

**UNIVERSIDAD AMAZÓNICA DE PANDO**  
**ÁREA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y FINANCIERAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROYECTO DE GRADO**

**Determinación de los Factores e Indicadores de Calidad del Servicio en las  
Cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem Sucursal Beni-Pando**

**Postulante** : José Yamil Muñoz Mansour

**Tutora** : Lic. Daniela Apaza Nakashima

**Cobija - Pando - Bolivia**  
**2025**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de grado con profundo amor y gratitud a mis amados padres, José Luis Muños Ortiz y María Tereza Mansour, por ser mi guía y mi fortaleza en todo momento. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, la perseverancia y la fe, e impulsarme siempre a superarme, incluso en las circunstancias más difíciles.

A mis queridos hermanos y sobrinos, por ser una fuente constante de inspiración, cariño y apoyo incondicional. Su presencia en mi vida ha sido un motor para seguir adelante.

A los docentes de la Universidad Amazónica de Pando, quienes a lo largo de mi formación compartieron generosamente sus conocimientos, experiencias y valores. A cada uno de ustedes, gracias por su paciencia, compromiso y dedicación en este proceso de aprendizaje que me ha llevado a cumplir este gran sueño.

*"La estrategia convierte la intención en acción, y la calidad en confianza."*

***José Yamil Muñoz Mansour***

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradezco a Dios por regalarme la vida, la inteligencia y la salud, especialmente en tiempos difíciles. Su infinita misericordia me ha sostenido a pesar de los obstáculos, guiándome con amor en cada paso del camino.

A mis hermanos, quienes han sido mis compañeros de vida, mis guías y mi apoyo constante; en especial Simoni por su colaboración en asuntos académicos y por su ejemplo en mi formación personal y profesional.

A la Universidad Amazónica de Pando, por abrirme las puertas y brindarme un espacio de crecimiento académico y humano. Gracias por acogerme en sus aulas y permitirme formarme en la carrera de Administración de Empresas, camino que me ha llevado a alcanzar el sueño de ser profesional.

Expreso mi sincero agradecimiento a las docentes Mgr. Solange Murillo y Lic. Daniela Apaza Nakashima, por compartir con generosidad sus conocimientos y experiencias, contribuyendo a mi formación integral como profesional y como ser humano.

Y, con especial gratitud, a mi asesora y amiga, Lic. Tamara C. Cardozo Villca, por su acompañamiento cercano, su orientación constante y su compromiso con mi proceso académico. Su apoyo ha sido clave para concretar este trabajo con responsabilidad y vocación.

Finalmente, agradezco a Asesora-T, por brindar un espacio de acompañamiento académico donde se valora el pensamiento crítico, la creatividad y el esfuerzo de cada estudiante. Este proyecto no habría sido posible sin su guía oportuna, sus consejos claros y su motivación constante para alcanzar la excelencia.

*José Yamil Muñoz Mansour*

## Índice

<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
<b>2. NOMBRE DE LA ENTIDAD BENEFICIARIA</b>	<b>3</b>
<b>3. REFERENCIA GEOGRÁFICA DEL PROYECTO</b>	<b>3</b>
<b>4. DENOMINACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>3</b>
<b>5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>4</b>
<b>6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA</b>	<b>5</b>
<b>7. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>6</b>
7.1. Justificación Teórica	6
7.2. Justificación Práctica	6
7.3. Justificación Metodológica	7
<b>8. OBJETIVOS</b>	<b>8</b>
8.1. Objetivo General	8
8.2. Objetivos Específicos	8
<b>9. MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
9.1. Calidad del Servicio	9
9.2. Indicadores de Calidad	10
9.3. Factores de Calidad	10
9.4. Gestión de Servicios Bancarios	11
9.5. Atención al Cliente	12
9.6. Satisfacción del Cliente	12
9.7. Evaluación de Servicio	13
9.8. Mejora Continua	13
9.10. Percepción del Cliente	15
9.11. Satisfacción y Lealtad del Cliente	16
9.12. Modelo SERVQUAL	18
9.13. Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.	19
<b>10. MARCO REFERENCIAL</b>	<b>20</b>
<b>11. METODOLOGÍA</b>	<b>21</b>
11.1. Tipo de investigación	21
11.2. Enfoque	21
11.3. Método	21

11.3.1. Método descriptivo	21
11.4. Población y muestra	22
11.4.1. Población	23
11.4.2. Muestra	23
11.5. Técnicas e Instrumentos	24
11.5.1. Encuestas	24
11.5.2. Entrevistas	24
11.5.3. Observación	25
11.5.4. Documentación	26
11.5.5. Análisis de Datos Históricos	26
11.6. Resultados de los Instrumentos utilizados	27
<b>12. PROPUESTA CENTRAL</b>	<b>28</b>
12.1. Diagnóstico situacional de la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio en las cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem sucursal Beni-Pando.	28
12.1.1. Análisis de los elementos de la matriz FODA	43
12.1.2. Modelo Servqual	49
12.2. Identificar las causas de insatisfacción de los clientes y/o usuarios en el área de cajas de la Agencia El Cristo del Banco.	55
12.3. Proponer estrategias específicas para mejorar la calidad del servicio a los clientes y/o usuarios de la Agencia El Cristo.	59
12.3.1. Matriz MAFE	59
<b>13. PRESUPUESTO DE LA INVERSION DE LA PROPUESTA</b>	<b>75</b>
<b>14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>76</b>
<b>15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>77</b>
15.1. Conclusión	77
15.2. Recomendaciones	79
<b>REFERENCIAS</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>84</b>

## Índice de tabla

Tabla 1.	Análisis de respuestas	29
Tabla 2.	Análisis de respuestas clientes y /o usuarios	31
Tabla 3.	Brechas entre Expectativas y Realidad	53
Tabla 4.	Causas de Insatisfacción Identificadas	56
Tabla 5.	Presupuesto del desarrollo de la investigación (Expresado en bolivianos)	75

## Índice de figura

Figura 1.	Ubicación geográfica del Banco Prodem -Agencia Cobija	3
Figura 2.	Calificación del tiempo de espera	34
Figura 3.	Evaluación de la amabilidad del personal de caja	35
Figura 4.	Percepción de la facilidad de información del cajero	36
Figura 5.	Calificación de la seguridad de las transacciones	37
Figura 6.	Percepción sobre el número de cajeros	38
Figura 7.	Percepción de la rapidez de atención	39
Figura 8.	Recomendación del Banco	40
Figura 9.	Evaluación general del servicio en caja	41
Figura 10.	Matriz FODA	43
Figura 11.	Modelo Servqual	49
Figura 12.	Matriz MAFE	60
Figura 13.	Cronograma de Actividades	76
Figura 14.	Investigador agencia el Cristo	92
Figura 15.	Investigador agencia el Cristo	93
Figura 16.	Agencia el Cristo Banco Prodem S. A	94
Figura 17.	Agencia el Cristo Banco Prodem S. A	95
Figura 18.	Agencia el Cristo	96

## Resumen

El presente proyecto de grado, titulado “Determinación de los Factores e Indicadores de Calidad del Servicio en las Cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem Sucursal Beni-Pando”, la formulación del problema se presenta de la siguiente manera: ¿Cuáles son los principales factores e indicadores que determinan la calidad del servicio en las cajas de la agencia El Cristo del Banco Prodem, Sucursal Beni-Pando?, tiene como objetivo principal evaluar la calidad del servicio en el área de cajas, identificando factores que influyen en la percepción y satisfacción de los clientes. La investigación se centra en analizar las dimensiones del Modelo SERVQUAL: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. La metodología aplicada es de tipo descriptivo con enfoque cualitativo, utilizando técnicas como encuestas, entrevistas semiestructuradas y observación directa. Para el análisis de los datos se emplearon herramientas como la matriz FODA, el Modelo SERVQUAL y la matriz MAFE, permitiendo identificar fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad en el servicio. Los resultados muestran que las principales causas de insatisfacción incluyen tiempos de espera prolongados, insuficiencia de personal en horarios de alta demanda y falta de claridad en la comunicación. Las brechas identificadas en cada dimensión del Modelo SERVQUAL evidencian discrepancias significativas entre las expectativas y percepciones de los clientes. Como conclusión, se proponen estrategias orientadas a mejorar la calidad del servicio, tales como la implementación de programas de capacitación continua, mejoras tecnológicas en la gestión de filas y una mejor planificación de los recursos humanos. Estas iniciativas buscan no solo optimizar la experiencia del cliente, sino también fortalecer la competitividad y sostenibilidad del Banco Prodem en el sector financiero.

**Palabras clave:** Calidad del servicio, Modelo SERVQUAL, Satisfacción del cliente

## **Abstract**

The main objective of this degree project, entitled “Determination of Service Quality Factors and Indicators in the ATMs of the El Cristo Agency of Banco Prodem Beni-Pando Branch”, The formulation of the problem is presented as follows: What are the main factors and indicators that determine the quality of the service in the ATMs of the El Cristo agency of Banco Prodem, Beni-Pando Branch? is to evaluate the quality of the service in the ATM area, identifying factors that influence customer perception and satisfaction. The research focuses on analyzing the dimensions of the SERVQUAL Model: tangibility, reliability, responsiveness, security and empathy. The methodology applied is descriptive with a qualitative approach, using techniques such as surveys, semi-structured interviews and direct observation. To analyze the data, tools such as the SWOT matrix, the SERVQUAL Model and the MAFE matrix were used, allowing the identification of strengths, weaknesses and areas of opportunity in the service. The results show that the main causes of dissatisfaction include long waiting times, insufficient staffing at high demand times, and lack of clarity in communication. The gaps identified in each dimension of the SERVQUAL Model show significant discrepancies between customer expectations and perceptions. In conclusion, strategies are proposed aimed at improving the quality of service, such as the implementation of continuous training programs, technological improvements in queue management and better planning of human resources. These initiatives seek not only to optimize the customer experience, but also to strengthen the competitiveness and sustainability of Banco Prodem in the financial sector.

**Keywords:** Service quality, SERVQUAL Model, Customer satisfaction



## 1. ANTECEDENTES

El entorno competitivo de las entidades financieras en Bolivia ha experimentado una evolución significativa en los últimos años, impulsado por la globalización, la transformación digital y la creciente demanda de servicios más personalizados y eficientes. En este sentido, la calidad del servicio se ha consolidado como un pilar fundamental para la retención y satisfacción de los clientes. La capacidad de las instituciones financieras para ofrecer un servicio que no solo sea eficiente, sino también acorde a las expectativas de sus usuarios, se ha convertido en un diferenciador clave que impacta directamente en su sostenibilidad y crecimiento.

Según Mora, C. (2011). Las cajas de atención al cliente en las agencias bancarias representan un punto de contacto esencial entre la entidad y sus clientes. La experiencia del cliente en este espacio es determinante, no solo en su percepción inmediata de la calidad del servicio, sino también en su lealtad a largo plazo. La agilidad, precisión y cordialidad en la atención, así como la capacidad para resolver problemas de manera efectiva, son elementos críticos que deben ser monitoreados y optimizados constantemente.

Banco Prodem, una entidad financiera con más de dos décadas de operación en Bolivia, cuenta con una extensa red de agencias, incluyendo la agencia El Cristo en la región de Beni-Pando. En esta agencia, la gestión de la calidad en las cajas de atención al cliente se enfrenta al desafío de adaptarse a un mercado cada vez más exigente, donde los clientes no solo buscan soluciones financieras, sino también un servicio que les brinde confianza y seguridad.

Según la Asamblea Legislativa Plurinacional (2013). La Ley N° 393 de Servicios Financieros establece un marco regulatorio que enfatiza la importancia de los servicios financieros en la promoción del desarrollo inclusivo y la reducción de la pobreza. Esta ley también subraya la responsabilidad de la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) en garantizar que las entidades financieras cumplan con su función social, protegiendo los derechos de los consumidores y promoviendo la mejora continua en la calidad de los servicios ofrecidos.

En este marco, la ASFI define la calidad de atención al cliente como un elemento central en la prestación de servicios financieros. El Artículo 5° de la Ley N° 393, titulado "Calidad y Calidez", establece que la atención a los consumidores financieros debe ser clara y cordial, proporcionando la debida orientación, asesoramiento e información en respuesta a las consultas de los usuarios. Esta atención debe estar orientada a asegurar la satisfacción de las necesidades de los consumidores financieros, cumpliendo así con los estándares de calidad exigidos por el marco regulatorio.

Es por ello, la determinación de los factores e indicadores de calidad del servicio en las cajas de la agencia El Cristo del Banco Prodem no solo es crucial para evaluar la efectividad de la atención al cliente, sino también para asegurar que la institución esté alineada con las expectativas de los usuarios y las normativas vigentes.

Desde una perspectiva académica, los factores e indicadores de calidad del servicio en las cajas de la agencia El Cristo del Banco Prodem representa una contribución significativa al cuerpo de conocimiento en el área de servicios financieros. Este proyecto de grado busca aportar un análisis riguroso que permita identificar cuáles son los elementos clave que influyen en la percepción de calidad del servicio por parte de los clientes, y cómo estos pueden ser medidos y optimizados en un entorno financiero específico. Este tipo de investigaciones es esencial para generar modelos teóricos que puedan ser aplicados en diferentes instituciones financieras, mejorando la gestión de la calidad del servicio en el sector bancario.

Asimismo, este estudio pretende establecer un marco metodológico que permita a otras entidades financieras replicar la evaluación de la calidad del servicio en sus propias operaciones, basándose en indicadores claros y medibles. A nivel académico, este proyecto busca no solo contribuir al entendimiento del impacto de la calidad del servicio en la satisfacción del cliente, sino también ofrecer herramientas prácticas para que las entidades financieras puedan implementar mejoras continuas. De esta manera, se espera que este estudio no solo enriquezca el conocimiento teórico sobre la gestión de la calidad en el sector financiero, sino que también tenga un impacto positivo en las prácticas bancarias en Bolivia.



## 5. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La calidad del servicio es un aspecto crucial en las instituciones bancarias, ya que influye directamente en la satisfacción del cliente, la fidelización y la competitividad en el mercado. En la agencia El Cristo del Banco Prodem, sucursal Beni - Pando, ubicada en la ciudad de Cobija, se han identificado inquietudes relacionadas con la atención en las cajas. Estas incluyen tiempos de espera prolongados, deficiencias en el trato al cliente y la percepción de ineficiencia en la resolución de problemas.

El objeto de estudio es evaluar la calidad del servicio en las cajas de la agencia El Cristo del Banco Prodem. Se busca identificar los factores que afectan la experiencia del cliente y proponer estrategias para mejorar la atención al público.

El problema se origina en la calidad del servicio proporcionado en las cajas de esta agencia. A pesar de los esfuerzos realizados para mantener un alto estándar de atención, se han recibido comentarios negativos y quejas de los clientes. Estas sugieren que existen áreas que requieren mejoras en términos de tiempos de espera, trato al cliente y eficiencia en la resolución de problemas.

Las posibles causas del problema incluyen procedimientos ineficientes, ya que los cajeros no siempre siguen los lineamientos establecidos en el "Reglamento para Atención en Cajas" vigente, lo que provoca inconsistencias en la atención al cliente. Además, una deficiente capacitación del personal podría contribuir a un trato inadecuado y a una resolución ineficiente de los problemas. La alta afluencia de clientes en la agencia El Cristo también podría generar tiempos de espera prolongados y una atención menos personalizada. Finalmente, una insuficiencia de recursos, como personal y tecnología, impacta negativamente en la eficiencia operativa de las cajas.

Los efectos del problema incluyen la insatisfacción del cliente, que puede derivar en una disminución de la fidelización. Clientes insatisfechos pueden optar por cambiar de banco, afectando la base de clientes del Banco Prodem. Asimismo, la baja calidad del servicio puede

dañar la reputación del banco en el mercado financiero. Procedimientos ineficaces y la falta de recursos adecuados también pueden reducir la eficiencia operativa e incrementar los costos para la entidad.

La agencia El Cristo es una de las más concurridas de la ciudad de Cobija. Su desempeño en términos de calidad del servicio es esencial tanto para la reputación del banco como para la experiencia de los clientes. A pesar de los esfuerzos por mantener un alto estándar de atención, las quejas recibidas destacan la necesidad de una evaluación exhaustiva y de mejoras continuas.

Esta investigación es relevante por varias razones. La satisfacción del cliente es un factor clave en la fidelización y en la competitividad bancaria. Mejorar la calidad del servicio beneficiará directamente a los clientes. En un mercado financiero competitivo, ofrecer un servicio de calidad puede ser un diferenciador clave. Esta investigación proporcionará datos y estrategias para mantener y mejorar la competitividad del Banco Prodem. Según la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI), que administra la base de datos denominada Central de Información de Reclamos y Sanciones (CIRS), es crucial que las entidades financieras mantengan altos estándares de calidad en sus servicios para evitar sanciones y reclamos. Identificar y corregir las deficiencias permitirá optimizar los procesos internos y mejorar la eficiencia operativa, beneficiando tanto a colaboradores como a clientes y/o usuarios. Los resultados y recomendaciones de esta investigación también podrían ser aplicados para mejorar la calidad del servicio en otras agencias del Banco Prodem.

## **6. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son los principales factores e indicadores que determinan la calidad del servicio en las cajas de la agencia El Cristo del Banco Prodem, Sucursal Beni-Pando?

## **7. JUSTIFICACIÓN**

### **7.1. Justificación Teórica**

El concepto de calidad del servicio se fundamenta en la teoría de la administración moderna, donde autores como Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) desarrollaron el modelo SERVQUAL para evaluar la percepción del cliente en cuanto a cinco dimensiones clave: tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Este proyecto de grado se enmarca dentro de este modelo, evaluando cómo estas dimensiones se aplican al contexto específico de las cajas de la agencia El Cristo del Banco Prodem. La calidad del servicio es un factor determinante en la satisfacción y lealtad del cliente, y está directamente vinculada con la capacidad competitiva de las organizaciones en el sector financiero, tal como lo indica el enfoque de marketing de servicios. En un mercado altamente competitivo, las instituciones bancarias necesitan mejorar continuamente la experiencia del cliente para diferenciarse y mantener su cuota de mercado.

### **7.2. Justificación Práctica**

La importancia práctica de este estudio radica en su capacidad para identificar y proponer mejoras concretas en la calidad del servicio de las cajas de la agencia El Cristo. A través de la evaluación de los factores que afectan la atención al cliente, como tiempos de espera, eficiencia en la resolución de problemas y amabilidad del personal, se podrán establecer estrategias específicas que optimicen la operativa diaria de la agencia. Estos cambios no solo beneficiarán a los clientes al mejorar su experiencia, sino también a la entidad financiera, incrementando su eficiencia operativa y reduciendo potenciales costos asociados a la pérdida de clientes. Además, este proyecto permitirá a la agencia posicionarse mejor frente a sus competidores locales, estableciendo estándares más altos de atención al cliente, lo que a su vez incrementará la fidelización y satisfacción de los usuarios.

### **7.3. Justificación Metodológica**

Desde el punto de vista metodológico, este proyecto aplicó un enfoque cualitativo, utilizando encuestas, entrevistas semiestructuradas dirigidas a los clientes y/o usuarios de la agencia El Cristo para medir su percepción sobre la calidad del servicio. Paralelamente, se realizó un análisis de los procedimientos internos de atención en cajas para identificar posibles brechas entre las expectativas de los clientes y la operativa actual. La metodología también incluirá un análisis comparativo con otras agencias de Banco Prodem para evaluar el rendimiento de la sucursal en estudio. El diseño metodológico permitirá obtener datos precisos y objetivos que sustenten las propuestas de mejora. Asimismo, la combinación de técnicas de recolección de datos cualitativos proporcionará una visión integral del problema, asegurando que las estrategias sugeridas estén fundamentadas en evidencia empírica.

## **8. OBJETIVOS**

### **8.1. Objetivo General**

Determinar los factores e indicadores de calidad del servicio en las cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem, sucursal Beni-Pando, para proponer estrategias que optimicen la atención al cliente y la eficiencia operativa.

### **8.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio en las cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem sucursal Beni-Pando.
- Identificar los principales factores e indicadores en la percepción de calidad del servicio en las cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem sucursal Beni
- Proponer estrategias específicas para mejorar la calidad del servicio a los clientes y/o usuarios de la Agencia El Cristo del Banco Prodem sucursal Beni-Pando.

## **9. MARCO TEÓRICO**

### **9.1. Calidad del Servicio**

La calidad del servicio en las cajas de un banco es un aspecto crítico para la satisfacción de los clientes, fomentar la lealtad y competir en el mercado financiero. Así mismo las instituciones financieras deben esforzarse por mejorar constantemente en estos aspectos para satisfacer las cambiantes expectativas de los clientes y la reputación general de la institución financiera (Morillo, MC., 2011).

Según Parasuraman, et al (1985) proponen cinco dimensiones fundamentales para descomponer la calidad del servicio: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Estas dimensiones permiten evaluar tanto los aspectos físicos del servicio como las interacciones y actitudes del personal que lo presta. La fiabilidad, por ejemplo, se refiere a la capacidad de prestar el servicio prometido de forma precisa y coherente, mientras que la empatía implica un trato personalizado y atento a las necesidades del cliente.

Las teorías sobre calidad del servicio propuestas por autores como Parasuraman et al. & Morillo brindan un sustento al proyecto de grado de Determinación de los Factores e Indicadores de Calidad del Servicio en las Cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem Sucursal Benipando. Estas teorías permiten descomponer el concepto de calidad en dimensiones concretas, como la tangibilidad, la fiabilidad y la empatía, proporcionando un marco analítico claro para identificar y evaluar los factores críticos que impactan en la satisfacción del cliente en la entidad bancaria. La aplicación de estas dimensiones en el análisis permite medir de manera objetiva tanto los aspectos físicos del servicio, como las interacciones entre el personal y los usuarios, lo cual es fundamental para mejorar la calidad y generar lealtad, fortaleciendo la competitividad de la institución en el sector financiero.

## 9.2. Indicadores de Calidad

Según Zambelli, R. (2022). Los indicadores de calidad son herramientas de medición utilizadas por las organizaciones para evaluar y controlar la calidad de sus productos y servicios. Estos indicadores permiten a las empresas monitorear el desempeño de sus procesos y tomar decisiones informadas para mejorar continuamente.

Según Narváez, M. (2024). Los indicadores de calidad son herramientas de medición clave utilizadas por las organizaciones para evaluar, controlar y mejorar la calidad de sus productos y servicios; estos indicadores permiten cuantificar aspectos específicos del desempeño, brindando datos objetivos sobre áreas críticas que influyen en la satisfacción del cliente y en la eficiencia operativa. A través de la recopilación y análisis sistemático de estos datos, las entidades pueden identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora, lo que facilita la toma de decisiones informadas. Los indicadores de calidad no solo miden el cumplimiento de estándares establecidos, sino que también sirven como base para la implementación de estrategias de mejora continua.

Estas teorías subrayan la importancia de los indicadores como herramientas clave para evaluar y controlar la calidad del servicio, proporcionando datos objetivos que permiten a la entidad financiera identificar debilidades y oportunidades de mejora en sus procesos operativos. En el contexto de este estudio, la aplicación de indicadores de calidad permitirá cuantificar aspectos críticos del servicio en las cajas, brindando información precisa que favorecerá la toma de decisiones estratégicas orientadas a mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente, apoyando así la competitividad y sostenibilidad del banco.

## 9.3. Factores de Calidad

Los factores de calidad en la banca, como la atención al cliente, la transparencia, la seguridad, la innovación tecnológica, el cumplimiento normativo, la calidad de los productos, la capacitación del personal y el feedback del cliente, son determinantes para garantizar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Estos elementos influyen

directamente en la lealtad de los clientes y en el éxito a largo plazo de las instituciones financieras (Luzuriaga, EL, & Pincay, N., 2016).

Este apartado subraya la importancia de elementos clave como la atención al cliente, la capacitación del personal y la innovación tecnológica, los cuales son determinantes para garantizar la satisfacción y lealtad de los clientes. Estos factores permiten evaluar de manera integral la calidad del servicio en las cajas, lo que resulta esencial para mejorar la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento normativo, fortaleciendo así la competitividad y el éxito sostenido de la entidad financiera en un mercado cada vez más exigente.

#### **9.4. Gestión de Servicios Bancarios**

Según Alegre, JC (2021). La gestión de servicios bancarios abarca la planificación, implementación y mejora continua de los procesos dentro de una institución financiera para ofrecer servicios eficientes y de alta calidad a los clientes. Esta gestión implica el desarrollo de soluciones tecnológicas, como aplicaciones móviles que optimizan la experiencia del usuario, la evaluación de la calidad del servicio mediante la recopilación de datos sobre la satisfacción del cliente, y la producción de servicios que abarcan desde la captación hasta la colocación de fondos. Además, se enfoca en la implementación de sistemas de mejora continua para adaptarse a las cambiantes necesidades del mercado, garantizando la competitividad de la institución.

La teoría propuesta por Alegre sobre la gestión de servicios bancarios resulta fundamental para la investigación. Esta teoría destaca la importancia de la planificación y mejora continua en los procesos bancarios para asegurar la eficiencia y calidad en el servicio. La evaluación constante de la satisfacción del cliente y la incorporación de soluciones tecnológicas optimizan la experiencia del usuario, aspectos clave para mejorar la gestión en las cajas del banco. Aplicando este enfoque, la investigación busca identificar indicadores de calidad que permitan no solo satisfacer las necesidades actuales de los clientes, sino también garantizar la competitividad y sostenibilidad a largo plazo de la entidad financiera en un entorno dinámico.

## **9.5. Atención al Cliente**

Según Meza, A. (2020). La atención al cliente es un componente que impacta directamente en la satisfacción del cliente, la reputación de la entidad y su competitividad en el mercado. Más allá de resolver problemas y consultas, la atención al cliente también se convierte en una herramienta clave para la fidelización y retención de usuarios, lo que influye positivamente en la rentabilidad a largo plazo. Implementar estrategias efectivas, como la capacitación del personal, el uso de tecnología avanzada y la personalización del servicio, es crucial para garantizar una experiencia de cliente óptima en un entorno financiero cada vez más competitivo y digitalizado.

Al considerar la atención al cliente como un componente fundamental que impacta directamente en la satisfacción y la competitividad de la entidad, la investigación puede profundizar en cómo las estrategias de capacitación del personal y el uso de tecnología avanzada mejoran la calidad del servicio en las cajas. Estas acciones no solo optimizan la experiencia del cliente, sino que también fomentan la fidelización y retención, aspectos críticos para mejorar la rentabilidad y la sostenibilidad a largo plazo en un entorno financiero en constante evolución.

## **9.6. Satisfacción del Cliente**

Satisfacción es la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de un rasgo del producto o servicio, o de que producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo. La satisfacción del cliente en cuanto a un producto o servicio está influenciada significativamente, por la evaluación que hace él sobre las características del producto o servicio (Oliver R. L., 2002).

La satisfacción del cliente se basa en la evaluación de las características del producto o servicio y en la percepción de que estas características proporcionan un nivel placentero de recompensa. Aplicando esta perspectiva, la investigación puede centrarse en cómo las características específicas del servicio en las cajas, como la eficiencia en el procesamiento de transacciones y

la atención al cliente, afectan el nivel de satisfacción del cliente. Evaluar estas características permite identificar los factores críticos que influyen en la percepción del servicio y facilita la implementación de estrategias orientadas a mejorar la calidad y, en consecuencia, la satisfacción del cliente, lo cual es fundamental para el éxito y la competitividad de la institución financiera.

### **9.7. Evaluación de Servicio**

Según Caamaño, AJ et al. (2015). La evaluación de servicios es un campo amplio que abarca diversas áreas, desde la atención sanitaria hasta la hostelería y la educación. Este proceso implica el análisis y medición de la calidad del servicio ofrecido, con el objetivo de identificar áreas de mejora y alinear las expectativas de los usuarios con los resultados reales. En sectores como la salud, la hostelería y la educación, se han utilizado modelos como SERVQUAL para medir la calidad, revelando diferencias entre las expectativas de los usuarios y las percepciones reales. La evaluación de servicios es esencial para implementar mejoras continuas y garantizar la satisfacción del cliente en diversas industrias y sectores.

La evaluación de la calidad del servicio implica analizar y medir cómo las expectativas de los clientes se alinean con los resultados reales del servicio proporcionado. Aplicando esta teoría, la investigación puede utilizar modelos como SERVQUAL para identificar brechas entre las expectativas de los clientes de las cajas y su experiencia real, permitiendo la detección de áreas específicas para la mejora. Este enfoque no solo facilita la implementación de mejoras continuas en el servicio, sino que también asegura que la calidad ofrecida cumpla con los estándares requeridos, optimizando así la satisfacción del cliente y fortaleciendo la posición competitiva del banco en el mercado financiero

### **9.8. Mejora Continua**

Según Castillo, A.R & Calderón, OX (2022). La mejora continua es un proceso sistemático orientado a la optimización constante de los procesos, productos y servicios dentro de una organización. Se basa en la idea de que siempre existen oportunidades para mejorar, y su

implementación abarca desde pequeños ajustes hasta transformaciones significativas. Este enfoque involucra a todos los niveles de la organización, promoviendo la participación activa de los empleados, la mejora continua es esencial para adaptarse a los cambios del mercado y mantener una ventaja competitiva.

La mejora continua es un proceso sistemático que busca la optimización constante de los procesos, productos y servicios en una organización, promoviendo la participación activa de todos los niveles jerárquicos. Aplicando este enfoque, la investigación puede identificar oportunidades para realizar ajustes y transformaciones en los servicios ofrecidos en las cajas, garantizando una adaptación efectiva a los cambios del mercado y una mejora sostenida en la calidad del servicio. La implementación de estrategias de mejora continua permitirá no solo elevar los estándares de calidad en el servicio, sino también mantener una ventaja competitiva significativa en el sector financiero.

## **9.9. Capacitación del Personal**

La capacitación no es solo una herramienta para mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados, sino una inversión a largo plazo que contribuye directamente al logro de los objetivos organizacionales. Las organizaciones que invierten de manera continua en la formación de su personal logran mejoras significativas en la productividad, la eficiencia y la calidad de los servicios o productos que ofrecen'. En este contexto, la capacitación debe ser un proceso planificado y sistemático, que responda tanto a las necesidades actuales como futuras de la organización. (Chiavenato, I., 2009)

La capacitación efectiva del personal no solo mejora las habilidades técnicas, sino que también desarrolla competencias transversales como el liderazgo, la comunicación y el trabajo en equipo. Según Werner y DeSimone (2011), la formación integral, que incluye tanto habilidades técnicas como competencias blandas, es esencial para el desarrollo del capital humano dentro de la organización. Este tipo de capacitación permite a los empleados enfrentarse a situaciones complejas de manera más eficaz y a los líderes gestionar equipos de forma más eficiente. A largo plazo, la capacitación contribuye a

crear una cultura organizacional más cohesiva y orientada al logro de los objetivos comunes.

Las teorías sobre la capacitación del personal de Chiavenato & Werner, DeSimone brindan un soporte crucial para la investigación considerando que para Chiavenato, la capacitación no solo mejora habilidades y conocimientos, sino que representa una inversión estratégica que incrementa la productividad y la calidad del servicio, esencial para alcanzar los objetivos organizacionales. Werner y DeSimone complementan esta perspectiva al destacar que una formación integral, que abarque tanto habilidades técnicas como competencias blandas, permite a los empleados enfrentar situaciones complejas y mejorar la cohesión y eficiencia del equipo. Aplicar estos principios permitirá evaluar cómo la capacitación del personal en las cajas contribuye a mejorar la calidad del servicio, optimizar los procesos y asegurar una alta satisfacción del cliente, factores clave para el éxito y la competitividad del Banco Prodem.

#### **9.10. Percepción del Cliente**

Según Kotler & Keller (2016), afirman que la percepción del cliente no solo se basa en la calidad objetiva del producto, sino en la experiencia total que el cliente tiene con la marca, incluyendo el servicio al cliente, el ambiente en el punto de venta, y la comunicación de la marca. Esta percepción es subjetiva y puede verse influenciada por múltiples factores, incluyendo las expectativas previas, las experiencias pasadas y la información proporcionada por terceros.

La percepción del cliente no solo afecta su comportamiento individual, sino que también puede influir en la reputación y el éxito a largo plazo de una empresa. Berry (2000) argumenta que una buena percepción del cliente puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible, ya que los clientes satisfechos tienden a ser más leales y a recomendar la marca a otros. Por otro lado, una percepción negativa, aunque solo sea de una pequeña fracción de la base de clientes, puede propagarse rápidamente y dañar la reputación de la marca. Es por eso que las empresas deben estar atentas no solo a las métricas de desempeño internas, sino también a cómo sus clientes perciben y valoran sus ofertas.

Las teorías sustentan este apartado destacan que la percepción del cliente se construye no solo a partir de la calidad objetiva del servicio, sino también de la experiencia integral con la marca, que incluye el servicio al cliente, el ambiente en el punto de venta y la comunicación de la marca. Este enfoque permite a la investigación evaluar cómo los factores del entorno de las cajas y la calidad del servicio afectan la percepción del cliente. Complementariamente, una percepción positiva puede constituirse en una ventaja competitiva sostenible, mientras que una percepción negativa puede dañar la reputación de la entidad. En este contexto, la investigación puede centrarse en cómo mejorar la experiencia del cliente en las cajas para reforzar la satisfacción, fomentar la lealtad y proteger la reputación del Banco Prodem, aspectos clave para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo en el sector financiero.

### **9.11. Satisfacción y Lealtad del Cliente**

La satisfacción del cliente es el resultado de una comparación entre las expectativas previas del consumidor y su experiencia real con el producto o servicio. Como señalan Kotler & Keller (2016), los clientes están satisfechos cuando sus expectativas se cumplen o se superan; por el contrario, están insatisfechos si sus expectativas no se alcanzan. Esta satisfacción es crucial, ya que influye directamente en comportamientos como la repetición de compra, la recomendación a otros y la lealtad a largo plazo. Una empresa que logra mantener altos niveles de satisfacción entre sus clientes no solo retiene a estos consumidores, sino que también puede convertirlos en embajadores de la marca. La satisfacción del cliente, por tanto, es un elemento fundamental en la construcción de relaciones duraderas y rentables.

Según Oliver (1999), aunque la satisfacción del cliente es un antecedente importante de la lealtad, no es suficiente por sí sola para garantizarla. La lealtad del cliente implica un compromiso más profundo, en el que el consumidor no solo está satisfecho con el producto o servicio, sino que también desarrolla una preferencia continua por la marca, a pesar de la disponibilidad de alternativas competitivas. En este sentido, la lealtad puede verse como un proceso en etapas, donde la satisfacción es el punto de partida, pero otras

variables, como la percepción de valor, la confianza y el apego emocional, juegan un rol clave en su desarrollo.

Según Dick & Basu (1994), la lealtad del cliente tiene dos dimensiones: actitudinal y conductual. La lealtad actitudinal refleja un apego psicológico y emocional del cliente hacia una marca, mientras que la lealtad conductual se refiere a la repetición de compra. Es posible que los clientes compren repetidamente sin estar emocionalmente vinculados a la marca, lo que implica que la lealtad conductual por sí sola no garantiza la fidelidad a largo plazo. Las empresas deben trabajar en desarrollar ambos tipos de lealtad para asegurar una ventaja competitiva sostenible.

Según Heskett et al. (1997), las empresas que priorizan la satisfacción del cliente tienden a crear círculos virtuosos donde los empleados más comprometidos y satisfechos brindan un mejor servicio, lo que a su vez aumenta la satisfacción del cliente y fomenta la lealtad. Esta lealtad genera mayores ingresos y rentabilidad para la empresa, lo que permite una mayor inversión en empleados y en mejoras de servicio. Este ciclo refuerza la idea de que la satisfacción del cliente no solo es un objetivo en sí mismo, sino una herramienta poderosa para generar lealtad y crecimiento sostenible.

Según Kotler & Keller, la satisfacción del cliente resulta de la comparación entre expectativas y la experiencia real, y es crucial para fomentar comportamientos como la repetición de compra y la lealtad a largo plazo. Oliver complementa esta perspectiva al señalar que, aunque la satisfacción es esencial, la lealtad del cliente requiere un compromiso más profundo, que incluye percepción de valor y apego emocional. Dick & Basu detallan que la lealtad del cliente se manifiesta en dos dimensiones: actitudinal y conductual, y que ambas deben ser desarrolladas para asegurar una fidelidad sostenible. Heskett et al. destacan que priorizar la satisfacción del cliente crea un ciclo virtuoso donde empleados satisfechos proporcionan un mejor servicio, aumentando la satisfacción y la lealtad del cliente, lo que impulsa la rentabilidad y permite inversiones adicionales en mejoras de servicio. En este contexto, la investigación puede utilizar estos enfoques para analizar cómo los factores e indicadores de calidad del servicio en las cajas

del Banco Prodem impactan la satisfacción y lealtad del cliente, facilitando la identificación de estrategias para mejorar la experiencia del cliente y fortalecer la competitividad de la entidad.

### **9.12. Modelo SERVQUAL**

Según Parasuraman et al (1998). “El modelo SERVQUAL es una herramienta ampliamente utilizada para medir la calidad del servicio percibida por los clientes”. Se basa en la evaluación de cinco dimensiones fundamentales que afectan la percepción del cliente sobre la calidad del servicio:

- **Tangibilidad:** Se refiere a los aspectos físicos del servicio, como la apariencia de las instalaciones, el equipo y el personal.
- **Fiabilidad:** La capacidad de la empresa para proporcionar el servicio prometido de manera precisa y consistente.
- **Capacidad de respuesta:** La disposición y rapidez del personal para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
- **Seguridad:** La confianza que genera la empresa, lo que incluye la competencia del personal y la protección de la información y transacciones del cliente.
- **Empatía:** El grado de atención personalizada y la capacidad de la empresa para comprender y atender las necesidades individuales de los clientes.

El modelo SERVQUAL compara las expectativas de los clientes con su percepción real del servicio recibido. La diferencia entre estos dos aspectos (expectativas vs. percepción) se conoce como la brecha de calidad. Si la percepción del cliente es menor a las expectativas, se considera que hay una deficiencia en la calidad del servicio. Este modelo permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para aumentar la satisfacción del cliente (Parasuraman et al, 1998).

El uso del SERVQUAL es común en industrias de servicios como bancos, hospitales, hoteles y empresas de telecomunicaciones, ya que facilita el enfoque en los elementos más valorados por los clientes y en la optimización de los procesos de atención.

### **9.13. Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero.**

ASFI es una institución de derecho público y de duración indefinida, con personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía de gestión administrativa, financiera, legal y técnica, con jurisdicción, competencia y estructura de alcance nacional, bajo tuición del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas y sujeta a control social (ASFI, 2023).

El objeto de ASFI es regular, controlar y supervisar los servicios financieros en el marco de la Constitución Política del Estado, la Ley N° 393 de Servicios Financieros y los Decretos Supremos reglamentarios, así como la actividad del mercado de valores, los intermediarios y sus entidades auxiliares (ASFI, 2023).

“Las actividades financieras y la presentación de servicios financieros deben ser realizadas únicamente por entidades que tengan autorización de ASFI, según los tipos de entidades definidos en la Ley N° 393” (ASFI, 2023).

ASFI, como entidad reguladora con autonomía de gestión y jurisdicción nacional, tiene la responsabilidad de regular, controlar y supervisar los servicios financieros, conforme a la Constitución Política del Estado. Este contexto normativo garantiza que solo las entidades autorizadas por ASFI puedan ofrecer servicios financieros, asegurando el cumplimiento de estándares y regulaciones. Al integrar estos aspectos en la investigación, se puede evaluar cómo la conformidad con las regulaciones de ASFI impacta en la calidad del servicio ofrecido en las cajas del Banco Prodem. Además, analizar el cumplimiento de estas normativas permite identificar indicadores clave para medir la calidad del servicio y asegurar que la entidad no solo cumpla con las exigencias legales, sino que también optimice su desempeño en el mercado financiero.

## 10. MARCO REFERENCIAL

Mora, C.E. (2011). En su investigación titulada: “La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor” abordó la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del consumidor, aplicando modelos multidimensionales como SERVQUAL y el modelo de las percepciones de Grönroos. La metodología utilizada fue la revisión teórica de diversos enfoques y estudios que evalúan la calidad del servicio desde la perspectiva del consumidor. Los objetivos principales fueron analizar y comparar los modelos existentes para comprender cómo la calidad del servicio influye en la satisfacción del cliente. El aporte científico de este estudio radica en proporcionar una base teórica sólida para evaluar la calidad del servicio y la satisfacción del consumidor, siendo relevante para organizaciones que buscan mejorar su desempeño en atención al cliente.

Por su parte Bach, L. (2019). En su investigación titulada "Calidad de servicio y satisfacción de los clientes en la empresa Promart Homecenter, Moquegua, año 2018", su aporte científico radica en la identificación de una relación directa y significativa entre la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes. El estudio utilizó una metodología correlacional, con un enfoque cuantitativo, basado en la aplicación de encuestas a una muestra de 182 clientes. Los instrumentos utilizados se alinearon con el modelo SERVQUAL, que evalúa cinco dimensiones de la calidad del servicio: elementos tangibles, confiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. El objetivo principal fue determinar cómo la calidad del servicio influye en la satisfacción de los clientes, lo que ofrece un marco teórico útil para cualquier investigación sobre la optimización del servicio al cliente. Esta investigación servirá como marco referencial para tu proyecto de grado, dado que aborda la relación entre la calidad del servicio y la percepción del cliente, aplicando un modelo reconocido como SERVQUAL.

Estas investigaciones sirvieron como marco referencial en el proyecto de grado, mismo que ofrece herramientas y modelos que pueden aplicarse en la evaluación de la calidad del servicio en la agencia El Cristo del Banco Prodem.

## **11. METODOLOGÍA**

### **11.1. Tipo de investigación**

El tipo de investigación del presente proyecto de grado es descriptivo por lo cual se observó el contexto en estudio y se analiza para obtener información relevante.

La investigación descriptiva tiene como objetivo principal detallar y caracterizar un fenómeno o grupo de estudio sin manipular variables ni explicar las causas. Este tipo de investigación se enfoca en observar y documentar las características actuales de un fenómeno tal y como ocurre, proporcionando una visión precisa y contextualizada del objeto de estudio (Muguira, A. 2024).

### **11.2. Enfoque**

Según Mata, L. (2019). El enfoque cualitativo es utilizado en diversas disciplinas, como la sociología, la psicología, la antropología, la educación, la ciencia política y muchas otras. Se caracteriza por su enfoque en comprender y explorar fenómenos sociales y humanos a través de la recopilación y análisis de datos no numéricos, es decir, datos cualitativos. A diferencia del enfoque cuantitativo, que se centra en la medición y cuantificación de variables, el enfoque cualitativo se centra en la comprensión en profundidad de los aspectos subjetivos, culturales y contextuales de un fenómeno.

El enfoque cualitativo fue elegido para el presente proyecto de grado porque permite comprender en profundidad las percepciones y experiencias de los clientes y/o usuarios sobre la calidad del servicio en la Agencia El Cristo del Banco Prodem sucursal Beni-Pando.

### **11.3. Método**

#### **11.3.1. Método descriptivo**

Según Hernández et al (2014), "el método descriptivo busca especificar propiedades, características y perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro

fenómeno que sea sometido a un análisis. Mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar" (p. 92).

Según Sampieri et al (2014), el método descriptivo consiste en la observación y medición de fenómenos tal como se presentan en su contexto natural, sin que el investigador modifique o manipule las condiciones existentes. Se utiliza para recopilar datos que permitan describir las características de una población o fenómeno de manera objetiva y precisa (p. 82).

El método descriptivo ha sido elegido para el presente proyecto de grado porque es adecuado para detallar y caracterizar los factores e indicadores de la calidad del servicio en las cajas del Banco Prodem, sucursal Beni-Pando. Este enfoque permitió observar el fenómeno tal como se presenta en su contexto natural, sin modificar variables, lo que resulta ideal para recopilar datos objetivos sobre las percepciones y experiencias de los clientes. Según Hernández et al. (2014), el método descriptivo especifica propiedades y perfiles importantes de un fenómeno, lo que contribuye a un análisis preciso que puede luego ser aplicado en la optimización de la atención al cliente. Este método es clave para el proyecto, ya que proporciona una base para proponer mejoras basadas en las observaciones obtenidas del entorno bancario.

#### **11.4. Población y muestra**

Según López, P. (2004). La población se define como el conjunto completo de individuos, objetos o eventos que comparten características específicas y son objeto de estudio en una investigación. Por otro lado, la muestra representa un subconjunto seleccionado de manera estratégica de esta población, con el propósito de realizar análisis y generar conclusiones que puedan extrapolarse a toda la población, minimizando costos y tiempos de investigación.

La población objetivo serán los clientes y/o usuarios de la Agencia El Cristo del Banco Prodem, sucursal Beni-Pando, que utilizan los servicios en cajas. Según los datos proporcionados por el banco, el número promedio de atenciones diarias en las cajas asciende a 150. Con base en esta

información y en las técnicas empleadas en el presente proyecto, se estima que la población total de usuarios durante un mes sería de aproximadamente 3,000 personas. La muestra se seleccionará aleatoriamente o de manera estratificada, representando a diferentes grupos demográficos y de clientes, con el fin de garantizar la representatividad y obtener datos significativos sobre la calidad del servicio prestado.

#### **11.4.1. Población**

La población de este estudio se definió como el conjunto de clientes y/o usuarios de la Agencia El Cristo del Banco Prodem, sucursal Beni-Pando, que utilizan los servicios en cajas. Como señala López (2004), la población incluye a todos los individuos que comparten características específicas y son objeto de estudio. En este caso, se estima que el número de atenciones diarias en las cajas es de 150, lo que da una población aproximada de 3,000 usuarios al mes. A través de la observación, se buscó obtener un análisis detallado de la calidad del servicio proporcionado a estos usuarios frecuentes.

Además, se incluyó al jefe de operaciones, el personal administrativo y el equipo de caja, totalizando 20 personas dentro del grupo de estudio. A través de la observación, se buscó realizar un análisis detallado de la calidad del servicio proporcionado, tanto desde la perspectiva de los usuarios frecuentes como del personal responsable.

#### **11.4.2. Muestra**

La muestra seleccionada para este estudio estuvo conformada por 300 clientes y/o usuarios de la agencia, identificados mediante la técnica de observación y considerados representantes de la población objetivo o unidad de análisis.

##### ***11.4.2.1. Tipo de muestra***

Este proyecto de grado utilizó un tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionado de manera intencional o selectiva por el investigador. Esta metodología se justificó

en función de las necesidades del estudio, permitiendo centrarse en un grupo representativo de usuarios. En este sentido, se determinó que las encuestas fueron aplicadas al 10% de los clientes y/o usuarios que visitaron las instalaciones de la agencia en el transcurso de un mes, así como al 20% del personal administrativo, compuesto por cuatro individuos (el jefe de operaciones y tres cajeros).

## **11.5. Técnicas e Instrumentos**

### **11.5.1. Encuestas**

Según Montes, G. (2000). Las encuestas son una herramienta de investigación utilizada para recopilar datos sociológicos mediante la interrogación de los miembros de una sociedad. Permiten obtener información sobre diversas problemáticas a través de un sistema de preguntas, facilitando la observación científica y la uniformización de la recopilación de datos.

Se utilizó cuestionarios con enfoque cualitativo, descartando aspectos cuantitativos. Se emplearon encuestas abiertas para recopilar datos profundos sobre la satisfacción del cliente, experiencias de espera, percepciones de eficiencia y cortesía, así como otros aspectos relacionados con la calidad del servicio.

### **11.5.2. Entrevistas**

Según Díaz, L. (2013). La entrevista se define como una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos... tiene como propósito definir la entrevista, revisar su clasificación haciendo énfasis en la semiestructurada por ser flexible, dinámica y no directiva. Asimismo, se puntualiza la manera de elaborar preguntas, se esboza la manera de interpretarla y sus ventajas.

Las entrevistas semiestructuradas fueron aplicada a 4 funcionarios, entre ellos el jefe de operaciones y 3 cajeros quienes proporcionaron información cualitativa valiosa sobre la percepción de la calidad del servicio y las áreas de mejora.

Las entrevistas semiestructuradas también se aplicaron a 10 clientes y/o usuarios de la agencia, seleccionados por su frecuencia de visitas y su fidelidad como clientes de la entidad. Estos usuarios, considerados “clientes fieles”, acuden regularmente a la agencia no solo para realizar el pago de servicios básicos, sino también para gestionar diversas transacciones bancarias, lo cual les confiere un conocimiento amplio sobre los procesos y la atención brindada en el banco.

La experiencia prolongada de estos clientes con la entidad resultó en aportes significativos sobre la calidad del servicio, proporcionando perspectivas valiosas respecto a la consistencia en la atención, el tiempo de espera y la amabilidad del personal. Además, sus comentarios permitieron identificar aspectos que han contribuido a su lealtad, así como áreas específicas en las que perciben posibles mejoras. La inclusión de estos clientes fieles como parte de la muestra fortalece el análisis cualitativo al incorporar visiones de personas que han interactuado de manera constante con la agencia a lo largo del tiempo, ofreciendo una evaluación integral de su experiencia con los servicios bancarios.

### **11.5.3. Observación**

Según López, A et al. (2019). La observación es la base del conocimiento del mundo y de la actividad científica. Ella requiere atención enfocada en un objeto y la capacidad de discriminar diferencias entre los fenómenos. Se basa en la oposición estricta entre el sujeto (observador) y el objeto (percibido). Debe observarse sin ideas preconcebidas y el espíritu del observador debe ser pasivo, es decir, callarse y escuchar. El proceso de observación requiere un acto de atención que expande o enfoca la percepción en ciertos aspectos de lo que se está observando y el grado de atención puede variar. La observación tiene una connotación científica.

La observación directa en las cajas bancarias contribuyó a evaluar el comportamiento del personal, los tiempos de espera y otros aspectos de la calidad del servicio. Esto puede ser complementado con el uso de listas de verificación o escalas de evaluación.

#### **11.5.4. Documentación**

Según Gómez, D. et al (2017). Es el proceso de examinar, analizar y sintetizar información existente en diversas fuentes para obtener una visión completa y crítica sobre un tema específico. Se utiliza para fundamentar investigaciones, identificar tendencias y brechas en el conocimiento, y formular nuevas hipótesis.

Se analizaron documentos internos del Banco, como registros de quejas de clientes y/o usuarios, informes de desempeño del personal y políticas de servicio al cliente.

#### **11.5.5. Análisis de Datos Históricos**

Bnamericas (2024). Es una empresa que opera principalmente en el sector Banca. Conecta con sus contactos clave, proyectos, accionistas, noticias relacionadas y más. Esta empresa cuenta con operaciones en Bolivia. Algunos temas relacionados a sus desarrollos son: Financiamiento, Banco Comercial, Banca comercial y minorista, Inversión Privada, Inversión e Inversión Pública.

Banco Prodem SA, establecido en 1998 como Fondo Financiero Privado (FFP), fue creado con el objetivo de promover el financiamiento de pequeñas y medianas empresas, especialmente en áreas rurales de Bolivia. Durante sus primeros años, Prodem se enfocó en ofrecer servicios de microfinanzas para apoyar la economía local y el desarrollo rural, facilitando acceso a crédito a sectores tradicionalmente menos atendidos por la banca comercial.

En 2014, como resultado de la Ley de Servicios Financieros, Prodem comenzó su transición para convertirse en un banco múltiple, un cambio formalizado en julio de ese año. Este paso le permitió ampliar sus servicios financieros y alcanzar una mayor cobertura en el país. Hoy en día, Prodem es uno de los bancos con mayor presencia en áreas rurales, manteniendo su misión original de apoyo a microempresarios ya la economía local, pero con un rango más amplio de productos y servicios de banca comercial y minorista.

## **11.6. Resultados de los Instrumentos utilizados**

Se presentan los resultados de los instrumentos de recolección de datos, los cuales han sido claves para obtener información precisa y objetiva sobre la calidad del servicio en las cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem, sucursal Beni-Pando. La aplicación de estos instrumentos, cuidadosamente diseñados y aplicados, ha permitido captar las percepciones y experiencias de los clientes, lo que constituye una base para el análisis.

## **12. PROPUESTA CENTRAL**

A continuación, se presenta la parte central del proyecto de grado, donde se desarrollan y analizan los principales objetivos planteados en la investigación. Este apartado se enfocó en detallar la propuesta central, sustentada en los datos recolectados y analizados a través de los instrumentos diseñados para este estudio. Estos resultados han sido esenciales para armar una estrategia de mejora en la calidad del servicio en las cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem, sucursal Beni-Pando.

El desarrollo de los objetivos específicos inicia con el diagnóstico situacional sobre la percepción de los clientes, a fin de captar de manera precisa sus expectativas y niveles de satisfacción. Los datos obtenidos permiten entender de qué manera se perciben los servicios ofrecidos y cuáles son las áreas de oportunidad más relevantes.

En la siguiente etapa, se presenta un análisis de las causas de insatisfacción de los clientes en el área de cajas, permitiendo identificar patrones de insatisfacción y áreas de mejora directa. Esta identificación se fundamenta en la observación de los indicadores de calidad del servicio y en la retroalimentación de los clientes, que han sido clave para profundizar en el análisis.

Finalmente, se ofrecen estrategias específicas para mejorar la calidad del servicio en las cajas de la agencia, sustentadas en los resultados obtenidos. Estas estrategias están diseñadas para optimizar el desempeño operativo y mejorar la experiencia de los clientes, contribuyendo a la satisfacción y lealtad hacia la institución.

### **12.1. Diagnóstico situacional de la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio en las cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem sucursal Beni-Pando.**

## Resultados de las entrevistas

Para analizar los resultados de las entrevistas realizadas al personal de la agencia, es fundamental comprender las perspectivas y experiencias de quienes interactúan directamente con los clientes en el área de cajas. Las entrevistas semiestructuradas realizadas al jefe de operaciones y al personal de caja de la Agencia El Cristo del Banco Prodem sucursal Beni-Pando proporcionaron una visión sobre los desafíos operativos y las oportunidades de mejora en el servicio. Estos resultados permitieron identificar los elementos que impactan directamente en la calidad de la atención, tales como la rapidez en la atención, la capacitación en habilidades técnicas y blandas, el manejo del estrés en momentos de alta demanda y las percepciones de seguridad de los usuarios.

A continuación, se presentan los resultados del análisis de las respuestas obtenidas, estructurados en una tabla que resume las principales áreas de interés, como la eficiencia operativa, la efectividad de los programas de capacitación, la implementación de tecnología en la gestión de filas y la necesidad de mejorar la seguridad en las transacciones

Tabla 1

### *Análisis de respuestas*

Entrevista semi estructurada dirigida al jefe de operaciones y cajeros de la agencia el Cristo del banco Prodem sucursal Beni Pando	
Pregunta	Análisis
1. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta el personal de caja para cumplir con las expectativas de rapidez y eficiencia en la atención al cliente?	La principal coincidencia en las respuestas es que la variabilidad en la afluencia de clientes y la falta de herramientas tecnológicas dificultan mantener tiempos de atención rápidos y eficientes, especialmente en momentos de alta demanda. Tanto el gerente como los cajeros perciben la necesidad de mejorar la planificación en estos picos de afluencia y de contar con recursos que optimicen el flujo de trabajo.
2. Desde su experiencia, ¿qué tan eficaz considera que es el proceso de capacitación actual para el personal de	Las respuestas reflejan una percepción de que la capacitación actual es básica y requiere mayor

- caja en términos de calidad de servicio y manejo de situaciones complejas? actualización. El gerente y los cajeros concuerdan en la necesidad de un entrenamiento continuo, especialmente en habilidades blandas y en la gestión de situaciones de alta demanda. Existe también una necesidad de apoyo en áreas como resolución de conflictos y manejo del estrés.
3. ¿Qué herramientas o cambios tecnológicos cree que podrían implementarse en el área de cajas para mejorar los tiempos de espera y la satisfacción del cliente? Tanto el gerente como los cajeros están de acuerdo en que la implementación de un sistema de gestión de filas podría reducir los tiempos de espera y organizar mejor la atención. Además, se mencionó la necesidad de cajeros automáticos para transacciones básicas y pantallas informativas en el área de espera, lo que podría descongestionar el flujo y mejorar la experiencia del cliente.
4. ¿Cómo percibe el nivel de estrés en momentos de alta demanda y qué medidas considera necesarias para apoyar al personal en la gestión de estos picos de trabajo? La mayoría considera que los momentos de alta demanda generan altos niveles de estrés y que se beneficiaría de medidas como rotación de funciones y descansos adicionales en momentos pico. Esta estrategia sería útil para optimizar el rendimiento y reducir el agotamiento del personal, lo cual impacta directamente en la calidad de la atención brindada.
5. En su opinión, ¿qué aspectos adicionales podrían fortalecerse para mejorar la percepción de seguridad y confianza de los clientes en las transacciones en caja? Existe consenso en que reforzar la seguridad visible (como autenticación biométrica o doble verificación para transacciones grandes) fortalecería la confianza del cliente. También se sugiere la comunicación efectiva de las medidas de seguridad implementadas para crear una percepción sólida de protección y cuidado en las transacciones.

---

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de las entrevistas realizadas al personal del Banco Prodem fueron fundamentales para identificar factores e indicadores clave de calidad en el servicio de cajas, permitiendo abordar de manera precisa las áreas de oportunidad. Las perspectivas del jefe de operaciones y los cajeros destacaron elementos como la rapidez y eficiencia en la atención, la necesidad de

capacitación continua en habilidades blandas y técnicas, la implementación de herramientas tecnológicas para la gestión de filas, y la percepción de seguridad en las transacciones. Cada una de estas respuestas contribuyó a definir indicadores específicos de calidad, tales como tiempos de espera, consistencia en la información brindada, gestión del estrés en momentos de alta demanda, y confianza en la protección de datos. Este análisis sirvió de base para comprender los factores determinantes de una experiencia satisfactoria y establecer parámetros de mejora en el servicio de atención en cajas, alineados con las expectativas de los clientes y las capacidades operativas del banco.

Tabla 2

*Análisis de respuestas*

Entrevista semi-estructurada						
Dirigida a Clientes y/o Usuarios de la Agencia El Cristo del Banco Prodem Sucursal Beni-Pando						
Preguntas	Análisis					
<p>1 ¿Cómo calificaría la atención que recibe de los cajeros del Banco en una escala del 1 al 5? (Donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho).</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table> <p>Subpregunta: ¿Qué aspectos considera que podrían mejorar en la atención?</p>	1	2	3	4	5	<p>La mayoría de los clientes califican la atención en caja con calificación de 4 o 5, lo que indica un nivel general de satisfacción con el servicio. Sin embargo, algunos usuarios sugieren que sería beneficioso aumentar el número de cajeros en momentos de alta demanda. Esta solicitud de mayor eficiencia operativa resalta la importancia de gestionar adecuadamente los recursos humanos en horarios de alta afluencia.</p>
1	2	3	4	5		
<p>2 ¿Cuánto tiempo suele esperar en promedio para ser atendido en caja?</p> <p>Subpregunta: ¿Cree que este tiempo de espera es adecuado o le genera incomodidad?</p>	<p>Los tiempos de espera son un punto clave. Algunos usuarios mencionan que, antes de implementar el sistema de ticket virtual, la espera podía ser de hasta 30 minutos, lo cual resultaba incómodo. Con la introducción de este sistema, varios clientes han notado una mejora en la eficiencia del servicio. No obstante,</p>					

- cuando hay alta demanda, el tiempo de espera aún se percibe como un área a mejorar.
- 3 ¿Ha tenido alguna dificultad o inconveniente al realizar una transacción en caja?
- Subpregunta: ¿Cómo fue solucionado ese problema?
- Aunque la mayoría de los usuarios no han tenido dificultades graves al realizar transacciones, se mencionó un caso en el que un error en la verificación de la identidad generó una experiencia insatisfactoria. La falta de flexibilidad en la resolución de problemas específicos, como la corrección de nombres en depósitos, es un área donde se puede mejorar la capacitación del personal para ofrecer soluciones más eficaces y centradas en el cliente.
- 4 ¿Considera que el personal de caja es amable y atento con los clientes?
- Subpregunta: ¿En qué ocasiones ha notado un trato inadecuado o poco cordial?
- Los clientes generalmente se describen al personal como amable y atento. Sin embargo, en momentos de alta demanda, algunos usuarios notan que los cajeros parecen estresados y pueden omitir cortesías básicas, como saludos o despedidas. Esto sugiere la necesidad de estrategias para mantener la calidad del trato al cliente incluso bajo presión.
- 5 ¿Siente que los cajeros le brindan información clara y suficiente sobre los servicios que usted necesita?
- Subpregunta: ¿En algún momento sintió que faltó información o claridad en la explicación?
- La mayoría de los usuarios perciben que el personal de la caja brinda información clara y suficiente. Sin embargo, algunos mencionan que el personal nuevo puede carecer de la capacitación adecuada para responder preguntas detalladas. La capacitación continua y el apoyo a nuevos empleados son aspectos importantes para garantizar que todos los clientes reciban información completa y precisa.

- |  |   |
|--|---|
| <p>6 ¿Cómo evaluaría la seguridad y confiabilidad de las transacciones que realiza en las cajas del banco?</p> <p>Subpregunta: ¿Ha tenido alguna vez preocupaciones sobre la seguridad de sus datos o transacciones?</p>                       | <p>Los clientes valoran positivamente la seguridad en las transacciones, especialmente el uso de huellas digitales en lugar de códigos, lo que aumenta su confianza en la protección de sus datos. Esta percepción es un punto fuerte para el banco, que debe mantener y promocionar estos estándares de seguridad.</p>   |
| <p>7 ¿Cree que el Banco ofrece suficiente personal en las cajas para atender la demanda de los clientes?</p> <p>Subpregunta: ¿En qué momentos ha notado una falta de personal que afecte la calidad del servicio?</p>                          | <p>Aunque la cantidad de personal suele ser adecuada, en momentos de alta demanda los clientes consideran que sería útil contar con cajeros auxiliares. Esto es particularmente relevante en fechas específicas, como el inicio de mes, cuando la demanda es mayor debido a los pagos de facturas y créditos.</p>   |
| <p>8 ¿Qué tan probable es que recomiende el servicio del Banco Prodem a amigos o familiares en función de la atención recibida en las cajas?</p> <p>Subpregunta: ¿Qué cambiaría en el servicio para sentirse más inclinado a recomendarlo?</p> | <p>La mayoría de los usuarios están dispuestos a recomendar los servicios del banco, especialmente debido a la seguridad y la comodidad del sistema de ticket virtual. Sin embargo, algunas sugieren mejoras, como la posibilidad de utilizar identificaciones digitales en caso de olvido del carnet, lo que facilitaría ciertas transacciones y aumentaría la disposición a recomendar el servicio.</p> |

---

Fuente: Elaboración propia.

Las entrevistas realizadas a los clientes y/o usuarios de la Agencia El Cristo del Banco Prodem proporcionaron un entendimiento de la experiencia de atención en caja desde la perspectiva de los usuarios. A través de esta herramienta, se identificaron tanto fortalezas como áreas de mejora en el servicio, destacando la importancia de contar con personal capacitado y suficiente durante

los picos de demanda, así como la necesidad de mejorar la flexibilidad en la resolución de problemas específicos. La mayoría de los clientes expresaron satisfacción con la seguridad de las transacciones y el trato recibido, aunque también surgieron sugerencias para optimizar tiempos de espera y capacitación en la información brindada.

## Resultados de las Encuestas

Para evaluar la calidad del servicio en las cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem, sucursal Beni-Pando, se aplicaron encuestas dirigidas a clientes y usuarios frecuentes. Estos cuestionarios abordan aspectos como la percepción del tiempo de espera, la amabilidad del personal, la claridad de la información proporcionada y la seguridad en las transacciones, entre otros factores determinantes en la experiencia del usuario.

A continuación, se presenta un análisis de los datos recopilados, que aporta información fundamental para el desarrollo de estrategias orientadas a optimizar la calidad del servicio la agencia del Banco Prodem Sucursal Beni-Pando.

### Encuesta sobre la calidad del servicio en cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem Sucursal Beni-Pando

1. ¿Cómo calificaría el tiempo de espera para ser atendido en caja?  
300 responses

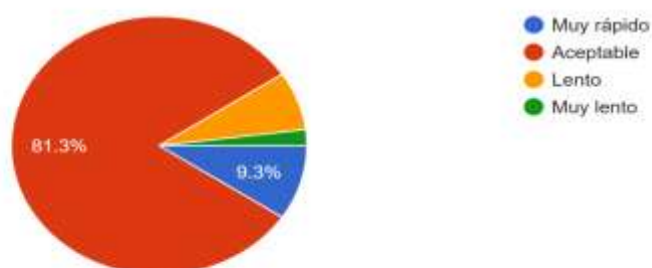


Figura 2. Calificación del tiempo de espera

Fuente: Elaboración propia.

En el análisis de los resultados de la figura N° 2 sobre la percepción del tiempo de espera en caja evidencia una tendencia predominantemente positiva, con la mayoría de los encuestados calificando la espera como “aceptable” (81.3%). Este resultado indica que, en términos generales, el tiempo de atención en caja satisface las expectativas de la mayoría de los clientes y se encuentra dentro de los márgenes tolerables de servicio. Esta percepción positiva es un indicador favorable para la institución, ya que la rapidez y eficiencia en la atención al cliente son factores determinantes en la calidad del servicio bancario.

Sin embargo, se observa una proporción significativa de respuestas que describen el tiempo de espera como “lento” o “muy lento”. Esta variabilidad en las respuestas sugiere que, aunque la espera es aceptable en condiciones normales, existen momentos específicos, posiblemente en horarios pico o fechas de alta demanda, en los que la capacidad de atención es insuficiente.

Por otro lado, algunos usuarios calificaron el tiempo de espera como “muy rápido”, lo cual indica que existen lapsos en los que el flujo de atención es óptimo. Este resultado podría estar relacionado con momentos de baja afluencia de clientes o con la eficiencia de sistemas como el ticket virtual en la organización de las filas de espera.

## 2. ¿Cómo evalúa la amabilidad del personal de caja?

300 respuestas

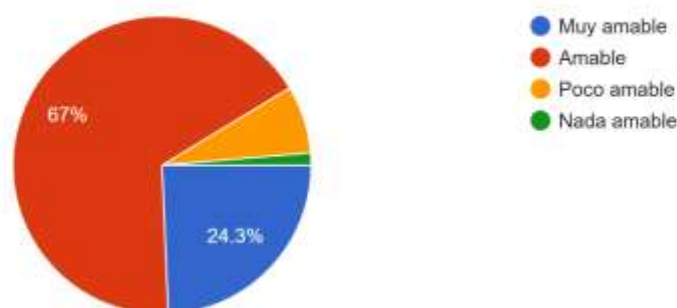


Figura 3. Evaluación de la amabilidad del personal de caja

Fuente: Elaboración propia.

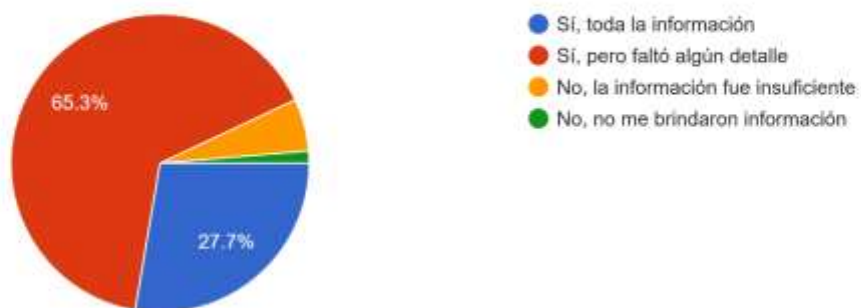
En la figura N° 3 se presenta el análisis de los resultados sobre la amabilidad del personal de caja evidencia una percepción mayormente positiva por parte de los clientes, ya que una amplia proporción de encuestados evaluó al personal como "amable" (67%) o "muy amable"(24.3%). Este resultado indica que, en términos generales, los usuarios experimentan un trato satisfactorio y cordial en sus interacciones con el personal de caja, lo cual es fundamental para la calidad del servicio en el contexto bancario. La amabilidad en la atención es crucial, ya que contribuye a la percepción positiva de la institución y fomenta la lealtad del cliente.

No obstante, un número significativo de respuestas descritas al personal como "poco amable" o "nada amable", lo que revela una inconsistencia en la calidad del trato recibido por los usuarios. Las percepciones negativas sugieren que ciertos empleados pueden no estar cumpliendo consistentemente con los estándares de cortesía y empatía necesarios para asegurar una experiencia de atención positiva. Estas variaciones en la evaluación pueden deberse a factores como el estrés en momentos de alta exigencia o una capacitación insuficiente en habilidades interpersonales.

Este análisis sugiere que, aunque la percepción general de amabilidad es favorable, existe una necesidad de estandarizar la calidad en el trato al cliente. Para ello, se recomienda implementar programas de capacitación continua que refuercen habilidades de comunicación y empatía en el personal, así como protocolos que ayuden a manejar el estrés en horarios pico. Establecer estos lineamientos no solo contribuiría a mejorar la experiencia del cliente, sino que también fortalecería la consistencia en la calidad de atención, alineando las interacciones del personal de caja con los valores de servicio de la institución.

### 3. ¿El cajero le brindó la información que necesitaba de manera clara?

300 respuestas



*Figura 4.* Percepción de la facilidad informativa del cajero

Fuente: Elaboración propia.

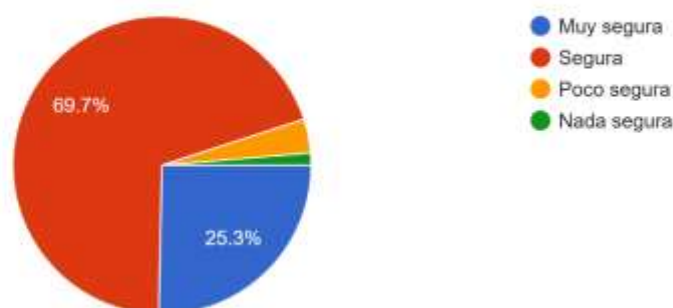
El análisis de las respuestas de la figura N° 4 en cuanto a la claridad de la información proporcionada por el personal de caja revela una percepción mayormente positiva, ya que una cantidad significativa de encuestados indicó que recibió “toda la información” necesaria. Esto sugiere que el personal de caja, en general, cumple con el estándar de claridad en la comunicación, lo cual es fundamental en el contexto bancario, donde la precisión y exhaustividad de la información son cruciales para la toma de decisiones por parte de los clientes.

Sin embargo, un número considerable de respuestas afirmó que, aunque recibieron la información, "faltó algún detalle". Esta observación indica que la comunicación no siempre es completa y puede generar dudas en los clientes. Las omisiones de detalles en la información podrían deberse a una falta de estandarización en los protocolos de atención o a variaciones en la capacitación de los empleados.

Además, una proporción menor, aunque notable, de usuarios mencionó que la información proporcionada era “insuficiente” o que “no se les brindó información”. Estas respuestas indican deficiencias en algunos casos específicos, lo que podría estar relacionado con la falta de experiencia o de capacitación del personal en áreas específicas de consulta, afectando negativamente la percepción de confiabilidad y profesionalismo del servicio.

#### 4. ¿Cómo calificaría la seguridad de las transacciones que realiza en caja?

300 respuestas



*Figura 5.* Calificación de la seguridad de las transacciones

Fuente: Elaboración propia.

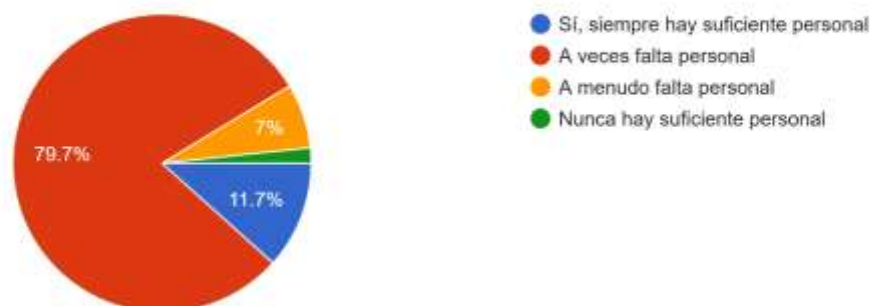
En la figura N° 5 se hizo el análisis en cuanto a la seguridad percibida en las transacciones en caja muestra que una amplia mayoría de los encuestados evalúa la seguridad como "segura" (69.7%) o "muy segura" (25.3%). Este resultado indica una percepción positiva generalizada de las medidas de seguridad implementadas por el banco, lo cual es fundamental en el sector financiero.

Sin embargo, un segmento más pequeño de los encuestados evaluó la seguridad como "poco segura" o "nada segura". Esta percepción negativa sugiere que existen áreas en las que las políticas o los protocolos de seguridad no están cumpliendo con las expectativas de ciertos usuarios. Esto podría deberse a incidentes individuales, una falta de comunicación sobre las medidas de seguridad implementadas, o experiencias negativas pasadas que han afectado la confianza de estos clientes en la protección de sus transacciones.

Este contraste en las evaluaciones sugiere la necesidad de reforzar y comunicar de manera más efectiva las políticas de seguridad, especialmente en los momentos de interacción en caja. Para abordar las inquietudes de los usuarios que calificaron la seguridad como insuficiente, se recomienda implementar campañas informativas que expliquen los mecanismos de protección en vigor, como autenticaciones seguras y verificación de identidad en las transacciones..

### 5. ¿Cree que el número de cajeros es suficiente para atender a todos los clientes?

300 respuestas



*Figura 6.* Percepción sobre el número de cajeros

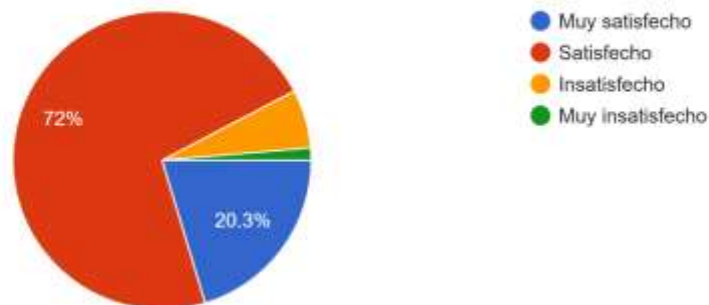
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 6 N° se presenta el análisis de los resultados sobre la percepción de la suficiencia de personal en las cajas muestra que una gran mayoría de los encuestados considera que "a veces falta personal" (79.7%) o que "a menudo falta personal". Esta percepción sugiere que el banco enfrenta dificultades para satisfacer de manera constante la demanda de atención en momentos de alta afluencia. Las respuestas destacan una posible falta de planificación en la asignación de recursos humanos en horarios críticos.

Algunos clientes reportaron que "siempre hay suficiente personal" (11.7%), lo cual indica que, en ciertos horarios o situaciones, el flujo de atención es adecuado. Sin embargo, la mayor parte de las respuestas apuntan a la percepción de escasez de personal en los periodos de mayor demanda, como fechas de pago o inicio de mes. Esta variabilidad en la percepción es una señal de que el banco podría beneficiar de una mejor planificación en la asignación de personal, optimizando la presencia de cajeros durante los horarios y días de mayor afluencia de clientes.

Para abordar esta problemática, el banco debería considerar estrategias de redistribución del personal, como rotaciones o la implementación de un modelo de "cajeros auxiliares" en los períodos críticos. Estas permitirían una respuesta rápida a la fluctuación en el volumen de clientes, garantizando un servicio ágil y mejorando la percepción de suficiencia de personal entre los usuarios.

6. ¿Qué tan satisfecho está con la rapidez con la que el cajero resolvió su solicitud o problema?  
300 respuestas



*Figura 7.* Percepción de la rapidez de atención

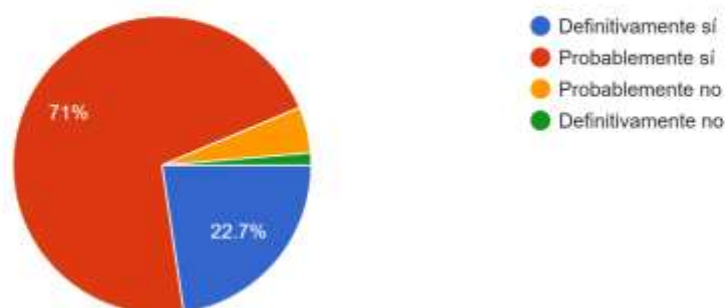
Fuente: Elaboración propia.

Como se evidencia en la figura N° 7 la mayoría de los clientes reporta estar "Satisfecho" (72%) o "Muy satisfecho" (20.3%) con la rapidez en la atención, lo cual indica una percepción positiva de la eficiencia operativa en los tiempos de respuesta. La alta frecuencia de estas respuestas implica que el personal de caja cumple con las expectativas de servicio en la mayoría de los casos, lo cual es un aspecto crítico en la calidad del servicio, especialmente en servicios bancarios donde la rapidez es altamente valorada.

Aunque la mayoría de los clientes se muestra satisfecha, se observa un número considerable de respuestas de "Insatisfecho" y "Muy insatisfecho". Esto indica que, en ciertos casos, el servicio no logra cumplir consistentemente con las expectativas de rapidez. Las instancias de insatisfacción podrían estar vinculadas a momentos de alta demanda o a la variabilidad en el rendimiento del personal, lo cual sugiere posibles áreas de mejora en la planificación y en la estandarización de procesos para evitar estas percepciones negativas.

### 7. ¿Recomendaría el servicio de cajas del Banco Prodem a un amigo o familiar?

300 respuestas



*Figura 8. Recomendación del Banco*

Fuente: Elaboración propia.

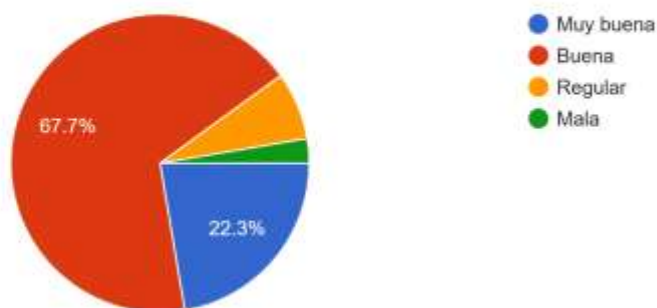
En cuanto a la figura N° 8 denota que la mayoría de los clientes responden con "Probablemente sí" (71%) o "Definitivamente sí" (22.7), lo cual indica una percepción positiva general hacia la calidad del servicio. Este nivel de satisfacción puede estar asociado con factores como la cordialidad y la rapidez en la atención, que se han destacado en otras preguntas como aspectos importantes para los clientes.

Sin embargo, también hay respuestas "Probablemente no" y "Definitivamente no", que reflejan la existencia de un grupo de clientes insatisfechos. Estos clientes pueden estar influenciados por experiencias negativas, posiblemente relacionadas con la inconsistencia en los tiempos de espera o la calidad de la atención en momentos específicos. Esto sugiere áreas de oportunidad donde el banco puede implementar mejoras para convertir estas opiniones en experiencias recomendables.

La disposición mayoritaria de los clientes a recomendar el servicio de cajas sugiere una percepción positiva en términos de calidad de atención, aunque las respuestas negativas indican áreas que podrían beneficiarse de ajustes. Al abordar las causas subyacentes de insatisfacción, el Banco Prodem puede fortalecer la lealtad de sus clientes, incrementando así su reputación y competitividad en el mercado.

### 8. En general, ¿cómo evaluaría su experiencia con el servicio de cajas del Banco Prodem?

300 respuestas



*Figura 9.* Evaluación general del servicio de caja

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura N° 9 la mayor parte de las respuestas se ubican en las categorías "Buena" (67.7%) y "Muy buena" (22.3%), lo que indica que la percepción general del servicio de cajas es positiva. Los clientes que expresan estos niveles de satisfacción probablemente valoran aspectos como la eficiencia y la atención brindada por el personal, elementos críticos en la calidad del servicio bancario.

A pesar de la tendencia positiva, existe un número de respuestas en las categorías "Regular" y "Mala". Este grupo de clientes insatisfechos indica áreas de mejora en el servicio, particularmente en la consistencia de la calidad de atención y en la gestión de tiempos de espera.

La prevalencia de una percepción "Buena" y "Muy buena" indica que el banco está cumpliendo con las expectativas de sus clientes en términos de calidad del servicio de cajas, lo cual constituye una base sólida para la fidelización y satisfacción del cliente.

A continuación, se presenta el diagnóstico situacional de la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio en las cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem, sucursal Beni-Pando, representado a través de la matriz FODA. Esta matriz identifica fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron obtenidas con los datos de encuestas y entrevistas,

considerando aspectos de calidad de servicio clave como eficiencia, amabilidad, rapidez y resolución de problemas:



Figura 10. Matriz FODA

Fuente: Elaboración propia.

### 12.1.1. Análisis de los elementos de la matriz FODA

#### 12.1.1.1. Fortalezas

### **Capacidad de respuesta**

La mayoría de los clientes evaluó positivamente la rapidez con la que el personal de caja resolvía sus solicitudes, especialmente en transacciones básicas. Esta agilidad en el servicio contribuyó a mejorar la percepción de fiabilidad del banco, ya que los clientes sintieron que sus necesidades eran atendidas de manera oportuna. Este factor resultó fundamental para consolidar una experiencia de servicio eficiente, lo que a su vez fortaleció la confianza de los clientes en la capacidad operativa del banco.

### **Cordialidad del personal**

El personal de la agencia fue percibido como amable y atento, lo cual generó altos niveles de satisfacción entre los usuarios. La amabilidad en el trato se manifestó en el uso de expresiones de cortesía, atención personalizada y disposición a ayudar en todo momento. Este enfoque en la empatía contribuyó a la creación de un ambiente agradable, fundamental para la fidelización y la lealtad de los clientes hacia la institución.

### **Percepción de seguridad en transacciones**

La seguridad en la protección de datos personales y transacciones fue altamente valorada por los clientes. La implementación de mecanismos como autenticación biométrica reforzó la confianza en el banco, brindando a los usuarios una sensación de protección y confiabilidad. Este elemento fue esencial para construir una imagen sólida de seguridad, que es particularmente relevante en el contexto financiero.

### **Instalaciones adecuadas**

Las instalaciones físicas de la agencia fueron valoradas positivamente, contribuyendo a una experiencia cómoda y profesional. Un entorno limpio y bien organizado facilitó la circulación de los clientes y optimizó la interacción con el personal de caja. Este factor de tangibilidad

reforzó la imagen institucional, dado que los clientes asociaron el entorno con una gestión cuidadosa y profesional.

#### ***12.1.1.2. Oportunidades***

##### **Implementación de mejoras tecnológicas**

La integración de sistemas de gestión de filas y turnos representó una oportunidad clave para reducir los tiempos de espera y mejorar la eficiencia en la atención al cliente. La adopción de tecnología moderna no solo habría optimizado la experiencia del cliente, sino que también habría alineado a la agencia con prácticas bancarias contemporáneas.

##### **Capacitación continua del personal**

Una capacitación continua del personal en áreas de atención y resolución de problemas específicos permitió mejorar las competencias del equipo y prepararlo para responder a situaciones de alta demanda o casos complejos. Esta oportunidad fue crítica para elevar los estándares de servicio y adaptar las habilidades del personal a las expectativas en evolución de los clientes.

##### **Incremento de horarios en picos de demanda**

Ajustar el horario del personal en función de la afluencia de clientes en momentos de alta demanda fue una estrategia clave para optimizar la eficiencia de atención en la agencia. Incrementar la disponibilidad del personal durante los picos de demanda mejoró la percepción de rapidez y redujo la insatisfacción derivada de largos tiempos de espera.

##### **Estandarización de procedimientos de atención**

La implementación de protocolos estandarizados para la atención en caja brindó una experiencia consistente y alineada con las expectativas de los clientes en distintos momentos del día. Esta

oportunidad de estandarización permitió reducir la variabilidad en el servicio, garantizando que todos los clientes recibieran una atención uniforme y de alta calidad.

### ***12.1.1.3. Debilidades***

#### **Variabilidad en tiempos de espera**

La falta de uniformidad en los tiempos de espera, especialmente durante los picos de demanda, afectó negativamente la percepción de eficiencia del servicio. Esta variabilidad generó frustración entre los clientes, quienes esperaban una atención más ágil y consistente. Esta debilidad subrayó la necesidad de mejorar la planificación operativa para optimizar la experiencia del cliente.

#### **Inconsistencia en la información brindada**

En ocasiones, la información proporcionada a los clientes sobre los servicios y transacciones no fue clara ni coherente. Esta falta de claridad generó confusión y disminuyó la confianza del cliente en la precisión y transparencia del servicio. La inconsistencia en la comunicación reflejó una oportunidad de mejora en la capacitación del personal para asegurar una información clara y precisa.

#### **Falta de personal en horarios específicos**

La insuficiencia de cajeros en ciertos horarios de alta demanda causó un incremento en los tiempos de espera y afectó la percepción de eficiencia en el servicio. Este déficit en el personal limitó la capacidad de la agencia para responder de manera óptima a las necesidades de los clientes, poniendo en evidencia la importancia de ajustar los recursos humanos de acuerdo con la demanda.

### **Escasa flexibilidad en la resolución de problemas específicos**

En algunos casos, los clientes percibieron que ciertos problemas no fueron resueltos de manera eficaz debido a procedimientos rígidos o falta de flexibilidad en el servicio. Esta debilidad reflejó una oportunidad de mejora en el enfoque del servicio al cliente, promoviendo soluciones más personalizadas que se adapten a situaciones individuales.

#### ***12.1.1.4. Amenazas***

### **Competencia bancaria**

La presencia de otros bancos en la región con un enfoque en mejora continua representó una amenaza para la lealtad de los clientes de Prodem. La competencia impulsó una comparación directa de los servicios, y cualquier deficiencia en la calidad de atención podía traducirse en pérdida de clientes a favor de bancos que ofrezcan una experiencia superior.

### **Aumento de expectativas del cliente**

Las expectativas de los clientes evolucionaron constantemente, con una creciente demanda de rapidez, personalización y tecnología en la atención bancaria. Esta amenaza presionó a la agencia para que se adaptara a las nuevas demandas o arriesgara la insatisfacción y la pérdida de clientes frente a instituciones financieras que ofrecieran servicios más innovadores.

### **Desgaste del personal**

La carga de trabajo en momentos de alta demanda generó estrés y desgaste en el personal de caja, lo cual impactó en la calidad de la atención brindada. Este desgaste puso en riesgo la capacidad del equipo para mantener un trato amable y eficiente, afectando la percepción de los clientes y la calidad general del servicio.

## **Riesgos operacionales**

La falta de adaptación rápida a las fluctuaciones del mercado y a las demandas emergentes de los clientes planteó riesgos operacionales para la agencia. La lentitud en la implementación de mejoras o en la adopción de innovaciones pudo afectar la competitividad de la agencia, limitando su capacidad para retener clientes frente a cambios del entorno financiero.

### ***12.1.1.5. Conclusión del Análisis FODA***

Este diagnóstico situacional evidenció que, si bien la percepción de la calidad de atención en las cajas fue mayormente positiva, existieron áreas críticas de mejora para alcanzar una experiencia de servicio más uniforme y alineada con las expectativas cambiantes de los clientes.

La implementación de estrategias que redujeran los tiempos de espera, aumentará la flexibilidad en la atención y optimizaran el flujo de trabajo durante los picos de demanda habrían fortalecido la percepción de los clientes sobre el servicio de la agencia. Estos ajustes no solo mejorarían la experiencia del cliente, sino que también incrementarían la competitividad de la agencia frente a la creciente competencia en el sector financiero.

### 12.1.2. Modelo Servqual

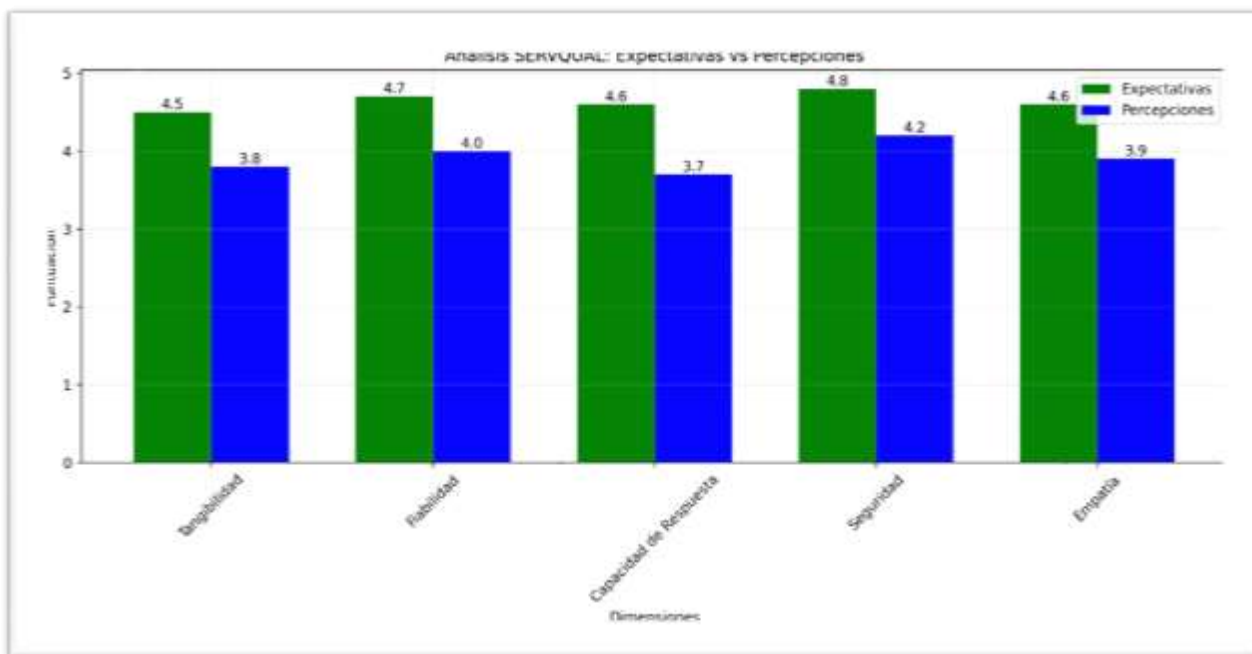


Figura 11. Modelo Servqual

Fuente: Elaboración propia.

#### Interpretación de los datos

En la figura N°11, se muestran las evaluaciones de las expectativas y percepciones de los clientes en las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL para la agencia bancaria. A continuación, se interpreta cada dimensión en función de la teoría de Parasuraman et al. (1998):

**Tangibilidad:** Las expectativas en esta dimensión (4.5) son superiores a las percepciones (3.8). Esto sugiere que los clientes esperan instalaciones, equipo y apariencia del personal más sobresalientes que lo que perciben actualmente. La diferencia indica una oportunidad para mejorar la apariencia física del servicio.

**Fiabilidad:** En esta dimensión, las expectativas son de 4.7 y las percepciones son de 4.0, reflejando una brecha significativa. Esto indica que los clientes consideran que la agencia no

está cumpliendo totalmente con la promesa de un servicio preciso y consistente. La confiabilidad es fundamental en un banco, por lo que abordar esta brecha es crucial.

Capacidad de respuesta: La diferencia entre las expectativas (4.6) y las percepciones (3.7) sugiere que el tiempo de respuesta y la disposición del personal podrían mejorar. Los clientes esperan un servicio más rápido y una mejor disposición del personal para ayudarles, lo cual actualmente no están percibiendo al nivel esperado.

Seguridad: Aquí, las expectativas (4.8) son mayores que las percepciones (4.2). Aunque la percepción es relativamente alta, aún existe una brecha que muestra que los clientes esperan mayor confianza y seguridad en las transacciones y la competencia del personal.

Empatía: Las expectativas son de 4.6 y las percepciones de 3.9, indicando una brecha en la atención personalizada y en la capacidad de entender las necesidades individuales de los clientes. Esto sugiere que el servicio podría mejorar en términos de sensibilidad y atención personalizada para satisfacer mejor las expectativas de los clientes.

El modelo SERVQUAL enfocado en la calidad del servicio en las cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem, se consideró las cinco dimensiones del modelo SERVQUAL: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía.

A continuación, se define cada una en el contexto del servicio de cajas en esta agencia y se proponen ítems específicos de evaluación que pueden aplicarse para medir la percepción y expectativas de los clientes.

### **Modelo SERVQUAL para el Banco Prodem, Agencia El Cristo (Servicio de Cajas)**

#### **1. Tangibilidad**

Esta dimensión se refirió a los aspectos físicos y materiales del servicio, que afectan la percepción del cliente sobre la profesionalidad y calidad del entorno.

### **Ítems de Evaluación**

- Limpieza y organización de las instalaciones de la agencia.
- Aspecto profesional y presentación del personal de caja.
- Accesibilidad y comodidad del área de espera (sillas, distribución del espacio, visibilidad de los anuncios).
- Disponibilidad de equipo en buen estado (computadoras, impresoras, sistemas de gestión de filas).

### **2. Fiabilidad**

La fiabilidad refleja la capacidad de la agencia para brindar el servicio de manera consistente y confiable, cumpliendo con las promesas hechas a los clientes.

### **Ítems de Evaluación**

- Cumplimiento de los tiempos estimados de espera y atención.
- Precisión y exactitud en las transacciones y en la información brindada al cliente.
- Consistencia en el nivel de servicio entre diferentes visitas a la agencia.
- Resolución efectiva de errores en transacciones y problemas específicos de los clientes.

### **3. Capacidad de respuesta**

La capacidad de respuesta evalúa la disposición y prontitud del personal para asistir y resolver las solicitudes de los clientes de manera rápida y eficiente.

### **Ítems de Evaluación**

- Rapidez en la atención de cada cliente, especialmente en momentos de alta demanda.
- Disposición del personal de caja para resolver problemas específicos y responder a preguntas.

- Capacidad del personal para manejar las transacciones de forma ágil sin errores.
- Eficiencia del sistema de gestión de filas (ej. sistema de tickets) en la reducción de tiempos de espera.

#### **4. Seguridad**

La seguridad mide la confianza que el cliente tiene en la protección de sus transacciones y en la confidencialidad de sus datos personales.

#### **Ítems de Evaluación**

- Confidencialidad en el manejo de la información personal y financiera del cliente.
- Uso de medidas de seguridad visibles y confiables (ej. sistemas biométricos, autenticación de huellas).
- Profesionalismo del personal en el manejo de documentos y datos sensibles.
- Claridad en la comunicación de las políticas de seguridad a los clientes.

#### **5. Empatía**

La empatía se centra en la capacidad de la agencia y su personal para comprender y atender de manera personalizada las necesidades individuales de los clientes.

#### **Ítems de Evaluación**

- Amabilidad y cortesía del personal de caja en el trato al cliente.
- Atención personalizada según la situación o necesidad específica del cliente.
- Sensibilidad y profesionalismo del personal en la resolución de problemas complejos o de atención especial.
- Disponibilidad del personal para brindar explicaciones detalladas y responder preguntas con paciencia.
- Implementación del Modelo SERVQUAL en la Agencia El Cristo

## Procedimiento de Aplicación

Encuestas SERVQUAL: Se diseñó cuestionarios para capturar las expectativas y percepciones de los clientes en cada dimensión. Los clientes evaluarán su nivel de satisfacción utilizando una escala de Likert, por ejemplo, de 1 a 5, donde 1 es "Muy insatisfecho" y 5 es "Muy satisfecho".

Evaluación de Brechas: Al comparar las puntuaciones de expectativas y percepciones en cada ítem, se pueden identificar las brechas de servicio en cada dimensión. Una puntuación baja en las percepciones en relación con las expectativas indica una brecha de calidad, lo que sugiere áreas específicas de mejora.

## Cálculo de las brechas

Las brechas se calculan como la diferencia entre las expectativas y las percepciones para cada dimensión. Fórmula:

$$\text{Brecha} = \text{Expectativas} - \text{Percepciones}$$

Tabla 3

### *Brechas entre Expectativas y Percepciones*

Dimensión	Expectativas	Percepciones	Brecha
Tangibilidad	4.5	3.8	0.7
Fiabilidad	4.7	4	0.7
Capacidad de respuesta	4.6	3.7	0.9
Seguridad	4.8	4.2	0.6
Empatía	4.6	3.9	0.7

Fuente: Elaboración propia.

## Interpretación

- Tangibilidad: La brecha de 0.7 indica que los clientes perciben deficiencias en la apariencia de las instalaciones y el equipamiento.

- **Fiabilidad:** La brecha de 0.7 refleja un incumplimiento en la consistencia del servicio.
- **Capacidad de respuesta:** La brecha más alta, 0.9, sugiere que el personal no está respondiendo con la rapidez esperada.
- **Seguridad:** La brecha de 0.6 es relativamente menor, pero sigue indicando áreas de mejora en la confianza del cliente.
- **Empatía:** La brecha de 0.7 evidencia la necesidad de mejorar la atención personalizada.

**Análisis y Mejoras:** Una vez identificadas las brechas más significativas, se pueden implementar mejoras específicas en capacitación del personal, optimización de tiempos de espera, inversión en equipos o tecnología, entre otros.

### **Conclusión del Modelo SERVQUAL para el Banco Prodem**

El modelo SERVQUAL aplicado en la agencia permitió evaluar sistemáticamente las percepciones del cliente sobre la calidad de servicio en las cajas, facilitando la identificación de áreas de mejora y la optimización de la experiencia del cliente en línea con sus expectativas y estándares de calidad bancarios.

En una investigación cualitativa, el enfoque principal radica en comprender a profundidad las percepciones, experiencias y expectativas de los usuarios. Sin embargo, integrar cálculos específicos, como las brechas del Modelo SERVQUAL, aporta un valor significativo al estudio al complementar el análisis cualitativo con datos cuantitativos que reflejan diferencias medibles entre expectativas y percepciones.

Aunque la investigación se centra en recoger percepciones subjetivas a través de herramientas cualitativas como entrevistas y encuestas abiertas, el cálculo de las brechas SERVQUAL permite cuantificar las áreas específicas donde las expectativas de los clientes no se cumplen. Esto valida y contextualiza los hallazgos cualitativos, proporcionando un marco más robusto para el análisis.

Las brechas numéricas ayudan a visualizar de manera objetiva las dimensiones del servicio con mayores deficiencias. Esto facilita priorizar las áreas de mejora dentro de la entidad estudiada, lo que de otro modo podría ser menos evidente en un análisis exclusivamente cualitativo.

Complementariedad metodológica:

La incorporación de estos cálculos no contradice el enfoque cualitativo de la investigación, sino que lo enriquece. La finalidad no es realizar un análisis estadístico complejo, sino usar indicadores específicos para entender mejor las condiciones actuales del servicio y justificar la necesidad de mejoras basadas en evidencias cuantificables.

Los datos numéricos permiten comunicar hallazgos de manera más accesible para audiencias técnicas o gerenciales que valoran la presentación de indicadores concretos. Esto fortalece la argumentación para la implementación de estrategias basadas en las conclusiones de la investigación.

El cálculo de las brechas no sustituye el análisis profundo de las percepciones subjetivas; más bien, lo complementa. No se realizarán análisis numéricos extensivos ni comparaciones estadísticas más allá de lo necesario para establecer los índices de las brechas.

Las brechas se calculan únicamente para facilitar una mejor comprensión del entorno estudiado y para identificar de manera objetiva las discrepancias en la calidad del servicio. Esto se alinea con el propósito cualitativo de entender a profundidad la experiencia del cliente desde múltiples perspectivas.

## **12.2. Identificar las causas de insatisfacción de los clientes y/o usuarios en el área de cajas de la Agencia El Cristo del Banco.**

Para identificar las causas de insatisfacción de los clientes en el área de cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem, sucursal Beni-Pando, se utilizó una tabla que sirvió de herramienta fundamental para analizar de manera estructurada los factores que contribuyen a la

insatisfacción, agrupándolos en categorías clave como calidad de servicio, tiempo de espera, flexibilidad y capacitación del personal.

Tabla 4

*Causas de Insatisfacción Identificadas*

Causas de Insatisfacción Identificadas			
Calidad de Servicio	Tiempo de Espera	Flexibilidad	Capacitación
Capacitación Inadecuada	Insuficiencia de Cajas y Gestión Ineficiente de Colas	Comunicación Deficiente	Gestión de Conocimiento Débil y Falta de Mentores
Falta de Manejo del Estrés Supervisión Ineficiente	Falta de Canales Alternativos	Políticas Rígidas	Inducción Insuficiente

Fuente: Elaboración propia.

La tabla en donde muestra las causas de insatisfacción identificadas fue construida a través de las herramientas de investigación utilizadas, es decir de las entrevistas y encuestas dirigidas a los clientes y/o usuarios del banco Prodem y personal administrativo.

### **Calidad de Servicio**

#### **Capacitación Inadecuada**

Se identificó que los clientes perciben una falta de conocimientos en algunos cajeros, lo cual afecta la calidad de la atención, especialmente en consultas y transacciones específicas. Esto subraya la necesidad de fortalecer la capacitación del personal en áreas específicas para asegurar un servicio más homogéneo y de mayor calidad.

### **Falta de Manejo del Estrés**

Los resultados reflejan que, en momentos de alta demanda, el personal no siempre maneja de manera óptima el estrés, lo cual afecta la eficiencia en la resolución de problemas. Implementar capacitación en técnicas de manejo de estrés podría mejorar la capacidad de respuesta en situaciones de alta demanda.

### **Supervisión Ineficiente**

Algunos clientes han mencionado que la calidad del servicio varía según el horario o el día, lo cual sugiere que una supervisión más estricta y una revisión periódica del rendimiento podrían mejorar la consistencia en la calidad de la atención brindada.

### **Tiempo de Espera**

#### **Insuficiencia de Cajas y Gestión Ineficiente de Colas**

Una de las principales quejas de los clientes es el tiempo de espera prolongado, especialmente en horas pico. La falta de un sistema eficiente de gestión de filas contribuye a la percepción de lentitud en el servicio. Invertir en más personal o implementar un sistema de gestión de filas automatizado podría reducir estos tiempos.

### **Falta de Canales Alternativos**

Algunos encuestados sugieren que la implementación de servicios digitales o canales alternativos (como transacciones en cajeros automáticos) podría descongestionar las cajas y reducir los tiempos de espera en las sucursales.

## **Flexibilidad**

### **Comunicación Deficiente**

Las entrevistas revelaron que los clientes a menudo reciben información contradictoria o incompleta sobre los servicios ofrecidos, lo que genera confusión y afecta negativamente su experiencia. Mejorar la claridad y consistencia de la comunicación con los clientes podría reducir esta confusión.

### **Políticas Rígidas**

Los clientes perciben que ciertos problemas no se resuelven de manera flexible debido a políticas internas restrictivas. Flexibilizar ciertas políticas podría permitir al personal adaptar la atención según las necesidades específicas del cliente, mejorando así la experiencia del usuario.

## **Capacitación**

### **Gestión de Conocimiento Débil y Falta de Mentores**

Los resultados indican que el personal podría beneficiarse de un programa de mentoría o de formación continua, especialmente en la resolución de problemas complejos. Esto ayudaría a estandarizar los conocimientos y habilidades del personal, mejorando la atención.

### **Inducción Insuficiente**

La variabilidad en la calidad del servicio sugiere que la falta de una inducción completa para los nuevos empleados impacta en la consistencia de la atención. Los clientes reportan que la experiencia de servicio es irregular, dependiendo del empleado que los atiende. Mejorar la inducción podría reducir esta variabilidad.

Al desglosar y analizar los factores que afectan la calidad de atención y los tiempos de espera, esta herramienta permitió estructurar de manera organizada las opiniones y percepciones de los clientes y usuarios. La identificación de áreas clave como la capacitación del personal, la gestión del tiempo de espera, la flexibilidad en las políticas y la comunicación interna, contribuyó directamente al logro del objetivo general del estudio, que buscaba mejorar la calidad del servicio y optimizar la experiencia del cliente. Gracias al diagrama de Ishikawa, fue posible comprender con mayor profundidad las necesidades y expectativas de los usuarios, estableciendo una base sólida para implementar mejoras efectivas en el servicio del banco.

### **12.3. Proponer estrategias específicas para mejorar la calidad del servicio a los clientes y/o usuarios de la Agencia El Cristo.**

#### **12.3.1. Matriz MAFE**

La Matriz MAFE fue implementada en el presente proyecto de grado como una herramienta para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan la calidad del servicio al cliente en la Agencia El Cristo del Banco Prodem, sucursal Beni-Pando. A través de este análisis se permitió formular estrategias efectivas en cuatro categorías: ofensivas, adaptativas, defensivas y de supervivencia. A partir de la combinación de estas variables, se generaron propuestas, como el fortalecimiento de la capacitación continua del personal, la optimización de tiempos de espera y el uso de la percepción de seguridad en transacciones como ventaja competitiva.

La Matriz MAFE facilitó un enfoque estratégico que contribuye directamente al objetivo de mejorar la atención al cliente, asegurando que la agencia esté preparada para satisfacer las demandas del mercado y enfrentar los retos de la competencia.



Figura 12. Matriz MAFE

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presenta las estrategias ofensivas (FO) que el Banco Prodem debería adoptar para mejorar la calidad del servicio al cliente en su Agencia El Cristo, integrando sus fortalezas con las oportunidades identificadas en el análisis FODA:

### Estrategias Ofensivas (FO)

**12.3.1.1. FO1: Aprovechar la cordialidad del personal junto con la capacitación continua para mejorar la calidad de atención al cliente.**

La cordialidad del personal es un activo esencial que debe ser potenciado mediante programas de capacitación continua. Esta estrategia no solo busca optimizar la calidad del servicio, sino también fidelizar a los clientes y/o usuarios mejorando su experiencia en cada interacción con el Banco.

### **Capacitación en Atención al Cliente**

Un programa de capacitación en habilidades blandas y técnicas de atención al cliente, donde el personal aprenda a manejar de manera efectiva consultas, quejas y solicitudes específicas. El desarrollo de estas habilidades asegurará que los colaboradores sean capaces de gestionar situaciones con profesionalismo y empatía, aclarando que ya se llevan programas continuos de capacitación, pero es indispensable fortalecer.

### **Actualización en Productos y Servicio**

Con la capacitación continua, los colaboradores estarán mejor preparados para brindar información actualizada sobre productos y servicios, lo que contribuirá a una experiencia de servicio más informada y eficiente. Esto también reducirá la inconsistencia en la información brindada, una debilidad identificada en el análisis FODA.

### **Desarrollo de Cultura de Servicio**

Al fomentar una cultura de servicio y cordialidad, el banco podrá fortalecer la lealtad de sus clientes y mejorar la percepción de la marca. La cordialidad del personal, potenciada con el conocimiento, puede ser un diferenciador clave en un mercado competitivo como el bancario.

Esta estrategia permite al banco aprovechar la cordialidad existente en su personal, lo cual, combinado con una capacitación constante, garantizará una atención de alta calidad, mayor satisfacción del cliente y un posicionamiento competitivo.

### ***12.31.2. FO2: Implementar mejoras tecnológicas para optimizar la percepción de seguridad en transacciones y la capacidad de respuesta.***

En la era digital, la seguridad y la eficiencia en las transacciones bancarias son factores decisivos para la confianza del cliente. Esta estrategia busca aprovechar las oportunidades tecnológicas para fortalecer la percepción de seguridad en las transacciones y mejorar la rapidez en la atención.

#### **Adopción de Nuevas Tecnologías de Seguridad**

Invertir en tecnología de cifrado avanzado y autenticación multifactor puede mejorar significativamente la seguridad en las transacciones electrónicas. La percepción de seguridad es una fortaleza del banco, y al mantenerla mediante la actualización tecnológica, Prodem puede consolidar su reputación como una institución segura y confiable.

#### **Optimización de Procesos con Tecnología**

La implementación de sistemas que automaticen y agilicen procesos internos (por ejemplo, un sistema de gestión de filas y citas) mejorará la capacidad de respuesta. Esto permitirá reducir tiempos de espera y ofrecer un servicio más rápido y eficiente, especialmente en los picos de demanda.

#### **Plataformas Digitales para Autoservicio**

Al implementar canales digitales de autoservicio, como aplicaciones móviles y banca en línea, el banco puede facilitar transacciones y consultas sin necesidad de desplazamiento a la agencia. Esta mejora no solo optimiza el tiempo del cliente, sino que también descongestiona la atención en horarios pico, lo cual fortalece tanto la capacidad de respuesta como la percepción de seguridad en las operaciones.

Con estas mejoras tecnológicas, el banco no solo responde a la creciente demanda de seguridad en transacciones, sino que también optimiza la eficiencia operativa, un paso crucial para una experiencia bancaria moderna y confiable.

### ***12.3.1.3. FO3: Ampliar horarios en picos de demanda aprovechando las instalaciones adecuadas.***

La demanda en una agencia bancaria varía, y es en los momentos de mayor flujo cuando la experiencia del cliente se ve más afectada. Dado que el Banco cuenta con instalaciones adecuadas, aprovechar esta fortaleza para extender los horarios de atención en picos de demanda resulta una estrategia viable y efectiva.

#### **Análisis de Flujos de Clientes**

Realizar un análisis de los horarios de mayor afluencia de clientes permitirá identificar patrones y ajustar los horarios de manera que la atención sea más eficiente y fluida en estos momentos.

#### **Horarios Flexibles y Refuerzos Temporales**

En función de los resultados del análisis de afluencia, el Banco podría ofrecer horarios extendidos en días o momentos específicos, como fines de semana o inicios de mes. Adicionalmente, implementar refuerzos de personal en estos horarios críticos ayudará a gestionar mejor la demanda, garantizando que cada cliente sea atendido con prontitud.

#### **Promoción de Horarios Ampliados**

Informar a los clientes sobre la disponibilidad de horarios ampliados, ya sea a través de campañas digitales o en la misma agencia, permitirá distribuir la demanda de manera más equilibrada y evitar congestiones en los horarios regulares.

Esta estrategia de ampliación de horarios, sustentada en el adecuado aprovechamiento de las instalaciones, no solo responde de forma efectiva a las necesidades del cliente en picos de demanda, sino que también contribuye a reducir tiempos de espera y mejorar la satisfacción del usuario.

### **Impacto General de las Estrategias FO en la Agencia El Cristo del Banco Prodem**

Implementar estas estrategias ofensivas permitirá al Banco Prodem optimizar su calidad de servicio y responder a las necesidades de sus clientes de forma proactiva. Con personal capacitado, una infraestructura tecnológica segura y horarios ajustados a la demanda, el banco podrá:

- Mejorar la satisfacción del cliente al reducir tiempos de espera y proporcionar un servicio de calidad constante.
- Fortalecer su competitividad mediante la implementación de tecnología avanzada que genera confianza y lealtad en los clientes.
- Adaptarse a las demandas del mercado, logrando una mayor eficiencia operativa y fidelizando a los clientes mediante una atención personalizada y oportuna.

### **Estrategias Adaptativas (DO)**

#### ***12.3.1.4. DO1: Implementar programas de capacitación continua para reducir la variabilidad en tiempos de espera y mejorar la consistencia en la información brindada.***

La capacitación continua es fundamental para reducir las inconsistencias en la atención y mejorar la rapidez del servicio. Al fortalecer el conocimiento y habilidades del personal, se pueden abordar directamente las debilidades relacionadas con tiempos de espera irregulares y la calidad de la información proporcionada.

### **Capacitación en Eficiencia Operativa**

La variabilidad en tiempos de espera puede reducirse significativamente capacitando al personal en técnicas de gestión del tiempo y eficiencia operativa. Esto implica enseñar al personal a priorizar tareas y manejar clientes con rapidez y precisión, especialmente en momentos de alta demanda.

### **Entrenamiento en Comunicación Efectiva**

Al mejorar las habilidades de comunicación de los empleados, se reduce la inconsistencia en la información brindada a los clientes. Esto permitirá que los usuarios reciban respuestas claras y coherentes, independientemente del personal que los atienda, creando una experiencia de servicio más confiable y homogénea.

### **Evaluaciones Periódicas**

Establecer evaluaciones de desempeño regulares para monitorear el cumplimiento de los estándares de atención y la efectividad de la capacitación. Los resultados de estas evaluaciones servirán como retroalimentación para ajustar los programas de capacitación y asegurar que las debilidades en la atención sean abordadas oportunamente.

Implementar este programa de capacitación continua mejorará la habilidad del personal para gestionar el tiempo de atención y la consistencia en la información. Esto contribuirá a una experiencia de servicio más fluida y satisfactoria, generando una percepción positiva de la calidad del servicio en los clientes.

***12.3.1.5. DO2: Ampliar horarios en picos de demanda para asegurar la disponibilidad de personal en todo momento***

Dado que la falta de personal en horarios específicos y los tiempos de espera son problemas recurrentes, una estrategia eficaz es la de ajustar los horarios y disponibilidad de personal según los patrones de demanda.

### **Análisis de Horarios Pico**

Realizar un análisis detallado de los momentos de mayor afluencia de clientes permitirá identificar los periodos en los que el banco debe reforzar la presencia de su personal. Este análisis podría incluir datos históricos, observación directa, y encuestas a clientes para determinar sus preferencias de horario.

### **Horarios Extendidos en Momentos Clave**

Ampliar los horarios de atención en días de alta demanda (por ejemplo, inicio de mes o fines de semana) y asignar personal adicional en estos momentos asegurará que el banco cuente con los recursos necesarios para reducir los tiempos de espera.

### **Asignación Dinámica de Personal**

Introducir una estrategia de asignación de personal flexible que permita mover recursos entre áreas o roles en función de la demanda, asegurando que los recursos sean utilizados eficientemente. Esto puede incluir la rotación de tareas y la capacitación cruzada, para que los empleados puedan asumir múltiples funciones y cubrir necesidades específicas en momentos de alta demanda.

Al implementar horarios más amplios y una asignación de personal más dinámica, el Banco Prodem no solo asegurará la disponibilidad del personal en los momentos en que más se necesita, sino que también reducirá la frustración de los clientes por tiempos de espera prolongados, mejorando así la percepción del servicio.

### ***12.3.1.6. DO3: Estandarizar procedimientos de atención para mejorar la flexibilidad en la resolución de problemas específicos.***

La estandarización de procedimientos en el servicio es esencial para reducir la falta de flexibilidad percibida por los clientes al resolver problemas específicos. A través de la formalización de procesos de atención, se logra una mayor uniformidad en la respuesta del personal ante diversas situaciones, lo que contribuye a una experiencia de servicio más consistente y adaptable.

#### **Desarrollo de Protocolos de Atención**

Crear guías y protocolos específicos que aborden problemas comunes, así como excepciones que permitan una atención personalizada según el caso. Esto ayudará al personal a manejar problemas con rapidez y consistencia, manteniendo un alto estándar de servicio.

#### **Capacitación en Resolución de Problemas**

Al entrenar al personal en técnicas de resolución de problemas y adaptabilidad, se le permite actuar de manera flexible dentro de los límites establecidos, permitiendo una mejor respuesta a problemas específicos de los clientes sin comprometer los procedimientos del banco.

#### **Monitoreo y Mejora Continua de los Procedimientos**

Es fundamental revisar periódicamente los procedimientos para asegurarse de que se adaptan a las necesidades actuales de los clientes y al entorno competitivo. La retroalimentación de los clientes sobre la efectividad de la atención debe ser recopilada y analizada, lo que permitirá realizar ajustes en los protocolos según sea necesario.

Al estandarizar los procedimientos, el Banco Prodem no solo mejora la consistencia en el servicio, sino que también incrementa la satisfacción de los clientes al ofrecer respuestas más eficientes y adaptadas a sus necesidades individuales.

## **Impacto General de las Estrategias DO en la Agencia El Cristo del Banco Prodem**

Implementar estas estrategias adaptativas permitirá al Banco Prodem responder de manera efectiva a las oportunidades del entorno mientras aborda las debilidades identificadas. Al contar con personal capacitado, horarios ajustados a la demanda, y procedimientos estandarizados, el banco podrá:

- Mejorar la eficiencia operativa, reduciendo los tiempos de espera y garantizando una atención rápida y oportuna.
- Aumentar la satisfacción del cliente mediante un servicio más consistente y personalizado, que responda a las necesidades de cada usuario.
- Adaptarse de manera ágil al mercado gracias a una plantilla bien preparada y procedimientos flexibles que permiten responder a problemas específicos sin afectar la uniformidad en la calidad del servicio.

### **Estrategias de Defensa (FA)**

#### ***12.1.3.7. FA1: Mantener la percepción de seguridad en transacciones como una ventaja competitiva frente a la competencia bancaria.***

La percepción de seguridad en las transacciones es uno de los aspectos más valorados por los clientes y/usuarios representa una ventaja clave para el Banco Prodem. Frente a la competencia creciente en el sector bancario, es esencial consolidar esta fortaleza y convertirla en un elemento diferenciador que impulse la confianza y la lealtad del cliente.

### **Inversiones en Ciberseguridad**

Para afianzar la percepción de seguridad, el Banco puede realizar inversiones estratégicas en sistemas de ciberseguridad que garanticen la protección de datos y transacciones. Esto incluye la implementación de tecnología de encriptación avanzada, así como auditorías regulares de seguridad.

## **Educación al Cliente en Seguridad Financiera**

Es crucial que los clientes conozcan las medidas de seguridad del banco y sepan cómo protegerse ante posibles riesgos. A través de talleres, campañas informativas y contenido educativo en plataformas digitales, el Banco Prodem puede empoderar a sus clientes, mejorando la percepción de seguridad y reforzando la confianza en el servicio.

## **Certificaciones y Reconocimientos en Seguridad**

Obtener certificaciones reconocidas en el sector bancario (como ISO 27001) y difundir estos logros puede fortalecer la imagen de Prodem como una institución financiera segura y confiable. Además, comunicar estos logros en sucursales y canales digitales le permitirá posicionarse con una ventaja sobre la competencia.

Al fortalecer la percepción de seguridad en sus transacciones, el Banco Prodem no solo se diferencia de otros bancos, sino que se posiciona como una institución comprometida con la protección del cliente. Esta estrategia puede generar lealtad y atraer a nuevos usuarios que prioricen la seguridad en sus operaciones financieras.

### ***12.3.1.8. FA2: Aprovechar la cordialidad del personal para retener a los clientes, a pesar de las crecientes expectativas de servicio***

La cordialidad del personal es un factor clave que ha sido valorado positivamente por los clientes, y representa una herramienta poderosa para mantener la fidelidad del cliente. En un entorno donde las expectativas de servicio están en aumento, el Banco Prodem puede reforzar esta fortaleza para cumplir con las demandas crecientes de los usuarios.

## **Entrenamiento en Atención Personalizada**

Capacitar al personal en técnicas avanzadas de atención al cliente y resolución de problemas les permitirá brindar un servicio personalizado que va más allá de la amabilidad. Un enfoque de

atención centrado en el cliente crea una conexión emocional que puede ser decisiva para la retención.

### **Creación de un Programa de Fidelización**

Desarrollar un programa de fidelización exclusivo para clientes frecuentes, en el cual se reconozca la lealtad del cliente y se le brinden beneficios adicionales (como descuentos, promociones o acceso a servicios especiales). Este tipo de iniciativas no solo aumentan la retención, sino que también fortalecen el vínculo entre el banco y sus clientes.

### **Seguimiento y Feedback Regular**

Implementar un sistema de feedback continuo permitirá identificar áreas de mejora en la atención, así como detectar los cambios en las expectativas de los clientes de manera proactiva. Esto podría incluir encuestas de satisfacción al cliente o llamadas de seguimiento para asegurar que sus necesidades han sido atendidas correctamente.

Aprovechando la cordialidad del personal para responder a las crecientes expectativas, el Banco Prodem puede construir una relación más sólida y cercana con sus clientes, que se traduzca en una ventaja competitiva y una mayor satisfacción del cliente.

### **Impacto General de las Estrategias FA en la Agencia El Cristo del Banco Prodem**

Implementar estas estrategias defensivas permite al Banco Prodem:

- Fortalecer su posición en el mercado al destacar la seguridad y la atención personalizada como factores diferenciadores frente a otros bancos.
- Construir una lealtad a largo plazo en los clientes al responder activamente a sus expectativas y ofrecer un servicio de calidad que genera confianza.

- Anticiparse a las amenazas del mercado bancario mediante inversiones en seguridad y una atención a la cliente adaptativa que se ajusta a las necesidades y expectativas cambiantes de los usuarios.

## **Estrategias de Supervivencia (DA)**

### ***12.3.1.9. DA1: Desarrollar protocolos claros para reducir la variabilidad en tiempos de espera, abordando el desgaste del personal mediante rotación y descansos***

Una de las principales debilidades del banco es la variabilidad en los tiempos de espera (D1), que genera una experiencia inconsistente para los clientes. Además, el desgaste del personal (A3) durante los picos de demanda contribuye a esta situación, afectando tanto la eficiencia operativa como la satisfacción del cliente.

## **Protocolos Estandarizados para la Gestión de Tiempos de Espera**

Desarrollar y aplicar protocolos claros y consistentes de atención al cliente que incluyan tiempos específicos para cada tipo de servicio. Estos protocolos permitirán a los empleados operar con mayor eficiencia y reducir la variabilidad en los tiempos de atención.

## **Implementación de un Sistema de Gestión de Filas**

Incorporar un sistema digital de gestión de filas que permita a los clientes tomar un turno de forma automática y recibir una estimación del tiempo de espera. Esto no solo optimizará la organización del flujo de clientes, sino que también reducirá la carga de trabajo del personal.

## **Rotación de Personal y Descansos Planificados**

Para mitigar el desgaste, el Banco puede implementar una estrategia de rotación de personal en áreas de alta demanda y establecer descansos regulares en momentos clave. Esta medida

ayudará a mantener la moral y el desempeño del personal, lo cual impacta positivamente en la calidad del servicio.

Este enfoque permitirá que el Banco no solo reduzca la variabilidad en los tiempos de espera, sino que también aborde el problema del desgaste del personal, optimizando la atención al cliente en momentos de alta demanda y mejorando la eficiencia general de la agencia.

***12.3.10. DA2: Implementar procedimientos de seguridad y flexibilidad en la atención para minimizar riesgos operacionales, pese a la falta de personal en horarios específicos***

La falta de personal en horarios específicos (D3) se ha identificado como una debilidad crítica, y junto con los riesgos operacionales (A4), representa un desafío significativo para la sostenibilidad del Banco. Es crucial implementar medidas que garanticen la seguridad operativa mientras se mantiene un enfoque flexible en la atención al cliente.

**Automatización de Procesos Críticos**

Implementar tecnología para automatizar procesos operativos repetitivos o transacciones comunes reducirá la dependencia de recursos humanos en determinados horarios y minimizará los riesgos operacionales. La tecnología de autoservicio, como cajeros automáticos y plataformas digitales, puede ser un recurso efectivo para asegurar la atención sin la necesidad de personal adicional.

**Capacitación en Manejo de Emergencias y Protocolos de Seguridad**

Desarrollar un programa de capacitación intensiva en protocolos de seguridad y gestión de crisis permitirá que los empleados manejen de manera eficiente cualquier incidente operacional que pueda surgir en momentos de falta de personal. Esta capacitación preparará al personal para actuar con rapidez y minimizar el impacto de posibles riesgos.

### **Plan de Flexibilidad en la Atención al Cliente**

Crear un plan de atención flexible que se adapte a los recursos humanos disponibles. Por ejemplo, se pueden implementar horarios de personal variable en función de las horas de alta demanda, de manera que siempre haya un mínimo de personal disponible para responder a las necesidades de los clientes en los momentos más críticos.

### **Impacto General de las Estrategias DA en la Agencia El Cristo del Banco Prodem**

Al aplicar estas estrategias de supervivencia, el Banco Prodem puede asegurar que:

- Reduce la vulnerabilidad ante las amenazas externas mediante el fortalecimiento de sus procedimientos de seguridad y la mejora de la consistencia en el servicio.
- Optimiza sus recursos humanos al implementar rotación de personal y tecnologías de autoservicio, lo cual ayuda a compensar la falta de personal en ciertos horarios
- Mejora la satisfacción del cliente al reducir la variabilidad en tiempos de espera y proporcionar una atención más flexible, generando una experiencia de usuario más consistente y eficiente.

La Matriz MAFE ha demostrado ser una herramienta de gran utilidad en el proceso de formulación de estrategias específicas para mejorar la calidad del servicio en la Agencia El Cristo del Banco Prodem, sucursal Beni-Pando. Al analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, esta matriz permitió identificar áreas de intervención y diseñar estrategias adaptativas, ofensivas, defensivas y de supervivencia que responden directamente a las necesidades y expectativas de los clientes. Con este enfoque estratégico, se lograron propuestas concretas que no solo fortalecen la capacidad de respuesta del banco, sino que también optimizan la experiencia del cliente en un entorno cada vez más competitivo.

De esta manera, la Matriz MAFE contribuyó de forma decisiva al logro del objetivo específico de mejorar la calidad del servicio, proporcionando una base para la toma de decisiones informadas y orientadas al crecimiento y la sostenibilidad de la agencia.

### 13. PRESUPUESTO DE LA INVERSION DE LA PROPUESTA

Tabla 5

*Presupuesto del desarrollo de la investigación (Expresado en bolivianos).*

Recursos	Unidad	Cantidad	p/u	Total
Internet	Global	5 meses	150	750
Servicio de impresión	Unidad	10	30	300
Material de escritorio	Global	Global	120	120
Computadora, impresiones preliminares	Global	Global	3500	3500
Impresiones, transporte, grabadora	Global	Global	120	120
Material de apoyo, software de diseño	Global	Global	200	200
Impresión y empastado del proyecto	Global	7 empastados	75	525
Total: Cinco mil quinientos quince con 00/100 bolivianos				Bs. 5515

Fuente: Elaboración propia.

## 14. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DEL DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

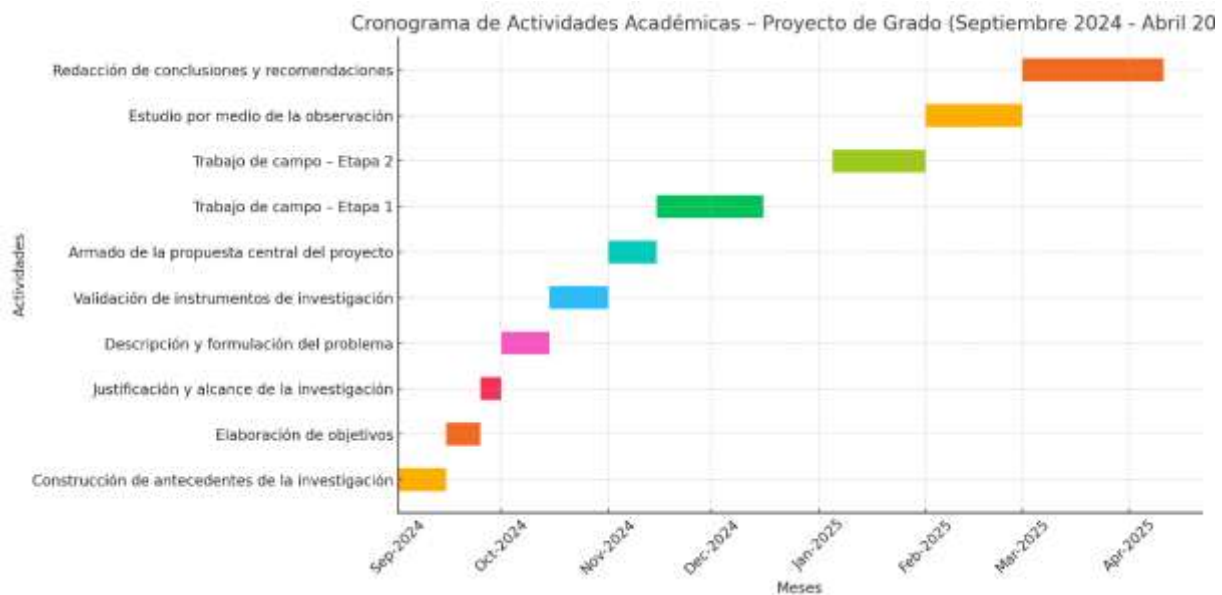


Figura 13. Cronograma de Actividades

Fuente: Elaboración propia.

## **15. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **15.1. Conclusión**

En respuesta a los objetivos específicos del proyecto de grado titulado: Determinación de los Factores e Indicadores de Calidad del Servicio en las Cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem Sucursal Beni-Pando, se presentan las siguientes conclusiones:

De acuerdo al diagnóstico situacional de la percepción de los clientes sobre la calidad del servicio en las cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem reveló tanto fortalezas como áreas de oportunidad. Este análisis permitió identificar los factores clave que influyen en la satisfacción del cliente, tales como la eficiencia del servicio, el tiempo de espera, y la amabilidad del personal. Estos elementos destacan como determinantes en la experiencia del usuario, contribuyendo directamente a su percepción general del servicio; para el logro de este primer objetivo específico se utilizó una matriz FODA y el modelo Servqual como herramientas para representar de manera puntual aquellos aspectos que denotaron la percepción del cliente y/o usuario del banco Prodem.

El Modelo SERVQUAL, si bien está basado en datos numéricos, se utilizó en este estudio desde una perspectiva cualitativa. Esto permitió no solo cuantificar las brechas entre expectativas y percepciones, sino también contextualizar dichas brechas dentro de las experiencias y percepciones subjetivas de los clientes. Los datos del Modelo SERVQUAL, como las brechas identificadas, aportan una perspectiva objetiva que refuerza los hallazgos cualitativos. Permitieron visualizar y priorizar de manera concreta las áreas de mejora sin perder de vista el enfoque centrado en las experiencias individuales de los usuarios. Las mediciones numéricas permiten estructurar de forma ordenada las percepciones de los clientes, facilitando la identificación de patrones o tendencias que no siempre son evidentes en el análisis cualitativo puro.

Como resultado del cruce estratégico de las variables internas y externas contenidas en la matriz MAFE, se formularon diez estrategias específicas orientadas a mejorar la calidad del servicio en cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem, entre las cuales se destacan: el

fortalecimiento de la cordialidad del personal mediante capacitación continua, la implementación de mejoras tecnológicas para la seguridad y autoservicio, la ampliación de horarios en picos de demanda, la estandarización de procedimientos de atención, la optimización de la asignación del personal, la fidelización de clientes a través de atención personalizada, la automatización de procesos críticos, la promoción de una cultura de servicio, el desarrollo de planes de flexibilidad operativa y la educación financiera del cliente. Estas acciones integradas reflejan una respuesta estratégica coherente con las oportunidades del entorno, las fortalezas institucionales, así como con las amenazas y debilidades identificadas, consolidando así una propuesta efectiva y sostenible para la mejora del servicio bancario.

## 15.2. Recomendaciones

Se recomienda al Banco Prodem Sucursal Beni-Pando de la ciudad de Cobija lo siguiente:

- Optimización del Personal en Horarios Pico

Se recomienda implementar un sistema de planificación de recursos humanos que garantice una cobertura adecuada en horarios de alta demanda. Esto puede incluir la contratación de personal auxiliar para períodos específicos, así como el uso de un sistema de rotación para asegurar que haya suficiente personal disponible durante los días y horas de mayor afluencia.

- Fortalecimiento de la Capacitación en Atención al Cliente

Es aconsejable desarrollar programas de capacitación continúa enfocados en habilidades de comunicación y resolución de problemas para el personal de caja. Esta formación debe incluir protocolos de claridad informativa y estrategias de empatía en el trato con el cliente, con el fin de estandarizar un nivel alto de amabilidad y claridad en todas las interacciones.

- Mejoras Tecnológicas para la Gestión de la Atención

Se sugiere la implementación de tecnologías de soporte como sistemas de ticket virtual y herramientas de gestión de filas, para agilizar el flujo de atención en caja. Estas tecnologías permiten a los clientes conocer sus tiempos de espera de manera anticipada y optimizar la organización en el área de servicio. La adopción de estos sistemas facilitará un proceso de atención más ordenado y reducirá la percepción de insatisfacción asociada con los tiempos de espera.

## REFERENCIAS

ASFI (1993). *Ley de bancos y entidades financieras*. Recuperado de:

<https://servdmzw.asfi.gob.bo/circular/leyes/LBEF.pdf>

Alegre, JC (2021). *La evaluación de la calidad en el contexto de los servicios bancarios*.

Recuperado a partir de: <https://www.semanticscholar.org/paper/La-evaluaci%C3%B3n-de-la-calidad-en-el-contexto-de-los-Alegre/219c5b0ca492c33ace9c9ff937d36fe7668114ca>

Bach, L. (2019). *Calidad de servicio y Satisfacción de los Clientes en la Empresa Promart*

*Homecenter, Moquegua, Año 2018*. Recuperado de: [https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/11415/Tesis\\_calidad%20servicio\\_satisfacci%C3%B3n\\_clientes\\_empresa\\_PROMART%20Homecenter\\_Moquegua.pdf?sequence=1](https://repositorio.uap.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12990/11415/Tesis_calidad%20servicio_satisfacci%C3%B3n_clientes_empresa_PROMART%20Homecenter_Moquegua.pdf?sequence=1)

Bnamericas (2024). Banco Prodem S.A. (Banco Prodem). Recuperado de:

<https://www.bnamericas.com/es/perfil-empresa/banco-prodem-sa>

Berry, L. L. (2000). *Cultivating Service Brand Equity*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Recuperado de:

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2264011>

Bunge, M. (2013). *La ciencia. Su método y su filosofía*. Ediciones Siglo XXI. Recuperado

de: [https://users.dcc.uchile.cl/~cguierr/cursos/INV/bunge\\_ciencia.pdf](https://users.dcc.uchile.cl/~cguierr/cursos/INV/bunge_ciencia.pdf)

Caamaño, AJ, Romero, YR y Fuentealba, NM (2015). *Evaluación de la calidad de servicio en centro de salud familiar en Chile*. Recuperado de:

<https://www.semanticscholar.org/paper/Evaluaci%C3%B3n-de-la-calidad-de-servicio-en-centro-de-Caama%3%B1o-Romero/aacd5dbcc621f1af0e76969769446f13a1902580>

Castillo, Á.R., & Calderón, OX (2022). *Mejora continua y su impacto en la innovación de*

*servicios en la compañía de taxis GIPCAR en Manta*. *MQRInvestigar*. Recuperado de: <https://www.semanticscholar.org/paper/Mejora-continua-y-su-impacto-en-la->

[innovaci%C3%B3n-de-en-Cede%C3%B1o-Zamora/416d3f96b7a68e26f2708842bf0adb931e735f83](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009)

Díaz, L. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. Recuperado de:  
[https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000300009](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009)

Dick, A. S., & Basu, K. (1994). *Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual ramework*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. Recuperado de:  
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1585938>

Gómez, D. et al (2017). *Revisión documental, una herramienta para el mejoramiento de las competencias de lectura y escritura en estudiantes universitarios*. Recuperado de:  
[http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2550-67222017000300046](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2550-67222017000300046)

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. McGraw-Hill. Recuperado de:  
[https://scholar.google.com.bo/scholar?q=Hern%C3%A1ndez,+R.,+Fern%C3%A1ndez,+C.,+%26+Baptista,+P.+\(2014\).+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+\(6%C2%AA+ed.\).+McGraw-Hill.&hl=en&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.bo/scholar?q=Hern%C3%A1ndez,+R.,+Fern%C3%A1ndez,+C.,+%26+Baptista,+P.+(2014).+Metodolog%C3%ADa+de+la+investigaci%C3%B3n+(6%C2%AA+ed.).+McGraw-Hill.&hl=en&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)

Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. Recuperado de:  
<https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain*. *Free ress*. Recuperado de: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1974827>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Pearson Education. Recuperado de:  
<https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/marketing/Kotler-Keller-Marketing-Management-Global-Edition-16e.html>

López, A. et al. (2019). *La observación. Primer eslabón del método clínico*. Recuperado de:  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1817-59962019000200014](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1817-59962019000200014)

- López, P. (2004). *Población muestra y muestreo*. Recuperado de:  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)
- Luzuriaga, EL, & Pincay, N. (2016). *Análisis de Factores influyentes en la Calidad de Servicios ofertados por la Banca Guayaquileña*. Recuperado de:  
<https://www.semanticscholar.org/paper/AN%C3%83-LISIS-DE-FACTORES-INFLUYENTES-EN-LA-CALIDAD-DE-Luzuriaga-Pincay/a0cf1a17c5c5fe8a68b4eb39f88a2d54f55a5098>
- Mata, L. (2019). *El enfoque cualitativo de investigación*. Recuperado de:  
<https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-cualitativo-de-investigacion/>
- Meza, A. (2020). *Relación entre la satisfacción y calidad de servicio en los clientes de una agencia de una entidad bancaria, Cayma Arequipa al 2020*. Recuperado de:  
<https://repositorio.ucsp.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/fb410980-1c99-4ff9-a070-cd9eedc54708/content>
- Montes, G. (2000). *Metodología y técnicas de diseño y realización de encuestas en el área rural*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0040-29152000000100003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0040-29152000000100003)
- Mora, C. (2011). *La calidad del servicio y la satisfacción del consumidor*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>
- Muguira, A. (2024). *¿Qué es la investigación descriptiva?* Recuperado de:  
<https://atlasti.com/es/research-hub/investigacion-descriptiva>
- Narvárez, M. (2024). *Indicadores de servicio al cliente*. Recuperado de:  
<https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/20187/medicion-servicio-cliente.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Oliver, R. L. (1999). *Whence Consumer Loyalty? Journal of Marketing*, 63(4), 33-44.  
Recuperado de: [https://foster.uw.edu/wp-content/uploads/2016/07/12\\_Oliver\\_1999.pdf](https://foster.uw.edu/wp-content/uploads/2016/07/12_Oliver_1999.pdf)
- Sampieri, R., Collado, C., & Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*.

McGraw-Hill. Recuperado de: <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Vega de la Torre (2009). *Guías Metodológicas para el Trabajo de Grado Universitario*.

Recuperado a partir de: <https://uasb.edu.bo/wp-content/uploads/2021/04/GUIA-METODOLOGICA-PARA-LA-ELABORACION-DE-TESIS-DE-GRADO.pdf>

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human Resource Development*. Cengage

*Learning*. Recuperado de: [https://www.googleadservices.com/pagead/aclk?sa=L&ai=DChcSEwixu4WdsaaIAxXKYEgAHbyDAj0YABABGgJjZQ&co=1&ase=2&gclid=CjwKCAjw59q2BhBOEiwAKc0ijZCnNLGcFQz5DshZ4iu9J4ppMqdxjDpWjh58ULYE5Tlwf6XcmEtjXBoCm5UQAvD\\_BwE&ohost=www.google.com&cid=CAESVeD2phhBLEvBkPuAdz\\_KBAkAHVU7qw4nAZjR5asQ5fEzpf\\_feenrezYgKk0XNDueG03baFBYZg7WK9avCbh-\\_qT1gHO3MqeVBkTXTU szoB1vjgUFHg&sig=AOD64\\_2yrKsIFcZZmq6L4rZvm\\_oWXJ3jMA&q&nis=4&adurl&ved=2ahUKEwiq3P6csaaIAxXkLbkGHbn9PJIQ0Qx6BAgREAE](https://www.googleadservices.com/pagead/aclk?sa=L&ai=DChcSEwixu4WdsaaIAxXKYEgAHbyDAj0YABABGgJjZQ&co=1&ase=2&gclid=CjwKCAjw59q2BhBOEiwAKc0ijZCnNLGcFQz5DshZ4iu9J4ppMqdxjDpWjh58ULYE5Tlwf6XcmEtjXBoCm5UQAvD_BwE&ohost=www.google.com&cid=CAESVeD2phhBLEvBkPuAdz_KBAkAHVU7qw4nAZjR5asQ5fEzpf_feenrezYgKk0XNDueG03baFBYZg7WK9avCbh-_qT1gHO3MqeVBkTXTU szoB1vjgUFHg&sig=AOD64_2yrKsIFcZZmq6L4rZvm_oWXJ3jMA&q&nis=4&adurl&ved=2ahUKEwiq3P6csaaIAxXkLbkGHbn9PJIQ0Qx6BAgREAE)

Zambelli, R. (2022). *Conoce los 7 principales indicadores de calidad y descubre como*

*acompañarlos*. Recuperado de: [https://semicyuc.org/wp-content/uploads/2018/10/indicadoresdecalidad2017\\_semicyuc\\_spa-1.pdf](https://semicyuc.org/wp-content/uploads/2018/10/indicadoresdecalidad2017_semicyuc_spa-1.pdf)

**ANEXOS****Anexo 1****Entrevista semi-estructurada****Dirigida a Clientes y/o Usuarios de la Agencia El Cristo del Banco Prodem Sucursal Beni-Pando**

Objetivo: El objetivo de la entrevista es obtener información sobre la experiencia de los clientes y usuarios de la Agencia El Cristo del Banco Prodem en relación con el servicio recibido en las cajas. A través de preguntas semi-estructuradas, se busca comprender su percepción sobre la atención, tiempos de espera, amabilidad del personal y seguridad de las transacciones. Los datos obtenidos ayudarán a identificar áreas de mejora y formular estrategias que optimicen la calidad del servicio ofrecido en la agencia.

1. ¿Cómo calificaría la atención que recibe de los cajeros del Banco en una escala del 1 al 5? (Donde 1 es muy insatisfecho y 5 es muy satisfecho).

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- Subpregunta: ¿Qué aspectos considera que podrían mejorar en la atención?
2. ¿Cuánto tiempo suele esperar en promedio para ser atendido en caja?
    - Subpregunta: ¿Cree que este tiempo de espera es adecuado o le genera incomodidad?
  3. ¿Ha tenido alguna dificultad o inconveniente al realizar una transacción en caja?
    - Subpregunta: ¿Cómo fue solucionado ese problema?
  4. ¿Considera que el personal de caja es amable y atento con los clientes?

- Subpregunta: ¿En qué ocasiones ha notado un trato inadecuado o poco cordial?
5. ¿Siente que los cajeros le brindan información clara y suficiente sobre los servicios que usted necesita?
- Subpregunta: ¿En algún momento sintió que faltó información o claridad en la explicación?
6. ¿Cómo evaluaría la seguridad y confiabilidad de las transacciones que realiza en las cajas del banco?
- Subpregunta: ¿Ha tenido alguna vez preocupaciones sobre la seguridad de sus datos o transacciones?
7. ¿Cree que el Banco ofrece suficiente personal en las cajas para atender la demanda de los clientes?
- Subpregunta: ¿En qué momentos ha notado una falta de personal que afecte la calidad del servicio?
8. ¿Qué tan probable es que recomiende el servicio del Banco Prodem a amigos o familiares en función de la atención recibida en las cajas?
- Subpregunta: ¿Qué cambiaría en el servicio para sentirse más inclinado a recomendarlo?

## Anexo 2

### Encuesta sobre la calidad del servicio en cajas de la Agencia El Cristo del Banco Prodem Sucursal Beni-Pando

1. ¿Cómo calificaría el tiempo de espera para ser atendido en caja?

- Muy rápido
- Aceptable
- Lento
- Muy lento

2. ¿Cómo evalúa la amabilidad del personal de caja?

- Muy amable
- Amable
- Poco amable
- Nada amable

3. ¿El cajero le brindó la información que necesitaba de manera clara?

- Sí, toda la información
- Sí, pero faltó algún detalle
- No, la información fue insuficiente
- No, no me brindaron información

4. ¿Cómo calificaría la seguridad de las transacciones que realiza en caja?

- Muy segura
- Segura
- Poco segura
- Nada segura

5. ¿Cree que el número de cajeros es suficiente para atender a todos los clientes?

- Sí, siempre hay suficiente personal
- A veces falta personal
- A menudo falta personal
- Nunca hay suficiente personal

6. ¿Qué tan satisfecho está con la rapidez con la que el cajero resolvió su solicitud o problema?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

7. ¿Recomendaría el servicio de cajas del Banco Prodem a un amigo o familiar?

- Definitivamente sí
- Probablemente sí
- Probablemente no
- Definitivamente no

8. En general, ¿cómo evaluaría su experiencia con el servicio de cajas del Banco Prodem?

- Muy buena
- Buena
- Regular
- Mala

### Anexo 3

#### **Síntesis de la Entrevista semi estructurada dirigida al jefe de operaciones y cajeros de la agencia el Cristo del banco Prodem sucursal Beni Pando**

#### **2. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos que enfrenta el personal de caja para cumplir con las expectativas de rapidez y eficiencia en la atención al cliente?**

Jefe de Operaciones

El principal desafío es la variabilidad en la afluencia de clientes, lo que genera tiempos de espera en picos de demanda. Además, la necesidad de realizar transacciones de manera segura y precisa sin retrasos es otro aspecto crítico.

Cajero 1:

A veces, la alta demanda y el número limitado de personal en ciertas horas dificultan cumplir con los tiempos de atención esperados.

Cajero 2:

Manejar transacciones complejas y resolver consultas específicas consume tiempo y puede afectar la fluidez en el servicio.

Cajero 3:

La falta de herramientas tecnológicas que optimicen el flujo de atención también representa un desafío.

#### **3. Desde su experiencia, ¿qué tan eficaz considera que es el proceso de capacitación actual para el personal de caja en términos de calidad de servicio y manejo de situaciones complejas?**

Jefe de Operaciones:

El proceso actual cubre lo básico, pero se requiere capacitación continua en gestión del tiempo y atención personalizada para satisfacer las expectativas del cliente.

Cajero 1:

La capacitación inicial fue útil, pero hace falta un programa de actualización en técnicas de atención al cliente y manejo de situaciones estresantes.

Cajero 2:

Siento que el entrenamiento es bueno para tareas diarias, pero nos falta apoyo en resolución de conflictos y atención rápida en picos de demanda.

Cajero 3:

La capacitación en sistemas y tecnología bancaria es adecuada, pero necesitamos más formación en habilidades blandas.

**4. ¿Qué herramientas o cambios tecnológicos cree que podrían implementarse en el área de cajas para mejorar los tiempos de espera y la satisfacción del cliente?**

Jefe de Operaciones:

La implementación de un sistema de gestión de filas digital y la capacitación en el uso de aplicaciones móviles para servicios básicos agilizarían el flujo de atención.

Cajero 1:

Un sistema de gestión de turnos mejoraría la organización y reduciría el tiempo de espera de los clientes.

Cajero 2:

La posibilidad de contar con cajeros automáticos para transacciones básicas podría reducir la carga de trabajo en las cajas.

Cajero 3:

Implementar pantallas informativas en el área de espera ayudaría a mantener al cliente informado y mejorar su experiencia.

**5. ¿Cómo percibe el nivel de estrés en momentos de alta demanda y qué medidas considera necesarias para apoyar al personal en la gestión de estos picos de trabajo?**

Jefe de Operaciones:

En picos de demanda, el nivel de estrés aumenta considerablemente. Considero necesario un sistema de rotación de personal y descansos estratégicos para mantener el rendimiento.

Cajero 1:

El estrés es alto cuando la fila crece; implementar descansos adicionales en estos momentos nos ayudaría a gestionar mejor la carga de trabajo.

Cajero 2:

Rotar funciones en estos momentos sería útil para aliviar el estrés y mejorar la eficiencia.

Cajero 3:

Sería positivo contar con apoyo adicional en horarios pico o con capacitación en manejo de estrés.

**6. En su opinión, ¿qué aspectos adicionales podrían fortalecerse para mejorar la percepción de seguridad y confianza de los clientes en las transacciones en caja?**

Jefe de Operaciones:

La percepción de seguridad mejoraría con la implementación de medidas visibles como autenticación biométrica y recordatorios periódicos de los protocolos de seguridad.

Cajero 1:

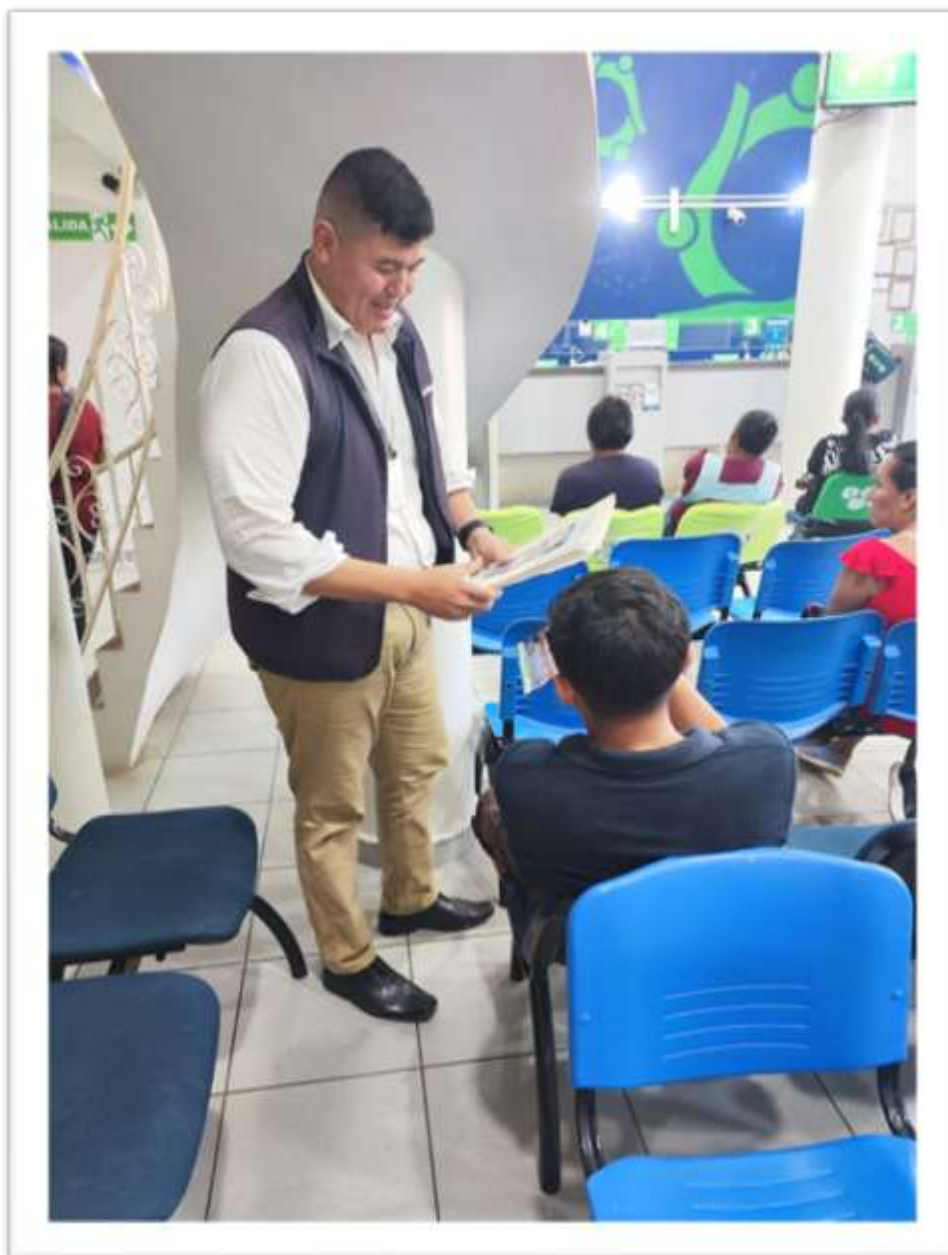
Contar con un sistema de doble verificación en transacciones mayores aumentaría la confianza del cliente.

Cajero 2:

Informar al cliente sobre los procesos de seguridad ayudaría a crear una percepción más sólida de protección en sus transacciones.

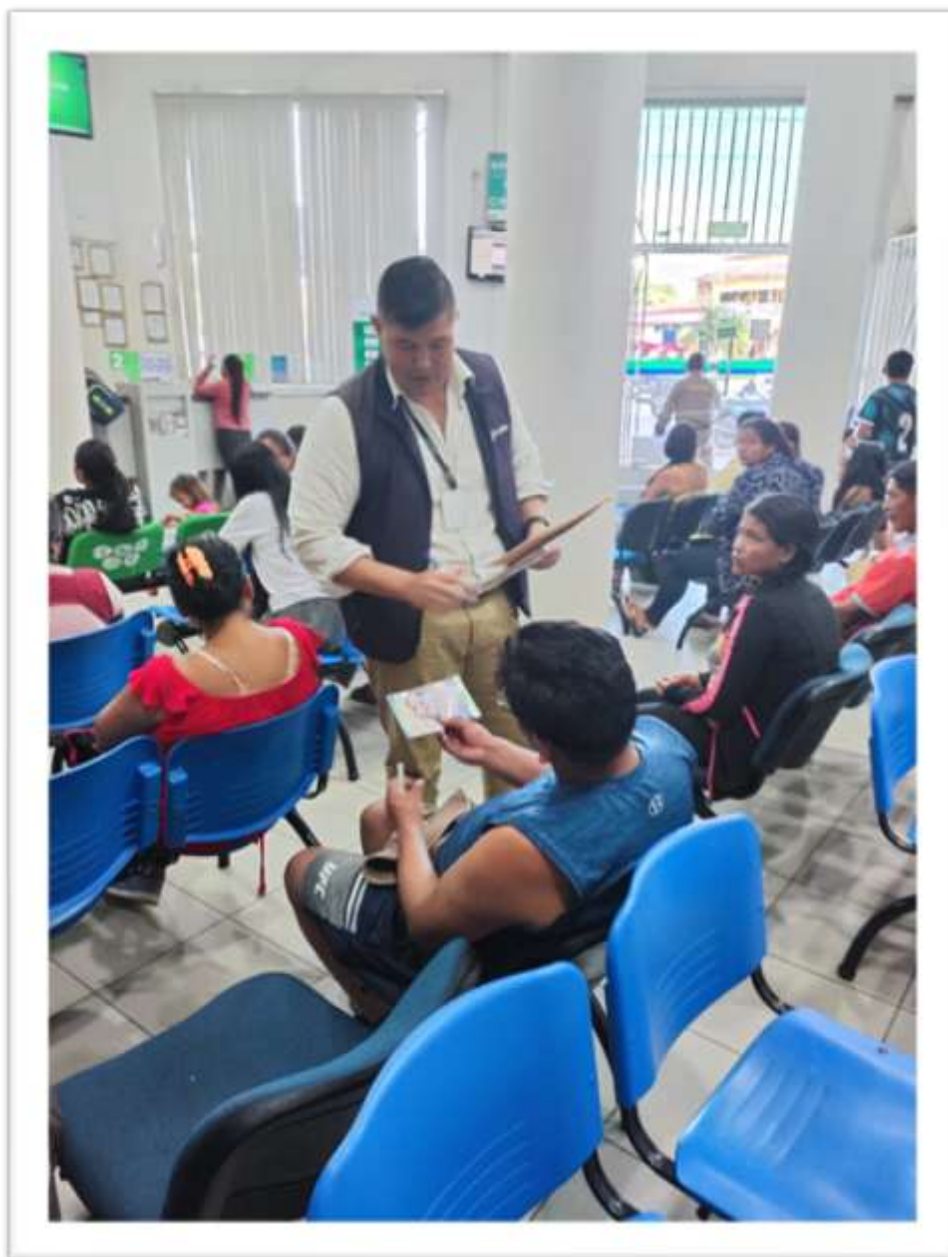
Cajero 3:

La capacitación en medidas de seguridad y su comunicación efectiva al cliente fortalecería esta percepción.

**Respaldo fotográfico**

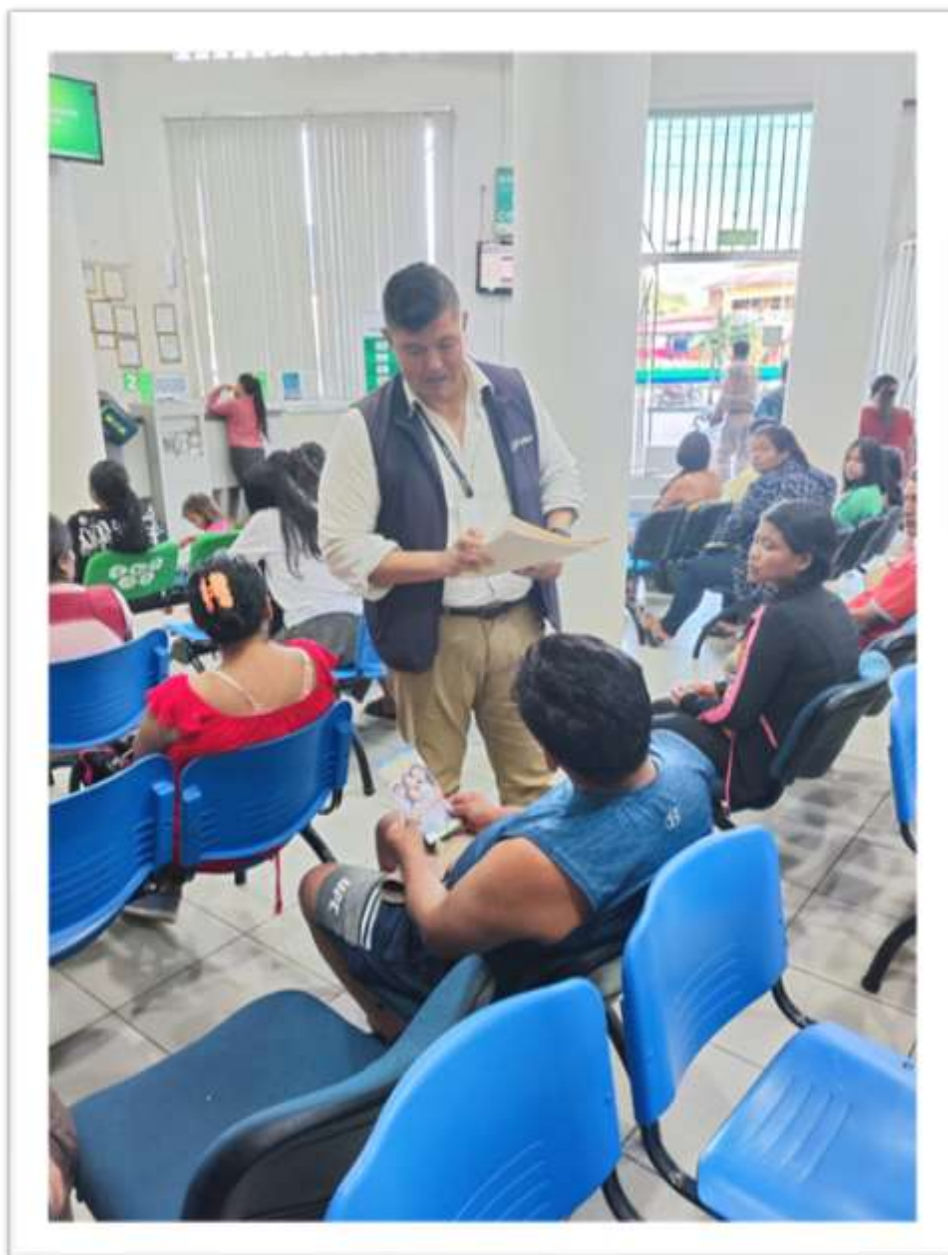
*Figura 14.* Investigador en la agencia el Cristo

Fuente: Elaboración propia.



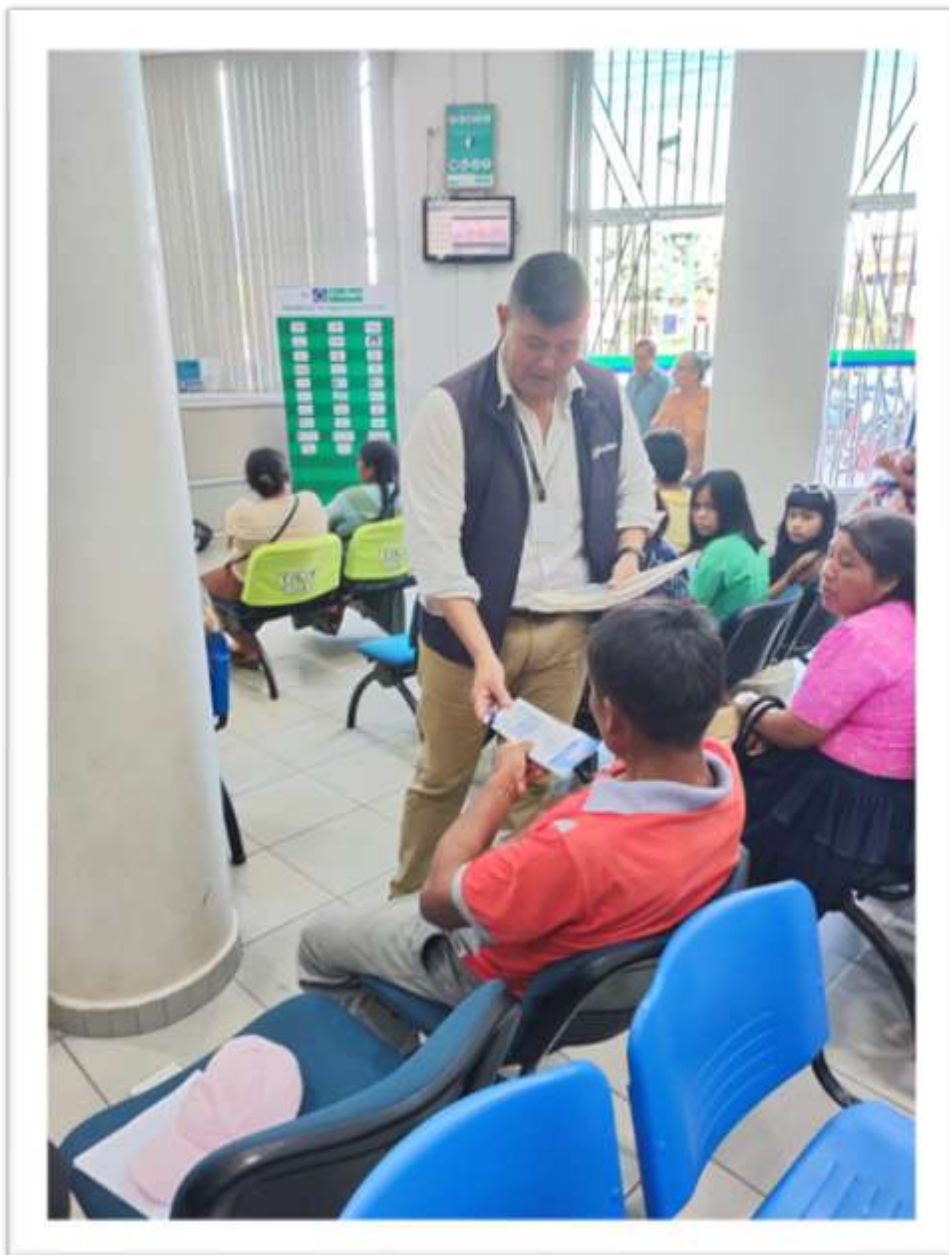
*Figura 15.* Agencia el Cristo del Banco Prodem S.A

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 16.* Agencia el Cristo

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 17.* Agencia el Cristo

Fuente: Elaboración propia.



*Figura 18.* Entrevista en el Banco Prodem

Fuente: Elaboración propia.