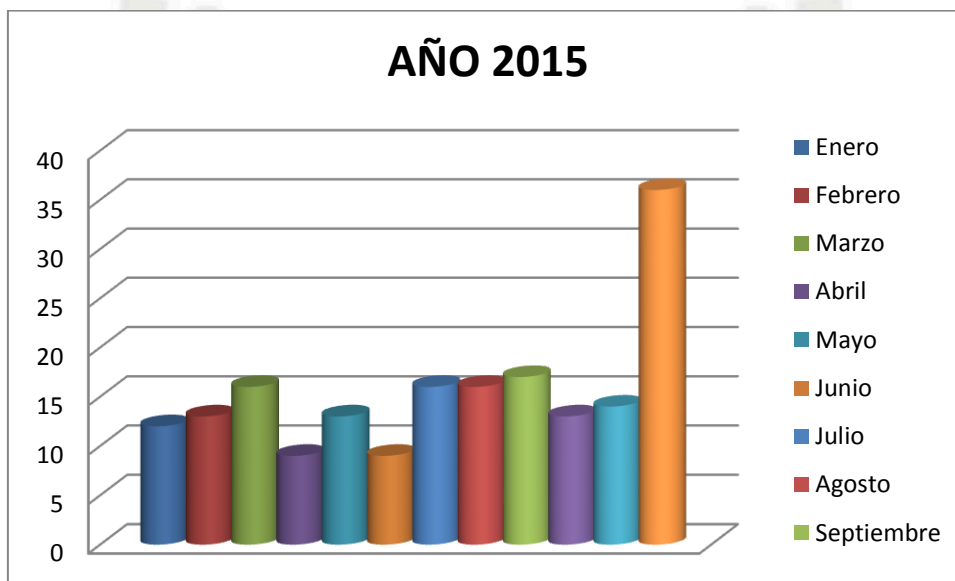
**Cuadro 9: Salidas Año 2015**

AÑO 2015												
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
AREQUIPA	4	3	4	3	3		2	3	2	1	4	5
SAN CAMILO		1			1		1		2			1
JOSE LUIS BUSTAMANTE	1	1	2	1		1		3		1	1	3
CAYMA		2	1	1	2	3	1	2	3	1		4
CERRO COLORADO			1					1		1		1
HUNTER					1		1					1
LA MERCED		1			1		1		1		1	
LA NEGRITA	2	1	1			1	2	1		1		3
MALL AVENTURA		1		1			1	1	2	3	4	3
MARIANO MELGAR						1		1		1		1
PARQUE INDUSTRIAL			1		1		1		1		1	3
SIGLO XX	1				1		1		2			1
SOCABAYA			1				1	1		1		
UMACOLLO	1		1		1							3
YANAHUARA		1				1	1					2
TRAINNE	3	2	4	3	2	2	3	3	4	3	3	5
TOTAL	12	13	16	9	13	9	16	16	17	13	14	36
TOTAL ANUAL	184											

Fuente: Elaboración Propia

Continuando con el año 2015 podemos observar que la tendencia a dejar el banco por una u otra razón subió considerablemente, y de esta manera la mayoría de estas salidas se registró en el mes de diciembre, de la misma manera la masa maniobras de ventanilla (Trainne), son aquellos que más salidas tuvieron durante el año.

**Grafico 4: Nivel de Salidas Año 2015**



**Fuente: Elaboración Propia**

Según el grafico 4 vemos que durante casi todo el año se registró una tendencia de salida alta en comparación con otros años y de esta manera casi uniforme, sin embargo podemos observar el pico más alto que se dio en el mes de diciembre, probablemente por término del año y fin de la campaña

**Cuadro 10: Contrataciones Año 2015**

AÑO 2015	
MESES	NUEVAS CONTRATACIONES
Enero	20
Febrero	15
Marzo	15
Abril	18
Mayo	10
Junio	15
Julio	10
Agosto	18
Septiembre	15
Octubre	20
Noviembre	15
Diciembre	16
<b>TOTAL</b>	<b>187</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

Según los datos obtenidos aplicamos la fórmula del IPR, para obtener el índice de rotación de personal del año 2015 es así que:

$$IPR = \frac{\frac{187+184}{2} * 100}{\frac{366+373}{2}}$$

$$IPR = 50.20$$

Donde:

- **A:** 187
- **D:** 184
- **F1:**366
- **F2:**373

***Obtenemos así el IPR a mitad del año 2015 lo cual supone que por 184 salidas se obtuvo una rotación de 50.20%, cuyo resultado es nuevamente alto, se observa que año a año la tendencia a la rotación crece.***

#### **2.2.5. Analisis Acumulado**

Haciendo un resumen a la fecha se puede observar según los datos de la tabla que las agencias más grandes como la Sucursal Arequipa, Cayma, Bustamante son agencias con alto índice de salidas. Por otro lado agencias con mayor afluencia de público como San Camilo, La Negrita y Parque Industrial también presentan números altos de salidas de ventanilla.

Y sin tomar en cuenta agencias el mayor número de estas salidas lo registra el segmento Trainne.

**Cuadro 11: Total Salidas por agencias**

ACUMULADO POR AGENCIAS	
AREQUIPA	93
SAN CAMILO	29
JOSE LUIS BUSTAMANTE	36
CAYMA	52
CERRO COLORADO	5
HUNTER	3
LA MERCED	16
LA NEGRITA	33
MALL AVENTURA	29
MARIANO MELGAR	5
PARQUE INDUSTRIAL	28
SIGLO XX	6
SOCABAYA	4
UMACOLLO	19
YANAHUARA	5
TRAINNE	110
TOTAL	473

**Fuente: Elaboración Propia**

**Gráfico 5: Nivel total de salidas por agencias**



**Fuente: Elaboración Propia**

Haciendo una recopilación de los datos anteriores, en el gráfico anterior podemos observar cuáles son las agencias que más salidas han reportado en los últimos años, de este modo vemos que las agencias de mayor afluencia son aquellas que mayor número de renuncias o abandonos presentan como la agencia Arequipa, Cayma, José Luis San Camilo. Por otro lado vemos que la masa maniobras los denominados Trainne también presentan un alto rango de salidas incluso mayor que los de la agencia Arequipa.

**Cuadro 12: Total salidas por años**

	2012	2013	2014	2015
AREQUIPA	13	17	29	34
SAN CAMILO	7	10	6	6
JOSE LUIS BUSTAMANTE	7	9	6	14
CAYMA	10	8	14	20
CERRO COLORADO	0	0	1	4
HUNTER	0	0	0	3
LA MERCED	4	4	3	5
LA NEGRITA	7	7	7	12
MALL AVENTURA	4	5	4	16
MARIANO MELGAR	0	0	1	4
PARQUE INDUSTRIAL	8	8	4	8
SIGLO XX	0	0	0	6
SOCABAYA	0	0	0	4
UMACOLLO	5	4	4	6
YANAHUARA	0	0	0	5
TRAINNE	18	21	34	37
TOTAL	83	93	113	184

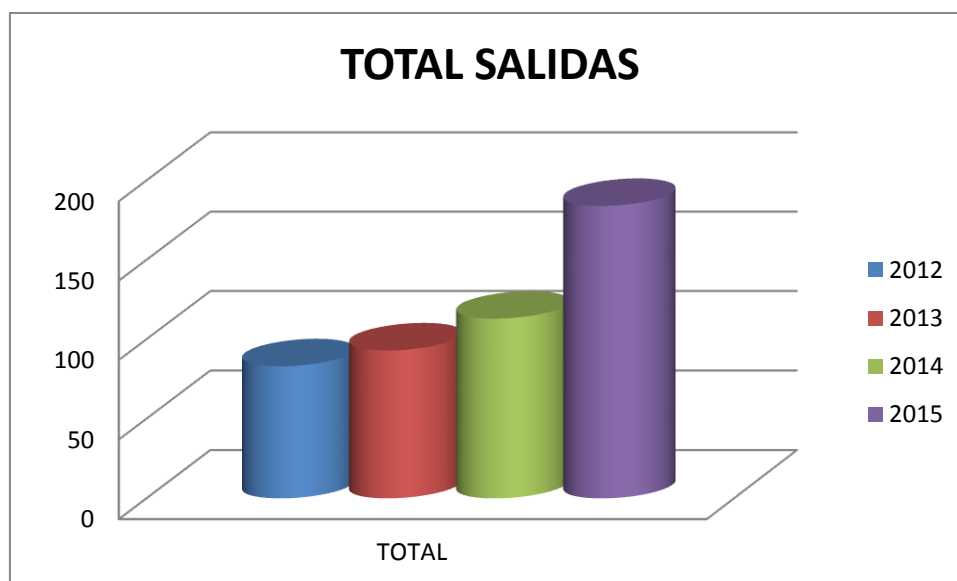
**Fuente: Elaboración Propia**

La tabla anterior muestra en resumen cuantos promotores salieron de sus agencias en cada uno de los años anteriores, con la finalidad de saber con qué nivel se dan estas salidas.

Algunas agencias muestran datos cero, debemos tener en consideración que las agencias nuevas de:

Mariano Melgar, Socabaya, Siglo XX y Hunter son agencias recientemente inauguradas en el año 2015.

**Grafico 6: Nivel total de salidas por años**



**Fuente: Elaboración Propia**

Con el grafico anterior se puede sacar en conclusión que la tendencia a salir del puesto va en aumento según cada año, más promotores abandonan el puesto por diversos motivos, que debemos analizar en adelante, puesto que si sigue subiendo nos damos cuenta que las cosas no andan bien y generará problemas a la empresa.

### **2.3. MOTIVOS DE ROTACION**

La siguiente tabla ha sido elaborada según información brindada por el área de RRHH, dado que es el área en la cual cada una de las salidas son reportadas se subdividen en solo 3 motivos, dicha información es data teórica brindada por el banco, la cual nos ayudara a analizar cuál es principal motivo de las salidas y en adelante averiguar cómo contrarrestar dicho factor.

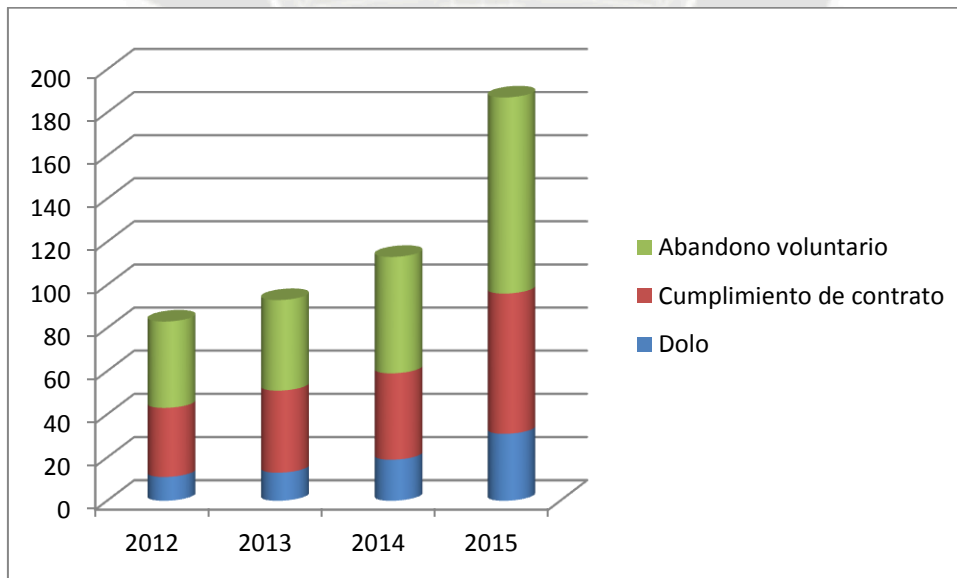
**Cuadro 13: Motivos rotación de personal**

	2012	2013	2014	2015
Dolo	11	13	19	31
Cumplimiento de contrato	32	38	40	65
Abandono voluntario	40	42	54	91
Total	83	93	113	187

**Fuente: Elaboración Propia**

Los principales motivos que se consideran para estas salidas son las 3 siguientes detalladas en la tabla, de las cuales el abandono voluntario ocupa el 1er puesto, dicho factor muestra un crecimiento progresivo a través de los años.

**Grafico 7: Nivel motivos de rotación de personal**



**Fuente: Elaboración Propia**

Del grafico anterior lo más resaltante es el aumento de las barras de abandono voluntario, por diferentes razones que trataremos de averiguar. Por otro lado los motivos de cumplimiento de contrato y dolo no poseen una tendencia segura pero se encuentran siempre presentes en los años analizados

En el esquema siguiente resumimos las principales razones que encontramos por las cuales se llevó a cabo la rotación de personal en el banco

Existen 3 principales motivos claramente diferenciados, los cuales son empujados por diversas situaciones que finalmente conllevan al resultado final que es la salida del puesto tal y como se muestra

#### **2.4. DOLO**

Para poder analizar el problema del DOLO, se ha realizado un análisis del proceso normal del área de ventanilla y de esta manera verificar en que puntos se da el quiebre y se comete el fraude.

##### **2.4.1. PROCESO NORMAL PARA REALIZAR TRANSACCIONES**

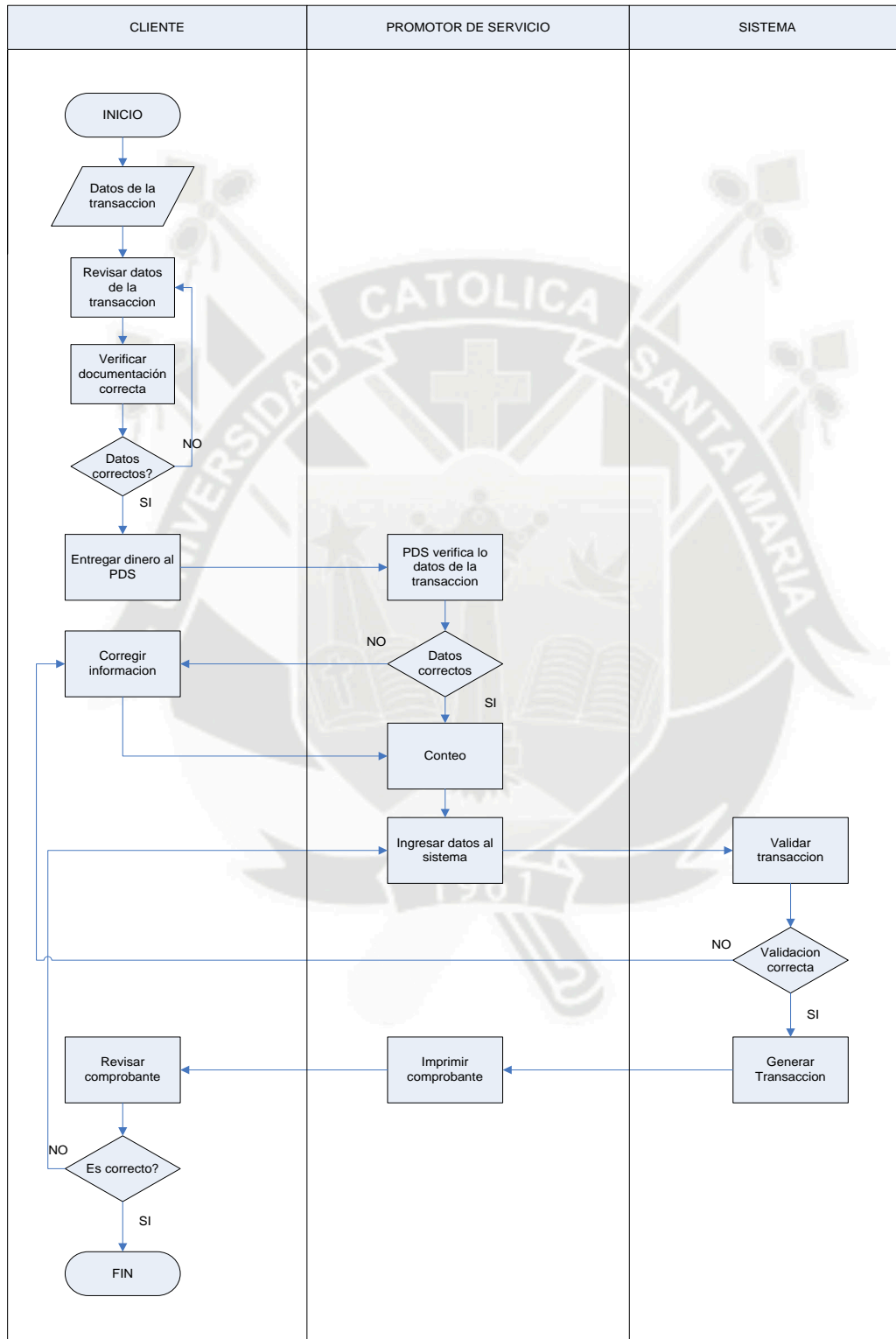
El papel del PDS consta básicamente de cumplir el papel de receptor pagador, siguiendo indicaciones de cliente sin perder la calidad de servicio, tratando de encontrar las mejores oportunidades de venta para así poder consolidarse optimo en el desarrollo de su planilla de desempeño lo que conlleva a ser productivo.

##### **2.4.2. DESCRIPCION DEL PROCESO**

1. Inicio
  - a. Datos de entrada del proceso:  
Documentación del tipo de transacción
  - b. Cliente revisa datos de transacción a realizar
2. Verifica información dada
3. Datos correctos
  - No: Volver al paso 3
  - Si: Seguir al paso 5
4. Cliente entrega documentación y dinero al Promotor de Servicio
5. Promotor de servicio valida los datos
6. Validación correcta
  - No: Seguir al paso 10
  - Si: Seguir al paso 9
7. Conteo
8. Corregir la información
9. Ingresas datos al sistema
10. Validar información
11. Datos correctos
  - No: Volver al paso 10
  - Si: Seguir al paso 14
12. Sistema genera la transacción
13. Promotor indica al sistema confirmación de la transacción
14. Sistema imprime comprobante de transacción
15. Cliente Revisa transacción
16. Datos correctos
  - No: 10
  - Si: 20
17. Cliente revisa transacción
18. FIN

### 2.4.3. Flujo del proceso actual del Promotor de Servicios

Esquema 4: Flujo del proceso de PDS



Del flujo y proceso anterior determinamos que no hay ningún tipo de proceso que conlleve en si a un papel de control directo, pues según la información recopilada todo el control recae en 3 áreas específicas detalladas a continuación

**Cuadro 14: Roles de control por áreas**

AREA	ROL IDEAL	ROL ACTUAL
PROMOTOR PRINCIPAL	Según el manual de funciones y procedimientos el Promotor Principal,( véase en Anexos) contribuye con el manejo del correcto funcionamiento de los procesos que se realizan en el área de ventanilla, el promotor de servicio principal es uno de los encargado de revisar paulatinamente que los PDS cumplan su función honestamente, a través de su sola presencia en la parte de atrás de la ventanilla, dando soporte de ayuda para consultas a los nuevos PDS y velando por la seguridad	Actualmente los Promotores de servicio que recién asumen el puesto no caminan al mismo ritmo de los nuevos PdS, y la meta es considerada imparables por eso que en la mayoría de casos el PP deja de lado sus labores de supervisión y asume la labor de PDS en lo que es desempeño (operaciones, ventas, migración, etc.)
SUPERVISOR DE OPERACIONES	Según el manual de funciones y procedimientos el Supervisor de Operaciones,( véase en Anexos) es el principal encargado de velar por el correcto funcionamiento de los promotores a su mando, para ello debe cumplir con : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charla de concientización diaria</li> <li>• Mínimo 2 arqueos aleatorios diarios</li> <li>• Control de los límites operativos</li> <li>• Control del palomar de trabajo</li> <li>• Revisión de los PDS a no portar objetos personales</li> </ul>	En la actualidad el SPO posee múltiples funciones y roles que teóricamente deben ir de la mano con la ayuda del PP, sin embargo como el Promotor Principal se encuentra apoyando a los ventanillas, el SPO se sobrecarga de funciones y ahí deja de lado su parte de control de la seguridad con las labores ya mencionadas, es ese momento en donde se les “escapa de las manos”
GERENTE DE AGENCIA	Según el manual de funciones y procedimientos Gerente de Agencia es aquel que vela por la seguridad total de la agencia en que está asignado, (véase en Anexos) si bien	Al día de hoy en las agencias el GDO cumple solo con “lo necesario” de tal manera que cada vez que ocurre un suceso es

	<p>no lo hace directamente con el área de ventanilla como lo hace el supervisor, es aquel que da cara ante cualquier evento inoportuno. Su deber es estar presente en todo aquello que tenga que ver con seguridad en todas las áreas que componen la agencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones</li> <li>• Plataforma</li> <li>• Pyme</li> <li>• Bex</li> </ul>	<p>este el encargado de reportar a RRHH y darse la desvinculación.</p>
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

Del cuadro anterior nos damos cuenta que dado la situación actual de desorden en las capacitaciones de los nuevos promotores todo el sistema de control se cambia y lo ya descrito en los correspondientes manuales de procedimientos de cada una de las áreas involucradas no se cumple. De esta manera es que los Promotores al verse solos en alguna situación cometen los fraudes, los cuales siempre de una u otra manera siempre son descubiertos. Y es así que se procede a la baja de ese tipo de personal.

## 2.5. TERMINO DE CONTRATO

Cuando un GDO en compañía del SPO y PP, evalúan el desempeño de un Promotor de servicio y este resulta negativo entonces se decide en comunicación con el Asistente regional y el encargado de RRHH que es momento de no renovar el contrato vigente al Promotor de servicio. Ahora se sabe que el bajo desempeño del personal se lleva a cabo por diferentes motivos que afectan cada uno de los indicadores que conllevan a la medición final del promotor,

Básicamente se debe analizar desde el inicio cuando se seleccionó a este personal que lamentablemente no cumple las características que ha pedido para ocupar el puesto.

## **2.6. SELECCIÓN DEL PERSONAL**

La selección de personal es un proceso que se ha venido realizando en el banco de manera irregular, se llevara a cabo una descripción de como se viene dando este proceso pues parte del gran problema de la rotación de personal se da a cabo por un mal reclutamiento de personas que ocupan el puesto. Según fuentes directas del área de RRHH la selección de personal no ha sido la misma pues hasta finales del 2014, era el mismo banco quien realizaba la selección por el mismo representante de RRHH del banco el cual es únicamente una sola persona, junto a los jefes de la Sucursal Arequipa y Asistente Regional. De este año en adelante se empezó a contratar a una empresa tercerizadora encargada del reclutamiento y selección del personal.

### **2.6.1. Perfil del puesto**

Se analizara el perfil del puesto debido a que se debe definir de una manera clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito, es por eso que es necesario analizar el perfil según las características que se piden, los requerimientos y la clase de aceptación que se da sobre estos mismos requerimientos que al final pueden repercutir de manera negativa en el proceso de selección.

**Cuadro 15: Perfil del Puesto**

<b>Características</b>	<b>Requerimiento</b>	<b>Aceptación</b>
Grado de instrucción	Eestudiantes universitarios de últimos ciclos, técnico o recién egresado de las carreras de administración, economía, contabilidad, ingeniería industrial, y demás carreras afines al rubro financiero	Estudiantes de menos de 3er año de estudios universitarios o técnicos y de carreras de comunicación, turismo y muchas veces derecho y sistemas
Edad	De 20 a 26	De 18 hasta 30 en algunas ocasiones
Habilidades	Manejo de Herramientas Ms Office a nivel usuario	Estudiantes con poco nivel de uso de las herramientas mencionadas
Disponibilidad de tiempo	Tiempo completo o jornada reducida	Ambos
Residencia	Provincia de Arequipa	Residentes en Arequipa

Fuente: Elaboración Propia

### **2.6.2. Analisis de proceso de selección hasta dic 2014**

El área de RRHH solícita hacer una selección de personal en conjunto con las principales representantes de la región.

**Cuadro 16: Proceso de selección de los PdS**

<b>Proceso</b>	<b>Problema</b>	<b>Posible causa</b>
Elaboración de requerimiento de puesto	El problema radica en que en gran cantidad de ocasiones se contrata demasiada gente que cubre el puesto de Trainee más de 6 meses y no son colocados en agencias sino hasta después de 3 o 4 renovaciones de contrato e incluso algunos, más tiempo. Y viceversa a veces no hay suficientes PdS y los ascensos se estancan.	Mala planificación de futuros puestos vacantes, no hay coordinación, ni ninguna clase de seguimiento o estudio de las salidas del puesto simplemente se hacen a cálculo
Definición del perfil	El perfil del ventanilla se ha cambiado demasiadas veces, cada año se modifica pues cada vez es menos excluyente a lo que una entidad financiera realmente necesita	Mas postulantes con características diferentes que son acogidos en momentos de escasez en el banco
Fuentes de reclutamiento	La convocatoria muchas veces se vuelve a través de referidos, pocas veces es abierta en medios públicos	Los encargados prefieren ahorrar tiempo en hacer un buen filtro pues no son áreas cuya principal función sea la selección tienen otras tareas que realizar que los sobrecarga de trabajo
Recepción y filtro de Curriculum	No se hace un adecuado filtro pues la mayoría de ellos pasa el filtro si es referido y si son de convocatoria abierta son muy pocas personas que hacen el filtro con muy poco tiempo	Mala planificación, no existen personas que solo se dediquen a eso como psicólogas o personas especializadas en el rubro
Examen psicosomático	El examen psicosomático es realizado solo cuando es una convocatoria donde se requiere un número considerable de PdS, dicho examen es revisado por una psicóloga externa contratada solo para revisión de dicho examen; si el requerimiento es pequeño no se lleva a cabo	Ahorro de tiempo para el área debido a la mala planificación, muchas veces de emergencia
Examen de razonamiento verbal y Matemático	El examen razonamiento verbal y Matemático es realizado solo cuando es una convocatoria donde se requiere un número considerable de PdS, dicho examen es revisado por una psicóloga externa contratada solo para revisión de dicho examen; si el requerimiento es pequeño no se lleva a cabo	Ahorro de tiempo para el área de RRHH debido a la mala planificación, muchas veces de emergencia
Entrevista Grupal	Es realizada por una sola persona del banco generalmente el Asistente regional si bien dicha persona sabe y conoce que es lo que busca siempre debería existir la presencia de un psicólogo que evalúe conductas que lo ayude a tomar la decisión del filtro	Ahorro de tiempo para el área de RRHH
Entrevista Final	La mayoría de veces se lleva a cabo con gerentes que llegaron al puesto de manera externa, que nunca estuvieron en el puesto de ventanilla y que no saben a fondo como filtrar de manera profunda	Mala selección de los gerentes elegidos que llevan a cabo la entrevista final, pues no todos tienen un amplio conocimiento de este puesto

Fuente: Elaboración Propia

### 2.6.3. Analisis de proceso de selección desde enero 2015

Desde enero del 2014 el banco decidió contratar los servicios de la empresa MANPOWER para poder realizar el proceso de selección del personal no solo de ventanilla sino de todos los puestos que implican una convocatoria externa.

A pesar de ello se puede observar que de todas las convocatorias abiertas hechas en este año se siguen observando detalles que no perfilan con lo requerido:

**Cuadro 17: Cumplimiento del perfil del puesto**

Características	Requerimiento	Aceptación	Razones de Manpower
.Grado de instrucción	Estudiantes universitarios de últimos ciclos, técnico o recién egresado de las carreras de administración, economía, contabilidad, ingeniería industrial, y demás carreras afines al rubro financiero	Estudiantes de hasta 5to semestre universidad, carreras técnicas no acordes al puesto como marketing, diseño y publicidad, nuevamente carreras del área de sociales	Gran cantidad de CVs de estudiantes de otras carreras con algún tipo de experiencia similar en atención al cliente.
Edad	De 20 a 26	Se sigue recibiendo gente de 18 hasta 30 en algunas ocasiones	Escasez de personas interesadas justo con el limite permisivo
.Habilidades	Manejo de Herramientas Ms Office a nivel usuario	Estudiantes con poco nivel de uso de las herramientas mencionadas	No se evalúa si realmente saben y manejan las herramientas requeridas, pues se considera como conocimiento innato
Disponibilidad de tiempo	Tiempo completo o jornada reducida	Se cumple	
Residencia	Provincia de Arequipa	Se cumple	

Fuente: Elaboración Propia

Del estudio anterior se verifica que efectivamente existen una serie de problemas de raíz que conllevan a un mala elección, la cual por los factores expuesto terminan en un término de contrato rotundo llevando consigo pérdida de tiempo y dinero y sobre todo un carga montón por delante al tener que buscar una nueva persona que pueda ocupar el puesto cumpliendo con el verdadero perfil requerido.

## **2.7. CAPACITACION**

La capacitación del banco podría ser una de las posibles causas que justifique las salidas del banco, pues según el siguiente análisis podremos observar si las salidas del banco se realizan acorde a lo que los promotores de servicio están aptos a realizar de los ventanillas.

### **2.7.1. Capacitacion**

El proceso de la capacitación dentro del banco se realiza de acuerdo a etapas las mismas que se van concretando cada una con evaluaciones finales.

**Cuadro 18: Tipos de capacitación**

<b>Tipo de Capacitación</b>	<b>Características</b>
Capacitación pre ingreso	<p>Se trata de una capacitación virtual, se entrega material de estudios y dura aproximadamente 2 semanas a distancia, dentro del campus del banco acerca de temas relacionados a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraudes</li> <li>• Billetes</li> <li>• Introducción a conceptos básicos de productos bancarios relacionados a ventanilla</li> </ul> <p>Una vez que se aprueba la capacitación virtual se pasa a la capacitación de ingreso</p>
Capacitación de ingreso	<p>Es la capacitación más larga dura aproximadamente un mes, se da de manera presencial y es necesario viajar a lima pues allí se conoce empieza todo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de cada una de las operaciones del sistema TELLER</li> <li>• Detalle de cada uno de los productos del banco que conlleva el puesto</li> <li>• Detalle del puesto</li> <li>• Roles y responsabilidades</li> <li>• Inducción a las ventas de seguros</li> <li>• Reconocimiento y conteo de billetes</li> <li>• Ley de Transparencia</li> <li>• Curso formativo en BCRP</li> </ul> <p>Pasada la capacitación en Lima con evaluación se pasa a la capacitación ya dentro del puesto</p>
Capacitación dentro del puesto	<p>Se lleva a la práctica todo lo aprendido en la capacitación en Lima, el nuevo Pds llega como “sombra “de un Pds antiguo aproximadamente una semana, del cual aprende según experiencia y recibe los últimos tips, una vez concluida esta capacitación presencial ya el Pds puede desenvolverse solo.</p> <p>Cada cierto tiempo el banco ofrece cursos de actualización para todos los puestos según los cambios y nuevas normas que gestionan, cada colaborador del banco cuenta con un usuario y contraseña que permite llevar cabo estos cursos, los mismos que también poseen una nota mínima aprobatoria y son obligatorios para todos.</p>

**Fuente: Elaboración Propia**

El recuadro anterior muestra las etapas de las capacitaciones, todas estas capacitaciones son realmente necesarias pues el puesto conlleva una justa preparación de todos los factores que al final se ponen en práctica y miden resultados para el mismo banco

## 2.8. ABANDONO VOLUNTARIO

### 2.8.1. Crecimiento

El siguiente cuadro muestra claramente cómo es que un Promotor de Servicio puede desarrollar una línea de carrera dentro del banco.

El promotor puede elegir 2 ramas:

Si decide seguir la rama operativa su camino será:

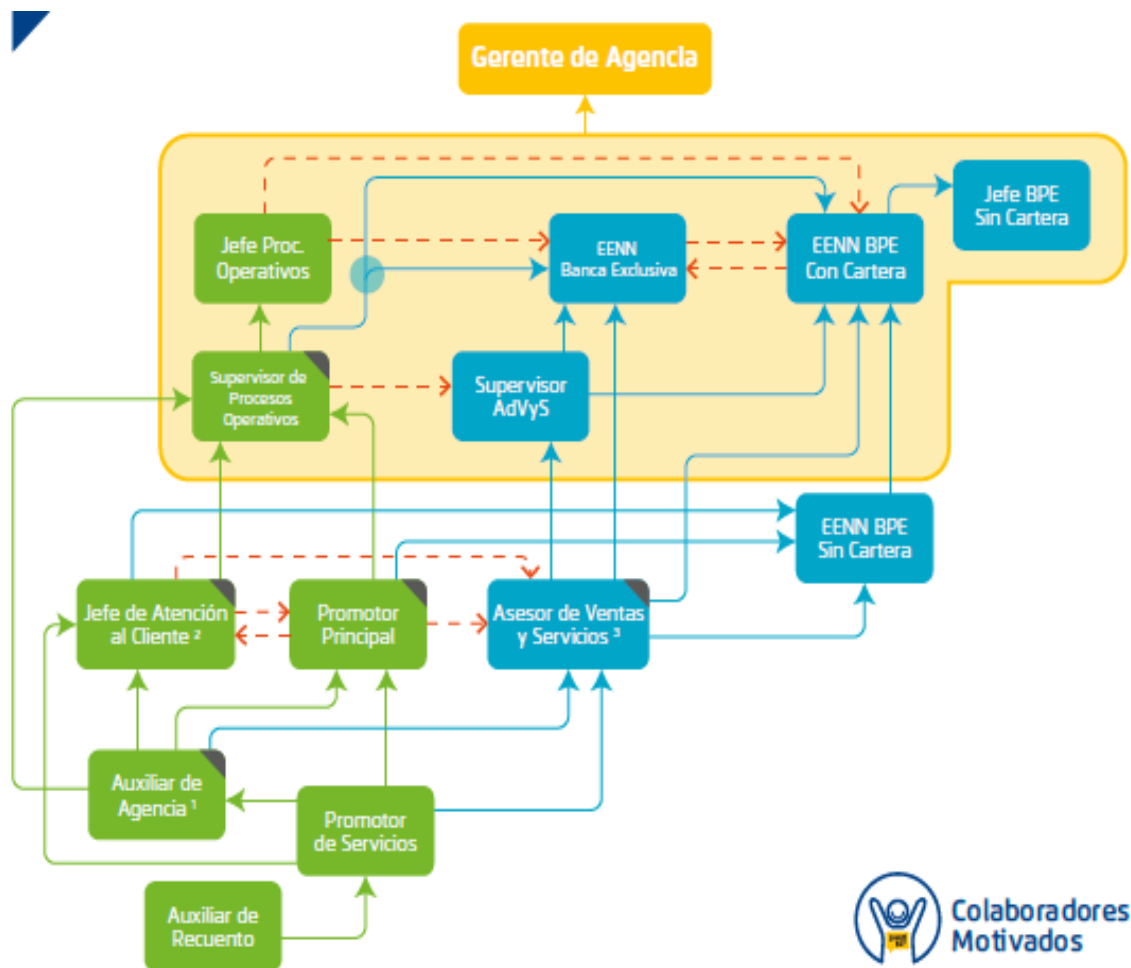
- Promotor Principal
- Supervisor de Operaciones
- Jefe de Operaciones
- Funcionario Pyme o
- Gerente de Agencia

Si decide seguir la rama comercial puede ser

- Jefe de atención al cliente o
- Asesor de venta
- Supervisor de Asesor de Venta o
- Funcionario Pyme o BeX o
- Gerente de Agencia

La línea de carrera es amplia y las convocatorias son la mayoría de veces internas lo cual favorece al menos al año se presentan 2 convocatorias para cada puesto pues el banco crece y con él sus oficinas y número de puestos, sin embargo como en cualquier lugar solo los mejores son considerados

## Esquema 5: Línea de Carrera



### Leyenda:

- Ruta Gerencia:** Todos los puestos que se encuentran en la zona amarilla pueden ser promovidos a Gerente de Agencia.
- Ruta Operaciones:** Esta ruta muestra el crecimiento de los colaboradores en los puestos operativos.
- Ruta Comercial:** Esta ruta muestra el crecimiento de los colaboradores en los puestos comerciales.
- Movimientos horizontales:** Son cambios de puestos en una misma línea jerárquica que se puede dar entre dos cargos operativos, dos cargos comerciales o de un cargo operativo hacia uno comercial.
- Los colaboradores pueden ser promovidos a los puestos que están marcados con este símbolo bajo un proceso interno liderado por el Área Comercial respectiva, previa verificación de pre requisitos realizada por GDH. Las promociones a los demás puestos deben pasar obligatoriamente por un proceso de selección que puede ser interno, externo o mixto llevado a cabo por GDH.
- La ruta de crecimiento solo se divide en dos caminos cuando el cruce de líneas tiene este símbolo. En las intersecciones donde no haya este círculo, la línea continúa su recorrido inicial.

### Consideraciones:

- 1 El Auxiliar de Agencia puede pasar a Supervisor de Procesos Operativos si se ha desempeñado en su cargo por año y medio.
- 2 El Jefe de Asesoría al Cliente puede pasar a Supervisor de Procesos Operativos si previamente ha sido Promotor Principal.
- 3 Cuando se trata de una convocatoria externa para reclutar AdVyS, el proceso está a cargo de GDH.

Fuente: Elaboración Banco de Crédito del Perú

### 2.8.1.1. Registro de últimos Ascensos

Durante todos los años se dan convocatorias para que los PdS puedan ocupar puesto de mayor cargo y de esta manera empezar su línea de carrera dentro del banco, sin embargo en los últimos años las convocatorias de empezaron a dar de manera irregular puesto que del número de Pds que pasan la única entrevista que se hace pasa ascender solo unos cuantos asumen el puesto.

**Cuadro 19: Total ascensos Año 2012**

Puesto	1RA convocatoria	2DA convocatoria	3RA convocatoria	ASUMIERON EL PUESTO
Asesor de Ventas y Servicios	8	10	9	Todos
Promotor Principal	5	4	6	Todos
Jefe de Atención al Cliente	6	5	3	Todos

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 20: Total ascensos Año 2013**

Puesto	1RA convocatoria	2DA convocatoria	ASUMIERON EL PUESTO
Asesor de Ventas y Servicios	10	10	Todos
Promotor Principal	0	4	Todos
Jefe de Atención al Cliente	5	7	Todos

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 21: Total ascensos Año 2014**

Puesto	1RA convocatoria	2DA convocatoria	ASUMIERON EL PUESTO
Asesor de Ventas y Servicios	8	10	Todos
Promotor Principal	0	3	Todos
Jefe de Atención al Cliente	6	0	5

Fuente: Elaboración Propia

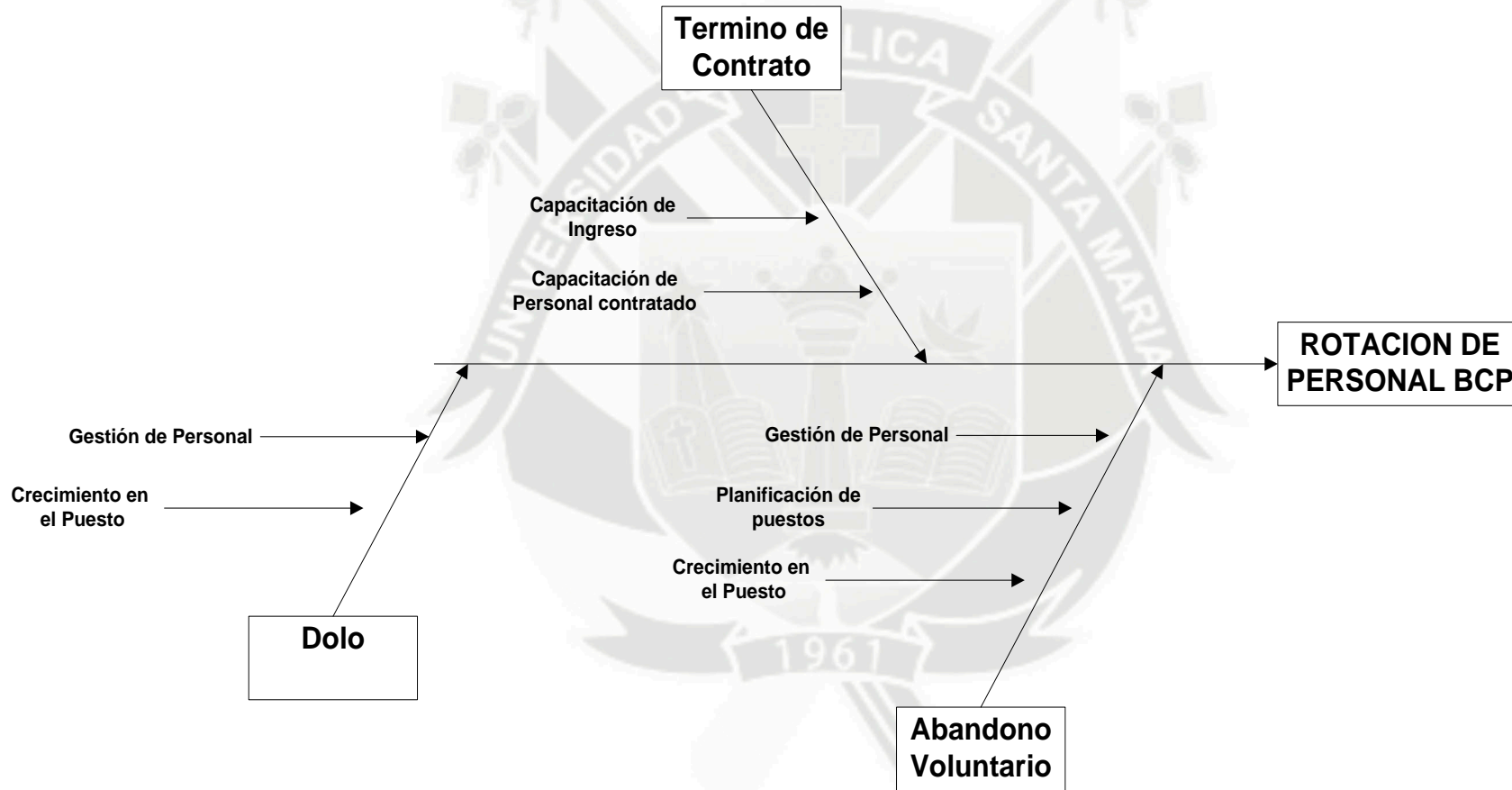
**Cuadro 22: Total ascensos Año 2012**

Puesto	1RA convocatoria	ASUMIERON EL PUESTO
Asesor de Ventas y Servicios	30	23
Promotor Principal	0	0
Jefe de Atención al Cliente	16	7

Fuente: Elaboración Propia

De los cuadros anteriores se puede asumir que conforme pasan los años se incrementa este fenómeno de dejar en espera sin razón, a los ventanillas que pensaron asumir un puesto lo cual genera desmotivación y una posible renuncia

**Esquema 6: Principales causas rotación del personal**



Fuente: Elaboración Propia

## 2.9. DESEMPEÑO DEL PERSONAL

La planilla de desempeño del Pds está conformada por indicadores, la cual año a año ha ido cambiando según las nuevas necesidades del entorno, los principales indicadores que la integran son:

**Cuadro 23: Indicadores del desempeño del personal**

<b>Indicador</b>	<b>Cálculo</b>
<b>Ventas</b>	Número de seguros blindados y múltiples vendidos como área de operaciones vs pesos ponderados
<b>Control Operativo (COPER)</b>	Contiene sub-indicador de Control Documentario que afecta a los puestos comerciales. Resultado de las evaluaciones de auditoría, cumplimiento, seguridad, transparencia, visita de control integral (hoja de ruta).
<b>Operatividad</b>	Número de transacciones realizadas en Teller calculadas en un determinado tiempo vs meta ponderada
<b>Migración</b>	Número de operaciones que se realizan en canal alternativo( cajero, banca por teléfono, agente)
<b>Actualización de datos</b>	Número de actualizaciones efectuadas en función a los leads cargados en Teller vs meta ponderada
<b>Satisfacción canal</b>	Índice de calidad registrado a percepción de los clientes en cuanto a atención y cumplimiento de protocolos del área.

Fuente: Elaboración Propia

Como se ve en la tabla anterior dichos indicadores son los principales puntos que entran directamente a medición de la planilla de desempeño de los promotores de servicio, es decir aquello que considera si el PdS trabaja o no trabaja bien, todos estos indicadores poseen un peso que posteriormente serán indicados y según dicho peso se obtiene un resultado medido al final de cada campaña trimestral.

### 2.9.1. AÑO 2012

Para ese año la planilla de desempeño estaba conformada tal y como se muestra en el recuadro de abajo 4 campañas llamadas multiproducto, en esta etapa la operatividad poseía el mayor porcentaje de peso de la planilla, seguido por el control documentario y la satisfacción del canal, por otro lado la continuidad de negocios, las ventas y la actualización de datos poseían los pesos más bajos para llegar al cumplimiento total.

**Cuadro 24: Planilla de desempeño del PdS**

PLANILLA DE DESEMPEÑO					
Dimensión	Indicador	1 CMP	2 CMP	3 CMP	4 CMP
		12	12	12	12
<b>Financiera</b>	Ventas	15%	15%	15%	15%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	20%	20%	20%	20%
	Productividad	25%	25%	25%	25%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	20%	20%	20%	20%
<b>Activadores</b>	dPro	80	80	80	80

Fuente: Elaboración Propia

### 2.9.1.1. Escala de sueldos

En ese año para la activación mínima del bono de sueldo era necesario llegar al 80 % con lo cual se podía obtener como mínimo 0.23 de sueldo (adicional) y como tope máximo 0.9.

**Cuadro 25: Escala de activación del bono de sueldo adicional**

Puesto	Cumplimiento total de la planilla			
	80%	100%	120%	Tope NS
<b>PdS</b>	0.23	0.45	0.9	0.9

Fuente: Elaboración Propia

### 2.9.1.2. Resultados por agencias

A continuación se muestra los resultados de la planilla de desempeño para el año 2012 de los Promotores de Servicio, cada cuadro muestra el indicador y el resultado expresado en porcentaje, aquellos resultados cuyo resultados lleguen o superen el 80% son activadores de bono de sueldo según cuadro anterior.

Dichos datos han sido obtenidos por datos brindados por el histórico del área de división comercial.

**Cuadro 26: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Sucursal  
Arequipa Año 2012**

<b>SUCURSAL AREQUIPA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		12	12	12	12
<b>Financiera</b>	Ventas	11%	13%	12%	11%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	15%	16%	17%	15%
	Operatividad	20%	18%	17%	20%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	14%	13%	14%	13%
<b>Activadores</b>	dPro	80%	80%	80%	79%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 27: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia San Camilo  
Año 2012**

<b>SAN CAMILO</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP 12</b>	<b>2 CMP 12</b>	<b>3 CMP 12</b>	<b>4 CMP 12</b>
<b>Financiera</b>	Ventas	12%	11%	12%	12%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	15%	16%	17%	15%
	Productividad	19%	18%	17%	18%
	Continuidad de Negocios	9%	8%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	17%	18%	14%	15%
<b>Activadores</b>	dPro	82%	81%	80%	80%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 28: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia José Luis Bustamante y Ribero Año 2012**

<b>JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIBERO</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP 13</b>	<b>2 CMP 13</b>	<b>3 CMP 13</b>	<b>4 CMP 13</b>
<b>Financiera</b>	Ventas	12%	11%	12%	12%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	17%	18%	20%	17%
	Productividad	14%	13%	14%	15%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	18%	17%	15%	14%
<b>Activadores</b>	DPro	81%	79%	81%	78%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 29: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Cayma Año 2012**

<b>CAYMA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		12	12	12	12
<b>Financiera</b>	Ventas	13%	12%	10%	10%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	16%	17%	18%	19%
	Productividad	15%	14%	14%	15%
	Continuidad de Negocios	9%	9%	9%	9%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	19%	18%	19%	18%
<b>Activadores</b>	DPro	82%	80%	80%	81%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 30: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Merced Año 2012**

<b>LA MERCED</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		12	12	12	12
<b>Financiera</b>	Ventas	13%	13%	14%	14%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	18%	18%	18%	17%
	Productividad	16%	17%	16%	17%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	18%	17%	15%	15%
<b>Activadores</b>	DPro	85%	85%	83%	83%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 31: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Negraita Año 2012**

<b>LA NEGRITA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		12	12	12	12
<b>Financiera</b>	Ventas	13%	12%	11%	12%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	17%	17%	17%	17%
	Productividad	16%	16%	16%	16%
	Continuidad de Negocios	8%	10%	8%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	17%	17%	15%	14%
<b>Activadores</b>	DPro	81%	82%	77%	79%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 32: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mall Aventura  
Año 2012**

<b>MALL AVENTURA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		12	12	12	12
<b>Financiera</b>	Ventas	14%	14%	15%	14%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	17%	18%	20%	17%
	Productividad	14%	13%	14%	15%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	18%	17%	15%	14%
<b>Activadores</b>	DPro	83%	82%	84%	80%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 33: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Parque  
Industrial Año 2012**

<b>PARQUE INDUSTRIAL</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		12	12	12	12
<b>Financiera</b>	Ventas	14%	13%	14%	13%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	18%	18%	18%	18%
	Productividad	14%	13%	14%	15%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	15%	17%	15%	18%
<b>Activadores</b>	dPro	81%	81%	81%	84%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 34: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Umacollo Año 2012**

<b>UMACOLLO</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		12	12	12	12
<b>Financiera</b>	Ventas	13%	12%	13%	12%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	17%	18%	20%	17%
	Productividad	14%	13%	14%	15%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	17%	17%	16%	17%
<b>Activadores</b>	dPro	81%	80%	83%	81%

Fuente: Elaboración Propia

### 2.9.1.3. RESUMEN AÑO 2012

**Cuadro 35: Resumen resultados del desempeño total Año 2012**

<b>AGENCIA</b>	<b>1 CMP 12</b>	<b>2 CMP 12</b>	<b>3 CMP 12</b>	<b>4 CMP 12</b>
<b>SUCURSAL AREQUIPA</b>	80%	80%	80%	79%
<b>SAN CAMILO</b>	82%	81%	80%	80%
<b>JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIBERO</b>	81%	79%	81%	78%
<b>CAYMA</b>	82%	80%	80%	81%
<b>LA MERCED</b>	85%	85%	83%	83%
<b>LA NEGRITA</b>	81%	82%	77%	79%
<b>MALL AVENTURA</b>	83%	82%	84%	80%
<b>PARQUE INDUSTRIAL</b>	81%	81%	81%	83%
<b>UMACOLLO</b>	81%	80%	83%	81%

Fuente: Elaboración Propia

En el recuadro anterior se muestra resaltado en amarillo cuales fueron las mejores agencias que lograron la activación del bono por superar el mínimo

ponderado de 80%, se muestran resultados para cada una de las campañas. Para este caso La Merced, Mall Aventura y Parque Industrial.

### 2.9.2. **AÑO 2013**

Para el año 2013 la planilla se desarrolló de la misma manera no hubo cambios en los indicadores de gestión, pero a su vez los resultados de las planilla de certificación se vieron afectadas por un aumento en la rotación en los principales, lo cual se refleja en una disminución de agencias que lograron la activación con el monto mínimo pues en algunas campañas no se llegó a lo esperado. En este año se inauguró la agencia Mariano Melgar la cual fue considerada con cumplimiento solo de la última campaña, la cual fue la única que llegó al 100% de su meta en todos sus indicadores.

**Cuadro 36: Planilla de desempeño del Año 2013**

<b>PLANILLA DE DESEMPEÑO</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		13	13	13	13
<b>Financiera</b>	Ventas	15%	15%	15%	15%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	20%	20%	20%	20%
	Productividad	25%	25%	25%	25%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	20%	20%	20%	20%
<b>Activadores</b>	dPro	80	80	80	80

**Fuente: Elaboración Propia**

### 2.9.2.1. Escala de sueldos

**Cuadro 37: Escala de activación del bono de sueldo adicional**

Puesto	Cumplimiento total de la planilla			
	80%	100%	120%	Tope NS
<b>PdS</b>	0.23	0.45	0.9	0.9

Fuente: Elaboración Propia

### 2.9.2.2. Resultados por agencia

A continuación se muestra los resultados de la planilla de desempeño para el año 2013 de los Promotores de Servicio, cada cuadro muestra el indicador y el resultado expresado en porcentaje, aquellos resultados cuyo resultados lleguen o superen el 80% son activadores de bono de sueldo según cuadro anterior

**Cuadro 38: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Sucursal  
Arequipa Año 2013**

SUCURSAL AREQUIPA					
Dimensión	Indicador	1 CMP	2 CMP	3 CMP	4 CMP
		13	13	13	13
<b>Financiera</b>	Ventas	10%	13%	11%	10%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	14%	16%	17%	15%
	Productividad	21%	19%	18%	20%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	15%	14%	13%	13%
<b>Activadores</b>	dPro	80%	82%	79%	78%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 39: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Sucursal  
Arequipa Año 2013**

<b>SAN CAMILO</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		13	13	13	13
<b>Financiera</b>	Ventas	11%	12%	12%	12%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	15%	16%	17%	15%
	Productividad	18%	18%	18%	18%
	Continuidad de Negocios	10%	8%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	16%	17%	14%	14%
<b>Activadores</b>	dPro	80%	81%	81%	79%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 40: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia José Luis  
Bustamante y Ribero Año 2013**

<b>JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIBERO</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		13	13	13	13
<b>Financiera</b>	Ventas	13%	13%	13%	13%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	16%	18%	19%	17%
	Productividad	15%	13%	14%	15%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	16%	17%	16%	14%
<b>Activadores</b>	dPro	80%	81%	82%	79%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 41: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Cayma Año 2013**

<b>CAYMA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		13	13	13	13
<b>Financiera</b>	Ventas	12%	13%	13%	13%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	18%	18%	18%	18%
	Productividad	15%	14%	14%	15%
	Continuidad de Negocios	9%	9%	9%	9%
	Actualización de datos	8%	8%	8%	8%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	16%	18%	17%	18%
<b>Activadores</b>	dPro	78%	80%	79%	81%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 42: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La merced Año 2013**

<b>LA MERCED</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		13	13	13	13
<b>Financiera</b>	Ventas	11%	12%	11%	14%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	18%	18%	18%	17%
	Productividad	15%	17%	16%	14%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	16%	17%	14%	15%
<b>Activadores</b>	dPro	80%	84%	79%	80%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 43.: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Negrita Año 2013**

<b>LA NEGRITA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		13	13	13	13
<b>Financiera</b>	Ventas	13%	12%	11%	12%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	16%	17%	17%	17%
	Productividad	15%	16%	16%	16%
	Continuidad de Negocios	8%	10%	8%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	17%	17%	15%	14%
<b>Activadores</b>	dPro	79%	82%	77%	79%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 44: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mall Aventura Año 2013**

<b>MALL AVENTURA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		13	13	13	13
<b>Financiera</b>	Ventas	13%	14%	13%	14%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	16%	18%	19%	17%
	Productividad	15%	13%	14%	15%
	Continuidad de Negocios	9%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	9%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	18%	16%	14%	13%
<b>Activadores</b>	dPro	80%	81%	80%	79%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 45: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mall Aventura  
Año 2013**

<b>PARQUE INDUSTRIAL</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		13	13	13	13
<b>Financiera</b>	Ventas	14%	12%	13%	13%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	18%	19%	19%	17%
	Productividad	13%	13%	15%	15%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	14%	16%	14%	15%
<b>Activadores</b>	dPro	79%	80%	81%	80%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 46: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mall Aventura  
Año 2013**

<b>UMACOLLO</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		13	13	13	13
<b>Financiera</b>	Ventas	10%	12%	10%	12%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	17%	18%	20%	17%
	Productividad	15%	15%	12%	15%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	17%	17%	16%	18%
<b>Activadores</b>	dPro	79%	82%	78%	82%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 47: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Merced Año 2013**

<b>MARIANO MELGAR</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		13	13	13	13
<b>Financiera</b>	Ventas				15%
<b>Procesos</b>	Control Operativo				20%
	Productividad				25%
	Continuidad de Negocios				10%
	Actualización de datos				10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal				20%
<b>Activadores</b>	dPro				100%

Fuente: Elaboración Propia

### 2.9.2.3. RESUMEN POR AGENCIAS

**Cuadro 48: Resumen resultados del desempeño total Año 2013**

<b>AGENCIA</b>	<b>1 CMP 13</b>	<b>2 CMP 13</b>	<b>3 CMP 13</b>	<b>4 CMP 13</b>
<b>SUCURSAL AREQUIPA</b>	80%	82%	79%	78%
<b>SAN CAMILO</b>	80%	81%	81%	79%
<b>JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIBERO</b>	80%	81%	82%	79%
<b>CAYMA</b>	78%	80%	79%	81%
<b>LA MERCED</b>	80%	84%	79%	80%
<b>LA NEGRITA</b>	79%	82%	77%	79%
<b>MALL AVENTURA</b>	80%	81%	80%	79%
<b>PARQUE INDUSTRIAL</b>	79%	80%	81%	80%
<b>UMACOLLO</b>	79%	82%	78%	82%
<b>MARIANO MELGAR</b>				100%

Fuente: Elaboración Propia

En el recuadro anterior se muestra resaltado en amarillo cuales fueron las mejores agencias que lograron la activación del bono por superar el mínimo ponderado de 80%, se muestran resultados para cada una de las campañas. Para este caso Sucursal Arequipa, San Camilo, La Merced, Mall Aventura, La Merced, JLB y R, Umacollo.

### 2.9.3. AÑO 2014

Para el año 2014 la planilla de desempeño continuaba de la misma manera lo que se cambió fueron los pesos de sueldo adicional que se activarían según cumplimiento de dicha planilla.

En este año se inauguró la agencia Socabaya, cuyo desempeño empezó a contar desde la 4ta campaña.

**Cuadro 49: Planilla de desempeño del PdS Año 2014**

Dimensión	Indicador	1 CMP 14	2 CMP 14	3 CMP 14
<b>Financiera</b>	Ventas	15%	15%	15%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	20%	20%	20%
	Productividad	25%	25%	25%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	20%	20%	20%
<b>Activadores</b>	dPro	80	80	80

**Fuente: Elaboración Propia**

### 2.9.3.1. Escala de sueldos

**Cuadro 50: Escala de activación de bono de sueldo adicional Año 2014**

Puesto	Cumplimiento total de la planilla			
	80%	100%	120%	Tope NS
<b>PdS</b>	0.17	0.34	0.68	0.68

Fuente: Elaboración Propia

### 2.9.3.2. Resultados por agencia

A continuación se muestra los resultados de la planilla de desempeño para el año 2014 de los Promotores de Servicio, cada cuadro muestra el indicador y el resultado expresado en porcentaje, aquellos resultados cuyo resultados lleguen o superen el 80% son activadores de bono de sueldo según cuadro anterior

**Cuadro 51: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Sucursal Arequipa Año 2014**

SUCURSAL AREQUIPA					
Dimensión	Indicador	1 CMP	2 CMP	3 CMP	4 CMP
		14	14	14	14
<b>Financiera</b>	Ventas	13%	10%	10%	11%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	14%	16%	17%	15%
	Productividad	22%	19%	18%	20%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
	Satisfacción con el canal	15%	14%	13%	13%
<b>Activadores</b>	dPro	84%	79%	78%	79%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 52: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia San Camilo Año 2014**

<b>SAN CAMILO</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		14	14	14	14
<b>Financiera</b>	Ventas	12%	11%	13%	11%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	14%	16%	18%	15%
	Productividad	19%	18%	17%	19%
	Continuidad de Negocios	10%	8%	9%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	17%	16%	14%	14%
<b>Activadores</b>	dPro	82%	79%	81%	79%

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 53: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia José Luis Bustamante y Ribero Año 2014**

<b>JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIBERO</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		14	14	14	14
<b>Financiera</b>	Ventas	12%	12%	11%	13%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	17%	18%	19%	17%
	Productividad	14%	11%	14%	15%
	Continuidad de Negocios	13%	9%	9%	10%
	Actualización de datos	12%	13%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	16%	16%	16%	14%
<b>Activadores</b>	DPro	84%	79%	79%	79%

**Fuente: Elaboración Propia**

**Cuadro 54: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Cayma Año 2014**

<b>CAYMA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		14	14	14	14
<b>Financiera</b>	Ventas	11%	13%	13%	12%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	18%	18%	18%	18%
	Productividad	15%	14%	14%	14%
	Continuidad de Negocios	10%	9%	9%	9%
	Actualización de datos	9%	8%	10%	8%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	16%	17%	17%	18%
<b>Activadores</b>	DPro	79%	79%	81%	79%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 55: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Merced Año 2014**

<b>LA MERCED</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		14	14	14	14
<b>Financiera</b>	Ventas	13%	13%	11%	13%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	16%	17%	18%	18%
	Productividad	14%	17%	16%	14%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	17%	15%	14%	14%
<b>Activadores</b>	dPro	80%	82%	79%	79%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 56: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La negrita Año 2014**

<b>LA NEGRITA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		14	14	14	14
<b>Financiera</b>	Ventas	13%	12%	12%	11%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	16%	17%	17%	17%
	Productividad	15%	16%	16%	16%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	8%
	Actualización de datos	9%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	13%	17%	14%	15%
<b>Activadores</b>	dPro	76%	82%	79%	77%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 57: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La negrita Año 2014**

<b>MALL AVENTURA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		14	14	14	14
<b>Financiera</b>	Ventas	14%	12%	13%	13%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	18%	19%	19%	17%
	Productividad	13%	13%	15%	15%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	14%	16%	14%	15%
<b>Activadores</b>	dPro	79%	80%	81%	80%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 58: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La negrita Año 2014**

<b>PARQUE INDUSTRIAL</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		14	14	14	14
<b>Financiera</b>	Ventas	13%	14%	13%	14%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	16%	18%	19%	17%
	Productividad	15%	13%	14%	15%
	Continuidad de Negocios	9%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	9%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	18%	16%	14%	13%
<b>Activadores</b>	dPro	80%	81%	80%	79%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 59: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La negrita Año 2014**

<b>UMACOLLO</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		14	14	14	14
<b>Financiera</b>	Ventas	10%	12%	10%	12%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	20%	17%	17%	18%
	Productividad	12%	15%	15%	15%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	16%	17%	17%	17%
<b>Activadores</b>	dPro	78%	81%	79%	82%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 60: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Merced Año 2014**

<b>MARIANO MELGAR</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		14	14	14	14
<b>Financiera</b>	Ventas	15%	14%	14%	14%
<b>Procesos</b>	Control Operativo	20%	18%	17%	17%
	Productividad	25%	25%	20%	20%
	Continuidad de Negocios	10%	10%	10%	10%
	Actualización de datos	10%	10%	10%	10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal	20%	20%	17%	16%
<b>Activadores</b>	dPro	100%	97%	88%	87%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 61: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mariano Melgar Año 2014**

<b>MARIANO MELGAR</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		14	14	14	14
<b>Financiera</b>	Ventas				15%
<b>Procesos</b>	Control Operativo				20%
	Productividad				25%
	Continuidad de Negocios				10%
	Actualización de datos				10%
<b>Calidad</b>	Satisfacción con el canal				20%
<b>Activadores</b>	DPro				100%

Fuente: Elaboración Propia

### 2.9.3.3. RESUMEN DE RESULTADOS

**Cuadro 62: Resumen resultados del desempeño total Año 2014**

<b>AGENCIA</b>	<b>1 CMP 14</b>	<b>2 CMP 14</b>	<b>3 CMP 14</b>	<b>4 CMP 14</b>
<b>SUCURSAL AREQUIPA</b>	84%	79%	78%	79%
<b>SAN CAMILO</b>	82%	79%	81%	79%
<b>JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIBERO</b>	84%	79%	79%	79%
<b>CAYMA</b>	79%	79%	81%	79%
<b>LA MERCED</b>	80%	82%	79%	79%
<b>LA NEGRITA</b>	76%	82%	79%	77%
<b>MALL AVENTURA</b>	79%	80%	81%	80%
<b>PARQUE INDUSTRIAL</b>	80%	81%	80%	79%
<b>UMACOLLO</b>	78%	81%	79%	82%
<b>MARIANO MELGAR</b>	100%	97%	88%	87%
<b>SOCABAYA</b>		0	0	100%

Fuente: Elaboración Propia

En el recuadro anterior se muestra resaltado en amarillo cuales fueron las mejores agencias que lograron la activación del bono por superar el mínimo ponderado de 80%, se muestran resultados para cada una de las campañas. Para este caso Mariano Melgar y Socabaya mostró los resultados más altos.

#### 2.9.4. AÑO 2015

Para el año 2015 la plantilla cambio se consideran como nuevos indicadores

##### **Migración:**

Desviación respecto de la meta de operaciones derivables hacia el ATM de la Agencia.

Los pesos de los indicadores han cambiado y se le ha dado mayor importancia a las ventas, y operatividad.

**Cuadro 63: Planilla de desempeño del PdS de Año 2015**

<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Crecimiento</b>	Ventas	20%	20%	20%	20%
<b>Eficiente</b>	Migración	10%	10%	10%	10%
	Productividad	30%	30%	30%	30%
<b>Gestión del Riesgo</b>	Control Operativo	20%	20%	20%	20%
<b>Sobresaliente</b>					
<b>Clientes</b>	Satisfacción con el canal	20%	20%	20%	20%
<b>Contento</b>					
<b>Activadores</b>	dPro	80	80	80	80

Fuente: Elaboración Propia

### 2.9.4.1. Escala de sueldos

Los pesos para el cálculo del bono sigue siendo el mismo del año anterior según el recuadro

**Cuadro 64: Escala de activación de bono de sueldo adicional Año 2015**

Puesto	Cumplimiento total de la planilla			
	80%	100%	120%	Tope NS
<b>PdS</b>	0.17	0.34	0.68	0.68

Fuente: Elaboración Propia

### 2.9.4.2. Resultados por agencia

Para el cálculo de los datos de este año se han tomado como se dijo anteriormente solo datos hasta la mitad del año Junio, para los datos de este año se toma en cuenta las agencias nuevas de Hunter y Siglo XX.

**Cuadro 65: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Sucursal Arequipa Año 2015**

SUCURSAL AREQUIPA					
Dimensión	Indicador	1 CMP	2 CMP	3 CMP	4 CMP
		15	15	15	15
<b>Crecimiento</b>	Ventas	17%	15%	15%	14%
<b>Eficiente</b>	Migración	10%	10%	9%	9%
	Productividad	23%	24%	23%	23%
<b>Gestión del Riesgo</b>	Control Operativo	18%	18%	18%	16%
<b>Sobresaliente</b>					
<b>Clientes</b>	Satisfacción con el canal	15%	15%	15%	16%
<b>Activadores</b>	dPro	83%	82%	80%	14%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 66: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia San Camilo Año 2015**

<b>SAN CAMILO</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Crecimiento</b>	Ventas	17%	17%	15%	14%
<b>Eficiente</b>	Migración	10%	10%	15%	15%
	Productividad	22%	22%	22%	22%
<b>Gestión del Riesgo</b>	Control Operativo	18%	18%	14%	14%
<b>Sobresaliente</b>					
<b>Clientes</b>	Satisfacción con el	15%	14%	15%	13%
<b>Contenido</b>	canal				
<b>Activadores</b>	dPro	82%	81%	81%	78%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 67: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia José Luis Bustamante y Ribero Año 2015**

<b>JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIBERO</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Crecimiento</b>	Ventas	16%	15%	15%	14%
<b>Eficiente</b>	Migración	13%	14%	15%	15%
	Productividad	25%	21%	22%	22%
<b>Gestión del Riesgo</b>	Control Operativo	15%	15%	14%	14%
<b>Sobresaliente</b>					
<b>Clientes</b>	Satisfacción con el	14%	13%	15%	13%
<b>Contenido</b>	canal				
<b>Activadores</b>	dPro	83%	78%	81%	78%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 68: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Cayma Año 2015**

<b>CAYMA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Crecimiento</b>	Ventas	18%	17%	16%	16%
<b>Eficiente</b>	Migración	10%	10%	8%	9%
	Productividad	23%	21%	22%	23%
<b>Gestión del Riesgo</b>	Control Operativo	15%	15%	17%	18%
<b>Sobresaliente</b>					
<b>Clientes</b>	Satisfacción con el	15%	15%	16%	19%
<b>Contenido</b>	canal				
<b>Activadores</b>	dPro	81%	78%	79%	85%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 69: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Merced Año 2015**

<b>LA MERCED</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Crecimiento</b>	Ventas	13%	12%	16%	17%
<b>Eficiente</b>	Migración	10%	10%	9%	8%
	Productividad	23%	25%	23%	24%
<b>Gestión del Riesgo</b>	Control Operativo	16%	14%	18%	18%
<b>Sobresaliente</b>					
<b>Clientes</b>	Satisfacción con el	18%	19%	19%	20%
<b>Contenido</b>	canal				
<b>Activadores</b>	dPro	80%	80%	85%	87%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 70: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia La Negrita Año 2015**

<b>LA NEGRITA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Crecimiento</b>	Ventas	13%	14%	15%	15%
<b>Eficiente</b>	Migración	10%	10%	9%	10%
	Productividad	18%	18%	18%	22%
<b>Gestión del Riesgo</b>	Control Operativo	20%	20%	19%	18%
<b>Sobresaliente</b>					
<b>Clientes</b>	Satisfacción con el	20%	20%	18%	15%
<b>Contenido</b>	canal				
<b>Activadores</b>	dPro	81%	82%	80%	80%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 71: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mall Aventura Año 2015**

<b>MALL AVENTURA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Crecimiento</b>	Ventas	14%	13%	15%	19%
<b>Eficiente</b>	Migración	10%	10%	10%	10%
	Productividad	18%	18%	24%	30%
<b>Gestión del Riesgo</b>	Control Operativo	20%	20%	18%	20%
<b>Sobresaliente</b>					
<b>Clientes</b>	Satisfacción con el	20%	20%	15%	18%
<b>Contenido</b>	canal				
<b>Activadores</b>	dPro	82%	81%	82%	97%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 72: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Parque Industrial Año 2015**

<b>PARQUE INDUSTRIAL</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Crecimiento</b>	Ventas	15%	15%	15%	17%
<b>Eficiente</b>	Migración	10%	10%	10%	10%
	Productividad	22%	19%	19%	23%
<b>Gestión del Riesgo</b>	Control Operativo	18%	19%	19%	18%
<b>Sobresaliente</b>					
<b>Cientes</b>	Satisfacción con el	15%	17%	17%	15%
<b>Contenido</b>	canal				
<b>Activadores</b>	dPro	80%	80%	80%	83%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 73: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Umacollo Año 2015**

<b>UMACOLLO</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Crecimiento</b>	Ventas	13%	10%	15%	15%
<b>Eficiente</b>	Migración	9%	9%	9%	15%
	Productividad	22%	24%	23%	22%
<b>Gestión del Riesgo</b>	Control Operativo	16%	17%	18%	14%
<b>Sobresaliente</b>					
<b>Cientes</b>	Satisfacción con el	20%	20%	15%	12%
<b>Contenido</b>	canal				
<b>Activadores</b>	dPro	80%	80%	80%	78%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 74: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Mariano Melgar  
Año 2015**

<b>MARIANO MELGAR</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Crecimiento</b>	Ventas	12%	13%	14%	14%
<b>Eficiente</b>	Migración	10%	8%	10%	10%
	Productividad	25%	25%	18%	18%
<b>Gestión del Riesgo</b>	Control Operativo	20%	20%	20%	20%
<b>Sobresaliente</b>					
<b>Clientes</b>	Satisfacción con el	17%	14%	20%	20%
<b>Contenido</b>	canal				
<b>Activadores</b>	DPro	84%	80%	82%	82%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 75: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Socabaya Año  
2015**

<b>SOCABAYA</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP</b>	<b>2 CMP</b>	<b>3 CMP</b>	<b>4 CMP</b>
		<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>
<b>Crecimiento</b>	Ventas	19%	18%	15%	14%
<b>Eficiente</b>	Migración	10%	9%	15%	15%
	Productividad	30%	26%	22%	22%
<b>Gestión del Riesgo</b>	Control Operativo	20%	18%	14%	14%
<b>Sobresaliente</b>					
<b>Clientes</b>	Satisfacción con el	18%	18%	15%	13%
<b>Contenido</b>	canal				
<b>Activadores</b>	dPro	97%	89%	81%	78%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 76: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Siglo XX Año 2015**

<b>SIGLO XX</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP 15</b>	<b>2 CMP 15</b>	<b>3 CMP 15</b>	<b>4 CMP 15</b>
<b>Crecimiento Eficiente</b>	Ventas	20%	18%	15%	19%
	Migración	10%	9%	10%	10%
	Productividad	30%	27%	24%	30%
<b>Gestión del Riesgo Sobresaliente</b>	Control Operativo	20%	18%	18%	20%
<b>Cientes Contento</b>	Satisfacción con el canal	20%	17%	15%	18%
<b>Activadores</b>	dPro	100%	89%	82%	97%

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 77: Planilla de desempeño de los PdS de Agencia Hunter Año 2015**

<b>HUNTER</b>					
<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>	<b>1 CMP 15</b>	<b>2 CMP 15</b>	<b>3 CMP 15</b>	<b>4 CMP 15</b>
<b>Crecimiento Eficiente</b>	Ventas	20%	20%	15%	14%
	Migración	10%	7%	15%	10%
	Productividad	30%	27%	22%	18%
<b>Gestión del Riesgo Sobresaliente</b>	Control Operativo	20%	18%	14%	20%
<b>Cientes Contento</b>	Satisfacción con el canal	20%	18%	15%	20%
<b>Activadores</b>	dPro	100%	90%	81%	82%

Fuente: Elaboración Propia

### 2.9.4.3. RESUMEN DE RESULTADOS

Cuadro 78: Resumen resultados del desempeño total Año 2015

AGENCIA	1 CMP 15	2 CMP 15	3 CMP 15	4 CMP 15
SUCURSAL AREQUIPA	83%	82%	80%	14%
SAN CAMILO	82%	81%	81%	78%
JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIBERO	83%	78%	81%	78%
CAYMA	81%	78%	79%	85%
LA MERCED	80%	80%	85%	87%
LA NEGRITA	81%	82%	80%	80%
MALL AVENTURA	82%	81%	82%	97%
PARQUE INDUSTRIAL	80%	80%	80%	83%
UMACOLLO	80%	80%	80%	78%
MARIANO MELGAR	84%	80%	82%	82%
SOCABAYA	97%	89%	81%	78%
SIGLO XX	100%	89%	82%	97%
HUNTER	100%	90%	81%	82%

Fuente: Elaboración Propia

En el recuadro anterior se muestra resaltado en amarillo cuales fueron las mejores agencias que lograron la activación del bono por superar el mínimo ponderado de 80%, se muestran resultados para cada una de las campañas. Para este caso Siglo XX y Hunter y Socabaya obtuvieron los mejores resultados a nivel de Promotores de Servicio.

### 2.9.5. RESULTADO RESUMEN DE LAS AGENCIAS EN LOS ULTIMO AÑOS

En el siguiente cuadro podemos observar el resumen de los últimos años, en las cuales se detallan los porcentajes reales que se obtuvieron en las diferentes campañas.

**Cuadro 79: Resultado resumen de las agencias en los últimos años**

<b>AGENCIA</b>	<b>1 CMP 12</b>	<b>2 CMP 12</b>	<b>3 CMP 12</b>	<b>4 CMP 12</b>	<b>1 CMP 13</b>	<b>2 CMP 13</b>	<b>3 CMP 13</b>	<b>4 CMP 13</b>	<b>1 CMP 14</b>	<b>2 CMP 14</b>	<b>3 CMP 14</b>	<b>4 CMP 14</b>	<b>1 CMP 15</b>	<b>2 CMP 15</b>	<b>3 CMP 15</b>	<b>4 CMP 15</b>
<b>SUCURSAL AREQUIPA</b>	80%	80%	80%	79%	80%	80%	80%	79%	84%	79%	78%	79%	83%	82%	80%	14%
<b>SAN CAMILO</b>	82%	81%	80%	80%	82%	81%	80%	80%	82%	79%	81%	79%	82%	81%	81%	78%
<b>JOSE LUIS BUSTAMANTE Y RIBERO</b>	81%	79%	81%	78%	81%	79%	81%	78%	84%	79%	79%	79%	83%	78%	81%	78%
<b>CAYMA</b>	82%	80%	80%	81%	82%	80%	80%	81%	79%	79%	81%	79%	81%	78%	79%	85%
<b>LA MERCED</b>	85%	85%	83%	83%	85%	85%	83%	83%	80%	82%	79%	79%	80%	80%	85%	87%
<b>LA NEGRITA</b>	81%	82%	77%	79%	81%	82%	77%	79%	76%	82%	79%	77%	81%	82%	80%	80%
<b>MALL AVENTURA</b>	83%	82%	84%	80%	83%	82%	84%	80%	79%	80%	81%	80%	82%	81%	82%	97%
<b>PARQUE INDUSTRIAL</b>	81%	81%	81%	83%	81%	81%	81%	83%	80%	81%	80%	79%	80%	80%	80%	83%
<b>UMACOLLO</b>	81%	80%	83%	81%	81%	80%	83%	81%	78%	81%	79%	82%	80%	80%	80%	78%
<b>MARIANO MELGAR</b>									100%	97%	88%	87%	84%	80%	82%	82%
<b>SOCABAYA</b>													97%	89%	81%	78%
<b>SIGLO XX</b>													100%	89%	82%	97%
<b>HUNTER</b>													100%	90%	81%	82%

**Fuente: Elaboración Propia**

## 2.10. OPINION DEL PERSONAL EN ESTUDIO

El personal en estudio son los trabajadores de ventanilla de las agencias en la ciudad de Arequipa.

Para poder obtener mayor detalle del motivo de rotación y la productividad de los mismos, se encuestará a una muestra de los mismos.

La población total es del 182 en Arequipa, es una población finita. Al ser una población finita se hará uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2(P * Q)}$$

Con el objetivo de obtener un error del 5%, se procederá de la siguiente manera:

n= Tamaño de la muestra

z = 2 (1,96) para el 95% de confianza

p = Frecuencia esperada: 50

q = 1-p: 50

E = Error máximo permitido: 5%

N= Tamaño de la población: 182

$$\frac{2^2 * 50 * 50 * 182}{5^2(182 - 1) + 2^2(50 * 50)}$$

n= 125.3

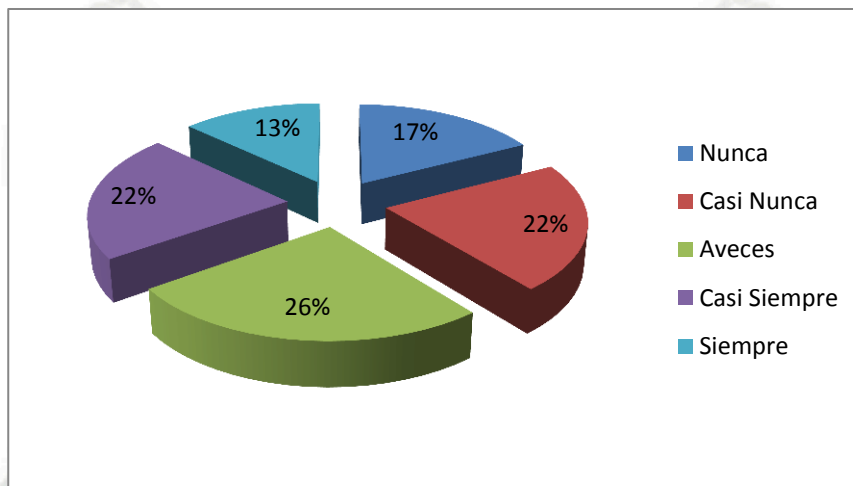
La muestra resultante es de 125 personas

Se realizó una encuesta que se encuentra en el Anexo 2, y a continuación se presentan los resultados:

**¿Cuándo ingresaste a la empresa te sentiste bienvenido?**

El motivo de realizar esta pregunta es para poder identificar, como fue el recibimiento que le dio la empresa al PdS, pues mucho depende cual fue la primera percepción que tuvo al entrar para así poder llevar un proceso de aprendizaje pleno, que le dé al PdS ánimos de seguir en el mismo puesto y desarrollarse en la misma empresa

**Grafico 8: Resultados**



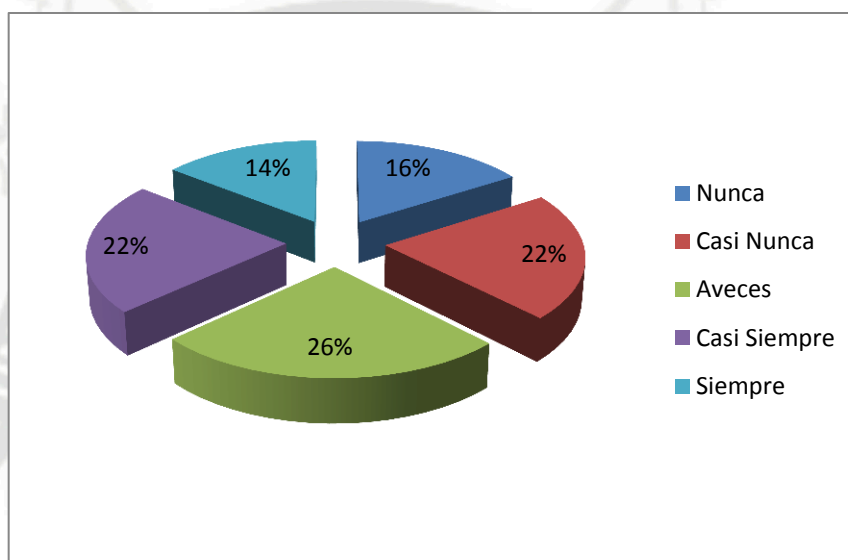
**Fuente: Elaboración Propia**

De los resultados anteriores se puede observar que el mayor porcentaje de PdS con un 26% respondieron que a veces, lo que quiere decir que la mayoría no fueron bien recibidos, muchos de ellos tal vez empezaron ya desanimados y en un futuro abandonen el puesto.

### ¿Tomaste el trabajo pensando en tu futuro profesional?

Realizamos la pregunta con el propósito de poder saber si los PdS entran al banco buscando lograr su éxito profesional dentro de la empresa, o si en su defecto solo tratan de que sea un trabajo temporal solo para ganar dinero.

**Grafico 9: Resultados**



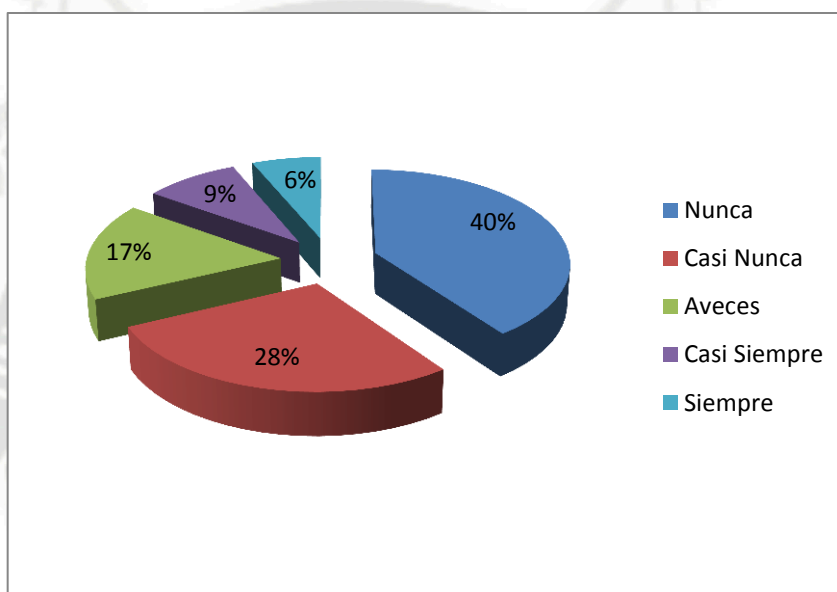
Fuente: Elaboración Propia

El resultado nos dio como porcentaje mayoritario solo un 26%, es decir solo algunos de ellos buscan crecer en el banco, de la misma manera un gran porcentaje de 22% respondió que casi nunca, estos PdS no duraran en el puesto pues al no querer desarrollarse abandonaran el puesto con alguna otra propuesta.

**¿Consideras que la carrera que estudiaste te brinda las posibilidades para destacar en tu puesto?**

La pregunta anterior se realizó con la finalidad de verificar cuántos de estos mismos PdS habían sido correctamente seleccionados según el perfil que requiere el banco con carreras afines al rubro financiero

**Grafico 10: Resultados**



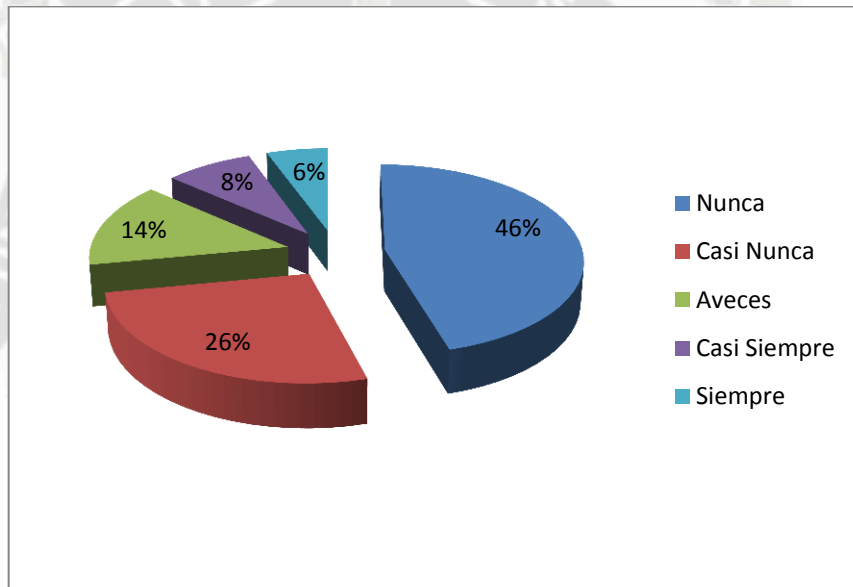
**Fuente: Elaboración Propia**

De los resultados obtenidos podemos darnos cuenta que un 40% de promotores piensan que su carrera no les brindará futuro dentro de la institución por lo tanto en los próximos meses estarán probablemente renunciando. De la misma un segundo segmento alto de 28% dice que casi nunca, los mismos que meses después dejarán el puesto.

**¿Tus jefes inmediatos brindan las mismas oportunidades para todos?**

Respecto a la pregunta anterior da a relucir la perspectiva que tienen los colaboradores de ventanilla en cuanto a la línea de carrera que pueden desarrollar en el banco, no siendo satisfactorio por diversos temas que pueden limitar una oportunidad de desarrollo, como ejemplo nivel de cumplimiento, estudios, planilla de desempeño, edad, etc.

**Grafico 11: Resultados**



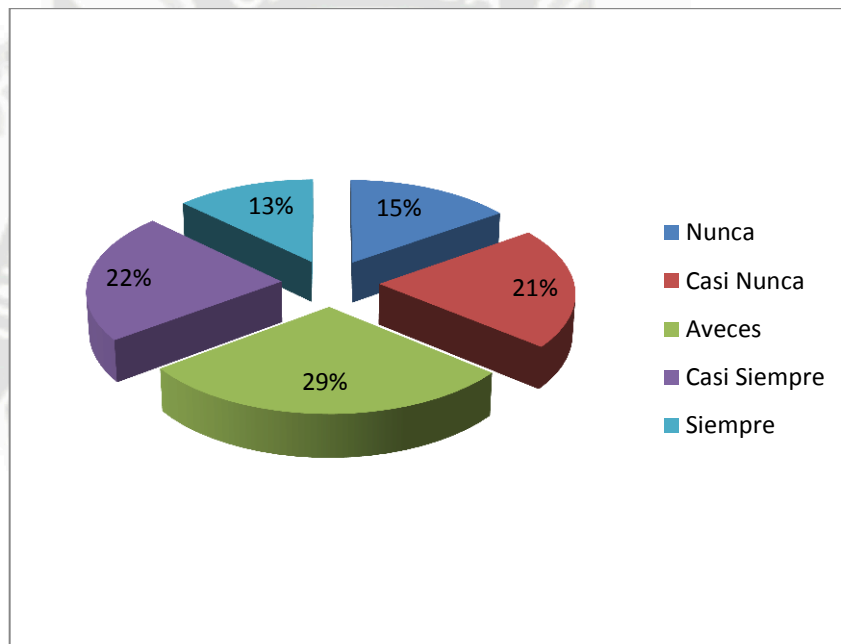
**Fuente: Elaboración Propia**

Del gráfico anterior obtenemos que un 46% de los entrevistados nos dicen que nunca se dan las mismas oportunidades, este dato es un elevado porcentaje, así mismo un 26% nos dice que casi nunca se dan las mismas oportunidades, un 14% manifiesta que a veces y mínimo porcentaje dice que casi siempre, lo cual indica que los mismos promotores miran la línea de carrera trunca.

## ¿Existe un buen clima laboral en tu agencia?

Con la pregunta anterior buscamos verificar si el PdS se siente a gusto trabajando en el lugar designado, posiblemente con esta pregunta podamos identificar una causa más de las renunciaciones de los chicos al sentir que su centro laboral no es el lugar más grato para desenvolverse.

**Grafico 12: Resultados**



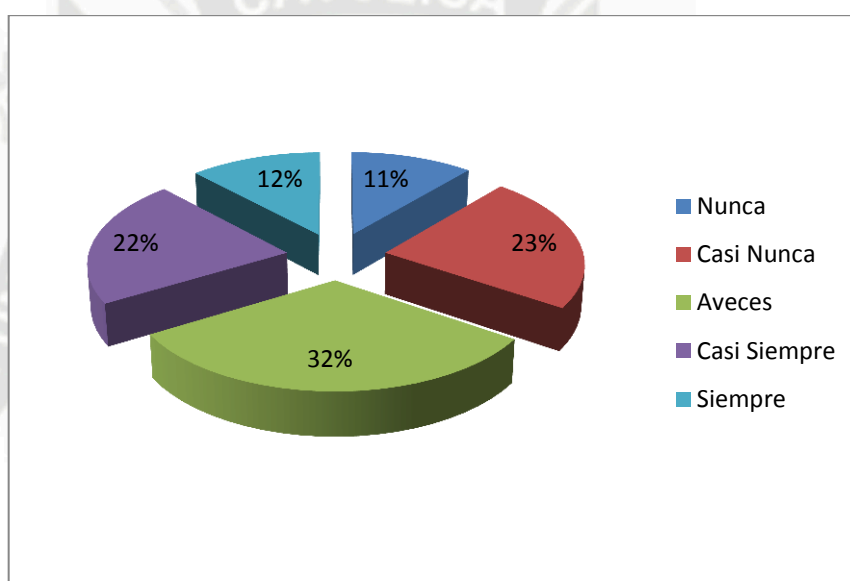
Fuente: Elaboración Propia

De los resultados obtenidos vemos que un porcentaje de 29% respondió a veces, se determina un punto medio de la opinión pues se puede concluir que algunas veces es un buen lugar algunos días no lo es, de la misma manera se obtuvo un porcentaje del 21% que nos dice que casi siempre muy similar al porcentaje de 21% que nos dice que casi nunca.

### ¿Posees las condiciones necesarias para realizar tu trabajo con normalidad?

Con esta pregunta se busca determinar si es el mismo banco es quien impide que los PdS posean las herramientas y los métodos necesarios para poder desarrollarse dentro de sus actividades y así poder lograr sentirse a gusto en la institución.

**Gráfico 13: Resultados**



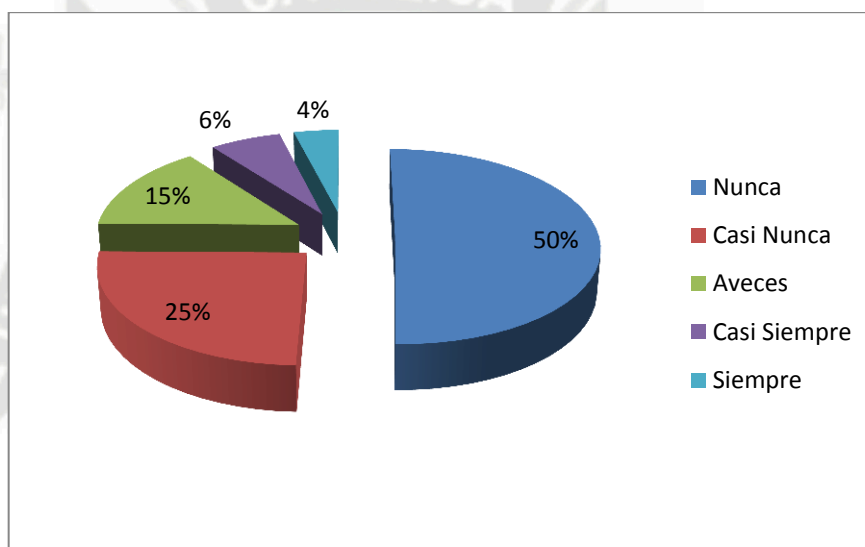
Fuente: Elaboración Propia

Del gráfico vemos que un 32% respondió que a veces, y de manera casi equitativa algunos respondieron que casi siempre con una cifra del 22% y algunos que casi nunca con una cifra de 23%, concluimos que la mayor cantidad de PdS se sienten inseguros con las herramientas que les dan y porcentajes casi iguales se subdividen entre los que si consideran buenas herramientas del banco y los que piensan que no son suficientes.

## ¿Crees que tienes la oportunidad de desarrollarte profesionalmente?

Buscamos con esta pregunta visualizar el futuro de los chicos desde su punto de vista, pues necesitamos saber si ellos mismos piensan que el hecho de continuar en el banco los ayudara a desarrollarse como profesionales, caso contrario sería una posible causa del abandono

**Grafico 14: Resultados**



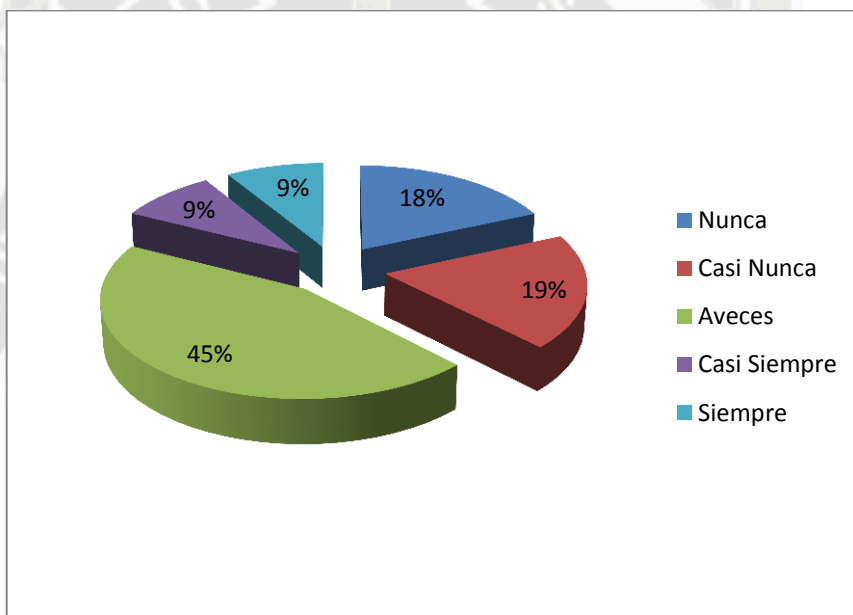
Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados la mitad exacta de los entrevistados respondió que nunca, lo cual indica que gran cantidad de ellos esta desanimado en cuanto a su línea profesional, piensan que no logran nada dentro de la empresa, de igual modo un 25% piensa que casi nunca, solo un 4% piensa que si puede realizarse en la empresa. Los resultados de esta encuesta nos dicen que con el tiempo muchos de los chicos dejaran el puesto libre.

### ¿Piensas que “si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar”?

Con la pregunta anterior podremos darnos cuenta si los promotores consideran que las posibilidades de ascenso son solo cuestión de planilla de desempeño, pues puede ser que ellos mismos sientan que en el caso de los ascensos exista algún otro factor que no sea justo para ellos y consiga desanimarlos

**Grafico 15: Resultados**



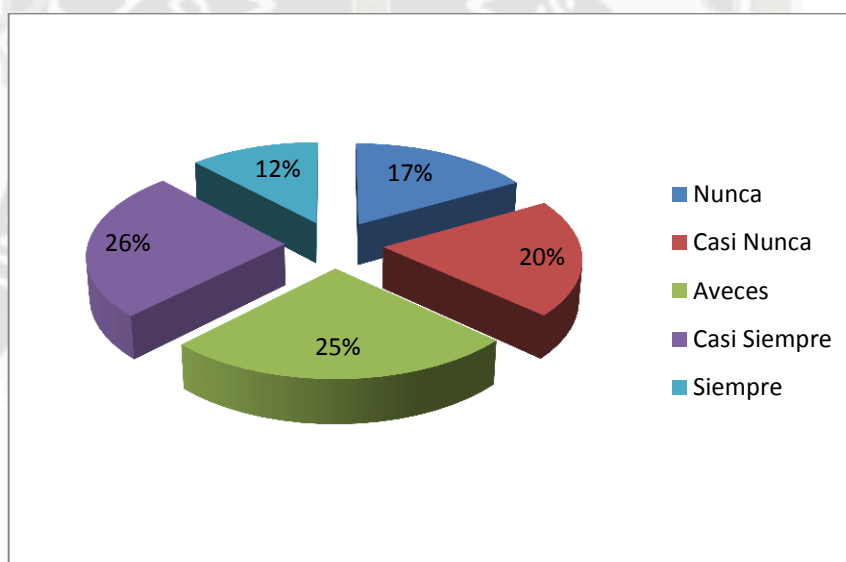
**Fuente: Elaboración Propia**

Con los resultados de la encuesta vemos nuevamente que la incertidumbre gana, en este caso un 45% respondió que a veces siendo este la cifra de la mayoría, un 19% que casi nunca, 18% que nunca y 9% que siempre.

## ¿Consideras adecuados los criterios de evaluación del desempeño?

Con la siguiente pregunta podremos verificar si ellos mismos saben que su planilla de desempeño fue elaborada en cuanto a proyecciones y metas que son posibles de realizar con históricos y resultados anteriores que se resumen en los indicadores que les son medidos trimestralmente

**Grafico 16: Resultados**



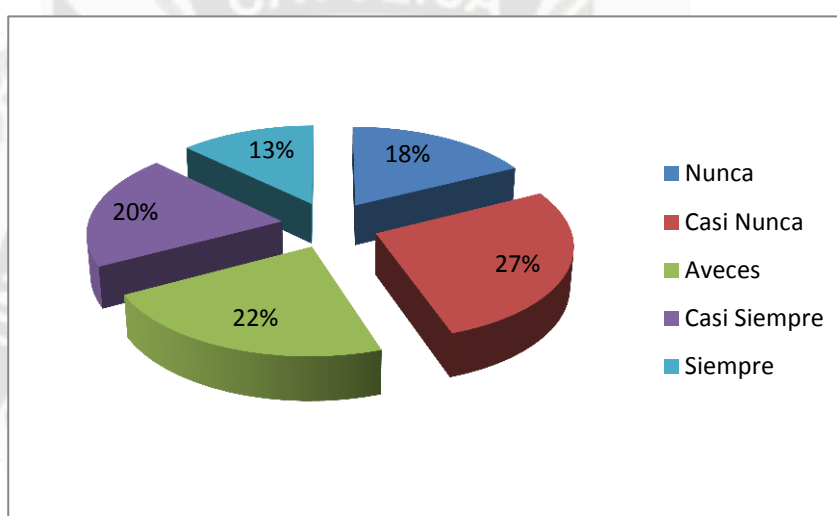
Fuente: Elaboración Propia

La encuesta demostró que por una mínima diferencia la cifra más alta fue de 26% que respondió casi siempre, seguida por una cifra del 25% que nos dice que a veces, de igual modo un 20% que nos dice que casi nunca y solo un 12% que nos dice que siempre. Gran cantidad de ellos no se encuentra muy convencida de las mediciones hechas cada trimestre.

## ¿Tienes disponible información sobre los puestos vacantes en la Compañía?

La pregunta anterior se realizó para corroborar si todos promotores están enterados de las convocatorias lanzadas cada vez que se abren puestos superiores nuevos, que los lleve a entrar a la lista de postulantes y aspirar a ocupar alguno de estos puestos

**Grafico 17: Resultados**



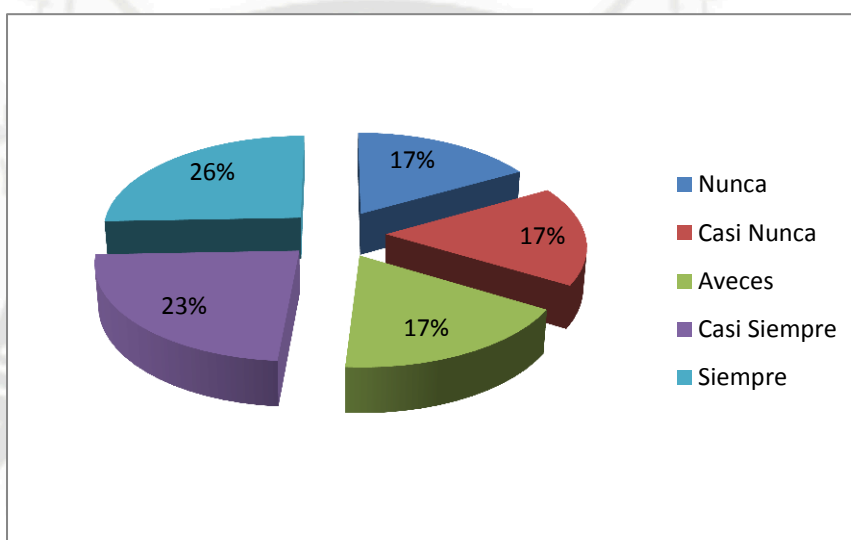
Fuente: Elaboración Propia

Se obtuvo que un 27% casi nunca se entera de la convocatoria, esto nos aclara porque muchos de ellos piensan que no pueden desarrollarse en el banco, una cifra muy cercana de 22% dice que a veces y solo 13% respondió que sí; lo cual también corrobora la ineficiencia pues el 100% de promotores debería ser enterado de cada convocatoria para un puesto superior que este a su alcance.

## ¿Recibes formación para actualizar los conocimientos de tu trabajo?

La pregunta anterior se formuló con el propósito de verificar que los promotores están recibiendo las capacitaciones necesarias de nuevos temas del rubro que son necesario para brindar información adecuada a los clientes.

**Gráfico 18: Resultados**



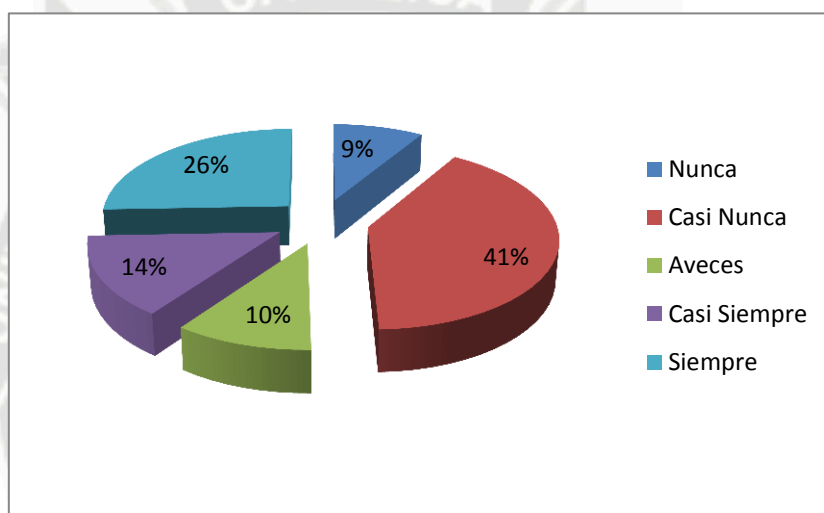
Fuente: Elaboración Propia

En este caso un 26% respondió que sí y de igual manera un 23% de los encuestados respondió que casi siempre, cifras igualitarias de 17% dijeron que a veces, casi y nunca, aquellos que respondieron que nunca y casi nunca no están cumpliendo con las capacitaciones trimestrales del banco les brindan

**¿Sientes que el tipo de capacitaciones son eficientes y adecuadas?**

Con la pregunta anterior entendernos el porqué de la pregunta que nos precede, porque algunos si reciben la información actualizada y porque algunos optan por no recibirla.

**Grafico 19: Resultados**



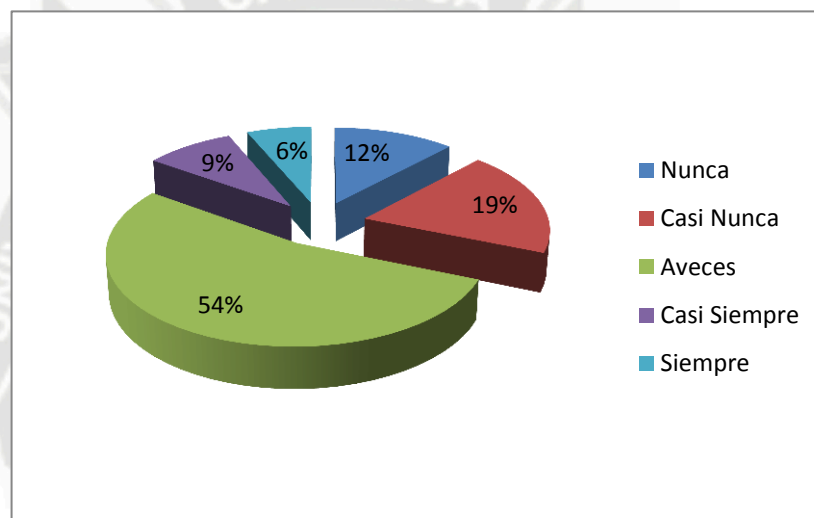
**Fuente: Elaboración Propia**

De la encuesta obtenemos que un 41% respondió que casi nunca, y un 26% que casi siempre, porcentajes pequeños como 14% respondió que casi siempre, 10% que a veces y solo un 9% nunca, podemos concluir que dado a que la mayoría considera que la manera de capacitación no es adecuada no la realizan y no actualizan sus conocimientos.

## ¿Tu responsable inmediato te felicita cuando realizas bien tu trabajo?

Con esta pregunta nos daremos si los promotores son motivados con algún tipo de felicitación cuando realizan bien sus funciones, pues siempre la motivación influye en la realización de trabajos buenos e impulsa a los que no lo hacen a realizarlo correctamente.

**Gráfico 20: Resultados**



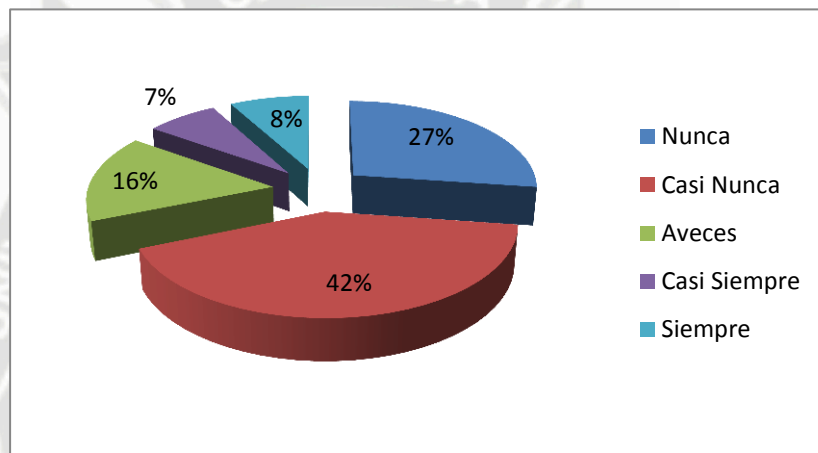
**Fuente: Elaboración Propia**

Vemos que el 54%, más de la mitad respondió que a veces un término medio lo cual indica que algunas veces son felicitados algunas veces no, y un 19% respondió que casi nunca, lo cual nos demuestra que talvez falta un poco de motivación en esta área pues un porcentaje bajo de 6% y 9% respondieron que no y alarmantemente hubo una cifra de 12% que dijo que no.

### ¿El banco se preocupa por conocer tus necesidades e intereses?

Con esta pregunta verificaremos si los promotores consideran que el banco se preocupa por ellos, a través de preguntas comunes como ¿Qué quieren lograr? ¿A dónde apuntan?, ¿Cómo lo quieren hacer?, ¿Que están dispuestos a ofrecer al banco? ¿Que necesito para desarrollarme mejor?

**Grafico 21: Resultados**



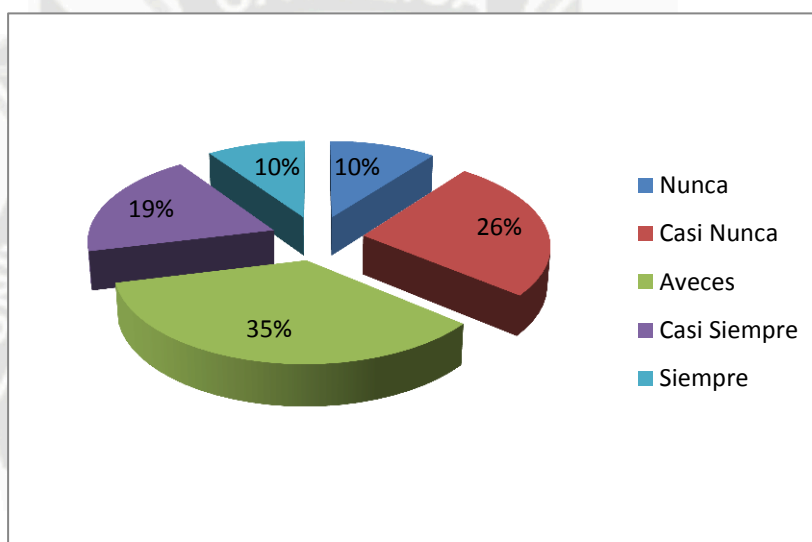
Fuente: Elaboración Propia

De esta pregunta 42% respondieron que casi nunca, gran cantidad de promotores que sienten que el banco no se preocupa por sus necesidades, vemos también que 27% respondieron que nunca y porcentajes pequeños que casi siempre.

**¿Estás dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer al cliente interno o externo?**

De la pregunta anterior obtendremos resultados que nos demuestren que cantidad de promotores posee vocación de atención al cliente y realiza su trabajo a gusto para hacer sentir al cliente una buena experiencia en su visita al banco.

**Grafico 22: Resultados**



**Fuente: Elaboración Propia**

De la encuesta y los resultados anteriores obtenemos que un 35% de promotores respondieron que a veces, 26% que casi nunca, 19% que casi siempre y porcentajes iguales de siempre y nunca ambos de 10%. Deducimos que de la gran mayoría en algunas ocasiones sienten ganas de brindar un buen servicio al cliente y en otras ocasiones no, y cantidades considerables casi nunca lo hacen.

## 2.11. MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS

Es necesario conocer el grado de satisfacción de los usuarios de la empresa, con el objeto de identificar si la rotación del personal y su desempeño pueden ser causantes de molestias y/o problemas con los usuarios finales, para ello se procederá a encuestar a una muestra de clientes del banco para levantar dicha información que nos permita medir la situación actual.

La población total es del 844306 adultos entre 18 a 70 años de edad en Arequipa, es una población finita. Al ser una población finita se hará uso de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N - 1) + Z^2(P * Q)}$$

Con el objetivo de obtener un error del 5%, se procederá de la siguiente manera:

n= Tamaño de la muestra

z = 2 (1,96) para el 95% de confianza

p = Frecuencia esperada: 50

q = 1-p: 50

E = Error máximo permitido: 5%

N= Tamaño de la población: 844306

$$\frac{2^2 * 50 * 50 * 844306}{5^2(844306 - 1) + 2^2(50 * 50)}$$

n= 399.8

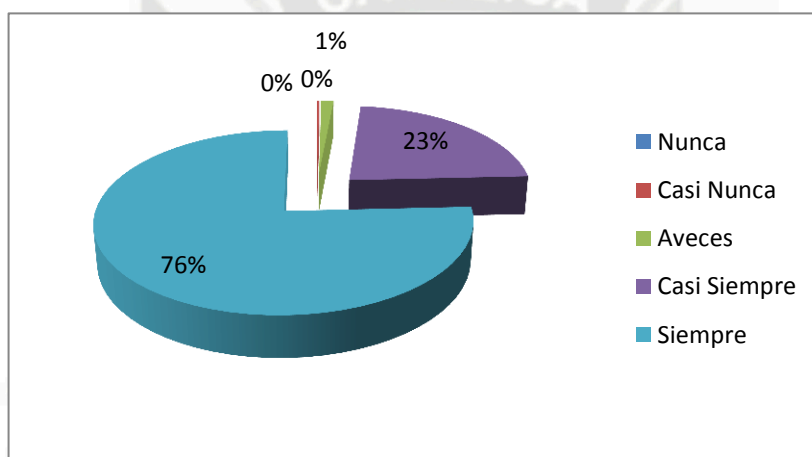
La muestra resultante es de 400 personas

La encuesta se encuentra en el anexo 3, y los resultados son:

**1. ¿Realiza usted transacciones en el banco en su actividad diaria?**

Con la pregunta anterior trataremos de verificar que porcentaje de personas en edad comúnmente realizan o han realizado alguna transacción financiera en el banco para de esta manera realizar la encuesta.

**Grafico 23: Resultados**



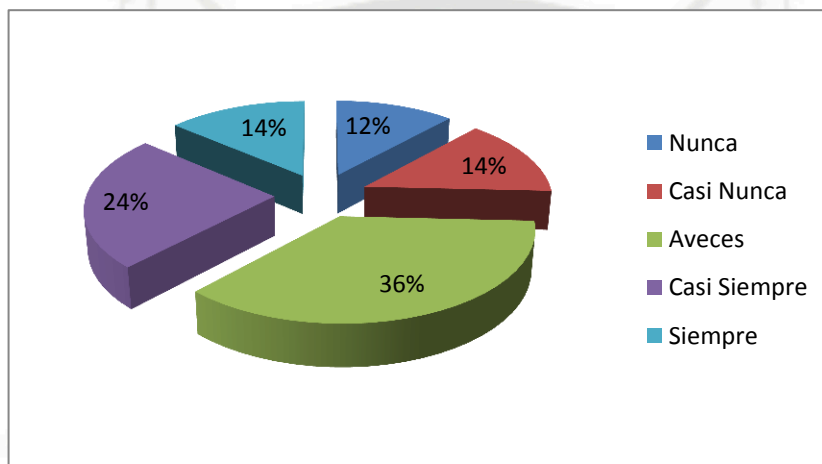
**Fuente: Elaboración Propia**

De los encuestados, 76% respondió que casi siempre realiza transacciones en el banco, 23% casi siempre, 1% a veces y el restante que casi nunca y nunca, lo cual corrobora que la mayoría de personas en edad frecuentan o han frecuentado el banco alguna vez.

## 2. ¿Sintió que su operación se realizó con rapidez?

La pregunta se formuló con el propósito de averiguar si durante la experiencia en el banco, el PdS demostró rapidez en la realización de la transacción o demoro en la misma.

**Grafico 24: Resultados**



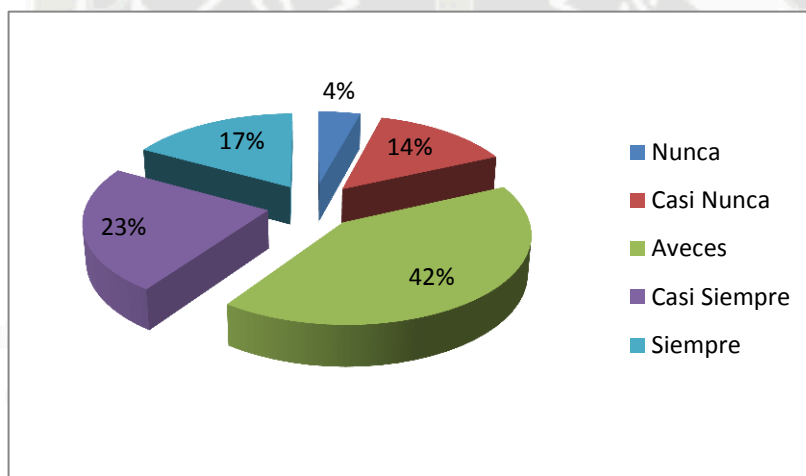
**Fuente: Elaboración Propia**

Hemos obtenido que de los encuestados 36% percibieron que solo en algunas ocasiones realización la transacción de manera rápida, esto puede deberse a motivos como desgano, falta de concentración, errores continuos, distracción de los compañeros, fallas en el sistema etc.. Por otro lado 24% con cifra significativa respondió que casi siempre, 14% y 12% respondieron que siempre y nunca respectivamente

### 3. ¿El PdS cometió errores al momento de realizar la operación?

De esta pregunta entenderemos si los promotores trabajan a disposición del cliente con concentración, o caso contrario por uno u otro motivo cometen errores que retrasa la operatividad de la agencia y disminuye la nota de calidad final que coloca el cliente por la experiencia.

**Grafico 25: Resultados**



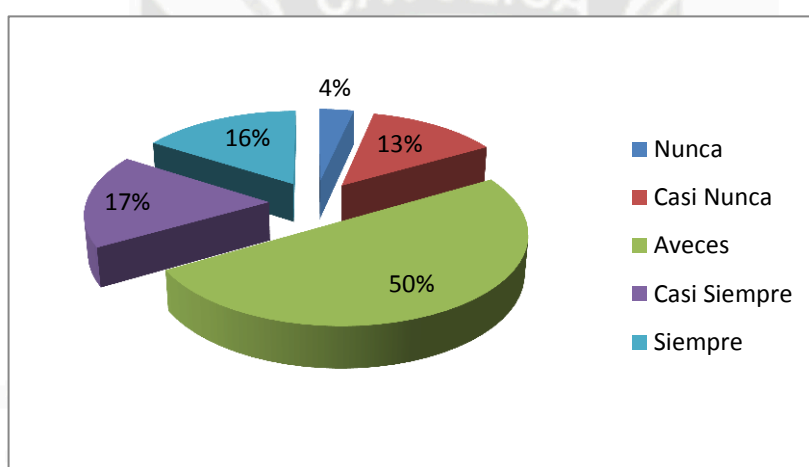
**Fuente: Elaboración Propia**

Obtenemos de igual modo que 42% (como cifra mayor) responden que dentro su experiencia bancaria alguna vez el promotor los retraso con algún error en la transacción, 23% (cifra alarmante) responde que casi siempre, 17% responde que siempre y solo 4% obtuvo experiencia plena de ningún error lamentablemente.

4. ¿Siente que la persona que la atendió estaba debidamente capacitada?

Una vez enfocamos hacia la experiencia del cliente, hacemos esta pregunta para filtrar si los retrasos anteriores fueron por falta de capacitación del promotor que el cliente pueda notar o talvez algún otro motivo.

**Grafico 26: Resultados**



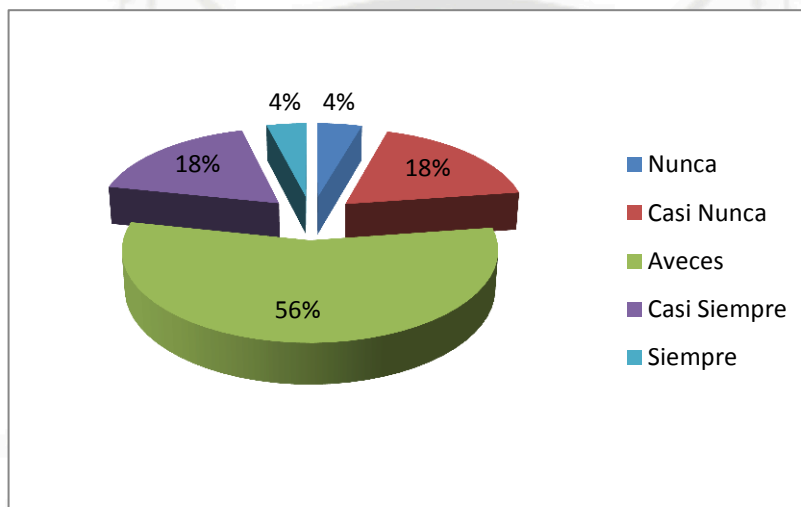
**Fuente: Elaboración Propia**

De la encuesta un alto porcentaje de 50% respondió que a veces, lo cual demuestra que en alguna ocasión sintió que el PdS no estaba capacitado, seguido de 17% que dicen casi siempre, muy cerca 16% dijeron siempre y solo 4% sintió que el PdS estaba bien capacitado. Esto puede deberse a distracciones, realmente una mala capacitación, PdS nuevos que recién empiezan a atender.

5. ¿La persona que la atendió le permitió obtener una buena experiencia en el banco?

Esta pregunta busca directamente entender la percepción del cliente respecto a su experiencia en general.

**Grafico 27: Resultados**



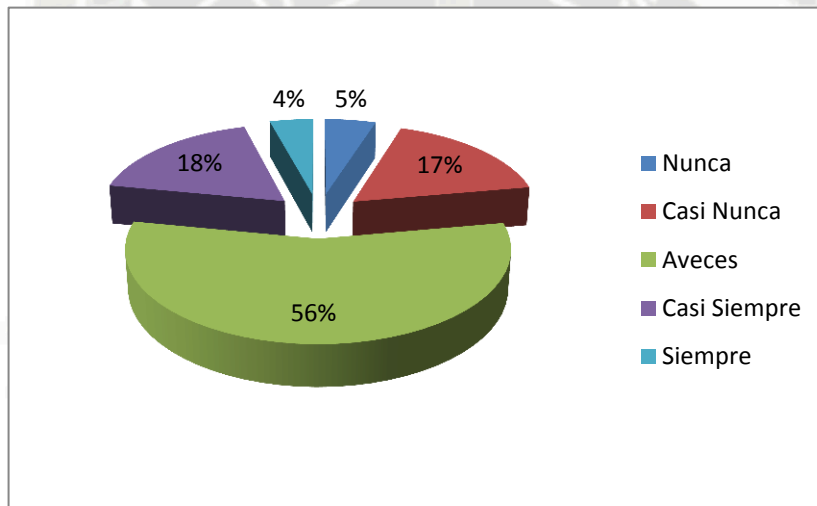
**Fuente: Elaboración Propia**

De los resultados 56% respondió a veces, una que otra vez se fueron con buenas experiencias del banco, seguido de una cifra de 18% que indica que casi nunca y casi siempre los han atendido bien y pequeñas cifras de 4% indican que nunca y siempre.

6. ¿Siente que el trato de la persona de ventanilla es grato y amable?

Esta interrogante va directamente a la calidad de la persona que está realizando la transacción, pues cuando son capacitados se les inculca ciertos protocolos de atención que garantizan que el cliente será recibido cordial y amablemente

**Grafico 28: Resultados**



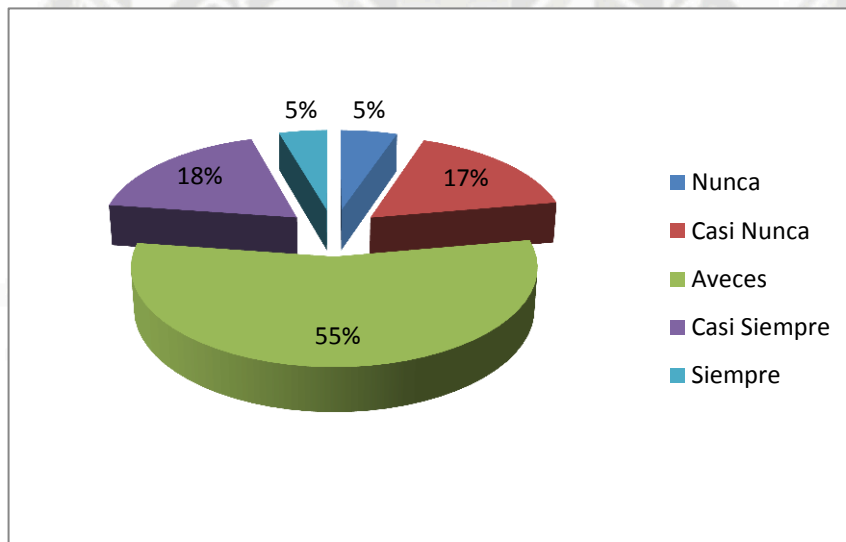
**Fuente: Elaboración Propia**

Nuevamente el mayor porcentaje es neutral a veces con 56%, un cifra de 18% indica que casi siempre y 17% indica que casi nunca, cifras pequeñas de 5% y 4% indican que nunca y siempre respectivamente. Este “a veces” también se enlaza probablemente a que los nuevos promotores siempre serán más tímidos y por ende no poseen la misma calidad de atención que un PdS antiguo.

7. **¿El promotor le brinda respuesta rápida a sus necesidades y problemas?**

Todos los promotores son constantemente capacitados, ellos mismos deben preocuparse por su propio desarrollo e indagar acerca de productos y servicios del banco, dado que poseen contacto directo con el cliente y muchas veces son blancos de preguntas e interrogantes de estos.

**Gráfico 29: Resultados**



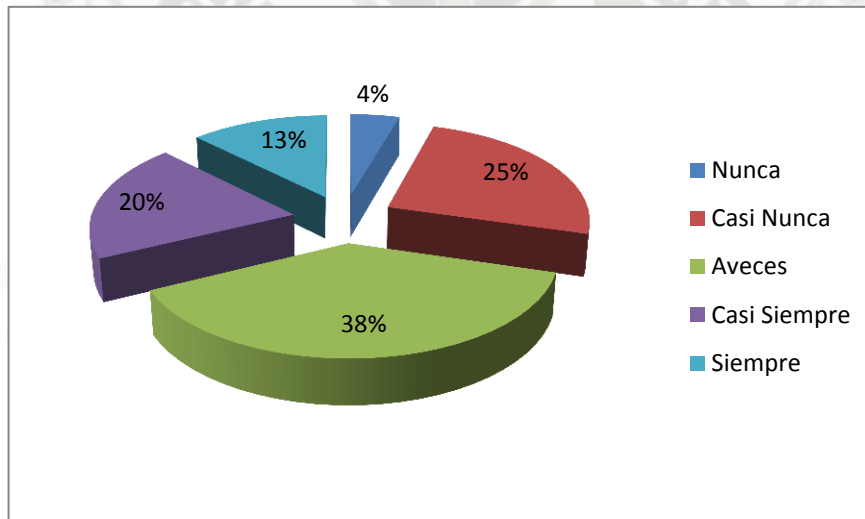
**Fuente: Elaboración Propia**

A veces vuelve a resaltar esta vez con 55% de los encuestados, pues solo algunas veces sus dudas han sido aclaradas por los promotores, 18% respondió de casi siempre, 17% respondió que a veces y 5% respondieron que nunca y siempre ambos. De igual manera los nuevo PdS no conocen de los productos y de servicios adicionales que brinda el banco se puede decir que esta información se adquiere siempre con el tiempo y las experiencias vividas.

## 8. ¿Lo invitaron a realizar operaciones por canal alternativo?

La migración a canales externos, se encuentra dentro de la planilla de desempeño de los promotores, la migración se creó con la finalidad de ahorrarle dinero al banco así como para fomentar el uso de los canales de cada agencia y de esta manera descongestionar las colas.

**Grafico 30: Resultados**



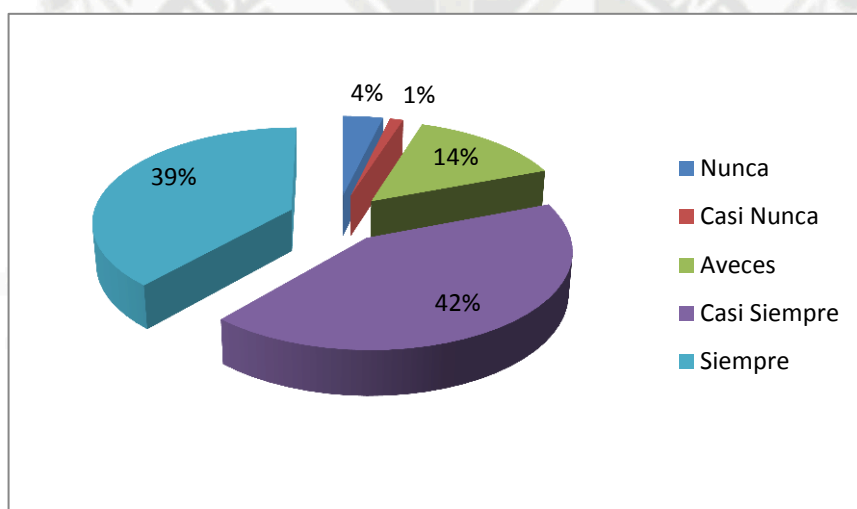
**Fuente: Elaboración Propia**

El hecho que en esta oportunidad la mayoría de los clientes respondiera a veces, solo indica que ellos mismos no están conscientes de su planilla de desempeño, en momentos la recuerdan en momentos no. Por otro lado el segundo porcentaje alto fue de 25% que dijo casi nunca es preocupante, los PdS no saben o no aplican lo que les han enseñado, pues según la capacitación parte del protocolo indica invitar a canal externo al cliente.

## 9. ¿Le ofrecieron algún producto extra del mismo banco?

Esta pregunta va dirigida hacia las ventas, dentro de la planilla de desempeño les consideran este indicador, el PdS se encarga de la colocación de seguros blindados de protección y múltiples de vida, la capacitación que les dan dice: Cliente que llega, cliente que se le debe ofrecer cualquiera de estos o en su defecto algún producto que puedan ofrecer lo Asesores de Ventas y Servicios.

**Grafico 31: Resultados**



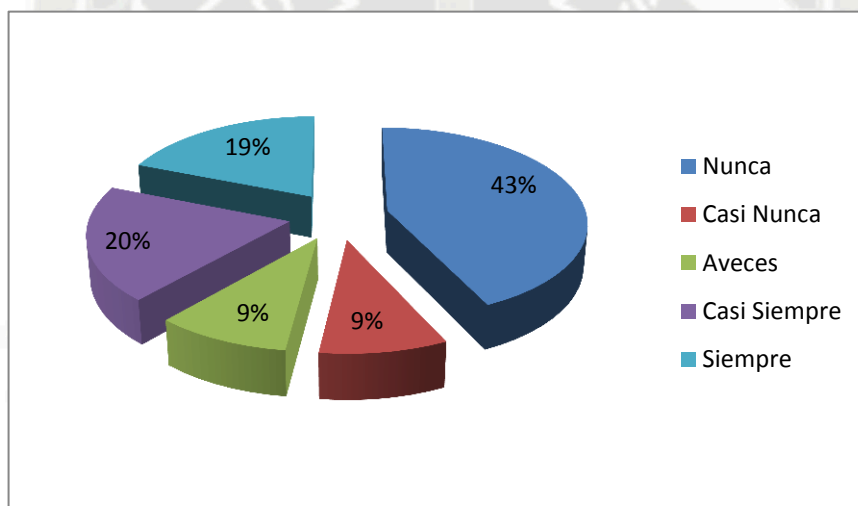
**Fuente: Elaboración Propia**

De los entrevistados se dio un resultado de 42% que indicó que casi siempre le ofrecieron algún producto, seguido de 39% que indicó que siempre le ofrecen algún producto, 14% que indicaron a veces y porcentajes pequeños de 4% y 1% respondieron que nunca y casi nunca respectivamente. Este resultado probablemente se debe a la presión que se ejerce sobre las ventas es siempre el indicador que más se refuerza en los promotores.

## 10. ¿Le actualizaron sus datos cuando llego a ventanilla?

La pregunta anterior trata de corroborar un ex indicador de la planilla de desempeño pero que aún se refuerza en los promotores, pues siempre la base de datos debe ser actualizada. Cliente que llega, cliente que debe cuyos datos deben ser actualizados.

**Grafico 32: Resultados**



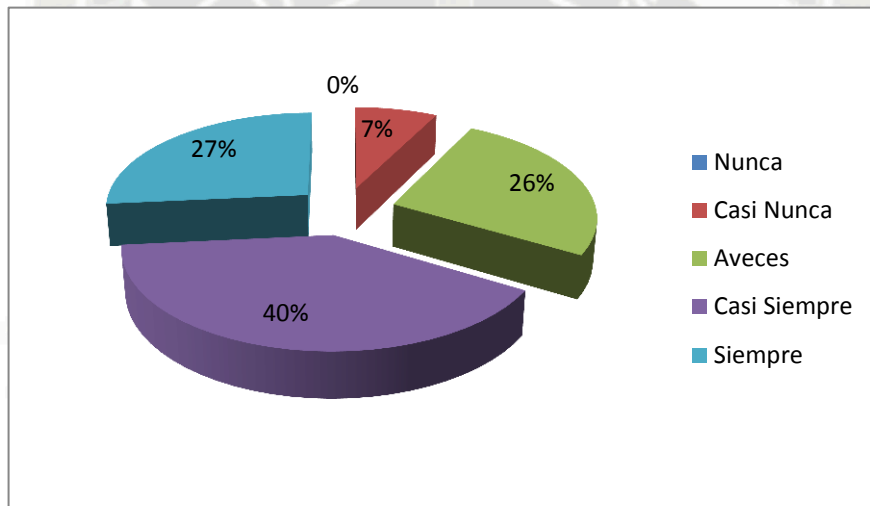
**Fuente: Elaboración Propia**

Según el gráfico de resultados ese indicador ha sido olvidado, quizá por los jóvenes nuevos, porque ya no forma parte directamente parte de la planilla de desempeño o por desinterés de colaborar con el banco, se obtuvo un resultado de 43% que respondieron nunca, 20% dijo casi siempre, 19% dijo siempre y 9% dijeron que a veces y casi nunca

**11. ¿Lo saludaron al iniciar y cerraron su operación con otra pregunta de invitación final?**

El protocolo de atención indica que el PdS invita al cliente a realizar alguna otra operación, en caso que el cliente le diga que no se cierra el contacto y se despide amablemente del mismo con un buen deseo.

**Grafico 33: Resultados**



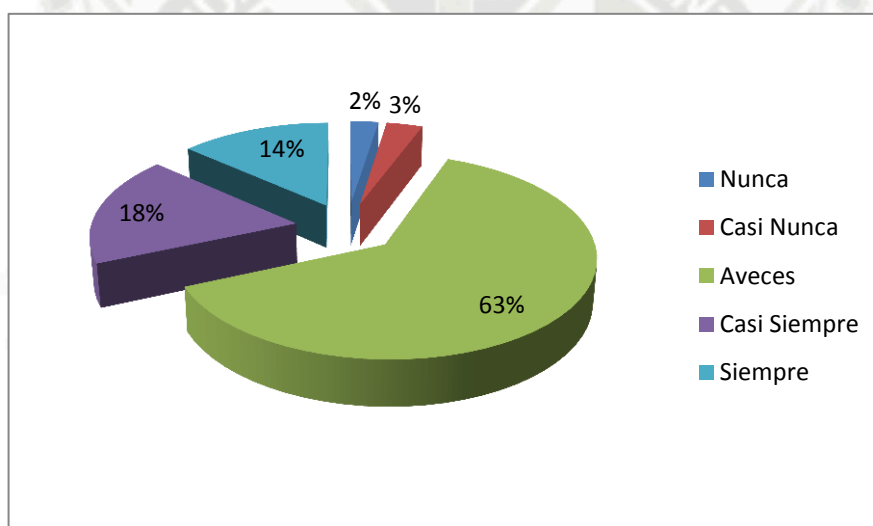
**Fuente: Elaboración Propia**

Con el gráfico anterior vemos que 40% respondió que casi siempre, probablemente porque es también alguna de las indicaciones que se les repite una y otra vez para poder incrementar la calidad de la experiencia del cliente en ventanilla, 27% respondió que siempre, y solo 7% respondió casi nunca.

## 12. ¿Sintió confianza y seguridad cuando realizaba su operación con el promotor?

La pregunta que formulada anteriormente proporcionara una idea de la percepción del cliente en cuanto a la confianza que le genera el PdS de que su transacción se realizara de manera correcta y segura, el cliente debe sentir que está en buenas manos y nada irregular sucederá.

**Grafico 34: Resultados**



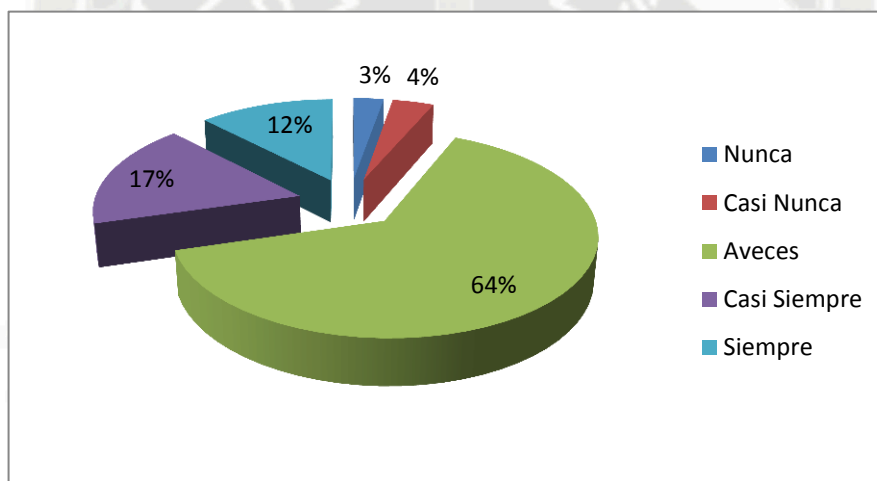
**Fuente: Elaboración Propia**

Esta vez un 63% respondió que a veces siente confianza, probablemente por errores que comente, preguntas frecuentes a los compañeros, lentitud en el conteo, timidez, características que se presentan en la mayoría de los nuevos promotores; por otro lado, 18% respondieron casi siempre, 14% siempre y pequeños porcentajes de 3% y 2% respondieron que casi nunca y siempre respectivamente.

**13. ¿Siente que el promotor lo ayuda, es de manera clara y precisa?**

Esta interrogante determinara si los clientes perciben la ayuda brindada concisa, verdadera que pueda resolver las dudas de manera clara, con explicaciones sencillas que realmente les sea de mucha ayuda

**Grafico 35: Resultados**



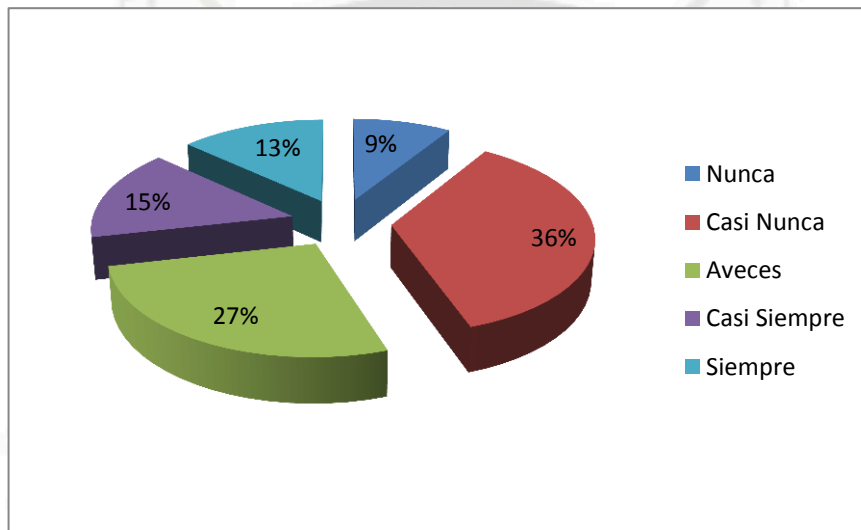
**Fuente: Elaboración Propia**

En el gráfico determinamos 64% respuestas de a veces, solo en ciertas ocasiones les brindaron una información clara que les sirvió y ayudo, 17% indico casi siempre, 12% indico siempre finalmente 4% y 3% indicaron que casi nunca y nunca respectivamente.

#### 14. ¿Sintió al promotor a gusto en su puesto?

Es importante observar como es el cliente sintió al PdS, el punto de vista del mismo nos ayudará a determinar si estos mismos demuestran su desgano y molestia con el cliente

**Grafico 36: Resultados**



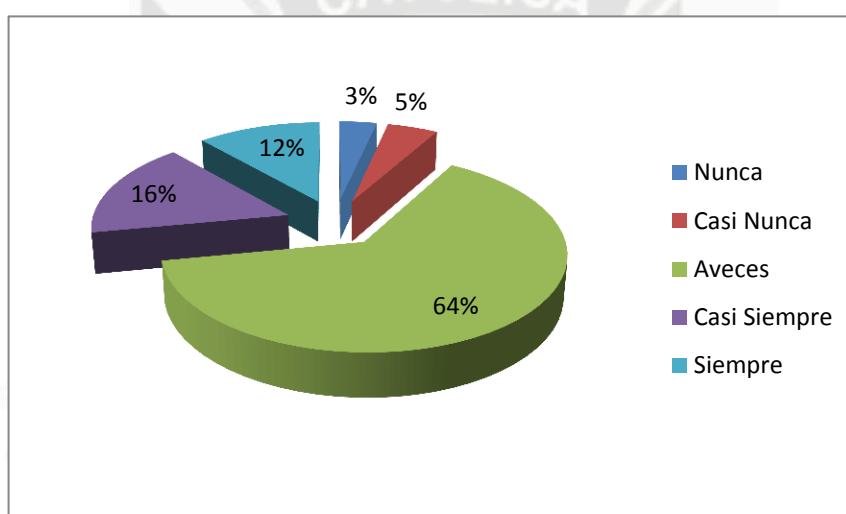
**Fuente: Elaboración Propia**

Los resultados indican que los promotores fueron vistos por los clientes como no a gusto en su puesto con una cifra de 36%, seguido por una cifra de 27% que indico a veces, 15% dijo casi siempre, 13% indico siempre y solo 9% dijo que nunca. Estos promotores que no están a gusto con el tiempo se aburrirán y abandonaran el puesto

**15. ¿Considera que la atención en ventanilla cubre satisfactoriamente sus demandas y requerimientos?**

Esta última pregunta trata de averiguar si la atención en global cumplió con lo que la persona buscaba como banco, si logramos cumplir con sus expectativas y si logramos que pase una buena experiencia en el mismo.

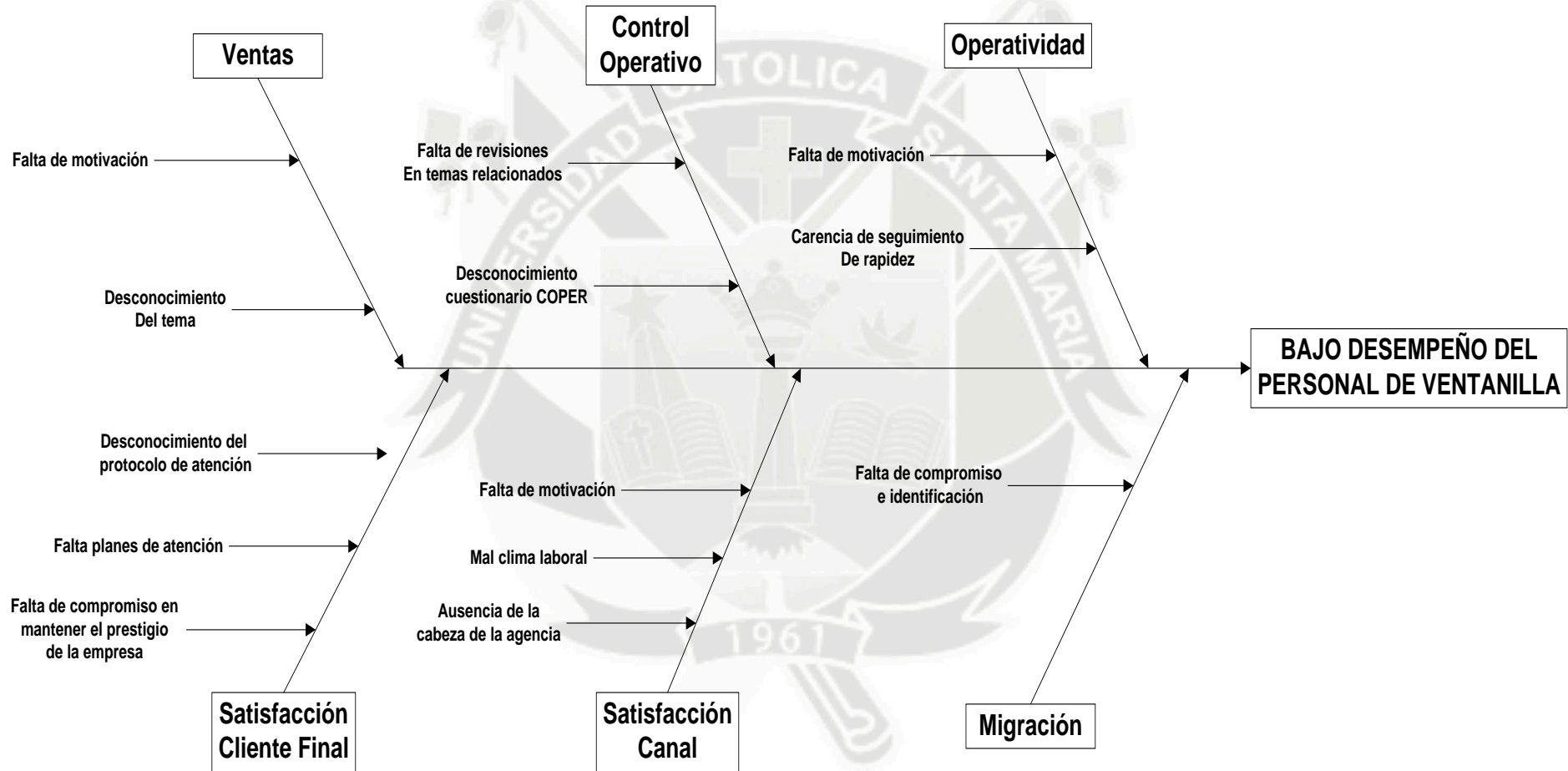
**Grafico 37: Resultados**



**Fuente: Elaboración Propia**

Los resultados muestran que en su mayoría el 64% siente que a veces ve al banco bueno y a veces no, se supone que por los errores, falta de rapidez, información errónea y no concisa, tratos apáticos y demás factores. Por otro lado 16% respondió casi siempre, 12% respondió siempre, 5% y 6% respondió que casi nunca y nunca respectivamente.

**Esquema 7: Principales causas Bajo desempeño del personal**



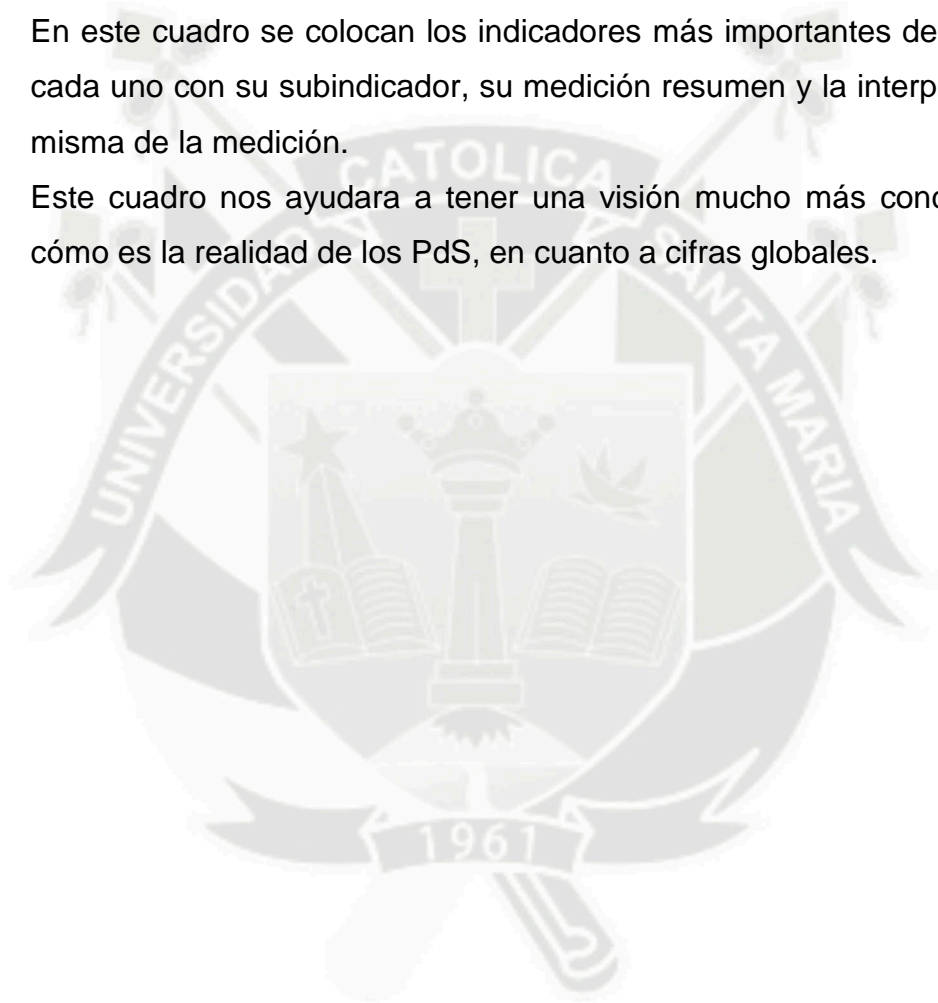
Fuente: Elaboración Propia

## 2.12. RESULTADO DE INDICADORES ACTUALES

Luego de haber realizado el análisis del puesto de ventanilla, en cuanto a su planilla de desempeño, funciones, selección de personal, opinión del personal en estudio, satisfacción de los usuarios, se ha realizado el siguiente cuadro.

En este cuadro se colocan los indicadores más importantes de estudio cada uno con su subindicador, su medición resumen y la interpretación misma de la medición.

Este cuadro nos ayudara a tener una visión mucho más concreta de cómo es la realidad de los PdS, en cuanto a cifras globales.



**Cuadro 80: Resultados indicadores actuales**

INDICADORES	SUB INDICADOR	MEDICION			INTERPRETACION
Planificación	De Puestos	182 PdS en la región Arequipa			Se necesita 182 chicos que cubran el puesto para cada una de las agencias de Arequipa, Hoy en día se tienen alrededor de más de 250 PDS
Capacitación	De personal	3 capacitaciones pre ingreso			Cada vez que se dan los ingresos en PdS nuevo recibe 3 capacitaciones ya detallas anteriormente
	En el área de Trabajo	4 capacitaciones dentro del puesto al año			Una vez dentro del puesto cada PdS recibe 4 capacitaciones de diferentes temas de actualización una por trimestre
Crecimiento	Numero de ascensos al año	20 ascensos de 200 posibles PdS aptos			Por año según las convocatorias solo ascienden 20 PdS, que cumplen con los requisitos mínimos de puestos superiores.
Gestión	De personal	Características de personal seleccionado			La capacitación a partir el año 2015 ha sido tercerizada antes de ello solo unos representantes del banco hacia la selección
Rotación de personal	Trimestral	Aproximadamente 20 salidas del puesto por trimestre			Por cada campaña multiproducto que comprende 3 meses se dan 20 salidas aproximadamente
	Anual	Aproximadamente 80 salidas del puesto por año			Por cada año se calcula que 80 PdS dejaron el puesto
Desempeño	Empleado/número de transacciones semanal	Agencias Alta Complejidad	JC	620	En las agencias de Alta complejidad ( las más grandes) corresponde a PdS de Jornada Completa más de 620 transacciones a la semana
			JR	470	En las agencias de Alta complejidad ( las más grandes) corresponde a PdS de Jornada Reducida más de 470 transacciones a la semana
		Agencias de Media o Baja Complejidad	JC	690	En las agencias de Alta complejidad ( las más grandes) corresponde a PdS de Jornada Completa más de 690 transacciones a la semana
			JR	530	En las agencias de Alta complejidad ( las más grandes) corresponde a PdS de Jornada Reducida más de 530 transacciones a la semana
		Agencias de Staffing Mínimo	JC	400	En las agencias de Alta complejidad ( las más grandes) corresponde a PdS de Jornada Completa más de 400 transacciones a la semana
			JR	290	En las agencias de Alta complejidad ( las más grandes) corresponde a PdS de Jornada Reducida más de 290 transacciones a la semana
	Operatividad	De 13 agencias ninguna alcanzo su meta del 30%			En una campaña trimestral ninguna agencia logro cumplir con la meta ponderada para lograr el 30% de su planilla de desempeño en el indicador Operatividad
	Ventas	De 13 agencias ninguna alcanzo su meta del 20%			En una campaña trimestral ninguna agencia logro cumplir con la meta ponderada para lograr el 20% de su planilla de desempeño en el indicador Ventas
	Control operativo	De 13 agencias 3 alcanzaron su meta del 20%			En una campaña trimestral solo 3 agencias lograron cumplir con la meta ponderada para lograr el 20% de su planilla de desempeño en el indicador Control Operativo
	Migración	De 13 agencias 5 alcanzaron su meta del 10%			En una campaña trimestral solo 5 agencias lograron cumplir con la meta ponderada para lograr el 10% de su planilla de desempeño en el indicador Migración
	Satisfacción del canal	De 13 agencias 3 alcanzaron su meta del 20%			En una campaña solo 3 agencias lograron cumplir con la meta ponderada para lograr el 20% de su planilla de desempeño en el indicador Satisfacción en el Canal
	Satisfacción del cliente final	Numero de reclamos por atención	De cada 100 clientes, 20 salen satisfechos		
Números de reclamos por seguro vendido		De cada 100 seguros, 80 hacen reclamos			En una agencia de 100 seguros que son vendidos por los PdS, 80 de los mismos son desactivados a través de reclamo, por ser mal vendidos.

Fuente: Elaboración Propia

### 2.13. ANÁLISIS DE FACTORES MEDIANTE GRAFICO DE PARETO

A continuación se realiza un análisis de los principales problemas que se han originado en la institución bancaria, con el siguiente grafico buscamos poder identificar estos mismos problemas según el orden de relevancia a fin de obtener acciones de mejora para cada uno de ellos



**Cuadro 81: Grafico Pareto**

Fact.	Análisis	Recomendación	Criterio			T	T. A.
			I	P	N		
Planificación	De Puestos La inadecuada planificación y pronósticos de requerimientos dificultan la gestión de personal, generando constantes requerimientos nuevos y problemas que perjudican a toda la Empresa. Planificación escasa y hecha en el momento que sobrecarga al encargado de RRHH	Creación e implementación de un SOFTWARE DE PLANEAMIENTO, de manera que pueda ser usado tanto por el área de RRHH y el asistente regional encargado para así dar mejor seguimiento a temas como el de rotación de personal, que pueda darle seguimiento análisis y estudio de las tendencias y así evaluar futuros requerimientos	3			3	3
Capacitación	De Inicio Se lleva a cabo una pérdida de tiempo de 15 días de capacitación inicial en la ciudad de Lima, que genera grandes gastos cuando dejan el puesto.	La capacitación de ingreso podría darse correctamente en Arequipa, la mayor parte del tiempo pues un supervisor de procesos operativos que cumpla ya con años de experiencia puede dictar lo necesario, con los mismos materiales didácticos. Solo se viajaría unos 3 días para recibir las charlas más importantes del BCRP.			1	1	4
	De Personal Contratado Las capacitaciones del personal contratado son sumamente monótonas y aburridas para ellos, no se sienten motivados a realizarlas, los temas son de suma importancia pero por desinterés de ellos mismos no las realizan. Muchos de estos cursos no son obligatorios.	Los cursos deben ser más didácticos no muy teóricos, a través de una mejora virtual de los mismos Capacitaciones motivacionales y obligatorias		2		2	6
Crecimiento	La línea de carrera se encuentra estancada para esta área, pues no se lleva a cabo de manera regular. Algunos PdS pasan la entrevista y no asumen nunca el puesto. Se quedan en la espera. No todos los PdS poseen las mismas habilidades para el área comercial y no se valora las habilidades para el área operativa. Los procesos de ascensos no son transparentes	Acorde a la planificación, el asistente contratado de RRHH, deberá obtener mayor comunicación con el área de RRHH acerca de los puestos superiores próximos a ser ocupados ( los mismos que deben ser propiamente planificados de la misma manera) Estudios de valoración del talento del PdS según su orientación y vocación Procesos de ascenso transparentes con números en mano	3			3	9
Gestión	El proceso de selección lo realiza una empresa tercerizadora, la cual por la constante demanda de la empresa lo lleva a cabo sin cumplir los principales requerimientos del perfil del PdS y por ellos se generan futuros abandonos de puesto	Cumplimiento del perfil de PdS que se requiere al momento de hacer la selección	3			3	11
Operatividad	No existe ningún tipo de motivación que pueda reconocer el esfuerzo que hacen aquellos PdS que llegan a su meta de transacciones, de esta manera no hay una forma eficaz de medir como realizan las operaciones la gran mayoría lo hace de manera desganada y lenta	Premios pequeños pero optimizadores a aquellos que cumplan con su meta Siempre una evaluación de rutina practica para ver con qué rapidez están realizando sus transacciones Aquellos que posean una inclinación por todo lo operativo pueden ser preseleccionados desde el puesto de PdS para la rama de Supervisor	3			3	14
Control Operativo	Muchos empleados de esta área poseen un gran desconocimiento de este ítem al cual no consideran importante pues al momento de la medición que se lleva a cabo el Supervisor puede intervenir por sus ventanillas, pero a la larga genera problemas por no llevar de una manera adecuada el control de los documentos que son asignados para ellos	Diario revisión de los temas que compete el control operativo, dado que es rutinario algún tipo de reprimenda leve a aquellos que muestren desinterés por ello.  Preguntas acerca de ello diario en las reuniones al empezar el trabajo, aquellos que lo hagan bien algún tipo de felicitación publica en la misma agencia, ello ya dependerá del cada gerente	3			3	17
Ventas	Este es el gran problema de muchos PdS, pues desconocen acerca de técnicas de venta y no se sienten inspirados a conocerlas por lo cual no venden, son presionados y cada vez más desmotivados	Capacitaciones del tema de ventas por expertos en el tema, por lo menos una cada 3 meses. Preseleccionar a aquellos que sean buenos vendedores par el área de Asesor de Venta	3			3	21
Migración	El problema radica que a los ventanillas se les presiona tanto para lograr las ventas que se le olvida informarles acerca de otros indicadores como este que queda olvidado e ignorado y no saben cómo realizarlo	El tema de migración debe ser considerado como parte del filtro interno de los PdS que se presentan para los ascensos aquellos que cumplan con su meta de derivaciones deben ser considerados	3			3	24
Satisfacción Canal	Cuando existe un mal clima laboral y no hay integración como equipo, cada una de estas partes que conforman ese equipo empieza a sentirse incomodos en el área donde trabajan.  Muchos de los ventanillas al ver que no pueden llegar a cumplir sus metas o no les importa no se sienten a gusto en el lugar donde están y trabajan monótonamente sin ninguna meta personal	Reuniones diarias motivadoras que influyan en el humor y ganas de los PdS al comenzar la jornada de trabajo Visitas del gerente mínimo 2 al día, la presencia del gerente de alguna forma hace cambiar la actitud hacia el cliente Charlas motivadoras de experiencias buenas en el puesto Reuniones de clima laboral que hagan sentir que es bueno trabajar en el banco Mejora en cuanto a la planificación de ascensos, sin peros ni preferencias	3			3	27
Satisfacción del Cliente Final	Numero de reclamos por atención Debido a que el personal no se siente cómodo en el área de trabajo, realiza sus tareas de mala manera, bajando su calidad de atención con el cliente en todo sentido, generando reclamos por atención	Repasar el protocolo de atención de los PdS, encuestas Encuestas diarias de seguimiento para satisfacción de los usuarios Planes de atención para el PdS	3			3	30
	Números de reclamos por seguros vendidos Debido a la presión de ventas, se ha dado una gran cantidad de seguros mal vendidos, lo cual repercute de manera negativa directamente al banco, Dichos seguros son colocados sin informarle a los clientes acerca de los costos de estos mismos y estos se sienten estafados	De la mano con los planes de venta, el servicio por seguros mal vendidos lo que se llaman "seguros trancos", mejora para la colocación buena y segura del seguro a través de mejor información del mismo seguro	3			3	33

Fuente: Elaboración Propia

**Criterios:** I: Importante (3)  
P: Poco Importante (2)  
N: Nada Importante (1)

**Cuadro 82: Análisis de porcentaje de factores**

Factor		Criterio			Total	Grado de Importancia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
		I	P	N				
Planificación		3			3	0.0909	9.09%	9%
Capacitación de Ingreso				1	1	0.0303	3.03%	12%
Capacitación de Personal Contratado			2		2	0.0606	6.06%	18%
Crecimiento		3			3	0.0909	9.09%	27%
Gestión		3			3	0.0909	9.09%	36%
Operatividad		3			3	0.0909	9.09%	45%
Control Operativo		3			3	0.0909	9.09%	55%
Ventas		3			3	0.0909	9.09%	64%
Migración		3			3	0.0909	9.09%	73%
Satisfacción del canal		3			3	0.0909	9.09%	82%
Satisfacción del cliente	N° de reclamos por atención	3			3	0.0909	9.09%	91%
	N° de reclamos por ventas	3			3	0.0909	9.09%	100%
<b>Total de la Actividad</b>		30	2	1	33	1	100%	

Fuente: Elaboración Propia

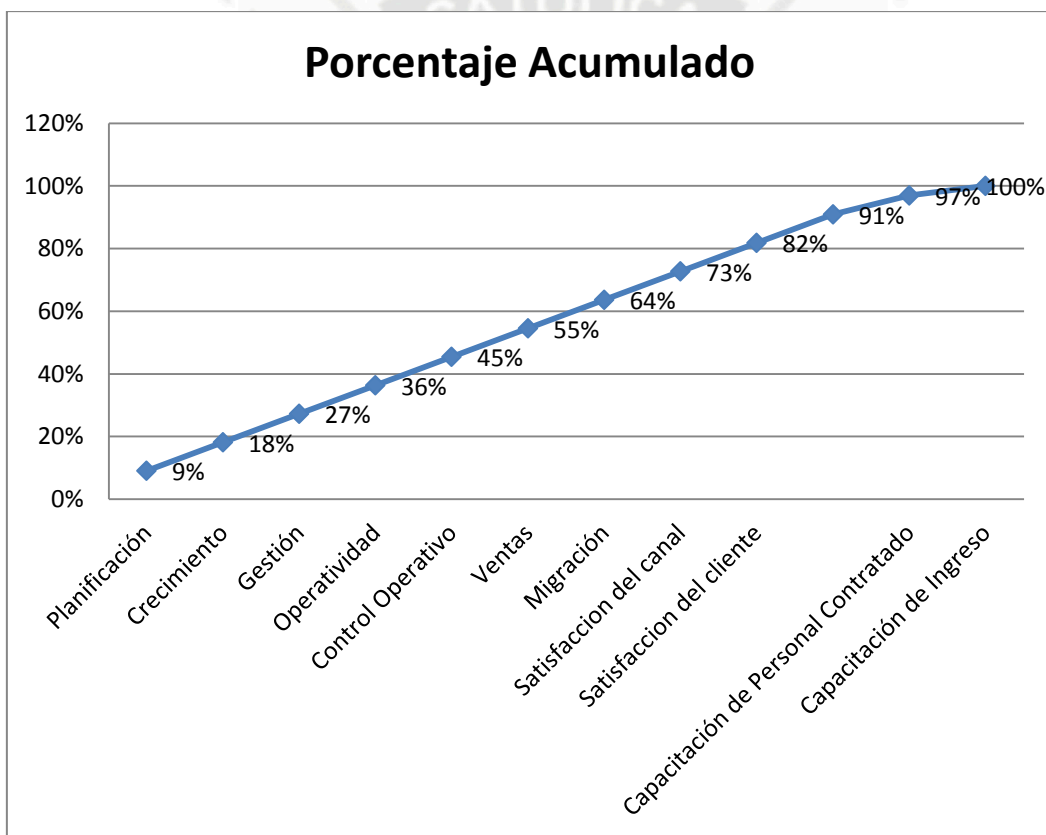
**Cuadro 83: Análisis de porcentaje de factores**

Factor	Criterio			Total	Grado de Importancia	Porcentaje	Porcentaje Acumulado
	I	P	N				
Planificación	3			3	0.0909	9.09%	9%
Crecimiento	3			3	0.0909	9.09%	18%
Gestión	3			3	0.0909	9.09%	27%
Operatividad	3			3	0.0909	9.09%	36%
Control Operativo	3			3	0.0909	9.09%	45%
Ventas	3			3	0.0909	9.09%	55%
Migración	3			3	0.0909	9.09%	64%
Satisfacción del canal	3			3	0.0909	9.09%	73%
Satisfacción del cliente	N° de reclamos por atención	3		3	0.0909	9.09%	82%
	N° de reclamos por ventas	3		3	0.0909	9.09%	91%
Capacitación de Personal Contratado		2		2	0.0606	6.06%	97%
Capacitación de Ingreso			1	1	0.0303	3.03%	100%
<b>Total de la Actividad</b>	30	2	1	33	1	100%	

Fuente: Elaboración Propia

Con el grafico de Pareto podemos observar que los principales problemas que son causantes de la baja productividad y abandono de personal son planificación, crecimiento, gestión operatividad, gestión, operatividad, control operativo, ventas, migración y satisfacción, sin importar el orden de importancia en los capítulos posteriores daremos solución a todos los problemas mencionados anteriormente.

**Grafico 38: Porcentaje Acumulado**



**Fuente: Elaboración Propia**

## 3. CAPITULO IV PROPUESTA DE MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

### 3.1. INDICADORES ACTUALES

En base al análisis de la problemática que se analizó en el capítulo III, se han dividido los indicadores en aquellos que son directamente relacionados con la rotación del personal y aquellos que directamente afecta la productividad del personal.

#### 3.1.1. INDICADORES DE ROTACION

Los siguientes indicadores de rotación, han sido considerados como aquellos factores que deben ser analizados pues probablemente son causantes de la rotación del personal, son analizados desde el momento de la planificación hasta el momento en que se habla de crecimiento dentro del puesto,

**Cuadro 85: Indicadores de rotación**

INDICADORES	SUB INDICADOR	MEDICION
Planificación	De Puestos	182 PdS en la región Arequipa
Capacitación	De personal	3 capacitaciones pre ingreso
	En el área de Trabajo	4 capacitaciones dentro del puesto al año
Crecimiento	Numero de ascensos al año	20 ascensos de 200 posibles PdS aptos
Gestión	De personal	Características de personal seleccionado
Rotación de personal	Trimestral	Aproximadamente 20 salidas del puesto por trimestre
	Anual	Aproximadamente 80 salidas del puesto por año

**Fuente: Elaboración Propia**

### 3.1.2. INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DE PERSONAL

Los indicadores de productividad son aquellos, que con la rotación de personal afectan directamente la rentabilidad del Banco, el indicador de productividad con sus sub-indicadores han sido sacados directamente de la planilla de desempeño de los PdS, aquellos que les son medidos trimestralmente con metas establecidas por agencia. De la misma manera el indicador de satisfacción del cliente fue considerado dado que la rotación afecta considerablemente al mismo.

**Cuadro 86: Indicadores de productividad de personal**

INDICADORES	SUB INDICADOR	MEDICION		
Productividad	Operatividad	Agencias Alta Complejidad	JC	620
			JR	470
		Agencias de Media o Baja Complejidad	JC	690
			JR	530
		Agencias de Staffing Mínimo	JC	400
			JR	290
		De 13 agencias ninguna alcanzo su meta del 30%		
Ventas	De 13 agencias ninguna alcanzo su meta del 20%			
Control operativo	De 13 agencias 3 alcanzaron su meta del 20%			
Migración	De 13 agencias 5 alcanzaron su meta del 10%			
Satisfacción del canal	De 13 agencias 3 alcanzaron su meta del 20%			
Satisfacción del cliente final	Numero de reclamos por atención	De cada 100 clientes, 20 salen satisfechos		
	Números de reclamos por seguro vendido	En una agencia de 100 seguros que son vendidos por los PdS, 80 de los mismos son desactivados a través de reclamo, por ser mal vendidos.		

Fuente: Elaboración Propia

### 3.2. ACTIVIDADES PARA REDUCIR LA ROTACION

De cada indicador ya antes mencionado se han propuesto actividades para poder influir de manera positiva y de esta manera poder evitar que los promotores abandonen el puesto, del mismo modo se considera una meta que indica hacia donde queremos llegar con esas actividades, que podremos lograr con la propuesta



**Cuadro 87: Actividades para reducir la rotación**

INDICADORES	SUB INDICADOR	ACTIVIDAD	META
Planificación	De puestos	<p>Poseemos 2 alternativas de solución</p> <p>1.- Creación e implementación de un SOFTWARE DE PLANEAMIENTO, de manera que pueda ser usado tanto por el área de RRHH y el asistente regional encargado para así dar mejor seguimiento a temas como el de rotación de personal, que pueda darle seguimiento análisis y estudio de las tendencias y así evaluar futuros requerimientos.</p> <p>2.- Creación del puesto de asistente de RRHH que pueda realizar las mismas funciones de planeamiento</p>	Lograr el 100% de Puestos cubiertos con un numero debidamente determinado para cubrir vacaciones, días dorados y salidas de pre y post maternidad
Capacitación	De Ingreso	La capacitación de ingreso debe ser totalmente puntual y objetiva, la cual debería ser 80% practica, más enfatizada en técnicas de conteo, detección de billetes falsos, y practica total de las operaciones que e se verán día a día, de tal manera que en esas 2 semanas se pueda aprovechar al máximo el conocimiento impartido, para que así el promotor no se sienta en el aire cuando se encuentre en el puesto de trabajo. De manera adicional la mayor parte del tiempo pues un supervisor de procesos operativos que cumpla ya con años de experiencia puede dictar lo necesario, con los mismos materiales didácticos. Solo se viajaría unos 3 días para recibir las charlas más importantes del BCRP.	Reducción de costos en cuanto al gasto por Promotor cada vez viaja a Lima, el ponderado de solo 3 días
	De personal contratado	Los cursos deben ser más didácticos no muy teóricos, a través de una mejora virtual de los mismos, en la cual se dé una mejor interacción entre PdS y curso virtual. De la misma manera cada curso virtual debe ser obligatorio con un debido seguimiento hecho por el supervisor y cuyo repaso del curso de hará en la reunión de la mañana antes del ingreso. Plan de capacitación Capacitaciones motivacionales	90% de Promotores que rinden los exámenes de capacitación y la entienden
Crecimiento	Numero de ascensos al año	<p>Según la necesidad dada el asistente RRHH deberá dar una amplia visión de los puestos reales que se manejan y así poder mejorar la toma de decisiones al momento de realizar convocatorias de ascenso, teniendo en cuenta, requerimientos actuales, patrones de demanda, metas establecidas de, personal en espera, manteniendo un histórico que ayudará en la proyección.</p> <p>Así mismo se deberá realizar a nivel agencia mayores estudios de valoración del talento del PdS según su orientación y vocación</p>	100% de puestos cubiertos, acorde a las necesidades,
Gestión	De Personal	Cumplimiento del perfil de PdS que se requiere al momento de hacer la selección	PdS realmente interesados en el perfil y desarrollo del banco que traten de ver su futuro en el banco

Fuente: Elaboración Propia

### **3.3. ACTIVIDADES PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD**

De cada indicador ya antes mencionado se han propuesto actividades para poder influir de manera positiva en su desempeño en el manejo de sus funciones, aportando de manera positiva al banco en cifras medibles al final de cada campaña trimestral, del mismo modo al igual que el cuadro anterior, se considera una meta que indica hacia donde queremos llegar con esas actividades y que podremos lograr con la propuesta



**Cuadro 88: Actividades para mejorar la productividad**

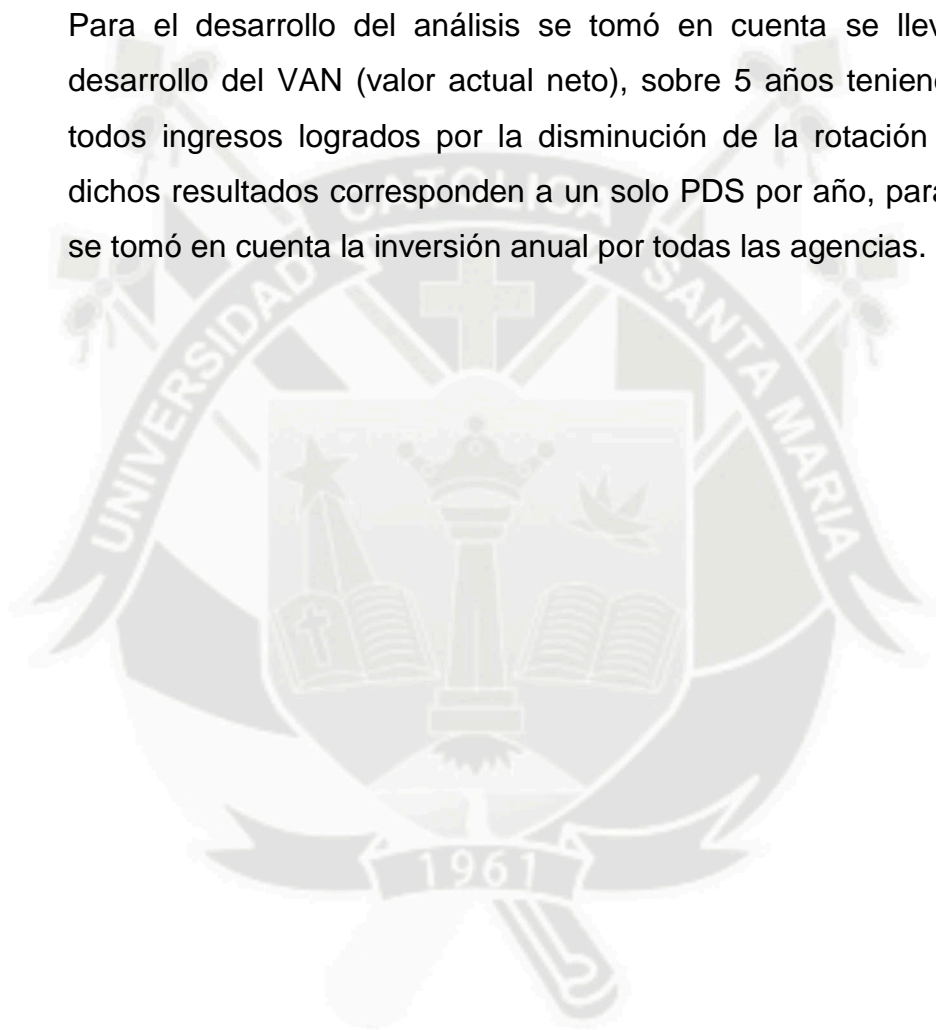
INDICADORES	SUB INDICADOR	ACTIVIDAD	META
Productividad	Operatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premios pequeños pero optimizadores a aquellos que cumplan con su meta de productividad</li> <li>• Siempre una evaluación de rutina practica para ver con qué rapidez están realizando sus transacciones realizada por el Supervisor o Gerente en reuniones diarias</li> <li>• Aquellos que posean una inclinación por todo lo operativo pueden ser preseleccionados desde el puesto de PdS para la rama de Superviso</li> </ul>	Cumplimiento del 30% de la planilla de desempeño
	Control operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diario revisión de los temas que compete el control operativo, dado que es rutinario algún tipo de reprimenda leve a aquellos que muestren desinterés por ello.</li> <li>• Preguntas acerca de ello diario en las reuniones al empezar el trabajo, aquellos que lo hagan bien algún tipo de felicitación publica en la misma agencia, ello ya dependerá del cada gerente</li> <li>• Aplicación de un sistema de las 5S</li> </ul>	Cumplimiento del 20% de la planilla de desempeño
	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitaciones constantes del tema de ventas por expertos en el tema, por lo menos una cada 3 meses, posteriormente evaluada, Plan de capacitación</li> <li>• Preseleccionar a aquellos que sean buenos vendedores par el área de Asesor de Venta</li> </ul>	Cumplimiento del 20% de la planilla de desempeño
	Migración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El tema de migración debe ser considerado como parte del filtro interno de los PdS que se presentan para los ascensos aquellos que cumplan con su meta de derivaciones deben ser considerados</li> </ul>	Cumplimiento del 10% de la planilla de desempeño
	Satisfacción del canal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones diarias motivadoras que influyan en el humor y ganas de los PdS al comenzar la jornada de trabajo</li> <li>• Visitas del gerente mínimo 2 al día, la presencia del gerente de alguna forma hace cambiar la actitud hacia el cliente</li> <li>• Charlas motivadoras de experiencias buenas en el puesto</li> <li>• Reuniones de clima laboral que hagan sentir que es bueno trabajar en el banco</li> <li>• Mejora en cuanto a la planificación de ascensos, sin peros ni preferencias</li> </ul>	Cumplimiento del 20% de la planilla de desempeño
Satisfacción del cliente final	Numero de reclamos por atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repasar el protocolo de atención de los PdS, encuestas</li> <li>• Encuestas diarias de seguimiento para satisfacción de los usuarios</li> <li>• Planes de atención para el PdS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cero reclamos</li> <li>• Fidelización de los clientes</li> </ul>
	Números de reclamos por seguro vendido	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la mano con los planes de venta, el servicio por seguros mal vendidos lo que se llaman “seguros truncos”, mejora para la colocación buena y segura del seguro a través de mejor información del mismo seguro, Plan de capacitación</li> </ul>	Seguro vendido, seguro aceptado

Fuente: Elaboración Propia

### **3.4. DESARROLLO DE ACTIVIDADES**

#### **3.4.1. ANALISIS ALTERNATIVA CREACION DEL PUESTO DE ASISTENTE DE RRHH**

Para el desarrollo del análisis se tomó en cuenta se llevó a cabo el desarrollo del VAN (valor actual neto), sobre 5 años teniendo en cuenta todos ingresos logrados por la disminución de la rotación de personal, dichos resultados corresponden a un solo PDS por año, para los egresos se tomó en cuenta la inversión anual por todas las agencias.



**Cuadro 89: Análisis alternativa creación del puesto de asistente de RR.HH.**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>INGRESOS</b>							
Ingreso por venta:							
Ahorro en capacitación Arequipa		69768	69768	69768	69768	69768	
Aumento de rentabilidad por operaciones		68544	68544	68544	68544	68544	
Aumento de rentabilidad por ventas		159120	159120	159120	159120	159120	
Aumento de rentabilidad por migración		190944	190944	190944	190944	190944	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>488,376.00</b>	<b>488,376.00</b>	<b>488,376.00</b>	<b>488,376.00</b>	<b>488,376.00</b>	2,441,880.00
<b>EGRESOS</b>							
<b>Inversión:</b>							
Creación del puesto	34500	44500	44500	44500	44500	44500	
Capacitación de ingreso	12580	12580	12580	12580	12580	12580	
Capacitación en el puesto	3400	3400	3400	3400	3400	3400	
Premios compensatorios por productividad	1200	1200	1200	1200	1200	1200	
Inversión para los climas labores	2800	2800	2800	2800	2800	2800	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>- 54,480.00</b>	<b>64,480.00</b>	<b>64,480.00</b>	<b>64,480.00</b>	<b>64,480.00</b>	<b>64,480.00</b>	54,480.00
<b>SALDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>- 54,480.00</b>	<b>423,896.00</b>	<b>423,896.00</b>	<b>423,896.00</b>	<b>423,896.00</b>	<b>423,896.00</b>	
<b>Impuestos IGV (18%)</b>		<b>76,301.28</b>	<b>76,301.28</b>	<b>76,301.28</b>	<b>76,301.28</b>	<b>76,301.28</b>	
<b>SALDO DESPUES DE IMPUESTOS</b>		<b>347,594.72</b>	<b>347,594.72</b>	<b>347,594.72</b>	<b>347,594.72</b>	<b>347,594.72</b>	
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	<b>- 54,480.00</b>	<b>347,594.72</b>	<b>347,594.72</b>	<b>347,594.72</b>	<b>347,594.72</b>	<b>347,594.72</b>	

Fuente: Elaboración propia

De la información obtenida se sabe que la tasa mínima de rentabilidad que espera el banco es de 25% con la cual obtenemos los siguientes datos:

TASA	25%
VANE	S/. 880300
TIRE	637.99%
B/c	44.82

De esta manera obtenemos que VAN se muestra de valor positivo lo cual indica que proporcionara un incremento o valor adicional por sobre la inversión.

Por otro lado la TIR nos da un valor mayor al mínimo esperado de 25%, de esta manera se acepta el proyecto, según resultados obtenidos.

La relación beneficio costo también se encuentra por encima de 1 indicándonos que son mayores los beneficios por sobre lo invertido

#### **3.4.2. ANALISIS ALTERNATIVA IMPLANTACION DE UN SOFTWARE DE PLANEAMIENTO**

Para el desarrollo del análisis se tomó en cuenta se llevó a cabo el desarrollo del VAN (valor actual neto), sobre 5 años teniendo en cuenta todos ingresos logrados por la disminución de la rotación de personal, dichos resultados corresponden a un solo PDS por año, para los egresos se tomó en cuenta la inversión anual por todas las agencias

**Cuadro 90: Análisis alternativa implantación software de planeamiento**

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>INGRESOS</b>							
Ingreso por venta:							
Ahorro en capacitación Arequipa		69768	69768	69768	69768	69768	
Aumento de rentabilidad por operaciones		68544	68544	68544	68544	68544	
Aumento de rentabilidad por ventas		159120	159120	159120	159120	159120	
Aumento de rentabilidad por migración		190944	190944	190944	190944	190944	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>488,376.00</b>	<b>488,376.00</b>	<b>488,376.00</b>	<b>488,376.00</b>	<b>488,376.00</b>	2,441,880.00
<b>EGRESOS</b>							
<b>Inversión:</b>							
Instalación del Programa	82075		40000		40000		
Capacitación de ingreso	12580	12580	12580	12580	12580	12580	
Capacitación en el puesto	3400	3400	3400	3400	3400	3400	
Premios compensatorios por productividad	1200	1200	1200	1200	1200	1200	
Inversión para los climas labores	2800	2800	2800	2800	2800	2800	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>- 102,055.00</b>	<b>19,980.00</b>	<b>59,980.00</b>	<b>19,980.00</b>	<b>59,980.00</b>	<b>19,980.00</b>	102,055.00
<b>SALDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	- 102,055.00	468,396.00	428,396.00	468,396.00	428,396.00	468,396.00	
<b>Impuestos IGV (18%)</b>		84,311.28	77,111.28	84,311.28	77,111.28	84,311.28	
<b>SALDO DESPUES DE IMPUESTOS</b>		384,084.72	351,284.72	384,084.72	351,284.72	384,084.72	
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	- 102,055.00	384,084.72	351,284.72	384,084.72	351,284.72	384,084.72	

Fuente: Elaboración propia

De la información obtenida se sabe que la tasa mínima de rentabilidad que espera el banco es de 25% con la cual obtenemos los siguientes datos:

TASA	25%
VANE	<b>S/. 896429</b>
TIRE	<b>370.57%</b>
B/C	<b>23.93</b>

De esta manera obtenemos que VAN se muestra de valor positivo lo cual indica que proporcionara un incremento o valor adicional por sobre la inversión.

Por otro lado la TIR nos da un valor mayor al mínimo esperado de 25%, de esta manera se acepta el proyecto, según resultados obtenidos.

La relación beneficio costo también se encuentra por encima e de 1 indicándonos que son mayores los beneficios por sobre lo invertido

### **3.4.3. ALTERNATIVA SELECCIONADA**

Después de realizar el análisis de ambas alternativas se elige la primera alternativa, pues en 1er lugar es la alternativa que menos gastos genera y por tanto mayor utilidad, el BCP como cualquier empresa muestra siempre interés por aquello que genere mayor beneficio usando menos recursos, por lo cual siempre se escogerá la alternativa que basándonos en su relación beneficio/costo la primera alternativa posee un número mayor.

Elegimos la primera alternativa, por otro lado teniendo en cuenta que la implementación del software tendría que extenderse no solo para la región Arequipa sino también tendría que ser generalizado para todo el Perú para lo cual se requiere un procedimiento mucho más profundo y un área de alcance mucho más amplio.

#### **3.4.4. IMPLANTACION DE LAS 5S PARA EL CONTROL DOCUMENTARIO**

##### **3.4.4.1. SEIRI - ORGANIZACIÓN**

Significa remover del área de trabajo todo lo que no es necesario para realizar operaciones productivas.

En esta primera etapa, debemos identificar y remover todo aquello que no es necesario en el área a analizar. Por ejemplo papeles desactualizados guardados y formatearía no vigente

En nuestro caso, a través de una inspección visual y consultas con el Superviso de Operaciones se determinó que había diversos tipos de formatos que ya no se utilizaban por cambios (los cuales son constantes) y porque pertenecen a operaciones que solos se tramitan una vez año.

##### **3.4.4.2. SEITON ORDEN**

Se realizará una redistribución en el área de trabajo, de manera que cada objeto y elemento quede en su lugar. Estas prácticas permitirán que se minimice el tiempo improductivo de la persona que se genera cuando hace uso de la formatería.

- Hoy en día cada operación de ventanilla que no se procesa a través de un voucher posee un tipo diferente de formato debidamente codificado estos formatos son empilados en un área de trabajo compartida cada 3 ventanillas, estos formatos serán acomodados en de manera individual para cada uno de este modo ya no se perderá el tiempo buscando el formato.
- Después de procesada la operación la evidencia con la que se queda el promotor de servicios debe ser entregada al finalizar el día como parte de sus funciones, cada formato usado poseerá un lugar específico dentro del palomar de las ventanillas (actualmente usado para colocar útiles) y de esta manera se facilitara la recolección y clasificación del mismo.

#### **3.4.4.3. SEISO - LIMPIEZA**

Se requiere un compromiso por parte de los promotores de servicio para generar una limpieza en sus puestos de trabajo:

En el área de trabajo personal de los promotores, se debe de mantener el material ordenado, y una vez finalizada la jornada laboral volver a acomodar sus formatos para así evitar papelería perdida sin uso.

En el área de trabajo compartida, se debe de mantener el mismo material limpio y actualizado en cada momento por todo aquel que lo use.

#### **3.4.4.4. SEIKETSU ESTANDARIZACIÓN**

Se evaluarán los resultados de las auditorías, para medir el nivel de implementación de la metodología 5's.

#### **3.4.4.5. SHITSUKE MANTENER LA DISCIPLINA**

Se deberá entrenar a todos los PdS para que apliquen con disciplina las buenas prácticas de orden y limpieza.

La empresa estimulará constantemente a sus trabajadores con capacitaciones constantes en materias de gestión de orden, la importancia de las 5 "S" y en temas de su interés, con el fin de obtener el impacto y adopción de la estrategia.

#### **3.4.5. CAPACITACIÓN A LOS TRABAJADORES**

Una vez desarrollado los planes es necesario presentar los mismos a los trabajadores por medio de charlas informativas, es necesario involucrar al gerente y al Supervisor de Operaciones.

Después de haber revisado las causas de los problemas identificados en el punto 3.3, se puede concluir que uno de los principales problemas que conlleva a que muchos promotores de servicio nuevos abandonen el puesto es la falta de capacitación recibida en un inicio, así como una metodología de capacitación rutinaria y considerada aburrida por ellos mismos. De esta manera se generan muchos retiros voluntarios por falta de interés y pérdida de un rumbo dentro del banco, lo cual conlleva a una baja en la productividad y en general afecta de manera negativa a la rentabilidad de la empresa.

Por consecuencia es necesario implementar un **plan de capacitaciones estandarizado**

### **3.4.5.1. OBJETIVO GENERAL**

Aportar al área de operaciones del Banco de Crédito del Perú un instrumento que sirva de guía para sistematizar el proceso de capacitación y fortalecer el desarrollo de estos mismos dentro del puesto.

### **3.4.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estimular a los Promotores de Servicio a que se incorporen activamente a la formación continua.
- Proporcionar a los Promotores de Servicio un modelo que le permita observar y evaluar su propio desempeño y el de la institución.
- Fortalecer a los Promotores en el área de actualización.
- Mejorar el rendimiento del área de operaciones
- Mejorar la comunicación en todos los niveles de operaciones

### **3.4.5.3. Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos**

En esta etapa se reúnen todos los métodos y recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación, y se cumplan los objetivos trazados en la etapa anterior, es decir las técnicas y necesidades que se utilizarán para el correcto desarrollo de la capacitación. Las técnicas a utilizar son:

#### 3.4.5.4. CAPACITACION ANTES DE ASUMIR EL PUESTO

- **Práctica del sistema de ventanilla:** esta técnica puramente operativa lograra que los Promotores de Servicio, puedan familiarizarse con el sistema que utilizaran en su día a día y de esta manera eliminar miedos y generar confianza para desempeñarse correctamente en el puesto
- **Aprendizaje programado:** es una técnica sistemática para enseñar habilidades, que implica presentar hechos o preguntas que permita que los participantes respondan para después ser retroalimentados sobre la precisión de sus respuestas.
- **Técnicas audiovisuales:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, videos o audios puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia.

Es necesario identificar cuáles serían los temas a tratar en el plan de capacitaciones a realizarse,

Es por esto que a partir de un análisis realizado se pudo establecer los siguientes temas.

- Explicación e importancia del protocolo de atención. Normas principales
- Principales operaciones realizadas en el banco e importancia de las mismas
- Procedimientos y técnicas de manejo del sistema, técnicas de ventas, consecución de la migración, control operativo y manejo de reclamos (Calidad de atención)

- Procedimientos y técnicas para lograr metas
- Explicación de planilla de desempeño

Todo ello de una manera amena e interesante pues se debe tener en cuenta que son jóvenes con los que se trata

Los expositores de las capacitaciones serán

- Gerente de agencia: se encargara de dar las conferencias principales referentes a la historia de éxito e introducción del banco, dándoles seguridad y confianza de su elección laboral, de esta manera se cruza la barrera del miedo por jerarquía.
- Supervisor de Operaciones: El será el principal eje de la capacitación pues el dominara lo temas puramente operativos y aquellos relacionados a la planilla de desempeño
- Supervisor de plataforma: Encargado de temas como técnicas de ventas y migración, puramente comerciales.

#### **3.4.5.5. TIEMPO DE CAPACITACIÓN**

La capacitación principal se llevara a cabo según el siguiente horario

**Cuadro 9!:** Horario Capacitación

	<b>Lunes</b>	<b>Martes</b>	<b>Miércoles</b>	<b>jueves</b>	<b>Viernes</b>	<b>Sábado</b>
<b>8.30</b>	Protocolo	Protocolo	Protocolo	Protocolo	Protocolo	Protocolo
<b>9.30</b>	Normas	Normas				
<b>10.30</b>	Introducción Conferencia gerente	Introducción Conferencia gerente	Introducción Conferencia gerente	Introducción Conferencia gerente	Introducción Conferencia gerente	Introducción Conferencia gerente
<b>11.30</b>	BREAK					
<b>12.0</b>	Practica	Practica	Practica	Practica	Practica	Practica
<b>11.0</b>	Practica	Practica	Practica	Practica	Practica	ROL PLAY EVALUADO
<b>13.0</b>	Practica	Practica	Practica	Practica	Practica	salida
<b>14.0</b>	Practica	Practica	Practica	Practica	Practica	
<b>15.0</b>	Practica	Técnicas de venta	Técnicas de venta	Técnicas de venta	Técnicas de venta	
<b>16.0</b>	TECNICAS DE VENTA	ROL PLAY	ROL PLAY	ROL PLAY	ROL PLAY	
<b>17.0</b>		Evaluación Practica	Evaluación Practica	Evaluación Practica	Evaluación Practica	
<b>18.0</b>	SALIDA	SALIDA	SALIDA	SALIDA	SALIDA	

Fuente: Elaboración propia

Según el horario anterior, el mayor tiempo de capacitación debe estar enfocado a toda la parte operativa pues es aquí donde se debe tener mayor cuidado. Temas como rapidez, detección de billetes falsos, técnicas de conteo, clientes sospechosos son aquellos temas de mayor delicadeza y por aquellos que en caso se fallen se vuelven un motivo para dejar el puesto.

De la misma manera es necesario tomar horas en las cuales se lleve a cabo un ROL PLAY simulado, el cual ayudara a perder la timidez de los jóvenes (teniendo en cuenta, que este será el primer trabajo de muchos de ellos), así como temas que les permita llegar al cliente para generar la venta o migración que al final posee un peso dentro lo que se les evaluara semanalmente.

La evaluación es necesario pues en esta etapa del proceso se evalúa el aprendizaje, el comportamiento y la reacción de cada uno de los participantes y se llevara un seguimiento del mejoramiento del desempeño laboral, de esta forma se podrá verificar si el plan de capacitaciones realmente funciona.

#### **3.4.5.6. COSTO APROXIMADO**

Se puede estimar que para la implementación del plan de capacitación en los proyectos de los Promotores de Servicio, se necesitaran solo materiales didácticos, herramientas audiovisuales (proyector) ya que el costo por los capacitadores seria suprimido ya que son los propios trabajadores

de la agencia quienes realizarían estas capacitaciones.

**Cuadro 92: Costo de Capacitaciones por mes**

Descripción	Unidad	Costo Total
Materiales didácticos (papel, copias, impresiones, plumones)	Unid	S/. 100
Costo por Capacitadores	H-H	S/. 0
		S/. 100

Fuente: Elaboración Propia

.El cuadro anterior toma en cuenta el costo de capacitación por cada PDS

#### **3.4.5.7. CAPACITACION DESPUES DE ASUMIR EL PUESTO**

En esta etapa se reúnen todos los métodos y recursos necesarios para llevar a cabo la capacitación una vez que ya se ha asumido el puesto

**Reuniones diarias:** esta es la técnica de aprendizaje que se llevara a cabo diaria a través de la cual se verán temas como control operativo protocolo y migración, problemas con clientes difíciles, preguntas relacionadas a temas mensuales obligatorios como lavado de activos.

**Exámenes audiovisuales didácticos:** Estos deben llevarse mínimo trimestralmente se darán a través del campus virtual de manera obligatoria y posteriormente supervisada por el jefe inmediato.

**Conferencias interactivas :** Relacionadas una vez más a temas comerciales por los mismos trabajadores del banco que posean éxito en el temas

comerciales de manera que los ventanillas compartan dudas y estas mismas sean resueltas.

Los expositores de las capacitaciones serán

- Supervisor de operaciones de agencia: sobre el recaerá la principal función de repaso constante a sus promotores de servicio sobre los temas ya antes mencionados de esta manera el repaso constante en familia laboral se lograra el aprendizaje
- Jefe de atención al cliente: El JAC es el encargado de darles el informe semanal de migración así como las charlas de tips para poder mejorar, de igual manera ellos podrán ser bombardeados de preguntas para así resolver dudas.
- Líderes comerciales: aquellos que trimestralmente (en otros niveles) son premiados por sus ventas darán conferencias de retroalimentación de las técnicas contando sus historias de éxito.

#### **3.4.5.8. Tiempo de capacitación**

- **Reuniones diarias:** Todos los días antes de empezar el día, mínimo 2 veces el gerente debe dar la charla
- **Exámenes audiovisuales didácticos:** Estos deben llevarse mínimo trimestralmente, según los temas de actualización que exige la SBS
- **Conferencias interactivas:** estos también deben llevarse de manera trimestral mínima una vez.

### 3.4.5.9. COSTO APROXIMADO

Se puede estimar que para la implementación del plan de capacitación en los proyectos de los Promotores de Servicio, se necesitaran solo materiales didácticos, herramientas audiovisuales (proyector) ya que el costo por los capacitadores sería suprimido ya que son los propios trabajadores de la agencia quienes realizarían estas capacitaciones.

**Cuadro 93: Costo de Capacitaciones por mes**

Descripción	Unidad	Costo Total
Costo por Capacitadores	H-H	S/. 0
		S/. 100

Fuente: Elaboración Propia

El cuadro anterior toma en cuenta el costo de capacitación por cada PDS

### 3.5. COSTO DE LAS ACTIVIDADES

Para poder realizar el cuadro de costos de ha tomado en cuenta los costos generados para el piloto que se realizara en la Agencia Arequipa De las actividades mencionadas anteriormente se han presupuestado los costos mensuales y anuales cada actividad de mejora, aquellos que no presentan costo serán realizados por el mismo personal de las oficinas del banco.

**Cuadro 94: Costo de las actividades**

INDICADORES	SUB INDICADOR	ACTIVIDAD	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
Planificación	De puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del puesto de asistente de RRHH que pueda realizar las mismas funciones de planeamiento</li> </ul>	2300	44500
Capacitación	De Ingreso	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacitación de ingreso debe ser totalmente puntual y objetiva, la cual debería ser 80% practica, más enfatizada en técnicas de conteo, detección de billetes falsos, y practica total</li> </ul>	1110	12580
	En el puesto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los cursos deben ser más didácticos no muy teóricos, a través de una mejora virtual de los mismos</li> <li>Capacitaciones motivacionales</li> </ul>	100	3400
Crecimiento	Numero de ascensos al año	<ul style="list-style-type: none"> <li>Según la necesidad dada el asistente RRHH deberá dar una amplia visión de los puestos reales que se manejan y así poder mejorar la toma de decisiones al momento de realizar convocatorias de ascenso</li> <li>Estudios de valoración del talento del PdS según su orientación y vocación</li> </ul>	0	0
Gestión	De Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento del perfil de PdS que se requiere al momento de hacer la selección</li> </ul>	0	0
Productividad	Operatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premios pequeños pero optimizadores a aquellos que cumplan con su meta de productividad</li> <li>Siempre una evaluación de rutina practica para ver con qué rapidez están realizando sus transacciones</li> <li>Aquellos que posean una inclinación por todo lo operativo pueden ser preseleccionados desde el puesto de PdS para la rama de Supervisor</li> </ul>	300 trimestral	1200
	Control operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diario revisión de los temas que compete el control operativo, dado que es rutinario algún tipo de reprimenda leve a aquellos que muestren desinterés por ello.</li> <li>Preguntas acerca de ello diario en las reuniones al empezar el trabajo, aquellos que lo hagan bien algún tipo de felicitación publica en la misma agencia, ello ya dependerá del cada gerente</li> <li>Aplicación 5s</li> </ul>	0	0
	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones constantes del tema de ventas por expertos en el tema, por lo menos una cada 3 meses, posteriormente evaluada</li> <li>Preseleccionar a aquellos que sean buenos vendedores par el área de Asesor de Venta</li> </ul>	0	0
	Migración	<ul style="list-style-type: none"> <li>El tema de migración debe ser considerado como parte del filtro interno de los PdS que se presentan para los ascensos aquellos que cumplan con su meta de derivaciones deben ser considerados</li> </ul>	0	0
	Satisfacción del canal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones diarias motivadoras que influyan en el humor y ganas de los PdS al comenzar la jornada de trabajo</li> <li>Visitas del gerente mínimo 2 al día, la presencia del gerente de alguna forma hace cambiar la actitud hacia el cliente</li> <li>Charlas motivadoras de experiencias buenas en el puesto</li> <li>Reuniones de clima laboral que hagan sentir que es bueno trabajar en el banco</li> <li>Mejora en cuanto a la planificación de ascensos, sin peros ni preferencias</li> </ul>	700 trimestral	2800
Satisfacción del cliente final	Numero de reclamos por atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repasar el protocolo de atención de los PdS, encuestas</li> <li>Encuestas diarias de seguimiento para satisfacción de los usuarios</li> <li>Planes de atención para el PdS</li> </ul>	0	0
	Números de reclamos por seguro vendido	<ul style="list-style-type: none"> <li>De la mano con los planes de venta, el servicio por seguros mal vendidos lo que se llaman "seguros truncos", mejora para la colocación buena y segura del seguro a través de mejor información del mismo seguro</li> </ul>	0	0

Fuente: Elaboración Propia

### 3.6. ESTIMACION DE MEJORA DE LOS INDICADORES

Después de realizadas las actividades de mejora para reducir la rotación y mejorar la productividad se da la siguiente estimación de mejora de los indicadores ya mencionados en base a lo que hemos propuesto.

**Cuadro 95: Estimación de mejora de los indicadores**

INDICADORES	SUB INDICADOR	SITUACIÓN ACTUAL	ESTIMACION DE MEJORA DE LOS INDICADORES
Planificación	De puestos	182 PdS en la región Arequipa, 250 PdS	182 PdS en la región Arequipa, ocupados y solo 50 PdS que serán Trainne para reemplazo de vacaciones o licencias
Capacitación	De personal	3 capacitaciones pre ingreso	1 capacitación pre-ingreso realmente necesaria
	En el área de Trabajo	1 capacitaciones dentro del puesto al año no necesarias trimestral	1 capacitaciones dentro del puesto, necesaria y obligatoria trimestral
Crecimiento	Numero de ascensos al año	10 ascensos de 200 posibles PdS aptos	De acuerdo a la planificación de puestos no se tendrán postulantes innecesarios, la cifra estimada de ascensos será de 20 PdS al año
Gestión	De Personal	No cumplen las Características de personal seleccionado	Cumplimiento de las Características de personal seleccionado
Productividad	Operatividad	De 13 agencias ninguna alcanzo su meta del 30%	Las13 agencias alcanzaran mínimo su meta del 30%
	Control operativo	De 13 agencias 3 alcanzaron su meta del 20%	Las13 agencias alcanzaran mínimo su meta del 20%
	Ventas	De 13 agencias ninguna alcanzo su meta del 20	Las13 agencias alcanzaran mínimo su meta del 20%
	Migración	De 13 agencias 5 alcanzaron su meta	Las13 agencias alcanzaran mínimo su

		del 10%	meta del 10%
	Satisfacción del canal	De 13 agencias 3 alcanzaron su meta del 20%	Las 13 agencias alcanzaran mínimo su meta del 20%
Satisfacción del cliente final	Numero de reclamos por atención	De cada 100 clientes, 20 salen satisfechos	De cada 100 clientes, se estima que por lo menos 80 salgan satisfechos
	Números de reclamos por seguro vendido	En una agencia de 100 seguros que son vendidos por los PdS, 80 de los mismos son desactivados a través de reclamo, por ser mal vendidos	En una agencia, de 100 seguros que son vendidos por los PdS de manera efectiva, y los reclamos deberán bajar significativamente a solo un 10% por algún otro motivo

Fuente: Elaboración Propia

**Planificación de puestos:** Los resultados estimados han sido sacados después de un estudio de planificación ideal y estandarizada que posee el asistente regional como cifra histórica.

**Capacitación de personal pre-ingreso:** Después de realizado el análisis de mejora y dadas las propuestas se ha determinado la mejor manera de llevar una capacitación optima sin pérdida de tiempos y solo lo necesario para desempeñarse en el puesto

**Capacitación de personal en el puesto:** Se ha determinado mínimo 1 capacitación trimestral y obligatoria debido a resultados históricos de auditorías en donde el personal en evaluación no poseía el conocimiento adecuado en temas obligatorios mandados por la SBS.

**Gestión de Operatividad:** Se cumplirá con el perfil al 100% pues como última entrevista en el proceso de selección el Asistente de RRHH se asegurara de que ello sea efectivo.

**Productividad:** En un escenario optimo se ha determinado que en todos los ITEM s se llegue como mínimo a la meta establecida, esta meta ha sido determinada en base a resultados reales anteriores en la cual los indicadores no serán afectados por factores como ventanillas nuevos y abandonos de puesto repentinos.

**Satisfacción del cliente:** El resultados de este indicador, se ha medido en resultados reales anteriores en la cual se determina que si es posible llegar a un mínimo de reclamos por seguro y lograr un 100% de seguros efectivos donde los clientes reamente sepan lo que se llevan.

### 3.7. **BENEFICIOS ESTIMADOS**

En los siguientes recuadros se detallan los beneficios cualitativos y cuantitativos que se obtendrán a raíz de las actividades propuestas, indicando de qué manera se mejorara cada indicador y como afectara directamente al área de ventanilla.

**Cuadro 96: Beneficios estimados**

ACTIVIDAD	BENEFICIO CUALITATIVO
Creación del puesto de asistente de RRHH que pueda realizar las mismas funciones de planeamiento	Convocatorias realizadas en momentos exactos, con requerimientos estudiados, lo cual conllevara a la contratación de personal que realmente se adapte al puesto y de esta manera logre desarrollarse en la institución
La capacitación de ingreso debe ser totalmente puntual y objetiva, la cual debería ser 80% practica, más enfatizada en técnicas de conteo, detección de billetes falsos, y practica total	La capacita citación práctica, dará como resultados PDS muchos más rápidos enfocados en lo que realmente trabajaran, se familiarizaran mucho más rápido con su sistema y los resultados serán cosa del día a día
Los cursos deben ser más didácticos no muy teóricos, a través de una mejora virtual de los mismos Capacitaciones motivacionales	PdS mucho más motivados a recibir una capacitación. PdS mucho más capacitados y actualizados, sin miedos que puedan conocer acerca del mundo financiero y bancario
Según la necesidad dada el asistente RRHH deberá dar una amplia visión de los puestos reales que se manejan y así poder mejorar la toma de decisiones al momento de realizar convocatorias de ascenso Estudios de valoración del talento del PdS según su orientación y vocación	Mayor comunicación con el área de RRHH central del Lima. Mayor énfasis en cuanto al número de convocatorias internas para ascensos que involucren a las ventanillas, con un número casi exacto para que los mismos que pasen no esperen tanto tiempo o pierdan su cartera. Convocatorias abiertas de acuerdo al talento para puestos backdesk que por ahora solo es por referidos. Ventanillas mucho más motivados que verán su futuro en el banco
Cumplimiento del perfil de PdS que se requiere al momento de hacer la selección	PdS que sean correctamente elegidos con visión al futuro dentro del banco, comprometidos y sintiéndose a gusto por el puesto que ocupan
Premios pequeños pero optimizadores a aquellos que cumplan con su meta de productividad Siempre una evaluación de rutina practica para ver con qué rapidez están realizando sus transacciones Aquellos que posean una inclinación por todo lo operativo pueden ser preseleccionados desde el puesto de PdS para la rama de Supervisor	Mayor número de clientes atendidos por PdS por día Clientes más contentos por la rapidez de la atención
Diario revisión de los temas que compete el control operativo, dado que es rutinario algún tipo de reprimenda leve a aquellos que muestren desinterés por ello. Preguntas acerca de ello diario en las reuniones al empezar el trabajo, aquellos que lo hagan bien algún tipo de felicitación publica en la misma agencia, ello ya dependerá del cada gerente Aplicación 5s	Mayor número de operaciones realizadas lo que conllevara a la consecución de su meta trimestral por campaña. Mayor control de los ventanillas, sus documentos y sus funciones lo cual reducirá la tendencia al fraude y facilitara el manejo de sus superiores
Capacitaciones constantes del tema de ventas por expertos en el tema, por lo menos una cada 3 meses, posteriormente evaluada Preseleccionar a aquellos que sean buenos vendedores par el área de Asesor de Venta	Orden total al momento de cumplir los roles y las funciones, realización el trabajo realmente "BIEN" PdS sabrán qué hacer ante cualquier situación irregular por sí mismos, facilidad de respuesta.
El tema de migración debe ser considerado como parte del filtro interno de los PdS que se presentan para los ascensos aquellos que cumplan con su meta de derivaciones deben ser considerados	Incremento en el número de ventas por PdS, numero de seguros vendidos, conllevara a la consecución de la meta como área.
Reuniones diarias motivadoras que influyan en el humor y ganas de los PdS al comenzar la jornada de trabajo Visitas del gerente mínimo 2 al día, la presencia del gerente de alguna forma hace cambiar la actitud hacia el cliente Charlas motivadoras de experiencias buenas en el puesto Reuniones de clima laboral que hagan sentir que es bueno trabajar en el banco Mejora en cuanto a la planificación de ascensos, sin peros ni preferencias	Incremento del número de operaciones en canales alternos, ATM, agentes, Bit, internet, banca móvil. Disminución de operaciones que cuentan en el cálculo de la migración.
Repasar el protocolo de atención de los PdS, encuestas Encuestas diarias de seguimiento para satisfacción de los usuarios Planes de atención para el PdS	PdS motivados con ganas de trabajar, de realizar un buen trabajo comprometidos con sus agencias, tratando de ser los mejores en lo que hacen, motivados a lograr superarse en todo lo que conlleva a sus funciones y reflejar esto mismo en toda la oficina.
De la mano con los planes de venta, el servicio por seguros mal vendidos lo que se llaman "seguros truncos", mejora para la colocación buena y segura del seguro a través de mejor información del mismo seguro	Clientes más satisfechos con la atención, con el trato de los ventanillas, clientes que dan el visto bueno en cuanto a su experiencia en el banco
Creación del puesto de asistente de RRHH que pueda realizar las mismas funciones de planeamiento	Seguros correctamente colocados, clientes realmente satisfechos con los beneficios extras que están adquiriendo, mejores semillas para el área de plataforma Disminución de reclamos hacia las ventanillas.

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro 97: Beneficios estimados**

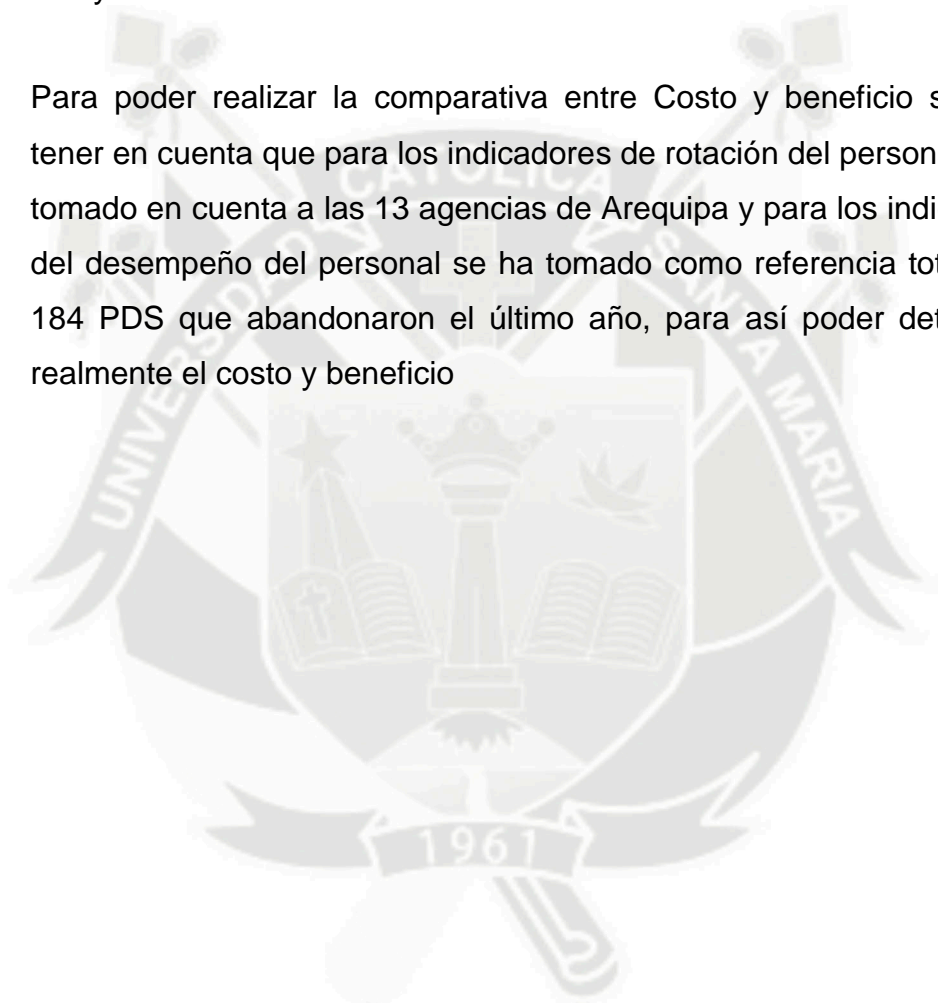
INDICADORES	SUB INDICADOR	ACTIVIDAD	BENEFICIO CUANTITATIVO
Planificación	De puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del puesto de asistente de RRHH que pueda realizar las mismas funciones de planeamiento</li> </ul>	0
Capacitación	De Ingreso	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacitación de ingreso debe ser totalmente puntual y objetiva, la cual debería ser 80% practica, más enfatizada en técnicas de conteo, detección de billetes falsos, y practica total</li> </ul>	69768
	En el área de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los cursos deben ser más didácticos no muy teóricos, a través de una mejora virtual de los mismos</li> <li>Capacitaciones motivacionales</li> </ul>	0
Crecimiento	Numero de ascensos al año	<ul style="list-style-type: none"> <li>Según la necesidad dada el asistente RRHH deberá dar una amplia visión de los puestos reales que se manejan y así poder mejorar la toma de decisiones al momento de realizar convocatorias de ascenso</li> <li>Estudios de valoración del talento del PdS según su orientación y vocación</li> </ul>	0
Gestión	De Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento del perfil de PdS que se requiere al momento de hacer la selección</li> </ul>	0
Productividad	Operatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premios pequeños pero optimizadores a aquellos que cumplan con su meta de productividad</li> <li>Siempre una evaluación de rutina practica para ver con qué rapidez están realizando sus transacciones</li> <li>Aquellos que posean una inclinación por todo lo operativo pueden ser preseleccionados desde el puesto de PdS para la rama de Supervisor</li> </ul>	68544
	Control operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diario revisión de los temas que compete el control operativo, dado que es rutinario algún tipo de reprimenda leve a aquellos que muestren desinterés por ello.</li> <li>Preguntas acerca de ello diario en las reuniones al empezar el trabajo, aquellos que lo hagan bien algún tipo de felicitación publica en la misma agencia, ello ya dependerá del cada gerente</li> <li>Aplicación 5s</li> </ul>	0
	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones constantes del tema de ventas por expertos en el tema, por lo menos una cada 3 meses, posteriormente evaluada</li> <li>Preseleccionar a aquellos que sean buenos vendedores par el área de Asesor de Venta</li> </ul>	159120
	Migración	<ul style="list-style-type: none"> <li>El tema de migración debe ser considerado como parte del filtro interno de los PdS que se presentan para los ascensos aquellos que cumplan con su meta de derivaciones deben ser considerados</li> </ul>	190944
	Satisfacción del canal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones diarias motivadoras que influyan en el humor y ganas de los PdS al comenzar la jornada de trabajo</li> <li>Visitas del gerente mínimo 2 al día, la presencia del gerente de alguna forma hace cambiar la actitud hacia el cliente</li> <li>Charlas motivadoras de experiencias buenas en el puesto</li> <li>Reuniones de clima laboral que hagan sentir que es bueno trabajar en el banco</li> <li>Mejora en cuanto a la planificación de ascensos, sin peros ni preferencias</li> </ul>	0
Satisfacción del cliente final	Numero de reclamos por atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repasar el protocolo de atención de los PdS, encuestas</li> <li>Encuestas diarias de seguimiento para satisfacción de los usuarios</li> <li>Planes de atención para el PdS</li> </ul>	0
	Números de reclamos por seguro vendido	<ul style="list-style-type: none"> <li>De la mano con los planes de venta, el servicio por seguros mal vendidos lo que se llaman "seguros truncos", mejora para la colocación buena y segura del seguro a través de mejor información del mismo seguro</li> </ul>	0

Fuente: Elaboración Propia

### **3.8. ANALISIS COSTO – BENEFICIO**

El siguiente recuadro muestra a manera de resumen la relación entre costo beneficio de las propuestas, plasmando cuanto le costaría al banco implantar las actividades mencionadas y que tipo de beneficio real y contable se obtendrá.

Para poder realizar la comparativa entre Costo y beneficio se debe tener en cuenta que para los indicadores de rotación del personal de ha tomado en cuenta a las 13 agencias de Arequipa y para los indicadores del desempeño del personal se ha tomado como referencia total a los 184 PDS que abandonaron el último año, para así poder determinar realmente el costo y beneficio



**Cuadro 98: Análisis Costo-Beneficio**

INDICADORES	SUB INDICADOR	ACTIVIDAD	COSTO	BENEFICIO
Planificación	De puestos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del puesto de asistente de RRHH que pueda realizar las mismas funciones de planeamiento</li> </ul>	44500	0
Capacitación	De ingreso	<ul style="list-style-type: none"> <li>La capacitación de ingreso debe ser totalmente puntual y objetiva, la cual debería ser 80% practica, más enfatizada en técnicas de conteo, detección de billetes falsos, y practica total</li> </ul>	12580	69768
	En el área de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los cursos deben ser más didácticos no muy teóricos, a través de una mejora virtual de los mismos</li> <li>Capacitaciones motivacionales</li> </ul>	3400	0
Crecimiento	Numero de ascensos al año	<ul style="list-style-type: none"> <li>Según la necesidad dada el asistente RRHH deberá dar una amplia visión de los puestos reales que se manejan y así poder mejorar la toma de decisiones al momento de realizar convocatorias de ascenso</li> <li>Estudios de valoración del talento del PdS según su orientación y vocación</li> </ul>	0	0
Gestión	De Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento del perfil de PdS que se requiere al momento de hacer la selección</li> </ul>	0	0
Productividad	Operatividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premios pequeños pero optimizadores a aquellos que cumplan con su meta de productividad</li> <li>Siempre una evaluación de rutina practica para ver con qué rapidez están realizando sus transacciones</li> <li>Aquellos que posean una inclinación por todo lo operativo pueden ser preseleccionados desde el puesto de PdS para la rama de Supervisor</li> </ul>	0	68544
	Control operativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diario revisión de los temas que compete el control operativo, dado que es rutinario algún tipo de reprimenda leve a aquellos que muestren desinterés por ello.</li> <li>Preguntas acerca de ello diario en las reuniones al empezar el trabajo, aquellos que lo hagan bien algún tipo de felicitación publica en la misma agencia, ello ya dependerá del cada gerente</li> <li>Aplicación 5s</li> </ul>	0	0
	Ventas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitaciones constantes del tema de ventas por expertos en el tema, por lo menos una cada 3 meses, posteriormente evaluada</li> <li>Preseleccionar a aquellos que sean buenos vendedores par el área de Asesor de Venta</li> </ul>	0	159120
	Migración	<ul style="list-style-type: none"> <li>El tema de migración debe ser considerado como parte del filtro interno de los PdS que se presentan para los ascensos aquellos que cumplan con su meta de derivaciones deben ser considerados</li> </ul>	0	190944
	Satisfacción del canal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniones diarias motivadoras que influyan en el humor y ganas de los PdS al comenzar la jornada de trabajo</li> <li>Visitas del gerente mínimo 2 al día, la presencia del gerente de alguna forma hace cambiar la actitud hacia el cliente</li> <li>Charlas motivadoras de experiencias buenas en el puesto</li> <li>Reuniones de clima laboral que hagan sentir que es bueno trabajar en el banco</li> <li>Mejora en cuanto la planificación de ascensos, sin peros ni preferencias</li> </ul>	2800	0
Satisfacción del cliente final	Numero de reclamos por atención	<ul style="list-style-type: none"> <li>Repasar el protocolo de atención de los PdS, encuestas</li> <li>Encuestas diarias de seguimiento para satisfacción de los usuarios</li> <li>Planes de atención para el PdS</li> </ul>	0	0
	Números de reclamos por seguro vendido	<ul style="list-style-type: none"> <li>De la mano con los planes de venta, el servicio por seguros mal vendidos lo que se llaman "seguros truncos", mejora para la colocación buena y segura del seguro a través de mejor información del mismo seguro</li> </ul>	0	0
<b>TOTALES</b>			<b>62280</b>	<b>488376</b>

Fuente: Elaboración Propia

Obtenemos entonces que al ser implantadas las actividades de mejora, aquellas que incurren en algún tipo de costo obtienen un beneficio estimado que cubre y supera al costo, que con el tiempo solo de convierte en beneficio. De esta manera se incurre en total en 158900 soles en un año y ese mismo año se recupera 20019394 dando como utilidad 19860494

### **3.9. EQUIPO DE GESTIÓN**

El equipo de gestión está conformado por representantes de varias áreas.

En primer lugar tenemos al gerente de Recursos Humanos, jefe inmediato del nuevo requerimiento el cual será el encargado de verificar el trabajo realizado por el Asistente, este mismo será el encargado de velar por las primeras actividades que se han de implementar en su nuevo manual de procedimientos.

El gerente regional, de la mano del jefe de Recursos Humanos supervisara el trabajo de manera paulatina, dado que el asistente aliviara la carga de planeamiento

El segundo lugar tenemos al Gerente de cada agencia, pues ellos en conjunto con el supervisor de operaciones deberán dar seguimiento a las tareas asignadas nuevas de capacitación antes y después del ingreso de los promotores de Servicio.

Todas aquellas actividades para mejorar la productividad deber ser seguidas por ambos ya mencionados el Supervisor de Operaciones y Gerente de cada agencia

En tercer lugar el JAC, jefe de atención al cliente será el encargado delas actividades relacionadas a mejoramiento de migración y mejora de calidad de atención. Siempre de la mano con el Gerente de agencia

### 3.10. SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento y control de actividades se dará de la siguiente manera:

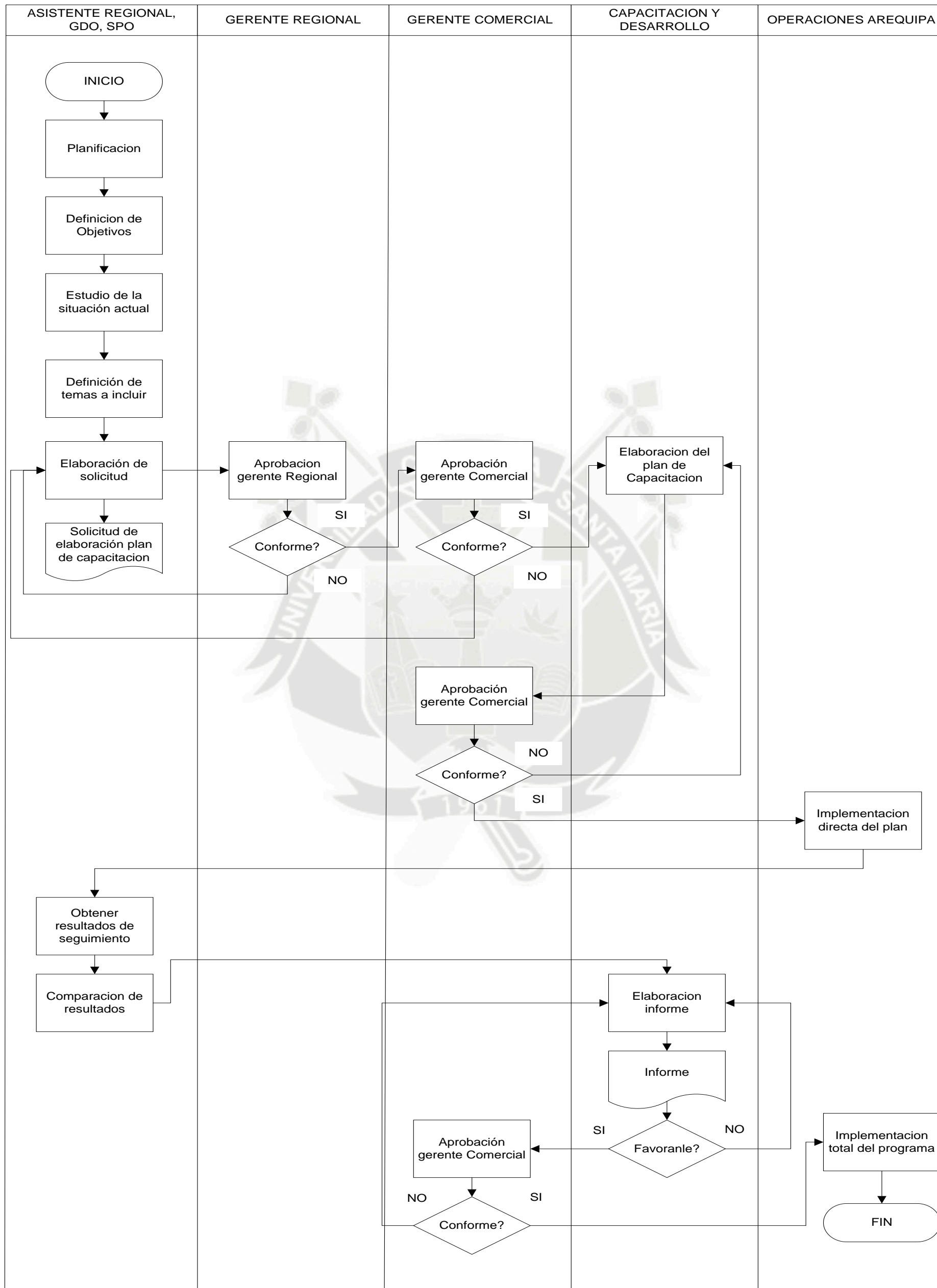
- Planificar Implantación de mejoras: Se deberá realizar una previa planificación de cómo se darán las mejoras por parte de los involucrados en el punto anterior, Determinando tiempos y responsables directos claramente. Para este caso los responsables serán el Asistente Regional, los gerentes de agencias y los supervisores de operaciones
- Definición de objetivos a alcanzar: Se debe definir claramente según los resultados obtenidos en el punto 4.7 cuales son las metas que se deberán obtener
- Estudio de la situación actual: en este punto se deberá llegar a comparativa de lo que se realmente se quiere vs lo que se tiene, verificar a profundidad como s esta danto la capacitación a los PDS. Y cuáles son sus principales flaquezas
- Definición de temas a incluir en la capacitación y las condiciones de estas mismas capacitaciones: Pues ello conlleva nuevos métodos de enseñanza, temas más importantes que otros, nuevos capacitadores, nuevos escenarios, diferentes tiempos
- Elaboración de la solicitud para implementación del plan: a cargo del asistente regional
- Presentación de la documentación al Gerente regional
- Presentación de la documentación al Gerente Comercial

- Elaboración del programa de capacitación: Este deberá ser realizado en su totalidad por el área de capacitación y desarrollo en Lima, bajo las estudios, temas condiciones y metas ya anteriormente solicitadas
- Aprobación del gerente comercial
- Implementación directa del plan: Lo normal es mandar algún tipo de piloto un tiempo lo que este caso será una campaña con una nueva promoción de promotores nuevos.
- Obtener información del avance: Cada cierto tiempo los involucrados deberán presentar un informe acerca de estas mismas mejoras implantadas, este informe deberá contener un informe del rendimiento de los ventanillas, control de tiempos usados, respuesta de los promotores. Los mismos que serán los Promotores Principales que se encuentran de alguna manera más cerca a los PDS
- Comparar la información con beneficios esperados: Durante el proceso de implantación de hará la comparación con los resultados proyectados en el punto 4.7, de esta manera se dará pase a la finalización del proyecto, de lo contrario nuevamente se debe re planificar el tiempo o acciones a tomar hasta que se logren los resultados esperados.
- Elaboración del Informe: Este informe se realizar con información recopilada por el equipo de trabajo, junto al área de capacitación y desarrollo y es este último quien emite el informe y lo manda al área de la Gerencia Comercial
- Aprobación del gerente comercial

- Aplicación total del plan de capacitación a todas las agencias. Una vez aprobado el modelo inicial para así poder iniciar implementarlo en su totalidad a todo Arequipa



Esquema 8: Flujo del Proceso del plan de capacitación.



### 3.11. CRONOGRAMA

El proyecto se realizara en un tiempo de 8 meses



Cuadro 99: Cronograma

	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4	semana 1	semana 2	semana 3	semana 4
1. Planificación.	■	■																										
2. Definición de objetivos a alcanzar			■	■																								
3. Estudio de la situación actual			■	■																								
4. Definición de temas y condiciones a lograr			■	■																								
5. Elaboración de la solicitud para implementación del plan					■																							
6. Presentación de la documentación al Gerente regional						■																						
7. Presentación de la documentación al Gerente Comercial							■																					
8. Elaboración del programa de capacitación							■	■	■	■	■	■																
9. Aprobación del gerente comercial										■																		
10. Implementación directa del plan											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
11. Obtener información del avance											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
12. Comparar la información con beneficios esperados.																								■				
13. Elaboración de informe																								■	■			
14. Aprobación del gerente comercial																										■		
15. Aplicación total del plan de capacitación a todas las agencias.																											■	

Del gráfico anterior obtenemos que en realidad la puesta en marcha del plan de capacitación sea alrededor de 3 meses. Tiempo necesario para poder establecer realizar cada uno de los procesos que corresponden a la puesta en marcha del plan

- Planificar Implantación de mejoras: Máximo se podrá dar en un tiempo de 2 semanas, tiempo necesario para organizarse de manera eficiente y repartir roles
- Definición de objetivos a alcanzar: Una vez definidos las estrategias en solo 2 semanas deben preparar las metas que requieren realizar con las herramientas adecuadas de observación y toma de datos.
- Estudio de la situación actual: Se debe dar de la mano con la definición de objetivos a alcanzar para de esta manera considerar resultados acordes a la realidad que se vive en las agencias
- Definición de temas a incluir en la capacitación y las condiciones de estas mismas capacitaciones: De igual modo tiempo más que suficiente 2 semanas una vez puestos los objetivos y la situación actual se define los temas y condiciones
- Elaboración de la solicitud para implementación del plan: a cargo del asistente regional : En una semana se llevara al cabo la elaboración del plan con la aprobación de todo su equipo
- Presentación de la documentación al Gerente regional: El posee una semana para dar respuesta
- Presentación de la documentación al Gerente Comercial: De igual modo tiempo máximo de respuesta una semana

- Elaboración del programa de capacitación: Una vez aprobada la solicitud el equipo de capacitación debe poseer un tiempo de aproximadamente 4 o 5 semanas para realizar el plan con todas sus características formales requeridas
- Aprobación del gerente comercial: Una vez aprobado el plan el gerente comercial posee de igual modo una semana para dar respuesta
- Implementación directa del plan: Una vez aprobado el plan de capacitación se pasa a la implementación esta si debe ser el tiempo correspondiente a lo que corresponde una Campaña multiproducto con una promoción nueva de promotores para medir resultados y compararlos
- Obtener información del avance: Como se dijo en el punto anterior tiempo necesario para medir cambios es una campaña, conforme se implante el plan el equipo primordial ira recopilando la información de este plan piloto
- Comparar la información con beneficios esperados: conforme de den los cambios o las nuevas capacitaciones de debe ir comparando con resultados anteriores registrados
- Elaboración de informe: Una vez hecha la comparación es un tiempo de aproximadamente de 2 semanas se elaborara un informe del plan de capacitación y lo resultados obtenidos
- Aprobación del gerente comercial El gerente comercial posee 1 semana para dar respuesta
- Aplicación total del plan de capacitación a todas las agencias. Se implementará de igual manera a todas las agencias, en adelante

## CONCLUSIONES

- PRIMERA.-** Se determinó el nivel de rotación del puesto de ventanilla dentro de los años 2012, 2013, 2014 y 2015. Para el año 2012 se registró un IRP de 35.96 mucho mayor a los datos históricos que nos da la empresa de no mayor de 20. Para el año 2013 el IRP resulto de 38.63; Para el año 2014 un IRP de 42.55., fines del año 2015 se registró un IRP de 50.20.
- SEGUNDA.-** Se llega a la conclusión que los principales factores que provocan esta rotación de personal son 3: Dolo, cumplimiento de contrato y abandono voluntario, de los cuales el de mayor porcentaje durante los últimos años es el abandono voluntario.
- TERCERA.-** Se determinó la relación entre la rotación y las metas de la empresa donde se identificó que las metas se evalúan cada 3 meses en base a 6 factores, dicha medición se relaciona con un activador de bono trimestral para los PDS si cada uno de ellos llega al 80% o más en cumplimiento de su planilla de desempeño, sin embargo por la alta rotación no se cumple la meta.
- CUARTA.-** Se determinó la propuesta de mejora para disminuir la rotación, la cual se basa en 5 propuestas que permiten disminuir el nivel de rotación, que por cada campaña multiproducto (que comprende 3 meses) se den 20 salidas de personal.
- QUINTA.-** Se determinó el costo – beneficio de la propuesta, donde se incursionaría en un costo total de 62280 soles y se generaría un ingreso de 488376 soles. Logrando como rentabilidad total 426096 en un solo año.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda llevar a cabo un plan de acción para la implantación de las actividades que disminuirán la rotación de personal del banco de crédito del Perú con su respectivo análisis impacto económico.
- Recomendamos un estudio más a fondo y detallado así como una propuesta de mejora para el indicador de Satisfacción del canal, teniendo en cuenta lo que clima laboral, indicador que se ha determinado que es influyente y con un estudio más profundo se podría dar algún tipo de mejora y con ello mejorar la cifra de satisfacción.
- Se recomienda llevar a cabo año a año un análisis acerca de las principales motivaciones y desmotivaciones de esta área en particular y de esta manera elaborar planes de mejora anuales que induzcan a la mejora constante del desempeño y metas establecidas
- Recomendamos de igual manera se pueda establecer algún tipo de estudio detallado y real a nivel región, para que de esta manera se analice verdaderamente el mercado y las diferentes realidades que existen a la hora de determinar las metas de los indicadores de la planilla de desempeño y de esta manera se diferencien estas mismas según las diferentes realidades y según el entorno de cada lugar.
- Se recomienda un análisis acerca de las políticas salariales para el área de Ventanilla para atraer y retener personal que incrementen la motivación y la identificación institucional con los empleados.
- Recomendamos la realización de un estudio puramente económico del impacto de la implantación de las mejoras del punto 4.2 y 4.3, directamente relacionado a los indicadores de rotación y desempeño pero en un plazo determinado

## GLOSARIO

- Migración: Indicador correspondiente a la planilla de desempeño de los Promotores de Servicio, la cual mide el número de operaciones derivadas de ventanilla hacia cajeros y agentes BCP.
- Canal Alterno: Aquellos lugares por donde el público puede realizar operaciones bancarias sin llegar al mismo banco: ATM, agentes, banca por teléfono.
- Trainee: Aquellos PdS que desempeñan la labor de reemplazo por diversos motivos, no asignados a una oficina u agencia
- Campaña: Tres meses, en los cuales se lleva a cabo la contabilidad de meta y desempeño.
- Dolo: Fraude
- CMP: Campaña Multiproducto
- Multiproducto: Referente a la colocación de los diversos productos y servicios ofrecidos por el banco
- PdS: Promotor de Servicio
- COPER: Control Operativo
- TELLER: Sistema bancario utilizado por los Promotores de Servicio
- JC: Jornada Completa
- JR: Jornada Reducida

## BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (2005). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Chile: Ediciones Granica.

Álvarez, O. (2010). ¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula? , Marzo 2015, de Gestipolis. Sitio web: <http://www.gestipolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>.

Bartle P. (2007). La Naturaleza de la Supervisión y Evaluación. 2011, de CEC Sitio web: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/index.htm>

Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. Abril 2014, de Pirámide Sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>.

Casanova, F. (2002). Formación profesional, productividad y trabajo decente. 2014, de Cinterfor Montevideo. Sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>.

Chiavenato I. (2002). Gestión del Talento Humano. Colombia: . Editorial Mc Graw Hill.

Ciego P. (2010). Selección de Personal. 2015, de Monografías. Sitio web: <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>.

Frigo E. (2011). ¿Qué es la capacitación, y qué gana una organización al capacitar a su personal? mayo 5, 2015, de oro de Profesionales Latinoamericanos de Seguridad Sitio web: <http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>

MertensL. (1998). La medición de la productividad como referente ente de la formación-capacitación Boletín N° 143. Productividad y formación.. Febrero 10, 2008, de Cinterfor Sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Productividad>.

Nieto, S. (1999). Diccionario en Español. Barcelona: Lexus.

Porter, M. (1996). Competitive Strategy . 2007, de Itson. Sitio web: <http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>.


Tello, M (2003). Planeación prospectiva. 2006, de Wikipedia. Sitio web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Planeamiento>

Ricart, J & Valor, J. (1996). Estrategia y Sistemas de Información. 2007, de Ed. Mc Graw Hill. Sitio web: [http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia\\_empresarial](http://es.wikipedia.org/wiki/Estrategia_empresarial)

Thompson. I. (2008). Definición de Eficiencia. 2008, de Promonegocios. Sitio web: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>



**ANEXOS**

The logo of Universidad Católica Santa María is a circular emblem. At the top, a banner reads "UNIVERSIDAD CATOLICA SANTA MARIA". The central shield features a cross, a crown, a star, and two open books. Below the shield is a banner with the year "1961".

**ANEXO 1 : DETALLE DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS FUNCIONALES**

## **GERENTE DE AGENCIA**

### **Misión**

*Dirigir al equipo de colaboradores asignados para el logro de los resultados, a través de la retroalimentación y entrenamiento en el desarrollo de sus habilidades, gestionando el riesgo y generando negocios rentables.*

*Aseguro el funcionamiento de los canales de la Agencia para brindar una excelente experiencia del cliente.*

### **1. Diagnosticar la situación de mi Agencia y ejecuto las acciones con mi equipo para lograr los resultados.**

#### **Roles y responsabilidades**

- Revisar los indicadores: Comerciales, de mora, operativos, de satisfacción al cliente, y de gestión de personas de acuerdo a metodología de Gestión Efectiva.
- Identificar y analizar las variaciones críticas y tendencia de los indicadores.
- Preparar las preguntas de cuestionamiento necesarias a fin de identificar las áreas de mejora de mi equipo y establezco con cada colaborador acciones concretas que contemplen: Cómo, Cuándo y Con qué recursos se realizarán.
- Validar que las acciones concuerden con el objetivo de la planificación de cartera y/o los pactos compromisos necesarios para su cumplimiento.
- Realizar seguimiento y valido la evolución del cumplimiento de los resultados.

#### **2. Realizar seguimiento de acuerdo a metodología de Gestión Efectiva.**

- Realizar reunión diaria, revisando resultados y detalles del proceso comercial del día anterior, fiscalizando la documentación del cierre de mi Agencia y definiendo objetivos para el día en curso.
- Realizar reunión semanal, revisando resultados comerciales y operativos acumulados a la fecha y definiendo objetivos para la semana en curso.
- Realizar reunión mensual de manera individual con los colaboradores a mi cargo, revisando resultados comerciales, de experiencia del cliente, identificando las áreas de mejora y agendando acompañamientos /visitas.
  - Planifico y preparo los puntos a observar en los acompañamiento / visita, utilizando el diagnóstico y los pactos compromisos mensuales.
  - Durante el acompañamiento / visita, observo las conductas de acuerdo a los protocolos de venta.
  - Al finalizar el acompañamiento / visita: Completo el check list de acompañamiento, retroalimentar y reenfozar al colaborador, para conseguir los resultados.
  - Realizar seguimiento a la ejecución de los pactos compromisos del colaborador
  - Realizar reuniones trimestrales: Observo, doy retroalimentación y evalúo el desempeño de mis colaboradores guardando relación con los resultados individuales.

#### **3. Involucrar a mi Equipo en el logro de los resultados.**

- Informar al equipo y absuelvo sus dudas sobre: Cambios de pauta, reglamento de campaña, planilla de desempeño, roles, modelo de gestión, herramientas de experiencia del cliente, comunicados DC, oportunidades de desarrollo, etc., utilizando los espacios definidos por la metodología de Gestión Efectiva.
- Capacitar al equipo, los oriento y entreno en conocimientos y habilidades específicas, realizando refuerzos continuos sobre: los productos, aplicación de la política crediticia, procesos, satisfacción de clientes, etc. Así como el monitoreo de la realización de las acciones de aprendizaje.
- Realizar reuniones de escucha para conocer a los colaboradores de mi equipo, identifico su situación actual y expectativa dentro de la institución.

- Reconocer tanto el desempeño sobresaliente como el desempeño debajo de lo esperado y gestiono consecuencias oportunamente.

#### **4. Seguimiento de el correcto funcionamiento de mi Agencia y gestiono el riesgo operativo.**

- Monitorear y realizo seguimiento al JPO / SPO / PP para que cumpla con los procedimientos vigentes a fin de minimizar el riesgo operativo.
- Realizo y respeto la dualidad, según norma BCP.
- Reemplazar durante la ausencia del SPO / PP: Manejo el Teller, V°B°, los cuadros de bóveda, de ATM, arqueos, etc., de acuerdo al esquema operativo de mi agencia.
- Realizar cuadros sorpresivos a la bóveda, ATM y los medios de custodia que se encuentren en mi Agencia.
- Verificar que el personal de seguridad se encuentre habilitado para el resguardo respectivo y cumpla con las pautas de defensa civil (aforo).
- Hacer seguimiento al correcto envío de la documentación operativa: Cheques, emisión y descargo de transferencias, cargos en cuenta, etc.
- Coordino para que mi Agencia esté debidamente acondicionada: Canales alternativos funcionando, mobiliario ordenado, fachada, pauta de uniforme, solicitudes vigentes, etc.
- Participar y hago seguimiento a la ejecución de los planes de Continuidad de Negocio (CDN).

#### **5. Gestionar el riesgo de los canales comerciales de mi Agencia.**

- Orientar y brindo soporte al equipo para plantear y solicitar operaciones / propuestas complejas, no convencionales, solicitar excepciones, etc., tanto de la parte comercial como de la parte operativa; validando que cuenten con el sustento según pauta BCP.
- Revisar, apruebo o cancelo las operaciones en el NMIC, según pauta BCP.
- Reforzar la correcta aplicación de la pauta crediticia.
- Hacer seguimiento al envío de las solicitudes con la documentación completa: Tarjetas de Crédito, FFMM, apertura de cuentas, etc.
- Hacer seguimiento a la gestión de cobranza, gestión de mora y al orden de cartera: Constitución de garantías asaciones vigentes, cuentas sobregiradas, etc.

### **ASISTENTE REGIONAL**

#### **Misión**

Brindar apoyo y soporte al Gerente Regional y soy el nexo con otras unidades con la finalidad de conseguir los

#### **Mis roles y responsabilidades**

##### **1. Doy soporte al Gerente Regional en temas comerciales y operativos de la Región.**

- Hacer seguimiento estricto a los indicadores.
- Realizar auditorias preventivas.
- Despejar dudas con respecto a los cambios que se realizan en procesos y productos.
- Filtrar operaciones, propuestas de créditos y excepciones que envían los Gerentes de Agencia (GdAg) y/o Ejecutivo de Negocios al Gerente Regional, antes de su aprobación.
- Que cumpla con los objetivos trazados en la Planilla de Desempeño de la región.

##### **2. Ser un nexo entre distintas unidades del Banco con los GdAg, con respecto a consultas relevantes de procesos y productos.**

- Consolidar y valido información relevante de la Región.
- Averiguar información importante de las unidades de productos y procesos e informo a las Agencias.

- Coordinar con la persona responsable reclamos, dudas, consultas de los miembros de la Región.
- Coordinar la invitación a responsables de procesos, productos y canales en los comités regionales.

### **3. Analizar y propongo mejoras en los procesos establecidos.**

- Coordinar con las Gerencias correspondientes cambios en infraestructura de Agencias.
- Revisar con los equipos de segmentos y canales la asignación del presupuesto de orgánicos en las Agencias.
- Gestionar con los responsables cambios en los procesos operativos y normas.

### **4. Redistribuir la meta de saldos y ventas asignada a la región entre Oficinas y Segmentos, en coordinación con el Gerente Regional.**

- Revisar históricos de cumplimiento de cada sector de negocios y Agencia.
- Preparar propuesta de distribución de metas de saldos y ventas de cada sector y Agencia de la Región.
- Consolidar información de la región y el envío al Analista Comercial del Área.

### **5. Realizar el seguimiento de operaciones comerciales.**

- Coordinar con los Ejecutivo de Negocios y GdAg el cumplimiento de los compromisos establecidos para la aprobación de operaciones.
- Coordinar la regularización de los DBAN con más de 30 días.
- Coordinar la regularización de las garantías en trámite.
- Coordinar con los Ejecutivo de Negocios y GdAg el cubrimiento de las principales cuentas sobregiradas.

## **JEFE DE EJECUTIVOS DE NEGOCIOS BPE**

### **Misión**

*El Jefe de Ejecutivos de Negocios BPE es el responsable de dirigir a los Ejecutivos de Negocios - Banca Pequeña Empresa a su cargo, en la colocación de productos activos, pasivos y transaccionales, con la finalidad de incrementar la rentabilidad del Segmento y mantener una adecuada gestión del riesgo, siempre velando en brindar una excelente experiencia del cliente...*

### **1. Validar y hace seguimiento al plan de visitas del ejecutivo.**

#### **Mis roles y responsabilidades**

- Revisar la planificación de las visitas programadas por los EENN BPE.
- Revisar la descarga de las acciones comerciales y de riesgo programadas.
- Definir y realiza los acompañamientos necesarios a los EENN BPE para asegurar la efectividad de la visita, así como el correcto levantamiento de información.
- Realizar visitas conjuntamente con el EENN BPE a clientes que se encuentran en mora y pre mora.
- Hacer seguimiento diario, semanal y mensual, (según el caso) y valida la evolución del cumplimiento de las metas de los EENN BPE a cargo (reloj comercial, satisfacción de clientes, etc.).

### **2. Capacita a los EENN a su cargo.**

- Realizar refuerzos continuos a los EENN BPE sobre: Los productos que ofrece el BCP, aplicación de la política crediticia, procesos, y satisfacción de clientes.

- Entrenar a los EENN BPE en el desenvolvimiento comercial a través de observaciones en las visitas de acompañamiento y retroalimentación continua.

### **3. Apoya en la evaluación de la visita de campo y en la gestión del riesgo.**

#### **¿Cómo lo logro?**

- Realizar visitas aleatorias buscando validar la existencia del negocio evaluado por los EENN.
- Guiar y brinda soporte a los EENN en la evaluación crediticia de clientes en función a la información recabada en la visita de campo.
- Verificar que el EENN esté tomando la información correcta para la evaluación del cliente a fin de medir el riesgo.
- Asegurarse que la documentación que se recaba es fidedigna.
- Validar que el EENN esté cumpliendo la política crediticia y las pautas de experiencia BCP contenidos en el modelo y protocolo de Gestión Efectiva.

### **4. Gestionar el clima laboral de su equipo.**

- Conducir regularmente reuniones individuales con el miembro de su equipo.
- Observar, realizar seguimiento y evalúa el desempeño de los EENN a su cargo.
- Brindar feedback oportunamente en relación al desempeño integral de sus indicadores comerciales, satisfacción de cliente y operativos.
- Reconocer oportunamente el desempeño destacado del EENN.
- Comunicar clara y oportunamente las principales noticias e información del Banco, DC o cualquier otro tema que sea necesario transmitir.

## **EJECUTIVOS DE NEGOCIOS BPE**

### **Misión**

*Los Ejecutivos de Negocios BPE son el principal punto de contacto entre el BCP y los clientes Pyme, sus principales objetivos son:*

- *Cuando tienen cartera asignada: Buscar incrementar la rentabilidad de su cartera de clientes, mantener una adecuada gestión del riesgo, y garantizar la excelente experiencia de los clientes.*
- *Cuando No tienen cartera asignada: Captar nuevos clientes que pueda formar parte de una nueva cartera, mantener una adecuada gestión del riesgo, y garantizar la excelente experiencia de nuestros clientes.*

### **1. Planificar la gestión comercial y de riesgos de los clientes.**

- Analizar la información relevante de sus clientes utilizando las herramientas disponibles.
- Planificar los contactos proactivos que llevará a cabo durante el mes.
- Determinar el plan de acción y el tipo de contacto a establecer con cada cliente.
- Reunirse con su jefatura inmediata para validar sus planes de acción.

### **2. Ejecutar las acciones comerciales y de riesgos velando por la experiencia de los clientes.**

- Prepararse para cada contacto priorizando las visitas:
- Comprender todos los productos, servicios y beneficios.
- Analizar la situación del negocio utilizando las herramientas disponibles y levantando información.
- Realizar visitas o contactos, telefónicos o vía mail de acuerdo al plan establecido.
- Brindar una asesoría personalizada de acuerdo a la necesidad identificada del cliente.
- Actualizar periódicamente la situación financiera y comercial del cliente.

### **3. Genera propuestas de créditos y gestiona los saldos de su cartera.**

- Generar propuestas de créditos – comerciales en base a las necesidades de los clientes.
- Comprender claramente las pautas para el proceso de aprobación de créditos.
- Hacer seguimiento a las operaciones que se encuentran en evaluación, manejando las expectativas de los clientes.

#### **4. Generar acciones de mitigación de riesgos y cobranza.**

- Evaluar el riesgo del cliente y genera bloqueos preventivos en caso de identificar una situación de riesgo.
- Hacer seguimiento diario a la cartera en mora identificando alertas tempranas.
- Realizar contactos telefónicos y visitas a clientes en mora en los plazos establecidos.
- Coordinar con cobranzas campo las acciones a tomar para ordenar y dar alternativas de solución a sus clientes, de acuerdo a los plazos definidos en la metodología de Gestión Efectiva.

#### **5. Administrar y hace seguimiento de su cartera.**

- Cumplir con los procesos crediticios, procesos operativos y políticas vigentes.
- Revisar el estado de las garantías en trámite, sobregiros y seguros buscando mantener la cobertura ante cualquier eventualidad.
- Enviar oportunamente los expedientes de los clientes a Archivo Central.
- Realizar solución a las solicitudes de sus clientes y se mantiene informado de los reclamos de su cartera.

### **EJECUTIVO DE NEGOCIOS BEX**

#### **Misión**

- *Ser un asesor financiero personal del BCP para una cartera de personas naturales con saldos activos, pasivos y rentabilidad de acuerdo a las definiciones establecidas por el segmento. Busco incrementar la rentabilidad de mi cartera y fidelidad a mis clientes a través de una gestión personalizada y la comunicación de la propuesta de valor segmento.*

#### **1. Conocer a los clientes de mi cartera y comprendo los productos.**

- **Mis roles y responsabilidades**
- Conocer la situación financiera de cada cliente de mi cartera.
  - Hacer seguimiento de los productos y saldos que mantiene en el BCP.
  - Conocer sus productos y saldos en otras instituciones financieras.
  - Monitorear regularmente las transacciones en curso.
- Conocer los productos del BCP y establezco las correspondencias pertinentes con las necesidades de mis clientes. Sobre la base del conocimiento de mis clientes y de los productos, conozco la mejor oportunidad de venta cruzada para cada cliente.

#### **2. Planificar mensualmente los contactos con los clientes de mi cartera.**

- Planificar los contactos proactivos que llevaré a cabo durante el mes.
- Determinar el tipo de contacto a establecer con cada cliente (presencial, con compañía del Gerente de la Agencia, telefónico o vía mail).
- Reunirse con mi Gerente de Agencia para validar el plan de contactos planteado.

#### **3. Realizar los contactos planificados con los clientes de mi cartera.**

- Realizar los contactos presenciales de acuerdo al plan establecido.
- Completar el formato de perfilamiento antes de la visita.
- Realizar los contactos telefónicos o vía mail de acuerdo al plan establecido.

#### **4. Atender a los clientes que se acercan a la Agencia.**

- Re direccionar a los clientes que no forman parte de la banca exclusiva al canal correspondiente.
- Ofrecer servicio a todos los clientes BEX que se acerquen a mi Agencia, aunque no pertenezcan a mi cartera.
  - Resolver las solicitudes de servicio del cliente BEX.
  - Incluir e incentivo a los clientes al uso de medios electrónicos (p.e. Contact Center BEX) para transacciones futuras.
- Ofrecer nuestros productos.
- Convertir cada contacto de servicio en una oportunidad comercial.
- Ofrecer el producto que satisface mejor las necesidades del cliente.

#### **5. Realizar labores transaccionales, de mantenimiento y seguimiento.**

- Procesar todas las transacciones de conformidad con las pautas del BCP.
- Actualizar los expedientes de mis clientes después de cada transacción.
- Hacer seguimiento a operaciones y clientes de mi cartera, tales como:
  - Vencimientos de créditos e inversiones.
  - Clientes con créditos con cuotas vencidas.
  - Clientes clasificados.
  - Realizar labores de cobranza de mi cartera.

## **SUPERVISOR DE ASESOR DE VENTAS Y SERVICIOS**

### **Misión**

*Brindar soporte a los Asesores de Ventas y Servicios (AdVyS), con la finalidad de contribuir con el cumplimiento de la meta de la oficina, controlando el ingreso y salida de los valorados y asegurando que se brinde un servicio de calidad en la Agencia.*

#### **1. Brindar soporte, asesoría y atender consultas de los AdVyS y de clientes.**

- Realizar reuniones de actualización periódicas con el equipo.
- Reforzar constantemente los nuevos productos, procesos, normas y comunicados establecidos por el Banco.
- Mantenerse actualizado y capacitado para absolver dudas en situaciones particulares.

#### **2. Gestionar el cumplimiento de los indicadores de calidad establecidos por el Banco para el segmento de AdVyS**

- Realizar seguimiento constante a los indicadores de calidad.
- Retroalimentar a los AdVyS con respecto a los resultados de las encuestas e indicadores de calidad.
- Retroalimentar a los AdVyS en situaciones puntuales durante la atención a clientes.
- Concientizar y motivar a los AdVyS en el cumplimiento de los indicadores de calidad.

#### **3. Gestionar el cumplimiento de las metas de ventas establecidas para el equipo de AdVyS.**

- Coordinar charlas y presentaciones en empresas de la zona con apoyo de los AdVyS.
- Realizar seguimiento constante a cada AdVyS en el avance de sus resultados.
- Brindar facilidades en el proceso de aprobación y evaluación de solicitudes.
- Gestionar las excepciones con la jefatura correspondiente.

#### **4. Ser el responsable de la custodia de los valorados (Tarjetas Innominadas, Tarjetas de Crédito y claves digitales)**

- Mostrar responsabilidad por los valorados que custodian en la bóveda de la Agencia o que el Supervisor de Procesos me entrega en la lonchera.
- Distribuir los valorados a los AdVyS para la atención diaria.
- Cuadrar los valorados al cierre del día y detectar posibles diferencias.
- Ingresar valorados, recepción de stock de Tarjetas, custodia, entrega y rebajo el stock de Tarjetas de Crédito.
- Brindar conformidades a procesos que se requieran (montos mayores o entrega inmediata de valorados).
- Realizar auditorías preventivas, verificando que los procesos y trabajo diario de los AdVyS se realice según las políticas y procedimientos establecidos por el Banco.

#### **5. Gestionar a los colaboradores a mi cargo.**

- Seleccionar a los nuevos integrantes para el equipo.
- Ofrecer coaching individualizado a los AdVyS.
- Realizar evaluaciones de desempeño regulares de los AdVyS.
- Facilitar la colaboración y el intercambio de las mejores prácticas entre los miembros del equipo.
- Colaborar con el Gerente de Área o División para garantizar que la compensación sea la adecuada para los AdVyS.
- Proponer la reubicación o promoción de los AdVyS.

## **ASESOR DE VENTAS Y SERVICIOS**

### **Misión**

*Atender a los clientes que visitan nuestra Agencia, ofreciendo la combinación de productos y servicios de acuerdo a sus necesidades, y garantizando un elevado nivel de satisfacción con su experiencia en el BCP.*

#### **1. Brindar servicio a los clientes que se acercan a la Agencia.**

- Mantenerse actualizado con respecto a los servicios y procesos del Banco.
- Interactuar con los clientes de conformidad con la pauta de calidad del BCP.
- De ser necesario, remitir a los clientes a otra unidad del Banco para que se les brinde el servicio pertinente.
- Resolver una amplia gama de asuntos relacionados con el servicio al cliente (p.e. cambio de Tarjeta de Débito, cartas embajada, etc.).
- Convertir cada interacción de servicio con el cliente en una oportunidad de venta.
- Procesar todas las transacciones de conformidad con los procesos establecidos.
- Actualizar la información del cliente.

#### **2. Realizar transacciones de venta.**

- Mantenerse actualizado con respecto a los productos y procesos del Banco.
- Interactuar con los clientes de acuerdo a la pauta de calidad del BCP.
- Entrevistar al cliente para determinar su situación financiera y sus potenciales necesidades financieras.
- Colocar productos del activo, pasivos y seguros definidos para el puesto.
  - Brindar una explicación sobre el producto de manera que el cliente comprenda los beneficios y se interese por el mismo.
  - Cerrar la venta y proceso la transacción.
- Hacer seguimiento a la operación.
- Actualizar la información del cliente.

#### **3. Hacer seguimiento, según sea necesario, para concretar las transacciones de nuestros clientes.**

- Hacer seguimiento a las solicitudes de créditos y productos de nuestros clientes para garantizar que sean aprobados.
- Ponerse en contacto con los clientes para la firma de documentos y la activación de Tarjetas.
- Cuando es pertinente, hacer seguimiento a una oportunidad de venta cruzada o de incremento de líneas /productos.

#### **4. Cumplir con las responsabilidades administrativas compartidas que se me asignan.**

- Revisar las solicitudes de productos realizadas cada día para identificar y corregir errores.
- Hacer el cuadro de los valorados.
- Recopilar y preparar documentos que se remitirán a las áreas pertinentes al final del día (valija).
- Archivar documentos procesados durante el día.
- Cerrar cuentas corrientes temporales que no tienen completa la información pertinente.

### **SUPERVISOR PROCESOS OPERATIVOS**

#### **Misión**

- *Garantizar un adecuado control del riesgo operativo y que la Agencia esté preparada para la atención de nuestros clientes y usuarios de una manera precisa, productiva; que resulte satisfactoria para nuestros clientes cumpliendo La normativa del Banco.*

#### **1. Garantizar la apertura de la Agencia.**

- Distribuir el efectivo a los Promotores de Servicio.
- Cargar los cajeros automáticos con efectivo y completar los formularios necesarios.
- Asegurarse que la Agencia tenga un aspecto adecuado y cumpla con las pautas de seguridad, transparencia y calidad.

#### **2. Garantizar la continuidad de las operaciones de la Agencia.**

- Asegurarse de que los Promotores de Servicio tengan suministros en todo momento y que el equipo esté funcionando adecuadamente.

- Garantizar que los colaboradores se declaren y se desconecten del sistema de forma precisa.
- Validar y realizar transacciones más allá del ámbito de control del Promotor de Servicio.
- Hacer seguimiento y regularizar las notas contables pendientes.
- Garantizar que los archivos y registros estén actualizados.
- Asegurarse que la Agencia esté en condiciones de funcionar en contingencia.

### **3. Cierre de Agencia.**

- Realizar el cuadro general de la Agencia (efectivo, contable y valorados).
- Asegurarse la programación adecuada de los medios de custodia y alarmas.
- Asignar las llaves y claves para la apertura del siguiente día.
- Controlar los límites operativos en bóveda.
- Coordinar remesas especiales.

### **4. Liderar la actividad comercial en el canal ventanilla.**

- Asignar metas individuales a los Promotores de Servicio.
- Controlar el avance de las metas.
- Promover la derivación a Plataforma y Negocios.
- Asegurarse que los Promotores de Servicio concreten los leads.

### **5. Dirigir y conducir a un equipo de Promotores de Servicio.**

- Realizar la programación de Promotores de Servicio (horarios, descansos, vacaciones, etc.).
- Brindar asesoría y retroalimentación a los Promotores de Servicio.
- Realizar la evaluación del desempeño.
- Garantizar un entorno de trabajo agradable y positivo.
- Recibir a los nuevos Promotores de Servicio de la Oficina y organizar su inducción.
- Asegurarse el cumplimiento de los estándares de calidad.
- Mantener actualizado al equipo de Promotores de Servicio en relación a los temas vinculados a su función
- (normas, procedimiento, productos, etc.).
  - Cuadrar chequeras.
  - Cuadrar los documentos enviados por los Asesores de Ventas y Servicios para su conciliación.
  - Preparar sobres para enviarlos al final del día.
  - Organizar los documentos del día, separándolos en soles y dólares.
  - Actualizar archivos y registros.
  - Realizar otras tareas compartidas, según lo asignado.
- Brindar una excelente experiencia al cliente; siendo el primer contacto, indagando sus necesidades y dirigiéndolo a los Canales Alternativos Plataforma, EENN, Ventanilla mostrando un interés genuino en orientar sus necesidades.
- Principal encargado de la seguridad del área de operaciones, control y supervisión de fraude

## **JEFE DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

### ***Misión***

*Brindar una excelente experiencia al cliente; siendo el primer contacto, indagando sus necesidades y dirigiéndolo a*

*Los Canales Alternativos (\*), Plataforma, EENN, Ventanilla mostrando un interés genuino en orientar sus necesidades.*

### **1. Recibir al cliente, indago motivo de la visita, muestro preocupación por entender la necesidad y lo derivo a los diferentes canales según corresponda.**

- Dar la bienvenida a los clientes que ingresan a la Agencia.
  - Ubicarse como "Punto Base" entre la Zona Autoservicio y la entrada a la Agencia a fin de ser el primer contacto con el cliente.
  - Utilizar las pautas establecidas en el Protocolo de Atención de Gestión Efectiva DC para el contacto con el cliente.
- Mostrarse atento en apoyar a los clientes que necesitan atención preferencial o que se encuentren molestos por inconvenientes con el Banco, utilizando las pautas establecidas en el Protocolo de Atención de Gestión Efectiva DC.

- Indagar la necesidad del cliente utilizando las pautas establecidas en el Protocolo de Atención de Gestión Efectiva DC.
- Entender y confirmar la necesidad del cliente.
  - Escuchar con atención al cliente y realizar preguntas para confirmar la necesidad.
  - Utilizar las pautas establecidas en el Protocolo de Atención de Gestión Efectiva DC para entender la necesidad.
- Derivar al canal más apropiado según la necesidad.
  - Brindar información, aprovechar las consultas del cliente y generar confianza aconsejando al cliente según sus necesidades.
  - Verificar que el cliente haya entendido la orientación brindada.

## **2. Derivar y educar al cliente en el uso de los canales alternativos, utilizando las pautas establecidas en el Protocolo de Atención de Gestión Efectiva DC.**

- Conocer las principales funciones, características y tipos de operación de los Canales Alternativos.
- Conocer las herramientas y aplicativos utilizados para la correcta atención al cliente (dominio de web VíaBCP, ubicar tasas y tarifas, portal, enciclopedia).
- Identificar a los clientes que realizan transacciones derivables e invitar a hacer uso de los Canales Alternativos, incentivando el uso de los mismos.
- Informar al cliente, mediante una explicación rápida y detallada del uso de los Canales Alternativos.
- Acompañar y ayudar, de ser necesario, en el uso de los Canales Alternativos dentro de la Agencia, para verificar que la experiencia del cliente sea satisfactoria.
- Derivar al cliente a los Agentes y Cajeros BCP más cercanos, si hay alta congestión en la Agencia.
  - Utilizar las pautas establecidas en el Protocolo de Atención de Gestión Efectiva DC.

## **3. Derivar al cliente a Ventanilla, Plataforma y Ejecutivos de Negocios, utilizando las pautas establecidas en el Protocolo de Atención de Gestión Efectiva DC.**

- Conocer las principales características, condiciones de los productos, procesos y operaciones más frecuentes en Ventanilla, Plataforma y Ejecutivos de Negocios.
- Despertar el interés y brindar información de nuestros productos y servicios.
- Identificar a los clientes que realizarán operaciones de venta y servicio y derivar al canal Plataforma y/o Ejecutivos de Negocios para que se le otorgue los beneficios acorde a su perfil.
  - Informar a los clientes sobre los requisitos y documentación necesaria.
- Identificar a los clientes que realizarán transacciones en el canal Ventanilla y derivar hacia la cola correspondiente.
  - Entregar y orientar al cliente en el llenado de formularios para su rápida atención en Ventanilla.

## **4. Organizar imagen de la Agencia y verificar el correcto funcionamiento de los canales de atención.**

- Llevar correctamente el uniforme y mantener el fotocheck en un lugar visible.
- Verificar el funcionamiento de los Canales Alternativos antes de la apertura, durante la atención y cierre de la Agencia.
- Verificar, ordenar y abastecer de folletos vigentes el hall de Ventanilla y Plataforma.
- Verificar, ordenar y abastecer de formularios el hall de Ventanilla.
- Verificar y actualizar la información del atril gubernamental y de transparencia.
- Preparar y ordenar la Agencia para la atención de los clientes.
  - Activar el módulo de tasas y tarifas, TV, ticketera.
  - Ubicar adecuadamente los separadores de colas.
- Verificar aforo de la Agencia durante la atención y que no se realicen acciones no permitidas dentro de ella.
- Ejecutar planes de continuidad de negocios (CDN).

## **5. Hacer seguimiento a mis indicadores y participo en las reuniones de Gestión Efectiva DC.**

- Revisar el avance de mis indicadores previo a cada reunión con el GdAg / JPO.
- Mantenerse informado sobre los últimos cambios, revisando los comunicados comerciales y operativos de los canales de atención.
- Participar en las reuniones de Gestión Efectiva DC, convocadas por el GdAg / JPO / Sup. AdVyS / SPO.
- Realizar las acciones establecidas en el Protocolo de Atención y Metodología de Gestión Efectiva DC para el cumplimiento de mis indicadores.
- Identificar oportunidades de mejora en los diferentes canales de atención y las comparto con el GdAg / JPO / Sup. AdVyS / SPO.
- Trabajar en conjunto con GdAg / JPO / Sup. AdVyS y SPO para asegurar que Promotores, Asesores de Ventas y Servicio y Ejecutivos de Negocios estén capacitados en el conocimiento de operaciones derivables a los Canales Alternativos.

## **PROMOTOR DE SERVICIOS ( PDS)**

### **Misión**

- *Soy la cara del BCP, el primer punto de contacto con el cliente. Llevo a cabo un gran número y variedad de transacciones financieras garantizando que la interacción con nuestros clientes sean productivas y cordiales. Además, busco que nuestros productos sean de máximo provecho para los clientes y minimizar el riesgo con el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas.*

### **1. Interactuar con nuestros clientes de acuerdo a la pauta establecida por el BCP.**

- Dar la bienvenida y saludo cordialmente a nuestros clientes.
- Seguir la pauta para interactuar con nuestros clientes durante toda su transacción.
- Despedirse de forma cordial y profesional al final de la transacción.

### **2. Procesar transacciones.**

- Cobrar y depositar cheques.
- Retirar y depositar efectivo.
- Procesar los pagos de las cuentas de nuestros clientes.
- Realizar operaciones de tipo de cambio.
- Realizar y recibir transferencias de fondos de y hacia cuentas dentro y fuera del Banco.
- Procesar las cartas de instrucción.
- Ejecutar transacciones operativas en la ventanilla del Banco.

### **3. Ofrecer, vender y/o derivar a unidades especializadas en productos.**

- Leer la sugerencia del sistema en la pantalla o aplico la indicada por mi jefatura.
- Exponer el producto y sus beneficios al cliente.
- Procesar la venta de conformidad con la pauta.

### **4. Mantener los niveles de efectivo dentro del rango especificado.**

- Contar el efectivo con regularidad.
- Clasificar los billetes deteriorados según el patrón de calidad del BCR.
- Colocar el efectivo excedente en una caja buzón.
- Cuando la caja buzón llega al límite, ponerse en contacto con mi Supervisor para enviar el efectivo a la caja pulmón o a la bóveda.
- Contar, agrupar y embolsar monedas a la bóveda.
- Dar soporte el SpO en la labor de control y supervisión de Fraude del área de operaciones

### **5. Cerrar al final del turno.**

- Contar y declaro el efectivo para su envío a bóveda.
- Revisar, valido, distribuyo y clasifico los documentos recabados.
- Cuadrar las transacciones realizadas durante todo el día.
- Realizar el balance de transacciones.

- Realizar tareas de Agencia asignadas para ayudar a mi Supervisor al cierre del día en curso.

## **SUPERVISOR DE PROCESOS BACK OFFICE**

### **Misión**

*Soy el responsable de custodiar todo el efectivo y valores que ingresan y salen permanentemente de las bóvedas, además de su apertura y posterior cierre. También debo abastecer a los cajeros automáticos de la oficina, cuando se me solicita. Todo debe realizarse en conformidad a los procedimientos y políticas de Seguridad.*

#### **1. Abrir y cerrar la bóveda principal y pulmón.**

- En conjunto con el Jefe de Procesos Operativos, digitar la clave y abro con la llave la Bóveda.
  - Extraer el efectivo estipulado a ser repartido a los Promotores de Servicio (PdS) al inicio de la jornada laboral.
  - Cerrar la bóveda con la clave y la llave duplicada.
  - Realizar la apertura y cierre de la bóveda en diversas oportunidades durante la jornada laboral:
- Ingresar las remesas, entrega de dinero a los PdS, abastecimiento de dinero a los cajeros automáticos, pagos de altas sumas de dinero a los clientes, entre otros.

#### **2. Abrir y cierre la bóveda principal y pulmón.**

- Ingresar efectivo y valores provenientes de los PdS y remesas de otras Agencias.
  - Recibir el dinero verificando la cantidad y calidad del mismo (apoyo de Auxiliar).
  - Registrar el detalle de cada operación de ingreso o salida de dinero al Libro de Control para su cuadre diario.
- Proporcionar efectivo y valores a los PdS.
  - Contar, depurar y organizar el dinero por montos y valor de manera conjunta con el Auxiliar.
  - Ingresar el detalle de cada operación al Libro de Control para el cuadre diario.

#### **3. Abastecer los Cajeros Automáticos (ATM).**

- Recibir vía correo la solicitud de abastecimiento de cajeros automáticos.
- Ejecutar el abastecimiento del cajero, asegurándome de contar con el efectivo depurado y organizado en la bóveda.
  - Coordinar con el Área correspondiente el envío de más dinero de ser requerido.
- Llevar a cabo el abastecimiento de los cajeros automáticos de la Agencia.
  - Abastecer de efectivo las loncheras divididos en montos por billetes.
  - Llevar un registro de cada cajero abastecido, que debe ser firmado de manera dual por otro Supervisor o Jefatura que me acompaña en todo el procedimiento.
- Resolver problemas vinculados a los cajeros como: Falta de papel, tarjetas trabadas, entre otros.
- Realizar el arqueo mensual de los cajeros automáticos neutros en coordinación con la empresa transportadora.

#### **4. Elaborar el reporte consolidado de las oficinas a mi cargo.**

- Recibir el reporte de saldos de todas las oficinas a cargo, dividido en detalle de monedas y billetes por montos.
- Consolidar y elaboro informes con los montos totales y lo envío a Contabilidad.

#### **5. Superviso el trabajo de los Auxiliares.**

- Supervisar a los Auxiliares que cuentan y depuran el efectivo por cada operación (monedas y billetes), así como las operaciones contables de la Agencia.
- Realizar la supervisión de operaciones paralelas llevadas a cabo, apoyándome en cámaras de audio y video.
- Controlar la organización en detalle del efectivo de los montos para ingresarlos a la Bóveda, los cuales se fajan y sellan.
- Identificar y emprender acciones a los problemas de las máquinas recontadoras, recepción de billetes o monedas falsas.

## **AUXILIAR DE RECuento**

### **Misión**

- *Encargarse de apoyar la gestión y el trabajo del Supervisor Back Office, siendo responsable del recuento ágil del efectivo (billetes y monedas), con el fin de controlar la calidad y los montos de dinero; a través del riguroso cumplimiento de procedimientos.*

### **1. Realizar el recuento del efectivo entregado por los Promotores de Servicio (PdS).**

- Realizar el recuento de billetes o monedas dependiendo del efectivo en la sala de recuento, conforme a las normas de seguridad.
- A través del audio, describir verbalmente las etapas del procedimiento que realizo, contando el efectivo.
- Separar el dinero que se encuentra deteriorado y el cual no cumple con el patrón del BCR. También, separar el billete falso.

### **2. Realizar la depuración de monedas y billetes.**

- Extraer los billetes o monedas falsas, deterioradas, en compañía de mi Supervisor.
  - Contar y verificar el efectivo de manera manual o con máquina recontadora, identificando monedas o billetes falsos en el área de depuración.
  - Separar el efectivo deteriorado y falso.
- Agrupar el efectivo depurado de manera manual o con máquinas procesadoras de efectivo para su ordenamiento.

### **3. Apoyar la entrega y devolución de efectivo de los PdS.**

- Entregar y distribuir los montos de dinero a los PdS en compañía de mi Supervisor.
  - Recibir el dinero del Supervisor para su traslado y entrega a los PdS.
  - Verificar que el monto de dinero sea igual a lo señalado en el comprobante.
  - Entrego el comprobante cuadrado al Supervisor, asegurando la coincidencia del monto con lo realmente entregado al PdS.
- Retirar y recopilar el efectivo que exceda los límites establecidos que deben manejar los PdS, en compañía de mi Supervisor.
  - Recibir el efectivo excedente entregado por los PdS.
  - Contar los montos de billetes y monedas retirados.
  - Verificar que los montos cuadren con la información señalada en el comprobante.
  - Realizar el proceso de depuración del efectivo.

### **4. Atender clientes especiales.**

- Atender a clientes con altos volúmenes de depósitos, en general grandes empresas, que puedan venir acompañados con empresas de seguridad de traslado de valores.
  - Atender a los clientes junto al Supervisor, en un lugar reservado y seguro.
  - Recontar rápidamente el efectivo y verifico el monto de los depósitos, asegurando la correspondencia del mismo.
  - Apoyarse para el recuento de dinero con equipos procesadores de efectivo, para agilizar la labor.
  - Realizar la función de veedor en las oficinas que no cuenten con sistema de audio y video para las remesas que son enviadas a otras instituciones financieras.

## **AUXILIAR DE AGENCIA**

### **Misión**

*Encargarse de prestar soporte operativo en todas las transacciones que se realizan en la Agencia y trámites legales, con la mayor rapidez y eficiencia posible. Asimismo apoyar en la parte administrativa.*

### **1. Recibo y distribuyo documentos bancarios (cheques, letras u otros) que ingresan por ventanilla.**

- Recibir y registrar los documentos que ingresan por ventanilla al aplicativo del Banco correspondiente (Data Entry - FUE, Finesse, Teller, Web de Letras).
- Participar en la distribución de los cheques a los distintos bancos involucrados en conformidad al horario preestablecidos por el BCP (proceso de canje).
- Revisar cheques sin fondo, solicitando la aceptación o rechazo de los mismos en el aplicativo del banco correspondiente.

### **2. Realizar labores relacionadas a procesos legales, elaboración de liquidaciones a solicitud de la unidad de Cuentas Especiales y tramite instrucciones de la unidad de Retenciones Judiciales.**

- Recibir notificaciones del Juzgado, Sunat y Municipalidades solicitando Retenciones Judiciales en cuentas de clientes, envío a la Unidad en Lima y a las Entidades solicitantes la respuesta recepcionada.
- Elaborar liquidaciones a solicitud de la Unidad de Cuentas Especiales por cuentas en proceso de cobranza.
- Ejecutar las instrucciones del proceso de cierre de cuentas por instrucciones de la Unidad Legal.
- Validar los distintos trámites realizados a través del sistema SIGA y realizo los registros contables de los procesos antes mencionados.

### **3. Controlo la custodia de Valores y de Garantía.**

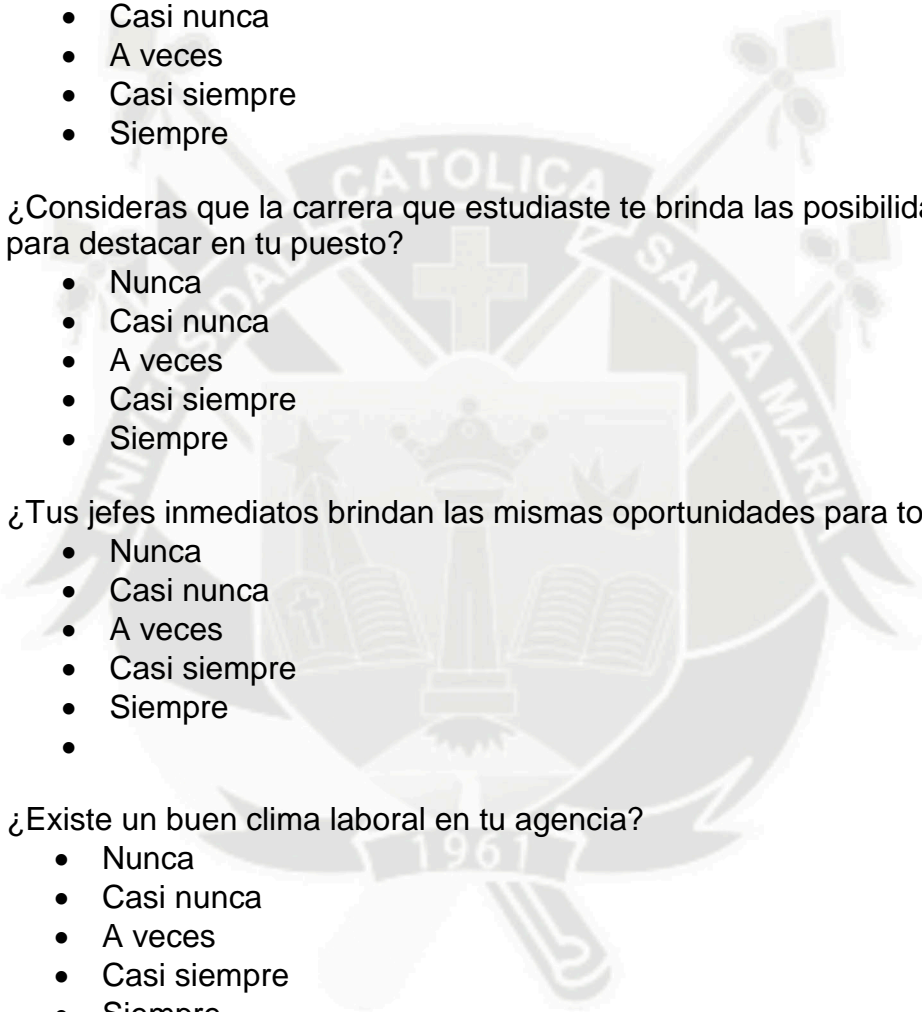
- Administrar y procesar la contabilización de los Valores y Garantía entregados para su custodia.
- Verificar y controlo la vigencia de los documentos que se mantienen en custodia.
- Atender requerimientos de la unidad de Garantías Lima para retasaciones de Garantías varias que se mantienen en custodia.

### **4. Participar en las actividades administrativas propias de la Agencia.**

- Ejecutar labores de administración del economato y abastecimiento de materiales.
  - Mantener un registro de los bienes y valores bajo mi administración.
  - Distribuir a las diferentes unidades los materiales de Agencia requeridos por las mismas.
- Mantener el control de existencias y pedidos, administrando los productos de consumo y de Agencia que se utilizan en las diferentes unidades de la institución.
- Programar el oportuno abastecimiento de bienes y servicios, manteniendo un stock adecuado.
- Atender requerimientos y monitoreo trabajos de mantenimiento de la Agencia.
- Colaborar en el traslado, registro y control de correspondencia.
  - Recibir solicitudes de escaneo y envío de información por valija, provenientes vía correo electrónico de distintas áreas y sucursales del BCP.

**ANEXO 2 : ENCUESTA A LOS TRABAJDORES**



- 
1. ¿Cuándo ingresaste a la empresa te sentiste bienvenido?
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
2. ¿Tomaste el trabajo pensando en tu futuro profesional?
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
3. ¿Consideras que la carrera que estudiaste te brinda las posibilidades para destacar en tu puesto?
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
4. ¿Tus jefes inmediatos brindan las mismas oportunidades para todos?
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
  -
5. ¿Existe un buen clima laboral en tu agencia?
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
6. ¿Posees las condiciones necesarias para realizar tu trabajo con normalidad?
- Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre

7. ¿Crees que tienes la oportunidad de desarrollarte profesionalmente?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

8. ¿Piensas que “si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de promocionar”?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

9. ¿Consideras adecuados los criterios de evaluación del desempeño?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

10. ¿Tienes disponible información sobre los puestos vacantes en la Compañía?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

11. ¿Recibes formación para actualizar los conocimientos de tu trabajo?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

12. ¿Sientes que el tipo de capacitaciones son eficientes y adecuadas?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

13. ¿Tu responsable inmediato te felicita cuando realizas bien tu trabajo?

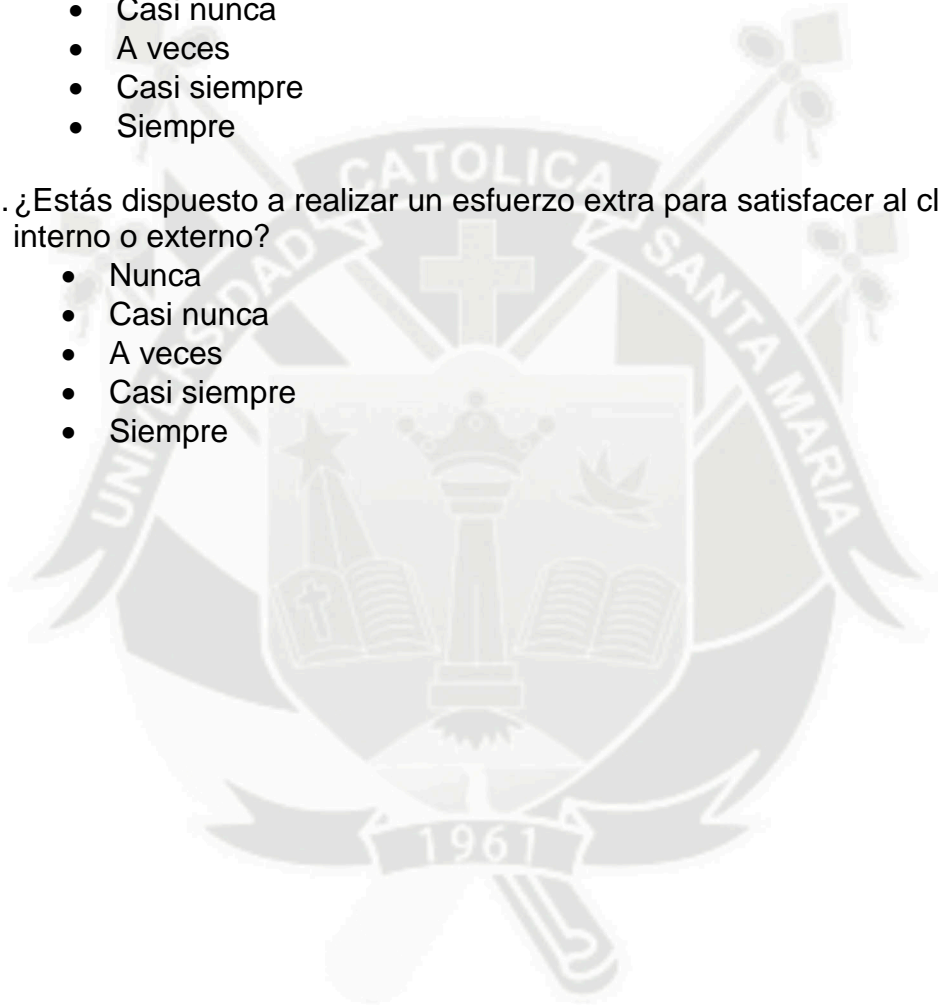
- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

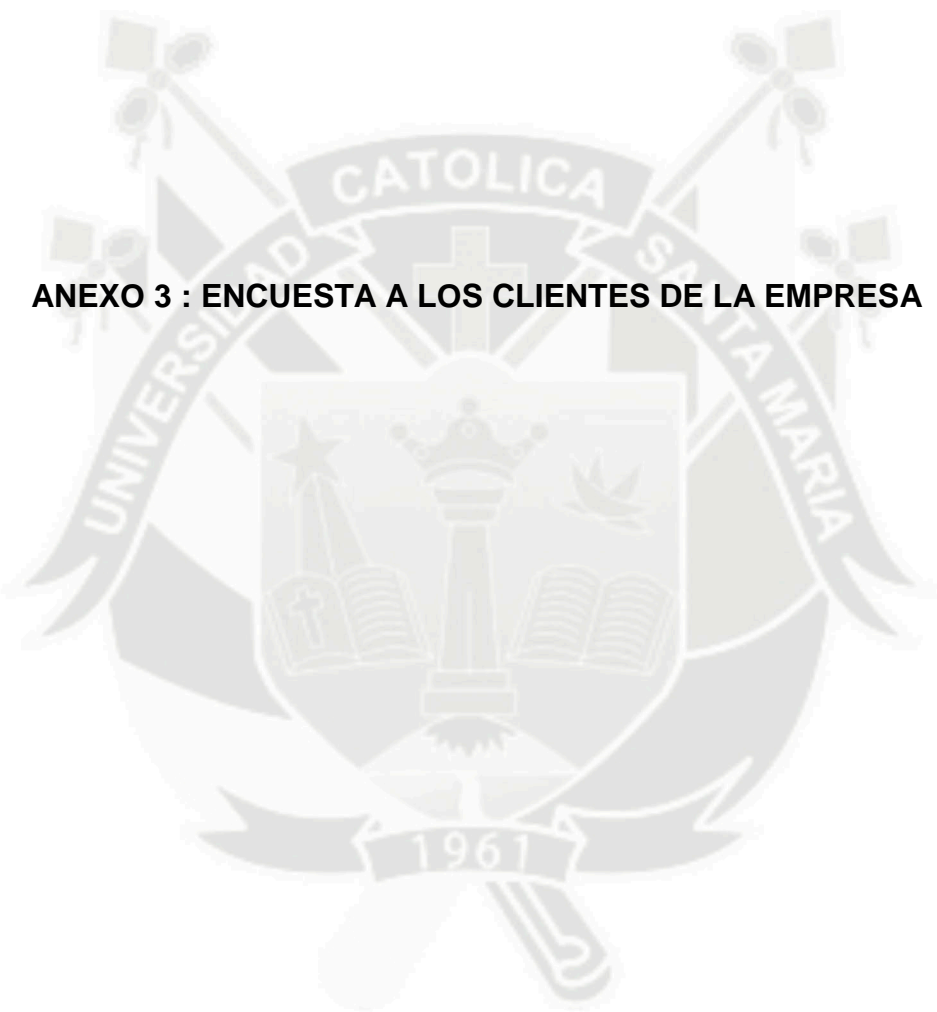
14. ¿El banco se preocupa por conocer tus necesidades e intereses?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

15. ¿Estás dispuesto a realizar un esfuerzo extra para satisfacer al cliente interno o externo?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre





**ANEXO 3 : ENCUESTA A LOS CLIENTES DE LA EMPRESA**

1. ¿Realiza usted transacciones en el banco en su actividad diaria?
  - Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
  
2. ¿Siente que su operación se realizó con rapidez?
  - Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
  
3. ¿Hubo algún error o retraso en su operación?
  - Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
  
4. ¿Siente que la persona que la atendió estaba debidamente capacitada?
  - Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
  
5. ¿La persona que la atendió le permitió obtener una buena experiencia en el banco?
  - Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
  
6. ¿Siente que el trato de la persona de ventanilla es grato y amable?
  - Nunca
  - Casi nunca
  - A veces
  - Casi siempre
  - Siempre
  
7. ¿El promotor le brindó respuesta rápida a sus necesidades y problemas?
  - Nunca
  - Casi nunca

- A veces
- Casi siempre
- Siempre

8. ¿Lo invitaron a realizar operaciones por canal alterno?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

9. ¿Le ofrecieron algún producto extra del mismo banco?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

10. ¿Le actualizaron sus datos cuando llego a ventanilla?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

11. ¿Lo saludaron al iniciar y cerraron su operación con otra pregunta de invitación final?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

12. ¿Sintió confianza y seguridad cuando realizaba su operación con el promotor?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

13. ¿Siente que el promotor lo ayuda de manera clara y precisa?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre

- Siempre

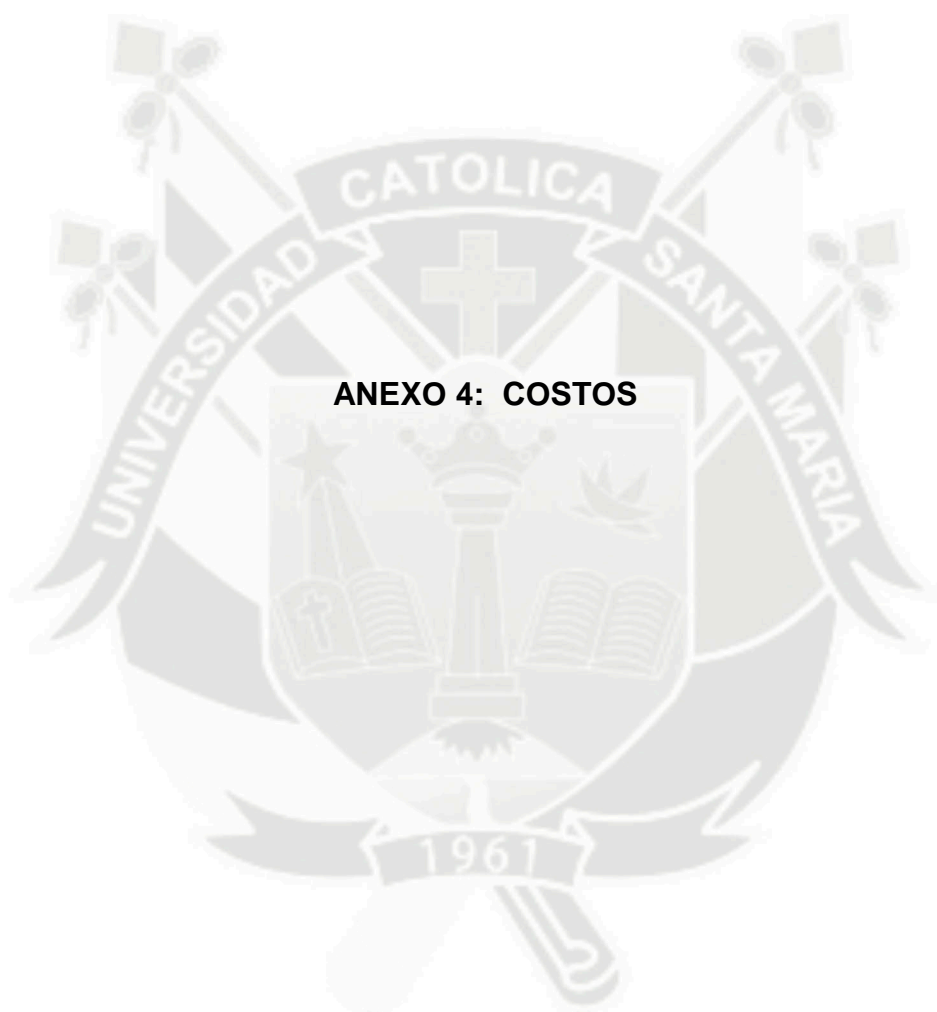
14. ¿Sintió al promotor a gusto en su puesto?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre

15. ¿Considera que la atención en ventanilla cubre satisfactoriamente sus demandas y requerimientos?

- Nunca
- Casi nunca
- A veces
- Casi siempre
- Siempre





**ANEXO 4: COSTOS**

## **COSTO DE PLANIFICACION**

### **Del personal**

El costo para capacitación de personal podría ser realizado por un Supervisor de Operaciones obteniendo un sueldo promedio de 2300

Para el cálculo del costo anual se considera la sumatoria de 2 gratificaciones anuales y el depósito de cts. En los meses de mayo y noviembre

Se toma en cuenta también el pago de utilidades de promedio 10 000 soles a partir del año de trabajo

- **Costo mensual: 2300**
- **Costo anual:44500**

## **COSTO DE CAPACITACION**

### **De Ingreso**

La capacitación de personal se podría dar en el mismo departamento de Arequipa pues la oficina principal cuenta con áreas y oficinas con computadoras en muy buen estado que no funcionan así como impresoras en stock que no son usadas hace años.

Los programas con los simuladores son simplemente grabados en un CD, que pueden ser instalados con suma facilidad.

- **Costo mensual: 0**
- **Costo anual: 0**

### **En el área de trabajo**

El banco posee programadores y diseñadores gráficos contratados, simplemente a través del pedido del área de la división comercial, simplemente a través de un FOCUS GROUP con un grupo de PdS seleccionados, se obtendrían ideas para poder lograr la manera más óptima de llevar a cabo estas capacitaciones.

- **Costo mensual: 0**
- **Costo anual: 0**

### **Operatividad**

Premios pequeños como gif card o tarjetas de consumo de máximo 100 soles cada trimestre, teniendo en cuenta que son 13 agencias

- **Costo trimestral: 1300**
- **Costo anual: 5200**

### **Control Operativo:**

Conlleva simplemente compromiso de Gerente como cabeza de agencia, Supervisor como jefe inmediato y PdS que valora y quiere crecer en el banco

- **Costo mensual: 0**
- **Costo anual: 0**

### **Numero de ascensos al año**

Simplemente en trabajo que debe realizar el asistente RRHH con suma cautela, con las actividades ya anteriormente usadas, estudios, proyecciones y demás herramientas que usara según el trabajo lo requiera

- **Costo mensual: 0**
- **Costo anual: 0**

### **De personal**

Una buena pre-selección como ya se mencionó tomando en cuenta las principales competencias, y una buena selección final que llevan a cabo los gerentes, los cuales con su amplia experiencia conocen y saben que es lo que realmente busca el banco en un PdS.

- **Costo mensual: 0**
- **Costo anual: 0**

### **Ventas**

Cuando se habla de expertos en el tema se considera a aquellos asesores de venta que sean los mejores que expliquen de una manera más simple a los PdS y de esta manera con una persona cercana a aquellos podrán recibir los tips e inspirarse a crecer en el área comercial

De la misma manera es necesario la capacitación de personal de pacífico que explique acerca de pólizas, restricciones, beneficios y coberturas de los seguros los mismos a veces varían trimestre a trimestre, los mismos que pertenecen al grupo Credicorp, y a cambio de la charla podría explicar muchos beneficios para que los mismos PdS y colaboradores accedan

- **Costo trimestral: 0**
- **Costo anual: 0**

### **Migración**

Conlleva simplemente compromiso de Gerente como cabeza de agencia, Supervisor como jefe inmediato, JAC como principal incentivador de migración en la agencia y PdS que valora y quiere crecer en el banco

- **Costo mensual: 0**
- **Costo anual: 0**

### **Satisfacción del canal**

Para el clima laboral se considera un monto de más o menos 700 soles, pues actualmente se da lugar a climas laborales con un presupuesto de más o menos 300 soles lo cual limita y desmotiva a los mismos trabajadores del banco los cuales corren con el restante de los eventos que organizan

- **Costo Trimestral:9100**

- **Costo anual:109200**

**Numero de reclamos por atención**

Incluye compromiso del SpO apoyando a sus PdS, los JAC que trataran de evitar los reclamos y sobre todo el compromiso del PdS por realizar un trabajo bueno y transparente

- **Costo mensual: 0**
- **Costo anual: 0**

**Numero de reclamos por atención**

Incluye compromiso del SpO apoyando a sus PdS, los JAC que trataran de evitar los reclamos y sobre todo el compromiso del PdS por realizar un trabajo bueno y transparente

- **Costo mensual: 0**
- **Costo anual: 0**

Los siguientes datos estimados han sido recopilados de información brindada por un Supervisor de Oficina del Área de Procesos.



**ANEXO 5 : RENTABILIDAD**

## **RENTABILIDAD DE CAPACITACIÓN**

### **Ingreso**

Los siguientes datos se toman del proceso de capacitación de 2 semanas en la ciudad de Lima, Tomando en cuenta que durante el año cada mes se lleva una capacitación de PdS nuevos de promedio 3 PdS, y anual de 34 PdS según datos reales del último año 2015 en la agencia Arequipa

<b>CAPACITACION LIMA</b>	
Pasajes	612
Transportes	960
Alimentación	420
Materiales	100
Lavandería	100
Uniforme	230
<b>TOTAL</b>	<b>2422</b>

<b>CAPACITACION AREQUIPA</b>	
Pasajes	40
Materiales	100
Uniforme	230
<b>TOTAL</b>	<b>370</b>

- Total Costo de capacitación por Pds Lima: 2422
- **Costo mensual:**  $2422 \times 3 = 7266$
- **Costo Capacitación Lima anual:**  $2422 \times 34 = 82348$
  
- Total Costo de capacitación por Pds Arequipa: 370
- **Costo mensual:**  $370 \times 3 = 1110$
- **Costo Capacitación Arequipa anual:**  $370 \times 34 = 12580$

**Utilidad a generar en Ag Arequipa: 69768**

## **RENTABILIDAD DE PRODUCTIVIDAD**

### **Operatividad**

Tenemos los siguientes datos proporcionados por la misma empresa

- Costo por operación: 2.03
- Costo por operación repetida: 6.09

Ingreso por operación regular: 2.97  
 Ingreso por operación repetida: 2.29

Obtenemos que **A MAYOR NUMERO DE OPERACIONES MAYOR RENTABILIDAD** para el banco, para este caso:

De debe tener en cuenta que la meta mínimo promedio de un PDS promedio es de 620 operaciones, las cuales en un escenario donde se produce ningún extorno genera lo que se detalla en el siguiente cuadro

	Meta	Egreso	Ingreso
Operaciones	620	1258.6	1841.4
Errores	0	0	0
Total		1258.6	1841.4
Utilidad		582.8	

Cada PDS posee como meta la generación de mínimo 582.80 soles semanales aproximadamente, cumpliendo con su meta de operatividad.

Tomando en cuenta las operaciones promedio que realizan los PDS nuevos en una semana con el número de errores que realizan obtenemos es siguiente cuadro

	Promedio	Errores	Egreso op	Egreso ext	Egreso total	Ingreso op	Ingreso ext	Ingreso total	Utilidad total
1ra CMP	400	60	812	365.4	1177.4	1188	137.4	1325.4	148
2da CMP	500	40	1015	243.6	1258.6	1485	91.6	1576.6	318
3ra CMP	600	20	1218	121.8	1339.8	1782	45.8	1827.8	488
4ta CMP	700	10	1421	60.9	1481.9	2079	22.9	2101.9	620

Durante un año que consta de 4 campañas los resultados son diferentes pues el PdS nuevo poco a poco va adquiriendo práctica y empieza a mejorar su operatividad, disminuyendo así progresivamente su número de errores. Nos damos cuenta que aproximadamente en al final el tercer trimestre del año el PDS adquiere el conocimiento y la práctica y empieza a generar utilidad, ya cuando cumple el año su operatividad es la requerida

Por el contrario en PdS antiguo ya formado se desenvuelve de la siguiente manera:

	Promedio	Errores	Egreso op	Egreso ext	Egreso total	Ingreso op	Ingreso ext	Ingreso total	Utilidad total
1ra CMP	900	5	1827	30.45	1857.45	2673	11.45	2684.45	827
2da CMP	950	5	1928.5	30.45	1958.95	2821.5	11.45	2832.95	874
3ra CMP	1000	5	2030	30.45	2060.45	2970	11.45	2981.45	921
4ta CMP	1050	5	2131.5	30.45	2161.95	3118.5	11.45	3129.95	968

Durante ese mismo año el PdS antiguo posee ya más práctica y realiza de 900 a más operaciones podría variar según afluencia de gente pero mantiene un promedio similar, al igual que el número de errores incluso pudiendo llegar a cero errores en un trimestre.

Por ende la rentabilidad por operaciones siempre será mayor.

Para poder obtener la utilidad total por PDS anual lo dividimos de la siguiente manera

- **PdS Antiguo : 1574**
- **PdS nuevo: 3590**
- **Utilidad a generar en Ag Arequipa: 68544 más que está perdiendo**

### Ventas

En una campaña regular la meta de un PdS varía según el tipo de agencia, para el ejemplo tomaremos como referencia un promedio de la meta:

Para un PdS de tiempo completo que cumple su meta al 100% y uno que cumple su meta mínima con el 80%

<b>PDS QUE CUMPLE SU META AL 100%</b>			
Tipo de seguro	Meta de seguro mensual	Ganancia para el banco por seguro	Total
Seguro Múltiple	80	6	480
Seguro Blindado	60	5	300

<b>PDS QUE CUMPLE SU META AL 50%</b>			
Tipo de seguro	Meta de seguro mensual	Ganancia para el banco por seguro	Total
Seguro Múltiple	40	6	240
Seguro Blindado	30	5	150

Considerando que un seguro le cuesta al cliente 9.9 mensual, de los cuales el 55% de este costo le es de beneficio al banco y el restante a Pacifico que es el la entidad aseguradora perteneciente a Credicorp.

De esta manera se establece la diferencia entre el PdS que llega a su meta promedio y el que llega parcialmente calculamos el costo mensual como el aproximado que el banco deja de ganar por esa diferencia entre seguros:

#### **Diferencia económica significativa por seguro:**

	Utilidad anual Pds antiguo	Utilidad anual PdS nuevo
Seguro múltiple	5760	2880
Seguro blindado	3600	1800
Total anual	9360	4680

Viendo la rentabilidad anual por ventas entre un PdS antiguo y uno nuevo

- **PdS nuevo :4680**
- **PdS antiguo:9360**
- **Utilidad a generar en Ag Arequipa: 159120 más que está perdiendo el banco**

#### **Migración**

- Costo por Operación realizada en ventanilla 2.03
- Costo por Operación realizada en el cajero 0.40
- Ingreso por Operación realizada en cajero 2.97

Un PdS normal que realiza un mínimo de operación semanal de 620 que es la meta, lleva a cabo un 10% de migración del total que debería hacer que es más o menos siempre el 50% de total de operaciones que recibe.

	Operación ventanilla	Operación migrada	Egreso operación ventanilla	Egreso operación migrada	Ingreso en ventanilla	Ingreso en cajero	Utilidad ventanilla	Utilidad Cajero	TOTAL
PdS antiguo	900	450	1827	180	2673	1336.5	846	1156.5	2002.5
PdS nuevo	500	50	1015	20	1485	148.5	470	128.5	598.5

En el recuadro anterior vemos la diferencia entre el PdS nuevo y antiguo en una semana promedio, teniendo en cuenta que el nuevo sobrepasa la meta y el nuevo realiza 500 operaciones, de las cuales en el nuevo es casi solo el 10% de operaciones son migradas, a diferencia del antiguo que sobrepasa la meta y cuya migración es casi el 50%, sin tener en cuenta costo por extornos y utilizando el mismo número de 5.5 de ganancia para el banco por operación tanto en ventanilla como en canal alterno.

Vemos que en utilidad total el PdS antiguo, genera más utilidad para el banco que el PdS nuevo.

De esta manera la utilidad anual de un PdS se refleja

- **PdS antiguo : 8010**
- **PdS nuevo :2394**
- **Utilidad a ganar en Ag Arequipa: 190944**



**ANEXO 6 : ANALISIS ALTERNATIVA CORRECTA ESCENARIO NEGATIVO**

### Análisis alternativa Implantación del programa

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>INGRESOS</b>							
Ingreso por venta:							
Ahorro en capacitación Arequipa		34884	34884	34884	34884	34884	
Aumento de rentabilidad por operaciones		34272	34272	34272	34272	34272	
Aumento de rentabilidad por ventas		79560	79560	79560	79560	79560	
Aumento de rentabilidad por migración		95472	95472	95472	95472	95472	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>244,188.00</b>	<b>244,188.00</b>	<b>244,188.00</b>	<b>244,188.00</b>	<b>244,188.00</b>	1,220,940.00

<b>EGRESOS</b>							
<b>Inversión:</b>							
Instalación del programa	82075		40000		40000		
Capacitación de ingreso	12580	12580	12580	12580	12580	12580	
Capacitación en el puesto	40800	40800	40800	40800	40800	40800	
Premios compensatorios por productividad	1200	1200	1200	1200	1200	1200	
Inversión para los climas labores	2800	2800	2800	2800	2800	2800	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>- 139,455.00</b>	<b>57,380.00</b>	<b>97,380.00</b>	<b>57,380.00</b>	<b>97,380.00</b>	<b>57,380.00</b>	139,455.00

<b>SALDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	- 139,455.00	186,808.00	146,808.00	186,808.00	146,808.00	186,808.00
<b>Impuestos IGV (18%)</b>		33,625.44	26,425.44	33,625.44	26,425.44	33,625.44
<b>SALDO DESPUES DE IMPUESTOS</b>		153,182.56	120,382.56	153,182.56	120,382.56	153,182.56
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	- 139,455.00	153,182.56	120,382.56	153,182.56	120,382.56	153,182.56

### Análisis alternativa Creación del puesto de RRHH

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
<b>INGRESOS</b>							
Ingreso por venta:							
Ahorro en capacitación Arequipa		34884	34884	34884	34884	34884	
Aumento de rentabilidad por operaciones		34272	34272	34272	34272	34272	
Aumento de rentabilidad por ventas		79560	79560	79560	79560	79560	
Aumento de rentabilidad por migración		95472	95472	95472	95472	95472	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		<b>244,188.00</b>	<b>244,188.00</b>	<b>244,188.00</b>	<b>244,188.00</b>	<b>244,188.00</b>	1,220,940.00
<b>EGRESOS</b>							
<b>Inversión:</b>							
Nuevo Puesto de RRHH	34500	44500	44500	44500	44500	44500	
Capacitación de ingreso	12580	12580	12580	12580	12580	12580	
Capacitación en el puesto	40800	40800	40800	40800	40800	40800	
Premios compensatorios por productividad	1200	1200	1200	1200	1200	1200	
Inversión para los climas labores	2800	2800	2800	2800	2800	2800	
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>- 91,880.00</b>	<b>101,880.00</b>	<b>101,880.00</b>	<b>101,880.00</b>	<b>101,880.00</b>	<b>101,880.00</b>	91,880.00
<b>SALDO ANTES DE IMPUESTOS</b>	- 91,880.00	142,308.00	142,308.00	142,308.00	142,308.00	142,308.00	
<b>Impuestos IGV (18%)</b>		25,615.44	25,615.44	25,615.44	25,615.44	25,615.44	
<b>SALDO DESPUES DE IMPUESTOS</b>		116,692.56	116,692.56	116,692.56	116,692.56	116,692.56	
<b>FLUJO DE CAJA ECONOMICO</b>	- 91,880.00	116,692.56	116,692.56	116,692.56	116,692.56	116,692.56	

## **ALTERNATIVA PROGRAMA**

TASA 25%

VANE S/. 238,069

TIRE 98.95%

B/C 8.76

## **ALTERNATIVA CREACION DEL PUESTO**

TASA 25%

VANE S/. 221,939

TIRE 124.79%

B/C 13.29

