



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa,
FAREM - Matagalpa**

Tema:

Incidencia en el uso de los canales de servicios alternos - Agentes BANPRO, en la zona urbana del municipio de Matagalpa, durante el periodo 2017.

Tesis para optar al grado de Máster en

Gerencia Empresarial

Autor:

Lic. Michael Huete Matus.

Tutor:

M.Sc Guiselle Martínez Ramos.

Matagalpa, Diciembre, 2017



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa,
FAREM - Matagalpa**

Tema:

Incidencia en el uso de los canales de servicios alternos - Agentes BANPRO, en la zona urbana del municipio de Matagalpa, durante el periodo 2017.

Tesis para optar al grado de Máster en

Gerencia Empresarial

Autor:

Lic. Michael Huete Matus.

Tutor:

M.Sc Guiselle Martínez Ramos.

Matagalpa, Noviembre, 2017

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
CARTA AVAL DEL TUTOR.....	iii
RESUMEN	iv
SUMMARY.....	v
I.- INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Problema de Investigación.....	3
1.2. Justificación.	4
1.3. Estructura del Informe Final.....	5
II.-OBJETIVOS.....	7
2.1. Objetivo General:.....	7
2.2. Objetivos Específicos.....	7
III.- ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.	8
IV.- MARCO TEÓRICO.....	11
4.1. Canales de servicios alternos.	11
4.1.1. Importancia.	11
4.1.2. Clasificación.....	12
4.1.2.1. Canales Directos.....	12
4.1.2.1.1. Clasificación.....	12
4.1.2.1.1.1. Canales Directos Ubicación – Específicos.....	12
4.1.2.1.1.1.1. Sucursales Bancarias.	13
4.1.2.1.1.1.2. Autobanco.....	14
4.1.2.1.1.1.3. Kioscos electrónicos.	15
4.1.2.1.1.2. Canales Directos Remotos.	15
4.1.2.1.1.2.1. Banca por internet.....	16
4.1.2.1.1.2.2. Banca Telefónica.	17
4.1.2.1.1.2.3. Banca Celular.	18
4.1.2.1.1.2.4. Cajeros Inteligentes.	20

4.1.2.2. Canales Indirectos.	21
4.1.2.2.1. Agentes BANPRO.....	22
4.1.2.2.1.1. Objetivos.....	22
4.1.2.2.1.2. Necesidad de uso.	23
4.1.2.2.1.3. Transacciones disponibles.....	24
4.1.2.2.1.4. Cobertura y Horario de atención.	25
4.1.2.2.1.5. Beneficios para los Agentes.....	25
4.1.2.2.1.6. Beneficios para los Clientes.....	27
4.1.2.2.1.7. Beneficios para la Sucursal.....	28
4.1.2.2.1.8. Criterios de Selección.	29
4.1.2.2.1.9. Medidas de Seguridad.	30
4.1.2.2.1.10. Tarifas de comisiones.	31
4.1.2.2.1.11. Programa de fidelización.....	32
4.2. Factores incidentes que reducen el uso de los canales de servicios alternos.	33
4.2.1. Económicos.	33
4.2.2. Técnicos.	34
4.2.3. Tecnológicos.....	34
4.2.4. Organizativas.....	35
V.- PREGUNTAS DIRECTRICES	36
VI.- MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (MOVI).....	37
VII.- DISEÑO METODOLÓGICO	44
7.1. Enfoque de investigación.....	44
7.1.1. Enfoque Cuantitativo.....	44
7.1.2. Enfoque Cualitativo.....	44
7.2. Nivel de Profundidad.....	45
7.3. Tipo de Diseño.....	45
7.4. Corte.....	46
7.5. Universo de estudio.	46
7.5.1. Muestra.....	47
7.5.1.1. Cálculo de Muestra - Clientes de la sucursal.....	48

7.5.1.2. Cálculo de Muestra – Agentes BANPRO.....	48
7.6. Métodos y Técnicas para el análisis de datos.	49
7.6.1. Método Teórico.	49
7.6.2. Métodos Empíricos.	50
7.6.2.1. La Encuesta.	50
7.6.2.2. La Entrevista.	50
7.7. Validación y fiabilidad de los Instrumentos.	51
7.8. Procesamiento y Análisis de resultados.	52
VIII.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	53
IX.- CONCLUSIONES.....	71
X.- RECOMENDACIONES.....	73
XI.- BIBLIOGRAFÍA.....	74
Anexos	78

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Transacciones disponibles en el área de Caja.....	14
Ilustración 2. Transacciones disponibles en Banca en Línea.....	16
Ilustración 3. Transacciones disponibles en Banca Telefónica.	17
Ilustración 4. Transacciones disponibles en Telepagos.	18
Ilustración 5. Transacciones disponibles en Billetera móvil.....	19
Ilustración 6. Transacciones disponibles en Banca Móvil.	20
Ilustración 7. Transacciones disponibles en Cajeros Automáticos.	21
Ilustración 8. ¿Por qué los agentes BANPRO?	23
Ilustración 9. Transacciones disponibles en Agente BANPRO.....	24
Ilustración 10. Beneficios para los propietarios de Agente BANPRO.....	26
Ilustración 11. Beneficios para los Clientes.....	27
Ilustración 12. Beneficios para la sucursal.	28

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Tarifario de Comisiones.....	31
Cuadro 2. Ingresos mensuales de comisiones.....	60
Cuadro 3. Factores económicos determinantes.....	62
Cuadro 4. Factores Técnicos determinantes.....	64
Cuadro 5. Factores Tecnológicos determinantes.....	65
Cuadro 6. Factores Organizacionales determinantes.....	67
Cuadro 7. Matriz FODA en el uso de los agentes BANPRO.....	2
Cuadro 8. Planteamiento MECA en el uso de los Agentes BANPRO.....	3

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Transacciones realizadas con mayor frecuencia.....	54
Gráfico 2. Canales de Servicios alternos más utilizados.....	55
Gráfico 3. Conocimiento sobre las funciones de los Agentes BANPRO.....	56
Gráfico 4. Utilización de agentes BANPRO para gestiones bancarias.....	56
Gráfico 5. Causa de no usar los Agentes BANPRO.....	56
Gráfico 6. Causas de no usar los Agentes BANPRO.....	57
Gráfico 7. Frecuencia de uso de los agentes BANPRO.....	58
Gráfico 8. Beneficios de usar los Agentes BANPRO.....	59
Gráfico 9. ¿Por qué decidió ser agente BANPRO?.....	60
Gráfico 10. Existen problemas en los agentes BANPRO.....	61
Gráfico 11. Factores Económicos según clientes.....	61
Gráfico 12. Factores Técnicos según clientes.....	63
Gráfico 13. Factores Tecnológicos según clientes.....	65
Gráfico 14. Factores Organizacionales según clientes.....	66
Gráfico 15. Si se corrigen fallas en Agente BANPRO, haría uso con mayor frecuencia.....	69
Gráfico 16. Le gustaría recibir información sobre los agentes BANPRO en Matagalpa.....	69
Gráfico 17. Medio de comunicación.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ubicación de Agente BANPRO en el departamento de Matagalpa.

Anexo 2. Guía de Encuesta dirigida a Clientes.

Anexo 3. Guía de Encuesta dirigida a propietarios de agentes BANPRO.

Anexo 4. Guía de Entrevista dirigida a miembros operativos de sucursal BANPRO Matagalpa.

Anexo 5. Carta de validación de instrumentos.

DEDICATORIA

A Dios.

Por brindarme sabiduría, paciencia, entendimiento, perseverancia y fuerza necesaria para poder culminar satisfactoriamente esta meta en mi vida; porque ***“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”***.

A mi Madre, Hilda de Lourdes Matus Salgado, porque es la única persona que me ha apoyado incondicionalmente durante toda mi vida, enseñándome que *mientras luche en la vida, puedo lograr todo lo que me proponga*.

A mis maestros, que en su gran labor de educadores me han transmitido sus conocimientos y consejos útiles, contribuyendo así a mi formación científica e intelectual; en especial a **mi tutora M.Sc Guiselle Martínez Ramos** en quien encontré un apoyo para escribir y concluir esta tesis.

Michael Huete Matus

AGRADECIMIENTO

A Dios, nuestro señor por ayudarme a terminar este proyecto, dándome la fuerza, sabiduría, esperanza y tenacidad para poder elaborarlo.

En especial a mi tutora, **Msc. Guiselle Martínez Ramos**, por haberme brindado su tiempo, motivación, conocimiento, y mucha paciencia en el desarrollo de la tesis.

A los maestros, que validaron los instrumentos que me sirvieron para recabar la información necesaria en esta investigación.

A los clientes y propietarios de agentes BANPRO de la zona urbana del municipio de Matagalpa, quienes me brindaron información importante para complementar resultados obtenidos en la investigación.

A BANPRO sucursal Matagalpa, por permitirme desarrollar la tesis en uno de sus canales de servicios alternos.

CARTA AVAL DEL TUTOR.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA, MATAGALPA**



La suscrita Tutora de Tesis para optar al título de Master en Gerencia Empresarial, de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, UNAN – Managua, por este medio extiende:

CARTA AVAL

Al Licenciado Michael Jackson Huete Matus; dado que el informe final titulado: “Incidencia en el uso de los canales de servicios alternos - Agentes BANPRO, en la zona urbana del municipio de Matagalpa, durante el periodo 2017”, cumple los requisitos establecidos para su defensa ante el tribunal examinador.

Dado en la ciudad de Matagalpa, a los treinta y un día del mes de octubre del año dos mil diecisiete.

M Sc. Guiselle Martínez Ramos
Tutora de Tesis

RESUMEN

En este estudio se analiza la incidencia en el uso de los canales de servicios alternos - Agentes BANPRO, en la zona urbana del municipio de Matagalpa, durante el periodo 2017. Se caracterizó dicho canal de servicio, lo que permitió identificar las deficiencias en los mismos y determinar los factores que más inciden en el poco uso por parte de los clientes y agentes BANPRO.

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, el diseño de investigación es no experimental, de tipo explicativo, se trabajó con una muestra de 68 clientes pertenecientes a la sucursal, 37 propietarios de agentes BANPRO y un miembro administrativo y operativo de la entidad financiera. Para la recolección de información se utilizaron como técnicas el protocolo de encuestas a clientes y agentes y el protocolo de entrevistas al gerente de la sucursal de BANPRO Matagalpa.

Se concluyó que existen factores que inciden en el poco uso de los agentes BANPRO; siendo las más relevantes, el desconocimiento de la ubicación de los agentes, de los beneficios de uso, inseguridad en la ejecución de las transacciones, falta de efectivo en caja y fondos en las cuentas operativas del comercio, caída de sistema, dependencia de red informática de proveedores para operar y la falta de iniciativa de los agentes para brindar el servicio.

Para aumentar el uso de los servicios de los agentes BANPRO se propone diseñar un programa de publicidad, concientizar a los propietarios de negocios y educar a sus clientes sobre el uso de dicho canal de servicio.

Palabras claves: canales alternos, factores, incidencia.

SUMMARY

This study analyzes the incidence in the use of the alternative service channels - BANPRO Agents, in the urban area of the municipality of Matagalpa, during the 2017 period. This service channel was characterized, which allowed to identify the deficiencies in them and determine the factors that most affect the low use by BANPRO clients and agents.

This study has a quantitative approach with qualitative elements, the research design is non-experimental, of explanatory type, we worked with a sample of 68 clients belonging to the branch, 37 owners of BANPRO agents and an administrative and operational member of the financial entity . For the collection of information, the protocol for surveys of clients and agents and the protocol of interviews with the manager of the BANPRO Matagalpa branch were used as techniques.

It was concluded that there are factors that affect the low use of BANPRO agents; being the most relevant, the ignorance of the location of the agents, the benefits of use, insecurity in the execution of transactions, lack of cash in cash and funds in the operational accounts of commerce, system crash, dependence on computer network of suppliers to operate and the lack of initiative of the agents to provide the service.

In order to increase the use of the BANPRO agents' services, it is proposed to design an advertising program, raise awareness among business owners and educate their clients about the use of said service channel.

Keywords: alternate channels, factors, incidence.

I.- INTRODUCCIÓN.

Actualmente la banca en América Latina, según Valencia (2012), se encuentra en un proceso de transición marcado por cambios tecnológicos y demográficos; lo cual requiere que las entidades financieras revolucionen sus modelos de negocio buscando soluciones estratégicas de largo plazo, donde se identifiquen nuevas fuentes de ingreso en combinación con la dinámica de reducción de costos e impactos en la forma de relacionamiento con sus clientes.

Por ello, en los últimos años, la mayoría de las entidades financieras en Nicaragua han adoptado tecnologías de la información y la comunicación para crear nuevos canales de comunicación con los clientes; logrando proporcionar sus servicios a través de vías alternas.

Los canales alternos denominados también “agentes bancarios” o “corresponsales de servicios financieros”, para la Prensa (2011), son puntos de transacción donde el usuario de un banco puede hacer operaciones financieras, a través de un intermediario.

En este contexto, el Banco de la Producción S.A (BANPRO), es una institución Nicaragüense que se ha adaptado a las exigencias de la sociedad actual, incorporando en todas las sucursales del país canales de servicios alternos estratégicos, para la gestión de sus operaciones bancarias; tales como Agente BANPRO, billetera Móvil, cajeros automáticos, BANPRO en Línea, BANPRO Móvil, Tele pagos, sucursal telefónica, autobanco y kioscos electrónicos; todos ellos creados con el objetivo que los clientes puedan realizar sus transacciones de manera rápida y efectiva sin necesidad de presentarse directamente a la sucursal.

En el caso de la sucursal de BANPRO Matagalpa, existen canales alternos que aún no han logrado explotar en su totalidad; como es el caso de los agentes BANPRO, pues actualmente es común notar en la sucursal, clientes esperando

para ser atendidos, donde muchas de las transacciones pueden ser realizadas a través de los Agentes con que cuenta la institución; cabe destacar que existen múltiples factores económicos, técnicos, tecnológicos y organizacionales que inciden en los agentes BANPRO, por los cuales la mayoría de los clientes se rehúsan a usarlos; sin embargo por parte de la institución no se han hecho planes de mejora que contribuyan a aumentar el uso de este canal alternativo.

Lo anterior justifica la necesidad de analizar aquellos factores que tienen incidencia en el poco uso del canal de servicio alternativo – Agente BANPRO, en la zona urbana del municipio de Matagalpa, durante el periodo 2017, esto con el fin que la institución potencialice este canal alternativo e identifique las dificultades que deben de resolverse, a través de acciones en tal sentido.

Este trabajo investigativo tiene un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos, según su diseño es no experimental, por su profundidad es explicativo y de corte transversal porque el estudio abarca un período determinado de tiempo.

El universo de estudio son los clientes que pertenecen a la sucursal de BANPRO Matagalpa, los comercios de agentes BANPRO afiliados en la zona urbana de Matagalpa; además de un miembro administrativo y un miembro operativo encargado del canal alternativo en la sucursal.

Las técnicas de recopilación de datos fueron el protocolo de encuesta, protocolo de entrevista y revisión bibliográfica; para el análisis de los datos se realizó la triangulación, comparando y contrastando la información obtenida con la teoría previamente recopilada, los resultados se procesaron utilizando procedimientos estadísticos en la aplicación Microsoft Excel.

1.1. Problema de Investigación.

Según Kraudy (2017), el novedoso canal de atención Agente BANPRO fue impulsado desde el año 2013, contando para el 2017 con más de 4,415 agentes distribuidos en todo el país; donde su principal objetivo se enfoca en captar nuevos clientes y comercios, ampliando de esta manera la cobertura de servicio.

Durante la ejecución de este canal alternativo, se observa que la sucursal de BANPRO Matagalpa, no ha logrado cumplir completamente con los objetivos del mismo; perjudicando en gran medida a la entidad financiera en cuestión, además de los propietarios de los Agentes BANPRO y a los clientes pertenecientes a la sucursal.

Actualmente, es común visitar la sucursal de BANPRO Matagalpa y encontrarla muy congestionada por clientes (sobre todo en fechas de pago); esto provoca que los mismos pierdan su tiempo para realizar sus transacciones bancarias, ocasionando el abandono de la sucursal por parte del cliente ya que *"el tiempo no les da"*, con la esperanza que otro día la fila sea menor; cabe mencionar que existen personas que según el nivel de urgencia y el domicilio que tengan son capaces de esperar en fila el tiempo necesario para realizar sus diligencias, debido a que recorren grandes distancias que incurren en costos; es de destacar que los hechos anteriores pueden ser evitados si los clientes hicieran más uso de los Agentes BANPRO; una de las causas puede ser el desconocimiento de la existencia del canal de servicio alternativo, asimismo, los que lo conocen, pueden no tener la plena confianza y seguridad para llevar a cabo sus operaciones.

Por otra parte, existen Agentes BANPRO, que sí cumplen con sus funciones y se preocupan por la atención al cliente, pero debido a la mala atención de muchos otros comercios han sido afectados considerablemente.

De continuar ocurriendo las situaciones antes mencionada, éstas afectarían el desarrollo empresarial de BANPRO en el Municipio de Matagalpa, ocasionando que en algún momento muchos de sus clientes decidieran optar por otras

alternativas bancarias, poniendo de esta manera en riesgo la imagen y prestigio de la institución.

Por todo lo antes descrito se plantea la siguiente interrogante:

¿Qué factores inciden en el poco uso de los canales de servicios alternos - Agentes BANPRO, en la zona urbana del municipio de Matagalpa, durante el periodo 2017?

1.2. Justificación.

La sucursal de BANPRO Matagalpa actualmente no ha logrado explotar en su totalidad el fin para el cual fueron creados los agentes BANPRO; pues es común notar en la sucursal, clientes esperando para ser atendidos, donde muchas de las transacciones pueden ser realizadas a través de los Agentes con que cuenta la institución; cabe destacar que existen múltiples factores que pueden estar incidiendo en el uso de los agentes BANPRO, por los cuales muchos de los clientes se rehúsan a usarlos; sin embargo por parte de la institución no se ha indagado información al respecto que pueda servir como referencia para realizar un plan de mejora que contribuya a un mayor uso de este canal alternativo.

Lo anterior descrito, son razones que justifican la necesidad de evaluar los factores que tienen incidencia en el uso de los canales de servicios alternos agentes BANPRO, en la zona urbana del municipio de Matagalpa.

En primera instancia esta investigación beneficiará a la Sucursal, pues le permitirá conocer a BANPRO Matagalpa, las fortalezas y debilidades de dicho canal de servicio alternativo; de manera que se puedan tomar medidas correctivas para que la institución pueda alcanzar completamente sus objetivos estratégicos declarados en su misión – visión y permanecer en sus metas a largo plazo.

Por otra parte, beneficiará a los clientes de la sucursal BANPRO Matagalpa; pues ya no les será necesario realizar grandes filas, perder su tiempo en la sucursal para ser atendidos e incurrir en costos; pues muchas de las

transacciones podrán hacerlas efectivas de manera fácil, rápida y segura sin ningún inconveniente en cualquier agente BANPRO del municipio.

También dicha investigación favorecerá a los propietarios de los servicios alternos agentes BANPRO, permitiéndoles brindar un servicio de calidad a los clientes, obteniendo de esta manera ingresos económicos considerables por las transacciones realizadas.

Asimismo, este estudio es un documento de consulta bibliográfica, ya que es parte del acervo bibliográfico del área administrativa en la institución bancaria y en la UNAN Managua, FAREM Matagalpa; de igual forma, sirve como modelo para futuras investigaciones en otras sucursales bancarias de BANPRO Nicaragua, ya que con ésta se está abriendo camino hacia otras variables que pudieran ser estudiadas y que no forman parte de los objetivos de este estudio.

Por otra parte, el autor profundizará sus conocimientos y servirá como requisito para la obtención del título de Maestría en Gerencia Empresarial.

1.3. Estructura del Informe Final

La estructura de esta investigación se basa en los objetivos específicos planteados, guiando cada una de las variables encontradas en un marco teórico que respalda la cientificidad de la investigación.

La introducción contiene una descripción breve y general de la incidencia en el uso de los canales de servicios alternos, el objeto de estudio de esta investigación, el problema de investigación, la justificación de la investigación y la estructura del informe. A continuación se detallan los objetivos que se pretenden alcanzar con esta investigación, éstos se desglosan en general y específicos, seguidamente se presentan los antecedentes del problema de investigación en cuestión, donde se presentan estudios que se han realizado a nivel internacional, nacional y local.

En el marco teórico, se exponen los aspectos teóricos con los respectivos niveles de lectura, que hacen referencia por separado a las temáticas relacionadas con los canales de servicios alternos existentes.

Se presenta el diseño metodológico, donde se especifica el enfoque y tipo de investigación, universo de estudio, métodos, técnicas para el análisis de datos, la validez y fiabilidad de los instrumentos.

Se describe el análisis y discusión de resultados, con sus respectivos comentarios inferidos por el autor, además de las comparaciones y contrastaciones pertinentes con la teoría plasmada en el marco teórico. De igual manera se presentan las conclusiones de la investigación, que dan respuesta exclusiva los objetivos específicos de la misma; las recomendaciones sugieren cómo orientar la propuesta planteada, dicha propuesta consiste en una serie de acciones estratégicas, que si se aplican de la manera correcta pueden mejorar las condiciones de la problemática planteada.

Finalmente se presentan la bibliografía y los anexos, las fuentes citadas en el documento son actualizadas y confiables, éstas fueron extraídas de informes de investigación, libros, sitios web, revistas e instrumentos aplicados para la recolección de información. Los anexos contienen información adicional que sirven de respaldo a lo descrito en el documento.

II.-OBJETIVOS.

2.1. Objetivo General:

Analizar los factores que inciden en el uso de los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO, en la zona urbana del municipio de Matagalpa, durante el período 2017.

2.2. Objetivos Específicos.

1. Caracterizar los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO.
2. Identificar los factores económicos, técnicos, tecnológicos y organizacionales que reducen el uso de los agentes BANPRO.
3. Determinar los factores más incidentes en el poco uso de los agentes BANPRO en la zona urbana de Matagalpa.
4. Proponer acciones estratégicas que aumenten el uso de los agentes BANPRO.

III.- ANTECEDENTES DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Hoy en día, la mayoría de las organizaciones, han ido evolucionando en su forma de trabajo; mejorando en gran medida la calidad de tareas asignadas, la planificación de procesos y la forma de gestionar sus operaciones. En este contexto, la mayoría de las instituciones financieras, se han adaptado a las exigencias de la sociedad actual, incorporando el uso de canales de servicios alternos automatizados, a sus procesos administrativos y operacionales, tratando con ello de mejorar la calidad de sus servicios y la eficiencia de las actividades de sus diversas áreas y dependencias.

Es importante, conocer la experiencia internacional sobre la aceptación que el público ha tenido sobre los diferentes canales de servicios alternos en especial los electrónicos o virtuales; cómo se gana la confianza de la gente en estos medios alternativos y que tipo de campaña de educación han demostrado utilidad para promover esta aceptación.

En España, Fanjul Suárez & Valdunciel Bustos (2008), realizaron un estudio donde investigaron el impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario Español; según sus resultados determinaron que las inversiones en tecnología y sistemas de información han permitido a las entidades financieras unos costes unitarios bajos, un elevado grado de eficiencia en sus procesos, incremento en el volumen de las ventas, incremento en el número de clientes y prestación de nuevos servicios.

También en Valencia España, Momparler Pechuan (2008), analizó en su tesis doctoral el impacto actual y potencial del desarrollo de la banca online sobre el sector bancario español; donde afirmaron que la banca online podría ofrecer servicios bancarios de manera más eficiente que la banca tradicional, gracias al ahorro de los costes de mantenimiento de las redes de sucursales y al menor número de empleados. Sin embargo, el estudio comparativo realizado indicó que

la rentabilidad de la banca tradicional sigue encontrándose muy por encima de la rentabilidad de las entidades online más eficientes. Por tanto, cabe apuntar que la banca tradicional todavía tiene margen de maniobra para afrontar la competencia de un modelo de negocio incipiente caracterizado, por el momento, por el rápido crecimiento y la baja rentabilidad.

En Perú, Aredo Rodríguez (2016), presentó en su investigación la Influencia que tienen los canales alternativos en la satisfacción de los clientes del Banco de crédito del PERU; donde determinaron que los clientes se encontraban satisfechos con los canales alternativos que ofrece el banco; pero necesitaban más información sobre las operaciones que pueden realizar y las condiciones de uso de los canales alternos.

En Venezuela, Méndez (2011), abordó el tema de Estrategias para incentivar el uso de la Banca electrónica en los clientes de CORP BANCA MÉRIDA; donde propuso estrategias con el fin que los clientes la utilicen con mayor confianza y efectividad, logrando agilidad, facilidad y ahorro de tiempo al hacer sus transacciones por la web. Dentro de las estrategias que diseñó se encuentran folletos de información con datos importantes para la afiliación al servicio de Banca electrónica así como también el uso seguro y confiable; además propuso difundir publicidad con mayor frecuencia para atacar la debilidad de desconocimiento por parte de los clientes de ésta herramienta y por último planteó la creación a nivel tecnológico de una contraseña especial para que el cliente realice con mayor seguridad sus transacciones en cuanto a la salida de dinero de sus cuentas afiliadas.

En México, Orozco (2008), evaluó como lograr la bancarización a la población excluida de servicios financieros; donde planteó bancarizar a estos sectores a través de agentes o corresponsales conformados por tiendas, farmacias, oficinas postales y otros tipos de comercios que ofrezcan servicios financieros por cuenta de los bancos; a la vez afirmó que esas redes de

corresponsales deben de complementarse y estar soportadas por tecnologías de información y comunicación que garanticen la seguridad, certeza y confidencialidad de las transacciones.

En Nicaragua, Zeledón (2015), realizó un estudio de Marketing de los servicios bancarios en el ambiente competitivo de las sucursales de BANPRO y BDF de la ciudad de Estelí; donde determinó que la sucursal bancaria de BANPRO está mejor posesionada financieramente que BDF en cuanto a servicios de ampliación de mercado, manejo de riesgo y a los servicios tecnológicos bancarios que ofrecen a la población; a la vez propuso estrategias que contribuyan al mejoramiento de la posición competitiva en la oferta de servicios para ambos bancos, entre ellas se encuentran: brindar calidad en los servicios y los productos que ofrecen, fortalecer políticas de innovaciones financieras y tecnológicas, establecer alianzas con otras empresas de servicios especializados y brindar educación financiera a sus clientes.

De igual manera en Estelí Nicaragua, González, Ruiz, Castillo & Ruíz (2014), presentaron en la revista científica de la FAREM, un artículo científico referente a los efectos de las estrategias empresariales de los agentes BANPRO en la satisfacción de los clientes de la ciudad de Estelí en el año 2014; donde determinaron dos grandes limitantes para el crecimiento de estos agentes como es la publicidad porque se desconoce este servicio y es inevitable su desconfianza al utilizarlo por primera vez; y la otra limitante es la ubicación del servicio dentro del local porque no garantiza la suficiente seguridad del cliente; por lo que diseñaron planes estratégicos para mejorar las limitantes que presentaron.

Por otra parte, se consultó si existe bibliografía sobre la incidencia que tienen los canales de servicios alternos en Matagalpa, pero no se encontraron datos referentes al tema en cuestión; sin embargo cabe destacar que los antecedentes encontrados fueron de mucha utilidad, ya que sirvieron de guía para identificar en qué variables se debía profundizar para obtener los resultados requeridos.

IV.- MARCO TEÓRICO.

4.1. Canales de servicios alternos.

Los canales alternos denominados también “agentes bancarios” o “corresponsales de servicios financieros”, son puntos de transacción donde el usuario de un banco puede hacer operaciones financieras, a través de un intermediario según La Prensa (2011). Por tanto, éstos fueron creados para que el usuario tenga a su disposición diferentes medios alternos, para realizar sus operaciones bancarias sin necesidad de presentarse directamente a una institución financiera.

En años recientes, muchas entidades bancarias han promovido la bancarización permitiendo y fomentando la operación de agentes o corresponsales que ofrecen servicios financieros por cuenta de los bancos, estas redes corresponsales, están conformadas por tiendas, farmacias y otro tipo de comercios en donde se ofrecen múltiples servicios financieros.

4.1.1. Importancia.

Para Acción International InSight (2010), existen varias razones por las que las Instituciones Financieras deben buscar diversificar los canales de distribución más allá de las sucursales:

- **Adquisición y retención de clientes:** penetración de nuevos mercados o la oferta de servicios en los sectores de difícil alcance.
- **Diversificación de productos:** oferta de productos valiosos, con rentabilidad y eficiencia.
- **Eficiencia Operativa:** reducción de la congestión en las sucursales y maximizar la eficiencia de los cajeros y asesores de crédito.
- **Reducción de Efectivo:** reducción de la cantidad de efectivo en el sistema financiero para ahorrar fondos, asegurar mayor transparencia, bajar el nivel de vulnerabilidad de riesgo de fraude, y ofrecer mayor seguridad al cliente.

Los canales alternos han permitido elevar los niveles transaccionales, reducir los costos operacionales, reducir el tiempo de atención a clientes y mejorar la profundización de los servicios bancarios.

En la actualidad la mayoría de los Bancos Nicaragüenses con la implementación de canales de servicios alternos han logrado un ahorro muy significativo en costos de sus transacciones bancarias; mejorando considerablemente su rentabilidad.

4.1.2. Clasificación.

Los Canales de Servicios alternos son clasificados según el nivel de control que ejerce la entidad financiera sobre el mismo; es por ello que se dividen en Canales Directos e Indirectos.

4.1.2.1. Canales Directos.

Acción International InSight, (2010), define como canales bancarios directos aquellos que “pertenecen” al banco; es decir son controlados por este.

En este tipo de Canales alternos los clientes tienen una relación contractual directa con el banco; es por ello que hoy en día este modelo representa un menor riesgo para los participantes, pues las operaciones se realizan dentro del sistema financiero independientemente del medio alterno utilizado.

4.1.2.1.1. Clasificación.

Existen dos clases de canales directos: los canales directos con ubicación-específicos y los remotos.

4.1.2.1.1.1. Canales Directos Ubicación – Específicos.

“Los canales directos ubicación-específicos son los que cuentan con una presencia física (aunque no necesariamente fija).” Afirma Acción International InSight (2010). En este canal la interacción es directamente personal con el

cliente, existe una alta intensidad operativa, y una baja intensidad tecnológica; por ello, los canales como las agencias, kioscos, puntos de atención móviles (vanes, camiones, etc.), y unidades de negocios son considerados canales de ubicación-específicos.

En Nicaragua, este tipo de canales son los más utilizados por los clientes bancarizados; debido a que son los más comunes, y en los que el cliente se siente con mayor confianza para realizar sus transacciones bancarias.

4.1.2.1.1.1.1. Sucursales Bancarias.

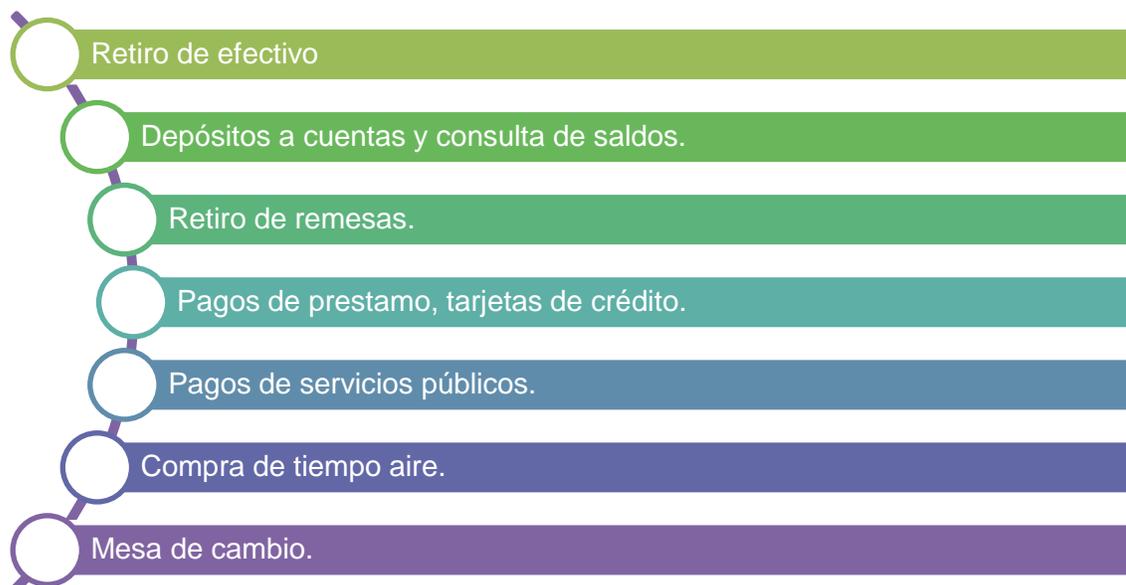
Una entidad bancaria (Bancos y Cajas de Ahorro) es una institución financiera que se encarga de administrar el dinero de unos para prestarlo a otros. La banca, o el sistema bancario, es el conjunto de entidades o instituciones que, dentro de una economía determinada, prestan el servicio de banco o banca manifiesta Consumoteca (2009). Las sucursales bancarias son los establecimientos de atención de una institución financiera donde los clientes pueden acceder a todos los productos, servicios y realizar sus transacciones bancarias.

Grupo PROMERICA (2017), afirma que BANPRO en Nicaragua cuenta con 69 sucursales y ventanilla, 32 en Managua y 37 en los diferentes departamentos y municipios del país; siendo el banco con más cobertura y mayor cantidad de sucursales a nivel nacional; de manera que garantizan a sus clientes una rápida atención en todas las transacciones bancarias con un personal altamente calificado.

Dentro de las transacciones que se pueden realizar en el área de servicios bancarios en las sucursales de BANPRO están: transferencias entre cuentas, apertura de cuentas y depósito a plazo fijo, solicitar tarjeta de crédito, solicitar créditos personales y de vehículos, adquirir banca segura, afiliarse a pagos de servicios públicos, mesa de cambio, entre otros; asevera Grupo PROMERICA (2017).

Por otra parte, afirma que también las sucursales están en la capacidad de realizar múltiples transacciones en el área de caja.

Ilustración 1. Transacciones disponibles en el área de Caja.



Fuente: Propia a partir de Grupo PROMERICA (2017).

4.1.2.1.1.2. Autobanco.

Para Grupo PROMERICA (2017), el servicio de AUTOBANCO, consiste en la atención directa del cliente hasta su vehículo en la parte externa del edificio. Este tipo de canal es una alternativa de mayor comodidad y buen servicio para los clientes de las instituciones financieras; es una atención directa entre el cliente y un cajero que se encuentra dentro de las instalaciones de la sucursal, de manera que le permite atender una variedad de transacciones que el cliente puede solicitar le sean procesadas.

En la actualidad, el servicio de AUTOBANCO es brindado por BANPRO solamente en dos sucursales de Managua: Ciudad Jardín y San Luis en Carretera Norte; en este el cajero atiende todas las operaciones normales de caja realizadas en una sucursal con un máximo de dos transacciones por cliente, por montos máximo de U\$2,000.00 dólares ó C\$30,000.00 córdobas en efectivo.

4.1.2.1.1.1.3. Kioscos electrónicos.

Estrasol (2010), afirma que los Kioscos Electrónicos son módulos de autoservicio que funcionan como una ventanilla única automatizada donde se ofrecen múltiples servicios y que están situados en lugares estratégicos con el fin de acercarlos al ciudadano. Este medio electrónico sirve de consulta, a través del cual se puede obtener información relacionada a cuentas bancarias mediante el uso de tarjetas de débito o crédito.

Para facilitar sus consultas bancarias el Banco de la Producción - BANPRO cuenta con 26 kioscos en Managua y 38 en las sucursales departamentales; dentro de las operaciones que se pueden realizar son: consultas de saldos disponibles, movimientos e interés de tarjetas, consultas de préstamos e información de pago de tarjetas de crédito.

4.1.2.1.1.2. Canales Directos Remotos.

Según Acción International InSight (2010), los canales directos remotos no cuentan con una presencia física.

En este tipo de canales es clave notar que no hay contacto directo (cara a cara), entre la institución y el cliente, algo que es una consideración importante al dirigirse y ganar la confianza de la población de bajos ingresos; otro de los puntos clave es que estos canales están basados en tecnología, por lo tanto, requieren de alta inversión para su implementación.

Hoy en día, instituciones bancarias han decidido invertir en estos canales, para agilizar muchas de sus transacciones bancarias, de manera que el cliente se encuentre satisfecho con sus servicios; Internet, call centers y sistemas interactivos de respuesta de voz, son ejemplos de estos tipos de canales directos remotos.

4.1.2.1.1.2.1. Banca por internet.

La banca por Internet o en línea comprende aquellas herramientas que ofrecen una entidad para que sus clientes hagan sus operaciones bancarias a través de la computadora utilizando una conexión a la red Internet. Para Muñoz (2008), la banca por Internet es un nuevo tipo de sistema de información que usa los recursos novedosos de Internet y la World Wide Web (WWW) para permitir a los consumidores efectuar operaciones financieras en el espacio virtual.

Esta alternativa tiene una gran ventaja con respecto al tiempo que se utiliza para realizar una transacción; ya que le permite al usuario acceder a su cuenta bancaria desde el ordenador las 24 horas del día; con una contraseña y un sistema seguro, puede ver todas sus cuentas y realizar múltiples transacciones.

Grupo PROMERICA (2017), afirma que BANPRO cuenta con este tipo de plataforma en línea, permitiendo las 24 horas del día, los 365 días del año a personas naturales y jurídicas realizar sus gestiones bancarias.

Ilustración 2. Transacciones disponibles en Banca en Línea.

Consultas de saldos y movimientos.

Compra – venta de divisas.

Pagos:

- Préstamos.
- Pago a tarjetas de crédito propios y a terceros.
- Financiamientos propios y a terceros.
- Planillas y proveedores.
- Servicios públicos y privados.
- Aranceles escolares y universitarios.
- INATEC, INSS.
- Impuestos Tributarios DGI.
- Impuestos y Servicios a DGA.

Transferencias:

- Entre cuentas propias y de terceros.
- Internacionales.
- Interbancarias ACH.
- Interbancarias a través del BCN.

Desembolsos de Línea de Crédito POS.

Recargas de tiempo aire Claro y Movistar.

Fuente: Propia a partir de Grupo PROMERICA (2017).

4.1.2.1.1.2.2. Banca Telefónica.

Izquierdo (2008), manifiesta que la banca telefónica es un sistema que permite al usuario realizar consultas y operaciones a través de un número de teléfono que la entidad pone a disposición de quienes deseen utilizar este servicio.

Las prestaciones que ofrece la banca telefónica son prácticamente las mismas que se llevan a cabo en una sucursal bancaria, a excepción, claro está, de disponer de efectivo. Normalmente, el cliente puede utilizar, indistintamente, un teléfono fijo o uno móvil y realizar la llamada desde cualquier parte del mundo, de este modo la presencia física del cliente en la sucursal no es necesario a la hora de consultar los últimos movimientos de la cuenta, realizar transferencias, pagar recibos o bloquear las tarjetas en caso de extravío.

El Banco de la Producción, S. A. (BANPRO), ha puesto a disposición de sus clientes dos tipos de banca telefónica; la **Sucursal Telefónica y Telepagos BANPRO**.

Según Grupo PROMERICA (2017), la sucursal telefónica permite realizar consultas de tarjeta de crédito, cuentas y préstamos, desde la comodidad del hogar, oficina o cualquier teléfono que tenga disponible el cliente, llamando al 2255-9595 opciones 2 y 3, las 24 horas del día, los 365 días del año.

Ilustración 3. Transacciones disponibles en Banca Telefónica.

En tarjetas de Crédito	En cuentas	En préstamo
<ul style="list-style-type: none"> • Disponible para compra. • Disponible para retiro. • Pago de contado. • Pago mínimo. • Fecha límite de pago. • Deuda total en el momento de la consulta. • Puntos PREMIA disponibles. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saldo disponible. • Fondos por confirmar. • Saldo total de su cuenta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Saldo de principal e intereses en mora. • Saldo de su próxima cuota y su fecha límite de pago. • Saldo total de principal e intereses a la fecha.

Fuente: Propia a partir de Grupo PROMERICA (2017).

Por otra parte, los Telepagos BANPRO, es el centro de atención de llamadas donde los clientes pueden efectuar numerosas transacciones de pagos de servicios desde una llamada telefónica. Para acceder el cliente debe llamar al 1-800-1530 ó desde su celular al *1530, de manera que el cliente ahorre tiempo y dinero.

Ilustración 4. Transacciones disponibles en Telepagos.

Pago de Servicios Públicos.

- Pago de factura CLARO.
- Pago de DISNORTE-DISSUR.
- Pago de ENACAL.

Recargas de tiempo aire.

- CLARO.
- MOVISTAR.

Pago de colegiaturas.

- Colegio Centroamérica.
- La Salle.
- Instituto Loyola.
- Americano Nicaragüense.

Pago de aranceles universitarios.

- UCA.
- UAM.
- UPOLI.

Pago de IBI, IMI y basura.

- Alcaldía de Managua.

Pago de seguro.

- MAPFRE

Fuente: Propia a partir de Grupo PROMERICA (2017).

4.1.2.1.1.2.3. Banca Celular.

Es un servicio que el Banco Financiero pone a disposición de sus clientes para realizar diversas transacciones desde su dispositivo móvil, Banco Financiero (2015).

Este tipo de canal alternativo le brinda la opción al cliente de realizar diversas transacciones de una manera sencilla y segura desde su teléfono celular, en cualquier lugar y momento que lo necesite; se ha convertido en uno de los principales canales de servicios alternos mayormente utilizados por los clientes bancarizados. BANPRO ofrece dos tipos de productos referentes a Banca Celular; **Billetera Móvil y Banca Móvil.**

Billetera móvil permite a los clientes, usuarios y público en general, depositar o recargar dinero en su celular y usarlo como dinero en efectivo al realizar diversas transacciones desde cualquier dispositivo móvil, según Grupo PROMERICA (2017).

Ilustración 5. Transacciones disponibles en Billetera móvil.

Consultas.

- Saldos.
- Últimos 10 movimientos realizados.

Transferencias.

- A otra Billetera Banpro.
- A cuenta bancaria Banpro en córdobas..
- Desde cuenta bancaria Banpro en córdobas.

Pago de servicios Claro.

Recarga de Tiempo Aire (Claro y/o Movistar).

- Al propio celular.
- A otros celulares.

Depósito y Retiro de Efectivo.

- En Agentes Banpro.
- En Sucursales Banpro de todo el país.
- Retiro de Efectivo en Caieros Automáticos Banpro.

Cambio de PIN.

Fuente: Propia a partir de Grupo PROMERICA (2017).

En el caso Banca Móvil, Grupo PROMERICA (2017), afirma que este canal de atención permite realizar diversas transacciones de una manera sencilla y segura; desde su teléfono celular, en el momento que lo necesite; cabe mencionar que está disponible únicamente para personas naturales.

Ilustración 6. Transacciones disponibles en Banca Móvil.

Consultas	Transferencias	Pagos
<ul style="list-style-type: none"> •Saldos (cuentas, tarjetas y préstamos). •Movimientos (últimos 25 de cuentas y tarjetas). 	<ul style="list-style-type: none"> •Cuentas propias. •Cuentas de terceros. 	<ul style="list-style-type: none"> •Tarjetas de crédito (propias y terceros). •Préstamos (propios). •Pago de servicios públicos.

Fuente: Propia a partir de Grupo PROMERICA (2017).

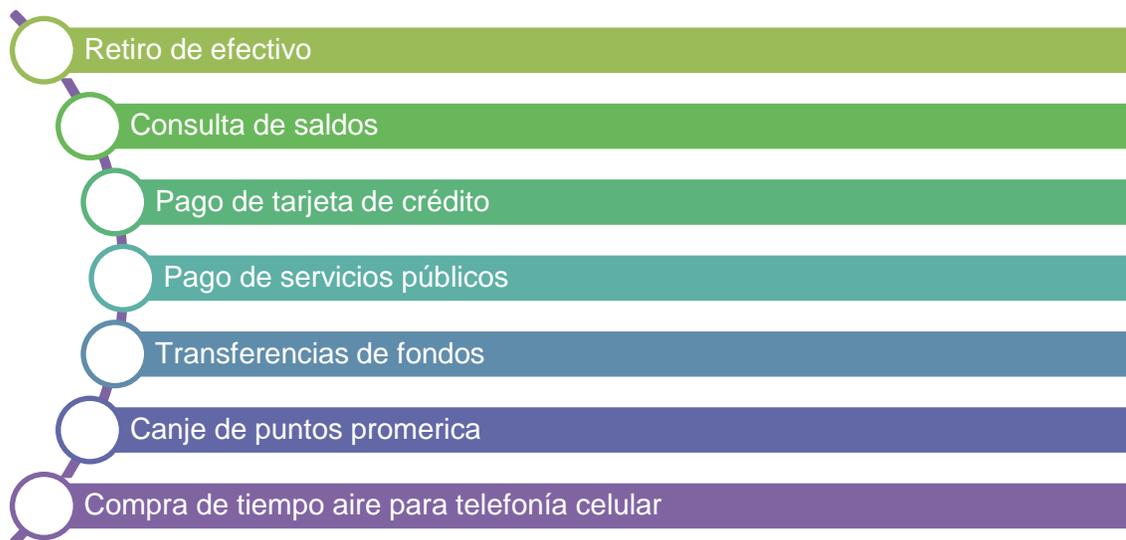
4.1.2.1.1.2.4. Cajeros Inteligentes.

Los Cajeros Automáticos son máquinas dispensadoras de dinero activadas mediante una tarjeta y una clave secreta personal, que identifica a un usuario. Cuentan con mecanismos de seguridad para permitir que solo quien disponga de dicha tarjeta pueda realizar operaciones así lo afirma BancaFacil (2014).

Este tipo de cajeros permite al cliente suplir sus necesidades de efectivo en cualquier momento, dentro de los beneficios principales se encuentran: optimización de tiempo, control de cuentas y tarjetas, evitar realizar visitas a las sucursales, y disponibilidad de 24 horas los 7 días de la semana.

Según Grupo PROMERICA (2017), en Nicaragua, BANPRO cuenta con 296 cajeros automáticos, 157 en Managua y 139 en departamentos, con presencia en sucursales, estaciones de servicios, centros comerciales, supermercados, universidades, hospitales y parques industriales.

Ilustración 7. Transacciones disponibles en Cajeros Automáticos.



Fuente: Propia a partir de Grupo PROMERICA (2017).

4.1.2.2. Canales Indirectos.

Acción International InSight (2010), afirma que los canales indirectos no son totalmente controlados por la institución financiera. Por lo general, trabajar con canales indirectos implica que el banco debe establecer alguna colaboración con terceros.

Un enfoque importante de los canales indirectos es trabajar con y a través de terceros para alcanzar a los clientes, y como consecuencia, confiar en ellos para el manejo de una porción importante de la experiencia del cliente.

Algunos ejemplos de canales indirectos que hacen uso las instituciones bancarias son: la emisión de tarjetas prepago de MASTERCARD, colaboración con un operador de telefonía móvil para facilitar la banca por celular, acuerdos con organizaciones nacionales para la expansión de corresponsales no bancarios, entre otros.

4.1.2.2.1. Agentes BANPRO.

Grupo PROMERICA (2017), señala que los Agentes BANPRO son comercios aliados situados en diversas localidades del país en los cuales la institución bancaria ofrece sus servicios financieros. Estos comercios funcionan como pequeñas sucursales del banco.

Por otra parte, Rodríguez (2017), manifiesta que los agentes BANPRO son canales de atención a través del cual los clientes pueden realizar diversas transacciones bancarias y pagos de servicios básicos a través de negocios comerciales naturales y jurídicos ubicados a nivel nacional los que son plenamente identificados con la marca institucional del Banco.

Dando cumplimiento al primer objetivo, se describe la caracterización de los canales de servicios alternos – Agente BANPRO en el municipio de Matagalpa; dicha información se obtuvo a partir de las entrevistas realizadas al gerente de la sucursal y ejecutivo de cuentas de agentes BANPRO pertenecientes a Matagalpa.

4.1.2.2.1.1. Objetivos.

Rodríguez (2017), menciona los objetivos principales por el cual fueron creados los agentes BANPRO, éstos son:

1. Establecer alianzas estratégicas que permitan a los establecimientos afiliados acceder a más productos y servicios del Banco de la Producción.
2. Bancarizar a nuevos clientes y comercios, ampliando la cobertura de servicio y atrayendo clientes potenciales.
3. Atender a clientes del Banco de la Producción a través de una vía alternativa, rápida y segura que permita a su vez que los afiliados den a conocer sus productos y servicios.

Actualmente en Nicaragua, el canal alternativo agente BANPRO se ha convertido en la corresponsalía no bancaria más importante a nivel nacional; pues este ha permitido lograr la bancarización a la población excluida de servicios financieros.

4.1.2.2.1.2. Necesidad de uso.

Kraudy (2017), afirma que el agente BANPRO es un canal alternativo ágil y seguro, cuya necesidad surge a partir de limitantes presentadas en las diferentes sucursales bancarias.

Ilustración 8. ¿Por qué los agentes BANPRO?



Fuente: Propia a partir de Grupo PROMERICA (2017)

Frente a los rápidos cambios en hábitos, tecnología y competencia, una compañía no puede confiar únicamente en los productos que ya tiene. Los clientes desean y esperan nuevos y mejores artículos; es por ello que muchas compañías

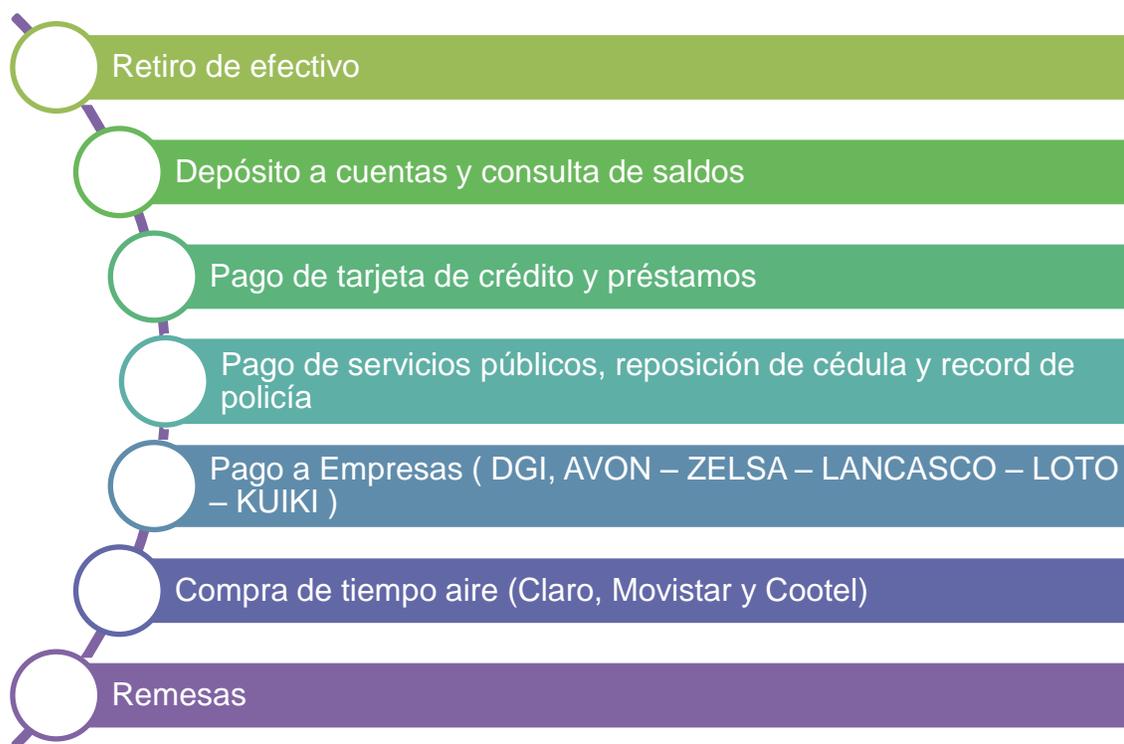
se dan cuenta que tienen que innovar en sus procesos, por lo que necesitan desarrollar nuevos productos.

En el caso de BANPRO, la creación del producto agente BANPRO, surge con el fin de satisfacer una necesidad, brindando una atención a sus clientes más personalizada sobre sus productos y servicios, logrando así la fidelización hacia su institución.

4.1.2.2.1.3. Transacciones disponibles.

Kraudy (2017), afirma que este canal de atención permite realizar diversas transacciones de una manera sencilla y segura, desde diversas localidades del país.

Ilustración 9. Transacciones disponibles en Agente BANPRO.



Fuente: Propia a partir de Grupo PROMERICA (2017)

El éxito de un canal de servicio alterno está vinculado con la cantidad de transacciones financieras disponibles que se pueden realizar a través del mismo; pues según la cantidad de transacciones así será el alcance e incidencia que tendrá hacia sus clientes.

Las transacciones disponibles en los agentes, le permiten a BANPRO ofrecer un valor añadido, tanto para el cliente como para la propia entidad; cabe mencionar que actualmente BANPRO está en constante relación con otras entidades públicas y privadas, de manera que pueda extender sus servicios financieros y ampliar las transacciones bancarias disponibles.

4.1.2.2.1.4. Cobertura y Horario de atención.

BANPRO cuenta con la presencia de 4,415 agentes en todo el país; en el caso de la zona urbana del municipio de Matagalpa existen 83 comercios operando como tal (Ver Anexo N° 1).

Grupo PROMERICA (2017), señala que dada las características de este servicio, la disponibilidad de efectivo en caja, horarios de atención, así como la seguridad del local depende de cada comercio.

Hoy en día la amplia cobertura y horarios de atención que tienen los agentes BANPRO a nivel nacional, le ha permitido a la entidad establecer su marca institucional y expandir sus servicios; llegando a lugares muy alejados y de difícil acceso, donde poco a poco ha ido bancarizando a nuevos clientes.

4.1.2.2.1.5. Beneficios para los Agentes.

Rodríguez (2017), manifiesta que el agente BANPRO le conviene al propietario del comercio que decida aceptarlo, pues le trae múltiples beneficios.

Ilustración 10. Beneficios para los propietarios de Agente BANPRO.

Aumento de la oferta de servicios para sus clientes.

Tráfico

- Incrementa número de personas que ingresan al comercio; posibilitando la venta cruzada y mayores ingresos.

Diferenciación.

- Mejora imagen y prestigio al ser aliada de una acreditada institución financiera del país.

Regula su flujo de caja reduciendo costos y riesgos..

Compensación económica.

- Recibe una comisión según el número de transacciones que atienda por día.

Asesoría técnica y financiera

Publicidad masiva.

Fuente: Propia a partir de entrevista a Rodríguez (2017)

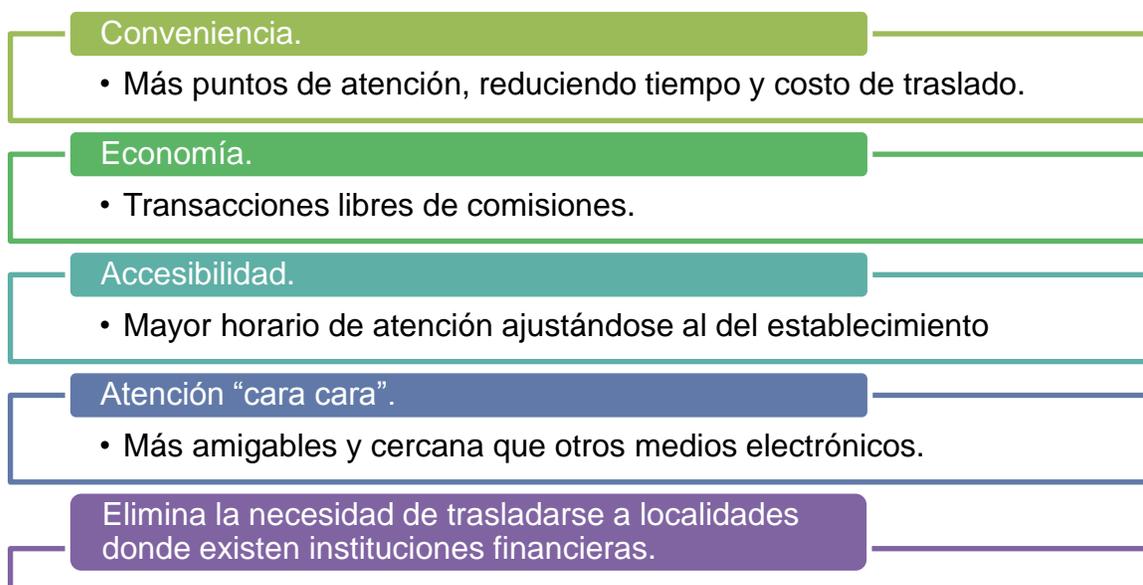
Los beneficios para el dueño de un negocio están directamente relacionados con la ganancia que el propietario obtendrá por tener un producto en lugar de no tenerlo; son los beneficios un plan de crecimiento para captar nuevos clientes, es el comerciante de negocio que debe de decidir cómo hacerlo, teniendo muy claro que la rentabilidad del cliente a mediano y largo plazo será clave para su éxito.

Dentro del beneficio principal que los agentes BANPRO le ofrecen al propietario del comercio, es la posibilidad de obtener buenos ingresos; cabe destacar que la cantidad de dinero que obtenga puede ser ilimitado, partiendo de las metas en cuanto a los ingresos que quiere lograr; es el propietario quien decide qué medidas implementar para lograr esa meta y trabajar en ella.

4.1.2.2.1.6. Beneficios para los Clientes.

Kraudy (2017), menciona los beneficios principales que tienen los clientes al utilizar el canal de servicio alterno agente BANPRO.

Ilustración 11. Beneficios para los Clientes.



Fuente: Propia a partir de entrevista a Kraudy (2017)

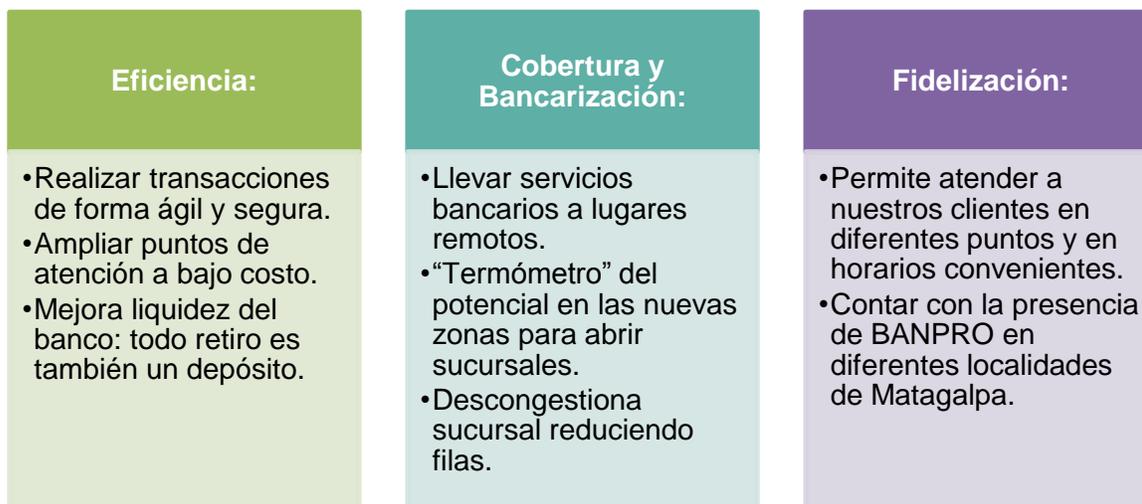
En la actualidad para las instituciones financieras el pensar mantenerse vigente en un mercado de alta competencia, es sinónimo de lograr brindarle al cliente múltiples beneficios de los cuales goce sin ningún inconveniente al hacer uso de un producto o servicio. La venta de productos y servicios debe enfocarse a la venta de algún beneficio para el consumidor; esta es la razón por la cual el tema de los beneficios al cliente es prioridad en la agenda de la más alta dirección de toda organización.

En el caso de los agentes BANPRO el cliente por ser el usuario final que goza del producto, consta de una serie de beneficios diseñados para cubrir las necesidades financieras básicas en su vida diaria.

4.1.2.2.1.7. Beneficios para la Sucursal.

Rodríguez (2017), indica que el implemento de los canales alternos agente BANPRO trae múltiples beneficios a la sucursal de BANPRO Matagalpa.

Ilustración 12. Beneficios para la sucursal.



Fuente: Propia a partir de entrevista a Rodríguez (2017)

Hoy en día la incorporación de canales alternos para distribuir servicios financieros, son un componente esencial en las estrategias bancarias a seguir, para adquirir una ventaja competitiva; es a través de las nuevas tecnologías que permiten al sector financiero aprovecharse aún más de la red comercial para ofertar sus productos bancarios.

En el caso de BANPRO la distribución a distancia de servicios financieros por medio de los agentes BANPRO, es considerado una importante fuente de ingresos para dicha entidad, favoreciendo la reducción de costes unitarios de distribución, incrementando la rentabilidad de la empresa bancaria, la obtención de una masa crítica de clientes suficiente, y la fidelización de los mismos.

4.1.2.2.1.8. Criterios de Selección.

Kraudy (2017), expone que para proceder con la instalación de un agente BANPRO en un comercio, este debe de cumplir con ciertas características tales como:

Posición geográfica: establecimiento conocido en la zona, un año mínimo de estar en la localidad.

Seguridad: Instalaciones óptimas para atender a clientes, dedicado a actividad comercial lícita y sana.

Efectivo: disponibilidad de efectivo en la cuenta operativa, disponibilidad de efectivo en caja.

Infraestructura: facilitar espacio para la instalación de los equipos, garantizar cuidado de los equipos.

Los criterios de valoración al momento de seleccionar un comercio para la instalación de un canal alternativo; son fundamentales pues en medida de la debida diligencia que se haga del establecimiento, así será el impacto que tendrá la ejecución del canal hacia sus clientes, de igual manera así será la rentabilidad del mismo.

Al momento de seleccionar los comercios prospectos para ejecutar el canal alternativo agente BANPRO en el municipio de Matagalpa; la sucursal debe realizar una valoración exhaustiva si dicho comercio cuenta con los criterios planteados.

En cuanto a la **posición geográfica**, BANPRO debe de elegir establecimiento potenciales que presenten buena afluencia de consumidores y una ubicación estratégica, de manera que permita la bancarización a nuevos clientes; en el caso de la **seguridad**, deben de ser comercios con buen comportamiento de actividad y que presenten ausencia de peligro o riesgo, de manera que le brinde al cliente la total confianza para ejecutar sus transacciones; por otra parte en cuanto al **efectivo**, es de vital importancia que el comercio

garantice su disponibilidad ante todo momento hacia el cliente; pues todas las transacciones bancarias ejecutadas en el canal depende directamente del mismo; cabe mencionar que dependiendo de la naturaleza del negocio, es cada comercio que debe de desarrollar una estrategia de efectivo para mantener siempre liquidez; y por último en cuanto a **infraestructura**, el comercio debe de presentar las condiciones físicas necesarias que permitan la ejecución del agente BANPRO, sin ningún inconveniente.

Partiendo de lo anteriormente expuesto es de suma importancia que la sucursal de BANPRO Matagalpa haga verificaciones in situ en el establecimiento del cliente; de manera que se pueda corroborar la congruencia de la infraestructura y apariencia física del comercio, con el nivel de actividad económica, ventas anuales y perfil transaccional declarado por el cliente al establecer la relación con el banco.

4.1.2.2.1.9. Medidas de Seguridad.

Para Rodríguez (2017), existen medidas de seguridad que deben de tomar tanto los propietarios de negocios que tienen los agentes BANPRO, como los clientes que hacen uso del mismo; entre las más importantes se encuentran:

- ✓ Seguridades de las transacciones.
- ✓ Montos máximos de efectivo por transacción permitido es de U\$300.00 y C\$10,000.00.
- ✓ No se permite anulaciones de pago de servicios.
- ✓ No se permiten reimpresiones de consulta de saldos.
- ✓ Solicitud del pin del cliente para transacciones de consultas de saldos, retiros y pago de servicio.
- ✓ Clientes no deben entregar su pin a los dependientes de los comercios.
- ✓ Movimientos de la cuenta en línea.

Uno de los pilares básicos que influye en la correcta ejecución de los canales alternos son los mecanismos que deben de adoptar las organizaciones para asegurar la operación correcta y segura de los recursos sobre los cuales se manipula la información corporativa.

Los agentes BANPRO en Matagalpa constan con la integración de diferentes medidas de seguridad, donde estipula claramente los acuerdos de intercambio de información tanto del cliente que hace uso de ellos como del propietario del comercio; sin embargo cabe destacar que para asegurar la protección de las transacciones; estas medidas son responsabilidad compartida, por lo que significa que tanto el cliente como el propietario es responsable de acatar los términos y condiciones de los acuerdos establecidos.

4.1.2.2.1.10. Tarifas de comisiones.

Según Kraudy (2017), el pago de comisiones hacia los propietarios de agentes BANPRO es escalonado según la cantidad de transacciones que realicen al día.

Cuadro 1. Tarifario de Comisiones.

Grupo de Transacciones	Tipos de Transacciones	Comisión
Transacciones Bancarias	Depósitos Retiros Pagos de Tarjetas de Crédito Pago de Extra financiamiento Pago de Remesas	C\$ 5.00 de 1 a 10 Transacciones diarias C\$ 5.50 de 11 a 20 Transacciones diarias C\$ 6.00 de 21 a 30 Transacciones diarias C\$ 7.00 de 31 en adelante Transacciones diarias
	Remesas Locales	C\$ 10.00 por transacción.
Pago de servicios	Pago de luz, agua, teléfono fijo y móvil claro y movistar	C\$ 4.00 por transacción.

Grupo de Transacciones	Tipos de Transacciones	Comisión
Recaudos Varios	Pago cuota fija DGI, AVON, LOTO Pago seguro facultativo, record de policía, C.S.E. ZELZA, LANCASCO- SCENTIA, KUIKI, ADIM	C\$ 5.00 por transacción.
Recargas de tiempo aire	Movistar, Claro y Cootel	4% del monto recargado

Fuente: Propia a partir de entrevista a Kraudy (2017)

Las comisiones que le ofrece BANPRO a los propietarios de agentes, están fijadas a partir de la cantidad de transacciones realizadas al día; es por ello que son escalonadas, ya que a mayor transacción mayor comisión percibirá el comerciante.

Por tanto es notorio que BANPRO a través de sus comisiones, acuerda con el propietario del comercio remunerar su trabajo; las mismas se convierten en una forma de pagar el rendimiento que este demuestra en la ejecución de sus transacciones; es por ello que este tipo de remuneración es utilizado para incentivar al comerciante a que mejore su productividad, pues con ello verán sus ingresos incrementados.

El hecho anterior afirma que este sistema basado en comisiones es útil para BANPRO al querer asegurar un alto caudal de transacciones y establecer relaciones a largo plazo con los comercios de agente BANPRO.

4.1.2.2.1.11. Programa de fidelización.

Según Rodríguez (2017), indica que la sucursal cuenta con un programa de fidelización de agentes BANPRO; el cual es un programa que consiste en

otorgarles a los clientes regalías por un nivel alto en la facturación; el especialista de trademaking debe de realizar un consolidado en los primeros dos días de cada mes para seleccionar a los establecimientos que fueron favorecidos en el programa de fidelización.

En este programa compiten los agentes BANPRO tanto a nivel local de Matagalpa como nacional donde los premian con artículos para el hogar como lavadores, refrigeradores, camas matrimoniales, juego de muebles, televisores y teléfonos celulares, además de almuerzos y paquetes turísticos dentro y fuera del país.

Hoy en día este tipo de programa de fidelización, se han convertido en una potente herramienta de marketing, que contribuye a establecer una relación permanente en el tiempo entre la empresa y sus clientes con el fin de crear una serie de vínculos y conseguir una relación de lealtad por parte de los clientes hacia la empresa; en el caso de BANPRO ha adaptado estas estrategias para retener a los propietarios de agentes BANPRO logrando a través de sus diferentes premios y reconocimientos reafirmar su lealtad y fidelidad.

4.2. Factores incidentes que reducen el uso de los canales de servicios alternos.

4.2.1. Económicos.

Según Sada (2007), un factor económico es el uso eficaz de los recursos limitados para satisfacer las aspiraciones ilimitadas de una sociedad. Tras verificar que las aspiraciones son ilimitadas e inventariar los recursos existentes, se estudia el problema económico para demostrar que es necesario elegir y que la economía solamente puede crecer si los recursos se utilizan e incrementan eficazmente.

En las organizaciones nicaragüenses con índole financiera, este tipo de factor económico está definido por: la falta de disponibilidad de efectivo en caja del

comercio, la falta de fondo disponible en cuentas de los agentes, e Inseguridad en el comercio.

En la actualidad estos factores son los que presentan mayormente incidencia en el uso de las entidades financieras; estos se deben principalmente a la falta de presupuesto, mala administración de recursos y la estructura.

4.2.2. Técnicos.

Cobián (2010), dice que existe un factor técnico cuando hay un conjunto de hechos y circunstancias que dificultan la consecución de un fin. Es frecuente que, al intentar resolver un problema sin estudiar el pro y los contras de distintas alternativas de solución, los resultados no serán los esperados.

El factor técnico evalúa los materiales, herramientas y procedimientos de una empresa, esta dificultad depende en gran medida de la Infraestructura tecnológica y capacidad técnica con que cuenta la institución.

Hoy en día toda empresa con índole financiera, no queda exenta de presentar factores técnicos que desequilibran el flujo de trabajo, sin lugar a duda se pueden observar problemas en los tiempos de espera para el procesamiento de transacciones, lentitud en los procesos, errores de procesamiento, mala atención, inseguridad en la ejecución de las transacciones; así como la falta de Integración de todas las áreas de la empresa.

4.2.3. Tecnológicos.

Para Guzmán (2012), se produce una dificultad tecnológica cuando un objeto o proceso no satisface las necesidades para el cual fue inventado, por lo tanto, hay una necesidad de crearlo. También cuando los objetos dejan de ser útiles por la evolución y la aparición de nuevas necesidades.

Debido a los grandes avances de la tecnología es de suma importancia, mantenerse en constante actualización respecto a nuevas tendencias tanto de hardware como software; de manera que cada vez se puedan llevar a cabo los procesos de forma más eficaz y eficiente.

Los factores tecnológicos los enfrentan las empresas u organizaciones hoy en día; factores como la veracidad y confiabilidad de los procesos, ubicación del equipo tecnológico dentro del local, robo de Información y caída de sistema, son los factores más incidentes en la mayoría de las entidades financieras.

4.2.4. Organizativas.

En una visión estructural de las organizaciones, la dificultad es un problema que reduce la eficiencia. En el conflicto interno no es un problema, necesariamente, sino un componente natural e inevitable del proceso de la competencia interna por recursos, poder o influencia, afirma Femenia (2007).

Los factores organizativos dependen en gran medida del aprovechamiento del recurso humano los cuales a su vez están vinculados a recursos materiales y financieros; si se abusa del mismo, se pueden producir consecuencias como el aumento de carga laboral del personal, alto consumo de tiempo, velocidad de procesamiento lenta, búsqueda y actualización de la información tediosa, falta de seguridad en almacenamiento de registros.

En la mayoría de las instituciones se hace necesario cumplir con una buena organización. Para llevar una buena organización se debe ordenar en todo momento las tareas y tener preparado los recursos en el momento necesario; los factores más comunes presentados en este tipo de dificultades son: la carencia de información por parte del personal, desmotivación para brindar un servicio, rumores de otras experiencias, y la posición geográfica del comercio

V.- PREGUNTAS DIRECTRICES

1. ¿Cómo es el comportamiento de los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO?
2. ¿Cuáles son los factores económicos, técnicos, tecnológicos y organizacionales que reducen el uso de los agentes BANPRO?
3. ¿Qué factores son los más incidentes en el poco uso de los agentes BANPRO en la zona urbana de Matagalpa?
4. ¿Qué acciones estratégicas podrían aumentar el uso de los agentes BANPRO?

VI.- MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES (MOVI).

Objetivo General: Analizar los factores que inciden en el uso de los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO, en la zona urbana del Municipio de Matagalpa, durante el período 2017.

Objetivos Específicos	Variable	Subvariables, o Dimensiones	Variable Operativa Indicador	Técnicas de Recolección de Datos e Información.								
				Anal. Doctal	Encuesta a Clientes	Encuesta a Propietarios Agente BANPRO	Entrevista a Gerente y Ejecutivo de Cuentas					
Caracterizar los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO.	1. Canales de servicios alternos.	1.1. Caracterización	1.1.1. Importancia.	X	¿Cuáles canales de Servicios alternos utiliza para ejecutar sus transacciones bancarias? Agentes BANPRO__ Autobancos__ Kioscos electrónicos__ Banca en Línea__ Sucursal Telefónica__ Tele pagos__ Billetera Móvil__ Banca Móvil__ Cajeros Automáticos__							
			1.1.2. Clasificación.	X								
		1.2. Canales Directos.	1.2.1. Canales Directos -Ubicación Específicos.	1.2.1.1. Sucursales Bancarias.					X	¿Qué transacciones realiza con mayor frecuencia en la sucursal de BANPRO Matagalpa? Retiro de Efectivo__ Depósito a Cuentas__ Retiro de Remesas __ Pago de préstamo__ Pago de servicios públicos y privados__ Mesas de Cambio__ Pago de Tarjeta de Crédito__ Compra de tiempo aire__ Consulta de saldo__		
								1.2.1.2. Autobanco.	X			
								1.2.1.3. Kioscos electrónicos.	X			
			1.2.2. Canales Directos Remotos.	1.2.2.1. Banca por internet.					X			
								1.2.2.2. Banca telefónica.	X			
								1.2.2.3. Banca Celular.	X			
								1.2.2.3.1. Billetera Móvil.	X			
								1.2.2.3.2. Banca Móvil.	X			

Objetivos Específicos	Variable	Subvariables, o Dimensiones	Variable Operativa Indicador	Técnicas de Recolección de Datos e Información.			
				Anal. Doctal	Encuesta a Clientes	Encuesta a Propietarios Agente BANPRO	Entrevista a Gerente y Ejecutivo de Cuentas
Caracterizar los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO.	1. Canales de servicios alternos.	1.3. Canales Indirectos.	1.2.2.4. Cajeros Inteligentes.	X			
			1.3.1. Canales Indirectos – Agentes BANPRO.				
			1.3.1.1. Objetivo.	X	¿Ha escuchado alguna vez sobre las funciones de los Agentes BANPRO? Si__ NO__	¿Cuánto tiempo tiene su Agente BANPRO en operación? 0- 1 años__ 1- 2 años__ más de 2 años__	¿Qué son los Agentes BANPRO y cuál es su objetivo?
			1.3.1.2. Necesidad de uso.	X	¿Ha utilizado el canal de servicio alternativo Agente BANPRO, para realizar sus gestiones bancarias? SI__ NO__	¿Con que frecuencia utilizan los clientes su Agente BANPRO? Muy Frecuente__ Frecuente__ Poco Frecuente__ Nunca__	
1.3.1.3. Transacciones disponibles.	X	¿Con que frecuencia utiliza los Agentes BANPRO? Muy Frecuente__ Frecuente__ Poco Frecuente__	¿Qué transacciones realizan con mayor frecuencia los clientes en su establecimiento? Retiro de Efectivo__ Depósito a Cuentas__ Retiro de Remesas__ Pago de préstamo__ Pago de servicios públicos y privados__ Consulta de saldo__ Pago de Tarjeta de Crédito__ Compra de tiempo aire__				
1.3.1.4. Cobertura y Horario de atención.	X						

Objetivos Específicos	Variable	Subvariables, o Dimensiones	Variable Operativa Indicador	Técnicas de Recolección de Datos e Información.			
				Anal. Doctal	Encuesta a Clientes	Encuesta a Propietarios Agente BANPRO	Entrevista a Gerente y Ejecutivo de Cuentas
Caracterizar los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO.	1. Canales de servicios alternos.		1.3.1.5. Beneficios para los Agentes.			<i>¿Porque decidió ser Agente BANPRO? Interés por bienestar económico__ Publicidad masiva gratis__ Facilidad de Préstamo__ Regular flujo de caja__ Asesoría financiera__ Promociones del comercio__ Diferenciación del comercio ante la competencia__</i>	<i>¿Qué beneficios trae el agente BANPRO al propietario del comercio?</i>
			1.3.1.6. Beneficios para los Clientes.		<i>Al hacer uso de los agentes BANPRO ha logrado: Reducir gastos de movilización a sucursal bancaria__ Evitar retrasos de pagos, cargos de mora e intereses__ Realizar transacciones sin costo adicional__ Obtener mayor horario extendido y personalizado__ Reducir riesgos delincuenciales__ Acceder a puntos de pago cercanos al hogar__ Reducir tiempos de espera__</i>	<i>¿Qué beneficios trae el agente BANPRO a los clientes, al propietario del comercio y a la sucursal?</i>	
			1.3.1.7. Beneficios para la Sucursal.			<i>¿Qué beneficios trae el agente BANPRO a la sucursal?</i>	
			1.3.1.8. Criterios de Selección.			<i>¿Cuáles son los criterios de selección para un agente BANPRO?</i>	
			1.3.1.9. Medidas de Seguridad.			<i>¿Cuáles son las medidas de seguridad que existen en los Agentes BANPRO?</i>	

Objetivos Específicos	Variable	Subvariables, o Dimensiones	Variable Operativa Indicador	Técnicas de Recolección de Datos e Información.			
				Anal. Doctal	Encuesta a Clientes	Encuesta a Propietarios Agente BANPRO	Entrevista a Gerente y Ejecutivo de Cuentas
Caracterizar los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO.	1. Canales de servicios alternos.		1.3.1.10. Tarifas de Comisiones. 1.3.1.11. Programa de Fidelización.			<p><i>¿Cuál es su ingreso mensual promedio de comisiones? C\$0.00 - C\$3,999.90__ C\$4,000.00 - C\$7,999.99__ C\$8,000.00 - C\$11,999.99__ C\$12,000.00 - a más __</i></p> <p><i>¿Considera que las tarifas de comisiones por cantidad de transacciones realizadas son las adecuadas (a mayor transacción mayor comisión)? SI_____ No_____</i></p>	<p><i>¿Cuáles son las tarifas de comisiones para los Agentes?</i></p> <p><i>¿Cuenta la sucursal con un programa de fidelización hacia los propietarios de agentes BANPRO?</i></p>
Identificar los factores económicos, técnicos, tecnológicos y organizacionales que reducen el uso de los Agentes BANPRO.	2. Factores que reducen el uso de agentes BANPRO				<p><i>¿Considera que existen problemas en los agentes BANPRO, para realizar transacciones bancarias? SI / NO</i></p> <p><i>¿Cuál es la causa de no usar los agentes BANPRO? Desconocimiento del producto__ Desconocimiento de la ubicación__ Mala atención por parte de los Agentes__ Nunca encuentro la persona encargada__ Falta de sistema__ Inseguridad en la ejecución de las transacciones__ Falta de seguridad en el comercio.</i></p>	<p><i>¿Cuáles considera que son las causas por la que los clientes no hacen uso del agente BANPRO por primera vez?</i></p>	

Objetivos Específicos	Variable	Subvariables, o Dimensiones	Variable Operativa Indicador	Técnicas de Recolección de Datos e Información.					
				Anal. Doctal	Encuesta a Clientes	Encuesta a Propietarios Agente BANPRO	Entrevista a Gerente y Ejecutivo de Cuentas		
Identificar los factores económicos, técnicos, tecnológicos y organizacionales que reducen el uso de los Agentes BANPRO.	2. Factores que reducen el uso de agentes BANPRO	2.1. Factores Económicos.	2.1.1. Inseguridad en el comercio.	X	¿Cuáles cree que puedan ser los factores económicos que reduzcan el uso de los agentes BANPRO?	¿Cuenta con las instalaciones óptimas para atender a sus clientes? Sí__ No__	¿Tienen exigencias o metas para el propietario de agente BANPRO?		
			2.1.2. Falta de disponibilidad de efectivo en caja del comercio.	X	Inseguridad en el comercio__ Falta de efectivo en caja del comercio__	¿Cuenta con la disponibilidad de efectivo en caja para realizar operaciones diarias? Sí__ No__			
			2.1.3. Falta de fondo disponible en cuentas de los agentes.	X	Falta de fondo disponible en cuentas de los agente__	¿Cuenta con la capacidad de fondos suficientes en sus cuentas operativas para realizar las transacciones al día? Sí__ No__			
			2.2. Factores Técnicos.	2.2.1. Tiempo de espera para el procesamiento de transacción.	X	¿Cuáles cree que puedan ser los factores técnicos que reduzcan el uso de los agentes BANPRO?		¿Cuenta con el personal capacitado para atender el agente BANPRO? Si__ NO__	¿Brindan asesorías técnicas y financieras a los comercios de agente BANPRO?
				2.2.2. Errores de procesamiento.	X	Lentitud en el proceso al realizar una transacción bancaria__ Errores de procesamiento __ Mala atención por parte del agente__		¿Considera que existe lentitud en el proceso al realizar una transacción bancaria? Si__ No__	
				2.2.3. Atención por parte del agente	X	Inseguridad en la ejecución de las transacciones __		¿Presenta con frecuencia errores de procesamiento en las transacciones? Sí__ No__	
		2.2.4. Inseguridad en la ejecución de las transacciones.		X	Pagos no aceptados en otras instituciones__ Falta de integración con otras instituciones__	¿Considera que tiene un compromiso con BANPRO y el cliente para brindar un servicio de calidad? Sí__ No__			
		2.2.5. Pagos no aceptados en instituciones.		X		¿Toman las medidas de seguridad con el uso del equipo y el cliente al ejecutar una transacción? Si__ No__			
		2.2.6. Falta de integración con otras instituciones.		X		¿El equipo que tiene en el comercio se encuentra en buen estado físico? Sí__ No__			
						¿Recibe apoyo por parte de ejecutivos de BANPRO? Si__ No__			

Objetivos Específicos	Variable	Subvariables, o Dimensiones	Variable Operativa Indicador	Técnicas de Recolección de Datos e Información.			
				Anal. Doctal	Encuesta a Clientes	Encuesta a Propietarios Agente BANPRO	Entrevista a Gerente y Ejecutivo de Cuentas
Identificar los factores económicos, técnicos, tecnológicos y organizacionales que reducen el uso de los Agentes BANPRO.	2. Factores que reducen el uso de agentes BANPRO	2.3. Factores Tecnológicos.	2.3.1. Veracidad y confiabilidad de los procesos. 2.3.2. Ubicación del equipo dentro del local 2.3.3. Robo de Información. 2.3.4. Caída de sistema.	X X X X	¿Cuáles cree que puedan ser los factores tecnológicos que reduzcan el uso de los agentes BANPRO? Falta de veracidad y confiabilidad de los procesos __ Ubicación del equipo dentro del local __ Robo de Información como saldos y #PIN __ Caída de sistema __	¿Considera que la dependencia de internet y energía eléctrica es una de las principales limitantes que presenta el agente? Si__ No__ ¿Cuenta con el personal capacitado ante una falla tecnológica en el equipo? Si__ No__ ¿Considera que la ubicación del equipo en su local, es el espacio más idóneo para ejecutar las transacciones diarias? Si__ No__	¿Cuentan con sistemas informáticos eficientes para ejecutar satisfactoriamente las transacciones en los agentes?
		2.3. Factores Organizacionales.	2.4.2.5. Carencia de información. 2.4.2.3. Desmotivación para brindar el servicio. 2.4.2.4. Rumores de otras experiencias. 2.4.2.6. Posición geográfica del comercio.	X	¿Cuáles cree que puedan ser los factores organizacionales que reduzcan el uso de los agentes BANPRO? Carencia de información por el agente para explicar las transacciones disponibles en el comercio __ Desmotivación de los agentes para brindar el servicio __ Rumores de otras experiencias __ Posición geográfica del comercio __	¿Considera que el tiempo de capacitación brindado por el ejecutivo de BANPRO es el suficiente? Si__ No__ ¿Considera que los agentes BANPRO disponen de las transacciones bancarias que necesitan los clientes? Si__ No__ ¿Existe una motivación por parte suya y su personal a cargo para realizar las transacciones en los agentes? Si__ No__ ¿Ha obtenido regalías por parte de BANPRO, al destacarse como comercio? Si__ No__ ¿Exige a su personal que ejecuten todas las transacciones disponibles en los agentes? Si__ No__	¿Cómo motivan al propietario del agente BANPRO y sus colaboradores, para mantener la fidelización de sus servicios hacia BANPRO?

Objetivos Específicos	Variable	Subvariables, o Dimensiones	Variable Operativa Indicador	Técnicas de Recolección de Datos e Información.			
				Anal. Doctal	Encuesta a Clientes	Encuesta a Propietarios Agente BANPRO	Entrevista a Gerente y Ejecutivo de Cuentas
Determinar los factores más incidentes en el poco uso de los agentes BANPRO en la zona urbana de Matagalpa	3. Relaciones de Asociación, Causa – Efecto y Predicción.		Se utilizará las variables identificadas en los objetivos para determinar los factores económicos, técnicos, tecnológicos y organizacionales que tienen más incidencia en el poco uso de los agentes BANPRO la zona urbana de Matagalpa.				
Proponer acciones estratégicas que aumenten el uso de los agentes BANPRO.	4. Acciones estratégicas		Para la formulación de las acciones estratégicas, los ejes a mejorar son los que presentaron mayor incidencia; todos con el objetivo de optimizar la productividad y eficiencia del uso de los agentes BANPRO en la zona urbana de Matagalpa.		<p><i>¿Si BANPRO Matagalpa tomara medidas que mejoren el funcionamiento de los Agentes BANPRO, usted haría uso de los mismos con mayor frecuencia? Si__ No__</i></p> <p><i>¿Le gustaría recibir información relacionada sobre la ubicación y transacciones disponibles de los agentes BANPRO, que existen en la zona de Matagalpa? Si__ No__</i></p> <p><i>¿Por qué medio de comunicación? Celular__ Email__ TV__ Redes Sociales__ Radio__ En Sucursal BANPRO__</i></p>		12. <i>¿Cómo cree que se pueda mejorar las dificultades presentadas en el uso de los agentes BANPRO?</i>

VII.- DISEÑO METODOLÓGICO

7.1. Enfoque de investigación.

Hernández, Fernández, & Baptista (2006), mencionan la existencia de dos enfoques de investigación; cualitativo y cuantitativo, también aseveran que la combinación de ambos enfoques genera un enfoque mixto.

7.1.1. Enfoque Cuantitativo.

Según Bernal (2006), el enfoque cuantitativo se fundamenta en la medición de las características de fenómenos sociales; este método tiende a generalizar y normalizar resultados.

Este estudio tiene un enfoque cuantitativo, porque parte del método deductivo, donde se planteó un problema de estudio y se recopiló la teoría; de manera que se analizó la información recopilada para responder al planteamiento del problema.

Se utilizaron instrumentos cuantitativos de recolección de datos como el protocolo de encuesta, para organizar y clasificar la diversidad de opiniones de clientes y propietarios de los agentes BANPRO.

7.1.2. Enfoque Cualitativo.

El enfoque cualitativo utiliza recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, según Hernández, Fernández & Baptista (2003).

De igual forma Ruiz (2012), señala que la investigación cualitativa es aquella que utiliza preferente o exclusivamente información de tipo cualitativo y cuyo análisis se dirige a lograr descripciones detalladas de los fenómenos estudiados.

La metodología cualitativa tiene como objetivo obtener respuestas a fondo acerca de lo que las personas piensan o sienten, describiendo cualidades de un fenómeno en estudio; es por ello que dicha investigación consta de elementos cualitativos ya que se analizaron las ideas y opiniones de los miembros administrativos y operativos del BANPRO, mediante el uso de entrevistas, las cuales fueron procesadas mediante codificación, interpretación y comprensión de los resultados.

A partir de lo anterior, es notorio que esta investigación tiene un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos.

7.2. Nivel de Profundidad.

Hernández, Fernández, & Baptista (2006), hacen referencia a los tipos de investigación, las que según su profundidad pueden ser descriptivas, exploratorias, correlacionales y explicativas; en el caso de los estudios explicativos se centran en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este.

Por su profundidad esta investigación es explicativa, puesto que se explicó la incidencia que tiene el uso de los canales de servicios alternos agentes BANPRO en la zona urbana del municipio de Matagalpa; lo que abrió la pauta para conocer factores relevantes que inciden en el poco uso de dicho canal de servicio alternativo; de manera que se puedan tomar medidas correctivas para que la institución pueda alcanzar completamente sus objetivos estratégicos y permanecer en sus metas a largo plazo.

7.3. Tipo de Diseño.

Por su diseño, las investigaciones pueden ser experimentales o no experimentales. Para Hernández, Fernández, & Baptista (2006), las investigaciones experimentales son aquellas donde el investigador selecciona y manipula deliberadamente las variables para forzar un resultado, por el contrario,

en las no experimentales se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En esta investigación, el diseño es no experimental, ya que no se construyó ninguna situación, si no que se describió el proceso, tal y como naturalmente pasó, de manera que lo ocurrido fuera debidamente analizado

7.4. Corte.

Por su corte, las investigaciones se clasifican en transversal y longitudinal. Los diseños de investigación transversal según Hernández, Fernández, & Baptista (2006), se recolectan datos una sola vez. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia de factores identificados en un momento dado; es como tomar una fotografía de algo que sucede en ese momento.

Con respecto al tiempo, este estudio es de corte transversal, pues dicha investigación implica la recolección de datos en un único momento, en este caso el período estudiado es el año 2017.

7.5. Universo de estudio.

Hernández, Fernández, & Baptista (2006), sugieren que una vez que se tiene claro lo que se va a analizar se debe delimitar la población a ser estudiada.

Para Gómez (2006), la población es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, situaciones), en los que se desea investigar algunas propiedades. Dichos individuos tienen propiedades en común, se encuentran en un espacio o territorio y varían en el transcurso del tiempo.

En esta investigación el universo o población sobre la cual se generalizaron los resultados son los 10,416 clientes que tiene la sucursal de BANPRO Matagalpa según Rodríguez (2017), además de los 83 agentes BANPRO ubicados en la zona urbana del municipio de Matagalpa (Ver Anexo N°1), el gerente de la

sucursal y el ejecutivo de cuentas de agente BANPRO pertenecientes a la sucursal de Matagalpa.

7.5.1. Muestra.

Hernández, Fernández, & Baptista (2006), manifiesta que la muestra, es una herramienta de la investigación científica. Su función básica es determinar que parte de una realidad en estudio (población o universo) debe examinarse con la finalidad de hacer inferencias sobre dicha población.

Para el cálculo de la muestra, tanto de los clientes como de los agentes BANPRO se utilizó el muestreo probabilístico aleatorio simple, para evaluar la situación en estudio, el cual se determinó a partir de la siguiente fórmula estadística:

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

Siendo:

“**n**” = Tamaño calculado de la muestra.

“**Z**” = Nivel de confianza correspondiente al 90% = 1.655294536.

“**p y q**” = Probabilidades complementarias de 0.5 c/u.

“**N**” = Universo.

“**e**” = Error de estimación aceptable para encuestas = 10%.

Fuente: (Malhotra, 2004)

7.5.1.1. Cálculo de Muestra - Clientes de la sucursal.

Tomando como: “N” = Universo de 10,416 personas (clientes que presentan un producto financiero en la sucursal de BANPRO Matagalpa), y sustituyendo valores en fórmula citada anteriormente obtenemos:

$$n = \frac{(1.655294536)^2 * (0.5) * (0.5) * (10,416)}{(10,416) * (0.10)^2 + (1.655294536)^2 * (0.5) * (0.5)} = 68 \text{ Personas.}$$

Basándonos en dicho resultado, se obtuvo una muestra de 68 clientes; para la selección de éstos se utilizó el método de *muestreo aleatorio simple*.

7.5.1.2. Cálculo de Muestra – Agentes BANPRO.

Tomando como: “N” = Universo de 83 personas (correspondiente a los propietarios de agentes BANPRO ubicados en la zona urbana del municipio de Matagalpa) y sustituyendo valores en fórmula citada anteriormente obtenemos:

$$n = \frac{(1.655294536)^2 * (0.5) * (0.5) * (83)}{(83) * (0.10)^2 + (1.655294536)^2 * (0.5) * (0.5)} = 37 \text{ Personas.}$$

Basándonos en dicho resultado, se obtuvo una muestra de 37 propietarios de Agente BANPRO; para la selección de estos se utilizó el método de *muestreo aleatorio simple*.

Por otra parte, para profundizar en los resultados de la investigación se seleccionó el *muestreo no probabilístico decisional* para los miembros administrativos y operativos de la sucursal BANPRO Matagalpa; en este tipo de muestreo, Gómez (2006), afirma que el investigador usa su propio criterio para decidir cuáles son los informantes representativos de la población. El caso más frecuente de este procedimiento es utilizar como muestra los individuos a los que se tienen fácil acceso.

Es por ello que, se tomó en cuenta como miembros administrativos y operativos del banco, al gerente de la sucursal y al ejecutivo de cuentas de agente BANPRO para evaluar la situación.

7.6. Métodos y Técnicas para el análisis de datos.

Para Hernández, Fernández, & Baptista (2006), el instrumento de recolección de datos juega un papel importante, un instrumento de medición adecuado registra datos observables que representan a las variables que el investigador tiene en mente.

7.6.1. Método Teórico.

Los métodos teóricos según Hernández, Fernández, & Baptista (2006), son problemas de carácter conceptual, que son abordados mediante el análisis, síntesis, inducción, deducción, comparación de la información, entre otros.

Para Stuart (1998), el análisis es la separación material del objeto de investigación en sus partes integrantes para descubrir los elementos esenciales que lo conforman; la síntesis consiste en la integración material de los elementos y nexos esenciales de los objetos.

Por la inducción se obtiene el conocimiento que lleva de lo particular a lo general, de los hechos a las causas y al descubrimiento de leyes. La deducción es el razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular; permite clasificar fenómenos utilizando conocimientos previos.

En esta investigación se aplicó el método teórico en la redacción del marco teórico y en el análisis y discusión de resultados, esto por medio de la síntesis, inducción deducción, análisis, comparación y contrastación de la información recopilada

7.6.2. Métodos Empíricos.

Según Sabino (1992), los datos primarios son aquellos que surgen del contacto directo con la realidad empírica, las técnicas encaminadas a recogerlos reflejarán, necesariamente, toda la compleja variedad de situaciones que se presentan en la vida real.

Esta investigación se respaldó con información que se obtuvo de la aplicación del método empírico, por medio de las técnicas de recopilación de datos primarios tales como:

7.6.2.1. La Encuesta.

Por medio de las encuestas se trata de recabar información sobre un sector denominado muestra para inferir el comportamiento del universo que se desea indagar, afirma Santos (2005).

En esta investigación las encuestas fueron dirigidas a los 68 clientes y 37 agentes BANPRO pertenecientes a la zona urbana del municipio de Matagalpa (Ver Anexos N° 2 y N° 3).

7.6.2.2. La Entrevista.

Santos (2005), considera que la entrevista es una conversación orientada, en la que una es el entrevistador y la otra o las otras son los entrevistados, dicho diálogo cuenta con un propósito profesional, por tanto, se desarrolla en relación con cierto problema, asunto o cuestión específica.

Se aplicó entrevista al gerente de la sucursal y ejecutivo de cuentas de BANPRO Matagalpa, buscando aclaraciones y profundizaciones sobre la investigación (Ver Anexo N° 4).

7.7. Validación y fiabilidad de los Instrumentos.

Para Hernández, Fernández, & Baptista (2006), todo instrumento de recolección de datos debe ser confiable y válido. La confiabilidad se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto produce igual resultado. La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide lo que se pretende medir.

Delgado, Colombo, & Rosmel (2002), afirman que el método que más se utiliza para estimar la validez de contenido es el denominado Juicio de Expertos, que consiste en seleccionar un número impar de personas expertas o muy conocedoras del problema, lo que deberán leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems del instrumento y que mismos se adecuen directamente con cada uno de los objetivos de la investigación propuestos.

A partir de lo anterior, para la validación de los instrumentos se seleccionó como especialista del tema en cuestión al Gerente de la sucursal de BANPRO Matagalpa, M.Sc. José Enrique Rodríguez Martínez; y a otros expertos en el tema y conocedores de métodos de investigación, docentes, parte de la UNAN Managua – FAREM Matagalpa, PhD. Natalia Golovina, M.Sc. José Luis González Rodríguez y M.Sc. Manuel González García (Ver Anexo N°5).

A los especialistas se les presentó la documentación siguiente:

- El tema de investigación.
- Objetivos de la Investigación.
- Propuesta de encuesta dirigida a clientes pertenecientes a la sucursal de BANPRO Matagalpa.
- Propuesta de encuesta dirigida a los propietarios de agentes BANPRO pertenecientes a la zona urbana de Matagalpa.
- Propuesta de entrevista dirigida a Gerente de sucursal y ejecutivo de cuentas de BANPRO Matagalpa.

Se solicitó a los expertos realizar críticas constructivas y aportes que pudieran mejorar el contenido de los instrumentos, entre las sugerencias que hicieron para mejorar los instrumentos fueron las siguientes:

- El instrumento dirigido a los clientes estaba muy bien planteado de acuerdo con los objetivos de la investigación, lo único que se mejoró fue el orden y la redundancia de algunas preguntas.
- El instrumento dirigido a los agentes BANPRO sugirieron que se mantuviera un lenguaje sencillo para la fácil comprensión del encuestado.
- El instrumento dirigido al gerente y técnico de cuenta de la sucursal tuvo muchas críticas con respecto a lo extenso de las preguntas, por lo que se realizaron las correcciones pertinentes para que el instrumento fuera más breve.

7.8. Procesamiento y Análisis de resultados.

Para el análisis de la información recopilada se realizó la triangulación de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas a los clientes, la que se contrastó con los datos de las encuestas dirigidas a los comercios afiliados de agente BANPRO, las entrevistas a los miembros administrativos y operativos de la sucursal y los datos teóricos que respaldarán científicamente la documentación.

Para el procesamiento de la información se hizo uso de Microsoft Excel y Word, lo que permitió la redacción del informe final y la tabulación de los instrumentos, de manera que se pudiera analizar los datos con mayor facilidad.

VIII.- ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El objetivo principal de esta investigación es analizar los factores que inciden en el uso de los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO, en la zona urbana del municipio de Matagalpa, durante el período 2017. Para lograr dicho objetivo se planteó caracterizar los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO, identificando factores económicos, técnicos, tecnológicos y organizacionales que inciden en el poco uso de los mismos.

Para la recolección de información necesaria, se aplicó encuestas a los clientes pertenecientes a la sucursal de BANPRO Matagalpa a septiembre 2017 (Ver Anexo N°2), encuestas a los propietarios de los agentes BANPRO de la zona urbana de Matagalpa (Ver Anexo N° 3) y entrevistas a un miembro administrativo y un miembro operativo de la sucursal (Ver Anexo N° 4).

Para el procesamiento de dicha información se realizó la triangulación de los datos obtenidos de las encuestas, la que se contrastó con los datos de las entrevistas y los datos teóricos para respaldar científicamente la documentación.

En el presente capítulo se presentan y se analizan los resultados obtenidos de la investigación.

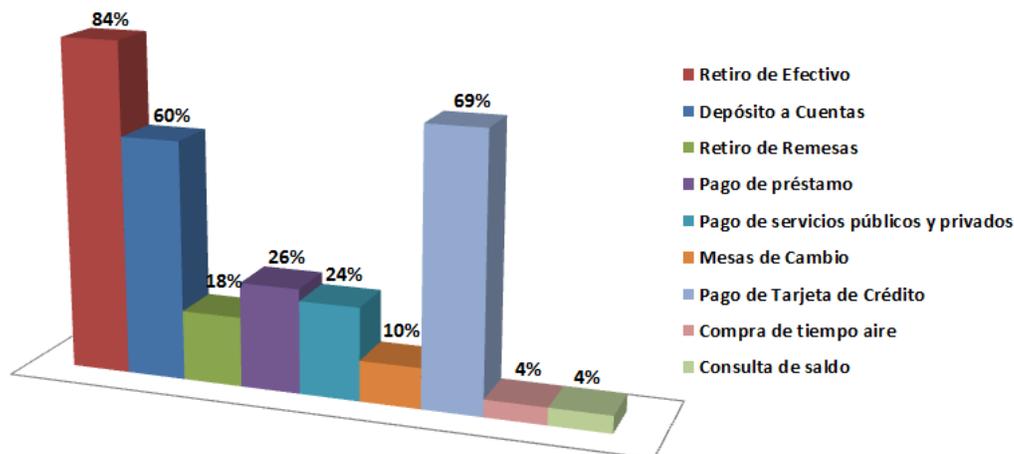
8.1. Caracterización de los Agentes BANPRO.

El Banco de la producción S.A (BANPRO) - Sucursal Matagalpa, es una institución que cuenta con sistemas modernos de gestión y personal capacitado; ofreciendo productos y servicios que respondan a las necesidades de sus clientes, de forma dinámica y accesible.

Partiendo de la parte teórica sobre los tipos de transacciones disponibles en las sucursales bancarias (Ver ilustración 1); se obtuvo como resultado que las

transacciones que realizan con mayor frecuencia los clientes que pertenecen a BANPRO Matagalpa son: Retiro de efectivo, pago de tarjetas de crédito y depósito a cuenta. (Ver Gráfico N°1.)

Gráfico 1. Transacciones realizadas con mayor frecuencia.

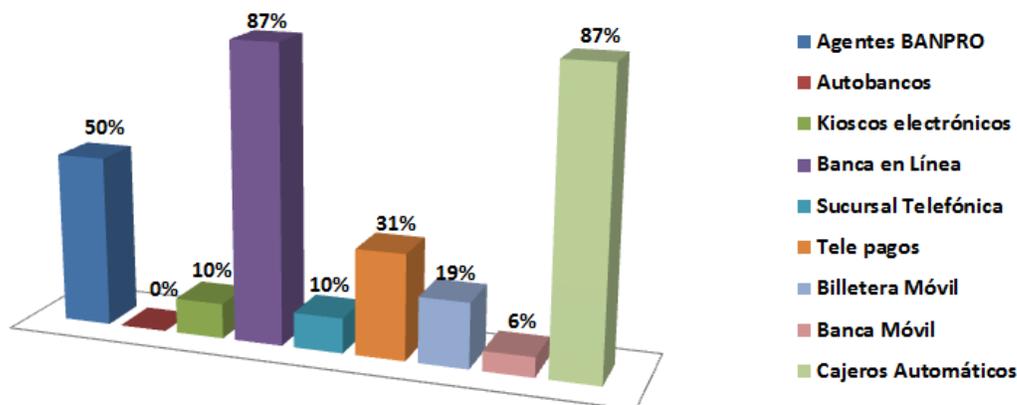


Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a clientes.

Este dato resulta relevante, pues indica que la mayoría de las personas que se encuentran haciendo fila en la sucursal para ser atendidos en caja, se presentan a realizar transacciones que pueden ser realizadas por los diferentes canales alternos con que cuenta la sucursal de BANPRO Matagalpa; cabe mencionar que dichos canales según la teoría fueron creados con el fin de descongestionar la sucursal, así como también ahorrarles tiempo y dinero a los clientes, al no tener que recorrer grandes distancias para realizar sus transacciones de manera rápida y efectiva.

Tomando en cuenta la teoría sobre los tipos de canales alternos que existen, se indago en los clientes sobre los que más utilizan para ejecutar sus transacciones bancarias; como resultado se obtuvo que el canal alternativo que más hacen uso son banca en línea, cajeros automáticos y la mitad de los clientes afirman que los agentes BANPRO (Ver Gráfico N°2).

Gráfico 2. Canales de Servicios alternos más utilizados.



Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a clientes.

Según resultados es notable que la mayoría de las transacciones que hacen los clientes en la sucursal, son transacciones que no ejecutan en los canales alternos que más utilizan; por tanto, los clientes y la sucursal de BANPRO Matagalpa no han logrado explotar en su totalidad el fin para el cual fueron creados los canales; este hecho es aún más notorio en el caso del canal de servicio alternativo **Agente BANPRO**.

La teoría afirma que el Agente BANPRO es un canal de atención impulsado desde el año 2013, contando para septiembre del 2017 con 83 agentes distribuidos en la zona urbana del municipio de Matagalpa; donde su principal objetivo se enfoca en bancarizar a nuevos clientes y comercios, ampliando de esta manera la cobertura de servicio.

Durante la ejecución de este canal alternativo, se obtuvo un dato muy relevante pues la mayoría de los clientes pertenecientes a la sucursal de Matagalpa conocen sobre las funciones del agente BANPRO (Ver Gráfico N°3), sin embargo, no todos hacen uso del mismo para realizar sus gestiones bancarias (Ver Gráfico N°4).

Gráfico 3. Conocimiento sobre las funciones de los Agentes BANPRO.

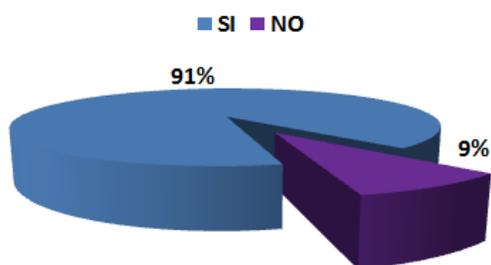


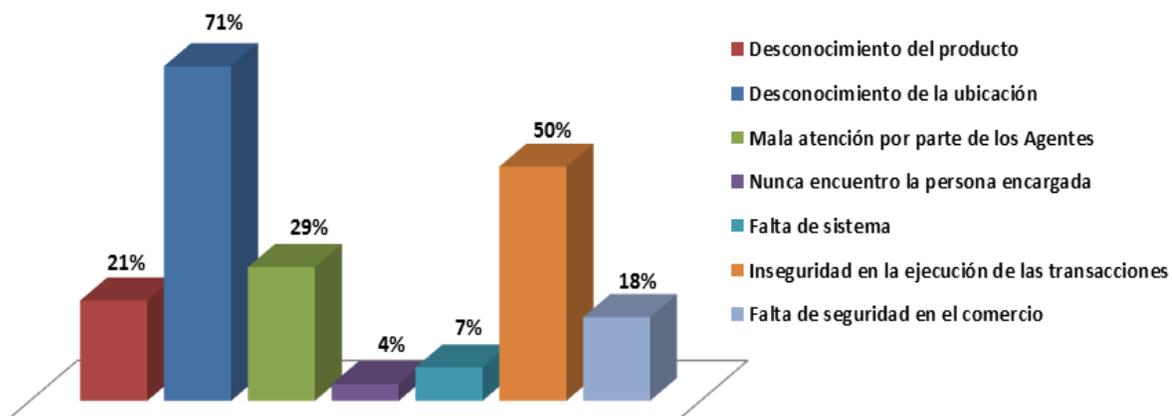
Gráfico 4. Utilización de agentes BANPRO para gestiones bancarias.



Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a clientes.

Cabe mencionar que del 41% de clientes que no utilizan el agente BANPRO, la mayoría afirma que las principales causas de no usarlos es debido al desconocimiento de la ubicación e inseguridad en la ejecución de las transacciones (Ver Gráfico N°5).

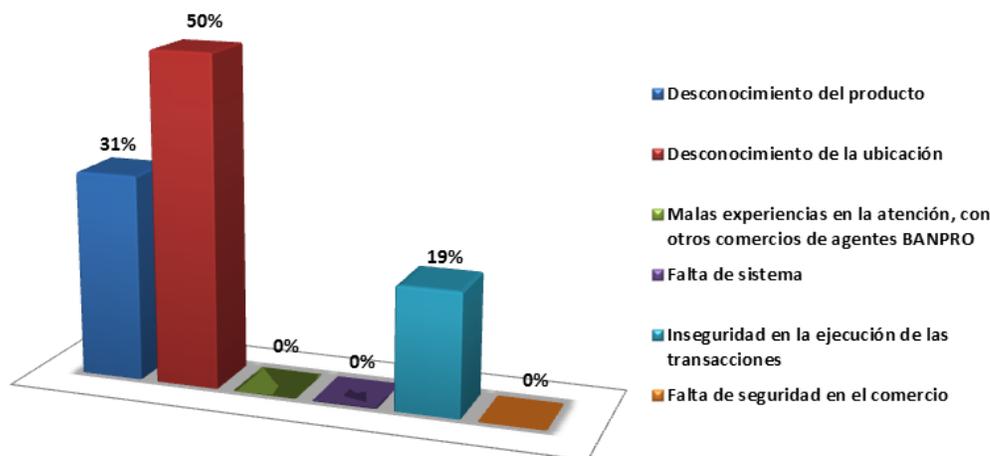
Gráfico 5. Causa de no usar los Agentes BANPRO.



Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a clientes.

Por otra parte los propietarios de agente BANPRO pertenecientes la zona urbana del municipio de Matagalpa afirman que la principal causa por la que los clientes no hacen uso de su agente se debe al desconocimiento de la ubicación, desconocimiento del producto y en menor medida a la inseguridad en la ejecución de las transacciones (Ver Gráfico N°6).

Gráfico 6. Causas de no usar los Agentes BANPRO.



Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a agentes BANPRO.

A partir de ambos resultados se puede comprobar que la principal causa de no usar los agentes se debe a que la mayoría de los clientes desconocen donde están ubicados; dato que coincide según la entrevista realizada al gerente de la sucursal afirmando que la publicidad que presenta BANPRO respecto a sus agentes, es bastante general, pues la misma muestra para que sirven y cuáles son las transacciones disponibles; sin embargo no especifica donde están ubicados los agentes BANPRO en la zona urbana del municipio de Matagalpa.

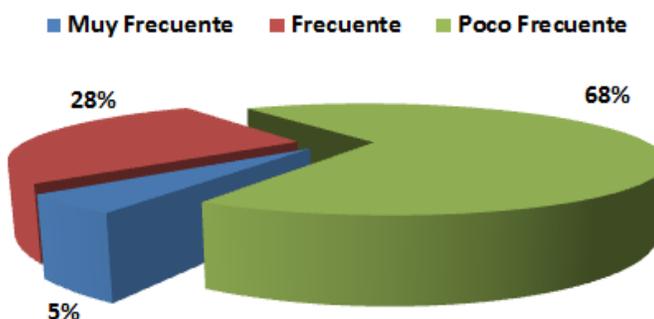
Otra de las causas que concuerdan tanto los clientes como los propietarios de negocios es la inseguridad que tiene el cliente en la ejecución de las transacciones; causa que el gerente de la sucursal BANPRO de cierto modo también afirma:

“Por cultura general muchos clientes tienen la percepción que el banco es el enemigo del público, pese a que un banco es la vía más segura, confiable y correcta de manejar el flujo de efectivo; siempre el cliente tiene la percepción que el banco le está robando su dinero, ahora trasladar esa percepción a los agentes BANPRO es aún más difícil; muchos de los clientes no hacen uso de dicho canal por la falta de confianza, unos creen que el propietario del comercio les puede robar su dinero y otros que los pagos realizados no se

hacen en tiempo real, perspectiva que se tiene que ir cambiando poco a poco pues ambas creencias estan erradas” (Rodríguez, 2017).

En contraste a resultados anteriores existe un 59% de los clientes que afirman que sí han usado los servicios de los agentes BANPRO para sus gestiones bancarias (Ver Gráfico N°4), a partir de este dato se determinó la frecuencia de uso de los mismos donde se obtuvo que más de la mitad lo usan, pero con poca frecuencia (Ver Gráfico N°7).

Gráfico 7. Frecuencia de uso de los agentes BANPRO.



Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a clientes.

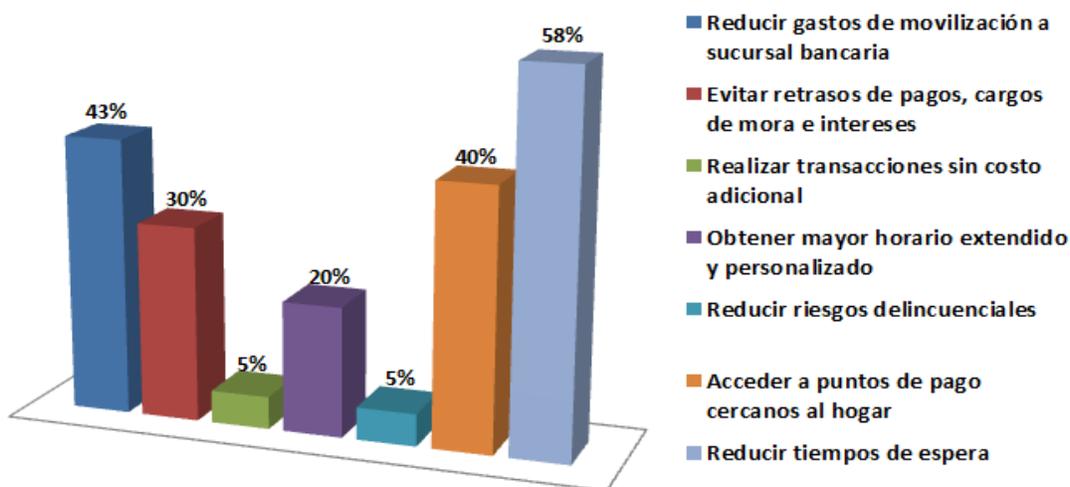
En el hecho anterior se nota claramente que este canal de servicio alterno aún no está siendo explotado al 100% por sus clientes, a pesar de los múltiples beneficios que se obtiene al usarlo.

Tomando en cuenta lo que indica la teoría sobre los beneficios principales que tienen los clientes al utilizar el canal agente BANPRO; según los resultados obtenidos la mayoría de los clientes afirman que dentro de los beneficios principales se encuentra que han logrado reducir tiempos de espera, pues no tienen que presentarse directamente a la sucursal a realizar grandes filas y perder el tiempo para poder ser atendidos, otro de los beneficios es que han logrado reducir gastos de movilización a la sucursal bancaria pues con los agentes pueden

acceder a punto de pago cercanos al hogar y en menor medida afirman haber evitado retrasos de pago, cargos de mora e interés (Ver Gráfico N°8).

Cabe mencionar que, si los clientes en cuestión no ignoraran los múltiples beneficios que obtienen al usar el agente BANPRO para realizar sus transacciones bancarias, el panorama tanto para la sucursal como para los mismos clientes fuese muy diferente.

Gráfico 8. Beneficios de usar los Agentes BANPRO.

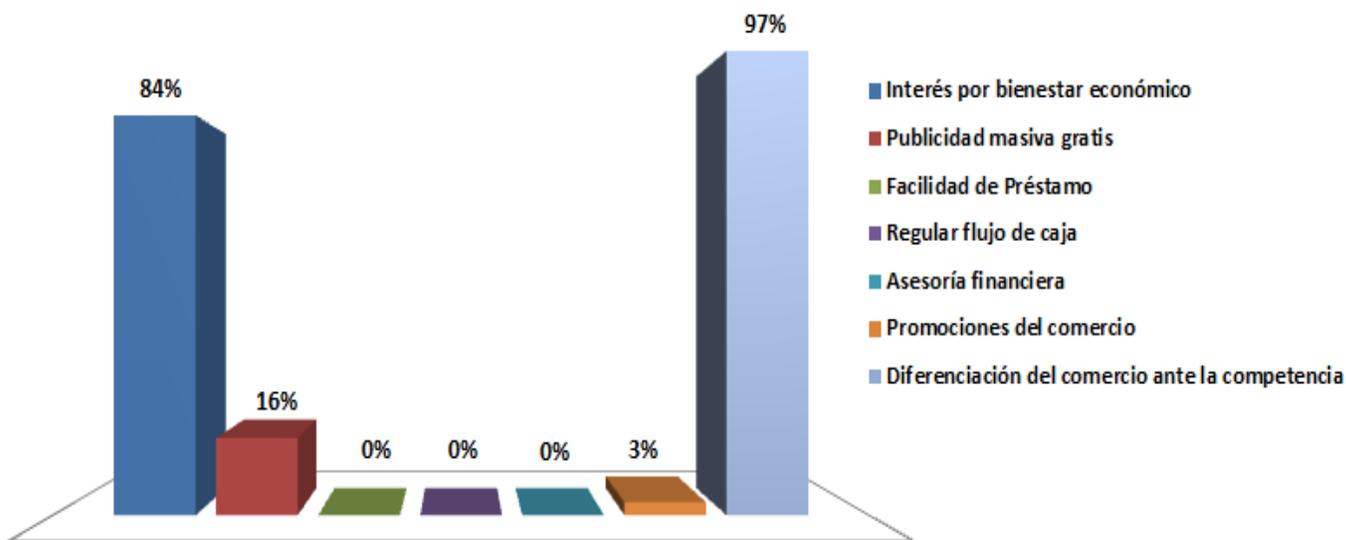


Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a clientes.

Por otra parte, basándonos en lo que indica la teoría sobre los beneficios que debería de obtener el propietario de un comercio al ser agente BANPRO (Ver ilustración 9); resultó relevante conocer porqué el propietario del comercio decidió ser agente BANPRO; donde se obtuvo que su mayor interés radica en la diferenciación del comercio ante la competencia y el interés por bienestar económico (Ver Gráfico N°9).

Partiendo de ambas razones es por ello que el agente debe de garantizar siempre a sus clientes realizar sus transacciones bancarias sin ningún factor económico que lo impida.

Gráfico 9. ¿Por qué decidió ser agente BANPRO?



Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a agentes BANPRO.

Tomando en cuenta el interés por bienestar económico por el cual el propietario decidió ser agente y la tarifas de comisiones planteadas en la teoría; se determinó un promedio de comisiones mensuales que reciben por sus transacciones; donde se obtuvo que la mayoría de las comisiones oscilan entre C\$0.00 a C\$3,999.99 (Ver Cuadro N°2); sin embargo, existen algunos comercios donde sus comisiones andan arriba C\$12,000.00; lo que indica que un propietario puede percibir ingresos muy considerables por el simple hecho de mantener disponibilidad de efectivo tanto en caja como en sus cuentas y así poder ejecutar todas las transacciones bancarias que el cliente le solicite.

Cuadro 2. Ingresos mensuales de comisiones

C\$0.00 – C\$3,999.99	54%
C\$4,000.00 – C\$7,999.99	19%
C\$8,000.00 – C\$11,999.99	13%
C\$12,000.00 – a más	14%

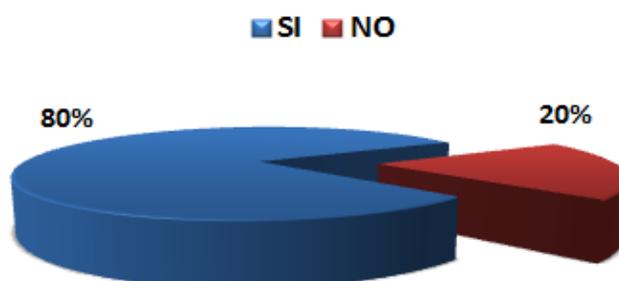
Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a agentes BANPRO.

8.2. Factores que reducen el uso de los Agentes BANPRO.

Dando cumplimiento al segundo objetivo se procede a determinar las diferentes circunstancias que impiden la ejecución del canal de servicio alterno agente BANPRO, en la zona urbana del municipio de MATAGALPA.

Partiendo del 59% de clientes que afirmaron que hacen uso de los agentes BANPRO para realizar sus gestiones bancarias (Ver Gráfico N°4); se obtuvo que la mayoría de los mismos, consideran que existen problemas durante la ejecución en este canal (Ver Gráfico N°10)

Gráfico 10. Existen problemas en los agentes BANPRO.

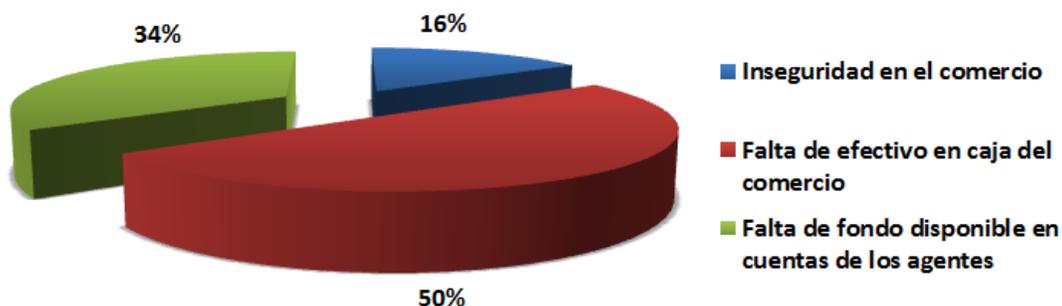


Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a clientes.

Partiendo de la teoría, los factores económicos, técnicos, tecnológicos y organizacionales que reducen el uso de los agentes BANPRO se encuentran:

8.2.1. Factores Económicos.

Gráfico 11. Factores Económicos según clientes.



Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a clientes.

El factor económico que más aqueja a los clientes al momento de usar el agente BANPRO, es la falta de efectivo en caja del comercio y en menor medida la falta de fondo disponible en cuenta operativa (Ver Gráfico N°11); sin embargo según la mayoría de los propietarios de agentes BANPRO pertenecientes a la zona urbana del municipio de Matagalpa afirman que siempre cuentan con la disponibilidad de efectivo en caja y fondos suficientes en sus cuentas operativas para poder realizar las transacciones al día (Ver Cuadro N°3).

Cuadro 3. Factores económicos determinantes	SI	NO
<i>¿Cuenta con instalaciones seguras?</i>	100%	0%
<i>¿Cuenta con disponibilidad de efectivo en caja?</i>	97%	3%
<i>¿Cuenta con capacidad de fondos suficientes en cuentas operativas?</i>	97%	3%

Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a agentes BANPRO.

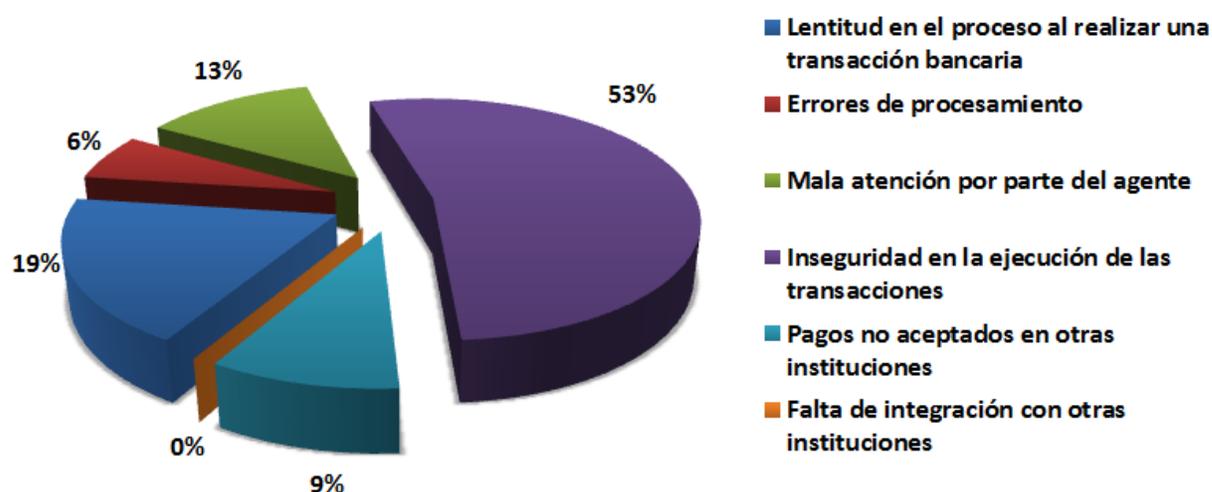
El dato anterior resulta muy relevante y contradictorio para ambas partes; sin embargo, este dato no se puede confirmar, debido a que en cuanto a la cantidad de flujo de efectivo que mantiene el agente solo él lo sabe, y respecto a los fondos de las cuentas operativas por medida de sigilo bancario el ejecutivo de cuentas no puede brindar promedios de la cantidad en cifras que mantienen en sus cuentas los agentes.

Según Grupo PROMERICA (2017), como parte de las características de los agentes BANPRO, la disponibilidad de efectivo en caja, horarios de atención, así como la seguridad del local depende de cada comercio; es por ello que el cliente es quien debe adecuarse a la disponibilidad de cada negocio.

Rodríguez (2017), en su entrevista afirma que BANPRO no obliga al comercio a mantener una disponibilidad de efectivo tanto en caja como en sus cuentas, es una iniciativa del propietario que se hace, ya que a partir de las transacciones que realice, así BANPRO le compensará con el pago comisiones.

8.2.2. Factores Técnicos.

Gráfico 12. Factores Técnicos según clientes.



Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a clientes.

El factor técnico que considera la mayoría de los clientes que influye al momento de usar el agente BANPRO, es la inseguridad en la ejecución de las transacciones (Ver Gráfico N°12); sin embargo, la mayoría de los propietarios de agentes BANPRO afirman que el procesamiento de las transacciones son muy seguras, el cliente no debería de sentir inseguridad debido a que cuentan con el personal capacitado, toman las medias de seguridad pertinentes con el uso del equipo y el cliente al ejecutar cada transacción, el equipo con que cuentan está en buen estado físico y ante cualquier falla cuentan con el apoyo por parte del ejecutivo de BANPRO en todo momento (Ver Cuadro N°4).

Cuadro 4. Factores Técnicos determinantes	SI	NO
<i>¿Existe lentitud en el proceso al realizar una transacción?</i>	43%	57%
<i>¿Presenta con frecuencia errores de procesamiento?</i>	38%	62%
<i>¿Compromiso con BANPRO y cliente para brindar un servicio de calidad?</i>	100%	0%
<i>¿Cuenta con el personal capacitado?</i>	84%	16%
<i>¿Toman medidas de seguridad con el equipo y el cliente?</i>	100%	0%
<i>¿El equipo está en buen estado físico?</i>	95%	5%
<i>¿Recibe apoyo por Ejecutivos BANPRO?</i>	100%	0%

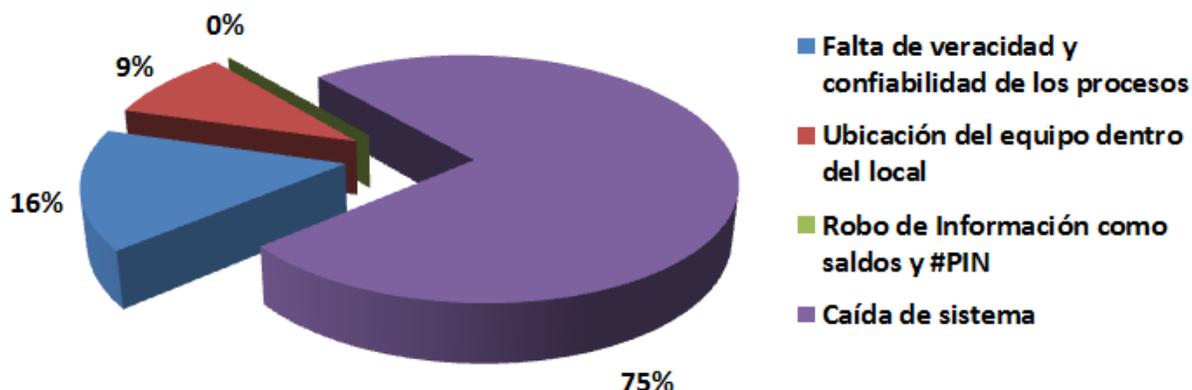
Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a agentes BANPRO.

Afirmando la opinión de los propietarios de agentes BANPRO, Grupo PROMERICA (2017), afirma que este canal de atención es un producto ágil, seguro y cercano, respaldado por la fortaleza y solidez financiera de Banco Grupo PROMERICA.

8.2.3. Factores Tecnológicos.

El factor tecnológico más influyente para los clientes es la caída de sistema, esto perjudica mucho el proceso de ejecución de las transacciones (Ver Gráfico N°13); sin embargo Kraudy (2017), en su entrevista asevera que el factor determinante en la “caída de sistema” es la dependencia que tiene BANPRO a la red informática de claro y movistar; por tanto cuando se presenta el cliente al agente y el comerciante le indica que se “cayó el sistema o no hay sistema”, no significa que es el sistema de BANPRO que no está funcionando, al contrario es la señal de los proveedores de internet que en ese momento colapso; este hecho se da sobre todo en fechas de pagos como en las quincenas de cada mes, donde la red de los proveedores se saturan con sus transacciones, priorizando sus ventas y en segundo plano dejan la señal para que BANPRO pueda ejecutar sus pagos.

Gráfico 13. Factores Tecnológicos según clientes.



Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a clientes.

Certificando el dato anterior, la mayoría de los propietarios de los agentes consideran que es la dependencia del internet y la energía eléctrica una de las principales limitantes que presentan en su comercio para poder realizar satisfactoriamente las transacciones a sus clientes (Ver Cuadro N°5).

Cuadro 5. Factores Tecnológicos determinantes.

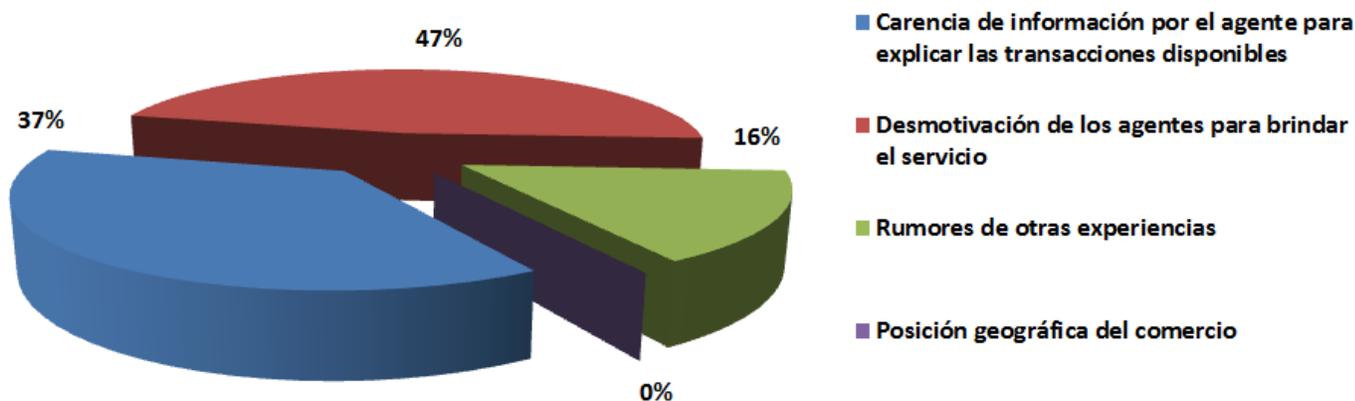
	SI	NO
¿Considera que la dependencia de internet y energía eléctrica es una de las principales limitantes del agente?	89%	11%
¿Cuenta con el personal capacitado ante falla tecnológica?	76%	24%
¿Considera que la ubicación del equipo en el local es el espacio más idóneo?	100%	0%

Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a agentes BANPRO.

8.2.4. Factores Organizacionales.

La desmotivación que tienen los comerciantes para brindar el servicio, es uno de los factores organizacionales más frecuentes en los agentes BANPRO; según el 44% de los clientes encuestados (Ver Gráfico N°14).

Gráfico 14. Factores Organizacionales según clientes.



Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a clientes.

Rodríguez (2017), en su entrevista indica que BANPRO no motiva considerablemente al comercio a brindar sus servicios, esta debe ser una iniciativa del propietario, pues a partir de las transacciones que realice, así BANPRO le compensará con el pago de comisiones.

Según la normativa de los agentes BANPRO, no está permitido que en un mismo comercio existan productos de la competencia por ejemplo RAPIBAC o SERVIRED LAFISE, por política no pueden operar ambas entidades; es por eso que la sucursal de BANPRO no compite, por lo tanto, no existe una estrategia agresiva de motivación para los comerciantes.

Kraudy aclara este hecho, explicando otro panorama donde BANPRO sí compite con las otras entidades financieras P/E:

“Supongamos que un cliente se presenta a un comercio a comprar productos y paga con una tarjeta ya sea de crédito o débito; ante tal situación el cajero tiene la opción de facturar la transacción por cualquier medio de la entidad que tenga en su comercio; entonces es ahí donde la estrategia de BANPRO es más agresiva pues el ejecutivo de BANPRO debe de motivar a la persona encargada de atender el comercio que facture la compra por su

medio; caso contrario a lo que sucede con las transacciones solicitadas por los clientes en los comercios de agente BANPRO”(Kraudy, 2017).

Por tanto, es más que notable que la estrategia con que cuenta BANPRO para motivar a sus agentes no es tan agresiva; sin embargo, en base a la teoría cabe mencionar que la sucursal cuenta con un programa de fidelización de agentes BANPRO; el cual consiste en otorgarles a los clientes regalías por un nivel alto en la facturación. A partir de esta información se consultó con los propietarios de los agentes si han obtenido regalías por BANPRO, donde la mayoría afirmaron que sí, de igual manera dicen sentirse motivados para operar dicho agente (Ver Cuadro N°6).

Este dato resulta relevante pues ciertos clientes afirman que los agentes no están motivados lo suficiente para brindar sus servicios, pero por otra parte son los mismos comerciantes que contradicen esta afirmación; quizás este hecho se deba a que el cliente vincula la desmotivación con la falta de iniciativa por parte del agente para brindar el servicio, afirmando con lo que comento el gerente de la sucursal en su entrevista.

Cuadro 6. Factores Organizacionales determinantes.	SI	NO
<i>¿Tiempo de capacitación adecuado?</i>	84%	16%
<i>¿Existe Motivación para operar el Agente BANPRO?</i>	86%	14%
<i>¿Ha obtenido regalías por BANPRO?</i>	70%	30%

Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a agentes BANPRO.

8.3. Factores más incidentes en el poco uso de los Agentes BANPRO.

Según resultados obtenidos, es notorio que durante la ejecución del canal de servicio alternativo agente BANPRO en la zona urbana del municipio de Matagalpa, se presentan una serie de factores económicos, técnicos, tecnológicos y organizacionales, que impiden que la sucursal logre sus objetivos estratégicos.

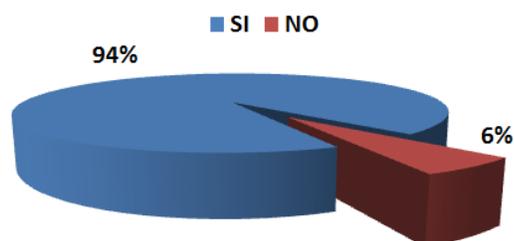
Basándose en el porcentaje de opiniones obtenidas tanto de los clientes, como de los agentes y la entidad en cuestión; se logró determinar que los factores que presentan mayor incidencia en el poco uso de los servicios de agentes BANPRO son: el desconocimiento de la ubicación de los agentes por parte de los clientes, desconocimiento de los beneficios que pueden obtener al usarlos, la inseguridad en la ejecución de las transacciones, falta de efectivo en caja y fondos en las cuentas operativas del comercio, caída de sistema, dependencia de red informática de claro y movistar para operar y la falta de iniciativa de los agentes para brindar el servicio.

Los hechos anteriores son muy relevantes en la investigación; pues indican las debilidades que presenta la ejecución de los agentes BANPRO; de continuar ocurriendo esta situación, éstos factores afectarán el desarrollo empresarial de BANPRO en el Municipio de Matagalpa; ocasionando que en algún momento muchos de sus clientes decidan optar por otras alternativas bancarias, pues quizás la competencia presente canales que logren ejecutarse sin ningún inconveniente; poniendo de esta manera en riesgo la imagen y prestigio de la institución.

A partir de lo anterior se puede afirmar que el uso de los canales de servicios alternos Agentes BANPRO podría mejorar positivamente en la zona urbana del municipio de Matagalpa, siempre y cuando se apliquen acciones estratégicas que reduzcan las dificultades encontradas en el uso de los mismos, de manera que los clientes puedan realizar sus transacciones efectivamente.

Partiendo de la afirmación anterior, se consultó a los clientes si harían uso de los agentes BANPRO con mayor frecuencia, si BANPRO Matagalpa tomara medidas correctivas que mejoren su funcionamiento; donde se obtuvo como resultado una buena aceptación de uso por los clientes (Ver Gráfico N°15).

Gráfico 15. Si se corrigen fallas en Agente BANPRO, haría uso con mayor frecuencia.



Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a clientes.

Por otra parte, la mayoría de los encuestados afirman que les gustaría recibir información relacionada sobre las transacciones disponibles y ubicación de los agentes BANPRO en la zona urbana del municipio de Matagalpa (Ver Gráfico N°16); los mismos coinciden en que el medio de comunicación más adecuado para transmitir dicha información son las redes sociales, televisión local, en la propia sucursal de BANPRO Matagalpa y en menor medida a través del celular (Ver Gráfico N°17).

Gráfico 16. Le gustaría recibir información sobre los agentes BANPRO en Matagalpa.

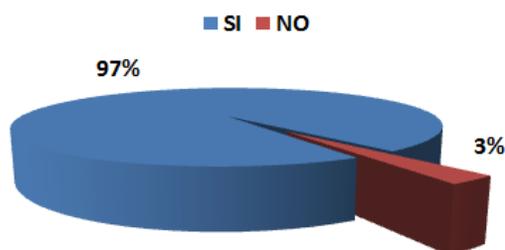
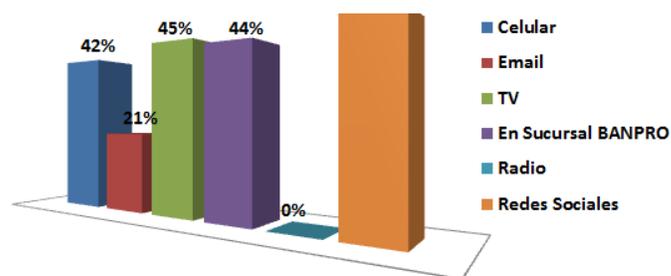


Gráfico 17. Medio de comunicación.



Fuente: Propia a partir de encuesta aplicada a clientes.

8.4. Acciones Estratégicas.

Dando cumplimiento al cuarto objetivo, se presenta a continuación la propuesta de las acciones estratégicas que mejoren la productividad del uso de los agentes BANPRO en la zona urbana de Matagalpa.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

**Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa,
FAREM - Matagalpa**



**Acciones estratégicas para
mejorar la productividad del
uso de los agentes BANPRO,
en la zona urbana del
municipio de Matagalpa,
durante el período 2017.**

Noviembre, 2017

Índice.

I.- Introducción.....	1
II.- Objetivos de la Propuesta.....	1
III.- Desarrollo de la Propuesta.....	1
3.1. Matriz FODA para la formulación de estrategias.....	1
3.2. Planteamiento MECA.....	3
3.3. Líneas estratégicas.....	4
3.3.1. Acción N° 1: Diseño de Publicidad.....	4
3.3.2. Acción N° 2: Concientización a los propietarios de los negocios.....	5
3.3.3. Acción N° 3: Educación al cliente.....	5
3.3.4. Acción N° 4: Monitoreo y seguimiento a los Agentes BANPRO.....	6
3.3.3. Acción N° 5: Motivación a los agentes BANPRO.....	6

I.- Introducción.

Para mejorar el proceso de productividad del uso de los agentes BANPRO, se proponen una serie de acciones estratégicas basado en los factores más incidentes en el poco uso de los agentes BANPRO.

Si se toma en cuenta el cumplimiento de las acciones, en la ejecución de los agentes BANPRO; la institución en cuestión podrá alcanzar sus objetivos estratégicos, beneficiando en gran medida tanto a los clientes como los propietarios del agente.

II.- Objetivos de la Propuesta.

1. Elaborar una matriz de análisis FODA, sobre los factores incidentes al utilizar los agentes BANPRO.
2. Plantear un análisis MECA del uso de los agentes BANPRO.
3. Proponer acciones estratégicas que mejoren el manejo de los agentes.

III.- Desarrollo de la Propuesta.

Para la elaboración de las líneas estratégicas que permitan que la sucursal BANPRO Matagalpa, los clientes y los propietarios de agentes BANPRO, puedan explotar al 100% los beneficios del canal alterno; se realizó en base a los resultados obtenidos, un análisis a los agentes BANPRO para identificar las principales fortalezas, debilidades y así mismo detectar las posibles oportunidades y enfrentar las amenazas para su desarrollo.

3.1. Matriz FODA para la formulación de estrategias.

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. Para Espinosa (2013), el principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un

claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro.

Su nombre se deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis DAFO permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa.

Cuadro 7. Matriz FODA en el uso de los agentes BANPRO.

Fortalezas	Oportunidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Institución financiera sólida. • Capacitación constante y apoyo a propietarios de agentes BANPRO. • Equipos en buen estado físico. • Toman medidas de seguridad al procesar las transacciones. • Reducción de tiempos de espera hacia sus clientes durante la ejecución de sus transacciones. • Reducción de gastos de movilización hacia sus clientes. • Reducción de retrasos de pago, cargo de mora e interés hacia los clientes. • Atención en sitios alejados y de difícil acceso. • Mayor horario extendido y personalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del cliente sobre las funciones generales de los agentes BANPRO. • Las transacciones más comunes realizadas por los clientes son las transacciones que ejecutan los agentes. • El propietario del comercio a través del agente BANPRO logra diferenciarse ante la competencia. • Publicidad masiva gratis. • Beneficio económico a los propietarios de comercios a través de comisiones.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de publicidad sobre la ubicación específica de los agentes BANPRO. • Falta de concientización a los propietarios de los agentes sobre el uso, importancia y beneficios de los mismos. • Falta de orientación a los clientes sobre el uso del canal alterno. • Dependencia de redes informáticas de CLARO Y MOVISTAR para operar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con productos similares de otras entidades financieras. • Calidad en la atención al cliente por otras instituciones. • Caídas de sistema de los proveedores CLARO Y MOVISTAR. • Falta de iniciativa de los propietarios de agentes BANPRO para mantener disponibilidad de efectivo en caja y fondos disponibles en sus cuentas.

3.2. Planteamiento MECA.

Para empezar a precisar la estrategia se suele responder al análisis DAFO con las aplicaciones MECA, lo que nos sirve de orientación estratégica. Márquez (2017), afirma que el objetivo del análisis MECA reside en identificar y corregir las debilidades de la empresa, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y sacar el máximo partido a las oportunidades. Esta es una herramienta muy útil que ayuda a definir las líneas estratégicas de acción.

Cuadro 8. Planteamiento MECA en el uso de los Agentes BANPRO.

Mantener las Fortalezas	Explorar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Seguir capacitando y apoyando a los propietarios de agentes BANPRO. • Mantener los productos de tecnología en buen estado. • Seguir tomando las medidas de seguridad pertinentes. • Continuar reduciendo tiempos de espera, gastos de movilización y retrasos de pago hacia sus clientes. • Ampliar cobertura de atención y horarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor contacto con el cliente para mantenerlos informados y poder ofrecerles soluciones a sus necesidades financieras. • Explotar al máximo la publicidad masiva para seguir logrando la diferenciación del comercio ante la competencia. • Incentivar a los propietarios de agentes a través de comisiones considerables.
Corregir las Debilidades	Afrontar las Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar un plan de publicidad que muestren la ubicación específica de los agentes en la zona urbana de Matagalpa. • Concientizar a los propietarios de los agentes BANPRO sobre el uso, importancia y beneficios que obtiene el comercio al utilizar el agente. • Motivar y educar al cliente a usar los agentes para sus gestiones bancarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar la ejecución correcta de las transacciones realizadas en el canal alterno. • Mejorar el servicio de atención al cliente en los agentes BANPRO. • Establecer relaciones contractuales con los proveedores de red informática. • Fortalecer la relación con el propietario del negocio.

3.3. Líneas estratégicas.

Tras haber analizado las acciones más importantes del análisis MECA en los agentes BANPRO; existen diferentes tipos de estrategias para actuar ante tales acciones; entre ellas se encuentra la estrategia defensiva, ofensiva, de supervivencia y de reorientación.

Con esta investigación se pretende corregir las debilidades internas que presentan los canales de servicios alternos agentes BANPRO, en la zona urbana del municipio de Matagalpa; a partir de este propósito es que se plantea la estrategia de reorientación.

Para Márquez (2017), lo importante en la estrategia de reorientación es superar las debilidades para aprovechar la oportunidad. Lo que se quiere conseguir mediante este tipo de estrategia es reubicar las debilidades empresariales para así tomar ventaja de las oportunidades del entorno.

Partiendo de lo anterior se plantea las siguientes acciones estratégicas:

3.3.1. Acción N° 1: Diseño de Publicidad.

Es de suma urgencia implementar un programa de publicidad masiva local; de manera que se muestre los beneficios, transacciones disponibles y sobre todo la ubicación específica de los agentes BANPRO que operan en la zona urbana del municipio de Matagalpa.

Los medios de comunicación que se proponen para lograr el fin anterior son las redes sociales, canales de televisión local y directamente en la sucursal de BANPRO Matagalpa, tomando en cuenta que son los medios que mayor aceptación tuvieron en las encuestas realizadas a los clientes.

3.3.2. Acción N° 2: Concientización a los propietarios de los negocios.

Se requiere concientizar a los comerciantes dueños de los agentes BANPRO sobre el uso, importancia y beneficios que tienen los mismos; de manera que tomen iniciativa para usar el producto.

Para llevar a cabo este proceso se necesita que la sucursal de BANPRO Matagalpa, realice con frecuencia talleres, seminarios y capacitaciones tanto grupal como individual; de manera que cada comerciante logre entender el fin por el cual fueron creados los agentes BANPRO, además de las comisiones considerables y regalías que pueden obtener con el simple hecho de utilizarlo con mayor frecuencia.

Este punto es determinante para la mejora de las dificultades encontradas; pues será hasta que el agente entienda la viabilidad del producto, que las transacciones en los agentes BANPRO se realizarán sin ningún problema; cabe mencionar que cuando BANPRO logre la concientización será el mismo propietario del comercio quien venderá su producto.

3.3.3. Acción N° 3: Educación al cliente.

El cliente juega un papel muy importante en los agentes BANPRO pues son los beneficiarios finales del producto; es por ello que se necesita educarlos en su uso, de manera que puedan lograr los múltiples beneficios que tienen al ejecutar sus transacciones en dicho canal.

Para lograr la educación del cliente la primera instancia es en la sucursal donde ellos son atendidos; son los ejecutivos tanto de caja como servicios bancarios quienes deben de motivar y orientar a los clientes a usar dicho canal alternativo; deben de explicarle que la transacción que se está presentando a realizar en la

sucursal, también la pueden procesar en el agente BANPRO más cercano a su hogar, evitando así tiempos de espera y gastos de movilización.

Por otra parte, tanto la sucursal como el propietario del agente deben de educar al cliente que las transacciones procesadas en estos comercios son seguras, efectivas y son realizadas en tiempo real; e incluso pueden comprobarlas inmediatamente si se hicieron efectivas a través de otros medios alternos.

3.3.4. Acción N° 4: Monitoreo y seguimiento a los Agentes BANPRO.

Se requiere que la sucursal de BANPRO Matagalpa supervise y de un seguimiento riguroso a cada comercio que ejecute el canal alternativo agente BANPRO; de manera que se logre la consecución de los objetivos para el cual fueron creados.

Es de suma importancia que el ejecutivo de cuentas de Agente BANPRO realice visitas periódicas a cada comercio, se propone al menos 2 visitas por mes; de manera que pueda corroborar in situ, si existen problemas durante la ejecución del canal alternativo, y así tomar medidas correctivas en el momento; por otra parte es necesario que la sucursal en cuestión determine el nivel de facturación mensual por cada agente BANPRO en el municipio, de modo que los comercios que no realicen transacciones les sea quitado el servicio de agente BANPRO, y determinar nuevos comercios potenciales para afiliarlos al canal alternativo.

3.3.5. Acción N° 5: Motivación a los agentes BANPRO.

Se debe implementar una estrategia agresiva de motivación para los comerciantes que ejecutan el canal alternativo agente BANPRO.

Es necesario mantener el estímulo positivo tanto a los propietarios de los agentes BANPRO como a los colaboradores que operan en el comercio; de

manera que estos sean más productivos, más eficientes, más creativos, tengan un mayor compromiso con la sucursal de BANPRO, y estén más dispuestos a brindar una buena atención a los clientes; si bien es cierto que la comisión por cantidad de transacciones la recibe el propietario del negocio, es importante estimular en gran medida a los colaboradores que operan en el comercio, pues en la mayoría de los casos son los colaboradores quienes ejecutan las transacciones solicitadas por los clientes que visitan el comercio.

Tomando en consideración que BANPRO cuenta con un programa de fidelización a los propietarios de agentes, se requiere que la sucursal implemente mayores recursos en dicho programa; de manera que tanto el propietario como sus colaboradores obtengan regalías y reconocimientos mensuales, semestrales y anuales según su nivel de facturación, con el fin de reafirmar su lealtad y fidelidad.

Cabe mencionar que si la sucursal de BANPRO Matagalpa toma en cuenta el cumplimiento de las acciones estratégicas planteadas, la institución en cuestión podrá mejorar la productividad de los agentes, garantizando el uso correcto de los mismos; de manera que los clientes podrán realizar sus transacciones de manera fácil, rápida y segura sin ningún inconveniente en cualquier comercio afiliado; por otra parte tanto los propietarios de agente BANPRO como sus colaboradores, con estas acciones podrán brindar un servicio de calidad, obteniendo ingresos económicos y regalías considerables.

A partir de lo anterior, con estas acciones la institución podrá alcanzar completamente los objetivos estratégicos por los cuales fueron creados los agentes BANPRO, permaneciendo así con sus metas a largo plazo.

IX.- CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación, se concluye:

- ✓ El uso de los agentes BANPRO en la zona urbana del municipio de Matagalpa presentan múltiples beneficios para los clientes, los propietarios del agente y la sucursal bancaria; entre los más destacados se encuentran reducción de tiempos de espera, reducción de gastos de movilización, más puntos de atención cercana al hogar, mayor horario extendido y personalizado, diferenciación del comercio ante la competencia, ingresos económicos extras como pago de comisiones y regalías, publicidad masiva gratis, mayor cobertura y bancarización.

- ✓ Existen factores económicos, técnicos, tecnológicos y organizacionales que reducen el uso de los agentes BANPRO; los factores económicos identificados son la inseguridad en el comercio, falta de efectivo en caja del comercio y falta de fondos disponibles en las cuentas de los agentes; los factores técnicos son la lentitud en el proceso al realizar una transacción bancaria, errores de procesamiento, mala atención por parte del agente, inseguridad en la ejecución de las transacciones y pagos no aceptados en otras instituciones; dentro de los tecnológicos se encuentra la falta de veracidad y confiabilidad de los procesos, la ubicación del equipo dentro del local y la caída del sistema; y por último los factores organizacionales son la carencia de información por el agente para explicar las transacciones disponibles, desmotivación de los agentes para brindar el servicio y los rumores de otras experiencias.

- ✓ Los factores más incidentes en el poco uso de los agentes BANPRO son el desconocimiento de la ubicación de los agentes por parte de los clientes, desconocimiento de los beneficios que pueden obtener al usarlos, la inseguridad en la ejecución de las transacciones, falta de efectivo en caja y fondos en las cuentas operativas del comercio, caída de sistema, dependencia de red informática para operarlo y la falta de iniciativa de los agentes para brindar el servicio.
- ✓ Si se toma en cuenta el cumplimiento de las acciones estratégicas planteadas, en la ejecución de los agentes BANPRO; la institución en cuestión podrá alcanzar sus objetivos estratégicos, beneficiando en gran medida tanto a los clientes como los propietarios del servicio alternativo agente BANPRO.

X.- RECOMENDACIONES

Para mejorar el uso de los agentes BANPRO en la zona urbana de Matagalpa se recomienda a la Institución Bancaria BANPRO lo siguiente:

- ✓ Implantar las acciones estratégicas para mejorar la productividad del uso de los agentes BANPRO.
- ✓ Involucrar a todo el personal de BANPRO Matagalpa con el cumplimiento de las actividades estratégicas.
- ✓ Implementar programas de capacitación, entrenamiento y especialización para los empleados que ejecutarán las líneas estratégicas.
- ✓ Dar seguimiento a los clientes y propietarios de negocios con el uso de los agentes BANPRO.
- ✓ Comparar resultados de frecuencia de uso de los agentes BANPRO semestralmente.

XI.- BIBLIOGRAFÍA

- Acción International InSight. (Enero de 2010). *Acelerando la Inclusión Financiera a través de Canales Innovadores*. Obtenido de <https://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/09/accelerating-financial-inclusion-through-innovative-channels-spanish.pdf>
- Aredo Rodríguez, U. J. (2016). *Influencia de los canales alternativos en la satisfacción de los clientes del Banco de crédito del PERU- sede Truillo 2015*. Obtenido de http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4960/aredorodriguez_uber.pdf?sequence=1
- BancaFacil. (Febrero de 2014). *¿Qué es un Cajero Automático?* Obtenido de www.bancafacil.cl/bancafacil/servlet/Contenido?indice=1.2&idPublicacion=3000000000000023&idCategoria=6
- Banco Financiero. (Enero de 2015). *Banca Celular*. Obtenido de <http://www.financiero.com.pe/General/BancaCelular.aspx?idmenu=908>
- Bernal, T. (2006). *Metodología de la investigación para administración, economía, y ciencias sociales*. México: : PEARSON EDUCACION.
- Cobián, A. C. (2010). *El problema Técnico*. Obtenido de www.filotron.com/tecnologia/archivos/ud1.pdf
- Consumoteca. (6 de Octubre de 2009). *Entidad Bancaria*. Obtenido de www.consumoteca.com/economia-familiar/bancos-y-cajas-de-ahorros/entidad-bancaria/
- Delgado, Y., Colombo, L., & Rosmel, O. (2002). *Conduciendo la Investigación*. Caracas. Comala.
- Espinosa, R. (29 de Julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Obtenido de <http://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Estrasol. (Enero de 2010). *Kioscos digitales multimedia*. Obtenido de <http://www.estrasol.com.mx/kioscos-dgtales>
- Fanjul Suárez, J. L., & Valdunciel Bustos, L. (7 de Noviembre de 2008). *Impacto de las nuevas tecnologías en el negocio bancario Español*. Obtenido de <http://redaedem.org/articulos/iedee/v15/151081.pdf>

- Femenia, N. (2007). *Conflicto Organizacional*. Obtenido de www.intermediacion.com/conflictoorganizacional.htm
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. . Córdoba: Brujas. .
- González Navarrete, J., Ruíz Reyes, K., Ruiz González, M., & Castillo Herrera, B. (2014). Efectos de las estrategias empresariales de los agentes BANPRO en la satisfacción de los clientes en la ciudad de Estelí en el año 2014. *Revista científica de FAREM Estelí; Medio ambiente, tecnología y desarrollo humano*, 14 -27.
- Grupo PROMERICA. (2017). *Cajeros Automáticos*. Obtenido de <https://www.banprogrupopromerica.com.ni/canales-de-atenci%C3%B3n/cajeros-automaticos/cajeros-automaticos/>
- Grupo PROMERICA. (2017). *Canales de Atención / BANPRO en línea*. Obtenido de <https://www.banprogrupopromerica.com.ni/canales-de-atenci%C3%B3n/banpro-en-l%C3%ADnea/>
- Grupo PROMERICA. (2017). *Canales de Atención / BANPRO Móvil*. Obtenido de <https://www.banprogrupopromerica.com.ni/canales-de-atenci%C3%B3n/banpro-m%C3%B3vil/>
- Grupo PROMERICA. (2017). *Canales de Atención / Billetera Móvil*. Obtenido de <https://www.banprogrupopromerica.com.ni/canales-de-atenci%C3%B3n/billetera-m%C3%B3vil/>
- Grupo PROMERICA. (2017). *Canales de Atención / Sucursal telefónica*. Obtenido de <https://www.banprogrupopromerica.com.ni/canales-de-atenci%C3%B3n/sucursal-telef%C3%B3nica/>
- Grupo PROMERICA. (2017). *Canales de Atención / Sucursales BANPRO*. Obtenido de <https://www.banprogrupopromerica.com.ni/canales-de-atenci%C3%B3n/sucursales-banpro/>
- Grupo PROMERICA. (2017). *Canales de Atención / TELEPAGOS 1-800 1530*. Obtenido de <https://www.banprogrupopromerica.com.ni/canales-de-atenci%C3%B3n/telepagos-1-800-1530/>
- Grupo PROMERICA. (2017). *Canales de atención/ Agente BANPRO*. Obtenido de <https://www.banprogrupopromerica.com.ni/canales-de-atenci%C3%B3n/agente-banpro/>

- Grupo Promerica. (2017). *Servicios BANPRO / Autobanco*. Obtenido de <https://www.banprogrupopromerica.com.ni/banca-de-personas/servicios-banpro/autobanco/>
- Guzmán, E. (2012). *Problema Tecnológico*. Obtenido de <http://lawebtecnologica.wordpress.com/%C2%BFque-es-un-problema-tecnologico>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Iztapalapa, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Izquierdo, E. (4 de Septiembre de 2008). *Banca Telefónica: ventajas e inconvenientes*. Obtenido de http://www.consumer.es/web/es/economia_domestica/finanzas/2008/09/04/179782.php
- Kraudy, H. E. (20 de Septiembre de 2017). Incidencia de los Agentes BANPRO en Matagalpa. (M. Huete Matus, Entrevistador)
- La Prensa. (26 de Septiembre de 2011). *Desarrollo de la banca en América Latina*. Obtenido de http://impresa.prensa.com/economia/Panama-rezagada-canales-alternos_0_3214178739.html
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*.
- Márquez, E. (3 de Mayo de 2017). *La importancia del análisis CAME en la estrategia de un emprendedor*. Obtenido de <http://emiliomarquez.com/2017/05/la-importancia-del-analisis-came-en-la-estrategia-de-un-emprendedor.html>
- Méndez, Z. (JULIO de 2011). *Estrategias para incentivar el uso de la Banca electrónica en los clientes de CORP BANCA MÉRIDA*. Obtenido de <http://pcc.faces.ula.ve/Tesis/Especialidad/lisbeth%20Erazo/Trabajo%20T%C3%A9cnico%20de%20Grado%20Lisbeth%20Erazo.pdf>
- Momparler Pechuan, A. (2008). *El desarrollo de la banca electrónica en España*. Obtenido de Un análisis comparativo entre entidades online y tradiciones en España: <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/2187/tesisUPV2791.pdf>
- Muñoz Leiva, F. (2008). *La adopción de una innovación basada en la Web. Análisis y modelización de los mecanismos generadores de confianza, tesis doctoral, departamento de Comercialización e Investigación de Mercados,*

Universidad de Granada. Obtenido de http://webcim.ugr.es/banca_e/index.php?option=com_content&view=article&id=58:la-adopcion-de-una-innovacion-basada-en-la-web&catid=1:las-ultimas-noticias&Itemid=50

- Orozco, R. (2008). *Canales alternativos de acceso a servicios financieros*. Obtenido de <http://www.banxico.org.mx/dyn/publicaciones-y-discursos/publicaciones/seminarios/modernizacion-e-inclusion-financiera-en-america-la/%7B9EA6A714-9D3F-227B-CF8C-C4FA5E0968E5%7D.pdf>
- Rodríguez Martínez, J. E. (8 de Septiembre de 2017). Incidencia de los Agentes BANPRO en Matagalpa. (M. Huete Matus, Entrevistador)
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la Investigación Cualitativa (Quinta ed.)*. España: Deusto.
- Sabino, C. (1992). *El Proceso de Investigación*. Bogotá: Ediciones Panamericanas. .
- Sada, L. (2007). *Definición del problema económico*. Obtenido de www.peoi.org/Courses/Coursessp/mac/mac2.html
- Santos, G. (2005). *La Investigación Científica, Su estrategia y su filosofía*. México: Pax México.
- Stuart, D. (1998). *Las Técnicas de Investigación Científica. Una Guía para su Estudio*. Nicaragua, Matagalpa.
- Valencia, A. (Diciembre de 2012). *Una visión para hacer más eficiente el desempeño del sector bancario en América Latina*. Obtenido de https://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/solutions/strategy/financial/newsletter/pdfs/mx13029_idc_mexico_industry_case_study_sector_financiero_ismp_diciembre2012_cisco.pdf
- Zeledón Zeledón, O. (Septiembre de 2015). Marketing de los servicios bancarios en el ambiente competitivo de las sucursales de Banpro y BDF de la ciudad de Estelí, período 2014 - 2015. Estelí, Nicaragua.

Anexos

Anexo No. 1

Ubicación de Agente BANPRO en el departamento de Matagalpa / Municipio Matagalpa

Fuente: https://www.banprogrupopromerica.com.ni/media/279672/ab_departamentos.pdf

Comercio	Dirección
COMERCIAL LOS ROBLES - MATAGALPA	MERCADO NORTE 1/2 CUADRA AL NORTE, BARRIO GUANACA, MATAGALPA.
FARMACIA MORAZAN - MATAGALPA	FRENTE A LA CANCHA DEPORTIVA - MATAGALPA.
FARMACIA SAN BENITO N° 1 MATAGALPA	BARRIO GUANUCA. REPUESTOS BRENES 3 1/2 CUADRAS ESTE, MATAGALPA.
SUPERMERCADO LA MATAGALPA # 2	CONTIGUO A CASA PELLAS MATAGALPA.
STANDARD CHONTAL - MATAGALPA	MERCADO NORTE 2 1/2 CUADRAS AL SUR-MATAGALPA.
FARMACIA MATAGALPA-# 1	DISNORTE 3 CUADRAS AL ESTE, MATAGALPA.
MULTIREPUESTOS MATAGALPA	FRENTE A RANCHO ESCONDIDO, ESSO CALERO 1 CUADRA AL OESTE - MATAGALPA.
MISCELANIA RIOS - MATAGALPA	BARRIO 5 DE JUNIO, DISNORTE 5 CUADRAS AL NORTE.
DIST. EL GRANJERO LOS CHITOS - MATAGALPA	DE LA BOMBA DE AGUA 1 CUADRA AL ESTE.
PULPERIA DON LALO - MATAGALPA	DEL CAMPO ELIAS ALONZO 20 VARAS AL NORTE, MATAGALPA.
PULPERIA INGRID - MATAGALPA	BARRIO FANOR JAENZ ,ENITEL 2 CUADRAS AL NORTE,MATAGALPA.
PULPERIA CHEPITA-MATAGALPA	IGLESIA MOLAGUINA 5 CUADRAS AL ESTE, MATAGALPA.
COMPACCES - COMPUTADORAS Y ACCESORIOS	FRENTE A IGLESIA ELIM - MATAGALPA.
CASA DE LAS GORRAS - MATAGALPA	DEL FAMILIAR 1 1/2 CUADRA AL OETE, CASA DE LAS GORRAS MATAGALPA.
FARMACIA SANTA MARTHA - MATAGALPA	DE LOS SEMAFOROS DEL FAMILIAR 2 1/2 CUADRA AL SUR MATAGALPA.
AGROPECUARIA AGROLIFE - MATAGALPA	COSTADO SUR DEL MERCADO GUANUCA, MATAGALPA.
ARTESANIAS DIOS ES MI PROVEEDOR - MATAGALPA	CITIBANK 1 1/2 CUADRAS AL ESTE, MATAGALPA.
DISTRIBUIDORA DE GAS PEREZ CASTILLO-MATAGALPA	FRENTE A LA INDUSTRIA SANTA BRIGIDA-MATAGALPA
CYBER UNIVERSAL - MATAGALPA	ANTIGUO ROYAL BAR 1/2 CUADRA AL SUR , MATAGALPA.
BOUTIQUE TAXI - MATAGALPA	PARQUE DARIO 1/2 C AL NORTE MATAGALPA
TECNO COLOR - MATAGALPA	DR RIZO 1 1/2C N
FARMACIA OZIRIS #3-MATAGALPA	MERCADO N 75 VRS ALS S MATAGALPA

FARMACIA OZIRIS CENTRAL-MATAGALPA	PARQUE DARIO 2 1/2 C NORTE
GO GO PARTY-MATAGALPA	SUPER ESTRELLA 24/7 20 VARAS AL NORTE
CYBER COPY CONECTA2-MATAGALPA	DEL LA CENTRAL GAS 1C AL ESTE
WAPOS STORE - MATAGALPA	PARQUE DARIO 1½C NORTE (TIENDA WAPO´STORE)
LLAMADAS MUNDIALES - MATAGALPA	ANTIGUO ROYAL BAR 75 VRS OESTE - MATAGALPA.
GLOBAL TRACK -MATAGALPA	FRENTE AL COSTADO OESTE DEL PARQUE MORAZAN, MATAGALPA
GLOBAL TRACK 02 -MATAGALPA	DE DISNORTE 25 VRS AL ESTE
GLOBAL TRACK 03 -MATAGALPA	MARIA MATUS 1/2 C SUR MATAGALPA
CELULARES MANYS CELL-MATAGALPA	FRENTE A ALMACEN MI FAVORITA
OVERHOLL-MATAGALPA	ESQUINA DEL CHINO KUAN 1/2C ESTE
MATERIALES DE CONSTRUCCION NORTEÑOS - AB	GASOLINERA UNO LAS MARIAS 150 METROS AL NORTE MATAGALPA
TIENDA RAPIDITO-MATAGALPA	DE JUAN MORALES 1C AL SUR, MATAGALPA
COPYMAX-MATAGALPA	FRENTE A LA ESCUELA EL PROGRESO
FARMACIA SU MEDICO-MATAGALPA	RESTAURANTE LAS PRADERAS 1C NORTE MATAGALPA
PULPERIA GRETCHEN-MATAGALPA	BO RODOLFO LOPEZ COST E DEL REST LAS PRADERAS MATAGALPA
AB GMG MATAGALPA	COSTADO OESTE PARQUE DARIO
AB EV MATAGALPA	DE LOS SEMAFOROS PARQUE DARIO 2 1/2C AL NORTE
CYBER FAST-MATAGALPA	POLICIA 1 C O MATAGALPA
CELL TRONIC - MATAGALPA	CELTRRONIC CONTIGUO A FINANCIERA FAMA MATAGALPA.
CYBER CAFE - MATAGALPA	EMPALME SANTA BARBARA LA UNION FRENTE AL CEMENTERIO
LAPTOP CELL-MATAGALPA	DDF EL CINE GUANUCA 11/2C AL NORTE MATAGALPA
CYBER STUDIO 54-MATAGALPA	BO FCO MORENO NO 1 CASA COMUNA 3C AL OESTE MATAGALPA
DISTRIBUIDORA EL EXITO -MATAGALPA	DISTRIBUIDORA EL EXITO, DE LA COTRAN 1C AL SUR, GUANUCA
FARMACIA GUANUCA - MATAGALPA	DE LAS GRADAS DE LA IGL. GUADALUPE 1/2C.O, MATAGALPA
FARMACIA MAIRENA-MATAGALPA	INAEP 25 VRS ESTE
E Y A ACCESORIOS E IMPRESIONES-MATAGALPA	CLARO CENTRAL 70VRS AL ESTE MATAGALPA
GLOBAL TRACK 04 - MATAGALPA	IGLESIA LOS MORMONES 1 1/2C AL ESTE
PULPERIA HERRERA-MATAGALPA	BO LAS MARIAS DE LA GASOLINERA UNO 2C AL SUR MATAGALPA

PULPERIA CHAVARRIA-MATAGALPA	DDF 7MO LIBRE 3C AL N, MATAGALPA
FARMACIA MALYDU - MATAGALPA	HOTEL CAOBA 2 C AL OESTE 1 C AL NORTE MATAGALPA
PULPERIA DON FRUTO - MATAGALPA	BENEFICIO PALACIO 4C AL N MATAGALPA
MINI PULPERIA MIRIAM - MATAGALPA	COLEGIO MIGUEL LARREYNAGA 11/2C AL E MATAGALPA
PULPERIA CHAVARRIA LOPEZ - MATAGALPA	PORTAL DEL CEMENTERIO 1C AL S MATAGALPA
PULPERIA CHAVARRIA - MATAGALPA	BO TOTOLATE ABAJO ESC PABLO ANTONIO CUADRA 1/2 C AL O 1/2 C AL S MATAGALPA
PULPERIA GERY MAR - MATAGALPA	IGLESIA SAN JOSE 4C AL SUR 1C AL E MATAGALPA
FARMACIA FERNANDA - MATAGALPA	RPTO MANUEL DE JESUS MENDOZA BODEGAS COCACOLA 1C N 2C O MATAGALPA
FRAICHE ESENCIAS Y PERFUMES - MATAGALPA	VILLA 10 DE MAYO, DE LA FARMACIA 10 DE MAYO 100 VRS NORTE CASA TOPE COLOR CREMA PORTON BLANCO
CYBER BLESS - MATAGALPA	FRENTE AL SUPERMERCADO LA COLONIA. MATAGALPA
CLINICA DENTAL LOS ANGELES-MATAGALPA	ESQUINA OPUESTA A RADIO ESTEREO YES MATAGALPA
HOTEL RIO BRAVO - MATAGALPA	CONTIGUO AL CONSEJO SUPREMO ELECTORAL, MATAGALPA
MINI PULPERIA DIVINO NIÑO - MATAGALPA	COLONIA APOYO AL COMBATIENTE DEL PUNET 75VRA AL O, MATAGALPA
VENTA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION HERMANOS ESCOTO CASTRO	DIRECCION: FRENTE A GASOLINERA ESSO SAN MARTIN.
FINANCIERA FUNDESER-MATAGALPA	DE CASA PELLAS 1/2C AL ESTE MATAGALPA
VENTA DE MADERA HERMANO ESCOTO CASTRO - MATAGALPA	DISTRIBUIDORA MAYRA 1 1/2C. AL OESTE, PUESTO DE MADERA, MATAGALPA
CEDICOMPU - MATAGALPA	DIRECCION: POLICIA NACIONAL ½ C AL OESTE.
PULPERIA DAVILA - MATAGALPA	BO PANCASAN PANADERIA SANTA ELENA 2 C O MATAGALPA
TIENDA LAS TORREZ - MATAGALPA	RESTAURANTE LAS PRADERAS 1C AL SUR MATAGALPA
TIENDA DIVA - MATAGALPA	FRENTE AL COSTADO SUR DE LA IGLESIA GUADALUPE MATAGALPA
CYBER G - NET - MATAGALPA	BO EL PROGRESO PARQUE DARIO 10VR N MATAGALPA
PULPERIA IVETH - MATAGALPA	IGLESIA SAN ANTONIO 3 C. AL SUR, MATAGALPA
MISCELANEA LOS CANETOS - MATAGALPA	MERCADO SUR 1 1/2C.SUR, MATAGALPA
ACORDE SOUND - MATAGALPA	HOTEL BERMUDEZ 1/2C O MATAGALPA
MOTOREPUESTO CHOPPER AARON - MATAGALPA	DIRECCION: PESCAMAR 1½ C ESTE.

POLLO FRESCO - MATAGALPA	ANTIGUO ROYAL BAR 1. C N 10VRS AL OESTE
FARMACIA APANTE - MATAGALPA	FUNERARIA LA ESPERANZA 1C.N 1C.E, MATAGALPA
CYBER FLASH - MATAGALPA	ALMART 1C NORTE 1/2C AL O
TECNICOPY - MATAGALPA	DIRECCION:COSTADO NORTE DE LA ALCADIA MUNICIPAL.
SID SOLUCIONES INTEGRALES DIVERSAS - MTG	DIRECCION: PESCAMAR ½C OESTE.
DISTRIBUIDORA ABC - MATAGALPA	SEMAFOROS DEL PARQUE DARIO 2 1/2C. AL OESTE.
PULPERIA LA CEIBA - MATAGALPA	BO PALO ALTO HOTEL BERMUDEZ 1/2C AL E MATAGALPA
MINI FERRETERIA FLORES - MATAGALPA	DIRECCION: PUENTE INEP 100 VRS AL SUR - MATAGALPA.



Anexo No. 2

UNAN Managua- FAREM Matagalpa Maestría en Gerencia Empresarial

Guía de Encuesta dirigida a Clientes

Estimad@s clientes, se realiza una investigación con el fin de detectar los factores que inciden en el uso de los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO, en la zona urbana del municipio de Matagalpa; y así tomar medidas correctivas para que la institución pueda alcanzar sus objetivos estratégicos. Para lograr este objetivo se requiere su valiosa cooperación, agradeciendo de antemano su colaboración.

Marque con una “X” su respuesta.

1. ¿Qué transacciones realiza con mayor frecuencia en la sucursal de BANPRO Matagalpa? (**marcar 3 respuestas**).

Retiro de Efectivo _____	Mesas de Cambio _____
Depósito a Cuentas _____	Pago de Tarjeta de Crédito _____
Retiro de Remesas _____	Compra de tiempo aire _____
Pago de préstamo _____	Consulta de saldo _____
Pago de servicios públicos y privados _____	

2. ¿Cuáles canales de Servicios alternos considera que son más utilizados para ejecutar las transacciones antes mencionadas? (**marcar 3 respuestas**).

Agentes BANPRO _____	Tele pagos _____
Autobancos _____	Billetera Móvil _____
Kioscos electrónicos _____	Banca Móvil _____
Banca en Línea _____	Cajeros Automáticos _____
Sucursal Telefónica _____	

3. ¿Ha escuchado alguna vez sobre las funciones de los Agentes BANPRO?
Sí _____ No _____

4. ¿Ha utilizado el canal de servicio alternativo Agente BANPRO, para realizar sus gestiones bancarias? Sí _____ No _____

Si la respuesta es NO:

5. ¿Cuál es la causa de no usar los agentes BANPRO? (**marcar 2 respuestas**)

Desconocimiento del producto.	
Desconocimiento de la ubicación.	
Mala atención por parte de los Agentes.	
Nunca encuentro la persona encargada.	
Falta de sistema.	
Inseguridad en la ejecución de las transacciones.	
Falta de seguridad en el comercio.	

Saltar a pregunta #10 – Página #3

Si la respuesta es SI:

6. ¿Con que frecuencia utiliza los Agentes BANPRO?

Muy Frecuente _____ Frecuente _____ Poco Frecuente _____

7. Al hacer uso de los agentes BANPRO ha logrado: **(marcar 2 respuestas)**

<i>Reducir gastos de movilización a sucursal bancaria.</i>	
<i>Evitar retrasos de pagos, cargos de mora e intereses.</i>	
<i>Realizar transacciones sin costo adicional.</i>	
<i>Obtener mayor horario extendido y personalizado.</i>	
<i>Reducir riesgos delincuenciales.</i>	
<i>Acceder a puntos de pago cercanos al hogar.</i>	
<i>Reducir tiempos de espera.</i>	

8. ¿Considera que existen problemas en los agentes BANPRO, para realizar transacciones bancarias?

Sí _____ No _____

Si la respuesta es SI:

9. ¿Cuáles cree que puedan ser los factores que influyan?

(marcar 1 respuesta por cada ítems)

Económicos	
<i>Inseguridad en el comercio.</i>	
<i>Falta de efectivo en caja del comercio</i>	
<i>Falta de fondo disponible en cuentas de los agentes.</i>	
Técnicos	
<i>Lentitud en el proceso al realizar una transacción bancaria.</i>	
<i>Errores de procesamiento.</i>	
<i>Mala atención por parte del agente.</i>	
<i>Inseguridad en la ejecución de las transacciones.</i>	
<i>Pagos no aceptados en otras instituciones.</i>	
<i>Falta de integración con otras instituciones.</i>	
Tecnológicos	
<i>Falta de veracidad y confiabilidad de los procesos.</i>	
<i>Ubicación del equipo dentro del local.</i>	
<i>Robo de Información como saldos y #PIN.</i>	
<i>Caída de sistema.</i>	
Organizacionales	
<i>Carencia de información por el agente para explicar las transacciones disponibles en el comercio.</i>	
<i>Desmotivación de los agentes para brindar el servicio.</i>	
<i>Rumores de otras experiencias.</i>	
<i>Posición geográfica del comercio</i>	

10. ¿Si BANPRO Matagalpa tomara medidas que mejoren el funcionamiento de los Agentes BANPRO, usted haría uso de los mismos con mayor frecuencia?
Sí _____ No _____

11. ¿Le gustaría recibir información relacionada sobre la ubicación y transacciones disponibles de los agentes BANPRO, que existen en la zona de Matagalpa?
SI _____ No _____

Si la respuesta es SI:

¿Por qué medio de comunicación? (marcar 2 respuestas)

Celular _____ Email _____ TV _____ Redes Sociales _____ Radio _____
En Sucursal BANPRO _____

!!! Muchas Gracias !!!



Anexo No. 3

UNAN Managua- FAREM Matagalpa Maestría en Gerencia Empresarial

Guía de Encuesta dirigida a Agentes BANPRO

Estimad@s Agentes, se realiza una investigación con el fin de detectar los factores que inciden en el uso de los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO, en la zona urbana del municipio de Matagalpa; y así tomar medidas correctivas para que la institución pueda alcanzar sus objetivos estratégicos.

Para lograr este objetivo se requiere su valiosa cooperación, agradeciendo de antemano su colaboración.

Nombre del Comercio: _____

Marque con una “X” su respuesta.

1. ¿Cuánto tiempo tiene su Agente BANPRO en operación?

0 – 1 años _____ 1 - 2 años _____ más de 2 años _____

2. ¿Porque decidió ser Agente BANPRO? (**marcar 2 respuestas**).

Interés por bienestar económico _____ Asesoría financiera _____

Publicidad masiva gratis _____ Promociones del comercio _____

Facilidad de Préstamo _____ Diferenciación del comercio ante

Regular flujo de caja _____ la competencia _____

3. ¿Con que frecuencia utilizan los clientes su Agente BANPRO?

Muy Frecuente _____ Frecuente _____

Poco Frecuente _____ Nunca _____

Si la respuesta es “Poco frecuente” o “Nunca”

4. ¿Cuál considera que es la causa de no usarlos? (**marcar 1 respuesta**)

Desconocimiento del producto.	
Desconocimiento de la ubicación.	
Malas experiencias en la atención, con otros comercios de agentes BANPRO.	
Falta de sistema.	
Inseguridad en la ejecución de las transacciones.	
Falta de seguridad en el comercio.	

5. ¿Qué transacciones realizan con mayor frecuencia los clientes en su establecimiento? (**marcar 3 respuestas**).

Retiro de Efectivo _____

Consulta de saldo _____

Depósito a Cuentas _____

Pago de Tarjeta de Crédito _____

Retiro de Remesas _____

Compra de tiempo aire _____

Pago de préstamo _____

Pago de servicios públicos y privados _____

I Factores Económicos.

6. ¿Cuenta con las instalaciones óptimas para atender a sus clientes?
SI_____ No_____
7. ¿Cuenta con la disponibilidad de efectivo en caja para realizar operaciones diarias? SI_____ No_____
8. ¿Cuenta con la capacidad de fondos suficientes en sus cuentas operativas para realizar las transacciones al día? SI_____ No_____
9. ¿Cuál es su ingreso mensual promedio de comisiones?
C\$0.00 – C\$3,999.99 _____
C\$4,000.00 – C\$7,999.99 _____
C\$8,000.00 – C\$11,999.99 _____
C\$12,000.00 – a más _____
10. ¿Considera que las tarifas de comisiones por cantidad de transacciones realizadas son las adecuadas (a mayor transacción mayor comisión)?
SI_____ No_____

II Factores Técnicos.

11. ¿Cuenta con el personal capacitado para atender el agente BANPRO?
SI_____ No_____
12. ¿Considera que existe lentitud en el proceso al realizar una transacción bancaria? SI_____ No_____
13. ¿Presenta con frecuencia errores de procesamiento en las transacciones?
SI_____ No_____
14. ¿Considera que tiene un compromiso con BANPRO y el cliente para brindar un servicio de calidad? SI_____ No_____
15. ¿Toman las medidas de seguridad con el uso del equipo y el cliente al ejecutar una transacción?
SI_____ No_____
16. ¿El equipo que tiene en el comercio se encuentra en buen estado físico?
SI_____ No_____
17. ¿Recibe apoyo por parte de ejecutivos de BANPRO? SI_____ No_____

III Factores Tecnológicos.

18. *¿Considera que la dependencia de internet y energía eléctrica es una de las principales limitantes que presenta el agente? SI _____ No _____*

19. *¿Cuenta con el personal capacitado ante una falla tecnológica en el equipo?
SI _____ No _____*

20. *¿Considera que la ubicación del equipo en su local, es el espacio más idóneo para ejecutar las transacciones diarias? SI _____ No _____*

IV Factores Organizacionales.

21. *¿Considera que el tiempo de capacitación brindado por el ejecutivo de BANPRO es el suficiente?
SI _____ No _____*

22. *¿Considera que los agentes BANPRO disponen de las transacciones bancarias que necesitan los clientes? SI _____ No _____*

23. *¿Existe una motivación por parte suya y su personal a cargo para realizar las transacciones en los agentes? SI _____ No _____*

24. *¿Ha obtenido regalías por parte de BANPRO, al destacarse como comercio? SI _____ No _____*

25. *¿Exige a su personal que ejecuten todas las transacciones disponibles en los agentes?
SI _____ No _____*

!!! Muchas Gracias !!!



Anexo No. 4

UNAN Managua- FAREM Matagalpa Maestría en Gerencia Empresarial

Guía de Entrevista dirigida a miembros operativos De Sucursal BANPRO Matagalpa

Estimado entrevistado, se realiza una investigación con el fin de detectar los factores que inciden en el uso de los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO,, en la zona urbana del municipio de Matagalpa; y así tomar medidas correctivas para que la institución pueda alcanzar sus objetivos estratégicos.

Para lograr este objetivo se requiere su valiosa cooperación, agradeciendo de antemano su colaboración.

Persona a Entrevistar: _____

Cuestionario para Entrevista

1. **¿Qué son los Agentes BANPRO y cuál es su objetivo?**
2. **¿Qué beneficios trae el agente BANPRO a los clientes, al propietario del comercio y a la sucursal?**
3. **¿Cuáles son los criterios de selección para un agente BANPRO?**
4. **¿Cuáles son las tarifas de comisiones para los Agentes?**
5. **¿Cuenta la sucursal con un programa de fidelización hacia los propietarios de agentes BANPRO?**
6. **¿Cuáles son las medidas de seguridad que existen en los Agentes BANPRO?**
7. **¿Cuáles considera que son las causas por la que los clientes no hacen uso del agente BANPRO por primera vez?**
8. **¿Tienen exigencias o metas para el propietario de agente BANPRO?**
9. **¿Brindan asesorías técnicas y financieras a los comercios de agente BANPRO?**
10. **¿Cuentan con sistemas informáticos eficientes para ejecutar satisfactoriamente las transacciones en los agentes?**

11. ¿Cómo motivan al propietario del agente BANPRO y sus colaboradores, para mantener la fidelización de sus servicios hacia BANPRO?

12. ¿Cómo cree que se pueda mejorar las dificultades presentadas en el uso de los agentes BANPRO?

¡¡ Muchas Gracias !!!

Anexo No. 5 / Carta de Validación de Instrumentos

Matagalpa, Septiembre 2017

Estimados Señores.
Saludos cordiales.

El motivo de la presente es para solicitar de su valiosa colaboración en la validación de instrumentos que se utilizarán para recabar la información requerida en la investigación titulada: **“Incidencia en el uso de los canales de servicios alternos - Agentes BANPRO, en la zona urbana del municipio de Matagalpa, durante el periodo 2017”**, para optar al título de Maestría en Gerencia Empresarial.

Como objetivos de la investigación plateo:

Objetivo General:

Analizar los factores que inciden en el uso de los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO, en la zona urbana del Municipio de Matagalpa, durante el período 2017.

Objetivos Específicos:

1. Caracterizar los canales de servicios alternos – Agentes BANPRO.
2. Identificar los factores económicos, técnicos, tecnológicos y organizacionales que reducen el uso de los servicios en los agentes BANPRO.
3. Determinar los factores que tienen más incidencia en el poco uso de los agentes BANPRO en la zona urbana de Matagalpa.
4. Proponer acciones estratégicas que aumenten el uso de los agentes BANPRO.

Para darle cumplimiento a los objetivos propuestos, se elaboraron tres instrumentos para la recolección de datos, los que se componen de: una encuesta dirigida a los clientes y agentes BANPRO del casco urbano en el Municipio de Matagalpa y una entrevista dirigida a los miembros administrativos y operativos de la Sucursal de BANPRO Matagalpa; para posteriormente procesar y analizar los resultados de la investigación.

Por lo antes expuesto, solicito de su valioso apoyo con la revisión de los instrumentos adjuntos, con el fin de lograr la eficacia de los mismos, manteniendo la estructura lógica y procurando la coherencia de lo solicitado. Agradezco de antemano su tiempo y aportes brindados en esta investigación.

Atentamente
Michael Huete Matus
Lic. en Ciencia de la Computación.