



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de

Maestría en el Programa de:

Dirección Comercial

Título

"Mejoras en los canales de distribución bancarios y la
calidad del servicio 2016"

CASO: BANCO PROMERICA

Sustentante:

Katia Alexandra Reyes Martínez Matrícula: 2015-0540

Tutor:

Ivelisse Comprés, MA, MBA, Msc

Santo Domingo, D. N.

Diciembre, 2016

RESUMEN

El tema de esta investigación se determinó, para proponer mejoras en los canales de distribución utilizados en el Banco Promerica para el periodo 2016, el cual se abordaron diferentes temas relacionadas a los canales de distribución y su impacto en la calidad del servicio. El objetivo general de esta investigación fue el de proponer mejoras a los canales de distribución del Banco Promerica, los cuales concatenados a los objetivos específicos buscaban evaluar los canales utilizados en el periodo 2016, identificar debilidades y posibles oportunidades y por último se desarrolló las estrategias y tácticas para llevar a cabo las oportunidades de mejoras propuestas para los diferentes canales del Banco Promerica. La metodología utilizada fue la exploratoria, el análisis y junto a técnicas como encuestas realizadas a clientes arrojaron información pertinente que permitió identificar lo que los aquejaba, lo que los mantenía fieles a la institución y demás situaciones que se suscitaron durante la investigación. Se utilizaron diversas fuentes para la obtención e información. Tablas, gráficos y demás elementos permitieron visualizar de manera directa las informaciones necesarias en cuanto a la investigación. A raíz de todos los hallazgos encontrados se determinaron las mejoras expuestas en la investigación como la implementación de software, capacitación del personal, creación de aplicaciones y demás estrategias y tácticas para la implementación de las mejoras.

ABSTRACT

The subject of this research was determined in order to propose improvements in the distribution channels used in Banco Promerica for the period 2016, which addressed different issues related to distribution channels and their impact on service quality. The general objective of this research was to propose improvements to Banco Promerica's distribution channels, which, linked to the specific objectives, sought to evaluate the channels used in the period 2016, to identify weaknesses and possible opportunities, and finally to develop the strategies and Tactics to carry out the proposed improvement opportunities for the different Banco Promerica channels. The methodology used was the exploratory, the analysis and together with techniques such as customer surveys, they provided pertinent information that allowed them to identify what affected them, which kept them faithful to the institution and other situations that arose during the investigation. Various sources were used for obtaining and information. Tables, graphs and other elements made it possible to directly visualize the necessary information regarding the investigation. As a result of all the findings, the improvements were identified in the research as the implementation of software, training of personnel, creation of applications and other strategies and tactics for the implementation of improvements.

INDICE

RESUMEN.....	ii
ABSTRACT	iii
LISTA DE TABLAS.....	vii
AGRADECIMIENTO	viii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. CANALES DE DISTRIBUCION DE SERVICIOS BANCARIOS	3
1.1 Distribución comercial.....	3
1.2 Importancia de la distribución comercial	4
1.3 Tendencias en los canales de distribución comercial para el siglo XXI	5
1.4 Canal de distribución	5
1.4.1 Elección de los canales de distribución.....	6
1.4.2 Canales de distribución internacionales	7
1.5 Distribución Bancaria	9
1.6 Importancia de los canales de distribución bancarios	10
1.7 Tipos de Canales de distribución bancaria.	10
1.8 Políticas para el manejo de los canales de distribución.....	11
1.9 Criterios para la selección de los canales de distribución.....	11
1.10 Principales elementos que componen la distribución bancaria	12
1.10.1 Sucursales.....	13
1.10.2 Cajeros automáticos	14
1.10.3 Tarjetas de Crédito.	15
1.10.4 Banca en Línea.....	15
1.10.5 Centros de contactos (Call Center)	17
1.10.6 Banca por Televisión.....	17
1.10.7 Puntos de pagos	17
1.10.8 Sub Agentes Bancarios.....	18
1.10.9 Ventajas y desventajas del uso de canales de distribución bancarios	18
1.10.10 Aporte de las nuevas tecnologías a los canales de distribución bancarios	19
2.1 Historia del Banco Promerica.....	23
2.1.1 Perfil del Banco Promerica	24
Misión	24

Visión.....	24
Valores	25
2.1.2 Crecimiento Histórico.....	25
2.1.3 Gobierno corporativo	25
2.1.4 Productos y Servicios	27
2.1.5 Perspectivas económicas para el 2016.....	27
2.2 Tipo de investigación	28
2.3 Métodos de investigación.....	28
2.4 Herramientas de Estudio.....	29
2.4.1 Encuestas.....	29
2.4.1.1Objetivos de las encuestas.....	29
2.4.1.2 Objetivos de las Entrevistas	30
2.4.1.3 Análisis de la encuesta.....	48
2.5 Diagnostico	50
CAPITULO III. MEJORAS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCION DEL BANCO	
PROMERICA ENFOCADOS EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE.....	52
3.1 Descripción de la propuesta.....	52
3.2 Objetivos de las Mejoras	53
3.4 Estrategias para el logro de los objetivos.....	55
3.5 Plan Operativo basado en tácticas para el logro de los objetivos.....	56
3.5.1 Primera Táctica. Fidelizar a los clientes.....	56
3.5.2 Segunda táctica. Implementación de un sistema de actualización de	
datos.....	57
3.5.3 Tercera táctica. Alianzas estratégicas.....	57
3.5.4 Cuarta táctica. Implementación de nuevos sistemas de Software para el	
canal Call Center.....	58
3.5.5 Quinta Táctica. Concientización del uso del canal Internet Banking....	58
3.5.6 Sexta táctica. Creación de aplicaciones.....	59
3.5.7 Séptima Táctica. Reducción costos para el uso de los cajeros	
automáticos.....	59
3.5.8 Octava Táctica. Plan de motivación a los empleados de los diferentes	
canales de distribución del banco.....	59
3.5.9 Novena táctica Implementación de aplicaciones (APPS).....	60
3.5.10 Decima táctica. Concientización de los clientes para el uso de los	
canales.....	61
3.5.11 Undécima táctica. Optimización de la página Web.....	62

3.5.12 Duodécima táctica. Relanzamiento de los canales de distribución del Banco.	62
3.5.13 Decimotercera Táctica. Realizar estrategias de Benchmarking.	63
3.5.14 Decimocuarta táctica. Mejoras en la calidad del servicio que atraigan más clientes a los diferentes canales de distribución del Banco Promerica.	63
3.5.15 Decimoquinta táctica. Charlas y cursos a colaboradores.	64
3.5.16 Decimosexta táctica. Implementación un dpto. De inteligencia de negocios.....	64
3.5.17 Decimoséptima táctica. Integración de productos y servicios.....	64
3.5.18 Decimoctava táctica. Mejorar el desempeño del canal Call Center.....	65
3.5.19 Decimo novena táctica. Manejo de información a los clientes.....	67
3.5.20 Vigésima táctica. Plan de monitoreo constante.	67
3.5.21 Vigesimalprimera táctica. Imagen Corporativa.....	68
3.5.22 Vigesimalsegunda táctica. Implementación de un sistema de gestiones para la agilización de los procesos.	68
3.5.23 Vigesimaltercera táctica. Implementación del modelo costeo ABC.....	68
3.5.24 Vigesimalcuarta táctica. Sistema de monitoreo para mejorar el servicio al cliente.	69
3.5.25 Vigesimalquinta táctica. Implementación y desarrollo de un programa de aplicaciones de estándares de servicios.	70
3.6 Recursos.....	71
3.6.1 Recursos tecnológicos.....	71
3.6.2 Recursos financieros.....	76
3.6.3 Recursos humanos.....	77
CONCLUSION	82
Bibliografía.....	83
Anexos	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Frecuencia con que utilizan los canales de distribución del Banco.....	31
Tabla 2. Canal de preferencia por los clientes para asesar al Banco.....	32
Tabla 3. Consideración del servicio brindado en el canal sucursal.....	33
Tabla 4. Consideración del servicio brindado por el personal en el canal sucursal	34
Tabla 5. Usuarios del canal Internet Banking	35
Tabla 6. Consideración del servicio brindado a traves del canal Internet Banking del Banco.	36
Tabla 7. Búsqueda del cliente al momento de utilizar el canal electrónico del banco...	37
Tabla 8. Usuarios del canal cajero automáticos.....	38
Tabla 9. Frecuencia de uso del canal cajero automático.....	39
Tabla 10. Consideración del fácil acceso al canal cajero automático del Banco.....	40
Tabla 11.Satisfaccion al utilizar los servicios a través de los canales de acceso al banco.....	41
Tabla 12. Frecuencia del uso del canal call center.....	42
Tabla 13. Consideración del servicio a través del canal call center.....	43
Tabla 14. Principales inconvenientes al utilizar el canal call center.....	44
Tabla 15. Inconvenientes presentados al solicitar un servicio en los canales de acceso al banco.....	45
Tabla 16. Sexo de los clientes.	46
Tabla 17. Edad de los clientes.	47
Tabla 18. Presupuesto para la puesta en marcha de la propuesta de mejoras aplicada a los canales de distribución del Banco Promerica.	77
Tabla 19. Cuadro de Mando Integral.....	80

AGRADECIMIENTO

Agradezco este proyecto infinitamente a mi Padre Celestial, pues él es quien abre y cierra puertas, por haberme dado la oportunidad de esta experiencia, El es quien da la Sabiduría e Inteligencia para hacer las cosas a El toda la Gloria, a mi Familia por su apoyo incondicional en cada cosa que emprendo, al Banco Promerica por permitirme exponer mis ideas y plasmarlas en esta tesis, a mis colegas y compañeros pues cada uno apporto de manera directa e indirecta a la elaboración de esta tesis. Y a todo aquel que de una manera agrego valor a este trabajo de investigación.

INTRODUCCION

El proyecto trata acerca de la propuesta de mejora a los canales de distribución del Banco Promerica para el periodo 2016 donde se exponen temas puntuales los cuales arrojan información contundente en cuanto a la utilización de los canales bancario utilizados en dicha institución.

El objetivo general de la investigación es proponer mejorar los canales de distribución bancarios y la calidad del servicio aplicados al caso del Banco Promerica, los objetivos específicos serán evaluar los canales de distribución utilizados en el periodo 2016, su eficiencia y contribución en la mejora de la calidad de los servicios, identificar las principales debilidades y posibles oportunidades en los canales de distribución utilizados y como estos afectan de manera directa el servicio y desarrollar planes de acción aplicables a los canales de distribución para la mejora continua del servicio de la institución. Informaciones arrojadas por investigaciones recientes indican que los canales de distribución proveen los medios para que los servicios y mercaderías sean trasladados desde su punto de concepción hasta el consumo, con relación a los canales de distribución bancarios son los que permiten el acceso de los servicios y productos con los clientes. (Wirtz, 2009).

Para esta investigación se utilizará el método exploratorio donde se realizaran los procedimientos de búsqueda de información para elaborar un análisis mediante la recopilación de datos para obtener una visión general de la situación. Se utilizará la investigación descriptiva donde se identificarán cada una de las partes, señalización de las características del objeto de estudio para establecer la causa-efecto que permitan identificar los criterios mediante el cual se maneja cada canal de distribución, de igual forma para esta investigación se utilizarán diversas herramientas de estudio a fin de obtener la muestra y debida información. Para esto se utilizará fuentes primarias y secundarias tales como; encuestas, entrevistas a gerentes, a fin de lograr respuestas oportunas a las diferentes interrogantes de la investigación. Luego de haber obtenido la información se realizara un análisis de la situación seguido del diagnostico.

El capítulo I, tratará acerca de la distribución comercial, abordando definiciones, puntos de vistas, hallazgos y más informaciones arrojadas por diferentes autores los cuales con su vasta experiencia permitieron crear un marco teórico de la investigación. Dicho capítulo tratará acerca de la importancia de los canales de distribución comercial, los canales de distribución bancarias, la definición de los canales utilizados por los bancos para el periodo 2016, las ventajas de la utilización de los diferentes tipos de canales, tendencias de los canales de distribución comercial, política para el manejo de los canales de distribución, criterios para la selección de los canales de distribución, definiciones, aportes de las nuevas tecnologías a los canales de distribución bancarias.

El capítulo II tratará acerca de la influencia de los canales de distribución bancaria en la calidad de los servicios del Banco Promerica, este tema trata acerca de la historia del Banco Promerica, visión, misión, valores, gobierno corporativo, se pondrá en marcha la investigación a través del uso de la metodología, la cual es la utilización del método exploratorio a través de encuestas realizadas a los clientes, detalladas con gráficos, de igual forma entrevistas a gerentes los cuales permitieron obtener información para la propuesta de mejora. El diagnóstico que permitirá conocer la situación para el periodo 2016.

El capítulo III tratará acerca de la propuesta de mejoras realizada a los diferentes Canales de distribución del Banco Promerica para mejorar la calidad del servicio. Los objetivos, plan operativo con sus estrategias y tácticas, los recursos utilizados para la puesta en marcha del plan y el cuadro de mando integral con información más recabada y ordenada.

CAPITULO I. CANALES DE DISTRIBUCION DE SERVICIOS BANCARIOS

El objetivo de este capítulo es conocer y definir los conceptos básicos sobre la Distribución Comercial, su importancia y el papel que juega la misma en las organizaciones del siglo XXI. Además, las principales tendencias de los canales de distribución de bienes y servicios, su importancia, los tipos de canales, ventaja y desventajas. Finalmente se identificarán los canales de distribución bancaria, tipos, ventajas, desventajas y el uso de las nuevas tecnologías en la comercialización de servicios bancarios.

1.1 Distribución comercial

La distribución comercial está definida con el objetivo de situar los productos o servicios a disposición de los consumidores finales, para ello planifica, desarrolla y coordina un conjunto de acciones y actividades, para satisfacer deseos y necesidades de los clientes(Molinillo, y otros, 2014).

Dada esta definición, se puede observar que los miembros del canal deben trabajar de cara al mercado, a fin de que puedan cubrir las cambiantes necesidades y preferencias de los clientes. En ese mismo orden, deben operar en un estado de flexibilidad y cambio continuo para que puedan adaptarse constantemente a las fluctuaciones del mercado y poder hacer frente a los altibajos que se generan en el mismo(Pelton, 2002).

La distribución comercial es uno de los eslabones principales en la cadena comercial, puesto que es la que permite que los productos y servicios lleguen a los clientes. Es parte del marketing mix y sirve como estrategia competitiva para las empresas. También provee la generación de empleos, hace contribuciones a niveles macro y micro en las economías y favorece la diferenciación de los fabricantes-detallistas dándole beneficiosa los consumidores(Molinillo, y otros, 2014).

Existen varios aspectos básicos que identifican la distribución comercial, dentro de los cuales se destacan:

- Al igual que el marketing, su foco es el intercambio.
- La conexión producción-consumo origina la configuración de canales de distribución.
- Como instrumento de marketing, requiere de una adecuada planificación y control, así como de diseño estratégico.
- Implica el desarrollo de una serie de actividades o flujos.
- Para que el producto o servicio llegue a los compradores o consumidores finales en las condiciones adecuadas de lugar, tiempo, forma y cantidad adecuados, puede ser necesario contar con otras instituciones, ya sean físicas o jurídicas.
- Por los constantes cambios en la demanda y en la oferta, la distribución comercial tiene un carácter dinámico.
- Debidamente gestionada, constituye una fuente de ventaja competitiva al servicio de la organización(Díez de Castro, y otros, 2004)

1.2 Importancia de la distribución comercial

Desde la revolución industrial, el desarrollo económico, social y tecnológico han convertido la distribución comercial en una necesidad para todo el conjunto del sistema económico. De igual modo, desde el punto de vista económico, permite organizar los cambios en las organizaciones; además, es una de las actividades económicas incluidas en el marco del sector servicios junto con otras como el turismo, los transportes, las comunicaciones, las tecnologías de la información o los servicios a empresas.

En ese mismo orden, se sostiene que el sector servicios es uno de los más importantes dentro del conjunto de los servicios productivos en las economías de los países desarrollados, en términos de contribución al Producto Interno Bruto y a la generación de empleos. El sector comercial es una de las actividades económicas con más capacidad de creación de empleos siendo su participación en la población activa y ocupada muy superior a lo que significa su aportación al PIB. La distribución comercial se considera como un puente entre producción y consumos(Molinillo, y otros, 2014).

1.3 Tendencias en los canales de distribución comercial para el siglo XXI

Según investigaciones realizadas por expertos en la materia, la tendencia actual en la distribución comercial se dirige hacia la estandarización y generalización de los gustos, deseos y necesidades de los consumidores; en definitiva, lo que se quiere es que el cliente quede satisfecho, esto tanto a nivel local como internacional, dependiendo del mercado al que se dirija. Las circunstancias tanto externas como internas, locales e internacionales han hecho que los consumidores sean cada vez más exigentes, buscando valor añadido en la calidad de los productos en los servicios postventas. La distribución comercial en este ámbito toma un papel importante; ya que hace posible la globalización de los mercados, provocando a su vez en una herramienta estratégica competitiva.(Molinillo, y otros, 2014).

1.4 Canal de distribución

El canal se define como el lugar a través del cual transitan los productos y servicios desde el lugar de producción hasta los lugares de consumo, integradas por un conjunto de entidades que unen sus fuerzas para entregar bienes y servicios a los consumidores finales, donde se encuentran: fabricantes, mayoristas, minoristas, agentes comerciales y otros.

Los canales de distribución se clasifican de acuerdo a la longitud y la estructura que posean. En cuanto a la longitud, se llaman canales directos e indirectos; estos a su vez, se diferencian entre canales directos, canales cortos y canales largos. Con relación a la estructura, se dividen en básica y superficial y cabe destacar que la distribución bancaria recae dentro del superficial. Esta estructura se apoya en la básica y en las mayorías de las decisiones no toman posesión o autoridad sobre la mercancía o servicio. En este caso, los bancos necesitan apoyarse en la estructura básica la cual es fabricante-mayorista-mayorista en destino-minorista.

Ya los canales que alejan a los consumidores de los productos han quedado obsoletos puesto que existen todas las vías para hacerlo llegar. Lejos está la época en la cual una empresa fabricaba un producto y marketing tenía que encargarse de hacer lo posible para que le llegara al cliente. En el siglo XXI se

trata de poner al cliente en el primer lugar, que sea el centro de la estrategia comercial de la empresa, escuchar sus necesidades, cambiar y crear de forma conjunta para que consuma los productos o servicios(Molinillo, y otros, 2014).

1.4.1 Elección de los canales de distribución

La elección del canal o canales de distribución que va a utilizar cualquier organización para llevar sus productos o servicios al comprador, dentro de la estrategia de distribución elegida, se plantean dos situaciones; la primera es cuando nace y debe desarrollar sus canales de distribución, y la segunda, cuando se considere necesario efectuar una modificación de canales.

En la parte del nacimiento de una organización es necesario crear un sistema de distribución, al igual que cuando se lanza un nuevo producto o una nueva marca. Es primordial para toda organización crear canales de distribución para poner a disposición del consumidor los bienes o servicios.

Luego de esto, hay que considerar que los canales no son permanentes, ya que la distribución evoluciona con el paso del tiempo y puede hacer que canales idóneos en un determinado momento no sean los más adecuados en la actualidad, existen diversas razones por lo que resulta aconsejable mantener un sistema de revisión continua en los canales de distribución, de forma tal que en cada momento se elijan y se dispongan de mejores canales(Díez de Castro, y otros, 2004).

Existen indicadores que ayudan a determinar cuándo es necesario una revisión o modificación de los canales de distribución dentro de los que se puede mencionar: cambios en los hábitos de compra de los consumidores, cambio en la fase del ciclo de vida de un producto, modificación del entorno, cambios en las condiciones competitivas del sector, movimientos en la concentración de organizaciones dígase, fusiones, adquisiciones y compra de empresas.

Para la elección de los canales de distribución existen varias fases, entre las cuales cabe destacar:

- Fase I. Objetivos. Este primer paso permite establecer de manera clara y concisa los objetivos que se pretenden alcanzar con la distribución.

Estos dependerán de la posición en el canal. Los objetivos pueden ser cualitativos, cuantitativos o una mezcla de ambos.

- Fase II. Análisis de las funciones de distribución. Consiste en el examen individual de todos los canales miembros posibles. Evaluar como cumplen las funciones de distribución (almacenamiento, transporte, servicios) teniendo en cuenta los objetivos de la distribución, las características del producto y el mercado.
- Fase III. Jerarquización de los canales. Este se obtiene a partir de la fase anterior puesto que ya obtenidos los resultados permite obtener una lista de canales utilizados para establecer una jerarquía en orden a la mayor y menor conveniencia.
- Fase IV. Consideración de restricciones. Estas son las limitaciones o restricciones existentes tales como limitaciones legales, restricciones financieras, y restricciones del sistema comercial.
- Fase V. Elección del canal. Es la fase que permite seleccionar el canal de distribución por la organización; que es donde se distribuirán los productos o servicio. Para esto existen criterios los cuales dependerán de qué función realice el canal. Esto son criterios financieros, criterios de seguridad, criterios de marketing(Díez de Castro, y otros, 2004).

1.4.2 Canales de distribución internacionales

Existen factores comunes a todos los canales, nacionales e internacionales. Como ya se ha mencionado, los miembros del canal son fabricantes, distribuidores, mayoristas, minoristas, usuarios finales y consumidores. En los mercados internacionales existen multitud de canales alternativos a elegir en los mercados internacionales.

Al momento de seleccionar un canal de distribución internacional las empresas deben tomar en cuenta dos decisiones:

- Como pondrá sus productos y servicios a disposición de los usuarios en los mercados extranjeros seleccionados.
- Que combinación de intermediarios y servicios empleará.

Por lo general, las empresas internacionales suelen vender directamente a mayoristas regionales en grandes países como EE UU. Las sucursales de

ventas son puntos de venta ubicados en mercados internacionales y propiedad de la empresa, lo que le confiere una presencia continua en el mercado que le permite estar más cerca de sus clientes(Bradley & Calderón, 2006).

Los agentes y los distribuidores son los más populares al momento de hablar de intermediarios. Los agentes en el extranjero son terceros sub contratados que conocen el mercado reciben pedidos y hacen otras tareas que los convierten en contacto directo con los clientes a los que la empresa vende el producto. Según datos encontrados en la Web(Monografias.com, 2016) el caso de empresas como Sears, esta empresa compra el 50 por ciento de las mercancías que luego vende a empresas subsidiarias. También está el caso de Sherwin Williams, fabrica pintura pero tiene en propiedad 2000 puntos de ventas minoristas en todo el mundo.

En el caso del distribuidor, este es un cliente de la empresa que compra e importa artículos, los almacena, y obtiene beneficios de su venta a terceros. Regularmente los distribuidores internacionales gestionan grandes volúmenes de productos que se mueven con rapidez, están los casos de las ventas de cadenas de supermercados, grandes superficies o grandes almacenes.

Ya luego sigue lo que es la selección y contratación de los intermediarios internacionales, esta dependerá de la naturaleza del producto y del volumen de ventas esperado así como de los riesgos implícitos. También se incluirían los factores financieros y riesgos habituales.

Los factores más importantes para el fabricante al momento de seleccionar intermediarios regularmente suelen incluir consideraciones sobre consumidores finales, asuntos estratégicos de la empresa y beneficios económicos. El fabricante-exportador valorará y evaluará a los colaboradores potenciales del canal en función de sus contactos y relaciones con el cliente en el mercado objetivo, de su reputación y de resultados anteriores en ventas y servicios(Bradley & Calderón, 2006).

Para que la distribución directa internacional tenga éxito se necesita que la empresa disponga de recursos suficientes que puedan soportar un enfoque de marketing directo. La distribución directa es posible cuando, debido a la

complejidad del producto se necesita que los vendedores o el personal técnico de la empresa lo vendan u ofrezcan el servicio, en este caso se expone el ejemplo de la venta de computadoras y servicios informáticos. Está el caso del centro de distribución de Microsoft en Europa, el cual se encuentra ubicado en Dublín, ofrece servicios de distribución y almacenamiento para los clientes europeos y acaba con la necesidad de tener que mantener un inventario en cada país. Esto es una de las ventajas competitivas que posee dicha empresa puesto que disminuye costes.

Existen los intermediarios en internet y desde el punto de vista del fabricante exportador, Internet favorece la desintermediación y presenta alternativa a la integración vertical de los canales extranjeros mediante la adquisición o mediante la contratación de distribuidores independientes. Los fabricantes pueden utilizar internet para alcanzar a los clientes que asumen funciones que antes desempeñaban los distribuidores.

Las barreras de entrada de internet son escasas, lo que implica tanto un atractivo como una limitación para la empresa internacional, ya que una empresa puede crear un sitio en internet, de modo que sea fácil encontrar todas las empresas, el desafío existe en cómo hacer que los buscadores encuentren las paginas y de esta forma puedan encontrar el producto o servicio que andan buscando. Aquí entran las marcas, puesto que esto confiere una ventaja a las grandes marcas a medida que más personas tienden a buscar por las marcas que conocen y acompañado del marketing internacional puesto que su tarea es sencilla, entregar el producto cuando, donde y como lo quiere el cliente logrando la satisfacción del mismo y de esta manera crear fidelidad y consolidando de la marca en el gusto del cliente(Bradley & Calderón, 2006).

1.5 Distribución Bancaria

La distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso, en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean(Kotler, 2006).

El sistema de distribución financiero son los instrumentos que permiten acercar los productos financieros a los usuarios finales. Con las funciones de captar nuevos clientes, servir de elemento de contacto con el cliente y el suministro de información y apoyar la venta de los productos financieros lanzados al mercado(Leiva, 2011).

1.6 Importancia de los canales de distribución bancarios

La utilización de los canales de distribución como instrumentos competitivos provoca que estos tengan una incidencia determinante en la evolución de las entidades bancarias. La aparición de nuevos canales ha aumentado los medios para hacer llegar a los clientes los productos y servicios financieros. De su correcta implementación y funcionamiento dependerá que los servicios y productos bancarios lleguen hasta los mismos. Los servicios y los negocios que se realizan a través de los canales de distribución y una correcta combinación de los mismos es una pieza fundamental para las entidades financieras pues estos mediante estrategias deberán llegar a todos los clientes para adaptarse a sus hábitos y satisfacer las necesidades de la clientela. La satisfacción aumenta con una mayor variedad de canales a su disposición que le permita utilizar el canal que mejor le convenga y en el momento preciso. A todo esto se le suma la importancia de los beneficios que otorgan los canales no solo a la empresa sino también a los clientes los cuales son el eslabón más importante de cualquier organización financiera. En la actualidad las oficinas bancarias o en su defecto canales de distribución escasamente funcionan como entidades puramente aisladas. La distribución de las sucursales bancarias tiende a ser homogénea(Caldero de las Paz & Guerrero, 2005).

1.7 Tipos de Canales de distribución bancaria.

Las instituciones financieras necesitan de diversos tipos de canales para que sus operaciones puedan funcionar de manera óptima y fácil sin afectar la calidad del servicio. Las empresas deben decidir el número de intermediarios que van a utilizar en cada nivel del canal y para esto se basan en tres estrategias: la distribución selectiva, exclusiva y distribución intensiva. Por tanto las instituciones financieras utilizan diversos tipos de canales enfocados en

todo tipo de clientes pensando desde los que les interesa un servicio y trato personalizado hasta los que son más tradicionales y prefieren trasladarse directamente al canal. Dentro de estos se mencionan los canales tradicionales o directos como son: sucursales, red de oficinas y los multicanales de los cuales se hablara más adelante; como son internet, Banca telefónica, Agentes Bancarios, Televisión, cajeros automáticos. De estos canales y de su funcionalidad dependerá el acceso de los clientes a las instituciones bancarias o financieras.

Las instituciones financieras son empresas proveedoras de servicios las cuales desean alcanzar ventajas competitivas a través del logro de objetivos, su principal fuente de llegarles a los clientes es a través de canales seguros, rápidos y oportunos. Esto dependerá de cómo estén funcionando estos canales dentro de la institución el cual es el tema en cuestión que se está tratando en esta investigación(Kotler, 2006).

1.8 Políticas para el manejo de los canales de distribución

Las políticas en materias de distribución deben ser de imprescindibles por las instituciones financieras por varias razones:

- La elección de una política de distribución, condiciona a la institución por un largo periodo de tiempo y la somete a costos financieros, ocasionados por el establecimiento donde se encuentre el canal.
- Concepción e innovación que se realiza sobre productos y servicios, la imagen de marca de la institución, las campañas publicitarias, la orientación de la fuerza de ventas tiene dependencia con el tipo de elección del canal que se haga.

Para esto se deben optimizar la relación con los clientes y desarrollar en los canales estrategias de distribución intensiva. No buscando desarrollar un gran número de cliente, sino los recursos que aporten(Sierra, 2005).

1.9 Criterios para la selección de los canales de distribución

La selección de los canales de distribución consiste en elegir la mejor o mejor alternativas para la distribución de los productos y servicios de la empresa en

implementar estrategias para la toma de decisiones. Luego de haber definido y elegido el canal en coherencia con el tipo de empresa se debe seleccionar los canales que mejor van a cumplir la misión y visión de la empresa. Las instituciones financieras se caracterizan por estar apegadas a sus valores por lo que deben ser críticos a la hora de seleccionar los canales a utilizar. Dentro de los diferentes criterios a tomar se citan los siguientes:

- Flexibilidad: esta se refiere a la capacidad del canal para adaptarse a los cambios ambientales, tecnológicos, sociales, conductas de compras esto se da en los casos de las sucursales bancarias.
- Control: refleja la capacidad que tiene el fabricante o proveedor del servicio para influir en las variables comerciales (precio, comunicación...) hasta el punto de venta final.
- Colaboración: representa la disponibilidad de los distribuidores para el intercambio de información y cooperación en servicios con el fabricante.
- Cobertura: esta tiene que ver con la disponibilidad del producto o servicio para el cliente en los lugares como en los formatos que el éste demanda. En esta se debe contemplar el ámbito geográfico y los segmentos objetivos.
- Imagen: el perfil del distribuidor debe reforzar la imagen que el fabricante quiere que el consumidor perciba de su producto.
- Competencia en servicios: se refiere a la aptitud del intermediario para prestar los servicios añadidos al producto en los términos que el fabricante considera adecuados (Molinillo, y otros, 2014).
- Compatibilidad: se le atañe a la posibilidad de que los canales sean concurrentes sin que se produzcan conflictos. (Vaquez & Gutierrez, 2006)

1.10 Principales elementos que componen la distribución bancaria

En el siglo XXI, el mercado es cambiante, dinámico y proactivo por lo que los clientes de las instituciones financieras se mueven con mucha rapidez, exigen sistemas más sofisticado y avanzados que suplan sus necesidades. Es por esto que las instituciones financieras deben proveer elementos que satisfagan

al cliente. La banca múltiple cumple con los elementos necesarios en la red de distribución bancaria. Los elementos que la componen son Sucursales, Cajeros automáticos, Tarjetas de crédito, Banca en línea, Centros de contactos, telefónicos (call center), Banca por televisión, Puntos de pagos. Definitivamente estos son los elementos que contribuyen al desarrollo de una adecuada atención al cliente que solicita los servicios de una institución bancaria o financiera. A través de estos se puede medir el grado de satisfacción del cliente, las oportunidades de posicionar nuevos productos en la institución y medir el grado de satisfacción de los clientes lo cual se realizará en esta investigación.

Cada uno de estos elementos se constituye de manera integral dentro de las instituciones financieras fuentes de información que permiten recopilar información conjuntamente con la aplicación de sistemas CRM, y conocer necesidades presentes y futuras de los clientes (Leiva, 2011).

1.10.1 Sucursales

Las sucursales son el principal canal directo en la cadena de distribución bancaria; según datos históricos en la década de los setenta y ochenta la piedra angular de la distribución financiera fueron la red de sucursales donde el proceso estuvo basado en la distribución directa y orientado al sector al por menor, pero ya es hacia los años noventa cuando se potencia la "banca a distancia" y la gestión comercial (Leiva, 2011).

Se pueden definir las sucursales como el establecimiento o lugar ubicado en un lugar distinto de la central de la que depende, desempeñando las funciones que se le encomiendan (Hernandez, Rivera, & Mas, 2015)

En el siglo XXI, las sucursales bancarias siguen siendo el principal canal de distribución financiera. La aparición de nuevos canales pareciera que iba a reducir su importancia pero sigue siendo el pionero. Existen factores que hacen que este canal sea importante: lo principal es el tema de la proximidad ya que este sigue siendo un factor decisivo en la elección de un banco por parte del cliente.

Las sucursales inician la relación con el cliente, puesto que es el lugar donde se realiza el primer contacto ya que aunque el cliente tenga la opción electrónica casi siempre va a requerir el utilizar los servicios en una sucursal bancaria.

En las sucursales se resuelven temas difíciles y complejos, ya que en este canal es donde se presentan el mayor número de clientes con caso e inconvenientes relacionados a sus servicios.

En el canal sucursal se venden productos, incluso es el canal donde se pueden comercializar todos los servicios y productos de la institución.

En cuanto a la rentabilidad de las instituciones financieras la mayor parte de las inversiones son trabajadas y aprobadas en las sucursales. Provee mayor seguridad a los clientes a la hora de realizar transacciones lo que provoca una mayor satisfacción al cliente. Las sucursales se han convertido en puntos de ventas y asesoramiento en vez de solo hacer trabajos operacionales(Hernandez, Rivera, & Mas, 2015).

1.10.2 Cajeros automáticos

Los cajeros automáticos son terminales bancarios, formado por un ordenador conectado con los servidores de la entidad y a un dispensador de efectivo que permite realizar por ellos mismos (autoservicio) operaciones habituales de caja, tales como retiros, depósitos o consultas de balance(Caldero de las Paz & Guerrero, 2005).

Según información recopilada en la Web, la historia de los cajeros automáticos data del año 1965, cuando el británico John Sheperd-Barron inventó un modelo de cajero automático, precursor de los cajeros actuales. Vivía junto con su esposa en el campo, y para tener dinero a la mano debía cambiar su cheque en la sucursal bancaria ubicada en Londres. Pero además de la distancia, se enfrentaba al horario, ya que la sucursal abría de 9:30 a 12:30 hrs. Un día, Sheperd-Barron llegó a las 12:31 y ya no pudo cambiar su cheque. Ante esto, pensó que debía existir una manera de acceder a su dinero a cualquier hora. Recordó que en las máquinas que vendían chocolates se insertaba una moneda, se jalaba una palanca y se abría un cajón en el que aparecía una

barra de chocolate. Imaginó una máquina similar que en vez de entregar chocolates proporcionar billetes al introducir un cheque. (<http://www.condusef.gob.mx/Revista/index.php/usuario-inteligente/educacion-financiera/222-historia-del-cajero-automatico>)

La red de cajeros automáticos se extendió durante la década de los años setenta como alternativa a las colas que se forman en las cajas y para reducir el intento de transacciones dentro de las sucursales.

Los clientes califican los cajeros automáticos como uno de los servicios más necesarios en las instituciones financieras; puesto que lo visualizan como una facilidad muy necesaria que les permite hacer ciertas transacciones en el lugar donde se encuentre sin tener que visitar necesariamente una sucursal. Con relación a la administración de los cajeros automáticos deben ser manejados por personas para esta función.

1.10.3 Tarjetas de Crédito.

También han de considerarse como canal de las instituciones financieras puesto que es uno de los medios más utilizados y permite tener mayor relación con el cliente. Con este producto del banco se pueden realizar actividades que permitan el acercamiento del cliente con la institución. Las tarjetas de crédito empezaron a utilizarse para los años treinta cuando American Airlines creó su propio sistema de créditos, y más adelante le siguieron los Diners club en 1946, hasta la evolución de hoy en día que ha tenido el producto. (Guzman, 2006).

1.10.4 Banca en Línea.

Autores lo definen como los únicos distribuidores de servicios que no requieren interacción humana directa (Valaire A. Zeithaml, 2008).

En el siglo XXI, los canales electrónicos permiten a los clientes un fácil y rápido acceso con los productos de las instituciones financieras. La finalidad es ofrecer servicios a través de este canal los cuales lleguen a los clientes con la mayor comodidad posible pero para esto deben enfrentarse a retos. La utilización de este canal genera beneficios los cuales las instituciones financieras deben asumir como es el caso de entrega constante de servicios estandarizados, Bajo costo, comodidad del cliente, Amplia distribución ya que a

través de la web el cliente accesos a sus productos desde cualquier parte del mundo, elección para elegir y personalizar sus productos.

A todo esto la banca online debe enfrentarse a grande retos para poder permanecer como canal de distribución dentro de las organizaciones financiera; puesto que aunque existan y tengan una penetración robusta, esto sistemas suple las necesidades de clientes muy cambiantes y exigentes. Uno de los principales retos es que los clientes son activos y no pasivos. También se tiene el reto de que no existe un control 100% del ambiente electrónico, puesto que es muy volátil y cambiante. Los canales online permiten a los clientes acceder de una manera fácil, segura y rápida a su entidad financiera, desde cualquier lugar del mundo, 24 horas al día, los 7 días a la semana.

El canal de distribución online permite tener una mayor optimización y reducción de costos. Crecimiento en la productividad gracias al ahorro de tiempo que conlleva la reducción del número de operaciones realizadas por los empleados de las oficinas. También existe el beneficio de que permite ampliar la posibilidad de captar nuevos clientes que dará un saldo positivo en los ingresos de la institución.

Las entidades financieras establecen con sus clientes normas para relacionarse con ellos por lo que este canal consiste en:

Firmar un contrato de servicios en el que se especifica cómo se realizan las operaciones, procedimientos, claves necesarias, niveles de servicio ofrecido, entrega de claves de identidad y otros aspectos más (Valaire A. Zeithaml, 2008).

El desarrollo de nuevos canales de distribución en el ámbito de las entidades financieras se estructura atendiendo a los siguientes grupos. En primer lugar son objeto de estudios los canales de distribución compartidos; pasando a continuación a los canales de distribución a distancia; y por último, los canales de distribución indirectos. Las innovaciones tecnológicas han permitido que la prestación de nuevos servicios financieros, sofisticados de mayor valor añadido, de esta forma incrementando la velocidad como la prestación del servicio (Muñoz, 2007).

1.10.5 Centros de contactos (Call Center)

El Call Center consiste en la realización de operaciones bancarias a través del teléfono. Para ello la entidad financiera habilita un teléfono especial al que se pueda llamar durante un horario específico, regularmente son líneas sin cargos o de bajo coste para el cliente lo cual influye en un valor agregado del servicio. Desde la introducción del teléfono como forma habitual de comunicación los clientes bancarios realizan llamadas a sus oficinas para pedir información, solicitar servicios, hacer reclamaciones y consultas de estados de cuenta. Dentro de este canal también se incluye los que son los recursos humanos pues debe haber un personal capacitado que atienda de manera efectiva a los clientes y trate de resolver cualquier situación que le presente a los mismos. Un mal funcionamiento del mismo daría una mala imagen del servicio a los clientes y una negativa valoración a los clientes.

El objetivo de este canal de distribución bancaria es el de poner a disposición del cliente vías de acceso que le permitan tener un acercamiento con el banco sin necesidad de desplazarse de su lugar de origen. Esto permitirá que el cliente se sienta satisfecho con la institución que le presta el servicio (Caldero de las Paz & Guerrero, 2005).

1.10.6 Banca por Televisión

La banca por televisión en el siglo XX es posible gracias al desarrollo de la televisión digital. Esta no requiere de grandes utilización de recursos financieros a diferencia de otros canales más costosos. La utilización de este canal aún no se ha profundizado pero para los próximos años se seguirán realizando estrategias para que los clientes puedan accezar a las instituciones financieras a través de aparatos como la televisión mediante un descodificador de señal.

Los canales de distribución bancarios deben estar a la vanguardia puesto que la tecnológica corre y los clientes son cada vez más exigentes.

1.10.7 Puntos de pagos

Son aquellos establecimientos donde el titular de la tarjeta puede realizar pagos de los servicios prestados por dicho establecimiento en virtud de un contrato firmado con la entidad de crédito (Adarve, 2003).

1.10.8 Sub Agentes Bancarios

Es un nuevo canal de distribución financiero el cual permite y favorece a los sectores que no tienen relaciones con las entidades de intermediación financiera, en este caso los bancos; tener un contacto más directos, a estos se le dan los casos de farmacias, colmados y otros. Con estos no sólo se logran metas significativas en el nivel de bancarización, sino mayores ventajas a nivel macro para todo el sistema económico.

1.10.9 Ventajas y desventajas del uso de canales de distribución bancarios

Los canales de distribución bancaria ofrecen ventajas competitivas tanto a la institución como a los clientes para esto deben cumplir con estándares que satisfagan a los clientes. Existen múltiples ventajas y a la vez desventajas del uso de estos canales bancarios.

Dentro de las principales ventajas cabe destacar:

- Comodidad, gracias a que el cliente puede acercarse de manera rápida segura donde quiera y como quiera.
- Reducción costos en los casos de canales electrónicos
- Mejora del conocimiento de su clientela
- Posibilidad de captar clientes en cualquier parte del mundo
- Las oficinas pueden centrarse en operaciones más rentables.
- Fidelización de Cliente.
- Confianza
- Amplia distribución que permite al proveedor del servicio; que le permite mayor interacción con los clientes.
- Canales de distribución activos por todos los medios disponibles. (Valaire A. Zeithaml, 2008).

Como desventajas, se pueden mencionar las siguientes:

- En los casos de los canales electrónicos puede existir la pérdida de la relación del cliente con el personal de la entidad.
- Desconfianza.

- Deslealtad por parte del cliente.
- Importante aumento de la competencia.
- Fuertes Barrera de entradas.
- Elevados costes en los casos de sucursales.
- Horarios limitados en los casos de sucursales(Caldero de las Paz & Guerrero, 2005).
- En la banca electrónica perdida de explicaciones personales que facilitan los asesores en una oficina o sucursal.
- Pérdida de contacto personal.

Como recomendaciones, que para provocar que los cliente utilicen constantemente los servicios de los canales on-line se les debe dar utilidad ya que estos siempre escogerán lo que sea más fácil. Ofrecer servicios adicionales a través de los canales ayuda con la diferenciación, mejora calidad en el mismo. El usuario lo que desea es que le satisfagan sus necesidades(Caldero de las Paz & Guerrero, 2005).

1.10.10 Aporte de las nuevas tecnologías a los canales de distribución bancarios

Toda la Web y el comercio electrónico en el En el siglo XXI, ha revolucionado la manera en cómo se distribuyen los servicios financieros a los clientes, para esto las empresas han tenido que verse en la situación de cambiar la relación de los canales tradicionales entre el cliente y la empresa adoptando nuevos sistemas que suplan las necesidades.

Con los canales electrónicos, los clientes pueden tener acceso a los servicios de una compañía cuando y donde quieran. Las nuevas tecnologías permiten la interacción con gran cantidad de usuarios ya que no existen barreras tecnológicas que lo impidan. La retroalimentación inmediata es una de los aportes que realizan las nuevas tecnologías puesto que las empresas pueden saber de inmediato lo que los clientes piensan acerca de los servicios y de sus transacciones aportando un mayor conocimiento de la clientela y mejor calidad en el servicio.

Dentro del comercio electrónico se encuentran principalmente dos tipos de intermediarios: el primero es la intermediación electrónica como un canal complementario de su distribución, y a la vez dispone de canales tradicionales; y por otro lado; surgen por el comercio electrónico y no se realizan a expensas de la tecnología de la información(Molinillo, y otros, 2014).

Para esto existen intermediarios minoristas y detallistas electrónicos los cuales realizaran en totalidad, o en parte, sus actividades de intermediación en el canal a través de Internet u otras tecnologías de información. Estos se clasifican en mayoristas-minoristas virtuales los cuales solo distribuyen por internet. En el caso de las instituciones financieras se apoyan en este recurso para ofrecerlos productos financieros de la institución tales como cuenta de ahorros, tarjetas de crédito y todo lo que posean dentro de su cartera de productos. También existen las sucursales mayoristas-minoristas on line, las cuales son extensiones virtuales de establecimientos físicos. Es lo que se llama estrategia multicanal.

Las nuevas tecnologías han permitido que los canales se apoyan en la desintermediación la cual reduce la longitud de la cadena de distribución, es decir, elimina los intermediarios en el proceso de distribución. (Molinillo, y otros, 2014).

El proceso de desintermediación en un canal tradicional seria: fabricante-mayorista-minorista-consumidor en el canal electrónico seria fabricante-intermediario electrónico-consumidor. En este tipo de canales se basan las instituciones financiera en sus plataformas electrónicas para brindarle un servicio ágil a sus clientes y de esta forma retenerlos (Martinez & Maraver, 2009).

La capacidad de las entidades financieras para ayudar a que sus clientes se encuentren de forma natural el camino hacia las formas de distribución más económica será un aspecto crítico para lograr la transición hacia la banca de las próximas generaciones. Los clientes realizaran sus operaciones más habituales sin acercarse a las oficinas, ya que solo irán en busca de asesoramiento para las operaciones de mayor importancia.

Las nuevas tecnologías e innovaciones en los canales de distribución fortalecen el intercambio de las relaciones entre los canales, ejemplo de esto es la eliminación virtual del inventario físico. Esos usan sistemas de telecomunicaciones para entregar productos y servicios con precisión eliminando gran parte de la necesidad de inventario físicos existentes.

Los canales de distribución bancarios son necesarios y su buen funcionamiento garantiza una excelente calidad en el servicio. Por ende las instituciones financieras deben estar a la vanguardia y saber lo que los clientes desean para poder suplir sus necesidades. Los canales de distribución bancaria son el punto de acceso del cliente con la institución por lo que estos deben funcionar en óptimas condiciones que garanticen fidelidad y satisfacción para que el cliente vuelva a utilizar estos servicios. Un buen diseño y optimización de los canales de distribución es fundamental para el liderazgo del mercado y el éxito empresarial de toda organización. Utilizar adecuados canales de distribución se convierte en un arma estratégica creando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Las instituciones financieras deben realizar la tarea de poner a disposición de los clientes los más adecuados, ágiles y seguros canales de distribución para que los clientes sientan satisfacción y de esta forma puedan ser fidelizados en la organización. Instituciones financieras que explotan positivamente sus canales agregan una importancia estratégica. Con los canales de distribución buscan superar las brechas, lugar y posesión que separan los bienes y servicios de los consumidores. El servicio se verá impactado positivamente conforme estén funcionando los canales de distribución de las instituciones financieras. Los clientes son cada vez más exigentes, las empresas tienen una mayor demanda de satisfacer al cliente. Un canal de distribución deteriorado provoca inconformidad al cliente, quejas e incluso la pérdida del mismo (Caldero de las Paz & Guerrero, 2005).

Los canales de distribución deben brindar satisfacción mediante el valor lo cual se presenta como una de las más difíciles de describir. Las nuevas tecnologías e innovaciones en los canales de distribución fortalecen el intercambio de las relaciones entre los canales, ejemplo de esto es la eliminación virtual del inventario físico. Esos usan sistemas de telecomunicaciones para entregar

productos y servicios con precisión eliminando gran parte de la necesidad de inventario físicos existentes.

La aparición de nuevos canales ha aumentado los medios para hacer llegar a los clientes los productos y servicios financieros. De su correcta implementación y funcionamiento dependerá que los servicios y productos bancarios lleguen hasta los mismos. Los servicios y los negocios que se realizan a través de los canales de distribución y una correcta combinación de los mismos es una pieza fundamental para las entidades financieras pues estos mediante estrategias deberán llegar a todos los clientes para adaptarse a sus hábitos y satisfacer las necesidades de la clientela(Caldero de las Paz & Guerrero, 2005)

CAPITULO II. INFLUENCIA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCION BANCARIA EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS DEL BANCO PROMERICA.

Las entidades financieras del siglo XXI ofrecen diversidad de productos para satisfacer las necesidades de los clientes, lo que las diferencia una de la otra es la calidad en los servicios que ofrecen y la proximidad que permitan a los clientes con la institución garantizando mayor satisfacción en los clientes y a su vez mayor rentabilidad. Los canales de distribución influyen directamente en la calidad del servicio en las instituciones financieras puesto que estos son los que garantizan la proximidad del cliente con la institución y cuando estos se ven afectados provocan inconformidad y a la vez deterioro en la calidad del servicio.

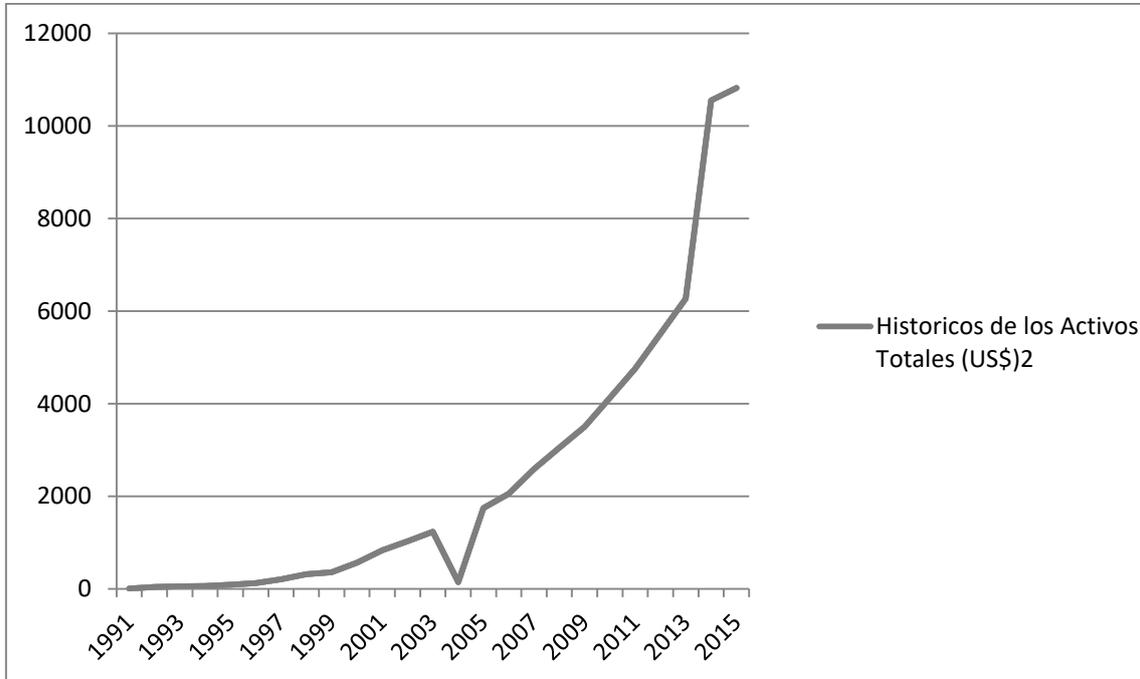
2.1 Historia del Banco Promerica

El GRUPO PROMERICA es un conjunto de instituciones financieras enlazadas a través del holding PROMERICA FINANCIAL CORP (PFC), el cual es dirigido por un equipo multinacional de banqueros, con conocimiento puntual de las actividades económicas y financieras que se llevan a cabo en cada uno de los países y en la región como un todo.

Sus inicios datan del año 1991, en Nicaragua, con el establecimiento del Banco Nacional de la Producción (BANPRO), llegando luego de manera paulatina al resto de Centroamérica, Ecuador y República Dominicana con el establecimiento de bancos comerciales, gracias al respaldo de un reconocido grupo de visionarios accionistas que cree en el bienestar y desarrollo de la región. (Promerica, 2016).

Grupo Promerica Ofrece una red de más de 800 canales de servicio y brinda servicio a más de dos millones de clientes. Está orientado a la banca privada, al mercado empresarial local y regional a quien dirige una oferta diferenciada con productos que no reconocen fronteras como es la Cuenta Integra, El servicio de Tesorería Regional Centralizada y créditos para apoyar el

crecimiento de las medianas y pequeñas empresas de la región, además de convertirse en el tercer emisor de tarjetas de crédito más importante de América Central.



Historico de los Activos Totales (US\$ MM)

Tasa Promedio de Crecimiento Anual 1991 –2015: 44.27%

Tasa Anual de Crecimiento Compuesto 1991 –2015: 35.04%

2.1.1 Perfil del Banco Promerica

Misión

Ofrecer servicios y productos financieros que respondan a las necesidades de nuestros clientes, de manera dinámica, accesible y cercana, a partir de una relación de confianza mutua.

Visión

Un Banco solvente, miembro de un grupo financiero internacional, con una oferta diversificada de servicios y productos que brinda soluciones competitivas, ágiles y confiable a sus clientes.

Valores
Cercanía
Dinamismo
Excelencia
Flexibilidad
Integridad
Respeto
Solvencia(PROMERICA, 2016).

2.1.2 Crecimiento Histórico

1991 Fundación Banco de la Producción Banpro

1992 Banco Promerica Costa Rica

1996 Banco Promerica El Salvador

2000 Banco Promerica República Dominicana

2000 Banco Promerica Ecuador

2001 BancoPromerica Honduras

2002 St. Georges Bank Panamá

2007 BancoPromerica Guatemala

2011 St. Georges Bank Cayman Islands

2014 Produbanco Ecuador

2.1.3 Gobierno corporativo

El Banco cuenta con un Gobierno Corporativo formalmente establecido y regido a través de un “Manual de Políticas de Gobierno Corporativo y Control de Actividad de Gestión”. Las políticas de Gobierno Corporativo y el Reglamento Interno del Consejo contemplan la clasificación de sus miembros,

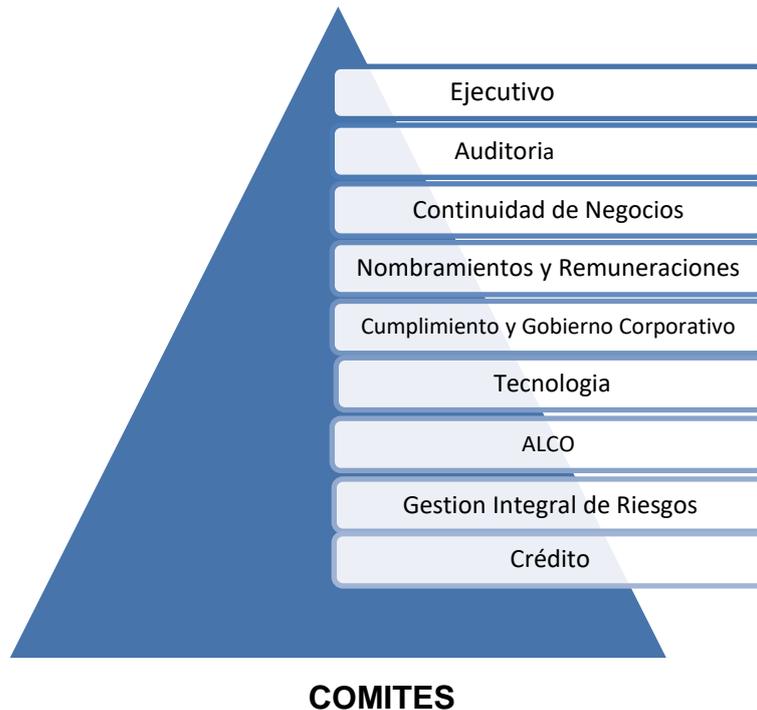
su plan de capacitación, un plan de sucesión y mecanismos adecuados de evaluación.

Los principios que sirven de guía para el establecimiento de buenas prácticas del Marco de Gobierno Corporativo son los siguientes:

a) Calificación y competencias de los Miembros del Consejo b) Conflictos de interés c) Control y vigilancia d) Derecho de las partes interesadas e) Derechos de los accionistas o depositantes asociados f) Estructura propietaria g) Gestión de riesgos y controles internos h) Independencia y objetividad i) Información y comunicación j) Plan estratégico k) Plan de sucesión l) Remuneraciones y compensaciones m) Responsabilidad n) Supervisión gerencial o) Transparencia e información p) Trato equitativo Consejo de Administración El Consejo tiene a su cargo la gestión de los negocios del Banco y en este sentido tiene las facultades más amplias para actuar en cualquier circunstancia en su nombre, dentro de los límites del objeto social y bajo reserva de aquellos poderes expresamente atribuidos por la Ley a las Asambleas Generales de Accionistas

Cantidad de miembros: El Consejo de Administración del Banco Múltiple Promerica de la República Dominicana, S.A. está conformado por un total de seis (6) miembros: (1) Presidente, un (1) Vicepresidente, un (1) Secretario, un (1) Tesorero y dos (2) Vocales.(PROMERICA, 2016).

El Banco Promerica para lograr mayor eficiencia al seguimiento y control eficaz del funcionamiento del Gobierno Corporativo mantiene nueve (9) comités, cada uno con su reglamento alineado a las políticas de la institución. Estos comités son los siguientes:



2.1.4 Productos y Servicios

• Cuenta de Ahorro • Cuenta Corriente Remunerada • Depósitos a Plazo • Adelanto de Salario • Préstamos Personales, para empleados, hipotecarios y vehículos • Tarjetas de Débito • Tarjetas de Crédito • Cuota Protegida • Promerica Online Banca Empresarial • Cuenta de Ahorro • Cuenta Corriente Remunerada • Cuenta Integra • Nómina Electrónica • Préstamos Comerciales: Corporativos y PYMES Internacional • Operaciones de Comercio Exterior • Cartas de Crédito • Auales • Cobranzas y financiamiento • Pagos suplidores internacionales • Transferencias internacionales Mesa de Cambio • Remesas • Compra y Venta de Divisas.(PROMERICA, 2016).

2.1.5 Perspectivas económicas para el 2016.

La economía mundial se estima crecerá en promedio en 2016 a un ritmo de 3.2%, situado 0.1% por encima del 2015. Para el 2017 se espera una aceleración del PIB mundial, que crecería a una tasa del 3.5%.

En cuanto a la economía dominicana, se proyecta que el producto interno bruto se expandirá entre un 5% a un 6%. La meta de inflación se establece en 4%, con un rango de variación de un porcentual hacia arriba o hacia abajo.

Se espera que el déficit de sector público no financiero se coloque en alrededor de 2.3% del PIB, similar a un 6%, y que el cuasi fiscal se mantenga en 1.4%, con lo cual el consolidado llegaría al 3.7% del PIB. Los ingresos fiscales totales crecerían en 8.2% mientras que los gastos lo harían en un 7%.

En lo que respecta al sector externo, se estima que la cuenta corriente de la balanza de pagos mantendrá un déficit igual al 2% del PIB, muy similar a años anteriores, consecuencia principalmente de los precios deprimidos de los hidrocarburos. Las exportaciones aumentarían en un 3.1%, mientras que las importaciones en un 4.4%.

La inversión extranjera directa se estima es US\$2,400.00 millones.

La programación monetaria del Banco Central establece un crecimiento de la base monetaria restringida de un 8.6%, y un incremento de los préstamos del sector privado en moneda nacional de entre 10 a 12%, lo que indica la decisión del organismo monetario de mantener la sobriedad en la expansión de los agregados monetarios.

En resumen, las perspectivas son las de una economía dominicana que seguirá a ritmo satisfactorio, con énfasis en los sectores orientados hacia adentro, con estabilidad interna y externa de precios. (PROMERICA, 2016)

2.2 Tipo de investigación

Para esta investigación se utilizará la exploratoria en donde se realizarán los procedimientos de búsqueda de información para elaborar una investigación mediante la recopilación y datos para obtener una visión general de la situación.

También se utilizará la investigación descriptiva donde se identificarán cada una de las partes, señalización de las características del objeto de estudio para establecer la causa-efecto que permitan identificar los criterios mediante el cual se maneja cada canal de distribución.

2.3 Métodos de investigación

Para esta investigación se utilizará el método de análisis donde se analizarán el periodo de estudio; el cual permitirá mediante la observación y recopilación de

datos conocer más del objeto de estudio, explicar , comprender mejor el comportamiento y establecer nuevas teorías.

Método comparativo donde se compararan casos simultáneos y buscaran las variaciones entre un periodo y otro para comprobar que un suceso depende de otro en las situaciones que atañen la investigación.

2.4 Herramientas de Estudio.

Las herramientas de estudio permiten la recolección de información acerca de las cualidades, atributos y variables relacionadas con los eventos participantes en el objeto de investigación. Para esta investigación se utilizaran diversas herramientas de estudio a fin de obtener la muestra y debida información. Para esto se utilizará fuentes primarias y secundarias tales como; encuestas, entrevistas a gerentes, a fin de lograr respuestas oportunas a las diferentes interrogantes de la investigación.

2.4.1 Encuestas

Se utilizará esta herramienta a fin de obtener información sobre las necesidades, quejas, y nivel de satisfacción de los clientes. La misma será realizada a los clientes directos del banco en donde se medirá su satisfacción en cuanto al servicio brindado a través de los canales de distribución del banco se tomara una muestra de 385 clientes que hagan uso recurrente de los canales de distribución para medir su nivel de satisfacción y como afecta la calidad del servicio.

También se tomara una muestra de 1 gerente o encargado de canales para recabar información acerca de los sistemas utilizados en los canales de distribución bancaria.

2.4.1.1Objetivos de las encuestas.

Con las encuestas se persiguen objetivos específicos los cuales permitirán recabar información pertinente acerca de cómo los clientes catalogan los canales de distribución del banco y de esta manera ver como impactan en la calidad del servicio. (Ver anexo 1).

Fórmula para medir las encuestas

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

Donde:

n: 108,255

Z: nivel de confianza: 95 % =1.96

P: 0.5 %

Q = 1-P: 1-0.5 = 0.5 %

E: error de estimación: 0.05

$$n: \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 108,255}{0.05^2(108,255-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5} = 385$$

En conclusión: para esta población de 108,255 clientes con un nivel de confianza de un 95% y un error de estimación de un 5%, es necesario encuestar un total de 385 clientes para conocer el nivel de satisfacción de los clientes en cuanto al servicio de los canales de distribución del Banco Promerica.

2.4.1.2 Objetivos de las Entrevistas

Con las entrevistas realizadas a los gerentes se busca Investigar a través de la obtención de información y encuentros cara a cara con los gerentes de algunas áreas que atañen conocer sus aportes al tema de los canales de distribución del Banco Promerica y conocer sus puntos de vista en cuanto al funcionamiento de los canales de distribución utilizados para el periodo 2016. (Ver anexo 2).

Encuestas

Tabla 1. Frecuencia con que utilizan los canales de distribución del Banco

Variables	Frecuencia	Porcentual
Diario	3	0.78 %
Semanal	9	2.35 %
Quincenal	121	31.43 %
Mensual	250	64.93 %
Nunca	2	0.51%
Total	385	100 %

Fuente: 385 encuestados

De los 385 encuestados que indicaron frecuentar los diferentes canales de distribución del banco 3 para un 0.78% frecuentan diario, 9 lo hacen semanal para un 2.35%, 121 para un 31.43% los frecuentan quincenal, 250 dijeron que frecuentan mensual para un 64.93%, y 2 para un 0.51% indica que nunca frecuenta un canal de distribución al banco.



Ilustración 1. Grafico de la frecuencia con que utilizan los Canales de Distribución del Banco.

Tabla 2. Canal de preferencia por los clientes para asesar al Banco

Variables	Frecuencia	Porcentual
Sucursales	235	61.03 %
Internet Banking	110	28.57 %
Cajeros Automáticos	30	7.79 %
Call Center	10	2.60 %
Otros	0	0 %
Total	385	100 %

Fuente: 385 encuestados

De los 385 encuestados al momento de asesar al banco, 235 para un 61.03% prefiere las sucursales, de 110 para un 28.57% prefieren el canal internet banking, 30 para un 7.79% prefieren los cajeros automáticos, y 10 para un 2.60% prefieren el call center, 0 para 0% indico otros.

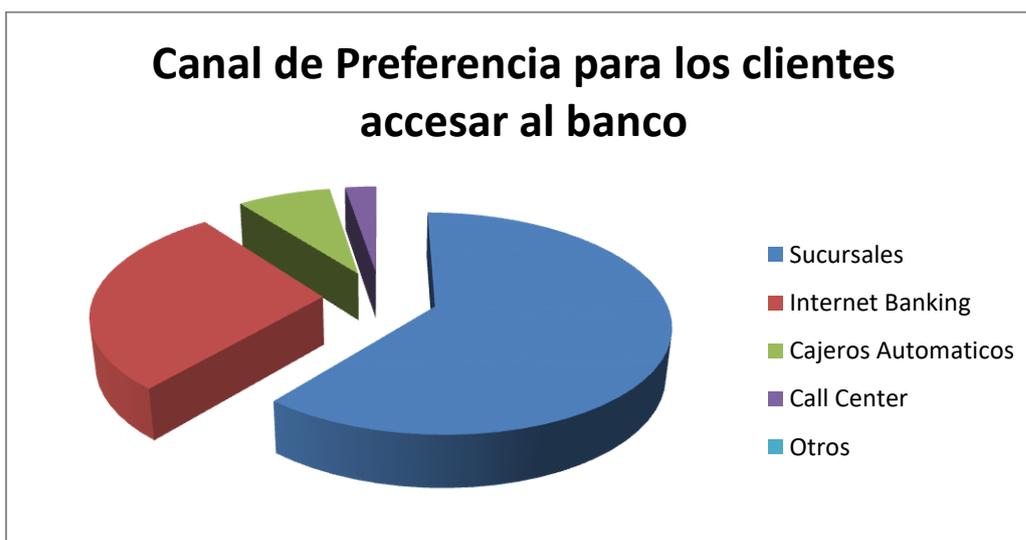


Ilustración 2. Grafico de los canales de preferencia para los clientes acceder al Banco

Tabla 3. Consideración del servicio brindado en el canal sucursal.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Excelente	150	38.96 %
Bueno	220	57.14 %
Regular	15	3.90 %
Malo	0	0 %
Total	385	100 %

Fuente: 385 encuestados.

De los 385 encuestados que indicaron su consideración en cuanto al servicio brindado en el canal sucursal 150 para un 38.96% indicó es excelente, 220 para un 57.14% indica que el servicio es bueno y de 15 para un 3.90% indica que es regular 0% indicó que es malo.



Ilustración 3. Gráfico de la consideración del servicio brindado en el canal sucursal.

Tabla 4. Consideración del servicio brindado por el personal en el canal sucursal

Variables	Frecuencia	Porcentual
Excelente	100	25.97 %
Bueno	250	64.93 %
Regular	35	9.09 %
Malo	0	0 %
Total	385	100 %

Fuente: 385 encuestados

De los 385 encuestados con relación a su consideración sobre el servicio brindado en el canal sucursal 100 para un 25.97% lo considera excelente, 250 para un 64.93% lo considera bueno y 35 para un 9.09% los considera regular.

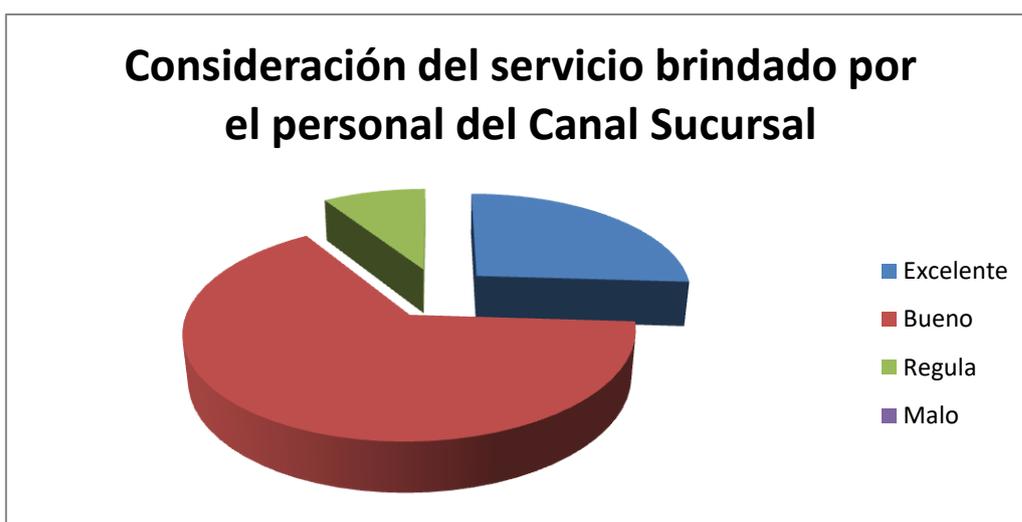


Ilustración 4. Grafico de la consideración del servicio brindado por el personal del Canal Sucursal.

Tabla 5. Usuarios del canal Internet Banking

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	111	28.83 %
No	274	71.16 %
Total	385	100 %

Fuente: 385 encuestados usuarios del canal IB.

De los 385 encuestados para el canal internet banking 111 para un 28.83% son usuarios del canal IB y 274 para un 71.16% indica no es usuario dicho canal.

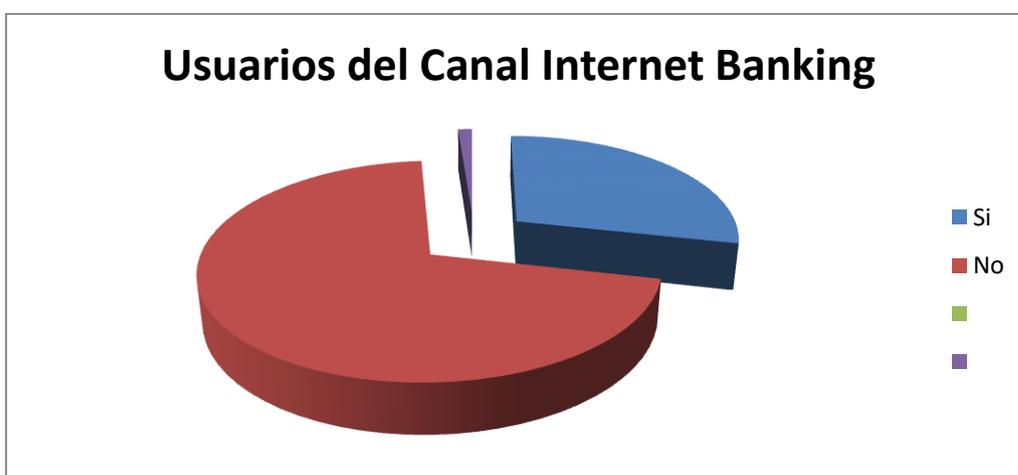


Ilustración 5. Grafica de los usuarios del canal Internet Banking.

Tabla 6. Consideración del servicio brindado a través del canal Internet Banking del Banco.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Excelente	20	18.01 %
Bueno	90	81.08 %
Regular	1	0.90 %
Malo	0	0 %
Total	111	100 %

Fuente: 111 encuestados

De los 111 encuestados indicaron utilizan el canal internet banking 20 para un 18.01% consideran un excelente servicio, 90 para un 81.08% consideran el servicio es bueno, 1 para 0.90% indica que es regular, 0 para 0% indica que es malo.

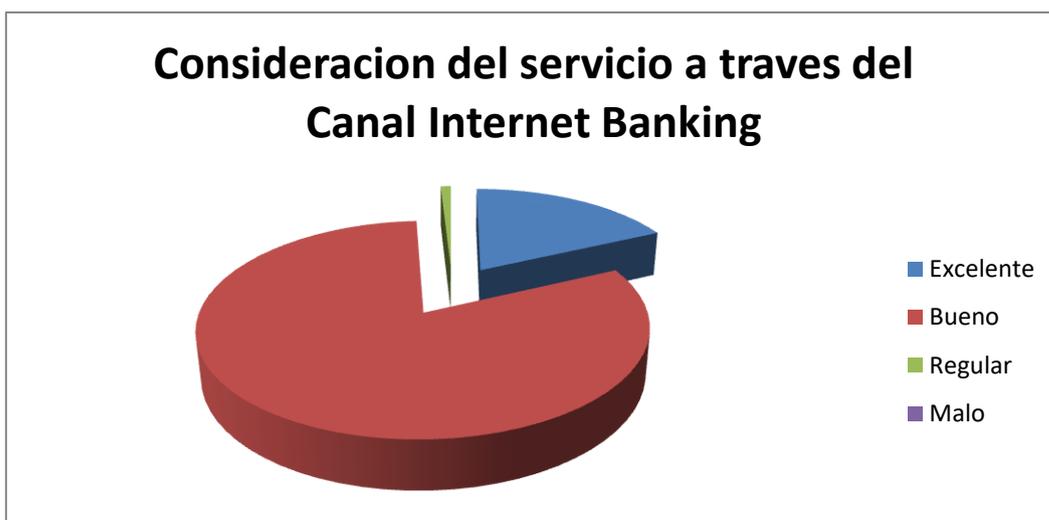


Ilustración 6. Grafico de la consideración del servicio brindado a través del canal Internet Banking.

Tabla 7. Búsqueda del cliente al momento de utilizar el canal electrónico del banco.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Comodidad	30	27.02 %
Fácil y rápido acceso	10	9.0 %
Realizar transacciones desde su hogar o móvil	11	9.9 %
Todas la anteriores	60	54.05 %
Ninguno	0	0 %
Total	111	100 %

Fuente: 111 encuestados

De los 111 encuestados para 111 que indicaron utilizar el canal internet banking 30 para un 27.02% indicaron que buscan comodidad, 10 para un 9.0% indicaron que buscan rápido y fácil acceso, 11 para un 9.9% indicaron que buscan poder realizar transacciones desde su hogar o móvil, 60 para un 54.05% indicaron que andan buscando todas las opciones anteriores, 0 para un 0% indicaron ninguno.

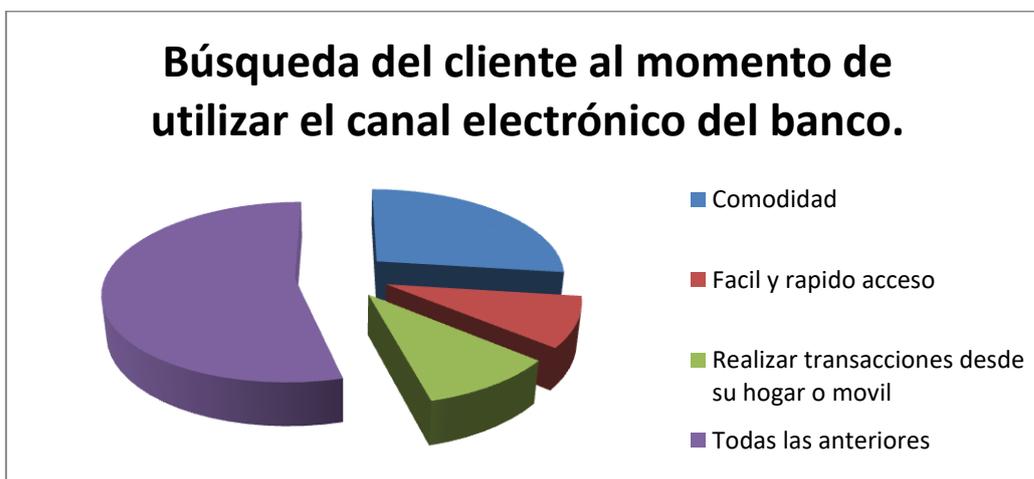


Ilustración 7. Grafico lo que busca el cliente al momento de utilizar el canal electrónico del Banco.

Tabla 8. Usuarios del canal cajero automáticos

Variables	Frecuencia	Porcentual
Si	270	70.12 %
No	115	29.87 %
Total	385	100 %

Fuente: 385 encuestados.

De 385 encuestados 115 para un 29.87% indicaron que no utilizan el canal cajero automático y 270 para un 70.12% indicaron que si utilizan el canal cajero automático.

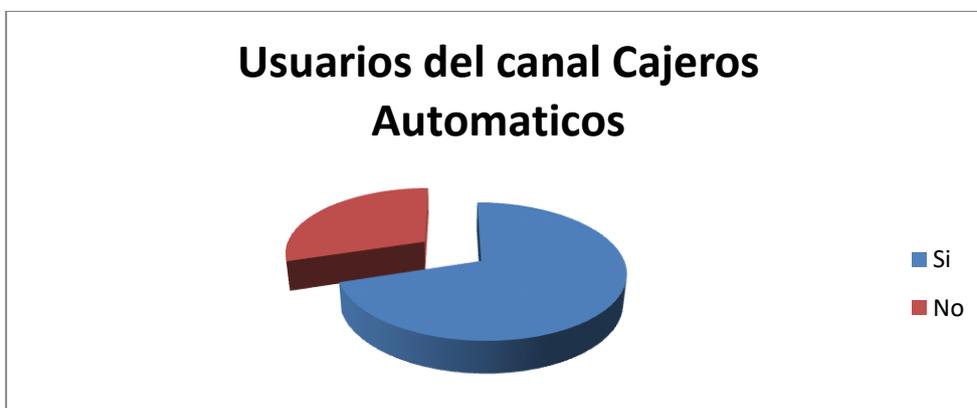


Ilustración 8. Grafico de los Usuarios del canal Cajeros Automáticos

Tabla 9. Frecuencia de uso del canal cajero automático

VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
Diario	80	29.62 %
Semanal	150	55.55 %
Quincenal	30	11.11 %
Mensual	10	3.70 %
Nunca	0	0 %
Total	270	100 %

Fuente: 270 encuestados que utilizan los cajeros automáticos.

De los 385 encuestados indicaron que la frecuencia del uso el canal cajero automático es 80 para un 29.62% lo utiliza diario, 150 para un 55.55% semanal, 30 para un 11.11% quincenal, 10 para un 3.70% los utiliza mensual 0 para 0% nunca los utiliza.

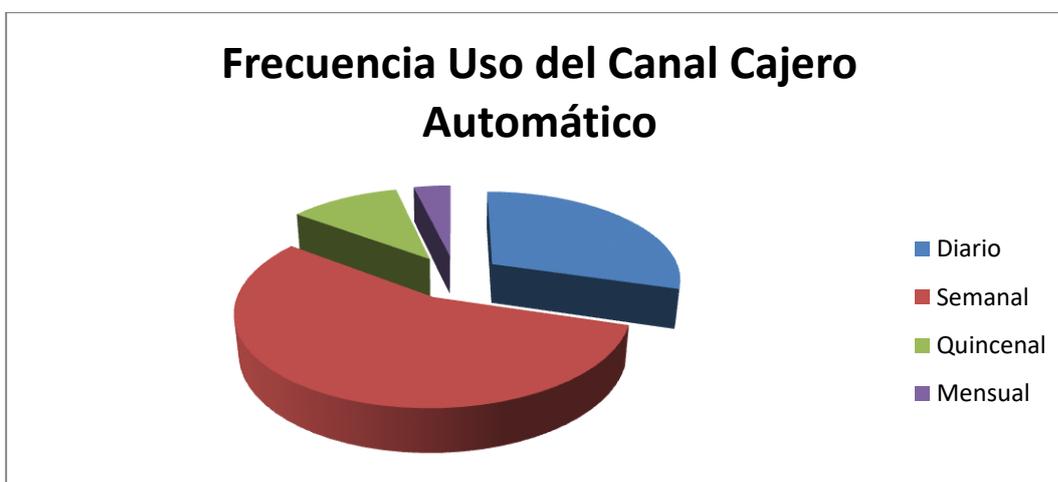


Ilustración 9. Gráfico de la Frecuencia del uso del Canal Cajero Automático.

Tabla 10. Consideración del fácil acceso al canal cajero automático del Banco.

VARIABLES	Frecuencia	Porcentual
Si	70	25.93 %
No	200	74.07 %
Total	270	100 %

Fuente: 270 encuestados.

De los 270 encuestados, que dijeron utilizar el canal cajero automático 70 para un 25.93% dice es de fácil acceso, 200 para un 74.07% indica no son de fácil accesos los cajeros automáticos.

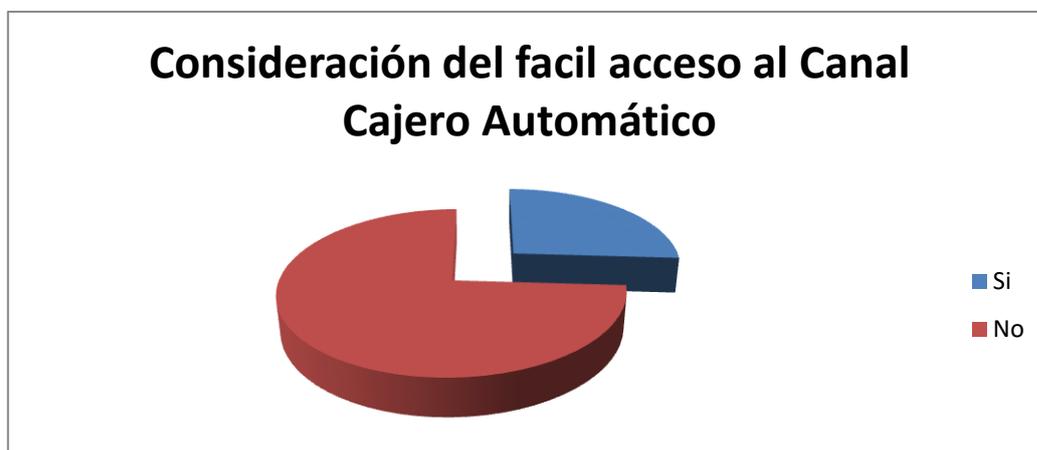


Ilustración 10. Grafico de la Consideración del fácil acceso al canal Cajero Automático.

Tabla 11. Satisfacción al utilizar los servicios a través de los canales de acceso al banco.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Si	95	24.67 %
No	290	75.32 %
Total	385	100 %

Fuente: 385 encuestados

De los 385 encuestados que dijeron utilizar los canales de acceso al banco 95 para un 24.67% lo encontró satisfactorio, 290 para un 75.32% lo encontró insatisfactorio.

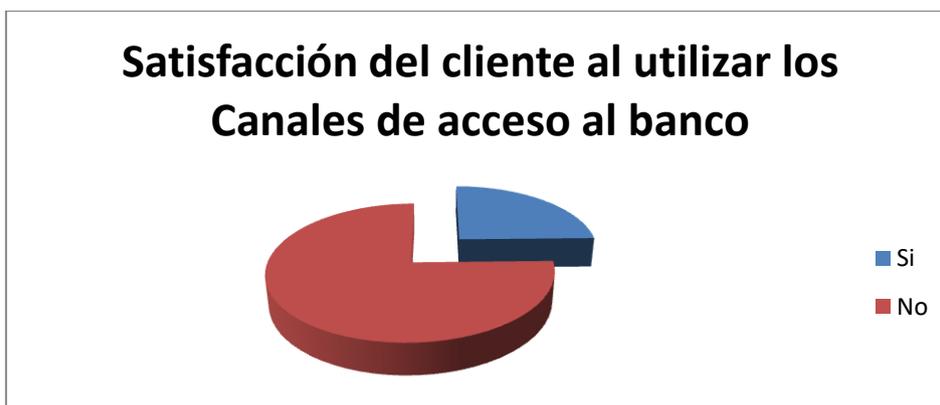


Ilustración 11. Gráfico de la Satisfacción del cliente al utilizar los canales de acceso al Banco.

Tabla 12. Frecuencia del uso del canal call center.

Variable	Frecuencia	Porcentual
Diario	15	3.90 %
Semanal	43	11.16 %
Quincenal	69	17.92 %
Mensual	78	20.25 %
Nunca	180	46.75 %
Total	385	100 %

Fuente: 385 encuestados

De los 385 encuestados que indicaron la frecuencia con la que utilizan el canal call center 15 para un 3.90% lo hace diario, 43 para un 11.16% lo hace semanal, 69 para un 17.92% lo hace quincenal, 78 para un 20.25% lo hace mensual y 180 para un 46.75 nunca lo utiliza.

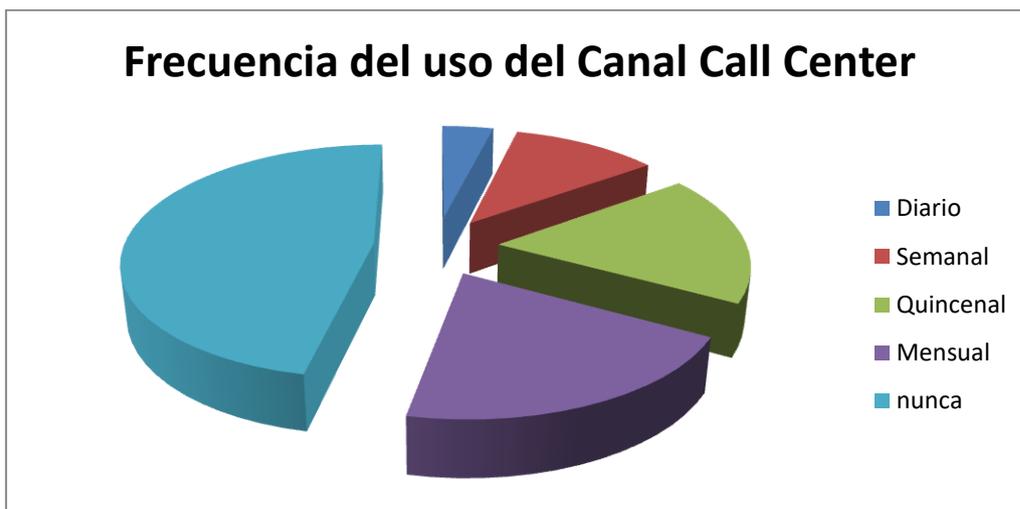


Ilustración 12. Grafico de la frecuencia del uso del canal Call Center.13

Tabla 13. Consideración del servicio a través del canal call center.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Excelente	11	2.85 %
Bueno	21	5.45 %
Regular	188	48.83 %
Malo	55	14.28 %
No lo utiliza	110	28.57 %
Total	385	100 %

Fuente: 385 encuestados

De los 385 encuestados la consideración del servicio a través del canal call center 11 para un 2.85% indica que es excelente, 21 para un 5.45% indica que es bueno, 188 para un 48.83% indica que es regular, 55 para un 14.28% indica que es malo y para 110 con un 28.57% indica que utiliza este canal.



Ilustración 13. Grafico de la consideración del Servicio al cliente a través del canal Call Center.

Tabla 14. Principales inconvenientes al utilizar el canal call center.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Largas esperas	250	64.93 %
Se caen las llamadas	30	7.79 %
Deficiente servicio por los representantes	10	2.60 %
No tienen líneas para el interior	8	2.1 %
Otros	87	22.59 %
Total	385	100 %

Fuente: 385 encuestados.

De los 385 encuestados dijeron que los principales inconvenientes que han presentado al utilizar el canal call center 250 para un 64.93% largas esperas, 30 para un 7.7% se caen las llamadas, 10 para un 2.60% deficiente servicio por parte de los representantes, 8 para 2.1% no tienen líneas para el interior, 87 para un 22.59% reportaron otros inconvenientes.

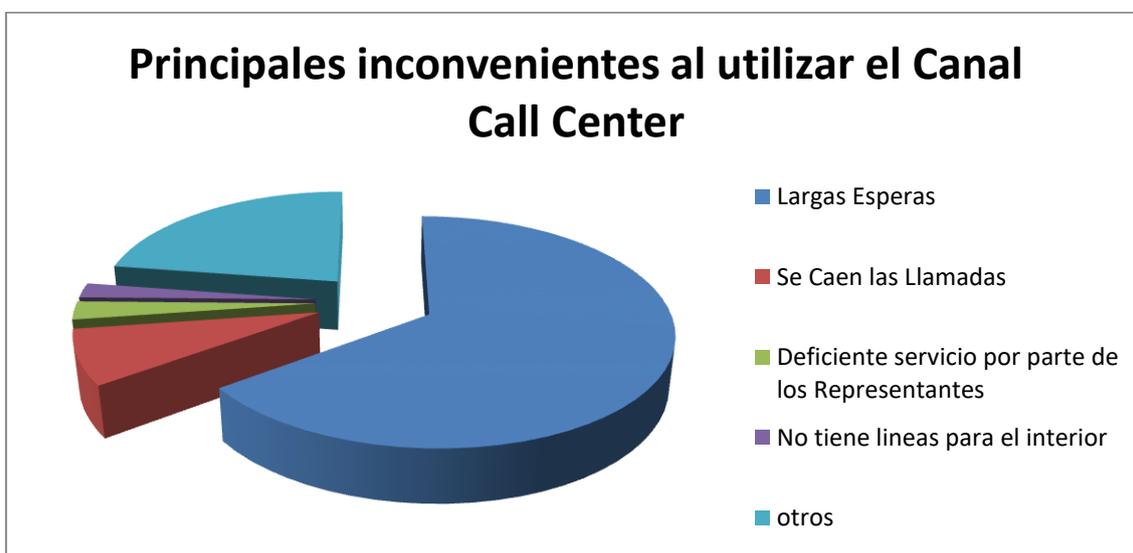


Ilustración 14. Grafico de los principales inconvenientes al utilizar el canal Call Center.

Tabla 15. Inconvenientes presentados al solicitar un servicio en los canales de acceso al banco.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Pocas sucursales	248	64.41 %
Plataforma electrónica con procesos complejos	21	5.45 %
Personal poco capacitado	20	5.19 %
Otros	96	24.93 %
Total	385	100 %

Fuente: 385 encuestados

De los 385 encuestados dijeron que los inconvenientes al solicitar un servicio en los canales del banco 248 para un 64.41% indica pocas sucursales, 21 para un 5.45 % indica plataforma electrónica con procesos complejos, 20 para un 5.19% indica que personal poco capacitado, 96 para un 24.93% indica otros inconvenientes.

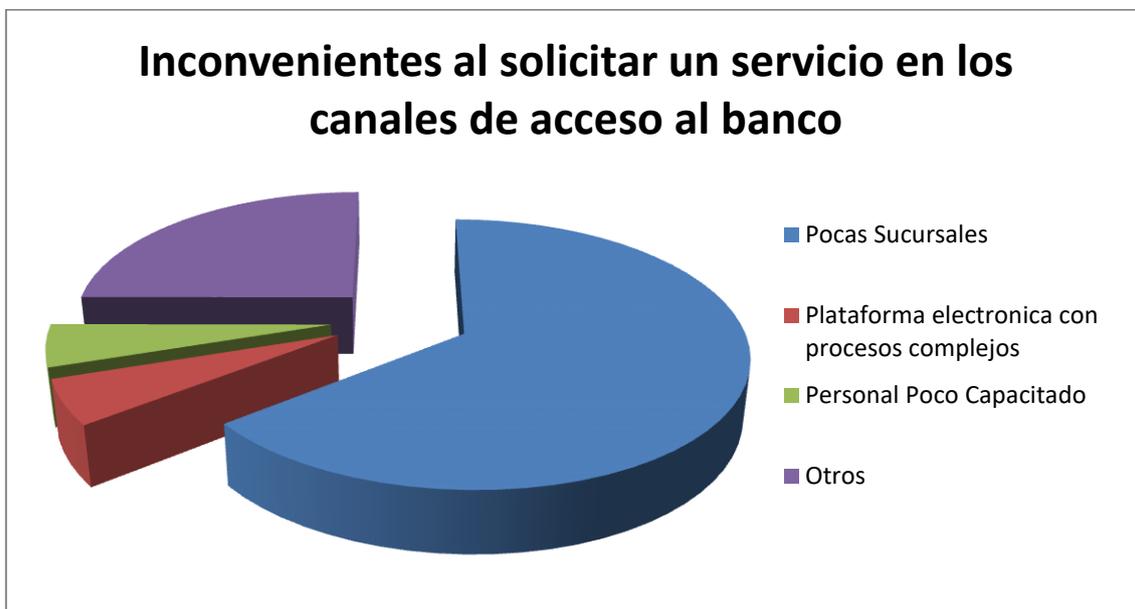


Ilustración 15. Gráfico de los inconvenientes al utilizar un servicio en los canales de acceso al Banco.

Tabla 16. Sexo de los clientes.

Variables	Frecuencia	Porcentual
Masculino	280	72.8 %
Femenino	105	27.2 %
Total	385	100 %

Fuente: 385 encuestados

De los 385 encuestados el sexo es 280 masculino para un 72.8% y 105 femenino para un 27.2%



Ilustración 16. Gráfico sexo de los clientes.

Tabla 17. Edad de los clientes.

Variables	Frecuencia	Porcentual
21-31	160	41.55 %
32-42	158	41.03 %
43-53	34	8.83 %
53-63	33	8.57 %
64-74	0	0 %
Total	385	100 %

Fuente: 385 encuestados

De los 385 encuestados sus edades son de 21-31 para un 41.55%, 32-42 de 158 para un 41.03%, de 43-53 de 34 para un 8.83%, de 53-63 para un 8.57% y edad entre 64-74 0 para un 0% de los encuestados.



Ilustración 17. Edad de los clientes

2.4.1.3 Análisis de la encuesta.

Luego de haber recolectado la información pertinente para el análisis de la encuesta y respondiendo a los objetivos propuestos la mayor frecuencia del uso de los clientes a los canales de acceso al banco es mensual, para un 64.93%, también con la recolección de información se pudo conocer cuál es el canal de preferencia de los clientes al momento de acercarse al banco y este es el Canal Sucursal para un 61.03%, este canal permite a los clientes recibir información, desembolsos, y todo tipo de servicio que ofrece el banco, el servicio brindado a través del canal de mayor preferencia, las sucursales fue calificado como bueno con un 57.14% y los principales inconvenientes que presentan los clientes fueron pocas sucursales a pesar de ser el canal preferido por los clientes del banco, es el que obtuvo mayor porcentaje en cuanto a las quejas para un 64.41%, debido a las pocas que existen, los clientes se quejan a menudo por esta situación. Esto se le atribuyen también la falta de cajeros automáticos en puntos accesibles al cliente esto calificado con un 74.07%, lo cual indica un alto grado de inconformidad por parte de los clientes que prefieren dicho canal. La consideración por parte de los clientes en cuanto al servicio brindado por los representantes del banco fue de un 64.93 % catalogado como bueno, ya que según los clientes encuestados estos se sienten a gusto con el servicio que le brindan los empleados principalmente los del canal sucursal con los cuales pueden tener contacto directo al momento que decidan dirigirse a dicho canal. Los clientes encuestados expusieron sus diferentes diversos puntos de vista lo cual permitió obtener información para conocer que perciben los clientes en cuanto a los canales de distribución utilizados por el banco. La mayoría de los clientes encuestados se sienten satisfechos por lo que el banco ofrece; pero no por esto no dejan de presentar sus quejas al momento de tener acceso a cualquiera de los canales de acceso al banco. Los 385 encuestados fueron objetivos y puntuales en sus respuestas lo cual permitió tener una idea clara de la situación existente dentro del banco en cuanto a los canales de distribución del banco. Para el canal call center la principal queja por parte de los clientes para un 64.93% son las largas esperas que deben tener al momento de acercarse vía este canal al banco, este alto porcentaje permitirá tomar medidas en cuanto al manejo del mismo. La mayor

cantidad de encuestados es de sexo masculino para un 72.8% y con clientes relativamente jóvenes de 21-31 para un 41.55 %.

2.4.1.4 Entrevistas a gerentes.

Para las entrevistas se seleccionó la Sra. María Teresa Pérez la cual ocupa la posición de Gerente Pymes para el área de Negocios, ésta indicó que si conoce los canales de distribución del banco utilizados para dicho periodo, los cuales los catalogó como buenos, principalmente el canal sucursal el cual según los datos arrojados por las encuestas es el canal de preferencia. La Sra. María Teresa conoce cuales son los manejos de los diferentes canales de distribución del banco ya que posee una vasta experiencia de más de 30 años en la banca, en cuanto al servicio brindado en los diferentes canales resaltó las debilidades que existen en los canales call center dada la cantidad de quejas que percibe el banco por parte de los clientes.

Las recomendaciones expuestas por parte de la Sra. María Teresa Pérez es que se realicen la apertura de nuevas sucursales más accesibles a los clientes mediante la propuesta a la alta gerencia del banco, se capacite, se les de entrenamientos al personal que trabaja en los diferentes canales para que puedan monitorear la calidad del servicio brindado.

Consideró el cierre de sucursales como algo que afecta al banco de manera directa.

Sus recomendaciones fueron oportunas ya que la misma lo vio desde un panorama más amplio y de cara a salvaguardar la calidad del servicio brindado en el banco.

La Sra. María Teresa agregó, que el banco dado la solvencia que posee deber invertir en más recursos para los canales de distribución del banco y de esta forma se mitigue las quejas por parte de los clientes.

2.5 Diagnostico

En los resultados de la investigación realizada mediante diversas técnicas y métodos tales como encuestas y entrevistas, basada en la recopilación de información la cual permite arrojar resultados contundentes, ayudan a identificar las diferentes situaciones que provocaron la problemática en los diferentes canales de distribución del banco. Mediante los objetivos propuestos y las técnicas utilizadas se logró identificar cual es el canal de preferencia del Banco Promerica; es el canal sucursal, éste posee un alto porcentaje de aceptación en cuanto a ser el preferido por el cliente; pero al mismo tiempo un alto grado a las quejas por las faltas de las mismas, las sucursales reciben un alto porcentaje de clientes diariamente lo cual se puede llegar a la conclusión que esto se debe a que los clientes no están bien informados y no utilizan el canal alternativo a este que es el Internet Banking con mayor frecuencia, el canal IB, el cual quedó en segundo lugar de aceptación por parte de los clientes encuestados, lo que evidencia que se necesitan crear más canales de este tipo para poder satisfacer la demanda de los clientes en el lugar donde se encuentren y de esta forma mitigar el nivel de quejas por parte de los mismos. Los clientes del banco se sienten satisfechos en cuanto al personal que brinda el servicio en el canal de preferencia que es la sucursal, pero esto no confirma que están del todo capacitados para realizar la labor con excelencia dentro del canal correspondiente. Los representantes que ofrecen el servicio dentro del canal sucursal y call center fueron catalogados como buenos, pero si necesitan ser mejor capacitados, de igual forma estos necesitan ser mejor capacitados y entrenados para mantener los estándares de servicios que el cliente necesita. Los resultados arrojaron información en cuanto al canal Internet Banking que el 71.16% no utiliza este canal, debilidad provocada mas por falta de conocimiento, puesto que los clientes prefieren trasladarse a una sucursal, realizar largas filas pudiéndolo hacer desde su celular o computadora, este los clientes lo consideran necesario donde lo que más buscan es fácil y rápido acceso. Para estos casos, el canal Internet Banking debe seguir mejorando su plataforma de manera que el cliente pueda obtener lo que anda buscando a través de dicho canal siendo este diseñado para proporcionar comodidad al cliente. El canal cajero automático presentó un alto grado de inconformismo

debido a que existen pocos, lo cual dificulta el acceso por parte del cliente, este canal fue implementado no hace mucho tiempo en el Banco Promerica dada la necesidad del cliente y la misma demanda, pero quedándose limitado a solo estar establecidos en las pocas sucursales que existen, a esto se debe la mayor frecuencia con la que los clientes utilizan el canal cajero automático es semanal, esto puede indicar que si hubiesen canales de este tipo más accesible a los clientes la frecuencia al mismo sería mayor y esto provocaría una mayor satisfacción con el cliente. Se propone sistemas que permitan al banco poner más cajero, pero que esto no le aumente el gasto y a la vez seguridad al cliente. La gerente entrevistada, expresa su punto de vista lo cual permite tener una percepción de su parecer en cuanto al funcionamiento de los canales de distribución del banco, la misma ha identificado debilidades que pudieran verse como oportunidades en donde el banco salga beneficiado y el personal que trabaja para este. Exhorta a que los empleados sean capacitados principalmente los del canal call center, este canal fue catalogado como regular, lo cual revela se encuentra en un estado crítico el cual debe prestársele atención ya que es un de las principales vías de acceso al banco. Su servicio ha sido catalogado como deficiente y los representantes deben estar mejor capacitados ya que a diario se reciben quejas por parte de los clientes por el servicio brindado a través de dicho canal. Sus observaciones como gerente de área son validas y cumplen con los objetivos propuestos de la investigación. El mayor porcentaje de edad en los encuestados lo obtuvo el sexo masculino, lo cual indica que estos son los que poseen más productos con la institución, el cual podría ser visto como los que tienen más poder adquisitivo. La población de clientes del banco es sumamente joven con edades comprendidas entre los 21-42 años de edad.

CAPITULO III. MEJORAS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCION DEL BANCO PROMERICA ENFOCADOS EN LA SATISFACCION DEL CLIENTE.

Las mejoras continuas en las empresas permiten alcanzar el nivel de excelencia deseado. Las mejoras en todas las áreas de la organización tales como, capacidades del personal, eficiencia de los recursos, relaciones con los clientes, servicios y demás áreas permitirán alcanzar mejores resultados en los objetivos propuestos. Las mejoras continuas dan la oportunidad a las empresas de ser más innovadoras, fomentar la satisfacción de los clientes, reducción de tiempos y demás funciones que garantizaran nuevas alternativas para mejorar. La innovación a través de las mejoras tiene un gran efecto en las organizaciones.

3.1 Descripción de la propuesta

La propuesta consiste en la implementación de mejoras que puedan ser sostenidas en el tiempo enfocado en garantizar que los canales de distribución utilizados en el Banco Promerica satisfagan el servicio brindado a los clientes de la institución financiera. La misma debe estar dotada de los recursos necesarios para su implementación y de mano con el apoyo del personal que los aplicará y llevara a cabo. El Banco Promerica se encuentra en el periodo 2016 en un proceso de cambios y reducción de gastos; por lo que para este periodo no se tiene proyectado la apertura de nuevas sucursales; canal de preferencia elegido por los clientes, por lo que la propuesta está dirigida en fortalecer las que ya se tienen, para esto se recomienda incrementar la eficiencia de los procesos en las mismas y auxiliarse de sistemas que faciliten la cercanía con el cliente, realizar mejoras en el servicio a través de canales de de distribución adecuados.

3.2 Objetivos de las Mejoras

- ❖ Fidelizar a los clientes.
- ❖ Reducir quejas e inconformidad con los clientes.
- ❖ Consolidar lo que se tiene con los recursos que se dispone y reducir gastos.
- ❖ Proponer Mejorar el servicio brindado en el canal call center ya que el mismo posee muchas debilidades en cuanto al servicio.
- ❖ Proponer mejoras en los incentivos y motivaciones a los empleados de los diferentes canales.
- ❖ Contar con sistemas actualizados que garanticen la fidelidad de los clientes.
- ❖ Definir mecanismos que le permitan al banco alcanzar metas propuestas en mejorar la calidad del servicio en los canales de distribución del banco.
- ❖ Eficientizar los procesos utilizados en los canales de distribución el banco.
- ❖ Involucrar al personal responsable de facilitar los servicios los diferentes canales de distribución del banco.

3.3 Análisis FODA



3.4 Estrategias para el logro de los objetivos.

Para la fidelización de los clientes se sugiere realizar campañas que premien al cliente poder realizar transacciones en los diferentes canales de acceso al banco, canal internet banking, premiar el asesor al canal ya sea con la generación de boletos electrónicos, puntos que puedan redimir entre otros beneficios.

Para la reducción de quejas e inconformidad de los clientes al utilizar los canales de acceso al banco se establecerá sistemas de automatización, personalización, reducción de largas esperas en el canal call center, y canal sucursal el cual es donde se concentran la mayor cantidad de clientes que acceden al banco.

Para consolidar lo que se tiene, se le realizaran mejoras continuas a los diferentes canales, se capacitará a los empleados que faciliten el servicio a los clientes.

Para mejorar el servicio brindado en el canal call center se medirán la calidad del servicio brindado diariamente y se mitigaran las largas esperas a través de sistemas de software que permitan reducir las mismas.

Para mejorar la calidad del servicio a nivel macro dentro de la organización ya que es una empresa de servicios, se utilizar la estrategia del Mystery Shopper con esta se busca saber como el personal esta brindado el servicio principalmente en el canal sucursal y call center que es donde se trabaja más directo con el cliente. Se incentivará y motivara a los empleados a brindar una mejor calidad en el servicio.

Con la estrategia Ganar-Ganar se buscaría satisfacer al cliente y a la vez que el banco no perciba perdidas al implementar las mejoras, ya que todo plan de acción y sistemas de innovación conlleva recursos.

Definir los objetivos específicos que se quieren lograr y proyectarlos a corto, mediano y largo plazo.

Eficientizar los procesos evitando el re-trabajo, la repetición de funciones, canales más seguros asequibles a los clientes.

La estrategia de integrar al equipo de trabajo permitirá que estos se sientan motivados a brindar un servicio de calidad.

3.5 Plan Operativo basado en tácticas para el logro de los objetivos.

Este plan operativo basado en las diferentes estrategias y tácticas permitirá identificar e indicar las acciones a tomar para lograr los objetivos propuestos en el plan de mejora antes descritos. El siguiente plan de operativo está enfocado en realizar aportes que mejoren los canales de distribución del Banco Promerica, apoyándose en las herramientas y recursos disponibles, debido a que lo que se quiere es reducir costes, mitigar quejas y riesgos de perder clientes. Este plan operativo permitirá indicar las acciones a tomar para lograr los objetivos propuestos en el plan de mejora antes descritos, para esto se propone la implementación a corto plazo con sugerencias a la alta gerencia.

3.5.1 Primera Táctica. Fidelizar a los clientes

Se propone la táctica a corto plazo de reforzar el plan de fidelización de los clientes. Con esto se busca fortalecer los beneficios que se les brinda a los clientes, sin la necesidad de tener que incurrir en muchos costes para de esta forma afianzarlos en la institución y evitar que prefieran otras opciones debido a las debilidades existentes en los diferentes canales de distribución del banco. Como captar un cliente es más costoso que retenerlo, lo que se desea lograr es que el cliente que utilice los canales lo haga de manera recurrente, aunque está demostrado que un cliente satisfecho no significa que volverá al lugar donde le brindaron el servicio. Un cliente que vuelve a menudo a solicitar un servicio al banco es un cliente fidelizado puesto que aunque tenga otras opciones, se mantiene requiriendo los servicios del banco. El objetivo es que el cliente se fidelice al banco en todos los canales de acceso, y para llevar a cabo la propuesta se necesitaran estrategias de comunicación enfocadas en satisfacer al cliente

Para este periodo el banco cuenta con varios sistemas de fidelizacion de los clientes, el principal de estos es el programa de puntos que ofrece el banco; el cual por cada RD\$100.00 se genera un punto el cual el cliente puede cambiar cuando tenga 750 puntos acumulados, se propone robustecer este beneficio que se les brinda a los clientes, aunque ya el plan es bien aceptado por el cliente se propone adaptarlo a los canales de distribución, dígase se propone

que los clientes que por ejemplo tengan más visitas al canal Online reciba el doble de puntos, esto permitirá que más clientes entren a la pagina del banco, realicen sus transacciones vía ACH o Internet Banking y no tengan la necesidad de trasladarse al canal sucursal, ya para los casos de clientes que prefieren el canal sucursal se propone que se le otorgue una tarjeta preferencial de acuerdo al producto que posea , segmentarlo, y que esta tarjeta le permita obtener descuentos en % del valor de sus estados de cuenta. Esto garantizaría que los clientes que utilicen el canal sucursal deseen adquirir la tarjeta preferencial para aprovechar los beneficios que esta pueda brindar.

Como la satisfacción es un "sentimiento" se propone realizar campañas de fidelizacion a las mujeres ya que este segmento en las encuestas estuvo por debajo del de los hombres, se propone realizar programas de fidelizacion que atraigan este target de público a los diferentes canales, regalando artículos promocionales para mujeres.

Proponer una campaña llamada "agradezco su visita" con la cual se busca premiar la visita del cliente a la sucursal, esto no necesariamente con beneficios monetarios, pudiese ser colocándole al cliente algún suvenir o algo que lo haga sentir importante dentro del canal sucursal para este caso.

3.5.2 Segunda táctica. Implementación de un sistema de actualización de datos.

Para esto se propone, a través de un sistema de actualización de datos identificar cuáles son las zonas o puntos donde se concentran la mayor cantidad de clientes, y ubicar en estas zonas ya conocidas agentes bancarios que puedan realizar transacciones, tal cual como si estuviesen dentro del canal sucursal del Banco.

3.5.3 Tercera táctica. Alianzas estratégicas.

Esta táctica se basa en proponer alianzas estratégicas con otras instituciones financieras que poseen muchas sucursales a nivel nacional para que el cliente pueda asesar al banco a través de estas, pero haciendo alusión y diferenciando sus servicios y productos. Promover dichos puntos de acceso para que el cliente pueda dirigirse hacia ellos y de esta forma mitigar la insatisfacción por parte de los clientes en cuanto a la lejanía de los mismos. A lo interno del canal

proponer la implementación, ya que no existe de agentes personalizados, dígame, personal que de atención personalizada al cliente sin tener que hacer largas esperas cuando sean casos de servicios rápidos como impresiones de estados, consultas de balances, evitar los re- trabajos y las demoras a través de la implementación de este recurso.

3.5.4 Cuarta táctica. Implementación de nuevos sistemas de Software para el canal Call Center.

En el caso del canal call center, se propone la implementación de un nuevo software automatizado IVR (Interactive Voice Responser), en conjunto con el servicio personalizado de los representantes, este software debe estar dotado de sistemas de precisión y flexibilidad, que permitan que los clientes se comuniquen fácilmente con el banco a través del buen desarrollo de aplicaciones de autoservicio que ahorren tiempo y dinero tanto al cliente como a la institución. Con este se buscaría que de esta manera se puedan tomar acciones concretas en cuanto a su funcionamiento, todo esto de la mano de un sistema de encuestas que permitan al mismo tiempo catalogar el servicio brindado lo cual permitirá el feedback con los clientes que utilizan el canal Call Center. También proponerlo como herramienta de captación de clientes ya que el mismo sistema lleva a cabo controles estadísticos de los clientes que acceden al canal, a través de esto se puede medir que los clientes andan buscando cuando llaman al banco, conocer cuáles son sus mayores inquietudes y demás. En el caso de los representantes se propone capacitarlos en cuanto al conocimiento de los productos del banco, para que puedan brindar un servicio eficiente y de esta manera evitar demoras y largas esperas a los clientes que acceden al banco vía telefónica.

3.5.5 Quinta Táctica. Concientización del uso del canal Internet Banking.

Para el canal Internet Banking se propone primero concientizar a los clientes a utilizar este canal más a menudo; haciéndoles alusión de que este le permite reducir tiempo, hacer largas filas y tener que movilizarse del lugar donde se encuentre. Para esto se proponen campañas que fomenten el uso de este canal, con la ayuda de las redes sociales y demás medios de comunicación moderna, haciendo promociones que premien al cliente al momento que

accedan y realicen transacciones a través del Internet Banking, ya que este medio en ocasiones sale más económico para el cliente, ya que no conlleva gastos solo los que se exponen por la ley. Se propone la implementación en las sucursales de los equipos dígase (computadoras) donde los clientes puedan registrarse desde el canal sucursal, ya que se da el caso en que los clientes llegan al canal sucursal buscando ayuda para poder asesar al canal Internet Banking ya que no puede hacerlo directamente.

3.5.6 Sexta táctica. Creación de aplicaciones.

Se propone la creación de una APPS para la República Dominicana. Debido a que las que existen están en los países del grupo que se encuentran en Centroamérica y en la República Dominicana aun no existe, esto permitirá que el cliente pueda asesar con solo un clip desde la comodidad de su celular. Esto es una desventaja que posee el banco en cuanto a este canal y en comparación a otros bancos del país y la región.

3.5.7 Séptima Táctica. Reducción costos para el uso de los cajeros automáticos.

Para el canal Cajero Automático se propone; debido a que el banco para el periodo 2016 no tiene en perspectiva aumentar el número de los mismos reducir el costo del uso en otros banco, dígase, consulta de balance, retiros, realizar campaña de promoción informándole a los cliente acerca de esto para que conozcan la facilidad que otorga el banco y de esta manera fidelizarlos y que no se vean en la obligación de retirar la tarjeta de crédito, también se propone permitir el retiro vía ventanilla en otros banco del mercado local que posean mayor cobertura a nivel nacional, principalmente zona sur y norte del país.

3.5.8 Octava Táctica. Plan de motivación a los empleados de los diferentes canales de distribución del banco.

Con esto se busca el logro de objetivos y consecución de resultados la cual es mejorar los servicios brindados en los canales ya existentes consolidando, afianzando y brindado un servicio que llene las expectativas de los clientes. Para esto se propone enfocarse en lo que se tiene, lo que se quiere y como se

van a obtener, con estos planes se busca satisfacer las necesidades personales, profesionales, y organizacionales de los colaboradores para lograr los objetivos los cuales son tener colaboradores motivados que brinden un servicio de calidad en los canales de distribución haciendo que estos se fortalezcan y satisfagan las necesidades de los clientes.

Debido a que se busca dentro del marco de las mejoras reducir costos, las motivaciones a los colaboradores tales como:

Viajes: para esto se propone que los colaboradores puedan ganar este tipo de incentivo al brindar calidad en los servicios, los cuales deben ser medibles y evaluables, utilizando herramientas para los mismos, darles la oportunidad de que puedan disfrutar de relajación a través de su trabajo en brindar un servicio de calidad en los canales donde presten el servicio.

Tiempos libres: en vista de que lo que se necesita es reducir los gastos en incentivos y mantener a los colaboradores motivados, se propone considerar darle tiempo extra libre a los colaboradores siempre y cuando no afecten la carga laboral del canal donde se encuentren, esto motiva al colaborador a realizar sus tareas dentro del canal (en los casos del canal sucursal y call center) más animado le sentará y no se será de alto costo para la institución.

Regalos: motivaciones con objetos como gorras, t-shirt, camisetas, bonos de regalos, ordenes de compras que no superen los RD\$3,000.00, regalos para los hijos en donde el empleado gane una cierta cantidad de puntos por tareas específicas dentro de los diferentes canales, los cuales los puede canjear por los objetos antes mencionados.

3.5.9 Novena táctica Implementación de aplicaciones (APPS).

Se propone la implementación de la usabilidad de aplicaciones, lo cual permita tener procesos más ágiles y efectivos. El Banco Promerica para la Republica Dominicana no posee aplicaciones que permitan rápido y fácil acceso a los diferentes canales y productos del banco se propone la implementación de aplicaciones APPS que resulten fáciles de usar y que cumpla la finalidad para lo que fue creada. Que exista un modo de medir la aceptación del cliente mediante encuestas de satisfacción enviadas por la misma APPS.

Esto consistiría prestar servicios relevantes en base al contexto, la ubicación y la tecnología con los clientes. Aprovechar esta facilidad que brinda la

tecnología en el sector financiero permite reducir costos y agilizar procesos. La puesta en práctica y desarrollo de la aplicación de APPS, esta se trataría de la propuesta o implementación que ofrezca datos y novedades sobre las ofertas del banco (promociones, ofertas, descuentos, información sobre tasas, instrumentos financieros y demás productos bancarios).

Ofrecer información personalizada y transacciones, esto se propone mediante el uso de herramientas de seguridad donde la aplicación ofrezca información sobre saldos de cuentas, pagar facturas, realizar transacciones, compras de divisas, pagos de tarjetas, recibir alertas por transacciones sospechosas y demás.

Proponer a través de las APPS la funcionabilidad de procesos donde puedan depositar cheques, pagar tss, y demás servicios sin necesidad que tener que visitar una sucursal el cual según datos arrojados anteriormente fue el de mayor frecuencia de visita de los diferentes canales de distribución del banco.

3.5.10 Decima táctica. Concientización de los clientes para el uso de los canales.

Concientizar a los clientes en cuanto al uso correcto de los diferentes canales de distribución del banco para esto se propone establecer mecanismos que permitan conocer los tipos de transacciones que realizan los clientes y donde acostumbran a realizarlo. El uso de segmentación de clientes de acuerdo al tipo de producto, la frecuencia con la que accede al canal para de esta manera conocer cuáles son los de más demanda y utilizar estrategias que los mueva a utilizar los de menor.

Educar al cliente, enfatizando la toma de conciencia en cuanto al uso de canales mixtos tales como sucursales, internet banking, cajeros automáticos y call center del banco proponiendo enfatizar en la conveniencia, facilidad de uso y superación de los temores en el uso de estos con el fin de motivar a los usuarios a utilizar los diferentes canales de acceso al banco. Utilizar todas las vías posibles para realizar encuestas de satisfacción que permitan medir la percepción del cliente en cuanto a los diferentes canales de distribución de banco.

Concientizar al cliente haciendo promociones que premien el uso de los canales mixtos del banco, como es el caso del canal sucursal, dentro de este

se debe fomentar el autoservicio, lo cual provocará que el cliente no dependa totalmente de la atención de un representante de servicio al cliente sino que este pueda realizar las transacciones que desee directamente, para esto se necesita los dispositivos necesarios dentro del canal sucursal.

Concientización en cuanto al uso de la fijación de precios en los cajeros automáticos, debido a que solo existen nueve (9) cajeros automáticos del banco en todo el país, es permitir que puedan realizar más transacciones sin costo de lo establecido en el periodo 2016, lo cual solo permite 5 retiros gratis al mes.

3.5.11 Undécima táctica. Optimización de la página Web.

La Pagina web de Banco Promerica, www.promerica.com.do permite acceder al canal IB, donde el cliente puede realizar transacciones desde la comodidad de su móvil o computadora, pero existen múltiples quejas en cuanto a la forma en cómo se accede a través de dicho canal por la existencia de un teclado virtual que se utiliza lo cual el cliente lo encuentra tedioso y poco funcional, para esto se propone la implementación de un nuevo método de acceso a través del canal IB que el cliente se sienta cómodo al utilizarlo. Para esto se recomienda tomar como referencia la experiencia de otros bancos en cuanto a la forma de acceder a sus páginas WEB y tomarlos como punto de referencia para realizar mejoras en las debilidades de mejoras de los mismos.

3.5.12 Duodécima táctica. Relanzamiento de los canales de distribución del Banco.

Se propone un plan de relanzamiento de los diferentes canales, esto se propone debido a que lo que se quiere es consolidar lo que se tienes sin tener la necesidad de incurrir en costes, de manera que permita cambiar la percepción de los clientes en cuanto al uso de los canales, se propone una coordinada gestión de cambio, que se quede en la mente de los clientes.

Se propone mejoras en los procesos utilizados en el canal sucursal y call center enfocándolos de manera que estos sean más eficientes y eficaces para dar un servicio de calidad optimizando los recursos disponibles.

Optimización de los procesos, ya que estos permitirán un buen funcionamiento dentro del canal reduciendo los re trabajos, y dar una mejor respuesta al cliente que visita cualesquiera de los canales de distribución del banco.

3.5.13 Decimotercera Táctica. Realizar estrategias de Benchmarking.

Esto debido a que la banca es uno de los sectores más competitivos y debilidades como las antes expuestas resaltan la necesidad de proponer estrategias de este tipo la cual permitirá un buen funcionamiento del banco en el mercado, eficiencia operativa ya que esto permitirá conocer la productividad de los canales de distribución del banco y hacer comparaciones con otras instituciones que ofrecen la misma gama de productos y servicios. Estas estrategias consistirán en adaptar estándares de excelencia utilizados en otros bancos en cuanto al uso de los canales de distribución utilizados en el Banco Promerica. Para esto se propone tareas de espionajes, tareas de inteligencia, lo cual permita obtener información de la competencia y a su vez tomar de lo obtenido como punto de referencia para la implementación según la necesidad que se necesite cubrir en el canal de distribución existente tomando en cuenta el no incurrir en costes que sobrepasen lo establecido por la alta gerencia del Banco Promerica.

3.5.14 Decimocuarta táctica. Mejoras en la calidad del servicio que atraigan más clientes a los diferentes canales de distribución del Banco Promerica.

Este será llamado de calidad si cumple con las necesidades de los clientes. La reputación que existe y la percepción de los clientes en cuanto a los canales de distribución del banco debe mejorarse para de esta forma evitar servicio pobre y de mala calidad. Fomentar lineamientos que vayan en pro de aumentar la calidad del servicio a través de campañas de concientización a los colaboradores, sistemas que permitan medir la calidad del servicio en los diferentes canales.

Con la mejora en la calidad del servicio y a través de un elevado compromiso por parte del capital humano del Banco Promerica se puede conseguir la fidelización de los clientes existentes y una buena estrategia de captación de nuevos clientes.

3.5.15 Decimoquinta táctica. Charlas y cursos a colaboradores.

La calidad del servicio va de la mano con una buena gestión de servicio al cliente por parte de los representantes, para esto se proponen charlas y cursos donde se les enseñen a los colaboradores técnicas para mantener al cliente satisfecho (en este caso para canales como sucursal y Call Center), detalles como que aprendan a cumplir las promesas que les hagan a sus clientes dentro del canal, respetar el tiempo del cliente, tener obsesión por los detalles, dígame estar pendiente de cada cosa que necesite el cliente dentro del canal, estos casos aplican para la banca en línea donde se necesita un monitoreo constante de la forma en cómo los clientes realizan sus transacciones vía online. De igual forma que el representante sea cortés, mantenga su rol como profesional, que de seguridad al cliente al momento de acceder a cualquiera de los canales de distribución que desee.

3.5.16 Decimosexta táctica. Implementación un dpto. De inteligencia de negocios.

La cual se propone para estar a cargo de identificar las oportunidades que se puedan presentar para mejorar la calidad de los servicios y a su vez de los canales de distribución del Banco Promerica, diseñar estrategias procesos menos complejos, manejo del tiempo, evitar el re trabajo y demás variables que afectan el servicio. Con el sistema de inteligencia de negocios se permitirá conocer a más profundidad con la generación de data que permita almacenar datos para tomarlo como punto de partida para la toma de decisiones. Con esto se busca aprovechar la información que ya se tiene de los canales y el mercado para mejorar las operaciones del banco. Esta propuesta queda tentativa ya que la misma conlleva de la utilización de nuevos recursos, dígame invertir; posición la cual no es prudente para el banco para este periodo donde se anda buscando disminución de costes.

3.5.17 Decimoséptima táctica. Integración de productos y servicios.

Se propone también la optimización de los diferentes canales de acceso al banco, esto mediante la integración de los productos y servicios que se brinden a través del canal, en conjunto con el dpto. de marketing donde se diseñen

estrategias y campañas publicitarias que permitan que los clientes conozcan los canales existentes, uso y manejo para de esta forma.

3.5.18 Decimoctava táctica. Mejorar el desempeño del canal Call Center.

Debido a que el canal call center es uno de los canales con más quejas realizadas por los clientes se recomienda implementar sistemas que permitan mejorar el desempeño dentro de dicho canal para de esta forma brindar un servicio de calidad al clientes, que permita mantenerlo satisfecho. Para estos casos se propone medir el rendimiento de los representantes; esto incluye cuanto tiempo tardan en responder las llamadas, cuánto tiempo duro la llamada, cuánto tiempo tuvo que esperar el cliente para que le resolvieran algún tipo de gestión que hubiese solicitado, si tuvo que ser transferido muchas veces, si el representante que le atendió supo responder a la solicitud del cliente, sistemas que permitan medir la calidad de las llamadas, todo esto se propone con la finalidad de poder identificar aquellas áreas débiles del canal call center y poder proponer sistemas de mejoras que garanticen un excelente calidad en el servicio. Se propone crear rutas de procesos para hacerlos mas agiles, en el sentido de se diseñen los pasos a seguir de manera correcta de los principales requerimientos de los clientes, que los representante los conozcan, sepan como ejecutarlos para evitar tener que dejar en espera al cliente ante una gestión que pudiesen manejar directamente.

Se propone de igual forma los siguientes procesos que permitan mejorar el servicio en el canal call center:

Medir, evaluar de manera constante la forma de trabajo realizada por los representantes del call center, para identificar las principales partes donde deben establecerse las mejoras en dicho canal, esto en procesos como en tiempos.

Suplir a los representantes de más información al momento que atiendan una llamada, y de esta manera, tengan las herramientas para darle una respuesta eficiente al cliente.

Integrar las nuevas tecnologías de reconocimiento de voz para mejorar los tiempos de atención al cliente, de esta forma, conjuntamente con una plataforma de gestión de datos permitan agilizar el proceso de espera de los clientes cuando ases en al canal call center.

Permitir que los representantes de call center puedan tener un poco más de flexibilidad y responsabilidad, esto en el Banco Promerica se encuentran un tanto limitados en cuanto a manejo de procesos y servicios, viéndose en la necesidad de llamar al canal sucursal para que le asistan en un requerimiento del cliente, proceso el cual debe manejar a la perfección, puesto que esto demora el tiempo de espera del cliente, ya que debe de estar en espera hasta que el representante investigue una información se supone debe conocer. Con esto ayudara la optimización de los procesos, recursos y se mejorara el compromiso por parte de los representantes los cuales en ocasiones no se sienten capacitados o satisfechos con la labor que desempeñan.

Para evitar las demoras se recomiendan asignarles tareas más puntuales a los representantes las cuales pueda realizar en el menor tiempo posible, cabe mencionar en los caso de que el cliente solo desee consultar balances de sus productos con el banco, luego de haber agotado el proceso de validación de dato el cual, muchos de los clientes se quejan, ya que encuentran tedioso el tema de las muchas preguntas realizadas, aun siendo estas por su seguridad, existan representantes específicos y puntuales para cada labor que requiera el cliente.

También se propone que los representantes manejen todos los productos del banco, puesto que el conocimiento da poder, esto permitirá que cuando el cliente se contacte con el banco se sienta confiado al recibir una información correcta de lo que anda buscando.

Evaluar el desempeño de los representantes del call center, ofrecerles coaching para suplir aquellas necesidades pertinentes y de esta manera motivarlos a que realicen su labor de manera más eficiente en pro de mejorar la calidad del servicio.

Integrar a los representantes del call center en tomas de decisiones siempre y cuando sean de beneficio para el canal, de esta manera se busca el feed back entre los representantes y el cliente, ya que estos son el filtro entre el cliente y el banco, esto reciben una gran cantidad de llamadas, regularmente con debilidades de los procesos, sistemas y demás situaciones que se pueda presentar en el banco y que el cliente los percibe. Se recomienda que los representantes reciban la información suministrada por el cliente en cuanto a quejas, demoras y demás debilidades se trate, se haga un levantamiento de

esta información y se creen estrategias para mitigar estas debilidades que van en detrimento con la imagen y el servicio que el banco quiere brindar a los clientes

El Banco Promerica debe enfocarse en brindar un servicio de calidad a sus clientes para evitar las malas recomendaciones

3.5.19 Decimo novena táctica. Manejo de información a los clientes.

En el manejo de la información en los diferentes canales se propone el mantener informado a todos los canales existentes de las políticas actualizadas, manejo de procesos, historiales de los clientes para de esta forma cuando el cliente pida una información al banco por el canal call center y luego se dirija al canal sucursal no encuentre diferencias; sino más bien un orden lógico de las informaciones, para esto el dpto. De Organización y métodos, recursos humanos e inteligencia de negocios deben trabajar en conjunto para lograr una armonía de los procesos que realiza el banco a nivel interno.

Reforzar los sistemas de control de los diferentes canales del banco, esto permitirá mitigar los riesgos ocurridos en los diferentes canales los cuales repercutirían negativamente a nivel monetario para el banco.

Crear una aplicación que permita que el cliente pueda tener contacto visual con el representante que lo está atendiendo y de esta forma crear un lazo humanitario entre el cliente y el representante.

El Banco Promerica por muchos años ha sido objeto de críticas las cuales se han polarizado con el boca a boca, debido a que un cliente que no se encuentre satisfecho contagiara a otros arrastrándolo de manera que se cree una mala imagen del banco.

3.5.20 Vigésima táctica. Plan de monitoreo constante.

Se propone un plan de ejecución de estas mejoras, monitoreo constante, un equipo que este motivado, capacitado y a la vez comprometido con el banco en hacer que estas mejoras sucedan ya que el capital humano es primordial en todos estos procesos de mejoras.

3.5.21 Vigésimaprimera táctica. Imagen Corporativa.

Proponerle a corto plazo a los altos ejecutivos una reingeniería de la imagen corporativa, ya que, a los clientes saber que el Banco Promerica no posee muchas sucursales ni cajeros automáticos han dado malas referencias del banco provocando con esto que muchos realicen cancelaciones de lo que productos que poseen con el banco. Se propone a corto plazo un cambio de la imagen corporativa, para cambiar la percepción que poseen los clientes del banco. Para esto se propone reuniones focales que permitan que los colaboradores directos que interactúan con los clientes den un servicio de más calidad e imagen. Tratar de controlar de alguna manera lo que se dice del Banco Promerica en los diferentes medios como blogs, paginas, pues todo dependerá de lo diga en estos sitios virtuales, dando respuestas oportunas a sus requerimientos. Para el desarrollo de la imagen corporativa del banco de igual forma se propone utilizar estrategias innovadoras y diferenciadoras de periodos anteriores, con esta lo que se buscaría sería promover la estabilidad financiera del Banco Promerica, con la ayuda de los medios electrónicos y las redes sociales, se propone enviar sms, correos electrónicos entre otros medios necesarios para hacerle llegar la imagen del banco a los clientes

3.5.22 Vigésimasegunda táctica. Implementación de un sistema de gestiones para la agilización de los procesos.

Crear un sistema de gestiones que agilice los procesos, este permitirá la reducción de papeleo, malgasto de recursos y demás. Este sistema permitirá asignar a un representante personalizado sin necesidad, de tener que espera mucho tiempo.

3.5.23 Vigésimatercera táctica. Implementación del modelo costeo ABC.

Se recomienda la implementación del modelo de costeo ABC, puesto que el Banco Promerica desea reducir costes, este modelo permitirá que las actividades y procesos realizados en el banco sean ordenados de manera secuencial, para así obtener los diferentes la información necesaria que agregan valor a cada proceso y de esta forma reducir costes innecesarios.

3.5.24 Vigésimacuarta táctica. Sistema de monitoreo para mejorar el servicio al cliente.

Se propone la implementación de un sistema de monitoreo para mejorar el servicio al cliente en cada canal; esto permitirá una medición constante de los diferentes procesos llevados a cabo dentro de cada canal.

Siendo más específicos en cuanto a este sistema de monitoreo se propone realizarlo de manera individual para cada canal, dígase, canal sucursal, canal internet banking, canal cajero automático y canal call center. Esta parte ya mencionada anteriormente para el canal call center.

Para monitorear el canal sucursal se propone la implementación del sistema de turno matick automatizado el cual permitirá guardar un registro de la cantidad de clientes que llegan al canal, el servicio que requieren cuando visitan el canal, monitorear sus productos y demás esto para garantizarle una mayor agilidad de sus procesos al momento que accedan al canal de acceso. Esto permitirá la reducción de pérdida de tiempo por parte de los representantes que atienden a los clientes que van a la sucursal, y estos trabajaran directamente con casos puntuales, reduciendo en un alto porcentaje el trabajo innecesario y por ende las largas esperas a las que se ven sometidos los clientes que visitan el canal sucursal.

Para el canal cajero automático se propone un monitoreo constante de los clientes con mayor porcentaje de usos del mismo, a estos se les monitoreara sus transacciones por este canal, cantidades que regularmente tiende a retirar por el canal cajero automático y de acuerdo al tipo de producto otorgarle beneficios.

Regularmente los clientes de mayor poder adquisitivo tienden menos a utilizar este canal de acceso, este lo utilizan mas los clientes clásicos y gold, para esto se propone motivar a todo target de público a utilizar este canal, o en su defecto por la falta de disponibilidad en puntos más asequibles del país se les daría la facilidad de realizarlos por otros banco con costos por debajo del promedio de otras instituciones, con esto se busca satisfacer a aquellos clientes que usan recurrentemente este servicio, este estaría enfocado en aquellas zonas donde no existe ningún canal de Banco Promerica, dígase en la zona sur del país. El banco cuenta con dos cajeros automáticos en toda la parte este del país, esto es una problemática puesto que los clientes tienen que

trasladarse a Higuey o la romana para poder utilizar tanto el canal cajero automático como el canal sucursal. Para estas dos provincias los cuales pudiesen parecer poseen un menor poder adquisitivo pero de igual forma generan beneficios para el Banco Promerica, se propone para ellos un monitoreo constante de sus transacciones, en conjunto con los departamentos correspondientes para de esta forma lograr cubrir las debilidades existentes en los canales de dicha zona.

3.5.25 Vigesimaquinta táctica. Implementación y desarrollo de un programa de aplicaciones de estándares de servicios.

Puesto que, el banco no haría nada con solo monitorear constantemente, sino compara los resultados obtenidos a través de las metas propuestas, estas estarían enfocadas básicamente en las actividades en cada canal las cuales sean relevantes y de beneficio tanto para la institución como para el cliente. por esta parte se evaluarían las diez principales expectativas que los clientes apuntan a que las instituciones financieras debe llenar tales como, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, cortesía, profesionalidad, credibilidad, seguridad, accesibilidad, comprensión de los clientes, comunicación, elementos tangibles, estos al ser desarrollados de manera eficiente lograra satisfacer las necesidades de los clientes y a su vez tratar de subsanar las debilidades existentes en los canales de distribución del Banco Promerica.

El recurso humano en el área de servicios es esencial el que se dispone en el Banco Promerica debe superar las expectativas de los clientes. Para esto se debe invertir en un plan de satisfacción con la implementación de un ambiente de trabajo agradable, adecuado y optimo tanto para el empleado como para el cliente.

Se propone cuidar y proteger la apariencia de las instalaciones, específicamente en el canal sucursal.

De igual forma se propone cuidar y proteger la apariencia de las instalaciones, específicamente en el canal sucursal, para esto el personal que se dispone para esta labor es el departamento de servicios generales el cual indistintamente trabaje o no directamente con clientes debe ofrecer soporte al

canal sucursal para que estas posean una apariencia agradable el cual brinde seguridad y satisfacción los clientes.

3.6 Recursos

En esta parte se definen los recursos financieros, humanos y tecnológicos necesarios para llevar cabo las diferentes actividades realizadas por la organización. A través de estos recursos intervienen todos los involucrados en los diferentes procesos encargados de realizar la gestión dentro del canal e (liderazgo, clima organizacional, sistemas de calidad) estos son primordiales, en una empresa que brinda servicios, estos recursos deben encontrarse en perfecto orden y motivados para realizar una labor eficiente en los diferentes canales del banco. El recurso utilizado en el canal donde se necesite debe estar capacitado y reunir con las competencias necesarias para desempeñar la posición.

3.6.1 Recursos tecnológicos

Minimizan los costes para el banco y brindan comodidad al cliente. Debido a la exigencia tan alta por parte de los clientes estos deben primar para la implementación de mejoras en los canales de distribución del Banco Promerica. Los recursos tecnológicos con los que se cuenta para el periodo 2016 permiten adaptarse a las necesidades de los clientes, pero de igual forma necesitan ser reinventados para no quedarse en la obsolencia.

Los recursos tecnológicos necesarios para la implementación de las mejoras a los Canales de distribución del Banco Promerica estarían divididos en tres partes los cuales resultan pertinentes y permiten realizar las gestiones en cada caso.

A nivel de Hardware se necesitará:

- Computadoras personales, estas colocadas en las diferentes sucursales permitirá que el cliente o usuario pueda realizar sus diversas transacciones y de esta forma evitar largas filas por quizás procesos que no son extensos.
- Servidores en optimas condiciones, estos deberán recibir el mantenimiento optimo y adecuado que elimine la lentitud de los

sistemas, en fechas puntuales como fin de mes donde regularmente se utiliza con más frecuencia los canales de distribución el banco. También se propone realizar un acuerdo con la telefónica proveedora de este servicio, puesto que para el periodo 2016, ha habido diversos fallos en los cuales la calidad del servicio se ha visto afectada, provocando quejas de los clientes.

- UPS, ante cualquier eventualidad eléctrica, estos deben estar en optimas condiciones preferiblemente en el canal sucursal, para ser utilizados de manera ágil por los clientes que visiten el canal.
- Router / Switch, estos permitirán que exista internet en el canal sucursal, ya que para este periodo no está disponible.
- Impresoras, estas deben estar en optimas condiciones y en un lugar accesible para el colaborador y el empleado.
- Scanners, facilitara el envío de documentaciones a los distintos departamentos los cuales no necesitaran de envío de documentos físicos, ahorrando tiempo y dinero a la institución.
- Líneas telefónicas, para el caso del call center se proponen líneas alternas que permitan que el cliente asese rápidamente al banco sin la necesidad de largas esperas.
- Conexiones seguras a internet, este se lograría utilizando los servicios de los proveedores del servidor.
- Pineras en optimas condiciones y personal disponible, este recurso permite que los clientes puedan obtener una clave de acceso para realiza retiros de cajeros automáticos. Estando este servicio en óptimas condiciones permitirá y el personal que lo asigna siempre disponible permitirá que el cliente lo solicite más y de esta forma tenga la facilidad de utilizar más a menudo dicho canal.
- Impresoras de tarjetas de crédito, estas son utilizadas por el departamento interno de embozado, conforme este departamento reciba y procese las solicitudes de reposiciones, cambios, renovaciones de plásticos y en conjunto con el dpto. de distribución, estos llegaran más rápido al cliente provocando una mayor satisfacción al mismo.

- Teléfonos, en el canal sucursal que permita que los clientes puedan realizar diversas transacciones sin la necesidad de tener que esperar a un representante, para estos casos se procuraría que se reduzcan los tiempos de espera.
- Cableado, estos deben estar en buen funcionamiento, todas las conexiones alámbricas dentro del canal sucursal, el canal cajero automático para de esta forma los sistemas puedan funcionar con mayor fluidez.

A nivel de Software:

- Sistemas operativos, estos a su vez deben ser monitoreados por el dpto. interno de operaciones, llevando un control de toda la parte operacional y transaccional del banco para de esta forma gestionar procesos más ágiles y sencillos que permitan que el representante que esté realizando una gestión trabaje de la mano con estos sistemas y permitan brindar un servicio de calidad al cliente.
- Sistemas de caja, estos deben ser cada vez más ágiles, para evitar las demoras y las largas esperas a las que se ven sometidos los clientes en algunas de las ocasiones.
- Sistemas para administrar sitios en la Web, para la parte del canal electrónico se manejarán sistemas que permitan realizar un monitoreo constante del sitio web del banco, la imagen, información actualizada en la página, para de esta forma mantener la página al día, y satisfacer lo que el cliente anda buscando cuando accede a ella.
- Sistemas backup para guardar información ante cualquier eventualidad, la cual permitirá tener un respaldo. Estos sistemas son utilizados por el departamento de tecnología de la información el cual es sumamente necesario puesto que ante cualquier situación que pudiese ocurrir con la data del banco existe un sistema de respaldo que guarda toda la información de los clientes, permitiéndole al banco tener más seguridad en cuanto a la información que posee de los clientes.
- Sistemas que guarden la información en una nube. Almacenar información en este tipo de sistemas permite al banco tener una data de

archivos de todos los servicios que el cliente solicita en el banco, este permitirá almacenar expedientes de casos como desembolsos de préstamos, aperturas de cuentas de ahorros y demás servicios suministrados por el Banco Promerica a su clientela.

- Sistemas de gestiones que se utilicen para agilizar los procesos internos y existentes. En la actualidad el Banco Promerica se encuentra implementado un sistema que permite agiliza los procesos, eliminar el re trabajo y el papeleo, este sistema permite realizar reclamaciones, retenciones, y solicitudes que realiza el cliente el cual mediante un monitoreo constante permitirá minimizar procesos en mejoras de la calidad del servicio.
- Sistemas de protección antivirus. Estos para proteger los equipos tecnológicos utilizados en el banco y salvaguarda la información
- Sistema de gestión de procesos, que permita reducir el re trabajo y la papelería.
- Sistemas de Seguimiento a clientes y procesos. Para estos casos el seguimiento debe ser constante y progresivo puesto que cuando se le realice una reclamación o algún requerimiento esta debe ser lo más puntual y certera posible y en el menor tiempo de respuesta.

A nivel de Manuales y Guías

- Políticas de manejo de procesos, con este recurso se buscan fortalecer las políticas del banco que vayan en pro de mejorar la calidad del servicio, el departamento de organización y métodos en conjunto los departamentos de operaciones de sucursales, deben establecer políticas claras para que los colaboradores puedan llevarla a cabalidad y de esta manera evitar los errores y posibles riesgos que puedan surgir por el incumplimiento de los mismos.
- Procedimientos y solicitudes. Se necesitan conocer cuáles son los diferentes procedimientos para realizarle las solicitudes de servicios a los clientes, estos deben estar en asequible, en la parte del promerica online debe estar clara como realizar cualquier gestión sin la necesidad de tener que recurrir al canal sucursal, en estos casos regularmente se manejan las solicitudes de préstamos, de tarjetas de créditos, aplicación

del programa de fidelización, ya sea puntos o millas. En el caso de las millas debe haber una plataforma que permita conectarse con la línea aérea Spirit de manera directa donde estén establecidos de manera clara los procedimientos para la aplicación de estas y de esta manera evitar que el cliente tenga que dirigirse a una sucursal a realizar dicha operación.

- Manejo de producto, el manejo de productos por parte del personal de servicio del banco permitirá que estos puedan brindar un servicio de calidad, puesto que el conocimiento da poder estarán mejor capacitado para atender cualquier requerimiento que necesite el cliente.
- Políticas de Seguridad, estas políticas de seguridad permitirán garantizar seguridad en los diferentes canales de acceso al banco, con el tema de manejos de contraseñas para acceder al canal Internet Banking, de igual forma al acceder al canal cajero automático, realizando siempre exhortaciones a los clientes de que acostumbren a proteger sus contraseñas, en el canal sucursal fortalecer el servicio brindado por la compañías de seguridad física, cuidando de que el personal que lleven a dicho canal reúna las condiciones pertinentes para estar en el lugar y realizar su labor a favor de proteger la seguridad del banco y de los que se encuentren dentro del canal.
- Políticas de contingencia, estas políticas permitirán tener un respaldo en los diversos procesos que realice el banco y de esta manera evitar futuras pérdidas por descuidos y negligencias
- Políticas de actualización de los sistemas, los cuales deben estar en constante actualización que permita que estos operen de manera fluida para de esta forma evitar las lentitudes, la carga de información que genera intermitencia en los sistemas de información del banco, las actualizaciones se realizarían siempre que sea necesaria para el mantenimiento de los mismos. El banco debe de disponer de este recurso puesto que permitirá mayores beneficios a la institución.

3.6.2 Recursos financieros

Son esenciales en todo plan de innovación y mejora ya que estos permitirán poner en práctica lo que se proyectó, realizar inversiones que vayan en beneficio tanto del banco como del cliente. Los recursos financieros de los cuales se dispone para la implementación del plan de mejora deben ser asignados por la alta gerencia el cual evaluara los recursos con los que se dispone y a su vez su capacidad de invertir en dichos planes de mejoras

En este periodo el banco se encuentra en un proceso de reducción de gastos pero esto no puede afectar el brindarle un servicio de calidad a los clientes.

Para estos casos propone el atraer nuevos fondos al banco a través de otorgarle facilidades de préstamos, recurrir a los depósitos de los ahorrantes y a las inversiones de los certificados de depósitos lo cual permitirá que el banco perciba más ingresos y a su vez sean propuestos para la inversión en los planes de mejoras antes descritos.

Los recursos financieros están limitados a recibir fondos para realizar sus operaciones de acuerdo a como estén sus tasas de interés y la captación de fondos, por lo que el banco debe realizar campañas de incentivar a los clientes a atraer esos nuevos fondos al banco que servirán de recursos para financiar los productos y servicios que se otorgan a los clientes a través de los diferentes canales de acceso al banco.

Mientras mas captaciones y colocaciones se realice de más recursos financieros dispondrá el banco el cual permitirá invertir en el capital de la institución.

Estos recursos financieros de igual forma provienen del patrimonio técnico del que disponen los bancos y del nivel de solvencia que posee el banco el cual según esta catalogado por las entidades pertinentes como un banco solvente, el cual dispone de los recursos para satisfacer las necesidades de sus clientes y a la vez invertir en la cartera pasiva y activa del cual dispone.

Tabla 18. Presupuesto para la puesta en marcha de la propuesta de mejoras aplicada a los canales de distribución del Banco Promerica.

Cantidad	Descripción	Costo unitario	Totales
2	Impresoras Laser por sucursales	RD\$15,000.00	RD\$30,000.00
30	Materiales Gastables (Lapiceros, hojas, formularios, etc..)	RD\$150.00	RD\$4,500.00
100	Rollos de papel para cajeros automáticos.	RD\$50.00	RD\$5,000.00
100 Pies	Cableado telefónico	RD\$100.00	RD\$10,000.00
5	Mobiliario de Oficina	RD\$75,000.00	RD\$375,000.00
2	Sistemas Operativos	RD\$ 350,000.00	RD\$700,000.00
2	Software	RD\$100,000.00	RD\$200,000.00
9	Computadoras	RD\$10,000.00	RD\$90,000.00
6	Capacitación del personal	RD\$10,000.00	RD\$60,000.0
TOTALES			RD\$1,474,500.00

Fuente: Elaboración Propia.

3.6.3 Recursos humanos

El recurso humano del cual se dispone para la implementación de este plan de mejora es todo el personal encargado de cada departamento que tiene la responsabilidad de poner en práctica las mejoras propuestas para obtener una mejor calidad en los servicios brindados en los diferentes canales del Banco Promerica.

En el canal sucursal, la mayor cantidad de recursos humanos está concentrada en los representantes que realizan la gestión en cada sucursal, para esto se deben contratar más en los canales sucursal principalmente en las sucursales que trabajan horarios extendidos.

En el Canal Internet Banking, este canal está compuesto en la actualidad por dos colaboradores uno que principalmente maneja el canal y otro que está para darles soporte a los representantes ubicados en el canal sucursal. El canal

Internet banking, es un canal menos costoso para el banco puesto que reduce el gasto que conlleva mantener una sucursal, como son los gastos de arrendamiento, luz, agua y demás gastos fijos que con llevan mantener en optimas condiciones un banco comercial.

En el área de servicios, el recurso humano que se dispone en el Banco Promerica debe superar las expectativas de los clientes. Para esto se debe invertir en un plan de satisfacción.

En el área de Mercadeo, este personal de mercadeo el cual trabajaría de la mano con la gerente de promociones la cual tiene bajo su responsabilidad establecer todo el tema de la apariencia mercadológica del banco, dígase donde están posicionadas las promociones, que se encuentren en un lugar visible, que sean asequibles al cliente.

La Alta Gerencia. Se necesita la dirección la alta gerencia el cual es quien establece la dirección para el logro de los objetivos. Para cada canal se debe disponer de recursos financieros y del personal que lo va a realizar.

En esta parte no se establecen los recursos monetarios a utilizar en cada caso puesto que es un tema critico debido a que el banco se encuentra en un proceso de reducción de gastos, por ende los recursos financieros con los cuales se disponen deben estar bien administrados para evitar el despilfarro y la mala inversión.

En el área de recursos humanos, tiene una labor entrañable en todo este proceso de mejoras puesto que son los encargados de mantener al personal motivado.

En el área de tecnología, este el personal encargado de brindar soporte a las áreas tecnológicas del banco, este recurso se dispone, el mismo está en la capacidad de resolver situaciones que se puedan presentar en cuanto a fallas en los sistemas, plataforma con inconvenientes.

En el aérea de dirección de ventas, el cual esta focalizado en atraer nuevos clientes a través de una ardua labor de implementación de estrategias de captación de clientes, está compuesto por vendedores internos como la contratación de un outsourcing que brinda soporte al dpto. En cuanto a la captación de cliente por medio de las ventas de productos.

Los agentes bancarios, Se dispone del recurso humano utilizado en los canales alternos al banco como, estos no son empleados del banco pero a través ellos los clientes pueden realizar sus transacciones y en línea lo cual le reduce el margen de complejidad al momento que el cliente desee acceder al banco.

Recurso humano del call center, siendo uno de los principales canales de acceso al banco, este recurso debe poseer una robusta plataforma de servicio al cliente, manejo de procesos que permitan brindar un servicio de calidad.

El recurso de las redes sociales es importante en todo este proceso de mejora e incluido en la parte del recurso humano desde el punto de vista el cual es manejado por un personal capacitado del cual se dispone.

El área de inteligencia de negocios, pero el mismo está en un proceso de implementación, el mismo llevaría cabo las estrategias necesarias que necesita el banco para lograr los objetivos propuestos.

De manera macro todos los recursos humanos que utiliza el banco están engranados de manera que cada eslabón y proceso este enfocado en satisfacer las necesidades del cliente.

En una empresa de servicios como son las instituciones financieras los canales de distribución son esenciales junto con un excelente servicio al cliente, el cual debe estar fortalecido con un recurso humano para cada área que sea pertinente.

Tabla 19. Cuadro de Mando Integral.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TACTICAS	TIEMPO	RESPONSABLE
Fidelizar a los clientes	Realizar campañas que premien al cliente	Robustecer este beneficio que se les brinda a los clientes,	3 meses	Departamento de promociones en conjunto con el personal de las sucursales.
Reducir quejas e inconformidad con los clientes.	Fomentar lineamientos que vayan en pro de aumentar la calidad del servicio	sistemas de automatización, personalización, reducción de largas esperas en el canal call center, y canal sucursal	1 Mes	Departamento de Calidad y Servicio al cliente.
Proponer Mejorar el servicio brindado en todos los canales	Medir la calidad del servicio brindado diariamente y se mitigaran las largas esperas a través de sistemas de software.	Elevar el compromiso por parte del capital humano del Banco Promerica	3 Meses	Servicio al Cliente, Vicepresidencia de Negocios
Consolidar lo que se tiene	Definir los objetivos específicos que se quieren lograr y proyectarlos a corto, mediano y largo plazo	sistema de monitoreo para mejorar el servicio al cliente en cada canal	1 año	Gerencia de Servicios , Vicepresidencia de Negocios , Comité Alco.
Contar con sistemas actualizados	Actualizaciones de Software y Sistemas de Reducción de Tiempos	Implementación de un nuevo software automatizado IVR	1 Meses	Departamento de tecnología
Eficiencia de	Elaboración de un sistema de	Sistema operativo de gestión de procesos	3 Meses	Departamento de

procesos	Administración de Gestiones procesos	que reduce los sistemas y procesos para brindar un servicio ágil		O & M, Depto de Operaciones Bancarias
Involucrar al personal responsable	Planes de Motivación Salarial	Realizar actividades promocionales como regalos, días libres.	1 Mes	Supervisores Inmediatos
Capacitar y motivar al personal	Capacitación continua y motivación constante.	charlas y cursos donde se les enseñen a los colaboradores técnicas para mantener al cliente satisfecho	6 Meses	Gestión Humana
Definir mecanismos de mejoras constantes	Mitigar los riesgos a través de mejoras constantes	Reducción de pérdida de clientes a través de fidelización de clientes, servicio al cliente óptimo y eficiente, respuestas rápida	1 Año	Alta Gerencia

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSION

Los temas tratados en esta investigación fueron desarrollados mediante la identificación del problema que se suscitaron en los diferentes canales de distribución del Banco Promerica, el Capítulo I permitió conocer la definición de la distribución comercial, su desarrollo, evolución, ventajas, la distribución bancaria, principales canales de distribución bancaria utilizadas en el periodo 2016, perspectivas, definiciones de diversos autores con conocimiento del tema de canales de distribución, las tendencias, políticas de manejo de los canales de distribución bancarias entre otras variables que permitieron obtener información base para la elaboración de la investigación.

El capítulo II trató acerca de la historia del Banco Promerica, su diseño organizacional, misión, visión, valores utilización de los diferentes métodos para la obtención de información, el diagnóstico obtenido a través de las encuestas los cuales cabe mencionar permitió identificar las debilidades en los canales del banco, mediante los objetivos propuestos y las técnicas utilizadas se logró identificar cual es el canal de preferencia del Banco Promerica; es el canal sucursal, éste obtuvo un alto porcentaje de aceptación en cuanto a ser el preferido por el cliente; pero al mismo tiempo un alto grado a las quejas por las faltas de las mismas.

El capítulo III, abarca la propuesta de mejoras a los diferentes canales de distribución del Banco Promerica; esto mediante diferentes objetivos tales como: Fidelizar a los clientes, reducir quejas e inconformidad con los clientes consolidar lo que se tiene con los recursos que se dispone y reducir gastos, proponer mejorar el servicio brindado en el canal call center ya que el mismo posee muchas debilidades en cuanto al servicio, proponer mejoras en los incentivos y motivaciones a los empleados de los diferentes canales; permitirán que esto impacte positivamente la calidad del servicio en los diferentes canales de distribución del Banco Promerica.

Bibliografía

- Adarve, C. J. (2003). *Medios de Pagos*. madrid: fundacion confemental.
- Bradley, F., & Calderón, H. (2006). *Marketing Internacional, 5a Edicion* (Quinta edición ed.). ESPAÑA: Pearson Educacion.
- Caldero de las Paz, M. R., & Guerrero, M. M. (2005). Impacto de las nuevas tecnologías en los canales de distribucion financieros.
- Cantos, M. (1998). *Introduccion al Comercio Internacional*. Barcelona: EDIUOC.
- (1994). markwyng. In Courtland L.Boove y Jonh V. Thill. nueva york.
- Díez de Castro, E., Armario Martín, E., Cruz Roche, I., Puelles Pérez, J. A., Navarro García, A., Oubiña Borbolla, J., et al. (2004). *Distribucion Comercial* (Tercera edición ed.). Madrid: McGRAW-HILL.
- Galviz, G. I. (2011). Calidad en la gestion de Servicios. In G. I. Galviz. Fondo editorial biblioteca Universidad Rafael Urdaneta.
- Guzman, C. A. (2006). *Matematicas Financieras para las toma de decisiones empresariales*.
- Hernandez, J., Rivera, C., & Mas, C. (2015). *Marketing financiero*. Madrid: ESIC.
- <http://blogs.vandal.net/>. (01, 07 2007). Retrieved 09 22, 2016, from <http://blogs.vandal.net/>
- Kotler, P. (2006). DIRECCION DE MARKETING. In . L. Philip Kotler. MEXICO.
- (2011). Marketing Financiero. In F. M. Leiva.
- Macías, M. E. (2010). In M. E. Macías.
- Martinez, L. F., & Maraver, G. (2009). *DISTRIBUCION COMERCIAL*. Madrid: Delta publicaciones.
- Meidan.A. (1996). *Marketing Financial Services*.Londres.
- Molinillo, S., Parra, F., Molina, J., Anaya, R., Vallespín, M., Díaz, J., et al. (2014). *Distribucion Comercial Aplicada* (Segunda edición ed.). Madrid: Esic Editorial.
- Monografias.com. (2016, 9 20). *Monografias.com*. Retrieved 09 20, 2016, from Monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos103/estrategias-distribucion-internacional/estrategias-distribucion-internacional.shtml>
- Muñoz, E. C. (2007). *Gestion Comercial de Servicios Financieros*. Madrid.
- Paz, H. R. (2008). In H. R. Paz.
- Pelton, L. e. (2002). *Canales de Marketing y Distribución Comercial*. MEXICO.

Promerica, B. (2016, 9 22). http://www.promerica.com.do/?page_id=105. Retrieved 09 22, 2016, from http://www.promerica.com.do/?page_id=105

PROMERICA, B. (2016, Septiembre 08). http://www.promerica.com.do/?page_id=105. Retrieved 09 08, 2016, from <http://www.promerica.com.do>

Sierra, M. T. (2005). *Marketing Financiero y de servicios de la oficina bancaria*. madrid.

Solano, E. R. (2001). In E. R. Solano.

Valaire A. Zeithaml, M. J. (2008). *Marketing de servicios*. Mexico: Mc Graw-Hill.

Vaquez, C. R., & Gutierrez, T. J. (2006). *Estrategias de Distribución Comercial*. MADRID: THOMSON.

Villartes. (1997). España.

(2009). In C. L. Wirtz.

Anexos

Encuestas

Objetivo: conocer la frecuencia del uso por parte de los clientes de los canales de acceso del Banco Promerica.

1- ¿Con que frecuencia utiliza los canales de acceso al Banco.

- a- A diario
- b- Semanal
- c- Quincenal
- d- Mensual
- e- nunca

Objetivo: conocer cuál es el canal de preferencia por el cliente al momento de acceder al Banco.

2-¿Al momento de acceder al banco cuál es su canal de preferencia?

- a- Sucursales
- b- Internet Banking
- c- Cajeros automáticos
- d- Call center
- e- Otros

Objetivo: calificar el servicio brindado a través del canal sucursal del Banco Promerica

3- ¿Cómo consideraría el servicio el servicio brindado en el canal sucursal del banco?

- a- Excelente
- b- Bueno
- c- Regular
- d- Malo

Objetivo: calificar el servicio brindado en el canal sucursal por el personal del área de servicios.

4- ¿Cómo considera el servicio brindado por el personal de servicio en el canal sucursal del Banco?

- a- Excelente
- b- Bueno
- c- Regular
- d- Malo

Objetivo: Conocer cuáles son los usuarios del canal internet banking.

5-¿Posee usted Internet Banking?

- a- Si (pase a la pregunta 6)
- b- No (pase a la pregunta 8).

Objetivo: Medir la calidad del servicio brindando a través del canal electrónico del banco.

6-¿Cómo consideraría el servicio el servicio brindado a través de los canales electrónicos?

- a- Excelente
- b- Muy bueno
- c- Bueno
- d- Regular
- e- Malo

Objetivo: Conocer que busca el cliente al momento de acceso al canal electrónico del banco.

7-¿Al momento de utilizar los canales electrónicos que anda buscando?

- a- comodidad
- b- Fácil y rápido acceso
- c- Realizar movimientos desde la comodidad de su móvil o hogar.
- d- Todas las anteriores
- e- Ninguno

Objetivo: conocer los usuarios del canal cajero automático.

8-¿Utiliza usted los cajeros automáticos?

- a- Si (pase a la pregunta 9)
- b- No (pase a la pregunta 11)

Objetivo: conocer la frecuencia de usos de cajeros automáticos del banco.

9-¿Con que frecuencia utiliza los cajeros automáticos del banco?

- a- A diario
- b- semanal
- c- Quincenal
- d- Mensual
- e- nunca

Objetivo: conocer la consideración de los clientes al momento de acceder al canal cajero automático.

10- Considera de fácil acceso al servicio del canal cajero automático del banco?

- a- Si
- b- No, porque (especifique su respuesta)_____

Objetivo: conocer la satisfacción al utilizar los servicios a través de los canales de acceso al banco.

11- Considera satisfactoria su experiencia al utilizar los servicios del banco en los distintos canales de acceso al banco.

- a- Si
- b- No, porque (especifique su respuesta)_____

Objetivo: conocer la frecuencia del uso del canal call center.

12-¿Con que frecuencia utiliza el servicio del call center del banco?

- a- Diario
- b- Semanal
- c- quincenal
- d- Mensual
- e- nunca

Objetivo: conocer como los clientes consideran el acceso a través del canal cajero automático del banco.

13-¿Cómo considera el servicio brindado a través del call center del banco

- a- excelente
- b- bueno
- c- regular
- d- malo

Objetivo: conocer los inconvenientes que se le presentan a los clientes al contactar el call center del banco.

14-¿cuáles inconvenientes ha presentado al momento de contactar el call center del banco

- a- Largas esperas
- b- Se caen las llamadas
- c- Deficiente servicio de los representantes
- d- No tienen líneas sin cargos para los que viven en el interior
- e- Otros (especifique)_____

Objetivo: Conocer los inconvenientes que aquejan a los clientes al querer acceder al banco mediante los canales utilizados por el banco.

15- ¿Cuáles inconvenientes ha tenido al momento de solicitar un servicio vía los canales del banco?

- a- Dificultad para llegar a las sucursales
- b- Plataforma electrónica con procesos complejos
- c- Personal poco capacitado
- d- Otros (especifique)_____

16-Sexo:

- a- M
- b- F

17- Edad

- a- 21-31
- b- 32-42
- c- 43-53
- d- 53-63
- e- 64-74

Anexos

Entrevistas.

- 1- Nombre
- 2- Puesto que ocupa dentro de la empresa.
- 3- Departamento
- 4- ¿conoce los canales de distribución utilizados por el Banco Promerica para el periodo 2015-2016?
- 5- Conoce las políticas de manejo de los diferentes canales de distribución tanto tradicionales como alternos en el Banco Promerica?
- 6- Como catalogaría el servicio brindado a través de los canales de distribución del Banco Promerica?
- 7- Como considera el cierre de sucursales, el difícil acceso a los canales electrónicos, la cantidad limitada de cajeros automáticos. Explique.
- 8- Que recomendaciones haría para mejorar los canales de distribución del Banco Promerica usted como gerente de área?