



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“PROPUESTA DE MEJORAS EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL PARA OPTIMIZAR LAS VENTAS DE PRODUCTOS BANCARIOS EN LA AGENCIA CALLAO AÑO 2017.”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciada en Administración**

**Autora:**

Fiorella Beatrice Tirado Zagal

**Asesor:**

Qf. Miguel Ángel David Valdivia Correa

Lima – Perú

2017

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** el trabajo de suficiencia profesional desarrollado por el(la) Bachiller **Fiorella Beatrice Tirado Zagal**, denominada:

**“PROPUESTA DE MEJORAS EN LA PRODUCTIVIDAD LABORAL  
PARA OPTIMIZAR LAS VENTAS DE PRODUCTOS BANCARIOS EN LA  
AGENCIA CALLAO AÑO 2017.”**

---

QF. Miguel Ángel David Valdivia Correa

**ASESOR**

---

MG. César Augusto Smith Corrales

**JURADO**

**PRESIDENTE**

---

LIC. Carlos Alberto Castillo Vargas

**JURADO**

---

MG. Paola Verónica Valdivia Rodríguez

**JURADO**

## DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi familia que ha estado en cada momento de mi vida, ayudándome y dándome fuerzas para seguir adelante, pero en especial a mi madre que siempre ha estado a mi lado para apoyarme, y darme el empuje que necesito en las situaciones difíciles y enseñarme a no dejarme vencer por los obstáculos de la vida, a mi padre que desde el cielo guía mis pasos.

A Dios que me bendice y me ilumina a lo largo de mi etapa estudiantil, ya que sin su empuje no habría logrado terminar con éxito lo propuesto hasta el día de hoy.

## **AGRADECIMIENTO**

Primeramente, doy gracias a Dios por haberme permitido alcanzar mis metas y demostrarme a mí misma lo tenaz que puedo ser cuando uno se propone algo. También agradecer a mis maestros por las enseñanzas que me impartieron durante estos años en la universidad. A mis padres y de más familia en general por el apoyo que siempre me brindaron en el transcurso de mi carrera universitaria.

Y por último a la universidad por haberme permitido formar parte de tan prestigiosa casa de estudios, y en fin a todos aquellos que han aportado a que este proyecto sea realizado.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|  |             |
|--|-------------|
| <b>APROBACIÓN DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL .....</b> | <b>ii</b>   |
| <b>DEDICATORIA.....</b>  | <b>iii</b>  |
| <b>AGRADECIMIENTO .....</b>                                    | <b>iv</b>   |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>                                 | <b>vii</b>  |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>                                   | <b>viii</b> |
| <b>RESUMEN.....</b>  | <b>ix</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>  | <b>x</b>    |
| <b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>                          | <b>11</b>   |
| 1.1. Antecedentes.....   | 12          |
| 1.2. Realidad Problemática.....                                | 14          |
| 1.3. Formulación del Problema.....                             | 15          |
| 1.3.1. <i>Problema General</i> .....                           | 15          |
| 1.3.2. <i>Problema Específico</i> .....                        | 15          |
| 1.4. Justificación .....                                       | 16          |
| 1.4.1. <i>Justificación Teórica</i> .....                      | 16          |
| 1.4.2. <i>Justificación Práctica</i> .....                     | 17          |
| 1.4.3. <i>Justificación Cuantitativa</i> .....                 | 22          |
| 1.4.4. <i>Justificación Académica</i> .....                    | 24          |
| 1.5. Objetivo.....   | 25          |
| 1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....                           | 25          |
| 1.5.2. <i>Objetivo Específico</i> .....                        | 25          |
| <b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>                         | <b>26</b>   |
| 2.1. Antecedentes.....   | 27          |
| 2.2. Bases Teóricas .....                                      | 28          |
| 2.2.1 Concepto de Productividad en las empresas .....          | 28          |
| 2.2.2 <i>Concepto de ventas en las empresas</i> .....          | 30          |
| 2.3. Definición de términos básicos.....                       | 34          |
| <b>CAPÍTULO 3. DESARROLLO .....</b>                            | <b>36</b>   |
| 3.1 <i>Objetivo 1</i> .....                                    | 36          |
| 3.2. Objetivo 2.....   | 39          |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.3. Objetivo 3.....                     | 42        |
| 3.4. Objetivo 4 .....                    | 45        |
| <b>CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....</b>      | <b>48</b> |
| 4.1. RESULTADOS .....                    | 48        |
| 4.1.1. <i>Resultados Objetivo 1.....</i> | <i>48</i> |
| 4.1.2. <i>Resultados Objetivo 2.....</i> | <i>48</i> |
| 4.1.3. <i>Resultados Objetivo 3.....</i> | <i>49</i> |
| 4.1.4. <i>Resultados Objetivo 4.....</i> | <i>50</i> |
| 4.2 CONCLUSIONES .....                   | 52        |
| 4.3 RECOMENDACIONES .....                | 53        |
| <b>REFERENCIAS.....</b>                  | <b>54</b> |
| <b>ANEXOS : .....</b>                    | <b>55</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |           |
|--|-----------|
| Figura N° 1 Principales productos bancarios .....  | 12        |
| Figura N° 2 Operación es bancarias .....   | 13        |
| Figura n° 3 Ishikawa sobre la disminución en las ventas de productos bancarios .....   | 18        |
| Figura n° 4 Modelo de los 4 niveles de Kirkpatrick .....   | 34        |
| Figura n° 5 La relación que hay entre la productividad y la gestión eficiente de ventas  | 38        |
| Figura n° 6 ¿Cuándo hay una observación del cliente por del analista de créditos, se le avisa al instante? .....   | 39        |
| Figura n° 7 ¿Ha tenido inconvenientes para que un cliente se le apruebe su solicitud de crédito, a pesar de que ha enviado la documentación correctamente al analista de créditos? ..... | 40        |
| Figura n° 8 ¿Tienes clientes que eligieron otra entidad bancaria, por motivo de la demora de evaluación de créditos? .....   | 41        |
| Figura n° 9 ¿Cree usted que como asesor de ventas le serviría tener un aplicativo para la pre aprobación de créditos? .....  | 42        |
| Figura N° 10 ¿Considera usted que el colaborador de plataforma se presentó? .....  | 45        |
| <i>Figura N° 11 ¿Cree usted que la atención en el área de plataforma fue cordial, amable y rápida?.....</i>  | <i>46</i> |
| <i>Figura N° 12 ¿Cree usted que el asesor tiene los conocimientos necesarios para resolver sus dudas? .....</i>  | <i>46</i> |
| Figura N° 13 En general ¿está usted satisfecho con la atención prestada?.....  | 47        |
| Figura n° 14 Antes y después de la mejora de productividad laboral .....   | 51        |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla N° 1 Diagrama Pareto sobre ventas.....   | 18 |
| Tabla N° 2 Diagrama Pareto sobre ventas.....   | 19 |
| Tabla N° 3 Diagrama Pareto sobre ventas.....   | 20 |
| Tabla N° 4 Diagrama Pareto sobre ventas.....   | 21 |
| Tabla N° 5 Resultado de agencia por cada trimestre en sus diferentes productos bancarios<br>.....                          | 23 |
| Tabla N° 6 % De cumplimiento de cada asesor por trimestre en el año 2016.....  | 23 |
| Tabla N° 7 cuadro resumen del proceso de ventas .....  | 48 |
| Tabla N° 8 si los colaboradores están desarrollando un correcto análisis y evaluación<br>crediticia.....                   | 49 |
| Tabla N° 9 si los clientes perciben una mejora continua del servicio de atención al cliente<br>en la agencia bancaria..... | 50 |



## RESUMEN

El presente trabajo de investigación se ha realizado con el propósito de desarrollar Propuesta de mejoras en la productividad laboral para optimizar las ventas de productos bancarios en la Agencia Callao año 2017. La relación de la productividad laboral entre las ventas de productos y servicios bancarios. Contribuyendo con sus políticas de mejoramiento continuo, proponiendo una mejora de los procesos en este campo de la gestión organizacional.

La productividad laboral es la producción promedio de cada colaborador en un determinado tiempo. Que es medido en volumen físico de los productos y servicios bancarios producidos. Que a su vez va relacionado con las ventas que nos ayuda a incrementar más posibilidades de negocio y lograr más clientes satisfechos.

Asimismo, en el presente estudio se pudo determinar que la venta en el área comercial constituye uno de los mayores problemas relacionados con la productividad laboral, y que éste ha sido uno de los principales motivos por los que no se alcanzan uniformemente los estándares de productividad en todos los colaboradores y la correspondiente rentabilidad, a lo largo de los últimos años en la organización.

En tal sentido, la contribución del presente estudio desea mejorar la productividad laboral. Que se observa en tres puntos: las ventas de los productos y servicios bancario, falta de capacitación y actualizar su información de los procesos. Las propuestas de mejora de la gestión en el campo del capital humano tienen como objetivo la necesidad de mejorar y desarrollar talleres de capacitación y de esta forma se eliminen o reduzcan las causas que inciden en la baja productividad de los trabajadores claves.

Finalmente, se establecen recomendaciones a la entidad bancaria para que periódicamente mantenga información actualizada de la misma y así obtener clientes contentos y mejorar sus ventas mediante estrategia para el proceso de ventas, y adicionalmente se propone capacitaciones continuamente.

## ABSTRACT

This research work is carried out with the purpose of developing improvements in labor productivity to optimize sales of banking products in the Callao agency - 2017. The relationship of labour productivity between the sales of banking products and services. Contributing with its policy of continuous improvement, proposing an improvement of processes in the field of organizational management.

Labour productivity is the average production of each contributor in a certain time. That measured in physical volume of the banking products and services produced. At the same time being related to sales which helps us increase more business opportunities and ensure more satisfied customers.

Also, in this study it was determined that sale in the trade area is one of the biggest problems related to labour productivity, and that this has been one of the main reasons why the standards of productivity in all employees and corresponding profitability, over the past years in the Organization are not uniformly met.

In this regard, the contribution of the present study wants to improve low employment performance observed in three points: the quality of care to clients, the low interest in training and updating your information processes and the capacity and ability to communicate assertively. Proposals for improvement of management in the field of human capital have as objective the need to improve and develop workshops of motivation and in this way to remove or reduce the causes affecting the low productivity of key workers and productivity.

Finally, recommendations to the Bank are established so as to maintain regularly updated information of the same and thus obtain customers happy and improve your sales through strategy for the sales process, and additionally intends to continuously trainings.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

El sector bancario siempre ha tenido un rol fundamental en la economía, el desarrollo de los países y de las personas. Como intermediarios financieros canalizan los recursos excedentes de las personas, que le son consignados en sus diferentes productos de ahorro y cuentas corrientes, en préstamos para atender las diferentes necesidades de los clientes, de consumo, compra de vivienda, vehiculares, viajes y estudios.

El índice de ventas es un indicador que va relacionado con la productividad laboral donde se mide el volumen de la producción final frente a los recursos empleados.

Por lo tanto, es posible identificar las causas de productividad laboral en los colaboradores.

En el desarrollo de este trabajo se estudiará detalladamente las funciones de la gestión comercial y su desarrollo en la organización, tomando como referencia una agencia bancaria, en la ciudad de Lima, Perú.

En el primer capítulo, se presentan los aspectos generales de la empresa, se hace una breve descripción de su historia, los productos que ofrece en el mercado, se sustenta la justificación teórica, práctica, cuantitativa y académica; se comentará sobre la realidad problemática, se presentará la formulación del problema desde lo general hacia los problemas específicos y los objetivos que se pretenden alcanzar con este estudio.

El segundo capítulo, presenta el marco teórico, en este se consignan todas las bases teóricas que sirven de soporte a esta investigación, por ejemplo, la definición de la gestión de la productividad, ventas en las empresas y también determinación de términos básicos.

En el tercer capítulo se realiza el desarrollo de los objetivos que es la forma de implementar la propuesta, definiendo los procesos que se tienen que implementar.

Finalmente, en el capítulo cuatro se detallan las proyecciones de los resultados y las conclusiones, en las cuales se refleja la necesidad de re-gestionar esta área y las recomendaciones, en las que se proponen algunos lineamientos a seguir.

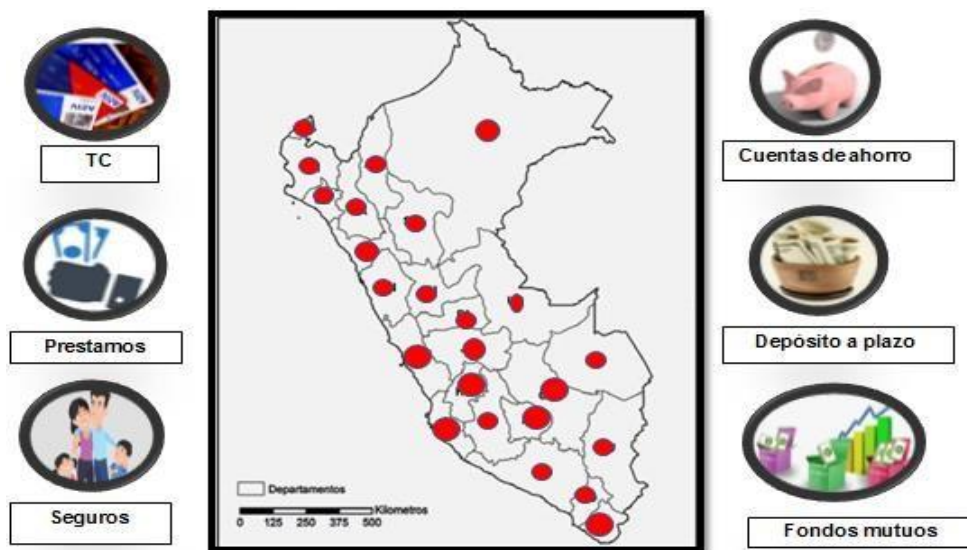
## 1.1. Antecedentes

La organización sobre la cual se desarrolla el presente caso es una entidad bancaria, la cual es una organización de tipo organizativa, es decir tener claro sus lineamientos jerárquicos y funcionales, con el fin de poder cumplir sin problema con su actividad diaria y con sus metas y objetivos. la organización se dedica a ofrecer servicios tales como la aceptación de depósitos, préstamos a la empresa y productos básicos de inversión. En el Perú está su sede principal se ubica en la ciudad de Lima y opera desde hace más de 125 años

Esta entidad financiera hace responsabilidad social, ellos brindan a jóvenes talentosos de escasos recursos, que cursan el último año de secundaria, la oportunidad de convertirse en agentes de cambio para el Perú.

Sus principales clientes de productos y servicios bancarios son todo aquel que desee realizar algún tipo de producto o servicio bancario.

*Figura N° 1 Principales productos bancarios*



Elaboración propia.

La organización cuenta con más de 15000 colaboradores, distribuidos en diferentes áreas, principalmente en el área operativa de la entidad bancaria que son las agencias.

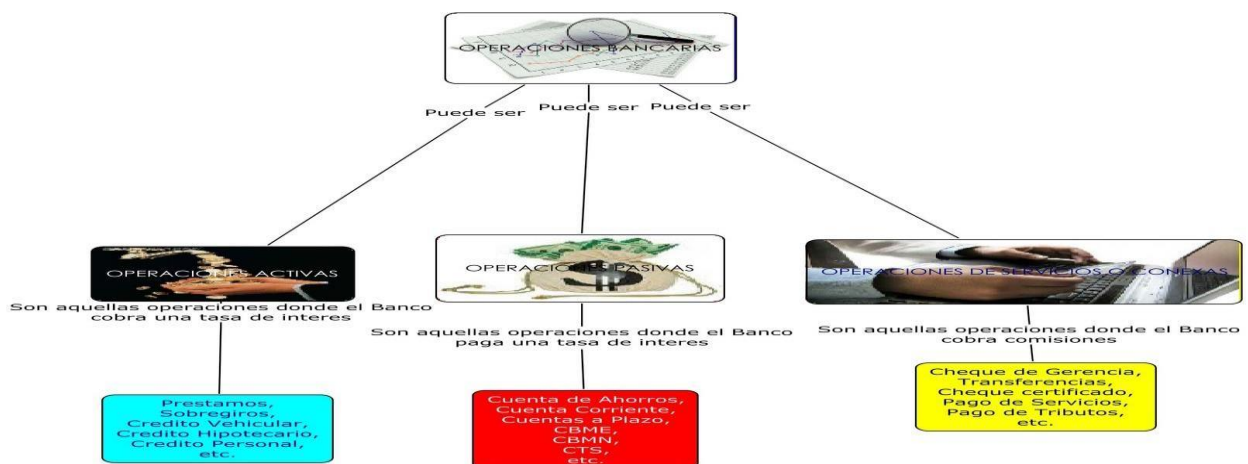
En el sistema financiero de banca en el Perú los cuatro principales bancos son: el Bcp, BBVA Banco continental, Banco Scotiabank y Banco Interbank. Siendo su principal competidor directo el BBVA.

El banco tiene mayor participación de mercado con un 33%, estos bancos se dirigen al mismo tipo de clientes y ofrecen servicios similares.

Por otro lado, están los de menor importancia tales como: Banbif, Banco Financiero y Mi Banco, pues van dirigidos a un sector más reducido.

También, debido al crecimiento de las pequeñas empresas más personas necesitan prestamos rápidos y con tasa bajas es por ello que las cajas Municipales y rurales tienen gran ventaja con sus préstamos fáciles y rápidos a personas naturales y empresas. Cabe resaltar que las Cajas Municipales pagan tasas de interés competitivas, siendo de esta manera la opción más rentable para los trabajadores que deseen ver incrementado sus depósitos CTS, que oscilan entre 5.2% y 7% anual en moneda nacional.

Figura N° 2 Operación es bancarias.



Fuente: blog dedicado a las finanzas de Víctor Antonio Mori Rengifo

## 1.2. Realidad Problemática

La necesidad de sanear los procesos productivos en todas las esferas de la actividad económica ha hecho de la productividad el foco de atención del público y de los especialistas de la materia de competitividad. Sin embargo, a nivel de la empresa existen resistencias cuando se incorporan innovaciones que suponen un incremento de la productividad y un ahorro en los costos. A pesar de ello, las mejoras de la productividad parecen ser el principal remedio para aumentar los rendimientos, combatir las crisis, el desempleo, la inflación y conseguir productos altamente competitivos. (Roberto Carro & Daniel Gonzales 2012)

Hoy en día en el sector bancario a nivel nacional se busca perdurar y/o desarrollarse en el tiempo, buscan, estudiar e implementar modelos de gestión y estrategias innovadoras, se ha convertido en un problema crítico y serio para todo tipo de organizaciones. En el caso de las entidades bancarias, el mantener o incrementar los niveles de participación del mercado, desarrollar nuevos productos y servicios, atender cada vez más a clientes organizados y exigentes, y por ende propender a su crecimiento y desarrollo en este escenario competitivo, es una preocupación permanente de los altos directivos, por buscar e incorporar modelos innovadores, que les permitan gestionar con mejores resultados en sus empresas.

Los bancos se caracterizan por brindar atención al cliente en sus diversas operaciones tales como venta de productos intangibles y servicios bancarios, regulados por la (Superintendencia De Banca y Seguros) sin embargo existen barreras para cumplir los objetivos de ventas propuestos por la organización, originado por la baja de desempeño laboral que hay dentro del área de plataforma.

En la agencia bancaria con sede Callao se caracteriza por brindar calidad y buen servicio bancario e implementar el código de buenas prácticas en nuestras diferentes actividades que realizamos, por estas razones se desea mejorar la gestión de la productividad que ayude a cumplir los objetivos planteados por la agencia.

En la actualidad se evidencian los siguientes hechos

- Falta Capacitación constante a los nuevos asesores de servicio
- Demora en la atención debido a constantes fallas en los recursos informáticos
- Lentitud en la respuesta del proceso de créditos
- Competencia directa

Existen organizaciones nacionales y extranjeras que tienen modelos de mejora en la productividad laboral orientadas en sus agencias que han dado buenos resultados que buscan una distinción y ventaja organizacional, implementar estrategias sobresalientes de ventas. En ese contexto es que la gestión de talento humano por competencias se presenta como un modelo de gestión organizacional, innovador que responde a los retos de estos tiempos.

Se informó que un problema surge cuando el estado real de las cosas no se ajusta al estado deseado, un problema puede representar una oportunidad disfrazada. El problema de las quejas de los clientes se podría considerar para rediseñar los procesos de producción y los servicios al cliente. Esta explicación empezara a partir de los factores que sirven a los gerentes eficaces para reconocer problemas tanto como oportunidades. Analizarlas y luego a actuar según la circunstancia. (F. Stoner, Freeman, y Gilbert, JR., 1996)

### **1.3. Formulación del Problema**

Existe productividad baja en la agencia bancaria, específicamente de los asesores de ventas y servicios considerando que son la pieza clave en la productividad de la empresa, al ser los responsables de conseguir los objetivos trazados que se ven reflejados en las ventas de dicho canal.

#### **1.3.1. Problema General**

¿En qué medida la mejora de la productividad laboral coadyuvara a optimizar las ventas de productos bancarios en una agencia bancaria en el Callao?

#### **1.3.2. Problema Específico**

1.3.2.1. ¿De qué manera el control de la productividad laboral coadyuvara a la mejora de proceso de ventas en una agencia bancaria en el Callao?

1.3.2.2. ¿De qué manera la productividad en la evaluación crediticia ayudara a mejorar el proceso de ventas en una agencia bancaria en el Callao?

- 1.3.2.3. ¿De qué manera la capacitación laboral coadyuvara a mejorar el proceso de ventas en una agencia bancaria en el Callao?
- 1.3.2.4. ¿De qué manera la productividad puede alcanzar la mejora continua del servicio de atención al cliente de una agencia bancaria?

## 1.4. Justificación

Mantener el indicador de productividad, posibilitará a la agencia bancaria a elevar sus ventas dentro del proceso comercial y contar con el capital humano motivado para el logro de sus objetivos organizacionales.

Evidentemente el área comercial de una empresa es muy importante. Las ventas son el motor de toda empresa, por tal motivo es fundamental conocer el bajo rendimiento laboral, para prever o para aplicar las medidas correctivas para su solución inmediata y de esta manera alcanzar la eficiencia y eficacia en la búsqueda de las metas trazadas por la empresa.

### 1.4.1. Justificación Teórica

La presente investigación permitirá analizar, comprender e implementar mejoras administrativas para mejorar procesos internos y lograr los resultados esperados.

Es decir, los conceptos de un buen proceso y las ventajas que nos darán el óptimo funcionamiento del área. En efecto aplicaremos teorías administrativas en el presente trabajo teniendo claro que se adecue al mundo globalizado y tecnológico que nos encontramos en la actualidad. Que estas teorías permitan el conocimiento de la comunicación sin barreras y logrando la mejora en el proceso que deseamos obtener.

Una de las primeras decisiones que toma un administrador al diseñar un proceso que funcione bien es elegir un tipo de proceso que mejor logre prioridades competitivas de este. Las estrategias para diseñar procesos pueden ser muy diferentes, según si se proporciona un servicio o se fabrica un producto. Comenzamos con los procesos de servicio, dada su gran implicación para los recursos de fuerza de trabajo en los países industrializados. (Jorge Luis, Oropesa-vento, & Maldonado, 2013)



Las ventas no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos que se producen en el interior o en el exterior de toda organización, que condicionan la actitud y el comportamiento de las personas que laboran en ella, por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de estos fenómenos.

La agencia bancaria tiene bajos niveles de productividad ya que en teoría se podría realizar mucho más trabajo, pero existen factores – producto de sus debilidades de gestión - que les impiden avanzar a su máximo potencial; esto la lleva a perder el dinero y a perder terreno frente a los competidores. Conocer las razones por las que la productividad de la agencia bancaria es deficiente nos conduce a encontrar las soluciones adecuadas para mejorar la productividad y los beneficios.

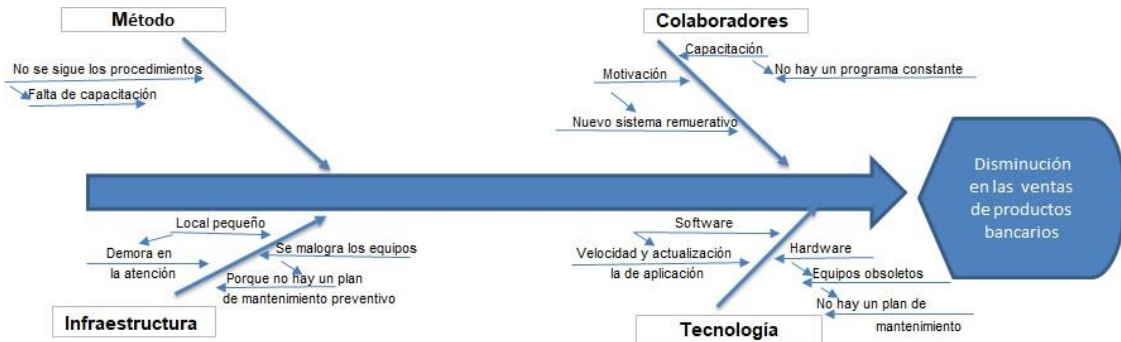
Que importante es conocer algo de la filosofía japonesa, pero en esta etapa, recordemos el KAISEN que nos permite mejorar procesos de manera continua, aprender con esta filosofía reducir una serie de elementos, desperdicios y otros, creando en nosotros conciencia a realizar en cada momento mejoras continua y que nuestras labores relacionadas con los demás nos dé como resultado la mejora en nuestra organización. (Jorge Luis, Oropesa-vento, & maldonado, 2013)

## **1.4.2. Justificación Práctica**

### **1.4.2.1 Diagrama de Ishikawa**

En el análisis bajo el diagrama Ishikawa, se detectaron las siguientes causas: Los colaboradores no se sienten motivados, se sienten bajo presión, por el tipo de sistema remunerativo que llevan ahora se mide en base a puntos y no como antes en volúmenes. Para el proceso de gestión de talento humano, la capacitación es otra causa ya que, no hay un programa constante de capacitación y que está relacionado con el hecho de que la mayoría de los asesores de venta y servicio no lleguen a cumplir con sus objetivos trazados. Otra causa que se evidencia el método de trabajo no es el óptimo no se sigue un procedimiento, para la aprobación de solicitudes. También la infraestructura no es la adecuada ya que presenta falencias en el mantenimiento de la agencia bancaria, la falta de mantenimiento para los equipos de aire acondicionado representa malestar entre el cliente interno y externo. El local es pequeño y esto hace formar colas en la parte de afuera para los clientes lo que repercute en la demora de la atención.

Figura n° 3 Ishikawa sobre la disminución en las ventas de productos bancarios



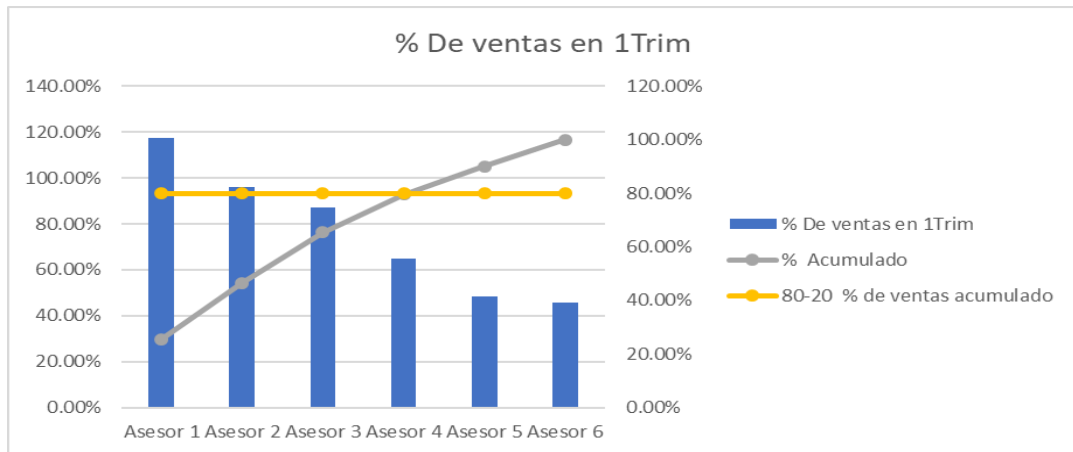
Elaboración Propia

**1.4.2.2 Diagrama de Pareto**

Tabla N° 1 Diagrama Pareto sobre ventas

**1era campaña de ventas 2016**

| Asesor de servicio y venta | % De ventas en 1Trim | % Acumulado | 80-20  |
|----------------------------|----------------------|-------------|--------|
| Asesor 1                   | 117.52%              | 25.57%      | 80.00% |
| Asesor 2                   | 95.93%               | 46.44%      | 80.00% |
| Asesor 3                   | 87.04%               | 65.38%      | 80.00% |
| Asesor 4                   | 65.06%               | 79.53%      | 80.00% |
| Asesor 5                   | 48.48%               | 90.08%      | 80.00% |
| Asesor 6                   | 45.59%               | 100.00%     | 80.00% |



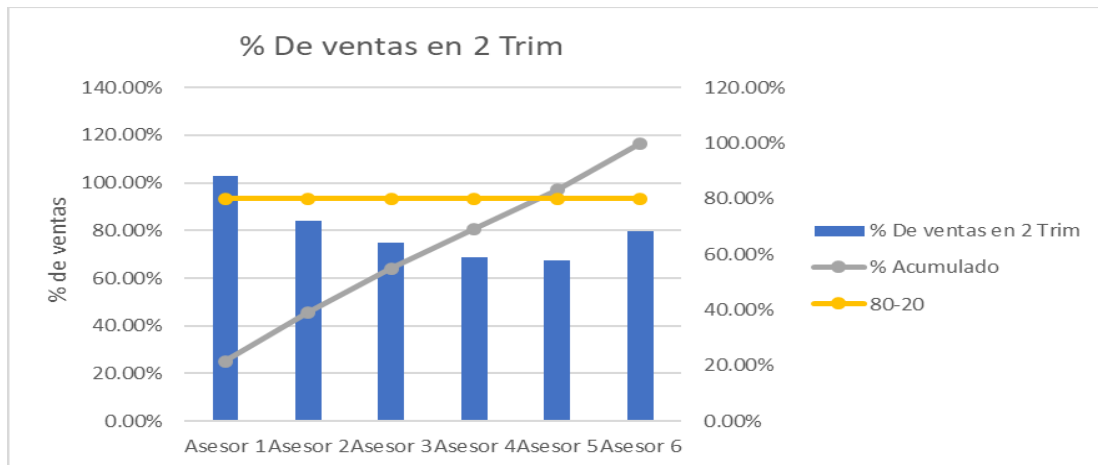
Elaboración propia

- El diagrama de Pareto de la 1 era campaña de ventas del año 2016 se observa en los resultados de la gráfica tenemos que bajo la zona del % acumulado que se intercepta con la barra de 80-20 se encuentra 4 asesores de servicios bancarios, que son los que tenemos que priorizar su solución con el 79.53% que nos indica que nos va solucionar el 80% de los problemas que mantenemos en este momento y los otros 2 asesores solo nos representa el 20.47% de causas

Tabla N° 2 Diagrama Pareto sobre ventas

### 2da campaña de ventas 2016

| Asesor de servicio y ventas | % De ventas en 2 Trim | % Acumulado | 80-20  |
|-----------------------------|-----------------------|-------------|--------|
| Asesor 1                    | 102.97%               | 21.56%      | 80.00% |
| Asesor 2                    | 83.98%                | 39.14%      | 80.00% |
| Asesor 3                    | 79.69%                | 55.83%      | 80.00% |
| Asesor 4                    | 74.75%                | 71.48%      | 80.00% |
| Asesor 5                    | 68.68%                | 85.86%      | 80.00% |
| Asesor 6                    | 67.52%                | 100.00%     | 80.00% |



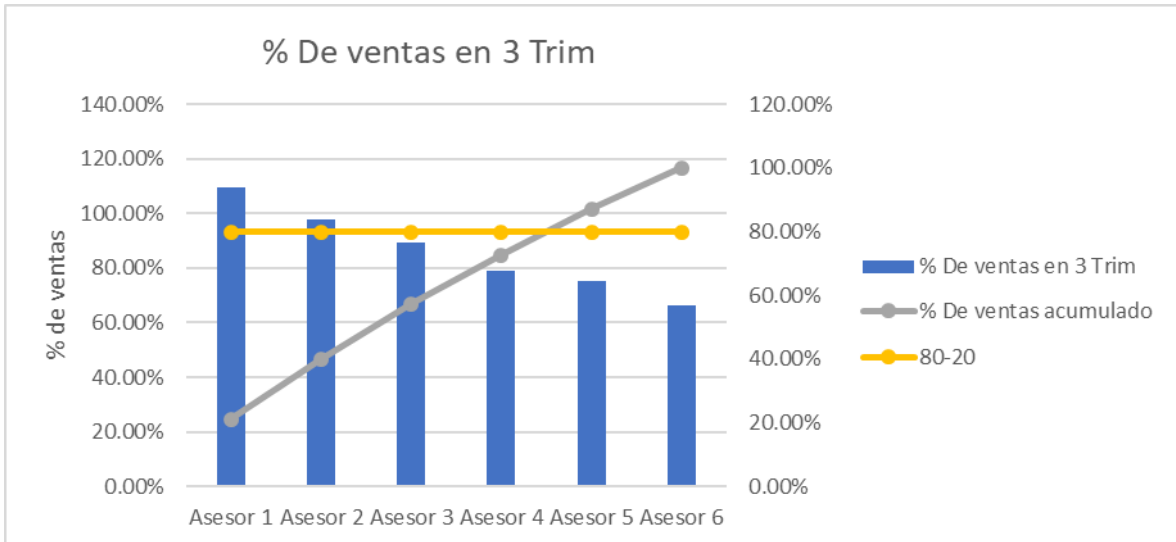
Elaboración propia

- El diagrama de Pareto de la 2 da campaña de ventas del año 2016 se observa en los resultados de la gráfica tenemos que bajo la zona del % acumulado que se intercepta con la barra de 80-20 se encuentra 5 asesores de servicios bancarios, que son los que tenemos que priorizar su solución con 85.86% que nos indica que nos va solucionar el 80% de los problemas que mantenemos en este momento y los otros 2 asesores solo nos representa el 14.14% de causas.

Tabla N° 3 Diagrama Pareto sobre ventas

### 3era campaña de ventas 2016

| Asesor de servicio y venta | % De ventas en 3 Trim | % De ventas acumulado | 80-20  |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| Asesor 1                   | 109.58%               | 21.19%                | 80.00% |
| Asesor 2                   | 97.68%                | 40.07%                | 80.00% |
| Asesor 3                   | 89.56%                | 57.39%                | 80.00% |
| Asesor 4                   | 78.79%                | 72.63%                | 80.00% |
| Asesor 5                   | 75.12%                | 87.15%                | 80.00% |
| Asesor 6                   | 66.46%                | 100.00%               | 80.00% |



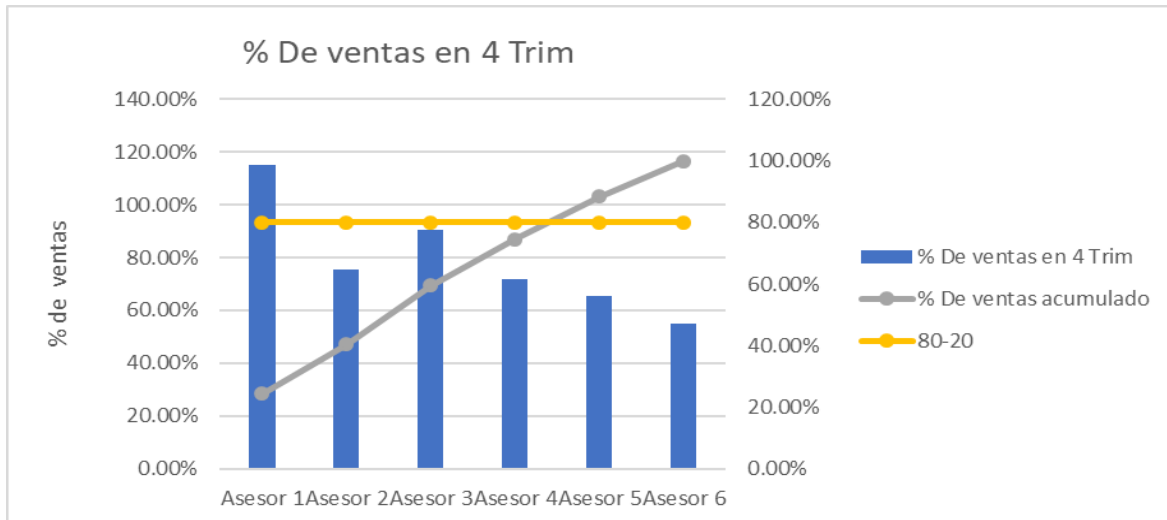
Elaboración propia

- El diagrama de Pareto de la 3 era campaña de ventas del año 2016 se observa en los resultados de la gráfica tenemos que bajo la zona del % acumulado que se intercepta con la barra de 80-20 se encuentra 5 asesores de servicios bancarios, que son los que tenemos que priorizar su solución con 87.15% que nos indica que nos va solucionar el 80% de los problemas que mantenemos en este momento y los otros 2 asesores solo nos representa el 12.85% de causas.

Tabla N° 4 Diagrama Pareto sobre ventas

**4ta campaña de ventas 2016**

| Asesor de servicio y venta | % De ventas en 4 Trim | % De ventas acumulado | 80-20  |
|----------------------------|-----------------------|-----------------------|--------|
| Asesor 1                   | 115.22%               | 24.32%                | 80.00% |
| Asesor 2                   | 75.64%                | 40.29%                | 80.00% |
| Asesor 3                   | 90.63%                | 59.41%                | 80.00% |
| Asesor 4                   | 71.86%                | 74.58%                | 80.00% |
| Asesor 5                   | 65.45%                | 88.40%                | 80.00% |
| Asesor 6                   | 54.97%                | 100.00%               | 80.00% |



Elaboración propia

- El diagrama de Pareto de la 4ta campaña de ventas del año 2016 se observa en los resultados de la gráfica tenemos que bajo la zona del %acumulado que se intercepta con la barra de 80-20 se encuentra 4 asesores de servicios bancarios, que son los que tenemos que priorizar su solución con 74.58% que nos indica que nos va solucionar el 80% de los problemas que mantenemos en este momento y los otros 2 asesores solo nos representa el 25.42% de causas.

### 1.4.3. Justificación Cuantitativa

Para el presente trabajo se ha obtenido los siguientes datos dato en la tabla n° 5 De acuerdo a la investigación se describe los problemas ya planteados con respecto a las ventas dentro de la agencia bancaria con relación a los asesores de servicio. Para que se genere experiencia en el desarrollo de la tarea influyendo en un crecimiento de productos y servicios bancarios.

En la tabla N°5 se representa el resultado de agencia por cada trimestre en sus diferentes productos y servicios bancarios, asimismo los porcentajes de cada producto bancario para llegar a

la meta que es un mínimo de 100% para tener un cumplimiento optimo en diferente familia de producto bancario, también se observa que en las diferentes campañas que comprenden 3 meses la agencia bancaria no ha cumplido con los resultados esperados.

*Tabla N° 5 Resultado de agencia por cada trimestre en sus diferentes productos bancarios*

| Resultados de agencia Callao - 2016 por cada trimestre en sus diferentes productos bancarios |           |          |                                   |                           |             |                            |  |                       |         |
|--|-----------|----------|-----------------------------------|---------------------------|-------------|----------------------------|--|-----------------------|---------|
| Productos bancarios  |           |          |                                   |                           |             |                            |  |                       |         |
| Campaña Multiproducto  | %Tarjetas | %Seguros | %Cts+cta ahorro/Cta cte +T.debito | %Fondos mutuos+de p.Plazo | %Cta sueldo | %Hipotecarios (Derivacion) | % Compra de deuda + Efectivo preferemnte | % Creditos Personales | %Ventas |
| 1 Trimestre  | 69.20%    | 79.80%   | 93.80%                            | 39.50%                    | 101.20%     | 0.00%                      | 95.60%                                   | 59.90%                | 76.60%  |
| 2 Trimestre  | 74.20%    | 97.20%   | 85.90%                            | 103.30%                   | 98.90%      | 0.00%                      | 78.30%                                   | 80.50%                | 79.70%  |
| 3 Trimestre  | 76.40%    | 55.30%   | 94.70%                            | 46.80%                    | 150.00%     | 0.00%                      | 68.50%                                   | 113.80%               | 86.20%  |
| 4 Trimestre  | 58.30%    | 64.50%   | 88.30%                            | 44.00%                    | 147.10%     | 36.90%                     | 191.30%                                  | 80.20%                | 78.96%  |

Elaboración Propia

*Tabla N° 6 % De cumplimiento de cada asesor por trimestre en el año 2016*

| Asesor de servicio y ventas              | % De ventas en 1Trim | % De ventas en 2Trim | % De ventas en 3Trim | % De ventas en 4Trim |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| Asesor 1                                 | 87.04%               | 75.38%               | 89.56%               | 90.63%               |
| Asesor 2                                 | 117.52%              | 102.97%              | 109.58%              | 115.22%              |
| Asesor 3                                 | 48.48%               | 67.52%               | 75.12%               | 65.45%               |
| Asesor 4                                 | 65.06%               | 68.68%               | 78.79%               | 71.86%               |
| Asesor 5                                 | 95.93%               | 83.98%               | 97.68%               | 75.64%               |
| Asesor 6                                 | 45.59%               | 79.69%               | 66.46%               | 54.97%               |
| <b>Total, por cada campaña de ventas</b> | <b>76.60%</b>        | <b>79.70%</b>        | <b>86.20%</b>        | <b>78.96%</b>        |

Elaboración Propia

En la tabla N.º6 se observa el % De cumplimiento de cada asesor por trimestre donde se describe que en la agencia hay 6 asesores de venta y servicios (3 turnos mañana y 3 turnos tarde). Donde cada campaña de ventas consta de productos activos y pasivos que deberían hacer una meta de 100% para que cada asesor cumpla con los objetivos trazados y también se observa que solo uno cumple con la meta.

#### **1.4.4. Justificación Académica**

La presente investigación aprovecha los conocimientos adquiridos durante la permanencia universitaria para contrastarlos con la realidad actual de la agencia bancaria y de esta forma aplicarlos para cumplir con el desarrollo de la tesis.

En el desarrollo metodológico de esta investigación se requiere establecer relaciones entre datos de campo, herramientas informáticas (Excel), herramientas de calidad (Diagrama de Ishikawa y Diagrama de Pareto); esto permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos de los cursos como: metodología universitaria, administración, recursos humanos, gestión de la calidad y/o marketing comercial entre otros.

A nivel práctico, esta investigación viene a lograr una oportunidad importante para la agencia bancaria objeto de estudio, de abordar con precisión cuáles son los problemas que actualmente se presentan en la aplicación de la mejora de procesos de productividad incluyendo sus indicadores tales como: eficiencia, efectividad y calidad, que han facilitado su permanencia en el tiempo.

Otro de los aportes de este trabajo, se encuentra en el hecho de que, a través de su ejecución, se abre la posibilidad de mejorar los procedimientos que hasta ahora fueron utilizados por la organización y, por lo tanto, una mayor prontitud de los mismos para tener clientes contentos.

Finalmente, esta investigación es de vital importancia para el propio autor, puesto que servirá para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la universidad, en relación a la mejora de procesos de gestión de talento humano; así como también organizar la información sobre esta área, adquirida a través de su pasantía en la agencia bancaria en estudio.



## 1.5. Objetivo

El presente estudio pretende mejorar el proceso de productividad dentro de la agencia bancaria, a través de la implantación de mejorar el proceso de ventas, establecer una mejora de productividad entre la evaluación crediticia y el proceso de ventas, establecer la relación que hay entre la capacitación laboral y el proceso de ventas y finalmente establecer los elementos de la productividad para que el personal de la agencia bancaria, facilite la mejora continua del servicio de atención al cliente.

### 1.5.1. Objetivo General

¿Establecer la relación que hay entre la mejora de la productividad laboral y la gestión eficiente de las ventas en una agencia bancaria en el Callao?

### 1.5.2. Objetivo Específico

- 1.5.2.1. Definir la manera en que la productividad laboral coadyuvara a mejorar el proceso de ventas en una agencia bancaria en el Callao
- 1.5.2.2. Establecer la relación que hay entre la mejora de la productividad en la evaluación crediticia y el proceso de ventas en una agencia bancaria en el Callao.
- 1.5.2.3. Establecer la relación que hay entre la capacitación laboral y el proceso de ventas en una agencia bancaria en el Callao.
- 1.5.2.4. Establecer los elementos de la productividad para facilitar la mejora continua del servicio de atención al cliente en la agencia bancaria en el Callao.

## CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

En la agencia bancaria del Callao ubicada dentro de un grifo de combustibles tiene aproximadamente 12 años ubicada en ese lugar. Está compuesta por 15 personas que trabajan en la entidad financiera, solo existe 2 canales de atención; ventanilla donde se realizan operaciones transaccionales y el canal de plataforma donde se adquieren la diferente gama de productos y servicios bancarios; donde estos últimos tienen la mayor responsabilidad dentro de la agencia. Ya que, el canal representa el 90% de la meta y ventanilla solamente el 10%. Por eso, su objetivo principal del gerente de agencia es mantener la rentabilidad y lograr clientes contentos. La entidad financiera es una estable corporación financiera, con gran solvencia y un objetivo común, reunir todas las fortalezas para mantener relaciones duraderas con clientes cada vez más informados con una atención oportuna para que cada día superemos sus expectativas. No obstante, en la práctica el vínculo con los clientes es flexible, es inestable y por tanto requiere reforzarla continuamente. El BANCO, indica que mantiene una relación a largo plazo de confianza y valor mutuo con sus clientes. Esta es una información importante, sin embargo, en un mundo tan competitivo no se puede hablar de relación de confianza duradera, por tanto, cualquier detalle que afecte al cliente va hacer que se rompa estos lazos. De ahí que, cuando el banco habla de esta relación sólo lo hace pensando en los clientes externos, dejando de lado a los clientes internos, es decir al capital humano de la empresa, que necesitan estar constantemente motivados, para facilitar la relación de larga permanencia que se menciona.

El Banco, señala que ofrece un servicio de excelente calidad y soluciones, el asesoramiento y los productos más apropiados a sus necesidades. Toda nuestra corporación trabaja para el cliente. Por consiguiente, todas las empresas del Grupo y todas las áreas que las constituyen indican que alcanzan el compromiso de desarrollar criterios de responsabilidad social en nuestro trabajo.

El Banco declara que es consciente de cómo cada uno de sus colaboradores participa en el resultado del negocio bancario. Y agrega, que su compromiso será vital para seguir adelante. Por lo cual ,el compromiso es importante, pero también lo es el trato, la capacitación, remuneraciones, promoción laboral para los colaboradores, de lo contrario todo será truncado, porque el cliente se relaciona con los colaboradores, por lo tanto tener un colaborador motivado y con altos indicadores de productividad debe ser un punto a considerar en esta entidad financiera.

## 2.1. Antecedentes

En la tesis de Jorge Tejero Green (2013) para optar el título de ingeniero industrial y sistemas de la Universidad de Piura con su tema “APLICACIÓN DE PRODUCTIVIDAD A UNA EMPRESA DE SERVICIOS” busca como objetivo optimizar los procesos operacionales de la empresa de servicios “Hostal El Sol”, en el que se incluyen los procesos de recepción, housekeeping y la solución de quejas frecuentes, utilizando las herramientas del estudio de métodos. Como a la fecha no existe un estudio previo sobre el estudio de métodos y mejora de tiempos aplicados a un establecimiento de hospedaje, esta investigación pretende ser un referente a otras empresas del mismo rubro que estén interesadas en mejorar sus procesos. Se concluyó que, para despertar el interés en trabajar con los nuevos métodos, en el área de housekeeping se cambiaba el método de trabajo y herramientas para un solo operario, despertando recelo en los demás operarios, e incrementando su interés y expectativa en trabajar con el nuevo método y herramientas. Luego de unos días, se cambiaba el método y herramientas para los demás operarios, los cuáles lo recibían de la mejor manera. Se recomienda trabajar de manera similar para futuros cambios.

En la tesis de Cecilia Milagros Moya Deza y Ketty Upiachihua Puerta (2016) para optar el título profesional de: Licenciadas en Administración de la Universidad Privada Del Norte con el tema “RELACION ENTRE GESTION ADMINISTRATIVA Y EL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA QUÍMICA SUIZA – TRUJILLO PRIMER SEMESTRE DEL AÑO 2016.” detalla un análisis de todos los aspectos relacionados al desempeño de la fuerza de ventas de los colaboradores de Química Suiza S.A en la ciudad de Trujillo en el año 2016, con la finalidad de establecer si existe la relación entre la gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de la empresa de estudio. Su propósito es demostrar la relación de la Gestión Administrativa en el desempeño de la fuerza de ventas, esta servirá para monitorear y evaluar los planes operativos para el cumplimiento de las metas. Se concluyó que la relación entre la gestión administrativa y el desempeño de la fuerza de ventas de una empresa debe estar basada en como participan en el logro de su objetivo. Sin embargo, especialmente en la evaluación de desempeño del departamento de ventas, intervienen muchos factores externos como los económicos y de la competencia, factores internos como los mismos objetivos y definiciones importantes de su propia área en la que no son involucrados, factores personales como la propia capacidad y entrenamiento de los vendedores que lo afectan y que provoca que a pesar de un gran esfuerzo no puedan ser logrados. También El nivel de la gestión administrativa de la empresa Química

Suiza Trujillo en el año 2016 para la fuerza de ventas, se situó en el nivel "Regular". Sus dimensiones, reflejaron que la planificación ha obtenido un nivel "Regular", debido a que proyecta un 48.4% de vendedores que están de acuerdo y un 51.6% en desacuerdo. La organización y la dirección obtuvieron los mismos resultados, 35.5% de acuerdo y 64.5% en desacuerdo siendo el control el más bajo de los procesos de la gestión administrativa, con un porcentaje de 24.2% de acuerdo.

## 2.2. Bases Teóricas

### 2.2.1 Concepto de Productividad en las empresas

El nivel de vida de una organización depende, en cierta medida de su productividad, la eficiencia cómo se venden sus productos. De modo similar, la fortaleza competitiva de una empresa particular depende de su productividad; para seguir siendo competitiva una empresa debe tratar de mejorar de manera constante su productividad.

*La productividad del factor de producción trabajo depende del dueño de ese factor que es la persona humana. Por lo tanto, mientras más favorables sean las condiciones jurídicas y económicas, mejor realizará el profesional de la información sus funciones y más productividad prestará al empresario. De este modo, se hace necesario la existencia de una política adecuada de recursos humanos que incida y favorezca la productividad del profesional. Ésta vendrá determinada por la correcta planificación de los recursos humanos, una adecuada selección de los trabajadores, la formación continua y la capacitación profesional, la evaluación de las tareas realizadas por los empleados, la promoción interna en la empresa informativa y los adecuados controles de calidad del producto informativo. Estas acciones deben ir unidas al respeto de los derechos laborales básicos y específicos del trabajador dentro de la empresa, lo que indudablemente aumentará su motivación, y ésta, su productividad. Bueno L. (2001).*

La productividad es una variable que nos informa acerca de los resultados conseguidos en la organización, lo que posibilita el control y la mejora de la rentabilidad de la organización. Empezando de la concepción clásica de productividad, que se centra en medir exclusivamente la

relación existente entre los factores intervinientes y los resultados obtenidos, se ha pasado con el transcurso del tiempo a un nuevo concepto económico social de más amplio espectro sobre la productividad, que implica nuevas formas de entender la organización.

(Rodríguez C. c., 1999), definió la productividad como un concepto “casi universal” que aspira a proporcionar bienes y servicios al mayor número posible de personas, con el menor consumo de recursos, manteniendo al mismo tiempo una alta calidad. La productividad desde este prisma, es un efecto, una filosofía de empresa de alto espectro que desborda los límites de la organización y se extiende a toda la sociedad.

Por tanto, las estrategias de productividad implican el uso de habilidades, esfuerzo, capital, tecnología, dirección, información, energía y otros recursos, para conseguir aumentos sostenibles que repercutan en una mejora en el nivel de vida de la población (Bosch & de Lázaro, 1984), aunque interesan, principalmente, aquellas mejoras que incrementen la rentabilidad, puesto que la supervivencia de la organización depende de esta última.

(Gallart 2011), la Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento. En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos. La productividad en las máquinas y equipos está dada como parte de sus características técnicas. Sin embargo, no es así con el recurso humano o los trabajadores. Deben de considerarse factores que influyen.

El nivel de vida de una organización depende, en cierta medida, de su productividad, la eficiencia con que los colaboradores se desempeñan día a día. De modo similar, la fortaleza competitiva de una empresa particular depende de su productividad para seguir siendo competitiva, una organización debe tratar de mejorar de manera constante su productividad. Los esfuerzos de mejora varían mucho. Al respecto Chiavenato (2000) se refiere que las instituciones reclutan y seleccionan su recurso humano para alcanzar con ellos, y por medio de ellos, objetivos organizacionales (producción, rentabilidad, satisfacción de los clientes, reducción de costos, etc.). Los individuos pretenden alcanzar salarios, beneficios, seguridad y estabilidad en el empleo, condiciones adecuadas de trabajo, desarrollo profesional.

## 2.2.2 Concepto de ventas en las empresas

La venta es una de las actividades más pretendidas por empresas, organizaciones o personas que ofrecen algo (productos, servicios u otros) en su mercado meta, debido a que su éxito depende directamente de la cantidad de veces que realicen ésta actividad, de lo bien que lo hagan y de cuán rentable les resulte hacerlo.

Asimismo, nos damos cuenta que, en un ambiente tan competitivo, las empresas necesitan de las ventas para mejorar su posición en el mercado. Además, se puede ver que en sí las ventas son el motor o el corazón de las empresas. El éxito de las empresas no solo se basa en el desarrollo de un maravilloso e innovador producto o servicio, sino que también se debe a una clara orientación al mercado desde que se pone en marcha el negocio.

En cualquier organización empresarial, el área de ventas es aquel que genera los ingresos. No importa lo bueno que sea el área de producción, qué alta tecnología se tenga, qué grado de tensión tengan las metas financieras o cuán progresistas y con visión de futuro sean las técnicas de gestión, debe de existir un mecanismo de venta en el lugar o todo lo demás será inútil. Esto debido a que, para poder pagar planillas, proveedores y demás gastos y servicios para que la empresa se mantenga en pie trabajando, se requiere de dinero. Ninguna empresa sobreviviría sin las ventas.

*Ricardo Romero. (1997). autor del libro "Marketing", define a la venta como "la cesión de una mercancía mediante un precio convenido. La venta puede ser: 1) al contado, cuando se paga la mercancía en el momento de tomarla, 2) a crédito, cuando el precio se paga con posterioridad a la adquisición y 3) a plazos, cuando el pago se fracciona en varias entregas sucesivas".*

*Laura Fischer y Jorge Espejo. (2011). autores del libro "Mercadotecnia", consideran que la venta es una función que forma parte del proceso sistemático de la mercadotecnia y la definen como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio". Ambos autores señalan, además, que es "en este punto (la venta), donde se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores (investigación de mercado, decisiones sobre el producto y decisiones de precio)".*

En pocas palabras, la definición de venta enfoca la misma desde dos perspectivas diferentes:

Una perspectiva general, en el que la "venta" es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.

Una perspectiva de mercadotecnia, en el que la "venta" es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor 1) identifica las necesidades y/o deseos del comprador, 2) genera el impulso hacia el intercambio y 3) satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

### **2.2.3 Gestión del talento humano**

Se denomina Recursos Humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función o gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización.

*Dessler Gary (2006) afirma que son las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones humanas del trabajo administrativo; en específico se trata de reclutar, evaluar, capacitar, remunerar y ofrecer un ambiente equitativo y seguro para los empleados de la compañía.*

*Chiavenato, Idalberto (2002) afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes.*

### **Algunas de las funciones principales de RRHH se detallan a continuación:**

- **Reclutamiento y selección.** Atraer a las personas indicadas para hacer crecer la empresa es más que llenar rápidamente un puesto específico. Planificar con anticipación las necesidades de recursos humanos da tiempo para analizar el puesto y los requisitos a cumplir por quien va a cubrirlo. Permite también ver a varios candidatos y ponerlos a prueba a través de un proceso de selección ordenado.
- **Inducción.** Para que los empleados que se incorporen a la empresa se sientan bienvenidos y puedan rendir en sus puestos, es necesario un acompañamiento durante los primeros días. Transmitir la cultura de la empresa, presentar al resto del equipo, repasar lo que se espera del nuevo empleado y satisfacer sus dudas, es una tarea clave.
- **Capacitación.** Las personas que son parte de la organización pueden requerir formación adicional para desempeñar mejor sus funciones. Con el paso del tiempo, además, es necesario ofrecerles espacios que los mantengan motivados y actualizados. Cámaras empresariales, centros o docentes particulares suelen ofrecer cursos aplicables a los negocios, sobre temas diversos como idiomas, herramientas informáticas, técnicas de venta o redes sociales. Puede armarse también una capacitación a medida, teniendo en cuenta las necesidades particulares de la empresa.
- **Remuneraciones.** Más que la definición de sueldos y su liquidación según los convenios y normas correspondientes, esta función debería contemplar que las compensaciones se mantengan equitativas, reflejen resultados y ayuden a mantener la motivación.
- **Motivación y clima laboral.** Desarrollar el sentido de pertenencia, el liderazgo, la iniciativa y el compromiso de los empleados con la empresa es una misión que no debe dejarse librada al azar. Un buen clima de trabajo ayuda a mejorar la productividad, reducir el ausentismo, retener al personal, reducir los conflictos y aumentar la satisfacción de todos. Beneficios, comunicación, coaching, eventos y proyectos en equipo pueden impulsar el clima de crecimiento que tu empresa necesita.



- Pero cabe destacar que básicamente del área de RRHH depende toda la empresa, todo el departamento de una empresa deben girar en torno a esto para que la empresa pueda tener un buen funcionamiento y beneficios, porque una empresa depende totalmente de la gestión humana y si esta no cumple con los parámetros y perfiles de los puestos que se necesita es muy difícil que la empresa pueda salir hacia delante.

#### **2.2.4. Capacitación laboral**

La capacitación es un proceso educativo que propone a crear cambios de comportamiento, adicionalmente sus beneficios se pueden extender por toda la vida laboral del colaborador y pueden ayudar al crecimiento de esa persona para cumplir futuras obligaciones con la empresa.

La capacitación que se adapta a la empresa, deben percibirse como modelo educativo integral, primero, debe formar en el colaborador una cultura de identidad empresarial basada en los valores de productividad y calidad en las tareas laborales, orientándolas hacia el logro de objetivos con eficacia y excelencia.

(Silíceo, 2007) Sus propósitos fundamentales son:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales
- Elevar la calidad del desempeño
- Resolver problemas
- Habilitar para una promoción o ascenso
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa
- Actualizar conocimientos y habilidades

**Modelo de los cuatro niveles de Kirkpatrick.** - Este modelo está orientado a evaluar el impacto de una acción formativa determinada, a través de cuatro niveles.

Figura n° 4 Modelo de los 4 niveles de Kirkpatrick

| Nivel            | Busca medir  | Instrumentos   | Limitaciones   |
|------------------|--|--|--|
| 1 Reacción       | Satisfacción del alumno frente al curso que acaba de llevar.   | Cuestionarios de satisfacción y opinión, grupos de discusión.  | Carga subjetiva del alumno<br>Apreciación complaciente.                                  |
| 2 Aprendizaje    | Conocimientos adquiridos por los alumnos.  | Pruebas de entrada y salida, Test o pruebas de rendimiento.  | Disparidad de resultados por antecedentes formativos.                                    |
| 3 Comportamiento | Aplicación de los conocimientos del alumno en su actividad profesional.  | Seguimiento en el entorno profesional y/o laboral:<br>observación directa, entrevistas a los supervisores y pares y autoevaluación de los participantes. | Lapso de tiempo necesario para la aplicación.  |
| 4 Resultados     | Resultados mensurables a partir de la aplicación de los conocimientos financieros.<br>Provecho obtenido para la organización o el individuo. | Evaluación del costo y el beneficio.   | Dificultad para determinar los beneficios directos o indirectos de una acción formativa. |

Fuente: (Burgos Zavaleta, 2007)

### 2.3. Definición de términos básicos

- **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.
- **Ventas.** - El término se usa tanto para nombrar a la operación en sí misma como a la cantidad de cosas que se venden. Por ejemplo: "La venta de tortas fue un éxito: hemos recaudado más de doscientos pesos", "Mi padre me informó que la venta de la fábrica fue suspendida ante ciertas trabas legales", "Juan Antonio se dedica a la venta de inmuebles".
- **Desempeño laboral.** - Es en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones,

características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa.

- **Producto intangible.** - Los primeros son bienes físicos que deben ser manufacturados, despachados y entregados. Un libro, una tostadora y un teléfono constituyen productos tangibles. Un bien intangible es todo aquello que no debe ser entregado físicamente, pero que nos brindan un servicio.
- **Indicadores de eficiencia:** Miden la cantidad de recursos que necesita el proceso para conseguir un determinado nivel de eficacia. Ejemplos: Minutos dedicados a cada paciente, Número de enfermeras en una unidad.
- **Indicadores de eficacia:** Miden la manera en la que un proceso cumple sus objetivos. Ejemplos: Nivel de satisfacción del cliente, % de aumento de ventas, conocimiento de la marca.
- **Capital humano:** es un término usado en ciertas teorías económicas del crecimiento para designar a un hipotético factor de producción dependiente no sólo de la cantidad, sino también de la calidad, del grado de formación y de la productividad de las personas involucradas en un proceso productivo.
- **Proceso:** los procesos son mecanismos de comportamiento que diseñan los hombres para mejorar la productividad de algo, para establecer un orden o eliminar algún tipo de problema. El concepto puede emplearse en una amplia variedad de contextos. Es importante en este sentido hacer hincapié que los procesos son ante todo procedimientos diseñados para el servicio del hombre en alguna medida, como una forma determinada de accionar.
- **Diagrama de Ishikawa:** Este diagrama causal es la representación gráfica de las relaciones múltiples de causa-efecto entre las diversas variables que intervienen en un proceso. En teoría general de sistemas, un diagrama causal es un tipo de diagrama que muestra gráficamente las entradas o inputs, el proceso, y las salidas u outputs de un sistema (causa-efecto), con su respectiva retroalimentación (feedback) para el subsistema de control.
- **Diagrama de Pareto:** El diagrama de Pareto, también llamado curva cerrada o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite asignar un orden de prioridades. El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos muy importantes. Mediante la gráfica colocamos los "pocos que son vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha. El diagrama facilita el estudio de las fallas en las industrias o empresas comerciales.

## **CAPÍTULO 3. DESARROLLO**

Se propone la elevación de la productividad de tal modo que influya en una mejor calidad en el servicio de los clientes dentro de la agencia bancaria, el cliente siempre es y será una cuestión a resolver, porque los clientes cada día son más exigentes, están más informados y tienen ante sí la oferta de gran cantidad de entidades financieras; por lo que el Banco, siempre debe mantenerse competitivo, porque mañana otra vez será un problema a resolver. Pero también requiere que los colaboradores tengan una adecuada gestión de conocimiento, talento y entrenamiento. Las nuevas generaciones buscan una plataforma para desarrollarse y adquirir experiencia. La permanencia de los colaboradores en su puesto se da no sólo por el sueldo, sino por cuestiones internas, como el hecho de ser motivados, un adecuado clima laboral.

Conforme se ha explicado en la justificación teórica y en el marco teórico, es importante la productividad puede definirse como la relación entre los resultados y el tiempo en que se lleva conseguirlos. El tiempo es a menudo un buen denominador, puesto que es una medida universal. Por tal razón, se requiere cuidar a los colaboradores ya que ellos son la imagen y la voz de la organización, es la pieza entre el cliente y la empresa, es por esto que se debe mejorar el entorno laboral y poner en práctica estrategias de contratación inteligentes y garantizar a la organización bancaria.

Revisando detalladamente las causales, según la información compilada, podemos observar una baja productividad como consecuencia de falta capacitaciones constantes y falta de método para realizar su trabajo.

Presentamos el desarrollo del plan de trabajo de la tesis.

### **3.1 Objetivo 1**

El presente procedimiento tiene como objetivo establecer la metodología para realizar mejoras en el proceso de ventas de nuestro equipo comercial, así de esta manera brindar a la organización brindar mejores resultados para lograr las metas propuestas por nuestro empleador.

### **3.1.1 Plan para el aumento de las ventas de productos bancarios de la agencia Callao.**

Meta: incremento de las ventas productos bancarios para las próximas campañas.

Indicadores: indicador de venta (productos vendidos/arribos a la agencia)

En la búsqueda de esta meta es necesario programar y ejecutar las siguientes acciones

- Mejorar el método que se utiliza actualmente para la venta de productos y servicios bancarios.
- Implementar objetivos permanentes para controlar el rendimiento de la venta de productos y servicios bancarios, con criterios de evaluación y actualización a mediano plazo.
- Establecer las practicas operativas necesarias para optimizar técnicamente el proceso de ventas, con el fin de maximizar el rendimiento.

### **3.1.2 Plan para reducir la desmotivación en los colaboradores.**

Meta: disminuir la impresión que genera la desmotivación en los colaboradores.

Indicadores: indicador de motivación (índice de satisfacción del empleado)

Con respecto a las causas más probables de la variación de productividad en los colaboradores, es importante destacar que seis están asociadas con los colaboradores, son las siguientes: Falta de Pertenencia con la organización y sus objetivos estratégicos, Desmotivación del personal, Entrenamiento, Supervisión, Habilidades y destrezas, y por último la Remuneración, siendo esta ultima la principal causa de atención dentro de la disminución de la productividad, pues fue considerada por el impacto en la actual modalidad de sueldos , por lo cual se hace indispensable que la empresa garantice el control sobre estas variables .

- Dar seguimiento a la administración y control de operaciones realizadas por los colaboradores.
- Implementar la expansión de la cartera de clientes mediante leads comerciales, ventas por teléfono, folletería propia y referidos para maximizar el número de ofertas recibidas en el canal de plataforma.
- Ejecutar adiestramiento del personal, en el área de liderazgo, administración de personal, distribución efectiva del tiempo en el trabajo, con el fin de mejorar el rendimiento del personal, su motivación y su identificación con los objetivos estratégicos de la organización.

### 3.1.3 Plan para mejorar la toma de decisiones por parte del gerente de la entidad bancaria.

Meta : Garantizar que el gerente de agencia maniobre adecuadamente sus funciones, y logren la coordinación de todos los recursos necesarios a través del proceso de planeación, organización, dirección y control.

Indicadores: Cumplimientos de los planes operativos.

Se determina hablar de la planificación estratégica, esta viene siendo afectada principalmente por la variación de productividad reportada en la venta de los asesores de servicio, Para disminuir el impacto e incidencia de las decisiones gerenciales en la disminución de la productividad de la organización es necesario implementar las siguientes acciones:

Incrementar la capacidad de respuesta de las unidades funcionales de la organización.

Realizar reuniones semanales para medir la gestión de los asesores.

Velar por el cumplimiento de la misión, visión y políticas de la empresa.

*Figura n° 5 La relación que hay entre la productividad y la gestión eficiente de ventas*



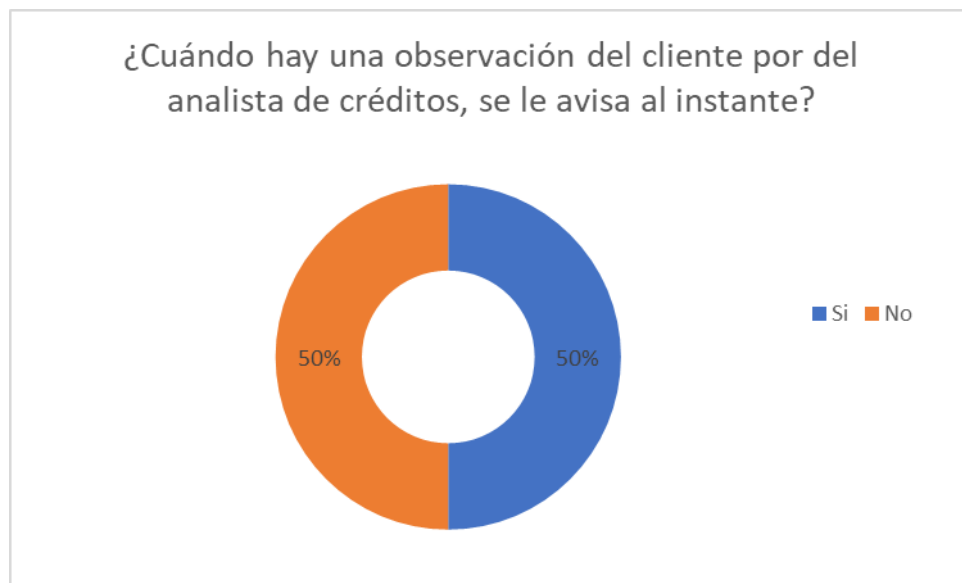
Elaboración propia

### 3.2. Objetivo 2

Para el desarrollo del objetivo 2 se hace sugerencia sobre los procesos de evaluación de créditos, se procedió a elaborar una encuesta que nos determinara a opinión de los asesores de ventas, lo que perciben del área mencionada.

#### 3.2.1 Análisis de encuesta

*Figura n° 6 ¿Cuándo hay una observación del cliente por del analista de créditos, se le avisa al instante?*

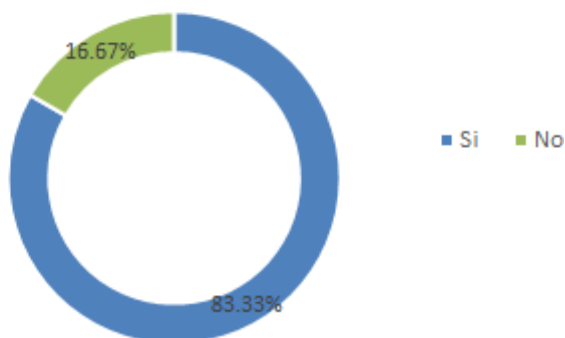


Elaboración propia

El resultado de la pregunta es negativo para el analista de créditos, ya que se observa un 50% que los asesores de ventas que no les avisan de las observaciones del cliente para aprobar sus solicitudes, por lo que genera malestar al no resolverse las observaciones al instante y es por ello que pierden sus ventas.

Figura n° 7 ¿Ha tenido inconvenientes para que un cliente se le apruebe su solicitud de crédito, a pesar de que ha enviado la documentación correctamente al analista de créditos?

¿Ha tenido inconvenientes para que un cliente se le apruebe su solicitud de crédito, a pesar de que haz enviado la documentación correctamente al analista de créditos?



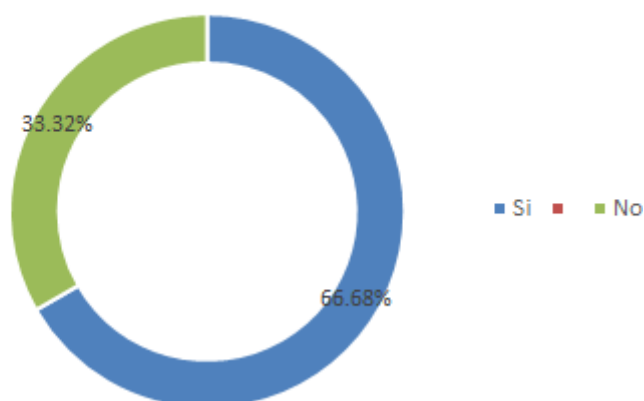
Elaboración propia

El resultado de la pregunta es negativo con respecto al analista de créditos, ya que representa un 83.33% que los asesores de ventas se sienten disconformes con los analistas de créditos, que a pesar de que se entregó la documentación requerida, no se aprobó la solicitud de crédito, porque no todos los analistas usan los mismos filtros, solo cuando el gerente de agencia o el asesor insisten en solucionar ellos revisan nuevamente el caso. Esto genera incomodidad para los clientes ya que, su solicitud se aprueba con retardo o nunca se aprueba lo que también causa que el cliente se vaya a otra entidad bancaria.



Figura n° 8 ¿Tienes clientes que eligieron otra entidad bancaria, por motivo de la demora de evaluación de créditos?

¿Tienes clientes que eligieron otra entidad bancaria,  
por motivo de la demora de evaluación de créditos?

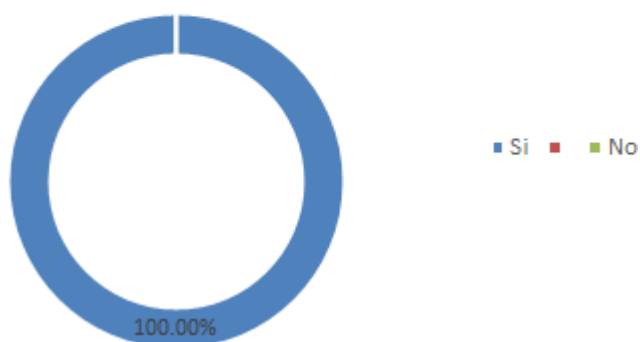


Elaboración propia

El resultado de la pregunta es negativo para los analistas de créditos, que representa un 66.68% que los analistas de créditos demoran mucho con la evaluación, ha causado que algún cliente cancele su solicitud, porque opto realizar su operación en otra entidad bancaria y donde desembolsaron más rápido su solicitud.

Figura n° 9 ¿Cree usted que como asesor de ventas le serviría tener un aplicativo para la pre aprobación de créditos?

¿Cree usted que como asesor de ventas le serviría tener un aplicativo para la pre aprobación de créditos?



Elaboración propia

El resultado de la pregunta es altamente negativo, si los asesores de ventas tuvieran un aplicativo para pre aprobación de tarjetas de crédito y préstamo al instante tendrían más tiempos para evaluar a nuevos clientes, la confianza de clientes crecería, también disminuiría los clientes insatisfechos por no saber la respuesta de sus solicitudes y sería menor el porcentaje de clientes rechazados por el área de créditos por no manejar los mismos aplicativos. Dando lugar a mejorar al personal en general de la empresa y mejoraría la rentabilidad de la entidad bancaria. Así se lograría mejorar mejor desempeño laboral para los asesores y una comunicación más fluida entre ambas áreas.

### 3.3. Objetivo 3

#### 3.3.1. Plan de capacitación

El Plan de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, para el II Semestre del año 2017 constituye una herramienta que determina la prioridad de capacitar a los colaboradores de la agencia bancaria.

La capacitación, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a aspectos de la organización, el puesto o el ambiente laboral. Como componente del proceso de desarrollo de los Recursos Humanos, la capacitación compromete, por un lado, una serie definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto en la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la entidad financiera. Y, por otro lado, son un conjunto de métodos técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la empresa para su normal desarrollo. Asimismo, la capacitación logra un factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento y el ingenio creativo del colaborador.

El Plan de Capacitación incluye los colaboradores de la Agencia Callao que integran la entidad financiera, reunidos de acuerdo a su puesto laboral y con temas puntuales.

### **3.3.2. PLAN DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS**

#### **▪ Actividad de la empresa**

La agencia bancaria es una empresa de derecho privado, dedicada a la venta de productos y servicios bancarios y además de realizar operaciones bancarias.

#### **▪ Alcance**

El presente plan de capacitación es de aplicación para los asesores de venta y servicios que trabaja en la empresa la agencia bancaria.

#### **▪ Fines del plan de capacitación**

Su propósito general impulsar la eficacia organizacional, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.

- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, a elevar el interés por el aseguramiento de la calidad en el servicio.
- Generar conductas positivas y mejoras en el clima de trabajo, la productividad y la calidad y, con ello, a elevar la moral de trabajo.
- Mantener al colaborador al día con los avances tecnológicos, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

▪ **Metas**

Capacitar al 100% a los asesores de venta y servicio de la agencia bancaria.

▪ **Acciones a desarrollar**

Las acciones para el desarrollo del plan de capacitación están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

▪ **Temas de capacitaciones**

- Técnicas de ventas.
- Cultura técnica y comercial.
- Relación y comunicación.
- Auditoria y Normas de Control.
- Control documentario.

- **Recursos Humanos:** Lo conforman los participantes, facilitadores y expositores especializados en la materia, como: el gerente de agencia, analistas, etc.

- **Infraestructura.** - Las actividades de capacitación se desarrollarán en ambientes adecuados proporcionados por la agencia bancaria.

- **Mobiliario, equipo y otros.** - Está conformado por carpetas y mesas de trabajo, pizarra, plumones, equipo multimedia, tv y ventilación adecuada.

- **Documentos técnicos – educativo.** - tenemos: material de estudio, etc.

- **Financiamiento.** -El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con recursos propios que están dentro de la agencia bancaria.

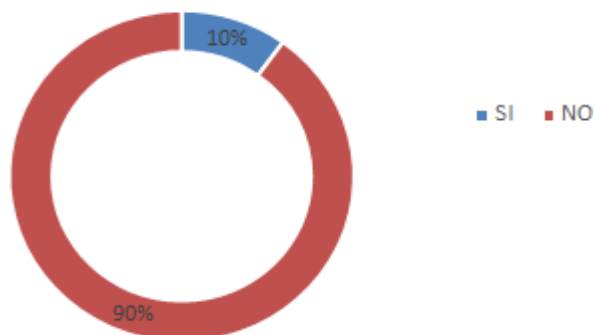
### 3.4. Objetivo 4

Para el desarrollo del objetivo 4 se hace sugerencia sobre la mejora continua del servicio de atención al cliente, se procedió a elaborar una encuesta que nos determinara a opinión de los clientes, lo que perciben del área mencionada.

#### 3.4.1 análisis de encuesta

*Figura N° 10 ¿Considera usted que el colaborador de plataforma se presentó?*

¿Considera usted que el colaborador de  
plataforma se presentó?

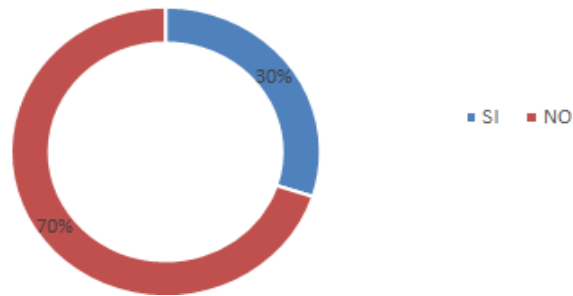


Elaboración propia.

El resultado de la pregunta no es favorable para el área de plataforma, ya que demuestra un 90% que los asesores de plataforma no cumplen con la presentación inicial, lo que causa que el cliente no perciba la cordialidad y amabilidad que deben tener.

Figura N° 11 ¿Cree usted que la atención en el área de plataforma fue cordial, amable y rápida?

¿Cree usted que la atención en el área de  
plataforma fue cordial ,amable y rápida?

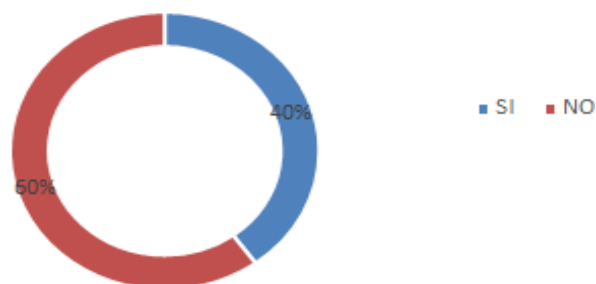


Elaboración propia.

El resultado de la pregunta no es favorable para el área de plataforma, ya que demuestra un 70% que los asesores de plataforma no cumplen con las pautas de atención, lo que causa que el cliente denote lentitud en su requerimiento que desea realizar.

Figura N° 12 ¿Cree usted que el asesor tiene los conocimientos necesarios para resolver sus dudas?

¿Cree usted que el asesor tiene los  
conocimientos necesarios para resolver sus  
dudas?

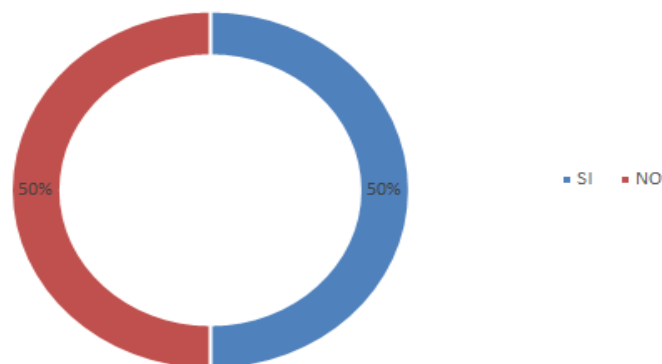


Elaboración propia.

El resultado de la pregunta no es favorable para el área de plataforma, ya que demuestra un 60% que los clientes consideran que el personal de la agencia no tiene los conocimientos necesarios para absolver sus inquietudes.

*Figura N° 13 En general ¿está usted satisfecho con la atención prestada?*

En general ¿está usted satisfecho con la atención prestada?



Elaboración propia.

El resultado de la pregunta no es favorable para el área de plataforma, ya que demuestra un 50% que los clientes consideran no sentirse satisfechos con la atención en general recibida por parte de los asesores de plataforma.

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

### 4.1. RESULTADOS

**4.1.1. Resultados Objetivo 1.-** el resultado del objetivo 1 se desplego un cuadro resumen del proceso de ventas interno para los asesores de la agencia, para poder mejorar la productividad laboral indicando lo que se propone hacer para este punto.

*Tabla N° 7 cuadro resumen del proceso de ventas*

| ¿Qué?   | ¿Quién?                                   | ¿Cómo?   | ¿ Dónde ?        | ¿Porqué?  |
|---|---|--|------------------|---|
| Plan para el aumento de las ventas de productos bancarios de la agencia Callao.       | Gerente de agencia                        | El área modificará el el metodo para la venta de productos bancarios                     | Agencia bancaria | Para tener un procedimiento estandar y claro para todos los asesores.                               |
| Plan para reducir la desmotivación en los colaboradores.                              | Gerente de agencia y asesores de servicio | Al inicio del dia se realizara dinamicas de grupo para mejorar el animo de los asesores. | Agencia bancaria | Para que los asesores tengan mas posibilidad de vender .Ya sea presencialmente o por                |
| Plan para mejorar la toma de decisiones por parte del gerente de la entidad bancaria. | Gerente de agencia                        | Mediante los indicadores operativos propios de la agencia                                | Agencia bancaria | Si no se mide lo que se hace ,no se puede controlar.Y por ende no se puede dirigir y menos mejorar. |

Elaboración propia

### 4.1.2. Resultados Objetivo 2

Para el resultado del segundo objetivo, se realizaron 4 preguntas a los seis asesores de ventas que hay dentro de la agencia de acuerdo con el objetivo 2, que lo indicaremos en Tabla n°9 en el cual mostramos la siguiente información para obtener una mejor medición. Se muestra en el cuadro de acuerdo a la pregunta no es definitivo el sí o el no, sino más bien la orientación de la pregunta que es si los colaboradores están desarrollando un correcto análisis y evaluación crediticia. Nos informa negativamente en un 75%.



Tabla N° 8 si los colaboradores están desarrollando un correcto análisis y evaluación crediticia

| Preguntas con respecto al objetivo 2  | SI         | NO     | Si los colaboradores están desarrollando un correcto análisis y evaluación crediticia. |
|---|------------|--------|--|
| ¿Cuándo hay una observación del cliente por del analista de créditos, se le avisa al instante?  | 50%        | 50%    | 50%  |
| ¿Ha tenido inconvenientes para que un cliente se le apruebe su solicitud de crédito, a pesar de que haz enviado la documentación correctamente al analista de créditos? | 83.33%     | 16.67% | 83%  |
| ¿Tienes clientes que eligieron otra entidad bancaria, por motivo de la demora de evaluación de créditos?  | 66.68%     | 33.32% | 67%  |
| ¿Cree usted que como asesor de ventas le serviría tener un aplicativo para la pre aprobación de créditos?   | 100%       | 0%     | 100%   |
| <b>Total de resultados para los asesores de ventas.</b>   | <b>75%</b> |        |  |

Elaboración propia

Se observa mediante las preguntas realizadas a los asesores de ventas que hay que buscar una mejora entre el área de ventas y los analistas de créditos, Se sugiere, que no solo la mejora en los procesos ayudara a una mejor gestión al área, es realizar talleres de integración y capacitaciones que ayude a todos los colaboradores para tener una mejor comunicación entre áreas, alcanzando que de esta manera se logre un trato entre los colaboradores para estar comprometidos con la organización. Esto permitirá llevar un control en las negociaciones financieras; fortalecer la efectividad de los controles internos de una forma más segura y eficiente posible para así obtener mayor productividad y aprovechamiento de los recursos.

#### 4.1.3. Resultados de objetivo 3

Se desea realizar una capacitación para los 6 asesores de ventas de la agencia bancaria  
Calculamos el costo de la capacitación inicial, por fines de simplicidad solo en función del tiempo que se requiere para dicho proceso de capacitación inicial sobre tema puntuales, que para el caso de la agencia bancaria es de dos (2) semanas (15 días). En tal sentido, el costo de capacitar a un asesor de ventas es de:

Sueldo básico S/.950.00

Costo de capacitación:  $(950/30) * 15 \text{ días} = S/.475$  x cada vacante cubierta.

Que por 6 asesores sería  $(6*475) = S/.2850$

Y se estima aumentar sus ventas de productos bancarios en un 3% adicional.

Actualmente tienen un avance como equipo de 6% es por esa razón que no llegan a su meta. Por tal razón se propone un avance adicional de 3% para llegar a lo que les pide.

#### 4.1.4. Resultados de objetivo 4

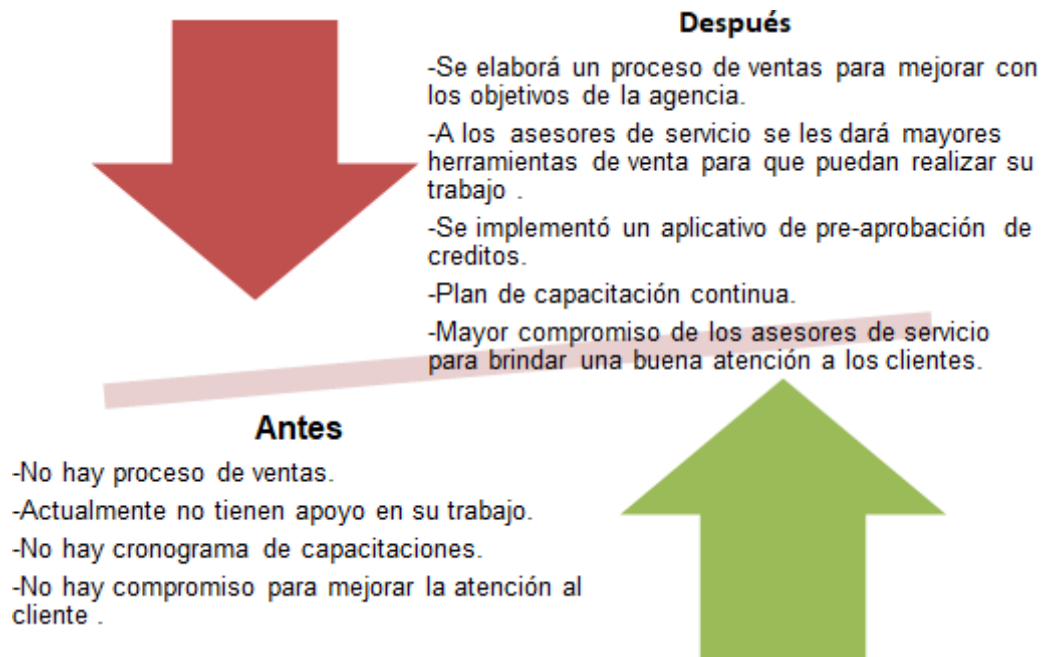
Para el resultado del cuarto objetivo, se realizaron 4 preguntas a los clientes que visitan la agencia fueron en total diez los encuestados, lo indicaremos en Tabla n°9 en el cual mostramos la siguiente información para obtener una mejor medición. Se muestra en el cuadro de acuerdo a la pregunta no es definitivo el sí o el no, sino más bien la orientación de la pregunta que es si los clientes perciben una mejora continua del servicio de atención al cliente en la agencia bancaria. Nos informa negativamente en un 68%.

*Tabla N° 9 si los clientes perciben una mejora continua del servicio de atención al cliente en la agencia bancaria*

| Preguntas con respecto al objetivo 4  | SI         | NO     | Si los clientes perciben una mejora continua del servicio de atención al cliente en la agencia bancaria. |
|---|------------|--------|--|
| ¿Considera usted que el colaborador de plataforma se presentó?                        | 10%        | 90%    | 90%  |
| ¿Cree usted que la atención en el área de plataforma fue cordial, amable y rápida?    | 30.00%     | 70.00% | 70%  |
| ¿Cree usted que el asesor tiene los conocimientos necesarios para resolver sus dudas? | 40.00%     | 60.00% | 60%  |
| En general ¿está usted satisfecho con la atención prestada?                           | 50%        | 50%    | 50%  |
| <b>Total de resultados para los asesores de ventas.</b>                               | <b>68%</b> |        |  |

Elaboración propia

Figura n° 14 Antes y después de la mejora de productividad laboral



Elaboración propia

## 4.2 CONCLUSIONES

- La agencia bancaria, hoy en día tiene deficiencia para optimizar la venta de productos bancarios, situación que se ve agravada en la productividad laboral de los colaboradores. Por lo que se requiere contar con un adecuado proceso de ventas para el equipo comercial alineada con los objetivos y estrategias de la empresa, lo cual redundará en mejores resultados para la agencia.
- Es necesario mejorar los procesos de evaluación del área de créditos, lo que dará como resultado un mejor clima laboral entre asesores de servicio y analistas de crédito que reflejará en los beneficios económicos de la agencia
- Los asesores se afectan económicamente, entonces al realizar una mejora en los procesos de evaluación y mejorar la comunicación entre las áreas de créditos y ventas, con capacitaciones y talleres se obtendrá la mejora de lo mencionado.
- Asimismo, la investigación demostró la falta de capacitación en los asesores de servicio, consiste en un proceso de aprendizaje que tiene la persona como eje principal de una organización. Esto influye de manera directa en el mejor y más grande recurso que posee la empresa, los colaboradores, satisfaciendo sus necesidades trascendentales y sobretodo, generando en ellos la fidelidad hacia la empresa.
- Podemos concluir de la presente investigación ha efectuado que el asesor de servicios debe estar preparado psicológicamente y capacitado en ventas de acuerdo a las exigencias del mercado competitivo. El cliente espera un trato preferencial y vocación de servicio por parte del colaborador, independientemente del canal donde se encuentre.

### 4.3 RECOMENDACIONES

- Es indispensable lograr que los asesores de servicio logren sus metas, debido al impacto que genera en la productividad de la organización y en los resultados empresariales. En el mediano y largo plazo se deberá implementar un plan de proceso de ventas, propiciado a que el colaborador se sienta más comprometido con la organización
- Evaluar de manera inmediata cuando el personal exponga ideas, informes u observaciones de mejora para que la empresa no vaya tener pérdidas económicas o problemas en su desarrollo empresarial.
- Hay muchos modelos de capacitación; la tarea propuesta, fue desarrollar un modelo de capacitación para el área comercial; por tal razón es responsabilidad de la agencia bancaria, trabajar arduamente en este Plan de Capacitación, haciéndolo efectivo y valioso para la organización. Teniendo en cuenta que es un plan de progreso para la empresa, se debe tener presente que la implementación y los resultados positivos para la misma se desarrollarán en un mediano plazo.
- Los conocimientos y la aplicación permitirán a todo lector de la presente investigación tomar gran información que ayude a su desarrollo profesional y tenga presente que la mejora en procesos lleva a resultados favorables en toda organización.
- Las recomendaciones deben ser dirigidas a todos los actores interesados en el estudio. Por ejemplo, a la empresa, a otros investigadores interesados en el tema, a otros profesionales de la especialidad, entre otros.

## REFERENCIAS

- Bosch, F., & de Lázaro, L. (1984). La productividad es una variable que nos informa acerca de los resultados. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013). Administración de Operaciones, Procesos y Cadenas de Suministro. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México
- PORRAS, R. (2003). La Productividad y Competitividad Empresarial: Guía para Medirla, Evaluarla y Mejorarla. Venezuela. San Cristóbal: UNET.108 páginas.
- Rodriguez, C. c. (1999). La cultura de la calidad y la productividad en las empresas. jalisco: Instituto tecnológico y de estudios superiores de occidente.
- Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Quebecor World Bogotá S.A.
- Ricardo Romero. (1997). autor del libro Marketing. Colombia:Editorial Palmir
- Laura Fischer y Jorge Espejo. (2011). autores del libro "Mercadotecnia"  
[http://www.academia.edu/18897949/Libro\\_Mercadotecnia\\_Laura\\_Fischer\\_y\\_Jorge\\_Espejo](http://www.academia.edu/18897949/Libro_Mercadotecnia_Laura_Fischer_y_Jorge_Espejo)
- Gallart, M. Competitividad, redes productivas y competencias laborales. Montevideo: OIT, Cinterfor. Extraído el 11 de febrero del 2011  
[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f\\_comp/xv/](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/dbase/ret/f_comp/xv/)
- Silíceo, A. (2007). Capacitación y desarrollo de personal. México, D.F.: LIMUSA.
- Burgos Zavaleta, V. (noviembre de 2007). Evaluación del desarrollo de experiencias en e-learning en américa latina. Piura, Perú
- Piña, E. (5 de junio del 2013) Función de los recursos humanos de una empresa  
<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/05/funcion-de-recursos-humanos-en-una-empresa/>

### ANEXOS 1: Organigrama de agencia bancaria



## ANEXOS 2: Encuesta a los asesores de ventas

|   |   | SI     | NO     |
|---|---|--------|--------|
| 1 | ¿Cuándo hay una observación del cliente por del analista de créditos, se le avisa al instante?  | 50%    | 50%    |
| 2 | ¿Ha tenido inconvenientes para que un cliente se le apruebe su solicitud de crédito, a pesar de que haz enviado la documentación correctamente al analista de créditos? | 83.33% | 16.67% |
| 3 | ¿Tienes clientes que eligieron otra entidad bancaria, por motivo de la demora de evaluación de créditos?  | 66.68% | 33.32% |
| 4 | ¿Cree usted que como asesor de ventas le serviría tener un aplicativo para la pre aprobación de créditos?   | 100%   | 0%     |



### ANEXOS 3: Encuestas a los clientes de la agencia bancaria

|   |   | SI     | NO     |
|---|---|--------|--------|
| 1 | ¿Considera usted que el colaborador de plataforma se presentó?                        | 10%    | 90%    |
| 2 | ¿Cree usted que la atención en el área de plataforma fue cordial, amable y rápida?    | 30.00% | 70.00% |
| 3 | ¿Cree usted que el asesor tiene los conocimientos necesarios para resolver sus dudas? | 40.00% | 60.00% |
| 4 | En general ¿está usted satisfecho con la atención prestada?                           | 50%    | 50%    |