

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Ambiental

Tesis

**Implementación de herramientas para mejorar el  
proceso de atención al cliente en la agencia Santiago  
Caja Cusco**

Melissa Susan Baca Pfuyo

Para optar el Título Profesional de  
Ingeniero Empresarial

Cusco, 2025

Repositorio Institucional Continental  
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

## INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**A** : Decano de la Facultad de Ingeniería

**DE** : Diana Paola Chipana Gago  
Asesor de trabajo de investigación

**ASUNTO** : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación

**FECHA** : 13 de Agosto de 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

**Título:**

IMPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS PARA MEJORAR EL PROCESO DE ATENCION AL CLIENTE EN LA AGENCIA SANTIAGO CAJA CUSCO

**Autor:**

Melissa Susan Baca Pfuyo – EAP. Ingeniería Empresarial

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 20 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- Filtro de exclusión de bibliografía SI  NO
  
- Filtro de exclusión de grupos de palabras menores N° de palabras excluidas (**en caso de elegir "SI"**): SI  NO
  
- Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante SI  NO

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,

**La firma del asesor obra en el archivo original**  
(No se muestra en este documento por estar expuesto a publicación)

## **AGRADECIMIENTO**

Estoy agradecida, por todo, con las personas y organizaciones que me apoyaron para crear este informe tan importante para el crecimiento de mi carrera. Agradezco a Dios, por permitirnos guiar nuestros caminos por el lugar correcto.

Mi agradecimiento también se extiende a mis mentores y consejeros, cuya orientación y experiencia fueron invaluable para la elaboración de este trabajo.

Agradezco a mis padres, por motivarme y alentarme en cada paso, por su presencia y apoyo inquebrantable día tras día.

## **DEDICATORIA**

Con el corazón lleno de gratitud, amor y esperanza, dedico este trabajo a cada uno de mis seres queridos, quienes han sido el fundamento que me impulsó a avanzar. A mis hermanos, por estar siempre presentes y ofrecerme su apoyo incondicional. Y a mis padres, quienes con su ejemplo de constancia y fortaleza me enseñaron a no rendirme nunca y seguir adelante sin importar las dificultades.

## ÍNDICE

AGRADECIMIENTO .....	i
DEDICATORIA .....	ii
ÍNDICE.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	viii
RESUMEN .....	ix
INTRODUCCION .....	ix
CAPITULO I .....	1
ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCION .....	1
1.1. Datos generales de la empresa y/ o institución .....	1
1.2. Actividades principales de la empresa.....	1
1.3. Organigrama de la institución área de operaciones .....	3
1.4. Misión y visión.....	3
1.4.1. Misión .....	3
1.4.2. Visión.....	4
1.5. Bases legales o documentos administrativos .....	4
1.6. Descripción del área donde realiza sus actividades .....	4
1.7. Descripción del cargo y la responsabilidad en la empresa.....	4
CAPÍTULO II.....	6
ASPECTOS GENERALES DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES .....	6
2.1. Antecedentes y diagnóstico situacional .....	6
2.2. Identificación de oportunidades y necesidades en el área de actividad profesional ..	6
2.2.1. Volumen de reclamos por agencia en promedio.....	9
2.3. Objetivos de la actividad profesional .....	10
2.3.1. Objetivo general.....	10
2.3.2. Objetivos específicos.....	10
2.4. Justificación de la actividad profesional.....	11
2.4.1. justificaciones teóricas .....	11
2.5. Resultados esperados.....	13
CAPÍTULO III.....	14
MARCO TEÓRICO.....	14
3.1. Atención al cliente.....	14
3.1.1. La importancia de la atención al cliente en el sector financiero.....	14
3.1.2. Calidad del servicio.....	14

3.1.3.	La segmentación de los clientes .....	15
3.1.4.	El valor del cliente .....	15
3.1.5.	Importancia del cambio en el sector financiero .....	15
3.1.6.	Directiva de asignación de roles .....	16
CAPÍTULO IV .....		18
4.1.	Descripción de las actividades profesionales.....	18
4.1.1.	Enfoque de las actividades profesionales .....	18
4.1.1.1.	Designación de funciones para la mejora en del proceso “Atención al Cliente” ....	18
4.1.1.2.	Volumen de reclamos “Atención al Cliente”.....	18
4.1.1.3.	Volumen de operaciones .....	18
4.1.2.	Alcance de las actividades profesionales.....	19
□	Designación de jefe de operaciones.....	19
□	Designación de Asistente de operaciones .....	19
4.1.3.	Entregable de las actividades profesionales.....	19
4.2.	Aspectos técnicos de la actividad profesional .....	23
4.2.1.1.	Volumen de reclamos .....	24
4.2.2.	Técnicas .....	25
4.2.2.1	Capacitaciones al personal .....	25
4.2.2.2.	Supervisión; .....	26
4.2.3.	Equipos y materiales utilizados .....	27
4.2.3.1.	Plan de capacitación al personal .....	27
4.2.4.	Cuadro de asignación de funciones .....	29
4.3.	Ejecución de las actividades profesionales .....	32
4.3.1.	Cronograma de actividades realizadas.....	33
	Actividades .....	34
4.3.2.	Análisis por volumen de operaciones .....	35
CAPITULO V.....		37
RESULTADOS .....		37
5.1.	Resultados finales de las actividades realizadas .....	37
5.1.1.	Mejora de modelo de asignación de funciones .....	38
5.1.2.	mejora de modelo de asignación de funciones .....	38
5.2.	Logros alcanzados.....	38
5.3.	Dificultades encontradas .....	38
5.4.	Planteamiento de mejora .....	39
5.5.	Conclusión general.....	40
CONCLUSIONES .....		42
RECOMENDACIONES.....		43

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44
ANEXOS .....	45

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Tiempo que demora atención en ventanilla .....	9
<b>Tabla 2.</b> Cuadro de capacitaciones del personal de ventanilla agencia Santiago .....	26
<b>Tabla 3.</b> Fichas de información de campañas .....	28
<b>Tabla 4.</b> Formato de Perfil del Puesto .....	30
<b>Tabla 5.</b> Formato de asignación de funciones ventanilla de aperturas .....	31
<b>Tabla 6.</b> Formato de asignación de funciones ventanilla de operaciones rápidas .....	32
<b>Tabla 7.</b> Detallado de cronograma de actividades profesional.....	33
<b>Tabla 8.</b> Resumen final de actividades realizadas .....	37

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Organigrama estructural de la Caja Cusco área de operaciones 11/12/2024. ....	3
<b>Figura 2.</b> Agencia Santiago. ....	6
<b>Figura 3.</b> Agencia Santiago. ....	7
<b>Figura 4.</b> Atención al cliente en ventanilla. ....	8
<b>Figura 5.</b> Operaciones de Representantes de servicios AG. Santiago. ....	8
<b>Figura 6.</b> Atención al cliente AG. Santiago por meses. ....	9
<b>Figura 7.</b> Diagrama de Pareto número de reclamos agencia Santiago. ....	10
<b>Figura 8.</b> Modelo de la Calidad de Servicio (SERVQUAL). ....	11
<b>Figura 9.</b> Organización funcional vs Organización por procesos. ....	12
<b>Figura 10.</b> Diagrama de flujo con procesos detallados. ....	13
<b>Figura 11.</b> Fundamentos de atención al cliente. ....	14
<b>Figura 12.</b> Management de futuro. ....	16
<b>Figura 13.</b> Mapa conceptual. ....	18
<b>Figura 14.</b> Mapa conceptual funcional. ....	19
<b>Figura 15.</b> Ventanilla de desembolso. ....	20
<b>Figura 16.</b> Ventanilla de desembolso. ....	20
<b>Figura 17.</b> Ventanilla de aperturas. ....	21
<b>Figura 18.</b> Atención ventanilla operaciones rápidas. ....	22
<b>Figura 19.</b> Ventanilla de operaciones rápidas. ....	22
<b>Figura 20.</b> Ventanillas designadas para atención al cliente. ....	23
<b>Figura 21.</b> Implementación kaizen. ....	24
<b>Figura 22.</b> Diagrama de Pareto. ....	25
<b>Figura 23.</b> Diagrama de causa y efecto. ....	25
<b>Figura 24.</b> Capacitación al personal. ....	26
<b>Figura 25.</b> Supervisión del Personal de ventanilla. ....	27
<b>Figura 26.</b> Supervisión del personal de ventanilla en sus funciones. ....	28
<b>Figura 27.</b> Fichas de información. ....	28
<b>Figura 28.</b> Capacitación intercambio de roles. ....	29
<b>Figura 29.</b> Operaciones de los representantes de servicios AG. Santiago ....	35
<b>Figura 30.</b> Representantes de servicios Santiago por meses. ....	36

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Información de reclamos recibidos de los usuarios.....	45
Anexo 2. Encuesta de operador.....	46
Anexo 3. Encuesta de satisfacción operador después de la capacitación.....	47
Anexo 4. Formato de asignación de funciones ventanilla de desembolso .....	48
Anexo 5. Formato de asignación de funciones ventanilla de apertura.....	49
Anexo 6. Formato de asignación de funciones ventanilla rápida.....	50
Anexo 7. Cuadro de reclamos Agencia Santiago Caja Cusco .....	51

## RESUMEN

El presente informe propone abordar el desarrollo y la implementación de una nueva forma de asignación de funciones en el área de ventanillas de la agencia Santiago de Caja Cusco.

En este sentido, el proceso que implementaba la agencia presentaba una distribución en cuatro ventanillas. De estas ventanillas, una es preferencial y las otras tres realizaban todas las demás operaciones, es decir, desembolsos, aperturas, retiros, pagos de créditos y depósitos. Esta organización generaba malestar al público, ya que muchas veces estas ventanillas se encontraban ejecutando operaciones largas como desembolsos o aperturas de cuentas. De este modo, se identifica que existe un proceso que lleva a la ejecución de estas demoras, por tal motivo, los clientes tienen que esperar más tiempo para su atención en ventanilla. Esto generaba incomodidad y malestar en los clientes, así como posteriores reclamos.

Por tal motivo, se llevó a cabo la implementación de herramientas de asignación funciones a cada ventanilla considerando operaciones largas y cortas. Denominaremos como largas aquellas que demoran un promedio de 7 a 10 minutos como aperturas de cuentas y desembolsos. Las operaciones cortas son pagos de créditos, depósitos y retiros. De este modo, la asignación de funciones por ventanillas ayudaría a mejorar los procesos en la atención al cliente. Gestionando el flujo de atención con mayor rapidez, se propone la división en ventanilla de desembolsos, ventanilla de aperturas y ventanilla de operaciones rápidas (pago de créditos, depósitos, retiros, pago de servicios). Para ello, se realizó un estudio por volumen de operaciones con el personal para mejorar el desempeño laboral según las funciones asignadas, utilizando diferentes metodologías para dicho estudio como la teoría de colas el cual nos permite optimizar la eficiencia, reduciendo los tiempos de espera y mejorando la toma de decisiones en cuanto los procesos ejecutados en ventanilla.

**Palabras clave:** atención al cliente, teoría de colas, eficiencia operativa, asignación de funciones, ventanillas, Caja Cusco, tiempos de espera.

## **INTRODUCCION**

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo exponer las competencias desarrolladas a lo largo de la carrera de Ingeniería Empresarial, aplicadas en el contexto de mis funciones laborales dentro de la oficina de Santiago Caja Cusco, una institución del sector financiero de la ciudad del Cusco.

La actividad desarrollada consistió en la asignación de funciones en ventanilla para una mejor atención al público y la optimización de procesos. Antes de la intervención, la atención se realizaba de forma general donde todas las ventanillas cumplían las mismas funciones. Esto generaba molestias por la demora en la atención al cliente.

La propuesta planteada tiene como finalidad no solo elevar la calidad de servicio al cliente, sino también mejorar el flujo de trabajo del personal del área de operaciones. Esto, mediante una adecuada asignación de funciones y la mejora de procesos para cada ventanilla, optimizando los procesos de las operaciones y la eficacia del personal.

## **CAPITULO I**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA INSTITUCION**

#### **CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO CUSCO S.A.**

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. es una entidad pública constituida con personería jurídica de derecho privado, establecida conforme al Decreto Ley N.º 23039, emitido el 14 de mayo de 1980. Su autorización para operar fue otorgada mediante la Resolución S.B.S. N.º 218-88, el 22 de marzo de 1988. Comenzó sus actividades el 28 de marzo de ese mismo año, ofreciendo inicialmente créditos prendarios, con el respaldo técnico de la GTZ, en el marco del convenio de cooperación entre Perú y Alemania. Al cumplir su segundo año de operaciones, recibió la autorización para captar ahorros del público; y en su tercer año, se le permitió otorgar financiamiento a pequeñas y microempresas, incorporando posteriormente nuevas modalidades de crédito federación peruana de cajas municipales de ahorro y crédito (FEPCMAC, 2024).

#### **1.1. Datos generales de la empresa y/ o institución**

- Razón Social: Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A.
- Número de RUC: 20114839176
- Inicio de operaciones: 28 de marzo de 1988
- Normativa: Decreto de Ley 230423 del 14 de Mayo de 1998, con autorización de funcionamiento.

#### **1.2. Actividades principales de la empresa**

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco inició sus operaciones el 28 de marzo de 1988 en su sede de la Calle Afligidos N.º 118, con el respaldo técnico del convenio Perú-Alemania (GTZ), enfocándose inicialmente en créditos prendarios. Un año después, la Superintendencia de Banca y Seguros le autorizó la captación de ahorros en modalidades de ahorro corriente y a plazo fijo, además de operar en moneda extranjera. En 1990, se le permitió otorgar créditos no prendarios, marcando su consolidación como una entidad clave en la atención a pequeñas y microempresas (PYMES).

Durante los años siguientes, la Caja expandió sus servicios y cobertura geográfica. En 1994, adquirió un nuevo local en Portal Espinar para su Oficina Principal y reubicó la anterior como Agencia Afligidos. En 1995 y 1996, abrió agencias en Abancay, Quillabamba y otras zonas

estratégicas, incorporando créditos agrícolas gracias al apoyo de COFIDE. Entre 1997 y 1999, se fortaleció la atención al sector agropecuario, turístico y automotriz, al tiempo que la Caja fue transformada en sociedad anónima.

A lo largo de los años 2000 a 2004, la entidad amplió su red de agencias en ciudades como Andahuaylas, Wánchaq, Calca, Juliaca y Puerto Maldonado, e incorporó innovaciones como el sistema Cajamático. Su posicionamiento se fortaleció notablemente, alcanzando nueve agencias a finales de 2004.

En 2005, implementó un horario extendido de atención y recibió reconocimientos internacionales, como el premio del BID por excelencia en microfinanzas y una destacada evaluación de MicroRate. El año siguiente marcó el inicio de la transformación tecnológica con la adquisición de nuevos sistemas operativos, tarjetas de cliente y la apertura de nuevas oficinas.

En 2007 y 2008, la Caja implementó un ambicioso plan de expansión, extendiéndose a Lima con la inauguración de la Agencia Miraflores, y cerrando el 2008 con quince agencias y diez oficinas especiales. Este crecimiento estuvo acompañado por un importante desarrollo financiero, beneficiando a más de 215,000 clientes.

Durante el 2009 y 2010, la expansión continuó con nuevas agencias en Cusco, Arequipa, Puno, Abancay, Lima y Puerto Maldonado, alcanzando 36 oficinas al cierre del año. Ese año, la SBS autorizó la emisión de tarjetas de débito.

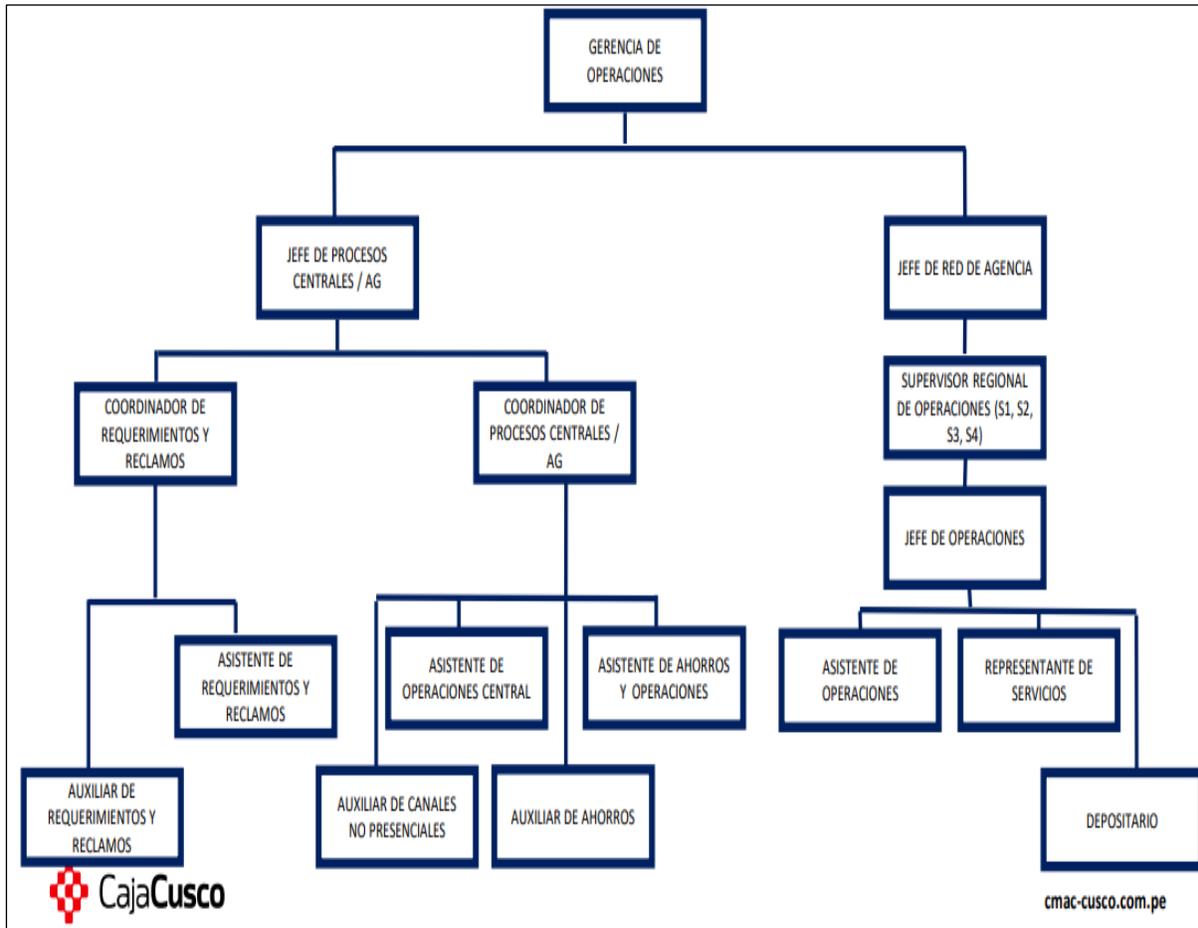
En 2011, se consolidó su presencia en el sur del país con agencias en Lima y Tacna, cerrando el año con 41 oficinas y la autorización para operar con cajeros corresponsales. En 2012, se sumaron cuatro agencias y cinco oficinas, dando un total de 46 puntos de atención, 99,172 tarjetas de débito activas y 67 cajeros corresponsales implementados (Caja Cusco, 2024).

En 2021, Caja Cusco centró sus esfuerzos en implementar estrategias orientadas a la reactivación económica de los emprendedores peruanos. Como parte de esta iniciativa, se lanzó el programa Turismo Emprende Ya, en colaboración con el Centrum PUCP, con el propósito de capacitar a mil emprendedores desde una perspectiva responsable y sostenible, enfocada en revitalizar uno de los sectores más afectados por la pandemia. Ese mismo año, se puso en funcionamiento el Centro de Innovación Wayki, un espacio diseñado para fomentar la creatividad y el desarrollo de ideas, donde los colaboradores pueden trabajar libremente según sus propias metodologías.

Reafirmando su compromiso con la comunidad, se presenta la obra Cusco en la Historia, una publicación compuesta por textos breves que brindan una visión amplia sobre el pasado de esta ciudad milenaria. Asimismo, Caja Cusco amplió su presencia nacional iniciando operaciones en los distritos de Oropesa (Cusco), Jesús María (Lima), Jauja, Tarma, Satipo (Junín), Yanacancha

(Pasco), Tingo María (Huánuco) y Tarapoto (San Martín), con el objetivo de acercarse aún más a los emprendedores. Finalmente, la institución marcó un hito importante al incorporarse al grupo de empresas emisoras en el mercado de valores, hecho que se celebró con el tradicional campanazo en la Bolsa de Valores de Lima.

### 1.3. Organigrama de la institución área de operaciones



**Figura 1.** Organigrama estructural de la Caja Cusco área de operaciones 11/12/2024.

**Fuente:** Extraído de la Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A., gerencia de operaciones 11/12/2024.

### 1.4. Misión y visión

#### 1.4.1. Misión

Innovar las microfinanzas para impulsar la creatividad y el crecimiento de los peruanos.

### **1.4.2. Visión**

“Ser la caja municipal más innovadora y rentable, satisfaciendo las necesidades de los peruanos con calidad y vocación de servicio” (Caja Cusco, 2024).

### **1.5. Bases legales o documentos administrativos**

La Caja Municipal de Ahorro y Crédito Cusco S.A. es una empresa pública con personería jurídica de derecho privado, creada bajo el ámbito del Decreto Ley N.º 23039 del 14 de mayo de 1980, con autorización de funcionamiento mediante Resolución S.B.S. N.º 218-88 del 22 de marzo de 1988 (Caja Cusco, 2024).

### **1.6. Descripción del área donde realiza sus actividades**

El área donde se realizaron mis actividades profesionales se encarga de dar soporte al jefe de Operaciones en el área operativa de la agencia Santiago. Esto implicaba la atención del cliente, las operaciones diarias, la calidad de atención a los clientes y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **1.7. Descripción del cargo y la responsabilidad en la empresa**

En ausencia del jefe de Operaciones, se encarga del manejo de bóveda de acuerdo a las disposiciones vigentes.

En ausencia del jefe de Operaciones autorizar operaciones a los Representantes de Servicios (retiros, cancelaciones, bloqueos/desbloqueos y duplicados de tarjeta) de acuerdo a las funciones establecidas y procedimientos internos para culminar con el proceso de atención al cliente.

Atender las operaciones de clientes, ofreciendo un servicio de excelencia, asegurando la transparencia informativa y preservando la confidencialidad tanto de las operaciones como los datos del cliente.

Promocionar y realizar la venta de los productos de ahorros y servicios, realizando seguimiento de cumplimiento de las metas asignadas para alcanzar los objetivos de la Agencia/Oficina Especial y de la empresa.

Realizar funciones de apoyo adicional conforme se disponga.

Atender reclamos y consultas de clientes considerando los protocolos y procedimientos internos para brindar un buen servicio para el cliente.

Supervisar a los Representante de Servicios y asegurar el cumplimiento del protocolo de atención a clientes.

Realizar arqueos a ventanillas cuando jefe de Operaciones lo disponga, arqueos y revisión de cuentas de ahorro, cuentas canceladas, tarjetas, operaciones únicas, validación de registro de firmas y otros necesarios para efectuar control de las operaciones, verificando el correcto ingreso de datos.

Atender las operaciones de clientes, ofreciendo un servicio de calidad, con transparencia en la información y garantizando la confidencialidad de las operaciones y datos de los clientes. Se promueve la venta de productos de ahorros y servicios y el cumplimiento del protocolo de atención a clientes.

Realizar arqueos a ventanillas cuando jefe de Operaciones lo disponga, arqueos y revisión de cuentas de ahorro, cuentas canceladas, tarjetas, operaciones únicas, validación de registro de firmas y otros necesarios para efectuar control de las operaciones, verificando el correcto ingreso de datos.

## CAPÍTULO II

### ASPECTOS GENERALES DE LAS ACTIVIDADES PROFESIONALES

#### 2.1. Antecedentes y diagnóstico situacional

En la actualidad, la Caja Cusco está consolidada en el sector financiero. Esta apertura diferentes agencias en diferentes departamentos del país y cuenta con 12 agencias distribuidas en diferentes puntos estratégicos de la ciudad del Cusco. En la actualidad, la agencia de Santiago maneja un volumen de operaciones por día de más 500 operaciones, para ello, cuenta solo con cuatro ventanillas para la atención de clientes en el área operativa.

Aquí, se realizan operaciones de pagos de créditos, aperturas de cuentas de ahorros para personas naturales y jurídicas, desembolsos ,retiros, depósitos, duplicados de tarjetas, ventas de SOAT y otros seguros. En este sentido, se observa una falencia en cuanto al proceso para realizar operaciones, ya que el tiempo de demora en ventanilla es elevado generando la demanda de una atención más rápida (Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco, 2023).

#### 2.2. Identificación de oportunidades y necesidades en el área de actividad profesional

En la imagen se puede visualizar la afluencia de gente en el área de ventanillas para la atención de diferentes operaciones.



**Figura 2.** Agencia Santiago.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

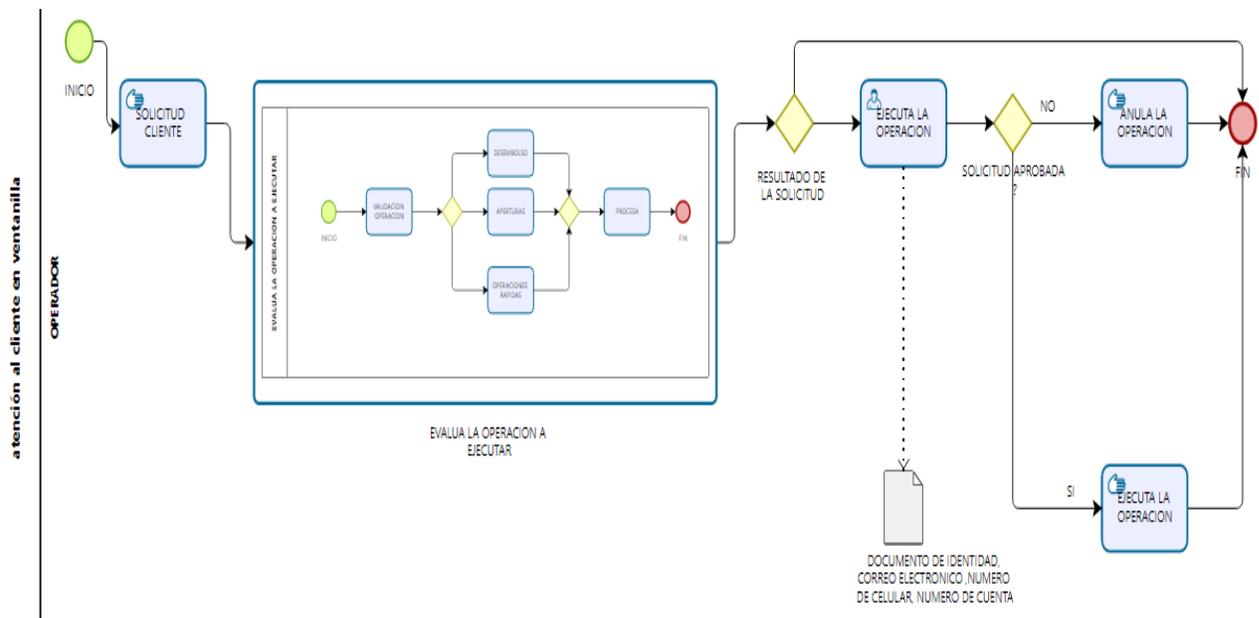
En la imagen, se observa la afluencia del público en horas punta en la agencia Santiago de Caja Cusco.



**Figura 3.** Agencia Santiago.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

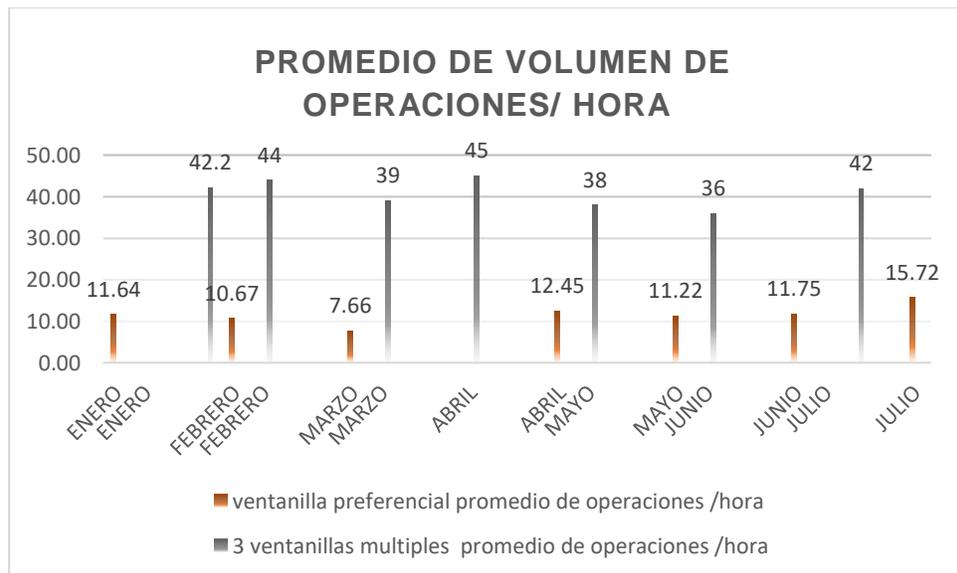
En la imagen, se identifica que dicha agencia cuenta con afluencia de público a lo largo de todo el día. Se evidencia que las ventanillas realizan todas las operaciones con una demora promedio de 7 a 10 minutos para operaciones largas como aperturas y desembolsos. Para las operaciones cortas como pagos de créditos, depósitos y retiros, la demora es de menos de 2 min. Podemos observar que cuando se juntan operaciones largas en todas las ventanillas hay un tiempo de demora que perjudica la atención de los clientes en espera. Por ello, se notó una deficiencia en el proceso de atención y la incomodidad de los clientes.



**Figura 4.** Atención al cliente en ventanilla.

*Fuente: Elaboración propia.*

En la imagen se observa el proceso actual donde se desarrollan las actividades de las ventanillas en la agencia Santiago. Estas realizan el mismo proceso para las operaciones, aperturas, desembolsos y operaciones rápidas.



**Figura 5.** Operaciones de Representantes de servicios AG. Santiago.

*Fuente: Elaboración propia.*

En la imagen se observa el volumen de operaciones por hora en análisis de enero a julio para la ventanilla preferencial y 3 ventanillas múltiples.



**Figura 6.** Atención al cliente AG. Santiago por meses.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En la imagen se identifica la suma de tiempo promedio (por hora) que demora la atención en ventanilla preferencial y las tres múltiples.

**Tabla 1.** Tiempo que demora atención en ventanilla

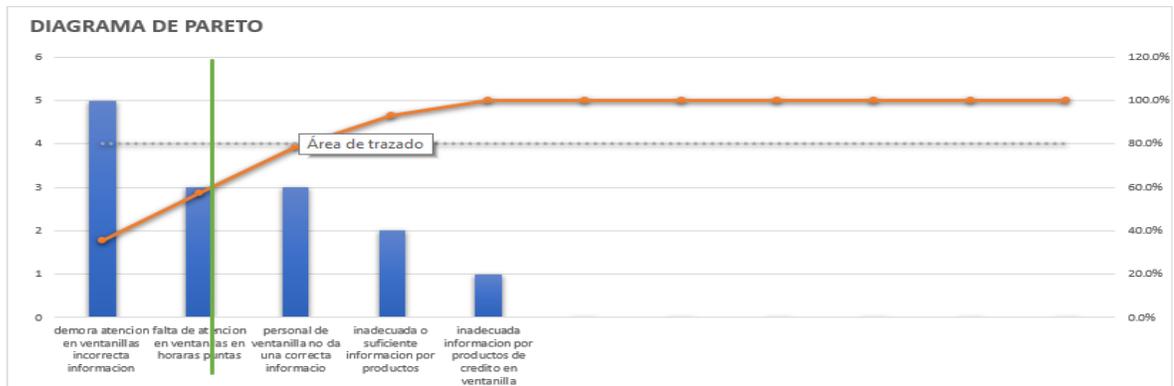
Tiempo promedio que se demora en atención en ventanilla		
Lento	Rápido	promedio
9.1	8.10	8.6

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En la imagen, se presenta el promedio de tiempo que demora realizar una operación en ventanilla la cual la dividiremos en dos: rápidas con un promedio de tiempo de ejecución de 8.10 minutos y lentas con un promedio de ejecución aproximado de 9.1 min. El promedio de tiempo de duración sería de 8.6 minutos. Esto nos permite evaluar el tiempo que demora la atención en las ventanillas.

### 2.2.1. Volumen de reclamos por agencia en promedio

En el Anexo 1, se presentan los reclamos que realizaron en la agencia de Santiago desde los meses de enero a julio.



**Figura 7.** Diagrama de Pareto número de reclamos agencia Santiago.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En el cuadro se expone el promedio de reclamos siendo el más importante la demora de atención de clientes en ventanillas cuando se realizan operaciones largas como aperturas y desembolsos. A ello le siguen la falta de personal en ventanilla en horario de almuerzo y la incorrecta información sobre los productos.

Se procedió a realizar una encuesta al área de operaciones de la oficina de Santiago Caja Cusco para supervisar y valorar el desarrollo de los procesos internos en la atención al cliente en las ventanillas para un análisis. Se evaluaron puntos claves, se determinó el proceso de soporte en operaciones por diferentes áreas, el conocimiento del personal en cuanto a los productos que se ofrece y los procedimientos que se deben realizar para cada operación (Anexo 2).

## 2.3. Objetivos de la actividad profesional

### 2.3.1. Objetivo general

Mejorar el proceso de atención al cliente en las ventanillas según la operación realizar en la agencia de Santiago Caja Cusco.

### 2.3.2. Objetivos específicos

Implementar capacitaciones para la mejora del modelo de designación de funciones de atención al cliente en las ventanillas de la agencia Santiago.

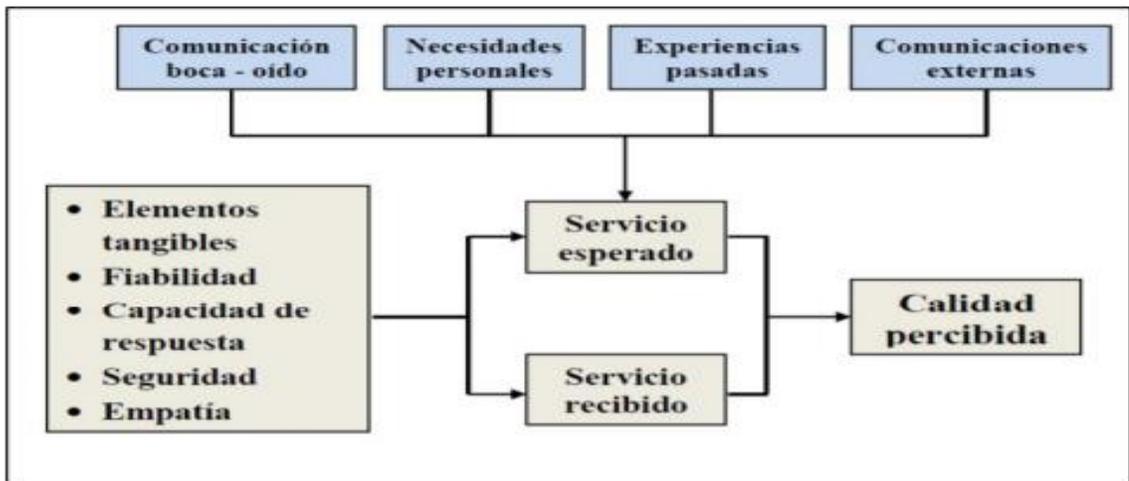
- Mejorar el modelo de asignación de funciones para la atención a los clientes.
- Mejorar las herramientas de atención al cliente para acortar el tiempo de atención.

- Mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores en su atención a los clientes.

## 2.4. Justificación de la actividad profesional

### 2.4.1. Justificaciones teóricas

Diseñar el modelo de asignación de funciones en el área de operaciones de atención al cliente en la agencia de Santiago. Los resultados indicaron que la insatisfacción no se debe principalmente al proceso de registro de reclamos, atención o resolución. Los problemas más relevantes identificados fueron los tiempos de espera para registrar quejas, demoras en las derivaciones internas, tiempos prolongados de atención, falta de empatía en los resultados y dificultades en la comunicación de soluciones (Carrillo, 2024).



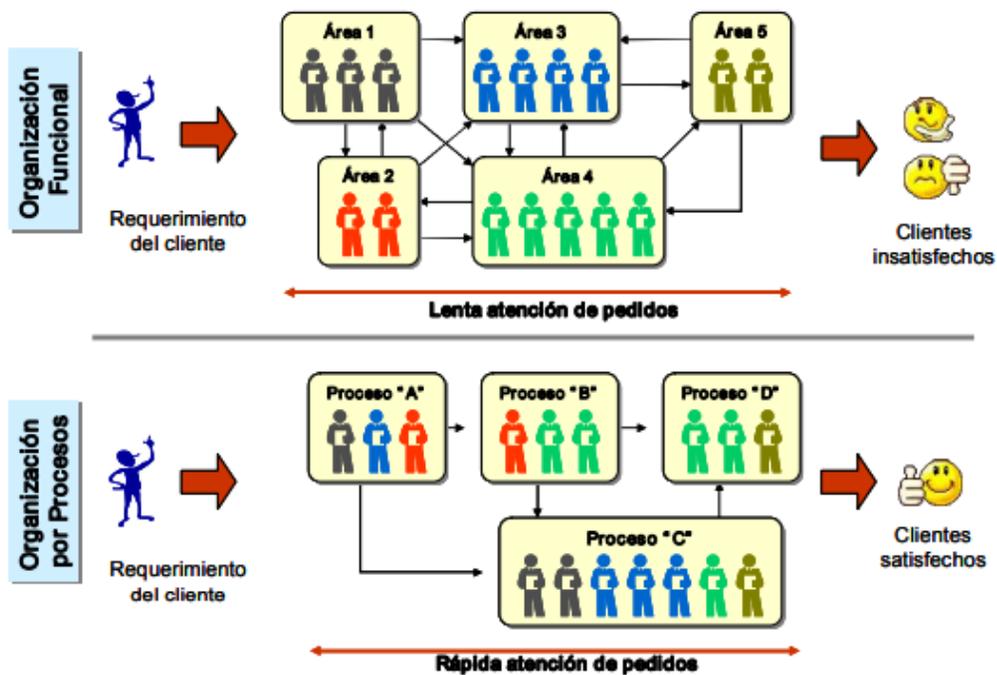
**Figura 8.** Modelo de la Calidad de Servicio (SERVQUAL).

**Fuente:** *Extraído de Carrillo (2024).*

En el cuadro se observa el proceso que se debería realizar para una mejora en la atención al cliente.

Se señala la implementación de protocolos de atención *speech* para optimizar el proceso de atención al cliente según la operación a realizar, así como ejecutar programas de capacitación de atención al cliente dirigido a los colaboradores.

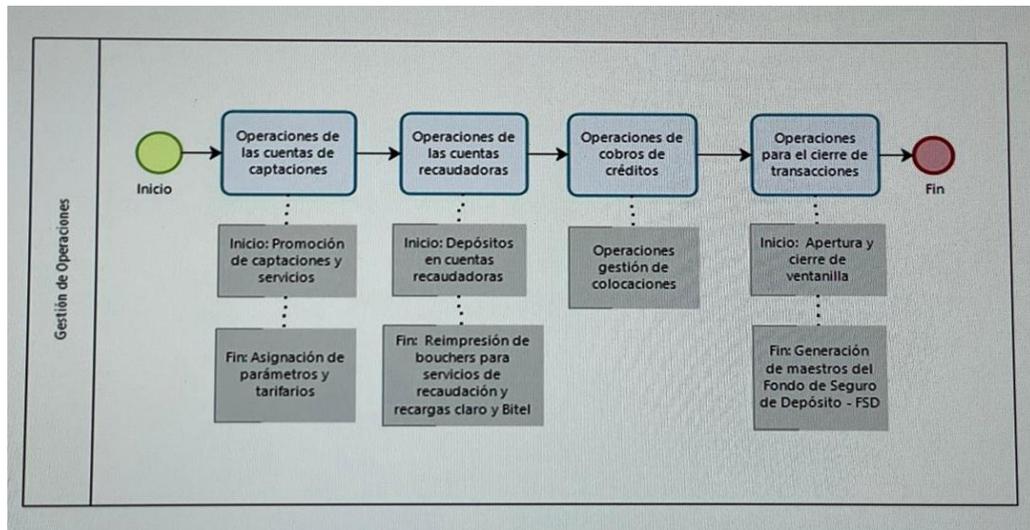
Elaboración de un *speech* de ventas con guiones de conversación utilizados por los representantes para interactuar con los clientes potenciales. Funcionan como herramientas clave para guiar la conversación y transformar objeciones de un “no” por un “sí”, o un “déjame pensarlo” por un “cerremos ahora” (da Silva, 2024).



**Figura 9.** Organización funcional vs Organización por procesos.

**Fuente:** *Desarrollado por el Banco de la Nación (2008).*

La gestión por procesos se basa en la asignación de un responsable para cada uno de los procesos de la empresa, con el objetivo de alcanzar los resultados previstos. A nivel de actividades y tarea, cada persona puede participar en funciones del resultado final esperado, que sirve como punto de referencia para su intervención (Banco de la Nación, 2008).



**Figura 10.** Diagrama de flujo con procesos detallados.

**Fuente:** *Extraído de la Caja Cusco procesos de aperturas.*

En la imagen se observa el proceso donde se realizan las aperturas de cuenta en ventanilla.

## 2.5. Resultados esperados

- Personal de ventanilla designado de acuerdo a la operación que va ejecutar el cliente.
- Personal mejor capacitado para la atención al cliente de acuerdo a las funciones designadas.
- Personal de ventanilla mejor comprometido en cuanto al trabajo que realiza.

## CAPÍTULO III

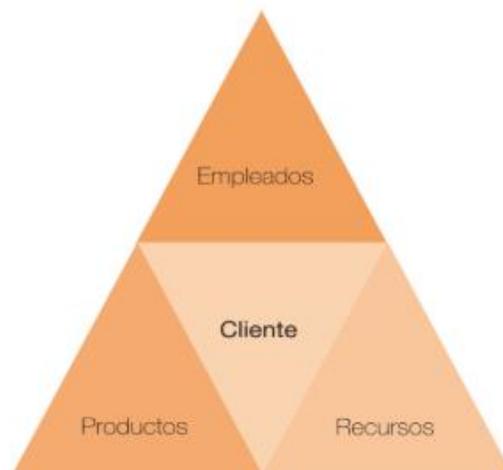
### MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Atención al cliente

##### 3.1.1. La importancia de la atención al cliente en el sector financiero

La atención al cliente es el conjunto de acciones orientadas en mejorar la experiencia del cliente, mediante procesos ágiles y efectivos que permitan resolver cualquier desafío de forma inmediata (Gil, 2020).

En una organización orientada al cliente, representa la base para trazar objetivos y estrategias. Además, su enfoque permite ofrecer servicios adecuados y responder eficazmente a sus necesidades (Gil, 2020).



**Figura 11.** Fundamentos de atención al cliente.

**Fuente:** Extraído del libro titulado *Fundamentos de atención al cliente* (Gil, 2020).

En la imagen, se observa la importancia del cliente para el crecimiento de la empresa.

##### 3.1.2. Calidad del servicio

A través de la calidad, la entidad financiera se puede diferenciar en el mercado, pues es la que permite que el cliente sienta que el producto se adapta a sus necesidades (Bahillo, 2011).

En la banca, al no existir intermediación del cliente, acude directamente a su oficina bancaria. Por ello en la red de distribución en el canal de sucursales de un determinado territorio la forma más habitual de distribución, si bien es un método que resulta caro por la necesidad de locales y de personal. La importancia de este canal en el ámbito bancario justifica la atención que le concede el área de marketing (Bahillo, 2011).

### **3.1.3. La segmentación de los clientes**

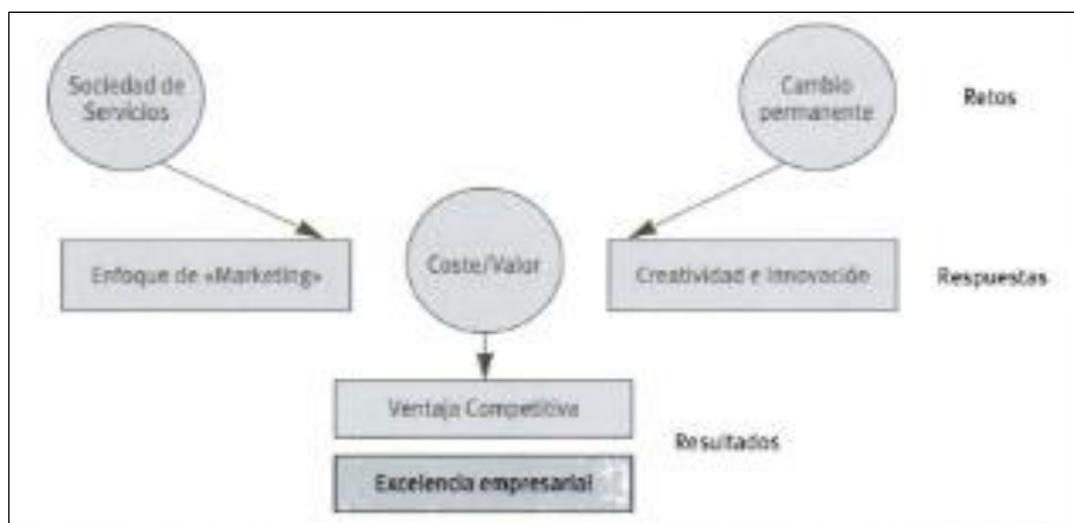
La base de datos es el factor clave para una segmentación eficaz. Actualmente vivimos en lo que los expertos llaman la sociedad de la información, donde los datos abundan, pero lo verdaderamente valioso es saber gestionarlos. El reto está en analizar esta información de manera adecuada para identificar los datos relevantes que permitan a las empresas definir estrategias efectivas y alcanzar los resultados deseados (Rivera & de Garcillán, 2014).

### **3.1.4. El valor del cliente**

Es importante demostrar preparación y mantener confidencialidad, transmitiendo confianza tanto desde el rol que desempeñamos como a través de nuestras habilidades para explicar el producto y superar objeciones. Lo fundamental es evidenciar el nivel de atención al cliente la capacitación del personal. Estos son factores que marcan una diferencia frente a otras entidades (Jaime, 2002).

### **3.1.5. Importancia del cambio en el sector financiero**

La obtención de ventajas competitivas, en términos de coste o en el valor que el cliente atribuye al producto, responde a un servicio de calidad diferenciado. Para tal efecto, la razón de los empleados de atención directa al público es básica (Castelló, 2007).



**Figura 12.** Management de futuro.

**Fuente:** Extraído del libro titulado *Gestión comercial de Servicios Financieros* (Castelló, 2007).

La concepción moderna de la dirección de empresas se articula alrededor del concepto de estrategia. Lo que centra la atención en dos cuestiones interrelacionadas.

- 1) La inversión de la empresa en el medio que la rodea y muy especialmente en los mercados.
- 2) La educación interna de la empresa, su organización y procesos, según el entorno en que actúa.
- 3) La educación interna de la empresa su organización y procesos (Castelló, 2007).

Desde nuestra perspectiva, los factores competitivos internos que las organizaciones deben fortalecer para responder eficazmente a la demanda de un entorno cada vez más dinámico y complejo son:

- Colocar la empresa bancaria hacia el cliente.
- Establecer un sistema de dirección estratégica bancaria.
- Tener una actitud innovadora en dirección a gestión humana.
- Emplear el marketing a la gestión de los recursos humanos.
- Diseñar modelos de organización bancaria flexible.
- Proyectar una cultura bancaria de calidad al servicio.

Con ello, se podrían generar ventajas competitivas que distinguen a las entidades financieras en los próximos años (Castelló, 2007).

### **3.1.6. Directiva de asignación de roles**

La directiva de asignación de roles se asocia a una o varias asignaciones de roles. Estas vinculan la directiva de asignación de roles a uno o varios roles del usuario final.

La asignación de roles puede contener ámbitos de administración que definen dónde pueden realizar acciones los usuarios del grupo de seguridad universal (De Raúl, 2015).

## CAPÍTULO IV

### 4.1. Descripción de las actividades profesionales

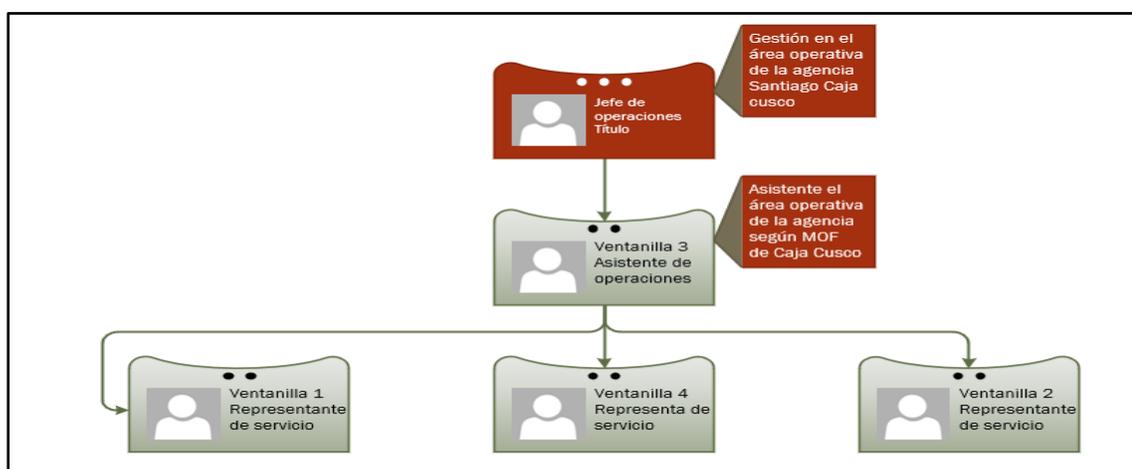
Para la implementación de mejora de procesos de atención al cliente en la agencia de Santiago Caja Cusco, se planteó un modelo de designación de funciones para la mejora en cuanto a tiempos de atención de acuerdo a las operaciones realizadas por los clientes.

#### 4.1.1. Enfoque de las actividades profesionales

El planteamiento de estas actividades técnicas estuvo dirigido a:

##### 4.1.1.1. Designación de funciones para la mejora en del proceso “Atención al Cliente”

Anteriormente, el modelo de designación de funciones se basaba estrictamente en el MOF de Caja Cusco, como se visualiza en el siguiente gráfico.



**Figura 13.** Mapa conceptual.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

##### 4.1.1.2. Volumen de reclamos “Atención al Cliente”

El volumen de reclamos recibido en la agencia de Santiago del periodo de enero hasta julio por atención al cliente son la demora en la espera en ventanilla, incorrecta información, demora de atención en ventanilla. Fueron 14 reclamos que se pueden revisar en el anexo 1. Esto permite evaluar y analizar mecanismos para un mejor desempeño de manera eficiente y eficaz.

##### 4.1.1.3. Volumen de operaciones

El volumen de operaciones por cada operador depende de las operaciones que realiza en ventanilla las cuales pueden ser cortas o largas, por lo cual se plantea implementar la asignación de funciones por ventanilla de acuerdo a las operaciones efectuadas.

#### 4.1.2. Alcance de las actividades profesionales

El significado de las actividades técnicas cubrió:

**Asignación de funciones:** Se asignarán funciones adicionales al puesto de asistente de operaciones, cumpliendo un rol de supervisión, capacitación y monitoreo en el proceso de atención al cliente en ventanilla.

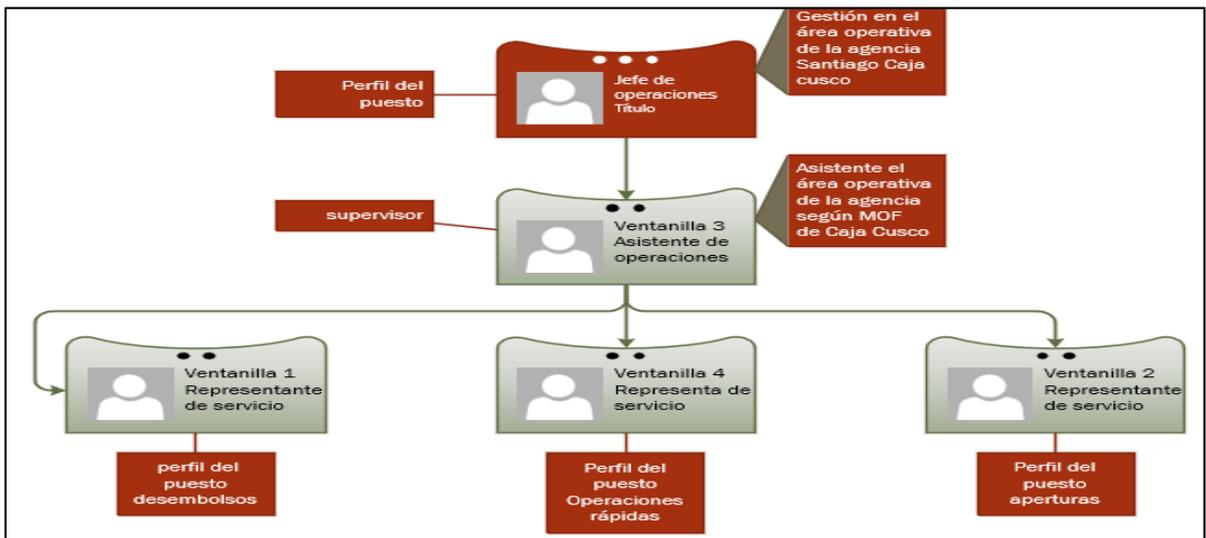


Figura 14. Mapa conceptual funcional.

Fuente: *Elaboración propia.*

**Designación de jefe de operaciones:** Se permitieron espacioa de innovación para realizar cambios de mejora en cuanto procesos que ayuden con la mejora en cuanto atención al cliente.

**Designación de Asistente de operaciones.** Se presentó una nueva función de supervisión, capacitación y monitoreo al personal de operaciones para un mejor desempeño en ventanilla asignando las funciones por ventanilla.

#### 4.1.3. Entregable de las actividades profesionales

De acuerdo a los estudios realizados y volumen de operaciones diferenciado por ventanilla se procedió a realizar la designación de funciones de acuerdo al tiempo en que se demora ejecutarlas.

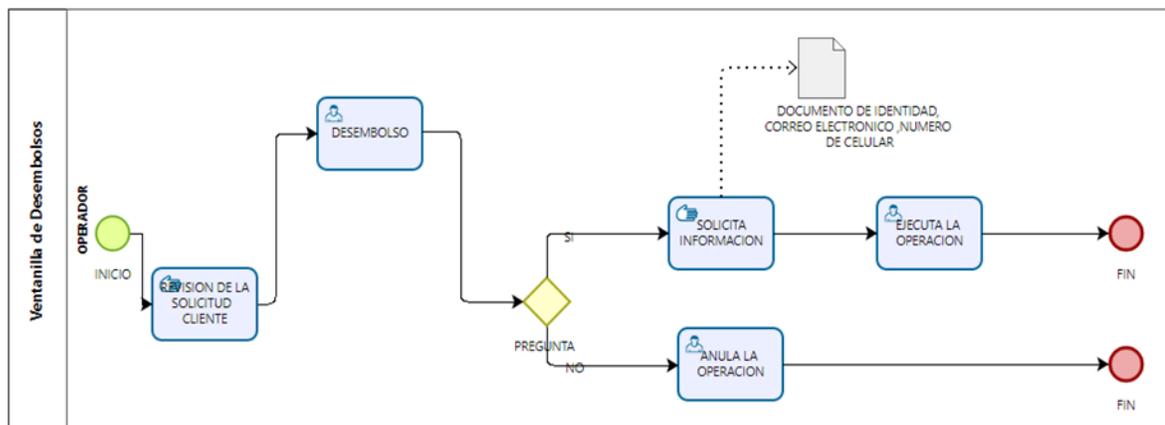
#### 4.1.3.1. Designación de ventanillas para ejecutar operaciones



**Figura 15.** Ventanilla de desembolso.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En la imagen se aprecia la ventanilla de desembolso que es una operación larga.



**Figura 16.** Ventanilla de desembolso.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

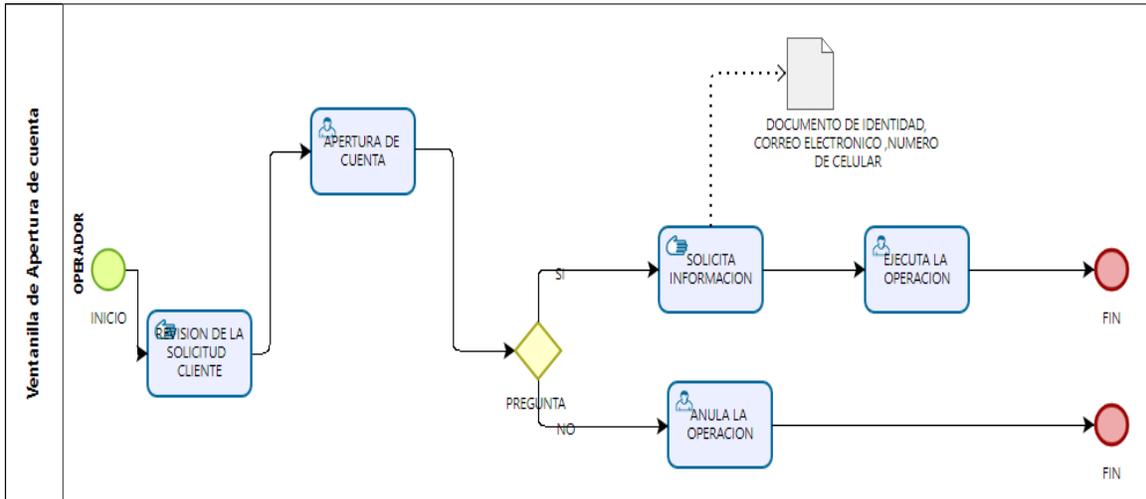
En la imagen se observa el desarrollo de actividades según funciones a realizar por la ventanilla de desembolso.



**Figura 17.** Atención ventanilla de apertura.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En la imagen se observa la ventanilla de aperturas, designada para realizar este tipo de funciones en específico.



**Figura 17.** Ventanilla de aperturas.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

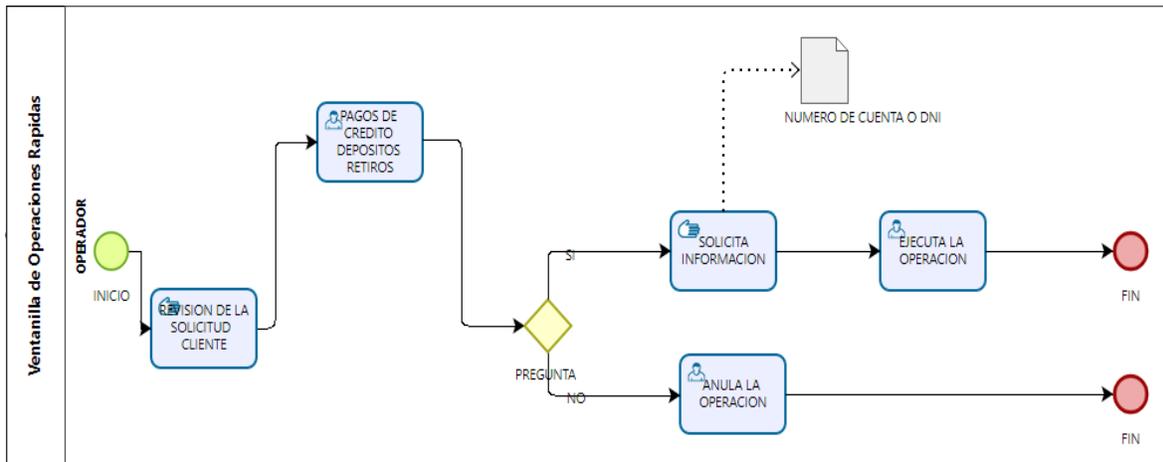
En la imagen podemos observar el proceso que realiza la ventanilla de apertura de cuentas que pide los requisitos. Si son correctos se procede con la ejecución.



**Figura 18.** Atención ventanilla operaciones rápidas.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En la imagen se observa la ventanilla de atención rápida que realiza operaciones cortas como pagos de créditos, depósitos y retiros.



**Figura 19.** Ventanilla de operaciones rápidas.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En la imagen se analiza el proceso que realiza la ventanilla de operaciones rápidas donde se efectúan pagos de créditos, depósitos y retiros.



**Figura 20.** Ventanillas designadas para atención al cliente.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En la imagen se observan las ventanillas con designación de las operaciones a realizar en la agencia Santiago.

#### **4.2. Aspectos técnicos de la actividad profesional**

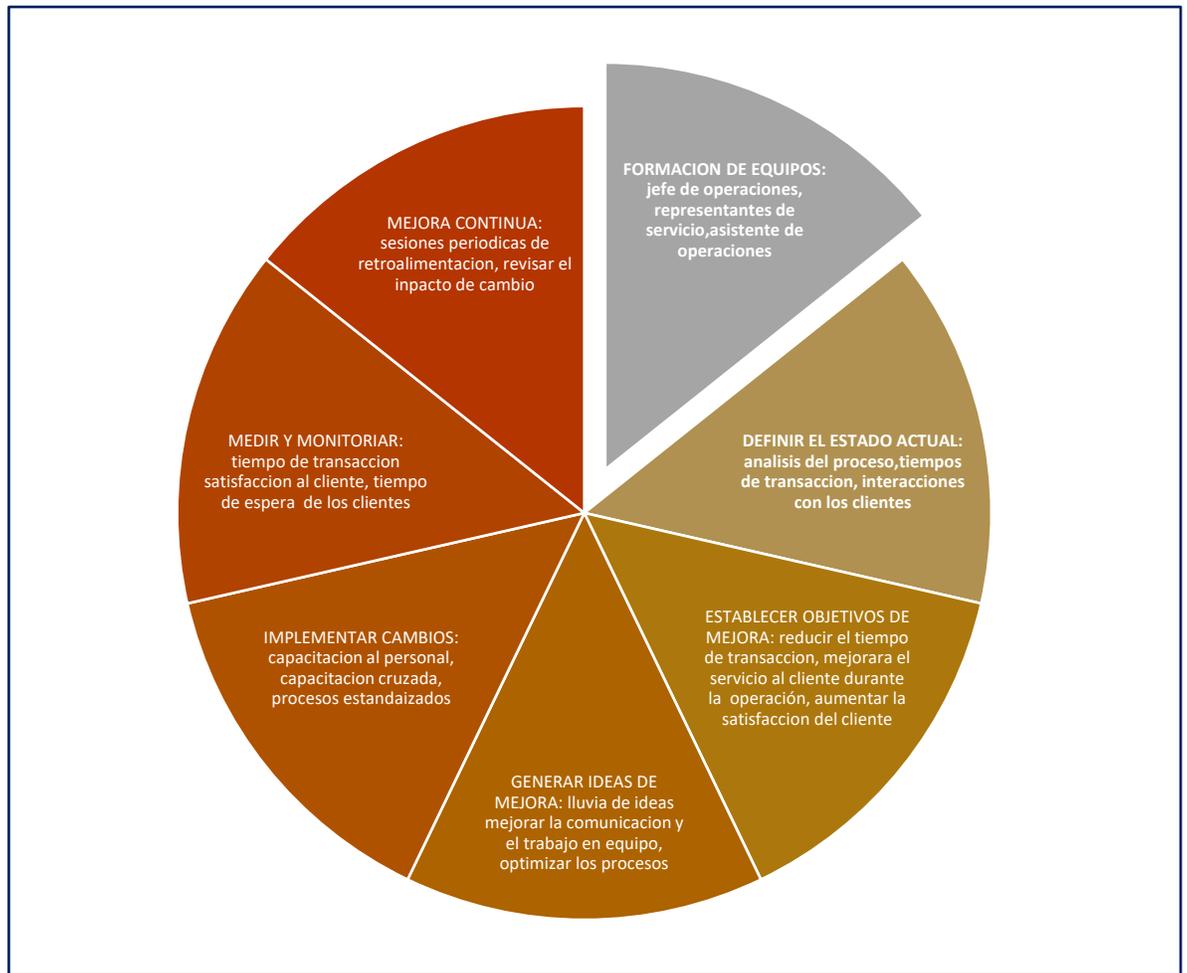
Para la implementación de un sistema de designación de operaciones para cada ventanilla y optimizar el tiempo de ejecución por cada operación se procedió a realizar las siguientes actividades:

##### **4.2.1. Metodología**

De KAISEN permite promover la mejora continua, contribuyendo con el proceso de implementación de funciones por ventanilla.

- **Objetivo de la implementación Kaizen:**

Disminuir el tiempo de espera de los clientes, mejorara la satisfacción del cliente y optimizar el rendimiento operativo en ventanilla



**Figura 21.** Implementación kaizen.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En la imagen se presenta el proceso de implementación de la metodología KAIZEN en un enfoque de mejora en el proceso en cuanto la designación de operaciones a ejecutar en ventanilla, ello, para ofrecer una mejor experiencia al cliente.

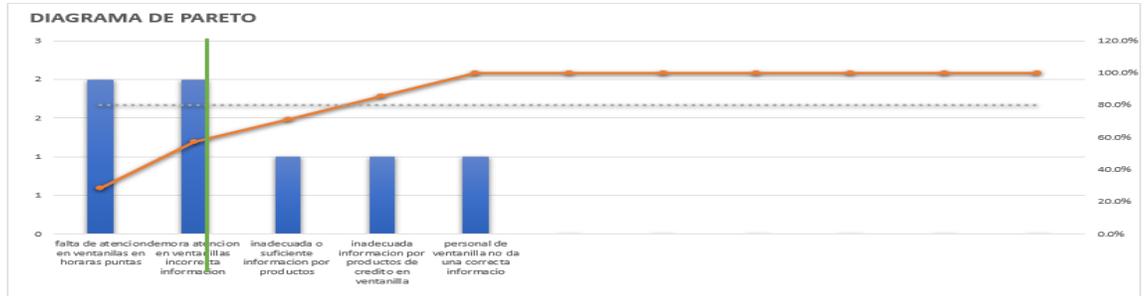
#### **4.2.1.1. Volumen de reclamos**

El volumen realizado en la agencia de Santiago del periodo de agosto hasta diciembre con la implementación de asignación de funciones por ventanilla obtuvo una reducción del 50 % en referencia al periodo anterior.

Llegamos a este resultado, porque se analizaron los reclamos, utilizando técnicas de mejoramiento continuo.

Además, se realizó un taller con los colaboradores para analizar los reclamos y se analizaron utilizando el diagrama de Pareto para detectar el problema álgido.

A continuación, se puede muestra el diagrama de Pareto.



**Figura 22.** Diagrama de Pareto.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En la imagen se analiza el volumen de reclamos que se obtuvieron en el periodo de agosto hasta diciembre. Se observa una reducción considerable. Tal es así que con este diagrama pudimos detectar el problema principal.



**Figura 23.** Diagrama de causa y efecto.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En la imagen podemos identificar las causas de los problemas y optimizar los procesos, para brindar una mejor atención al cliente. Por ello se desarrollaron programas de capacitación.

## 4.2.2. Técnicas

### 4.2.2.1 Capacitaciones al personal

Para un mejor desempeño del personal también se realizaron capacitaciones y monitoreo del trabajo realizado en el área operativa. Se llevó a cabo el programa de capacitación para que el personal cuente con las herramientas para un mejor desempeño en ventanilla dando énfasis a los puntos de atención al cliente.

**Tabla 2.** Cuadro de capacitaciones del personal de ventanilla agencia Santiago

temas de capacitacion	AGOSTO		setiembre		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEMBRE	
	1RA SEMANA	2DA SEMANA								
ATENCION AL CLIENTES	X			X		X	X		X	
INTERCAMBIO DE ROLES		X	X		X			X	X	
CONOCIMIENTOS PRODUCTOS DE AHORRO	X			X			X			X
METODOS PARA UNA ATENCION MAS EFICIENTE		X	X		X	X		X		X

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En el cuadro se observa el cronograma de capacitaciones del personal, dividido en cuatro puntos relacionados con el avance en cuanto a atención al cliente y procesos de atención, para un mejor desempeño eficiente de los colaboradores de ventanilla.



**Figura 24.** Capacitación al personal.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En la imagen se puede visualizar la capacitación realizada al personal para un mejor desempeño.

#### **4.2.2.2. Supervisión**

La supervisión es un rol que se agregó para controlar la implementación del modelo. Esta estuvo a cargo del asistente de operaciones. El monitoreo se realizó 3 veces al día en cada una de las ventanillas por un periodo de 10 minutos. Aquí, el supervisor evalúa el desempeño del representante de servicio después de las capacitaciones ejecutadas; además, se tomaron fotografías de dicho monitoreo.



**Figura 25.** Supervisión del Personal de ventanilla.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En la imagen se puede observar el monitoreo y desempeño en el área de operaciones para un mejor desempeño del trabajador de acuerdo a las funciones otorgadas. Para ello, se les otorgaron las herramientas para una mejor atención la ventanilla como un protocolo de saludo de atención a los clientes.

- Buenos días/tardes/noches Sr., Sra., Srta. (de preferencia usar el nombre del cliente)
- ¿En qué lo puedo atender? o ¿En qué te puedo ayudar? o ¿Qué operación va realizar?
- ¿Le puedo ayudar en algo más? o ¿Va realizar alguna otra operación?
- Gracias por su preferencia que tenga un buen día

### **4.2.3. Equipos y materiales utilizados**

#### **4.2.3.1. Plan de capacitación al personal**

Para dicho proceso se realizaron actividades adicionales que se ejecutaron según se detalla.

- Diagnosticar. En este punto se realizó una encuesta para evaluar las dificultades del grupo. Se observó el grado de conocimiento del personal de acuerdo a los productos que ofrecen, y el monitoreo de funciones en ventanilla.
- Priorizar. Dominio de los procesos, rapidez como se atiende de acuerdo a la operación a ejecutar, conocimiento del personal de la información de los productos que brinda.



**Figura 26.** Supervisión del personal de ventanilla en sus funciones.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

- Elaboración del programa de capacitación. Técnicas y habilidades de acuerdo a sus funciones en ventanilla (verificación de los billetes con más rapidez). Se realizó un cuadro de capacitaciones según la deficiencia en ejecución de las operaciones, otorgando materiales como fichas impresas de información y volantes.



**Figura 27.** Fichas de información.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

**Tabla 3.** *Fichas de información de campañas*

PARA PERSONAS NATURALES				
EN SOLES				
PLAZO FIJO	HASTA S/ 50 000	DE S/ 50 001 A S/ 100 000	DE S/ 100 001 A S/ 250 000	DE S/ 250,001 A MÁS
PERÍODO	TREA			
A 360 DÍAS	5.50%			

- Las cuentas a plazo fijo podrán aperturarse a 360 días como periodo máximo.
- Aplica solo para aperturas nuevas en moneda nacional.
- No aplica para depósitos a plazo fijo interés adelantado y Plazo Fijo Flexible
- No aplica para renovaciones automáticas de Depósitos a Plazo fijo vigentes (la renovación automática se realizará a tasa de interés de tarifario vigente sin campaña)
- Las cancelaciones anticipadas y renovaciones del presente tarifario se realizarán al tarifario vigente sin campaña.
- Información requerida conforme a la ley N°28587 y modificatorias, así como el Reglamento de Gestión de Conducta de Mercado del Sistema financiero, aprobado con Resolución SBS N° 3274-2017 y modificatorias.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

- Ejecutar. Capacitaciones al personal, intercambio de roles, diapositivas, compilados de información para leer.
- Evaluar. Se realizó una encuesta de satisfacción para determinar el progreso en la asignación de roles al personal (anexo 3).



**Figura 28.** Capacitación intercambio de roles.

**Fuente:** *Elaboración propia.*

Cabe resaltar que el proceso realizado plan de capacitación del personal se realizó fuera de las funciones establecidas de mi puesto que indica el MOF.

#### 4.2.4. Cuadro de asignación de funciones

Se procedió a realizar cuadro de funciones por ventanilla para que el representante de servicios tenga clara sus funciones.

**Tabla 4. Formato de Perfil del Puesto**

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Representante de servicio
<b>funcional:</b>	Realizar las operaciones de desembolso
<b>Puestos a su cargo:</b>	Ventanilla 1 de desembolso
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Encarga de realizar proceso de desembolso en ventanilla, información al cliente de tasas monto de cuota monto a desembolsar	
Validación de DNI de los participantes del crédito titulares y garantes	
Firma d la documentación contrato y pagares	
Validación con ficha RENIEC	
<b>COORDINACIONES PRINCIPALES</b>	
<b>Coordinaciones Internas</b>	
Analista de crédito / jefe de operaciones	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>A.) Conocimientos</b>	
Contar con conocimientos de los productos crediticios, manejo de atención al cliente, no solo respondiendo sus dudas, brindando alternativas de solución	
<b>B.) cursos capacitación</b>	
Para dicho puesto el personal más años de experiencia para la ejecución	
<b>HABILIDADES: Describa las habilidades que considere importante</b>	
Facilidad de expresarse, proactiva, trabajo bajo presión, rapidez a la ejecución del proceso	

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En el cuadro se registra el rol de funciones de la ventanilla numero 1: ventanilla de desembolsos y la funciones a realizar.

**Tabla 5. Formato de asignación de funciones ventanilla de aperturas**

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Representante de servicio
<b>funcional:</b>	Realizar las operaciones de apertura de cuentas
<b>Puestos a su cargo:</b>	Ventanilla 2 de apertura de cuentas
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Encarga de realizar proceso de apertura de cuentas en ventanilla, información al cliente de tasas, productos que ofrecemos	
Validación de DNI de los participantes en la cuenta y cuantos participaran	
Firma de la documentación contrato y cartilla	
Validación con ficha RENIEC	
<b>COORDINACIONES PRINCIPALES</b>	
<b>Coordinaciones Internas</b>	
jefe de operaciones	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>A.) Conocimientos</b>	
Contar con conocimientos de los productos de ahorros, manejo de atención al cliente, no solo respondiendo sus dudas, brindando alternativas de solución	
<b>B.) cursos capacitación</b>	
Para dicho puesto el personal habilidades de venta facilidad de palabras	
<b>HABILIDADES: Describa las habilidades que considere importante</b>	
Facilidad de expresarse, proactiva, trabajo bajo presión, rapidez para la ejecución del proceso	

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En el cuadro se registra el rol de funciones de la ventanilla numero 2 ventanilla de aperturas y la funciones a realizar.

**Tabla 6.** *Formato de asignación de funciones ventanilla de operaciones rápidas*

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Representante de servicio
<b>funcional:</b>	Realizar las operaciones de ventanilla rápida
<b>Puestos a su cargo:</b>	Ventanilla 3 de operaciones rápidas
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Encarga de realizar proceso de pago de créditos, depósitos retiros, pago de servicios	
Pedir Información al cliente para la operación DNI o nombre completo	
Firma en le baucher de la operación ejecutada	
<b>COORDINACIONES PRINCIPALES</b>	
<b>Coordinaciones Internas</b>	
jefe de operaciones	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>A.) Conocimientos</b>	
Contar con conocimientos de los productos de ahorros, manejo de atención al cliente, no solo respondiendo sus dudas, brindando alternativas de solución	
<b>B.) cursos capacitación</b>	
Para dicho puesto el personal habilidades de venta facilidad de palabras	
<b>HABILIDADES: Describa las habilidades que considere importante</b>	
Facilidad de expresarse, proactiva, trabajo bajo presión, rapidez para la ejecución del proceso	

**Fuente:** *Elaboración propia.*

En el cuadro se registra el rol de funciones de la ventanilla numero 3, ventanilla de operaciones rápidas (depósitos, pagos de crédito, retiro y servicios).

### 4.3. Ejecución de las actividades profesionales

Las siguientes actividades fueron desarrolladas para optimizar el proceso de atención en ventanilla de acuerdo a la operación ejecutadas por el cliente en la agencia Santiago Caja Cusco. Asegurando una mejor experiencia para el cliente y un mejor procedimiento de atención al cliente de manera eficiente y eficaz.

#### **4.3.1. Cronograma de actividades realizadas**

- **Creación del proyecto asignación de funciones.** Se inició el proyecto de asignación de funciones para las ventanillas de acuerdo a las operaciones a realizar la cual se denominó operaciones largas y cortas. En coordinación con el jefe de operaciones para la implementación.

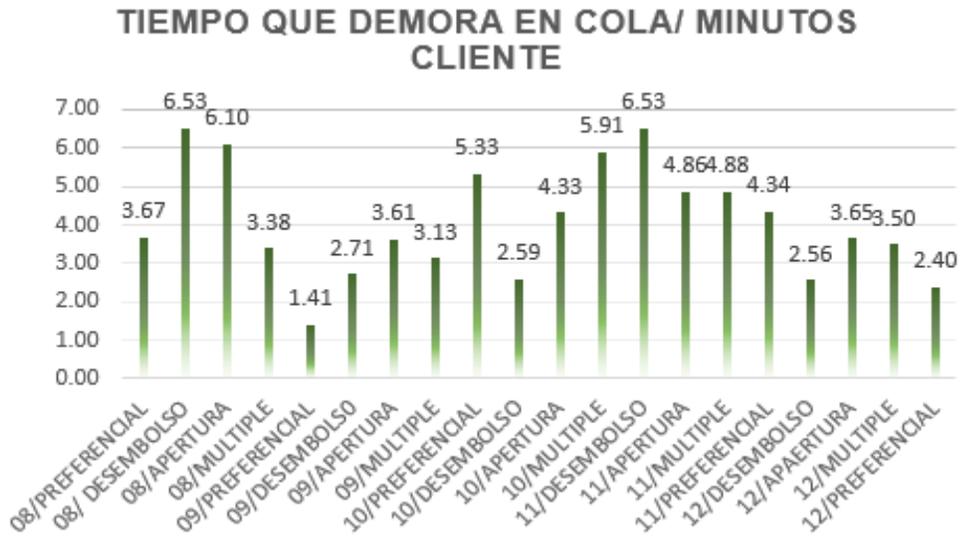
**Tabla 7.** *Detallado de cronograma de actividades profesional*

Responsable	Actividades	2024																			
		agosto				septiembre				octubre				noviembre				diciembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Jefe de operaciones	Asignación de funciones	■	■	■	■																
Jefe de operaciones	Designación de ventanillas para ejecutar operación	■	■	■	■																
Asistente de operaciones	Capacitación al personal	■	■			■	■			■	■			■	■			■	■		
Asistente de operaciones	Entrega de materiales instructivos, informativos			■					■				■				■				■
Asistente de operaciones	Evolución al personal de acuerdo a las herramientas entregadas							■					■				■				■
Asistente de operaciones	Superación del personal, en sus ventanillas designadas y aplicando las herramientas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■



En la imagen se analiza el volumen de operaciones realizadas desde agosto hasta diciembre donde se puede observar la designación de funciones por ventanilla.

**Figura 30.** Representantes de servicios Santiago por meses



**Fuente:** Elaboración propia.

En la imagen se visualiza el tiempo que demora en espera el cliente para su atención en ventanilla. Gracias a la designación de funciones por ventanilla de operaciones: la ventanilla preferencial cuenta con un 3.43 minutos por atención promedio; desembolsos 4.18 minutos; aperturas 4.51 minutos; múltiples 4.16 minutos. En este sentido, se señala que la demora disminuyó de manera constante en comparación con los meses anteriores.

## CAPITULO V

### RESULTADOS

#### 5.1. Resultados finales de las actividades realizadas

La implementación de procesos para la atención al cliente en las ventanillas, según la operación que realizan, de la agencia Santiago Caja Cusco cumplió de manera efectiva alcanzando con satisfacción el objetivo general y los objetivos específicos planteados.

**Tabla 8.** *Resumen final de actividades realizadas*

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Resultado obtenido</b>	<b>Impacto</b>
Mejorar el modelo de asignación de funciones	Se mejoró el modelo de asignación de funciones, la jefa de operaciones permitió la implementación del modelo planteado. Se distribuyeron funciones por ventanilla en la cual se divide en aperturas desembolso y operaciones rápidas. Ver anexo 4, anexo 5 y anexo 6.	Disminución en reclamo de los clientes por esperar atención en un mejorando la atención al cliente. Ver anexo 7 (Antes: 70% de reclamos, Ahora: 35% de reclamos)
Mejorar las herramientas de atención al cliente para reducir el tiempo de atención.	Se mejoró herramientas de atención al cliente como: protocolos de atención, se realizó diagramación de procesos según el modelo propuesto de acuerdo a las funciones de la ventanilla, además se mejoró los <i>checklist</i> , el programa de capacitación, etc.	Documentos formalizados mejorados y adaptados a la agencia de Santiago para la efectividad operativa
Mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores en su atención a los clientes	Mejoró el nivel de satisfacción en un 90% de satisfacción en los colaboradores por capacitaciones otorgadas. Se puede observar la encuesta realizada a los colaboradores en el anexo 3.	Colaboradores comprometidos con su trabajo

### **5.1.1. Mejora de modelo de asignación de funciones**

La designación de funciones realizadas para cada ventanilla mejora la afluencia de atención al cliente en ventanilla, ya que se puede ejecutar la operación con más rapidez y efectividad. Esto impactó en la disminución de reclamos (ver anexo 7).

### **5.1.2. Mejora de modelo de asignación de funciones**

La implementación de dichos procesos tuvo un impacto positivo en los colaboradores de ventanilla, ya que se realizaron capacitaciones para una mejor atención, monitoreo y apoyo por su área otorgando las herramientas para un mejor desempeño en ventanilla, según el cronograma de capacitación mensual. Asimismo, se realizó una encuesta de satisfacción en la cual el 90 % (anexo 3) de los trabajadores que laboran en la agencia Santiago se encuentran satisfechos con las herramientas otorgadas el apoyo brindado por el área de operaciones.

## **5.2. Logros alcanzados**

A continuación, se presentan 3 logros alcanzados en la agencia de Santiago Caja Cusco como resultado de la implementación de procesos de atención al cliente según la operación a realizar alineados con los objetivos establecidos para mejorar eficiencia y calidad en la gestión operativa.

- 1. Mejora de modelo de asignación de funciones:** La implantación de asignación de funciones por operación en ventanilla generó la mejora en la afluencia del público por operación, ya que se designó una ventanilla específica para cada operación; ventanilla de desembolsos, rápida y apertura. Esto ayudó a que los reclamos presentados por demora de atención bajasen en un 50% desde el mes de agosto a diciembre con un volumen de operación por ventanilla más equilibrado.
- 2. Herramientas de atención al cliente:** Las herramientas que se otorgaron al personal de ventanilla mediante capacitación mensuales, fueron evaluando las dificultades que tenían. Se procedió a realizar supervisiones por el asistente de operaciones brindando soporte y otorgando mecanismos como intercambio de roles para una mejor atención y fichas de apoyo para un mejor desempeño en su trabajo.
- 3. Colaboradores satisfechos:** Se realizó una encuesta de satisfacción en la cual el personal de ventanilla en un 90 % indicó que las capacitaciones brindadas y el apoyo otorgado por el área de operaciones fueron satisfactorias. También se contribuye a mejorar su desempeño laboral, generando que el personal realice mejor sus funciones.

## **5.3. Dificultades encontradas**

Durante el proceso de implementación, se presentaron diversos desafíos, ya que el personal tenía que asistir más temprano para el proceso de capacitación, las evaluaciones y las encuestas realizadas. Asimismo, se menciona la falta de apoyo oportuno del área de mantenimiento encargada de la maquina contadora. Esto es importante porque en la agencia los clientes traen muchos billetes de baja denominación, comprometiendo al asistente de operaciones, ya que se tenía que encargar de un trabajo adicional al de sus funciones establecidas por la empresa, supervisando al personal de las ventanillas.

#### **5.4. Planteamiento de mejora**

A partir de los resultados y las dificultades identificadas en la implementación del proceso de asignación de funciones por ventanilla y operaciones, se propone un mejor desempeño del trabajador en el área de su trabajo y un desempeño eficiente y eficaz. Esto trae consigo una mejor atención al público.

##### **5.4.1. Metodologías propuestas**

- **Kaisen:** la cual nos ayudó para el proceso de implementación de mejora continua en los servicios que ofrece en atención al cliente. Aquí, se involucró el personal de ventanilla, mejorando la calidad de servicio y el compromiso de los colaboradores.
- **Pareto:** se utilizó esta herramienta para evaluar los problemas más importantes y las causas que lo generan en la atención al cliente. Se analizaron quejas de los clientes en cuanto tiempo de demora por operación mostrando la necesidad de implementar la designación de funciones por ventanilla para aminorar los reclamos.
- **Ishikawa:** esta metodología nos ayuda a la identificación de la causa de los problemas que fueron que el personal no contaba con herramientas para una mejor atención al público. Para ello, se planteó la capacitación del personal mensual y se otorgaron herramientas para un mejor desarrollo de sus actividades. A esto se le suman volantes cualitativos de los productos que se ofrece, capacitación sobre campañas y procesos claros para la ejecución de cada operación a ejecutar en ventanilla.
- **Teoría de colas:** esta teoría de colas es una rama de la matemática aplicadas que se encarga de estudio de colas tiempo de espera de los clientes para su atención en ventanilla.

- **Bpmn:** esta metodología ayudó en el proceso de designación de funciones por ventanilla y un mejor trabajo de acuerdo a las necesidades de cada ventanilla, teniendo claro las funciones a realizar.

#### **5.4.2. Descripción de la implementación**

En el desarrollo de implementación participaron el área operativa de la agencia presentándose:

- **Mejoras proceso de atención de espera de los clientes.**

Para mejorar dicho proceso se utilizaron metodologías de análisis de colas que permitieron evaluar el tiempo de espera de los clientes por atención en ventanillas. Estas se designaron para operaciones específicas de desembolsos aperturas y múltiples.

Beneficio esperado: clientes más satisfechos en el proceso de atención.

- **Mejora en el desempeño del colaborador en atención en ventanilla.**

Esto permitió que los colaboradores se encuentren mejor capacitados y que cuenten con herramientas para dicho proceso, considerando el proceso que realizaría cada ventanilla bpmn paso a paso.

Beneficio esperado: contribuye a una mejora continua, ya que dicho personal teniendo en claro sus funciones y los pasos que debe de seguir, obtiene herramientas que le permitan desempeñarse mejor en sus funciones.

- **Mejora en el desempeño colaborador de ventanilla.**

En este punto se realizaron capacitaciones del personal en las que se otorgaron materiales que ayuden a mejorar el desempeño en ventanilla como volantes de campañas actualizadas. Asimismo, se llevaron a cabo capacitaciones de intercambio de roles para analizar cómo relacionarse con diferentes tipos de clientes y cómo desempeñarse de forma eficiente en su trabajo.

Beneficio esperado: clientes satisfechos con la atención, y menor número de reclamos por agencia en cuanto tiempo de demora en atención.

### **5.5. Conclusión general**

El análisis muestra que los objetivos específicos fueron alcanzados con éxito, cumpliendo con las expectativas planteadas al inicio del proyecto. Esto contribuye a un mejor desarrollo en las actividades de atención al cliente en ventanilla de acuerdo a las funciones designadas en la agencia Santiago.

#### **5.5.1. Análisis conforme al objetivo general**

El objetivo general del proyecto fue mejorar el proceso de atención al cliente según las operaciones realizadas en la agencia de Santiago Caja Cusco. El análisis realizado muestra que este objetivo se cumplió.

- **Implementando mecanismos para un mejor proceso de atención.**

La implementación de procesos para una mejor atención en ventanilla se realizó designando funciones a las ventanillas para una atención personalizada y tomando en cuenta el tiempo de espera en la cola. Los clientes en la ventanilla preferencial cuentan con un 3.43 minutos por atención promedio; desembolsos 4.18 minutos; aperturas 4.51 minutos; múltiples 4.16 minutos. Se puede observar que la demora disminuyó en comparación con los meses, manteniendo una constante.

### **5.5.2. Análisis conforme a los objetivos específicos**

El análisis se centra en evaluar el cumplimiento de los objetivos específicos planteados en la implementación de mejora en el proceso de atención al cliente.

- Asignación de funciones por ventanilla. Se detalla con un proceso de bpmn el cual permitió designar funciones a cada ventanilla según las operaciones que más se ejecutan las cuales son desembolsos, aperturas y múltiples. Esto llevó a una reducción de reclamos por agencia del 50 % por tiempo de demora.
- En cuanto a la mejora de las herramientas de atención al cliente para reducir el tiempo de atención, se mejoró el proceso utilizando la metodología kaizen, ya que pequeñas mejoras contribuyeron a incrementar la eficiencia. Se otorgaron las herramientas necesarias para un mejor desempeño designando un supervisor de ventanilla que realice operaciones de monitoreo. En cuanto al desempeño de los colaboradores, se dictaron capacitaciones semanales de los productos que se ofrecen, el tipo de venta, los protocolos de atención en ventanilla, y se repartieron cartillas informativas a los clientes.
- Mejora el nivel de colaboradores en su atención. Se realizaron encuestas periódicas y evaluaciones en las cuales el resultado fue de un 90 % de personal contento con su trabajo capacitado, así como con las herramientas necesarias para resolver contingencias en el trabajo.

## CONCLUSIONES

- 1. Mejora de modelo de asignación de funciones:** La distribución de funciones asignadas a cada ventanilla permite una mejor atención al cliente (anexo 4, 5 y 6).
- 2. Reducción significativa del tiempo de atención:** La distribución del personal de acuerdo a la ventanilla designada, según los procesos implementados, contribuye a que las operaciones se realicen con mayor rapidez, ya que de enero a julio se observó un reclamo por demora en atención de 14 reclamos ingresados. Para el periodo de agosto a diciembre se observó una reducción del 50 % (anexo 7), ya que solo se presentó un reclamo por este concepto.
- 3. Mejora en atención al cliente:** Se concluye que dicho proceso de capacitaciones al personal, la asignación de puestos según el perfil para la ejecución, el monitoreo constante al personal brinda soporte al personal, ayudando para que los trabajadores adopten las herramientas para un mejor proceso de atención al cliente. Esto hace su trabajo más eficiente y eficaz.

## RECOMENDACIONES

- 1. Supervisión de las asignaciones otorgadas a ventanillas:** De acuerdo a los procesos establecidos y funciones asignadas a la ventanilla se debe supervisar el cumplimiento de estas para la mejora en atención al cliente.
- 2. Optimizar el tiempo que demora en proceso atención al cliente:** Para mejorar el tiempo que demora en espera el cliente para su atención, se recomienda agilizar el proceso de atención al cliente, otorgando a las ventanillas el material de apoyo de acuerdo a las funciones designadas y realizando encuestas de satisfacción al término de la operación.
- 3. Evaluación al personal de ventanilla:** Esto permite que personal se capacite, coordinando con las diferentes áreas para llevar a cabo capacitaciones mensuales, esto para que el personal se encuentre actualizado según los cambios generados.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAHILLO, M., 2011. *Operaciones auxiliares de gestión de tesorería*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- BANCO DE LA NACIÓN, 2008. *Actualización mapeo de procesos del core bancario*. Lima: Banco de la Nación.
- CAJA CUSCO, 2024. *Quiénes somos* [en línea]. Cusco: Caja Cusco. [Consulta: fecha necesaria]. Disponible en: <https://www.cajacusco.com.pe>
- CAJA CUSCO, 2024. *Acerca de Cusco* [en línea]. Cusco: Caja Cusco. [Consulta: fecha necesaria]. Disponible en: <https://www.cajacusco.com.pe>
- CAJA MUNICIPAL DE AHORRO Y CRÉDITO DE CUSCO, 2023. *Caja Municipal de Ahorro y Crédito de Cusco S.A. – Caja Cusco*. Moody's Local.
- CARRILLO, Y., 2024. *Implementación de mejoras en el journey de reclamos del BCP y su impacto en la satisfacción de los clientes*. Lima: Universidad Nacional Agraria La Molina. Trabajo de tesis.
- CASTELLÓ, E., 2007. *Gestión comercial de servicios financieros*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- DA SILVA, D., 2024. Ejemplo de speech de ventas: 5 tipos para cerrar más tratos. *Blog de Zendesk* [en línea]. [Consulta: fecha necesaria]. Disponible en: <https://www.zendesk.com>
- DE RAÚL, M., 2015. *UF1274 - Administración y auditoría de los servicios de mensajería electrónica*. Madrid: Editorial Elearning, S.L.
- FEPCMAC, 2024. *Caja Cusco*. Lima: Federación Peruana de Cajas Municipales de Ahorro y Crédito (FEPCMAC).
- GIL, J., 2020. *Fundamentos de atención al cliente*. EE.UU.: Editorial Elearning.
- JAIME, T., 2002. *Cómo vender productos y servicios financieros*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- RIVERA, J. y DE GARCILLÁN, M., 2014. *Marketing sectorial. Principios y aplicaciones*. España: ESIC Editorial.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Información de reclamos recibidos de los usuarios

#### INFORMACION DE RECLAMOS RECIBIDOS DE LOS USUARIOS

Periodo: del 01/10/2024 al 31/10/2024

N°	OPERACION. SERVICIO O PRODUCTO	MOTIVO DEL RECLAMO	RECLAMOS ABSUELTOS		Tiempo Promedio de Absolución (En)
			A favor de la Empresa	A favor del Usuario	
1	[6] Cuenta de ahorro con tarjeta de débito	[28] Problemas relacionados con cajeros automáticos	23	81	13.37
		[6] Transacciones no procesadas / mal realizadas	31	50	13.24
		[112] Operaciones no reconocidas sin abono temporal	51	9	20.92
		Otros Motivos	9	7	12.68
2	[1] Cuenta de ahorro sin tarjeta de débito	[3] Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como	18	0	13.30
		[2] Inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y	6	0	12.57
		[6] Transacciones no procesadas / mal realizadas	2	0	9.33
3	[97] Créditos a pequeñas empresas y microempresas	Otros Motivos	6	1	14.86
		[106] Problemas relacionados con el pago anticipado del crédito	5	4	13.20
		[2] Inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y	4	1	14.80
		[22] Reporte indebido en la central de riesgos	2	1	15.00
4	[9] Crédito de consumo	Otros Motivos	7	2	13.60
		[2] Inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y	5	0	12.33
		[106] Problemas relacionados con el pago anticipado del crédito	4	0	9.67
		[1] Incumplimiento de cláusulas de los contratos, pólizas, condiciones,	3	1	12.20
5	[3] Cuenta a plazo	Otros Motivos	8	1	13.20
		[1] Incumplimiento de cláusulas de los contratos, pólizas, condiciones,	9	0	14.78
		[2] Inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y	1	3	12.20
		[3] Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como	2	1	14.67
6	[999]	Otros Motivos	1	0	15.00
		[20] Disconformidad por notificaciones dirigidas a terceras personas	1	13	9.77
		[22] Reporte indebido en la central de riesgos	2	0	13.50
7	[103] Banca – Seguros (seguros vendidos en los canales del sistema financiero)	[29] Entrega de billetes falsos	1	0	15.00
		[2] Inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y	3	3	11.50
		[3] Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como	2	2	11.00
		[1] Incumplimiento de cláusulas de los contratos, pólizas, condiciones,	1	1	12.00
8	[11] Transferencias de fondos (interbancarias o intrabancario)	Otros Motivos	0	1	1.33
		[6] Transacciones no procesadas / mal realizadas	4	0	14.75
		[3] Cobros indebidos de intereses, comisiones, gastos y tributos (tales como	2	0	15.00
		[30] Fallos del sistema informático que dificultan operaciones y servicios.	0	1	8.50
9	[29] Servicios varios (cambios,	Otros Motivos	1	0	15.00
		[2] Inadecuada o insuficiente información sobre operaciones, productos y	3	1	14.00
10	[4] Cuenta CTS	[1] Incumplimiento de cláusulas de los contratos, pólizas, condiciones,	1	0	14.00
11	Otros	[9] Problemas con cheques / Títulos valores (cheques, pagarés, entre	0	0	3.00
		[1] Incumplimiento de cláusulas de los contratos, pólizas, condiciones,	0	0	0.00
		[106] Problemas relacionados con el pago anticipado del crédito Crédito	0	0	1.00
<b>TOTAL</b>			<b>218</b>	<b>184</b>	<b>14.16</b>
<b>TOTAL DE RECLAMOS ATENDIDOS</b>					<b>402</b>
<b>TOTAL DE RECLAMOS RECIBIDOS</b>					<b>314</b>
<b>TOTAL NÚMERO DE OPERACIONES</b>					<b>3,187,838</b>

## Anexo 2

### Encuesta de operador

#### Encuesta para evaluar a los trabajadores de ventanilla agencia Santiago caja cusco

1. En general, ¿cuál es su grado de satisfacción con el trabajo en ventanilla?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- **Ni satisfecho, ni insatisfecho**
- Insatisfecho

2. ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones en cuanto a sus funciones en ventanilla?

	Acceptable	Bueno	Excelente	
cuenta con materiales de escritorio para su trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>			
Su equipo con el labora le brinda apoyo	<input checked="" type="checkbox"/>			
Su supervisor inmediato monitorea su desempeño	<input checked="" type="checkbox"/>			

3. ¿En qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones?

Cuenta con las herramientas para el buen desempeño en ventanilla realizan sus funciones

- Completamente en desacuerdo
- En desacuerdo
- **Ni de acuerdo ni en desacuerdo**
- De acuerdo
- Completamente de acuerdo



4. ¿Cómo calificaría el apoyo que le proporciona lo siguiente?

	Acceptable	Bueno	Excelente	
<b>Insuficiente</b>				
Su supervisor inmediato	<input checked="" type="checkbox"/>			
Sus compañeros de trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>			
TI	<input checked="" type="checkbox"/>			
Soporte operaciones	<input checked="" type="checkbox"/>			

### Anexo 3

#### Encuesta de satisfacción operador después de la capacitación

En general que tan satisfech@ estuviste con la capacitación!

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Nada Satisfecho

La información brindada fue precisa y fácil de comprender!

- Muy precisa y fácil de comprender
- Precisa y fácil de comprender
- No muy precisa y difícil de comprender

La capacitación es relevante y útil para el desarrollo de tus funciones!

- Muy Relevante y útil
- Relevante y útil
- Nada Relevante, ni útil

Que tan fácil fue entender el material que se utilizo en la capacitación!

- Muy fácil
- Fácil
- Difícil
- Muy difícil

La metodología utilizada en la capacitación ha sido la adecuada !

- Si
- No

## Anexo 4

### Formato de asignación de funciones ventanilla de desembolso

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Representante de servicio
<b>funcional:</b>	Realizar las operaciones de desembolso
<b>Puestos a su cargo:</b>	Ventanilla 1 de desembolso
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Encarga de realizar proceso de desembolso en ventanilla, información al cliente de tasas monto de cuota monto a desembolsar	
Validación de DNI de los participantes del crédito titulares y garantes	
Firma d la documentación contrato y pagares	
Validación con ficha RENIEC	
<b>COORDINACIONES PRINCIPALES</b>	
<b>Coordinaciones Internas</b>	
Analista de crédito / jefe de operaciones	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>A.) Conocimientos</b>	
Contar con conocimientos de los productos crediticios, manejo de atención al cliente, no solo respondiendo sus dudas, brindando alternativas de solución	
<b>B.) cursos capacitación</b>	
Para dicho puesto el personal más años de experiencia para la ejecución	
<b>HABILIDADES: Describa las habilidades que considere importante</b>	
Facilidad de expresarse, proactiva, trabajo bajo presión, rapidez ala ejecución del proceso	

## Anexo 5

### Formato de asignación de funciones ventanilla de apertura

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Representante de servicio
<b>funcional:</b>	Realizar las operaciones de apertura de cuentas
<b>Puestos a su cargo:</b>	Ventanilla 2 de apertura de cuentas
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Encarga de realizar proceso de apertura de cuentas en ventanilla, información al cliente de tasas, productos que ofrecemos	
Validación de DNI de los participantes en la cuenta y cuantos participaran	
Firma de la documentación contrato y cartilla	
Validación con ficha RENIEC	
<b>COORDINACIONES PRINCIPALES</b>	
<b>Coordinaciones Internas</b>	
jefe de operaciones	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>A.) Conocimientos</b>	
Contar con conocimientos de los productos de ahorros, manejo de atención al cliente, no solo respondiendo sus dudas, brindando alternativas de solución	
<b>B.) cursos capacitación</b>	
Para dicho puesto el personal habilidades de venta facilidad de palabras	
<b>HABILIDADES: Describa las habilidades que considere importante</b>	
Facilidad de expresarse, proactiva, trabajo bajo presión, rapidez para la ejecución del proceso	

## Anexo 6

### Formato de asignación de funciones ventanilla rápida

FORMATO DE PERFIL DEL PUESTO	
<b>IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>	
<b>Nombre del puesto:</b>	Representante de servicio
<b>funcional:</b>	Realizar las operaciones de ventanilla rápida
<b>Puestos a su cargo:</b>	Ventanilla 3 de operaciones rápidas
<b>FUNCIONES DEL PUESTO</b>	
Encarga de realizar proceso de pago de créditos, depósitos retiros, pago de servicios	
Pedir Información al cliente para la operación DNI o nombre completo	
Firma en le baucher de la operación ejecutada	
<b>COORDINACIONES PRINCIPALES</b>	
<b>Coordinaciones Internas</b>	
jefe de operaciones	
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
<b>A.) Conocimientos</b>	
Contar con conocimientos de los productos de ahorros, manejo de atención al cliente, no solo respondiendo sus dudas, brindando alternativas de solución	
<b>B.) cursos capacitación</b>	
Para dicho puesto el personal habilidades de venta facilidad de palabras	
<b>HABILIDADES: Describa las habilidades que considere importante</b>	
Facilidad de expresarse, proactiva, trabajo bajo presión, rapidez para la ejecución del proceso	

Anexo 7

*Cuadro de reclamos Agencia Santiago Caja Cusco*

<b>Cuadro de reclamos Agencia Santiago Caja Cusco</b>	
<b>Demora atención en ventanilla</b>	<b>5</b>
<b>Falta de atención en ventanilla horas punta</b>	<b>3</b>
<b>Personal de ventanilla no da una correcta información</b>	<b>3</b>
<b>Inadecuada o insuficiente información por producto</b>	<b>2</b>
<b>Inadecuada información por productos crediticios</b>	<b>1</b>