



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

**Trabajo Final para optar por el título de:
Maestría en Dirección Comercial**

Título:

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DEL
SOFTWARE (CRM) EN LOS CENTROS DE CONTACTOS:
LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO, ASOCIACION
POPULAR DE AHORROS Y PRESTAMOS, SANTO
DOMINGO, 2017**

Postulante:

Lic. Priscilla Pantaleón Escaño
Matricula 2015-3316

Tutor:

Ivelisse Y. Comprés Clemente

Santo Domingo, Distrito Nacional
Agosto, 2017

RESUMEN

Las competencias en el sector financiero están muy marcadas y agresivas lo que obliga a las organizaciones ser altamente competitivas en el mercado, esta propuesta busca como objetivo principal marcar una diferencia palpable que es la experiencia memorable en los clientes al momento que inicia una interacción con el agente del call center es importante destacar que este canal tiene mayor impacto donde los clientes realizan sus requerimientos solicitando un soporte con un colaborador, es vital que el agente tenga claro que de acuerdo a su asistencia marcará la diferencia y será el punto de partida para que la relación entre ambas partes perdure de manera positiva. Para tener información más fidedigna se efectuaron encuestas a los clientes externos lo que dio una alerta de cómo estaba la percepción del cliente al momento de tener una comunicación en el canal identificando de esta manera cuáles estrategias se implementarán de manera unificadas para alcanzar los objetivos del negocio que son aumentar las buenas relaciones de los clientes, como lograr la fidelización, tácticas para retenerlos, brindar un servicio personalizado, aumentar una productividad, automatizar los procesos back office, mediante métricas medibles relacionadas al manejo de las llamadas salientes, entrantes y que las informaciones estén actualizadas y centralizadas. Para llevar a cabo esta propuesta se requieren recursos humanos externos e internos, recursos tecnológicos, un presupuesto que estará definido por partidas de acuerdo a las etapas de la implementación de CRM y la tasa de retorno (ROI) de la inversión. Por lo antes mencionado la organización será más rentable y se tendrá un enfoque a la excelencia en el servicio dando un mayor valor al cliente y logrando un mejor posicionamiento en el mercado.

SUMMARY

On financial market there is a very aggressive and marked competition which forces the companies to be highly competitive on the market, this proposal seeks as a principal objective to establish a unique difference that will turn on a memorial experience on the customers at the moment that a customer initiates an interaction with the contact center agent, is important to highlight that this channel that has the mayor impact where the customers make their requirements requesting a support with a collaborator, is vital that the agent to have clear understanding that according at this assistant will mark the difference and will be the point to start for a long relationship between the company and the customers. To have the reliable information a survey to the externals customers were made given the alert on how the client perception was at the moment to establish a communication using the channel identifying which strategies needed to be implement to achieve the goals of the business which are to increase good customers relationship and techniques to retain them and give a personalized service increasing productivity, back office process automation through metrics creation related to the information of how the incoming and outgoing calls are handle. To this proposal be achieved external, internal human's resources and technology are required also a budget addressed to implement a CRM that contemplates a ROI for the investment. Based on mentioned before the organization will profitable and will maintain focus on excellence service given more value to the customers therefore better Positioning on the market.

INDICE DE CONTENIDO

| | |
|---|------|
| RESUMEN..... | ii |
| SUMMARY | iii |
| INDICE DE TABLA | vii |
| INDICE DE GRAFICO | viii |
| INTRODUCCION..... | 1 |
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCION AL CRM Y CENTROS DE CONTACTO | |
| 1.1 Definición de CRM (Customer Relationship Management)..... | 5 |
| 1.2 Tipos de CRM (Customer Relationship Management)..... | 7 |
| 1.3 Característica del CRM (Customer Relationship Management) | 11 |
| 1.4 Definición de los Centros de Contactos o Contact Center. | 12 |
| 1.4.1. Tipos de Call Center o Centro de Contactos | 13 |
| 1.4.2 Característica de los centros de contactos de cara al servicio | 14 |
| 1.4.3 Estrategias Tecnológica en centros de contactos o contact center | 16 |
| 1.4.4 Infraestructura de Call Center enfocada en la excelencia del servicio | 18 |
| 1.4.5 Principales Métricas de los centros de contactos: | 20 |
| 1.4.6 El proceso de Work Force Management enfocados en la productividad de los call center..... | 22 |
| 1.5 Efectos de la personalización de las llamadas de cara al cliente. | 23 |
| 1.6 Efectos del CRM en los centros de contactos | 24 |
| 1.7 Objetivo de la Integración base de datos CRM enfocada en la Excelencia del Servicio..... | 25 |
| CAPITULO 2: ASOCIACION POPULAR DE AHORROS Y PRESTAMOS | |
| 2.1 Historia y Evolución de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos | 28 |
| 2.2 Misión-Visión-Valores..... | 30 |
| 2.3. Objetivos de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (2016-2017): | 31 |
| 2.4 Gobierno Corporativo APAP..... | 32 |
| 2.5 Estructura organizacional de la empresa..... | 38 |
| 2.6 Organigrama de APAP | 42 |
| 2.7 Actividades Comerciales de la empresa..... | 43 |
| 2.8 Servicios que ofrece los Canales Alternos | 44 |

| | |
|--|-----|
| 2.9 Niveles de Satisfacción de los clientes | 45 |
| 2.10 Tipo de Investigación | 48 |
| 2.11 Métodos de Investigación | 48 |
| 2.12 Herramientas | 48 |
| 2.12.1 Entrevistas | 49 |
| 2.12.1.1 Objetivo de la Entrevista 1 | 49 |
| 2.12.1.2 Objetivo de la Entrevista 2 | 50 |
| 2.12.1.3 Objetivos de la Entrevista 3 | 50 |
| 2.12.1.4 Objetivos de la Entrevista 4 | 50 |
| 2.13 Encuestas Clientes Externos | 51 |
| 2.13.1 Objetivos de la encuesta..... | 52 |
| 2.13.2 Informe de las Entrevistas | 53 |
| 2.13.3 Detalle de los resultados de la Encuesta Clientes Externos | 57 |
| 2.13.4 Análisis de la encuesta | 74 |
| 2.14 Diagnostico | 76 |
| CAPITULO 3: PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACION DE CRM EN LOS CENTROS DE CONTACTOS | |
| 3.1 Descripción de la Propuesta | 79 |
| 3.2 Objetivos de la propuesta | 82 |
| 3.3 Estrategias..... | 83 |
| 3.3.1 Detalle de los mapas de procesos de una interacción:..... | 83 |
| 3.3.2 Identificación de las necesidades que se requiere con el CRM (Customer Relationship Management): | 86 |
| 3.3.3 Desarrollo en la Automatización de los procesos: | 88 |
| 3.3.4 Campañas de Comunicación Interna..... | 89 |
| 3.3.5 Fidelización de los clientes | 90 |
| 3.3.6 Beneficios CRM | 93 |
| 3.3.7 Entrenamientos a los Colaboradores:..... | 94 |
| 3.3.8 Recursos Financieros | 95 |
| 3.3.9 Recursos Humanos externos e internos | 98 |
| 3.3.10 Recursos Tecnológicos..... | 99 |
| 3.3.11 Métricas Efectividad (Campañas de llamadas salientes)..... | 104 |
| 3.3.12 Métricas Enfocadas en la excelencia del servicio | 106 |

| | |
|--|-----|
| 3.3.13 Retorno de la inversión (ROI) | 107 |
| Bibliografía..... | 110 |

INDICE DE TABLA

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Tiempo de Vinculación de los clientes en la Asociación Popular de Ahorros y Présamos | 57 |
| Tabla 2: Tipos de Productos que poseen los clientes de APAP | 58 |
| Tabla 3. Utilización de los canales de contacto | 59 |
| Tabla 4: Detalle de la frecuencia de utilización de los canales | 60 |
| Tabla 5. Tipo de Solicitudes clientes realizan por el contact center..... | 62 |
| Tabla 6. Evaluación del conocimiento del personal del contact center | 63 |
| Tabla 7. Evaluación de los clientes manejo de informaciones actualizadas | 64 |
| Tabla 8: Detalle de evaluación tiempo de espera para la asistencia | 65 |
| Tabla 9: Evaluación el servicio recibido por los agentes en los centros de contactos..... | 66 |
| Tabla 10: Conocimiento de los programas de lealtad de parte de los clientes..... | 67 |
| Tabla 11: Nivel de uso del programa de lealtad..... | 68 |
| Tabla 12: Medios de comunicación – Programa Lealtad..... | 69 |
| Tabla 13: Beneficios Programa Lealtad – Clientes..... | 70 |
| Tabla 14: Detalle de Clientes – Referimientos a terceros | 71 |
| Tabla 15 Genero de los encuestados | 73 |
| Tabla 16: Edades de los encuestados..... | 73 |
| Tabla 17: Detalle de los premios acumulados | 89 |
| Tabla 18: Primera partida - Diseño del Proyecto..... | 96 |
| Tabla 19: Segunda Partida - Desarrollo del proyecto..... | 96 |
| Tabla 20: Tercera Partida - Entrega del proyecto..... | 96 |
| Tabla 21: Cuarta Partida - Administración del proyecto..... | 97 |
| Tabla 22: Quinta Partida: Otros costos | 97 |
| Tabla 23: Costos Generales Implementación del Proyecto | 98 |

INDICE DE GRAFICO

| | |
|--|----|
| Ilustración 1: CRM Operativo | 8 |
| Ilustración 2: CRM Analítico..... | 10 |
| Ilustración 3: CRM Colaborativo | 10 |
| Ilustración 4: Infraestructura de Conectividad de PBX..... | 18 |
| Ilustración 5: Infraestructura de un Call Center..... | 18 |
| Ilustración 6: Desglose horas capacitacion por categorias | 33 |
| Ilustración 7: Desglose horas funciones desempeña empleados | 34 |
| Ilustración 8: Esctructura Actual Vicepresidencia Ejecutiva..... | 38 |
| Ilustración 9: Esctructura Actual Vicepresidencia Calidad y Capital Humano..... | 39 |
| Ilustración 10: Estructura Actual Vicepresidencia Administracion y Finanzas | 39 |
| Ilustración 11: Estructura Actual Vicepresidencia de Auditoria | 39 |
| Ilustración 12: Estructura Actual Vicepresidencia de Negocios | 40 |
| Ilustración 13: Estructura Actual Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología . | 40 |
| Ilustración 14: Estructura Actual Vicepresidencia de Riesgos | 40 |
| Ilustración 15: Estructura Actual Vicepresidencia de Tesorería..... | 41 |
| Ilustración 16: Organigrama de general APAP | 42 |
| Ilustración 17. Vinculación de los clientes con la empresa | 58 |
| Ilustración 18: Tipo de Productos que tienes los clientes APAP | 59 |
| Ilustración 19. Canales utilizados para la realización del contacto | 60 |
| Ilustración 20: Frecuencia de utilización de los canales | 61 |
| Ilustración 21: Tipos de Solicitudes realizadas por el contact center | 63 |
| Ilustración 22 Evaluación manejo conocimiento personal contact center | 64 |
| Ilustración 23: Percepción clientes informaciones actualizadas centro contacto .. | 65 |
| Ilustración 24: Tiempo de Espera Clientes – Contact Center | 66 |
| Ilustración 25: Consideración cliente de cara al servicio..... | 67 |
| Ilustración 26: Conocimiento programa de lealtad de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos | 68 |

| | |
|---|-----|
| Ilustración 27: Clientes conocen el programa de lealtad | 69 |
| Ilustración 28: Medios de comunicación conocen el programa de lealtad | 70 |
| Ilustración 29. Detalle de los Beneficios Programa Lealtad | 71 |
| Ilustración 30. Referencias a Terceros – Clientes..... | 72 |
| Ilustración 31: Género de los encuestados..... | 73 |
| Ilustración 32. Variables rangos de Edades..... | 74 |
| Ilustración 33. Mapa de procesos 1 una interacción inbound entre un cliente –agente sin CRM Variables rangos de Edades | 84 |
| Ilustración 34. Mapa de procesos 2 una interacción inbound entre un cliente –agente con CRM..... | 84 |
| Ilustración 35: Integración CRM – Contact Center..... | 88 |
| Ilustración 36: Ventana Emergente – Pop Up..... | 101 |
| Ilustración 37 Tipificación de resultado | 102 |
| Ilustración 38: Reagendando las llamadas | 102 |
| Ilustración 39: Inserción Automática | 103 |
| Ilustración 40: Reportes de gestión | 104 |
| Ilustración 41: Llamada saliente – Campañas | 105 |
| Ilustración 42: Calculadora del ROI | 107 |

INTRODUCCION

Con el pasar de los años y el avance de la tecnología, los clientes demandan un mayor trato personalizado a las empresas de servicios; esta situación ha motivado a las organizaciones a crear herramientas tecnológicas que los ayuden a conocer más a fondo las necesidades de sus clientes y de los futuros prospectos que se pueden captar. Tomando lo antes mencionado como referencia y para escuchar el pensar de los clientes las herramientas utilizadas como fuentes de informaciones fueron encuestas a clientes externos y entrevistas a expertos de áreas que trabajan directamente con las tomas de decisiones para accionar de manera efectiva este proyecto.

La llegada de los “centro de llamada o call centers”, ha contribuido eficazmente a un conocimiento más profundo de los clientes, esto se debe a los diversos servicios que se prestan en este canal, que es una vía de comunicación de gran impacto para el negocio y al tener conocimiento de situaciones que se presentan con mucha frecuencia en los centros de servicios telefónicos se identificaron oportunidades de mejoras de cara al servicio enfocadas en todo momento las experiencias que tienen los clientes actuales y como está la reputación en el mercado. La integración de los datos de los clientes que ofrecen estos tipos de software comúnmente conocidos como CRM, tiene como finalidad, recopilar las tendencias en relación a los servicios suministrados a los clientes, segmentación de los clientes lo que permitirá dar respuestas optimas, agregar valor al momento de tomar decisiones, creando oportunidades que conecten de forma personalizada con los clientes y mejore de manera estrecha las relaciones entre ambas partes: Empresa – clientes.

En el desarrollo de esta propuesta estuvo enfocado en tres capítulos:

Capítulo I: El desarrollo de este capítulo está enfocado en lo que significa el CRM, cuales son los beneficios que estará aportando en los centros de contactos, cuales son los tipos de CRM tomando en cuenta los objetivos de la empresa y que se desea implementar, que son los centros de contacto, los tipos de centros de contacto de acuerdo a su naturaleza, como están formados en cuanto a su estructura tecnológica, sus características, cuales son las principales métricas que lo rigen que son: volumen de llamadas, cumplimiento de requerimientos, staff occupancy, impacto financiero, completación de llamada, el abandono de las llamadas(%), el ASA, el nivel de servicio, el ATT (Average Talking Time), el hold time, llamada /Operador/Hora, eficiencia, y el ausentismo. Así mismo se detalla la importancia de tener en los call center un departamento de Work Force Management enfocados en la productividad de los centros, que tiene como objetivo principal como calcular el número preciso de staff necesario para mantener la productividad, reducción de costos operativos y mantener el nivel de servicio 80/20 para que los clientes sean atendidos de acuerdo a metas establecidas, cuales son los objetivos de la Integración base de datos CRM enfocada en la Excelencia del Servicio, efectos del CRM en los centros de contacto y los efectos positivos de cara al cliente al momento de personalizar las interacciones con el agente

Capitulo II: Se mencionarán los aspectos fundamentales de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos: Su historia, su misión, visión, valores que la identifica al pasar de los años, sus aspectos generales, cuales son los fundamentos del enfoque en su gobierno corporativo, sus objetivos 2016-2017, estructura organizacional, los servicios o productos que ofrece a los clientes en los diferentes canales, sus actividades comerciales, como ha sido el crecimiento en la cartera de clientes, cuales son los Canales Alternos que ofrecen a los clientes, como están los Niveles de Satisfacción de los clientes en el 2016.

Capitulo III: Propuesta de implementación de CRM en los centros de contactos

En esta propuesta se busca un modelo de negocios estratégicos tomando como referencia como se está manejando las interacciones de los clientes al

momento de realizar un contacto con un call center enfocado en la calidad del servicio dado por un agente de servicio. Partiendo de lo antes mencionado y dando valor a las informaciones adquiridas en las encuestas y a las entrevistas de los expertos se realizaron categorizaciones de las diferentes etapas para que exista se logre el principal objetivo de esta propuesta. En la misma se detallaron los objetivos generales y específicos de las mismas los cuales están muy definidos. Para el logro de estos objetivos se identificaron que lo principal era conocer el pensar de los clientes para así saber cuáles estrategias o tácticas se implementarían para lograr los resultados esperados. Tomando esto como referencia se inició con manejar el proceso de una interacción para marcar la diferencia de una interacción entre el cliente y un agente sin CRM y con CRM, cuales son los beneficios del CRM, como lograr una mayor fidelización, realización de campañas internas de comunicación, un plan de desarrollo de automatización de los procesos, conocer los recursos externos e internos, los recursos tecnológicos, elaboración de presupuesto y la tasa de retorno para llevar a cabo este proyecto,

La realización de este material puede servir de referencia para la implementación efectiva de CRM en los centros de llamadas o call centers, ya que la información recopilada puede ayudar a los agentes de servicios a tener un mayor conocimiento del tema y aplicarlo de manera efectiva en su área de labor; la misma también serviría a otras áreas dentro de la organización. Considerando que la empresa desea crecer, mantener sus clientes, es vital tener indicadores principales medibles como: El nivel de servicio que este dentro de la metas del centro, que los agentes sean productivos y que manejen las informaciones de valor al momento de la interacción con los clientes se expresa de manera muy clara y detallada la importancia que tendrán los centros de contactos al tener esta herramienta CRM integrada , que son los centros de contactos, cuales son las métricas medibles para saber la satisfacción de los clientes, como se están manejando este canal , cuales procesos se pueden automatizar donde el cliente se puede autosirvan para que esta propuesta sea factible y aceptada en la división de negocios, cual es el presupuesto destinado para este proyecto y las diferentes etapas paso a paso que

se deben ejecutar. El manejo individualizado de los clientes es una realidad imperante dentro de las organizaciones, por consiguiente, el uso de la herramienta CRM en los Centros de Contactos mejoraría la relación del usuario con los prestadores de servicios.

De forma global, los clientes requieren relaciones personalizadas con las empresas de bienes o servicios y este es el efecto esencial de las funciones que fundamental que establece el CRM para satisfacer ese anhelo, lo cual enlaza las tácticas, estrategias, tecnologías y herramientas más apropiadas a utilizarse para cumplir con estas expectativas. (Estrategia de implementación de CRM en empresas de servicios)

La implementación de CRM en Centro de Contactos, solucionaría los problemas que pudieran surgir con la prestación de servicio al cliente, si los agentes de servicio utilizaran una base de datos de prospectos en donde pudieran verificar las tendencias de los usuarios y sus preferencias, entre otros aspectos, pudieran satisfacer de forma rápida las necesidades inmediatas de los clientes.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCION AL CRM Y CENTROS DE CONTACTO

Este capítulo abordará lo que es el CRM como herramienta de gran valor en las organizaciones, sus beneficios y como se desglosa de manera detallada sus diferentes etapas, cuáles aportes tendrán los clientes en el servicio al momento de tener una interacción efectiva en los centros de contacto enfocado en la calidad de servicio, ya que este canal maneja las informaciones para satisfacer las necesidades de los clientes y conocer el perfil de los mismos para lograr identificarlos, siendo la diferencia en el primer contacto y lograr los objetivos de la empresa.

1.1 Definición de CRM (Customer Relationship Management)

En estos momentos las empresas se están enfrentando a competencias constante de cara a la excelencia en el servicio, lo que es un indicador de retos que debe asumir la organización en general para garantizar una mayor probabilidad de fidelización de los clientes por la experiencia entre la empresa – agente de servicios – clientes. No basta con realizar un cierre de una negociación, es mantener la calidad de manera constante en todos los canales de la organización para que el cliente perciba el valor agregado y el plus que se ofrece. El manejo de la información actualizada, personalización de llamadas, conocer a los clientes (perfil que pertenece), sus tendencias, preferencias de productos a consumir, que servicios de automatizados utiliza, lo que llevara a los centros de contactos a brindar la “Excelencia del Servicio”.

(Cali, 2015) CRM Customer Relationship Management: Es una arquitectura que combina todos los procesos de negocios y tecnología orientadas a conocer a los diferentes tipos de clientes lo que hacen, lo que le gusta. Busca la eficacia en los procesos para tomas de decisiones teniendo disponibles las informaciones actualizadas de los clientes para aumentar la rentabilidad de la empresa e utilizar

nuevas estrategias y ser más competitivos en el mercado. Aumenta la fidelidad de los clientes, la oferta de productos y servicios personalizados, disminuye los riesgos de la empresa y reduce los costos.

El CRM busca la eficacia en el proceso de toma de decisiones, teniendo en las informaciones sobre los clientes la manera de aumentar la rentabilidad y la aplicación de nuevas estrategias buscando una mayor competitividad, buscando de forma general la satisfacción total de los clientes.

(Laudon, 2013) CRM Customer Relationship Management: Es una herramienta que trata de resolver los problemas vía una consolidación de informaciones que proporciona una visión unificada del cliente de toda la empresa, integrando los procesos del negocio relacionado con el cliente mediante diferentes canales de comunicación de modo que la empresa pueda presentar una cara consistente para el cliente.

Los negocios deben ser reorientados desde un enfoque de producto o servicio brindado focalizado hacia el cliente. Este cambio, traducido en términos de procesos, significa que la información que procede del cliente debe ser recogida, analizada, almacenada, tratada y explotada. El fin es inferir en ella, saber qué necesidades deben ser atendidas, qué cambios son previsibles en el comportamiento de los clientes y así anticiparnos a ellos para suministrarles "ofertas de valor", por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada en los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.

El CRM es un enfoque o una perspectiva donde las organizaciones tienen como punto central de negocios los clientes para de esta manera lograr los objetivos de una satisfacción integral.

CRM, lo podríamos definir, como un nuevo modo de establecer relaciones con clientes y empleados que se potencia extraordinariamente en un sin fin de tecnologías y aplicaciones en continua revolución. Hay que resaltar que es una estrategia de negocios (no sólo aplicaciones informáticas) que coloca al cliente en el centro de atención, consiguiendo intimar con él. A pesar de los que muchos

piensan, debemos tener claro que CRM no es: Un software, un hardware, una página Web, ni una tecnología, etc.

(Herrera, 2006) CRM es una visión estratégica que encausa todos los procesos de una organización a conocer, intensificar y perennizar su nivel de satisfacción de las necesidades del cliente y, a través de ello, lograr la mayor rentabilidad posible.

1.2 Tipos de CRM (Customer Relationship Management)

Tomando como referencia la perseverancia y la habilidad, el CRM puede ser eficaz y la empresa puede obtener grandes resultados haciendo hincapié en la fidelización de sus clientes si tiene un CRM fiable, si se invierte en el personal realizando capacitaciones para el manejo adecuado lo que presentará a la empresa resultados positivos y dará paso el aumento de sus clientes fidelizados. Por lo tanto, el nombre CRM hace referencia a una estrategia de negocio basada en los clientes, pero también a los sistemas informáticos que dan soporte a esta estrategia.

Por lo antes mencionado es importante identificar los diferentes tipos de CRM que pueden ser implementados en la empresa de acuerdo la naturaleza de negocio (campo, 2003):

CRM Operacional: Es aquel que tiene la función de controlar y mantener el contacto directo con la empresa y el cliente. Son las diferentes vías de contacto mediante los canales tradicionales y además canales ligados a la tecnología como centro de contacto, canales digitales como internet banking, IVR, sistemas de ventas, front office, servicios post ventas y automatizaciones de las funciones de apoyo.

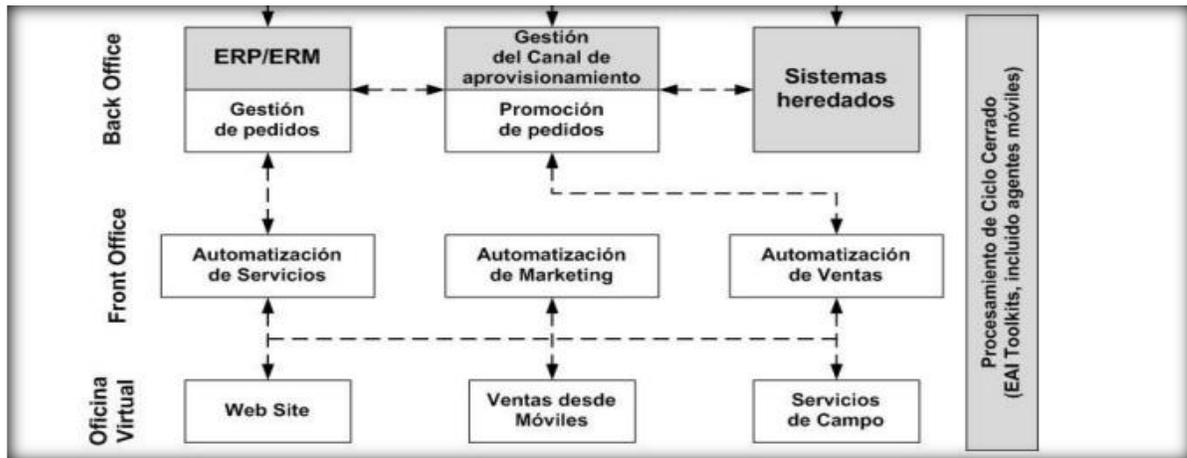
El CRM Operacional incluye otros componentes:

- *Automatización de las ventas:* Priorización y gestión de oportunidades, configuraciones de las solicitudes, gestión de pedidos para la entrega del producto según lo acordado entre ambas partes, es decir empresa – cliente.

- *Automatización del servicio:* Centro de llamadas automatizadas, autoservicios de los clientes de solicitudes de productos o servicios por la web, requerimientos por El IVR.
- *Automatización de Marketing:* Basada en la web, correos, personalización de la página web, promociones, SMS, descuentos, campañas de precios.

Los diferentes componentes del CRM operacional deben estar integrado en una plataforma de servicio común para tener un mejor manejo de informaciones para proporcionar mayor flexibilidad. En este tipo de CRM están incluido el Front Office y el Back Office que son los soportes relacionados a los procesos en el contacto con los clientes.

Ilustración 1: CRM Operativo



Fuente: Pereira Santiago / Pérez Ernesto: Estrategia de Implementación CRM. Madrid, España, 2006.

(campo, 2003) *CRM Analítico:* Se ejecuta sobre la base de datos de los clientes contenidos de acuerdo a la gestión que realiza la empresa, analizando todos los datos recopilados por las diferentes fuentes para de esta forma realizar ensayos, identificar previsiones y tendencias. En este caso se utilizan los llamados software back office que utilizan los datos en conjunto con la toma de decisiones, data mart de marketing, data mining, soluciones, colaboración y flujos de datos. La

data mart son construidas en base a los requerimientos de las aplicaciones analíticas para dar servicios a las mismas.

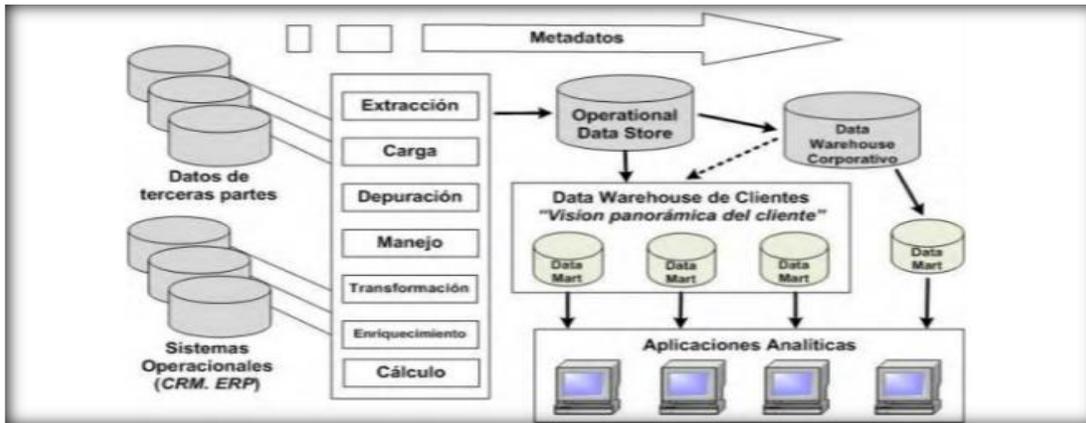
Los aportes que tiene el CRM Analítico son de gran valor en la gestión de las relaciones con los clientes:

- Retención de clientes:
 - *Determinación* del valor del cliente a lo largo del tiempo y no en una sola transacción.
 - *Conocimiento* de los canales más utilizados por los clientes para adquirir un bien, servicio o producto.
 - *Construcción de modelos de propensión* para identificar los clientes de alto riesgos
 - *Identificación* de los cambios de los hábitos y tendencias de los clientes al momento de reactivar una gestión de ventas.

- Adquisición de clientes
 - Integración de datos de detalle de información de los clientes por diferentes fuentes.
 - Identificar clientes potenciales que son recurrentes en adquirir los bienes y servicios.
 - Construcción de modelos para identificar los diferentes perfiles de los clientes.
 - Captura de interacciones de los clientes por los diferentes canales para tener una mejor relación de comunicación efectiva.

- Incremento de negocios con la base de datos de los clientes
 - Identificar los segmentos de clientes más rentable
 - Análisis de productos que adquieren los clientes por las ofertas
 - Realizar estrategias de ventas cruzadas de los productos que no adquieren los clientes, pero que son más rentable para la empresa.
 - Determinación de realizar mix de productos a los clientes basándose en sus preferencias y tendencias de los mejores clientes

Ilustración 2: CRM Analítico



Fuente: Pereira Santiago / Pérez Ernesto: Estrategia de Implementación CRM. Madrid, España, 2006.

CRM Colaborativo: Comprende los canales convencionales de comunicación directa e indirectamente de la empresa. Puede ser presentado por centro de contacto, correo electrónico, fax, página web o cara a cara. Parece obvio que los canales emergentes electrónicos crean grandes oportunidades para el negocio, proporcionando las interfaces de autoservicios, una organización que trabaja con sus clientes con una baja mentalidad colaborativa paulatinamente estará más capacitada para influir en la retención, en el crecimiento y satisfacción del cliente.

Ilustración 3: CRM Colaborativo



Fuente: Pereira Santiago / Pérez Ernesto: Estrategia de Implementación CRM. Madrid, España, 2006.

1.3 Característica del CRM (Customer Relationship Management)

Es importante que al momento de realizar la implementación de un CRM se tenga conocimientos cuales son las Característica de un CRM, tomando este punto como referencia según (Et.Al, 2002)) estas son las principales:

- ✓ Automatización de las ventas: Mediante el desarrollo de un CRM se crean bases de datos que permiten capturar los pedidos, ventas y toda clase de transacciones relacionadas con el proceso de venta. Esta información debe suministrar a la empresa del historial de compra y comportamiento de cada uno de sus clientes, las cuales permiten determinar el tipo de estrategias de servicio al cliente, a fin de retenerlo o conseguir su lealtad. Además, permite tener información importante sobre los productos o servicios que más se demandan, así como las ciudades o localidades en donde tiene más éxito cierto producto o servicio.

- ✓ Servicio y soporte al cliente: La implementación de un CRM en la empresa contribuye a mejorar el servicio al cliente mediante el monitoreo y medición de las interacciones que se dan entre el cliente y el personal encargado del área de servicio al cliente. De esta manera, se puede determinar quiénes son las personas idóneas para ofrecer de manera apropiada el servicio o producto a determinado cliente, así como la capacidad para resolver de manera eficiente los problemas que se presenten.

- ✓ Servicio personalizado: Mediante el uso de sistemas de CRM, los agentes comerciales de la empresa pueden comunicarse de manera rápida y efectiva con los clientes, a fin de prestar un servicio personalizado que satisfaga las necesidades y expectativas de cada uno de los clientes.

- ✓ Automatización del marketing: Debido a que el sistema informático basado en CRM posee una base de datos que se actualiza diariamente; hace posible que la empresa cuente con una herramienta que le brinde información actualizada sobre los hábitos de compra y comportamiento de los clientes; lo que permite a los asesores de ventas realizar campañas de marketing efectivas a fin de conservar los clientes actuales y atraer a nuevos clientes.

1.4 Definición de los Centros de Contactos o Contact Center.

(Hatcher, 2010), Centro de contacto o Contact Center: El término centro de llamadas se utiliza a menudo en la misma frase que el centro de contacto. La sutil diferencia entre los dos términos es que se maneja sólo las llamadas (llamadas de voz) y el otro puede significar el manejo de otros tipos de interacciones (por ejemplo, correo electrónico, SMS, fax o chat). Generalmente, cualquiera de los términos se utiliza para describir una ubicación (edificio) que utiliza alguna tecnología (servidores, software, conectividad de red) para procesar algún tipo de interacción con clientes internos como clientes externos.

(Micheli Thirion, 2012) Los Centro de contactos producen un servicio para mercados masificados y al mismo tiempo singularizado: esa combinación es la base de la competencia que emprenden las empresas con este servicio comunicacional ya que se logra captar al mayor mercado posible y con la mayor definición de necesidades posible. Por ello, los CC son instrumentos de competitividad para varios otros sectores del consumo en la economía: bancario–financiero, telecomunicaciones, comercio, etcétera. También producen servicios que son insumos en la economía de servicios, y ello explica que los mercados para este servicio se conviertan en fuerzas motrices del crecimiento de esta industria.

(Bono A. y Bulloni, 2008) Los call centers son el soporte desarrollado por las empresas para satisfacer determinados aspectos de la relación con sus clientes en forma no presencial; son plataformas telefónicas que pueden ser gestionadas

directamente por la empresa interesada en brindar atención a sus clientes, o por empresas proveedoras, en las que se ha tercerizado su gestión.

1.4.1. Tipos de Call Center o Centro de Contactos

Tomando como referencia que los call center han tenido un crecimiento significativo, es fundamental que las empresas de acuerdo a su naturaleza y a sus objetivos identifique que tipo de call center estarán implementando para brindar servicios y cubrir las expectativas de los clientes, por esta razón se detalla a continuación los tipos de call center más importante que existe en el mercado (Borodown, 2006):

De acuerdo a la naturaleza de las llamadas se categorizan en:

- Inbound: Este centro recibe las llamadas relativas al servicio ofrecido por el cliente y/o empresa.
- Outbound: Su función primaria es realizar llamadas a clientes para ofrecer productos o servicios.
- Blendel: Este tipo de centro maneja ambos tipos de llamadas (entrantes y salientes), además maneja servicios de emails y chats.

De acuerdo al manejo de operaciones se categorizan en:

- In-house: Este tipo de call center es manejado por la empresa dueña del servicio.
- Outsource: Es una empresa que maneja el centro ara uno o varios clientes.
- Captive: Este tipo se refiere a que la empresa saca sus operaciones fuera del país, pero es manejada completamente por la misma empresa.

De acuerdo a las funciones de la empresa se categorizan en:

- Customer service: Su función primaria es contestar preguntas de los productos y servicios ofrecidos por la empresa. Son generados a través de llamadas entrantes, website o emails.
- Telemarketing: o telesales: su función primaria es generar ingresos a través de la venta de productos y/o servicios, esta se realiza con las llamadas salientes realizadas.
- Tech Support o Help Desk: Este tipo de centro da asistencia a los clientes por el uso de los productos y servicios. El contacto de este centro puede ser por llamadas entrantes, chats o emails.
- Collections: Su función es cobrar o coleccionar los fondos o el dinero de la empresa, estos contactos se realizan por llamadas entrantes y salientes
- Dispatch: Este tipo de centro tiene la función de tomar llamadas y la direcciona al cliente para generar el servicio. Ejemplo: 911, central de taxi.
- Research: Su función es realizar investigaciones para las empresas, encuestas que se realizan para preferencias políticas.

1.4.2 Característica de los centros de contactos de cara al servicio

Los centros de contactos tienen características que permiten brindar un enfoque mayor en el servicio, ya que los agentes tienen un mayor manejo de informaciones y el patrón que deben seguir para ofrecer la calidad que se requiere al momento de dar un servicio de calidad.

- Creación de guiones de diálogo dinámicos, integrados a los formularios de gestión, que ayudan a que los operadores transiten exitosamente el camino de buscar soluciones del requerimiento del cliente, cierre de ventas, quejas.

- Toda la información que necesitas para dar el servicio, llenar las expectativas de los clientes y lograr una buena relación comercial para realizar una venta. Provee a los agentes toda la información necesaria para generar más ventas. inConcert consolida datos de diversos sistemas y los scripts en una única pantalla unificada.
- *Integración con sistemas de información y procesos de negocio.* Es muy importante que al momento que el cliente hace comunicación vía al centro de contacto los agentes cuenten con informaciones actualizadas que permitan que el cliente sienta confianza y que los procesos sean trabajados de manera uniformes mediante la estandarización de informaciones que suministre los sistemas.
- *Transforma los datos en servicios /ventas.* Accede a toda la información necesaria para apoyar tus estrategias de up-selling y ventas cruzadas y ofréceles nuevos productos a tus clientes en base a su perfil, anticipándote a sus necesidades.
- *Grabación y reproducción de llamadas.* Aprende de lo que te dicen tus clientes para a vender más y mejor, al escuchar y analizar la grabación de las llamadas. inConcert permite clasificar las llamadas según el resultado de gestión, horarios, productos, agentes, y muchos otros criterios, para que sea fácil ubicarlas y reproducirlas.
- *Información para tomar decisiones.* Lo que no se puede medir, no se puede controlar. Accede a completos reportes que combinan datos de telefonía y negocio.
- *Supervisión, monitorización, coaching y análisis en tiempo real.* Monitoriza en tiempo real el rendimiento de su centro de ventas. Detecta inmediatamente cómo mejorar las ventas y apoyar la gestión de tus operadores mediante interfaces web de supervisión y análisis.

- *Mensajes de voz masivos, con transferencia opcional al operador*
Automatiza el envío de mensajes de audio con ofertas y promociones. Sólo tienes que cargar la lista de contactos y grabar los mensajes de audio e inConcert se encarga de distribuirlos, pudiendo incluso configurar el sistema para transferir la llamada a un ejecutivo si el interesado presiona las opciones correspondientes de acuerdo a la solicitud.
- *Procesos de venta dinámicos y automatizados.* Integra tu call center a los sistemas de información y a los procesos de la empresa, tales como validación de venta, cobranza, facturación, inventario y logística. De esta forma podrás optimizarlos y automatizarlos logrando mayor eficiencia y reducción de costos.

1.4.3 Estrategias Tecnológica en centros de contactos o contact center

Para iniciar con la estrategia tecnológica los Call Center deben estar definidos por la estructura organizacional y la tecnología que se deben utilizar desde su diseño hasta su implementación y evolución, por esta razón la empresa debe tener claro cuál es su objetivo, que desea lograr en el mercado, que experiencia le ofrece a los clientes o prospectos. El contact center debe contar con: Estabilidad económica, capacidad de gestión y conocimientos en el mercado.

De acuerdo (Sharp, 2005) se requiere tener identificadas los tipos de estrategias que se deben implementar:

- **Estrategia Básica:** Se refiere a la entrega de los servicios esenciales de los cuales podemos encontrar:
 - Ruteo de llamadas a los agentes de campanas
 - Reportes estadísticos
 - Funciones básicas de telefonía (llamadas en espera, conferencias, transferencias)

- Estrategias de Crecimientos: se basan en incrementar la rentabilidad y efectividad de los servicios de atención al cliente, con la implementación de soluciones tales como:
 - Ruteo de llamadas avanzadas y reportes
 - Soluciones de autoservicio IVRs
 - Worfoce Management
 - CTI screen pops
 - Contact Management
 - Knowlwdge management
 - Multisite Virtual Center

- Estrategia Avanzada: se basa en el crecimiento de las relaciones con los clientes y su diferenciación, detalle de las siguientes tecnologías:
 - Ruteo CTI y reportes
 - CRM workflows, scripts
 - Web integración (email, chat, call, text)
 - Autoservicio personalizado

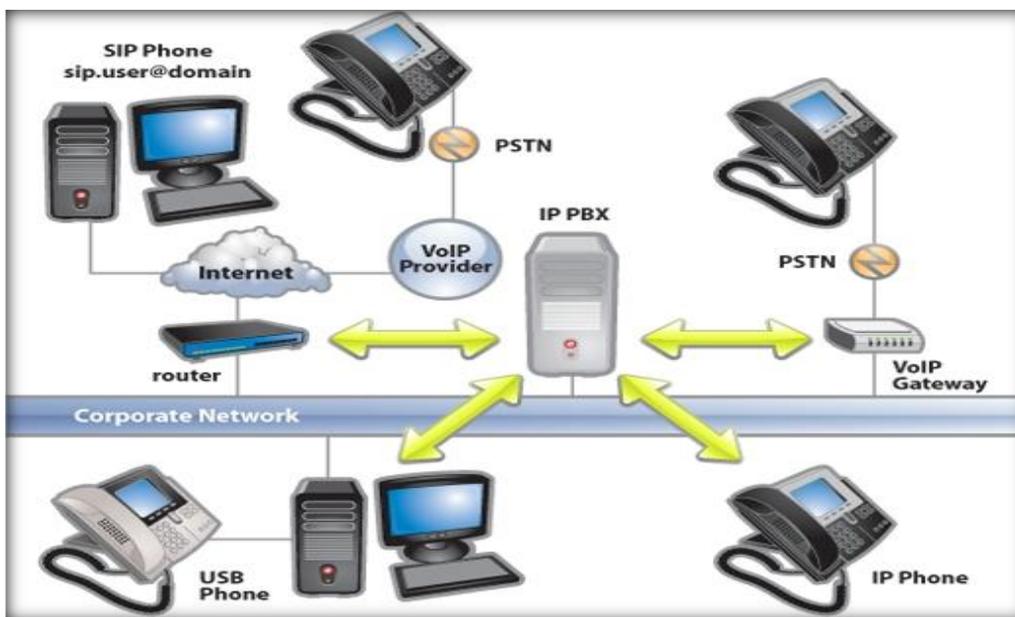
- Estrategia de Liderazgo Vanguardista: se refiere a la estrategia más importante de todas donde se pueden observar las soluciones de tecnologías de punta, en los call centers. Esta influye en las estrategias anteriores
 - Análisis de datos estadísticos para los clientes
 - Integración de colas multimedia (voz, datos, videos, texto)
 - Soluciones de servicios empresariales distribuidas con soporte 24x7
 - Soluciones integrales de Voip
 - Aplicaciones basadas en internet call back, internet multimedia, internet faxing

1.4.4 Infraestructura de Call Center enfocada en la excelencia del servicio

(Partner, 2011) Al momento de formar los centros de contactos la tecnología juega un papel fundamental para que se pueda lograr los objetivos de la empresa, que permitirá mejorar la productividad, la calidad en la gestión de la excelencia del servicio, gestión de ventas, es decir debe estar compuestos por los siguientes elementos básicos:

- *Una central telefónica privada PBX*, en sus inicios una persona conectaba manualmente los cables lo que el PBX lo ha reemplazado por un dispositivo electromecánico automático, es donde se computa las llamadas telefónicas.

Ilustración 4: Infraestructura de conectividad de la PBX

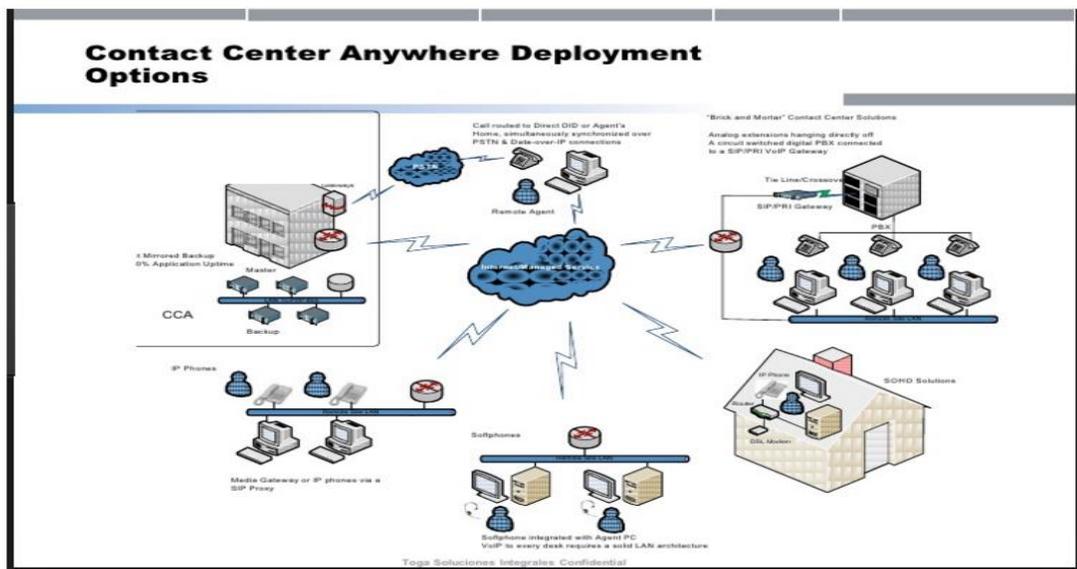


Fuente: <https://www.3cx.es/voip-sip/central-telefonica-pbx/>

- *Un servidor CTI*, que da las órdenes para el envío de información a los distintos puestos de los agentes.

- *Un módulo ACD*, Sistema especializado que se utiliza para las distribución de las llamadas entre los componentes de un grupo en función de equilibrar la carga de trabajo de los agentes., realiza un equilibrio del tráfico telefónico, el correo electrónico, fax, sesiones de navegación compartida y chats entre los distintos agentes.
- *Un Sistema Interactivo de Respuesta de Voz (IVR)*, para las llamadas que no requieren la presencia de un agente, y una aplicación CRM, que integra la información telefónica como el CTI, así como los demás canales de comunicación que han ido surgiendo. Es un sistema de respuestas automática con la cual e puede interactuar por medio de las opciones que le indica el menú
- *Marcación Automática*: Evita que tus operadores pierdan tiempo marcando o esperando a ser atendidos. Al utilizar marcación predictiva, análisis progresivo de la llamada y detección de contestadoras es posible incrementar el tiempo hablado hasta en un 300% y contar con mayor disponibilidad de los agentes para dar servicios o asistencias a los clientes.

Ilustración 5: Infraestructura de un call center



Fuente: Goris A. Garfias (2010) Congreso Internacional contact center

1.4.5 Principales Métricas de los centros de contactos:

Las métricas son las fuentes estadísticas que son vitales para determinar de forma cuantitativas como está funcionando el call center tomando como punto de partida el desempeño del agente de servicio, suministrando informaciones esenciales para la toma de decisiones de parte del gerente –supervisor del centro. De acuerdo (Aboott, julio, 2013), estas son las principales métricas que evalúan el funcionamiento de los centros de contactos:

1º. Volumen de llamadas: Es el total de llamadas recibidas en el sistema. Se comportan de acuerdo a la cantidad de usuarios finales que utilizan los servicios. El objetivo de estas métricas varía en cada proyecto y al forecast establecido.

2º. Cumplimiento de requerimiento: Es el cumplimiento al horario asignado a cada representante de servicio, esto es considerado ya que el horario es establecido por las proyecciones de llamadas y que se cuente con la disponibilidad del agente.

3º. Staff Occupancy: La ocupación mide que tan ocupado esta un agente durante el tiempo que esta logeado en los sistemas, mide el tiempo activo de la llamada comparando el tiempo que un agente dura en espera de una llamada.

4º. Impacto financiero: A medida que un representante está ausente se incrementa el tiempo de espera de los clientes, por lo que afecta un gasto operacional.

5º. Completacion de llamada (%): Esta métrica nos permite conocer la cantidad de llamadas que fueron contestada, este parámetro se ve afectado por las ausencias y tardanzas que no son cubiertas.

6º. Abandono (%): Permite conocer la cantidad de llamadas recibidas que no fueron contestadas, este parámetro igual que la completacion se ve

afectado cuando se presentan situaciones de averías en el sistemas, por lo que el cliente espera más en línea y lo que hace es que cuelgue la llamada.

7º. ASA (Average Speed of Answer/Tiempo de contestación): Es el promedio en segundos que dura las llamadas en cola o en espera para ser contestada. El estándar establecido es contestar antes de los 20 segundos.

8º. Service Level (Nivel de Servicio): Es la cantidad de llamadas respondidas en el tiempo establecido como objetivo, por lo general indicado por el cliente.

9º. ACHT (Average Call Handling Time/Tiempo de manejo de llamada): Es el promedio de duración en segundos con las llamadas contestadas, es decir es el tiempo que dura cada operador manejando la llamada. Este parámetro se obtiene sumando todos los segundos hablados (ACD Time) entre las llamadas contestadas. El tiempo estándar es de 3 a 4 minutos.

10º. ATT (Average Talking Time): El promedio de tiempo de conversación del agente en la llamada. El mismo separa el tiempo invertido por el agente en informar al cliente de las informaciones solicitadas del tiempo invertido en la digitación y/o actualizaciones en el sistema luego de finalizar la llamada. Este parámetro se obtiene restando los segundos hablados (ACD Time) del total del tiempo de duración de la llamada.

11º. Hold Time: Promedio de tiempo en la llamada que el agente deja en espera al cliente para buscar informaciones en el sistema o con el supervisor. Este parámetro se obtiene restando los segundos que duro el cliente esperando del total del tiempo de duración de la llamada.

12º. Llamada /Operador/Hora: Esta métrica de eficiencia mide la cantidad de llamadas que un operador o agente maneja en una hora de trabajo y se obtiene mediante la sumatoria de las llamadas manejadas entre el total de horas trabajadas.

13°. Eficiencia: Nos indica que tan productivo resulta para la empresa tener el centro: se mide el total de las horas trabajadas entre el total de horas pagadas. Para el representante se suma las horas trabajadas, tiempo perdido en averías, reuniones y retroalimentación entre total de horas pagadas. Todos los centros inbound deben medir no menos de 3 métricas de eficiencias.

14°. Ausentismo: Es una métrica muy importante ayuda a la empresa a controlar el nivel de horas que se pierden por las tardanzas y ausencias no programadas. Este parámetro se mide total de horas ausentes entre total de horas requeridas*100.

1.4.6 El proceso de Work Force Management enfocados en la productividad de los call center

El proceso de WFM es arte y es ciencia, un arte ya que tiene que predecir el futuro y una ciencia ya que lleva paso a paso un proceso matemático con data del pasado para predecir el desempeño futuro, este departamento tiene que calcular el número preciso de staff necesario para mantener la productividad, reducción de costos operativos y mantener el nivel de servicio 80/20 para que los clientes sean atendidos de acuerdo a metas establecidas.

(Fluss, 2005), indica que se pueden presentar escenarios en los centros de contactos y que por esta razón el proceso de WFM es crítico para el éxito:

El escenario 1: Overstaffing: Esto sucede cuando tenemos más agentes que lo que necesitamos para atender las llamadas entrantes esto se refleja teniendo en el centro de contactos muchos agentes disponibles, por lo que el tiempo de respuesta es baja. Esto incrementa los costos operativos ya que el costo de las contrataciones de los empleados representa un gasto operativo

El escenario 2: Understaffing: Sucede cuando no se cuenta con la cantidad de agentes necesarios para atender las llamadas entrantes de acuerdo al nivel de servicio establecido. Esto conlleva a brindar un pobre servicio al cliente al tener que esperar largo tiempo para ser atendido por lo que satisfacción del cliente baja. En adición a esto la motivación de los agentes se reduce ya que tienen que tomar llamadas tras llamadas sin descanso.

Tomando como referencia lo antes mencionado como punto de partida el WFM tiene pasos que seguir para que el éxito del centro. Detalle de los pasos:

- Obtener y Analizar datos: Lo primero es conseguir una representación histórica de la información que sirva de como ejemplo para las proyecciones futuras de los volúmenes de las llamadas. Por lo general esta información se obtiene de ACD (automatic call distributor).
- Proyectar el Workload de la llamada, este es
- el segundo paso para la planificación del modelo de proyección de la información histórica para poder predecir el workload.
- Calculo del Staff requerido: Este es el tercer paso, calcular el staff requerido para manejar un determinado workload y cumpliendo con el nivel de servicio o periodo de tiempo establecido.
- Crear los horarios de trabajo: El cuarto paso es crear los horarios de trabajo que mejor se ajusten al workload esperado.
- Dar seguimientos a los trabajos diarios: El quinto y el último paso consiste en dar seguimiento a los resultados diarios y compararlos con los contras de staffing planeado y el nivel de servicio deseado para lograr los objetivos trazados.

1.5 Efectos de la personalización de las llamadas de cara al cliente.

El Cliente es un consumidor con experiencia, más exigente, con unas necesidades que cambian con rapidez, que requiere un trato personalizado.

Identificar cómo aportar valor al Cliente, transmitiendo una sensación de seguridad y confianza nos permitirá generar una diferenciación sostenida, así como anticiparnos a sus necesidades desarrollando relaciones de largo recorrido, al tiempo que creamos una barrera de entrada para la competencia.

Hoy en día el trato personalizado no debe ser subestimado por las empresas, cada comentario, requerimiento, queja o reclamación de los clientes es la llave para lograr ofrecer soluciones oportunas a cada adquiriente, cada día los clientes esperan con más ansiedad encontrar alguna organización que les brinde el mejor servicio, sin necesidad de sacrificar costos y tiempo y por sobretodo adaptándose a sus necesidades y gustos.

Personalizar es sinónimo de conocer cada detalle de mi cliente tanto que pueda dar respuesta a sus deseos antes de que él me solicite algún producto o servicio. La información que capte de mis clientes será me permitirá tener el poder para lograr una relación a largo plazo que perdure a pesar de los tiempos y nuevos competidores.

Conservar preferencia de los clientes es necesario brindar un servicio diferenciador que permita que cada interacción sea única en el mercado, el efecto de un trato personalizado es de suma importancia pues la competencia es cada día más violenta al momento de captar nuevos clientes o mantener los existentes. Los clientes siempre esperaran ser tratados como únicos, recibiendo demostración de que es importante para la empresa.

En los centros de contacto existen diferentes puntos de encuentros con el cliente (llamadas entrantes, salientes, mensajes, emails, entre otros). La privacidad también permitirá al cliente tener la seguridad de que sus informaciones son fielmente guardadas y que no serán divulgadas a terceros.

1.6 Efectos del CRM en los centros de contactos

(Valcacer, 2001) CRM: gestión de la relación con los clientes. FC Editorial.
En el mercado tan competitivo y dinámico que predomina hoy en día, mantener los

procesos internos optimizados es una condición imprescindible para permanecer, pero no suficiente para alcanzar una posición de excelencia.

La generalización de Internet como un nuevo canal de interacción entre las empresas y sus Clientes ha abierto una nueva dimensión de amenazas y oportunidades para la mayoría de las empresas establecidas. El hecho de que la competencia sólo está a un click de distancia en Internet se ha convertido en un tópico. Sin embargo, las posibilidades que Internet abre más allá de la mera transacción de compra-venta, en cuanto a servicios de pre-venta y marketing, así como de post-venta, sólo están empezando a ser explotadas por las empresas. CRM es una estrategia empresarial que hace del cliente el núcleo central de las organizaciones y su elemento máspreciado y que nos ayuda a gestionar mejor relaciones entre la empresa-agente-clientes a través de los diferentes canales de interacción Fuerza de Ventas, Canal de Distribución, Internet y “Customer Contact Center”), coordinando el alcance de sus actuaciones y transmitiendo un mensaje homogéneo, para alcanzar y sostener una relación rentable y de largo recorrido con nuestros Clientes. Una estrategia de CRM, debe estar dirigida por la estrategia global de la organización y las necesidades de los Clientes, implementada por las personas, definida en procesos y soportada por la tecnología.

Un nuevo modelo de gestión de servicios en los centros de contacto con interface de CRM le dará valor a la relación de empresa, facilita compartir la información interna entre las diferentes unidades de negocio, consiguiendo una comunicación homogénea y, de este modo, proporcionar una visión de 360º, es decir, una visión integral de la forma en que la organización y el Cliente hacen negocio conjuntamente.

1.7 Objetivo de la Integración base de datos CRM enfocada en la Excelencia del Servicio

(López H. D., 2013) La capacidad de acceder, manejar y procesar todo el contenido relevante del cliente, incluyendo la integración perfecta de los datos (estructurados y no estructurados) del cliente, es un requerimiento clave para

cualquier aplicación CRM actual. Por ejemplo, los agentes de servicio al cliente necesitan tener acceso a diversos datos estructurados, como la información del cliente y del producto, cuantas interacciones ha tenido con la empresa ha tenido con el a datos no estructurados, incluyendo faxes, mensajes de voz, imágenes de aplicaciones ó reportes de crédito.

La integración de Datawarehouse y CRM permite a la empresa anticiparse a las necesidades de los diferentes clientes convirtiendo cada contacto en una oportunidad de venta. El desarrollo conjunto de la investigación de mercados y la gestión de la relación con el cliente garantiza el conocimiento en tiempo real de los resultados de las prácticas de marketing. Tras este proceso, la compañía podrá enfocar ágilmente las actividades mal dirigidas.

Ahora, las empresas cuentan con nuevas e invaluable opciones para su crecimiento, desarrollo y competitividad, mediante la capacidad de integración de toda la enorme cantidad de información contenida en el CRM con la solución del servidor analítico del Business Intelligence. El CRM gestiona información, mientras el BI la analiza. Juntos proporcionan un 64 poderoso activo para operaciones de negocios de éxito. Por ejemplo, utilizando la información generada el CRM, el BI puede proporcionar a las industrias verticales la gestión inteligente del negocio de la siguiente manera:

- Valor añadido del cliente.
- Oportunidades de intercambio y de ventas.
- Segmentación del mercado.
- Análisis de las campañas de marketing y de su penetración en el mercado.
- Análisis de la competencia.
- Análisis de las ventas, como las previsiones y el trabajo del representante

Es de gran valor para el cliente contar con centro de contacto que tenga un enfoque en la excelencia del servicio que es lo que garantiza tener una marca en el mercado, posicionamiento permanente tiene como objetivo la fidelización de los clientes.

CAPITULO 2: ASOCIACION POPULAR DE AHORROS Y PRESTAMOS

En este capítulo se mencionarán los aspectos fundamentales de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos: Su historia, su misión, visión, valores que la identifica al pasar de los años, sus aspectos generales, sus objetivos 2016-2017, estructura organizacional, los servicios o productos que ofrece a los clientes en los diferentes canales, el crecimiento en la cartera de clientes.

2.1 Historia y Evolución de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos

(Préstamos A. P., Memoria Anual, 2016) La Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (APAP) es una institución financiera privada, de carácter mutualista, creada mediante Ley No. 5897, del 14 de mayo de 1962 en la calle Isabel La Católica esquina calle Mercedes, de la Zona Colonial, Santo Domingo, Distrito Nacional, siendo la primera institución financiera de esta naturaleza en el país., con el objetivo de promover el ahorro para el financiamiento de la compra, construcción y/o mejoramiento de la vivienda familiar.

El 27 de noviembre de 1980 las oficinas principales de APAP fueron trasladadas a un moderno edificio en la Avenida Máximo Gómez esquina Avenida 27 de febrero, donde aún permanecen.

Desde 2002 las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, y por tanto APAP, pasaron a ser regidas por la Ley No. 183-02, de fecha 21 de noviembre de 2002, Ley Monetaria y Financiera (en adelante “Ley Monetaria y Financiera”); y, en consecuencia, a estar bajo la regulación de la Administración Monetaria y Financiera, conformada por la Junta Monetaria, el Banco Central y la Superintendencia de Bancos, los cuales regulan y supervisan el sistema financiero en su conjunto. No obstante, la modificación del marco general de supervisión y operación, APAP, como Asociación de Ahorros y Préstamos, mantiene su condición

de sociedad mutualista regida en este aspecto por la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos.

(APAP, 2016) Por mandato expreso de la Ley de Asociaciones de Ahorros y Préstamos, a este tipo de institución también aplican reglas puntuales previstas en la legislación general de sociedades comerciales, hoy en día la Ley No. 479-08, de fecha 11 de diciembre de 2008, Ley General de Sociedades de Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada y sus modificaciones (en adelante “Ley de Sociedades Comerciales”).

(Asociacion Popular de Ahorros y Préstamos, 2017) APAP desde el año 2007 publica su Informe Anual de Gobierno Corporativo como iniciativa voluntaria sin ser exigencia regulatoria, mediante el cual se presenta un detalle de la estructura de gobierno corporativo de la Asociación, su funcionamiento y los principales logros que en dicha materia obtuvo la entidad durante el año que representa cada informe. Esta publicación vino a convertirse en una exigencia regulatoria para las entidades participantes del mercado de valores a partir del año 2013.

Durante el año 2016, APAP abrió cuatro nuevas sucursales, las cuales se ubicaron en Galerías 360, Bravo República de Colombia, CCN Jumbo La Vega y CCN Jumbo Moca y cerró dos sucursales, las localizadas en el ensanche Luperón y Villa Duarte, para optimizar su red de servicios a socios ahorrantes y clientes.

Más allá de su tradicional liderazgo en el financiamiento de viviendas económicas y de clase media, y como parte de su estrategia de diversificación, APAP ha extendido su apoyo a los más importantes sectores productivos del país, consolidando su participación en el sistema financiero dominicano. Los logros alcanzados en áreas tan importantes como el fortalecimiento institucional, la gobernabilidad corporativa y la responsabilidad social, hacen de APAP una institución coherente con los principios y valores que le sirven de sustento.

Uno de los logros más destacados este periodo consiste en el aumento en la inversión en la capacitación del personal de APAP, en distintas áreas, con el objetivo de lograr mayor especialización.

(Préstamos A. P., Memoria Anual , 2016) Con 52 sucursales distribuidas en Santo Domingo, Santiago, San Francisco de Macorís, La Vega, Moca, La Romana, Higüey, Verón, San Cristóbal y Haina, APAP ha sentado las bases para continuar su crecimiento sostenido en un mercado financiero cada vez más competitivo: capital humano de calidad excepcional, estrategia de vanguardia y tecnología de punta.

Dentro de los reconocimientos obtenidos por APAP en el año 2016 se encuentra la certificación de “Great Place to Work” con resultados superiores a los del año 2015. Uno de los logros más destacados de este período consiste en el aumento en la inversión en capacitación del personal de APAP, en distintas áreas, con el objetivo de lograr mayor especialización.

2.2 Misión-Visión-Valores

(Préstamos A. P., www.apap.com.do, n.d.) Como parte esencial del plan estratégico 2017-2021 APAP realiza un cambio (2016) de la misión, visión y valores, implicando una transformación de la entidad, con especial énfasis en la sostenibilidad, cumplimiento ético-legal y la digitalización de los procesos, que se encuentra vigente desde el primer trimestre del 2016.

- ✓ **Visión:** Liderar con pasión la transformación financiera para crear mayor bienestar de las personas.
- ✓ **Misión:** Mejorar la calidad de vida de las personas creando soluciones ágiles mediante servicios financieros sostenibles y gente apasionada.
- ✓ **Valores: Está conformado por:**
 - Transformación Proactiva

- Agilidad
- Empoderamiento Colaborativo
- Excelencia en los Resultados
- Pasión

2.3. Objetivos de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos (2016-2017):

(Préstamos A. P., Memoria Anual, 2016) Para el año 2016 APAP se fijó una serie de objetivos institucionales, entre los que se incluyen algunos que corresponden al mejoramiento de sus estándares de gobernabilidad corporativa. Entre los principales objetivos generales del año 2016 se encontraban los siguientes:

- Alcanzar y mantener un cumplimiento regulatorio de 100%.
- Cumplimiento de presupuesto aprobado por la Junta de Directores.
- Estados Financieros sin salvedades.
- Emisión de bonos por RD\$1,500,000,000.00.
- Calificar en el índice Great Place To Work.
- Aprobación e inicio de implementación del Plan Estratégico 2017-2021.
- Inicio de construcción de nuevos edificios contiguos a la Oficina Principal.
- Mantener la calificación de riesgo AA-(Dom) otorgada por la firma calificadora Fitch Ratings.
- Mantener los niveles de satisfacción de los clientes.
- Mejorar el cumplimiento de tiempo de respuesta de las reclamaciones de clientes internos y externos.
- Desplegar una estrategia de servicios para clientes internos y externos.
- Pre aprobación del Plan de Retiro de los miembros de la Junta de Directores.
- Desarrollo de la segunda fase de la Oficina de Administración de Proyectos.

Por otro lado, para el año 2017 los principales objetivos institucionales son los siguientes:

- Cumplimiento regulatorio 100%.
- Cumplir con el presupuesto aprobado por la Junta de Directores.
- Iniciar de construcción de los edificios de la Regional Norte.
- Continuar con la implementación y monitoreo del Plan de Estratégico 2017-2021.
- Irradiar mejores prácticas en materia de responsabilidad social corporativa durante las charlas de difusión de la cultura de gobierno corporativo.
- Digitalización de modelo de negocio.
- Implementación de la actualización del Core T24
- Promover la diversidad y la cultura inclusiva.
- Iniciar programa de reciclaje y aprovechamiento de recursos.
- Iniciar la implementación de los cambios en la estructura organizacional.
- Desarrollar la tercera fase de la Oficina de Administración de proyectos.
- Calificar para el índice Great Place To Work.
- Mantener la calificación de riesgo AA-(Dom) otorgada por la firma calificadora Fitch Ratings.

2.4 Gobierno Corporativo APAP

A lo largo de los últimos años, APAP se ha enfocado en consolidar su cultura de buen gobierno corporativo, lo que ha quedado evidenciado a través de una prolífera adopción de normas internas, que ha contribuido a su fácil adaptación a las exigencias regulatorias en la materia. Mantenerse a la vanguardia de las mejores tendencias internacionales de gobierno corporativo se ha convertido en uno de los principales objetivos de la entidad cada año, lo cual ha logrado con creces al incursionar en aspectos de esta materia poco explorados por las demás entidades de intermediación financiera del mercado nacional y adelantándose con esto a la normativa vinculante vigente.

Como prueba del fuerte compromiso de APAP con las mejores prácticas nacionales e internacionales de gobernabilidad corporativa, la entidad durante el año 2016, no solo procuró mantener excelentes niveles de administración societaria

y financiera como garantía fundamental de sus asociados y clientes, sino que también persiguió irradiar altos niveles de buen gobierno a lo interno de la institución, difundiendo mediante actividades formativas dirigidas a empleados de todos los niveles jerárquicos la cultura y buen de gobierno de APAP. El sistema de gobierno corporativo de APAP, forman parte de los compromisos que, para profundizar las prácticas sobre la materia, asumió la Junta de Directores mediante su Declaración de Principios, cuyos pilares son los siguientes:

- A. La Junta de Directores capacitada, responsable y objetiva. Como cada año, APAP desarrolló jornadas de capacitación dirigidas a todo el personal de la entidad, con el objetivo de fortalecer el conocimiento de los mismos respecto de aspectos conductuales, institucionales, regulatorios, de servicio al cliente y técnicos. En el año 2016 fueron invertidas un total de 58,105.02 horas en capacitación al personal, lo cual representa una inversión económica de unos RD\$27,378,362.29 lo que supera la cantidad de RD\$26,247,702.32 invertidos en el 2015. El 100% del personal de APAP recibió al menos dos capacitaciones durante el 2016. A continuación, se presentan cuadros con el detalle de las horas invertidas en capacitación:

Ilustración 6: Desglose de horas de capacitación por categoría

| TIPO | HORAS |
|----------------------------------|------------------|
| Capacitación Conductual | 14,308.90 |
| Capacitación Institucional | 24,948.30 |
| Capacitación Regulatoria | 7,808.28 |
| Capacitación Servicio al Cliente | 594.32 |
| Capacitación Técnica | 10,445.22 |
| Total | 58,105.02 |

Fuente: (Préstamos A. P., Memoria Anual, 2016)

Ilustración 7: Desglose de horas de capacitación por la función que desempeña los empleados:

| FUNCIÓN | CONCEPTO | HORAS |
|------------------|-------------------------------------|------------------|
| VPs y Directores | Posiciones ejecutivas | 1,951.36 |
| Gerentes | Posiciones directivas no ejecutivas | 9,600.85 |
| Colaboradores | Posiciones operacionales | 40,812.81 |
| Eventos abiertos | Digital Week y Semana Calidad | 5,740.00 |
| TOTAL | | 58,105.02 |

Fuente: (Préstamos A. P., Memoria Anual, 2016)

B. Reconocimiento y protección de los derechos de los asociados

Los Estatutos Sociales de APAP disponen en su artículo 8 que “la Asociación contará con una Oficina de Atención al Asociado la cual se encargará de atender los requerimientos de los Asociados, en específico, aquellos relacionados con el acceso a la información y el reconocimiento de sus derechos. En particular, la Oficina de Atención al Asociado servirá como instancia de entendimiento voluntario entre los Asociados y los distintos órganos de la Asociación para subsanar cualquier tipo de reclamación o conflicto surgido entre éstos y los Asociados.

Esta Oficina se encuentra adscrita a la Secretaría General de la Junta de Directores con sus funciones principales de información, tramitación y resolución de reclamaciones o controversias de Asociados a la entidad.

C. Transparencia

Una de las principales responsabilidades que asume APAP lo constituye la transparencia e información. En ese sentido, en adición al Informe Anual de Gestión requerido por la ley, APAP publica desde 2007 su Informe Anual de Gobierno Corporativo. Asimismo, APAP sigue siendo la entidad de intermediación financiera nacional que más información sobre su gobernabilidad interna pone a disposición

del público y del mercado vía su página web, independientemente de la información financiera que se presenta de conformidad a las reglas en la materia.

Durante el año 2016, APAP fue calificada por su alto nivel de transparencia con un 100% de desempeño, conforme a los criterios establecidos en el Índice Web Bancario Argentarium (IWBA). Dentro de las informaciones que APAP proporciona de manera abierta mediante su página web se encuentran:

- Estructura de Gobierno: explicación de la organización de los principales órganos de gobierno de la entidad y quienes la componen, indicando con detalles la descripción de su hoja de vida profesional.
- Código de Ética y Conducta: norma interna que establece los principios y reglas de actuación para los miembros de APAP, tanto a lo interno como a lo externo de la entidad.
- Política y Orientación contra prácticas y corruptas: Esta es una norma complementaria del Código y Conducta de la Asociación, que sirve como instrumento para prevenir y detectar sobornos y corrupción en las operaciones de la entidad, con el objetivo de promover una cultura de transparencia y rendición de cuentas dentro de la institución, a través de una conducta caracterizada por la honestidad y la integridad.
- Política de igualdad y no discriminación: Esta Política tiene como finalidad establecer un conjunto de principios y normas que rigen en la entidad, procurando garantizar el derecho fundamental a la igualdad. La misma tiene como propósito esencial establecer los principios generales que contribuyen a promover la protección del derecho a la igualdad y a establecer una tutela antidiscriminatoria tanto en el ámbito laboral de la institución como en el de la prestación los servicios financieros, desarrollo de operaciones, negocios y ejecución de los derechos de los Asociados de la entidad.

- Política de transparencia de la información: el sistema de manejo y difusión de la información que rige la entidad, con relación a la Junta de Directores, sus miembros y órganos adscritos, sus órganos reguladores y supervisores, empleados y demás grupos de interés. Con esta se establecen las pautas sobre manejo y difusión de información externa e interna de la entidad, guardando siempre el respeto del deber de confidencialidad y del secreto bancario
- Memoria Anual: informe elaborado de acuerdo a lo previsto por la Ley de Sociedades Comerciales en el cual consta la situación financiera de la entidad y las principales ejecutorias desde el punto de vista de administración y operaciones. Este informe contiene la carta de los auditores.
- Informes Anuales de Gobierno Corporativo: versiones digitales de los informes anuales correspondientes a los últimos nueve (9) años.
- Estados Financieros Trimestrales: versiones digitales de los estados financieros de la entidad que a su vez han sido publicados por la vía reglamentaria establecida, y remitidos a la Administración Monetaria y Financiera.
- Declaración de Principios: conjunto de diez (10) principios rectores y fundamentos básicos de funcionamiento y dirección de APAP, adoptados a unanimidad por la Junta de Directores en septiembre de 2007 y modificados en noviembre de 2013.
- Responsabilidad Social: resumen de las actividades que en este marco ha desarrollado APAP durante el último año.
- Políticas de Evaluación y Autoevaluación: exposición sobre el fundamento y criterios que sustentan el proceso interno de evaluación

y autoevaluación de los órganos de gobierno y miembros de APAP, en particular, de la Junta de Directores.

- Criterios de Selección de Auditor Externo: enumeración y cita de las reglas básicas que fundamentan y condicionan la elección de los Auditores Externos de APAP, como garantía de una auditoría ex - terna objetiva y alineada con los intereses generales de la Asociación.
- Operaciones con partes Vinculadas: explicación de los montos de créditos con vinculados y/o grupos de riesgo de conformidad a la normativa monetaria y financiera nacional. Este apartado permite medir el nivel de cumplimiento de tales requerimientos y la exposición de APAP en dicha concentración.
- Derechos y Deberes de los Asociados: exposición de las prerrogativas y obligaciones que se asumen en condición de Asocia - dos de la entidad, como mecanismo para fomentar el ejercicio de tales derechos y el respeto de las normas y deberes comunes de sus miembros.
- Oficina Virtual de Atención al Asociad: portal con información básica para orientar a los Asociados de APAP en el ejercicio de tales deberes y obligaciones, así como esquema previsto para la tramitación de las reclamaciones de éstos a la entidad y como mecanismo de asistencia en los derechos de información de los mismos.
- Tarifarios y Guías: se detallan los tarifarios sobre productos y servicios ofertados por APAP y se incluye el acceso vía página web a la Guía de Facultades de los Clientes.
- Estatutos Comité de Activos y Pasivos (ALCO): En la página web consta un detalle de los objetivos e informaciones generales de composición del Comité de Activos y Pasivos (ALCO) correspondiente a la Alta Gerencia.

2.5 Estructura organizacional de la empresa

Durante el 2016, la Dirección de Calidad y Proyectos, apoyó a las diferentes vicepresidencias de la entidad en la revisión y adecuación de sus estructuras; mediante la valoración, creación, upgrade y/o traslados de los puestos que la conforman. Estas revisiones se realizaron apoyados en la metodología de valoración de puestos HAY, de la firma de consultores HAY GROUP. Cada cambio va direccionado a reforzar la estructura organizacional de forma que facilite y sirva de apoyo a la consecución de los objetivos Operacionales y de Negocios.

La labor gerencial de la Vicepresidencia Ejecutiva, como autoridad máxima de la entidad, integra la supervisión directa y control de varios órganos inferiores y el liderazgo de los comités de Alta Gerencia. Las áreas que supervisa la Vicepresidencia Ejecutiva son las siguientes: Vicepresidencia de Administración y Finanzas, Vicepresidencia de Negocios, Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología, Vicepresidencia de Riesgos, Vicepresidencia de Tesorería, Vicepresidencia de Calidad y Capital Humano, la Dirección de Comunicaciones y Relaciones Públicas.

Por otra parte, la Vicepresidencia de Auditoría constituye un órgano dependiente directamente del Comité de Auditoría y que, a su vez, tiene a su cargo la supervisión de dos direcciones: Dirección de Auditoría, Operativa y Financiera y la Dirección de Auditoría de Sistemas.

Los principales cambios se presentan a continuación:

Ilustración 8: Estructura Actual Vicepresidencia Ejecutiva

| VICEPRESIDENCIA EJECUTIVA | |
|---|---------------------------|
| ESTRUCTURA ACTUAL: | |
| PUESTOS | CANTIDAD DE PLAZAS |
| Vicepresidente | 1 |
| Directores | 1 |
| Gerentes | 4 |
| Sub-Gerentes/Encargados/Técnico Profesional | 9 |
| TOTAL | 15 |

Fuente: (Préstamos A. P., Memoria Anual, 2016)

Ilustración 9: Estructura Actual Vicepresidencia de Calidad y Capital Humano

| VICEPRESIDENCIA DE CALIDAD Y CAPITAL HUMANO | |
|--|---------------------------|
| ESTRUCTURA ACTUAL: | |
| PUESTOS | CANTIDAD DE PLAZAS |
| Vicepresidente | 1 |
| Directores | 1 |
| Gerentes | 6 |
| Sub-Gerentes/Encargados/Técnico Profesional | 21 |
| TOTAL | 29 |

Fuente: (Préstamos A. P., Memoria Anual, 2016)

Ilustración 10: Estructura Actual Vicepresidencia de Administración y Finanzas

| VICEPRESIDENCIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS | |
|---|---------------------------|
| ESTRUCTURA ACTUAL: | |
| PUESTOS | CANTIDAD DE PLAZAS |
| Vicepresidente | 1 |
| Directores | 4 |
| Gerentes | 9 |
| Sub-Gerentes/Encargados/Técnico Profesional | 52 |
| TOTAL | 66 |

(Préstamos A. P., Memoria Anual, 2016)

Ilustración 11: Estructura Actual Vicepresidencia de Auditoría

| VICEPRESIDENCIA DE AUDITORÍA: | |
|---|---------------------------|
| ESTRUCTURA ACTUAL: | |
| PUESTOS | CANTIDAD DE PLAZAS |
| Vicepresidente | 1 |
| Directores | 2 |
| Gerentes | 4 |
| Sub-Gerentes/Encargados/Técnico Profesional | 11 |
| TOTAL | 18 |

Fuente: (Préstamos A. P., Memoria Anual, 2016)

Ilustración 12: Estructura Actual Vicepresidencia de Negocios

| VICEPRESIDENCIA DE NEGOCIOS | |
|---|---------------------------|
| ESTRUCTURA ACTUAL: | |
| PUESTOS | CANTIDAD DE PLAZAS |
| Vicepresidente | 1 |
| Directores | 7 |
| Gerentes | 82 |
| Sub-Gerentes/Encargados/Técnico Profesional | 604 |
| TOTAL | 694 |

Fuente: (Préstamos A. P., Memoria Anual, 2016)

Ilustración 13: Estructura Actual Vicepresidencia de Operaciones y Tecnología

| VICEPRESIDENCIA DE OPERACIONES Y TECNOLOGÍA | |
|--|---------------------------|
| ESTRUCTURA ACTUAL: | |
| PUESTOS | CANTIDAD DE PLAZAS |
| Vicepresidente | 1 |
| Directores | 5 |
| Gerentes | 15 |
| Sub-Gerentes/Encargados/Técnico Profesional | 138 |
| TOTAL | 159 |

Fuente: (Préstamos A. P., Memoria Anual, 2016)

Ilustración 14: Estructura Actual Vicepresidencia de Riesgos

| VICEPRESIDENCIA DE RIESGOS | |
|---|---------------------------|
| ESTRUCTURA ACTUAL: | |
| PUESTOS | CANTIDAD DE PLAZAS |
| Vicepresidente | 1 |
| Directores | 6 |
| Gerentes | 12 |
| Sub-Gerentes/Encargados/Técnico Profesional | 136 |
| TOTAL | 155 |

Fuente: (Préstamos A. P., Memoria Anual, 2016)

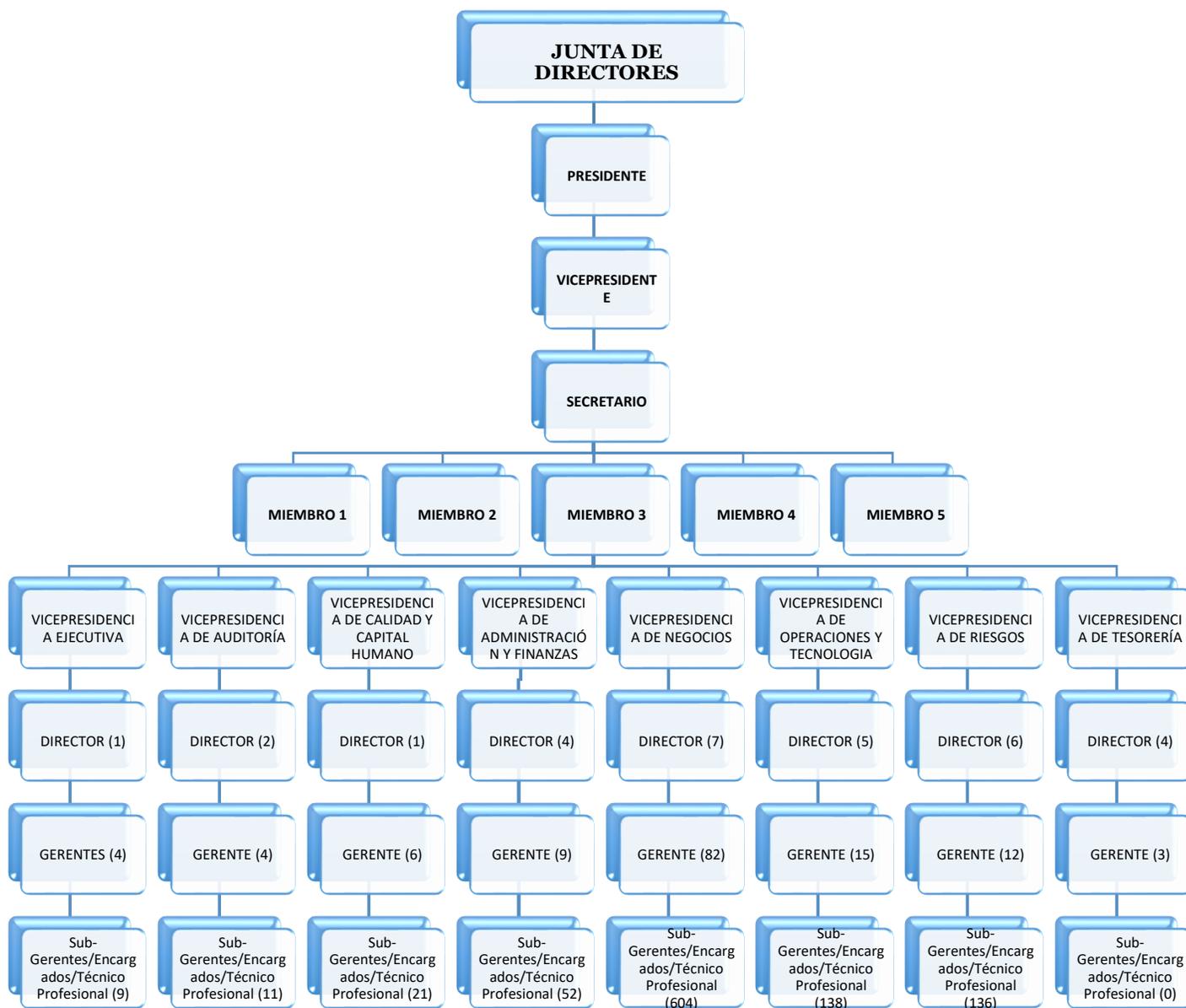
Ilustración 15: Estructura Actual Vicepresidencia de Tesorería

| VICEPRESIDENCIA DE TESORERÍA | |
|---|---------------------------|
| ESTRUCTURA ACTUAL: | |
| PUESTOS | CANTIDAD DE PLAZAS |
| Vicepresidente | 1 |
| Directores | 4 |
| Gerentes | 3 |
| Sub-Gerentes/Encargados/Técnico Profesional | 0 |
| TOTAL | 8 |

Fuente: (Préstamos A. P., Memoria Anual, 2016)

2.6 Organigrama de APAP

Ilustración 16: Organigrama de general APAP



Fuente: Estructura organizacional de las Memoria de APAP, 2016.

2.7 Actividades Comerciales de la empresa

Para la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos En APAP se especializa en otorgar soluciones financieras adecuadas a las necesidades de los clientes (Persona físicas/Personas Jurídicas - Empresas). Para la institución es un compromiso ofrecer productos y servicios bajo un esquema de ventajas competitivas donde el resultado final se traduce a una mayor satisfacción al cliente.

Diversidad de productos que ofrece a Personas Físicas y Familia:

- Cuentas de Ahorros: Ahorro vivienda programada , Ahorro a la medida, Balance Flexible, cuenta juvenil, Tarjeta Debito Regular, cuenta ahorro infantil, tarjeta debito juvenil, cuenta ahorro juvenil.
- Certificado Financiero: Certificado sin Redención anticipada y Certificado libre
- Prestamos: Préstamos para vivienda, Extraprestamos, préstamos de vehículos, préstamos con garantía hipotecaria, préstamos con garantía de depósitos, prestapronto personal, prestamatiko,
- Tarjetas de Crédito: tarjeta de crédito mastercard internacional, tarjeta visa internacional, tarjeta platinum, tarjeta gold, tarjeta familiar, más límite.
- Banca Seguro: Protección financiera, asistencia, mascota feliz, futuro asegurado, hogar protegido, salud preferencial protección de cáncer, asistencia exequial, accidentes personales, hospitalización, seguro de vida, telemed,

Productos Comerciales que ofrece Personas Jurídicas - Empresas:

- Disponibilidad de líneas de crédito para capital de trabajo.
- Préstamos para el financiamiento de activos, consolidación de deudas, expansiones y proyectos de inversión, contando con plazos desde 6 meses hasta 15 años.
- Los clientes tienen a su disposición la asesoría especializada de un personal altamente capacitado, con probada experiencia tanto en la banca local como en la banca extranjera.

- Asistir en la estructuración adecuada del crédito, planificación, adquisiciones apalancadas, sindicación de deuda, aumento del flujo de caja por vía de reestructuraciones, entre otras.
- Apoyo a los siguientes sectores economía, tanto para los segmentos de las Corporaciones como para la Pequeña y Mediana Empresa: Comercio, manufactura, construcción, hoteles, bares, restaurantes (turismo), transporte, comunicaciones, minería, zonas francas.
- Servicios de Compra y Venta de Divisas; Compra y Venta de Divisas a futuro; Compra de Títulos (mercado secundario) s en los productos, depósitos a plazo.

2.8 Servicios que ofrece los Canales Alternos

- TELEAPAP (Contact Center), donde se puede realizar todas las transacciones de forma segura a través de nuestro servicio automático de respuestas o recibiendo asistencia personalizada y experta a través de nuestros representantes. En este canal de contacto los clientes pueden solicitar asesoría para: Informaciones sobre productos y servicios, activaciones de cuentas, consultas de balances, consultas de cuentas, consultas de estados de cuentas, pagos de tarjetas de crédito, pago de préstamos, reclamaciones, afiliación a los canales alternos: Internet banking, APP, IVR.
- Servicios automatizados IVR: El cliente puede realizar: Consultas de balances, pagos de tarjetas de crédito, pagos de préstamos, transferencias entre cuentas, transferencias a terceros, pagar sus facturas de servicios.
- Red Cajeros ATMs: APAP dispone de una amplia red de cajeros automáticos afiliados a VISA-ATH-PLUS para que los clientes realicen sus transacciones las 24 horas horas del día los 7 días de la semana.

- CHAT APAP: Un servicio innovador lanzado a los clientes en enero 2016, donde los clientes pueden interactuar de forma personalizada con los agentes de servicios: En este canal se puede realizar transacciones no financieras.
- CITAS APAP: A través de Citas APAP puedes pautar digitalmente una reunión con los expertos en el horario de tu conveniencia y por el canal que resulte más eficiente de acuerdo a las necesidades del cliente.
- APAPPMóvil: Es una aplicación que tiene disponible en el celular donde los clientes pueden realizar sus transacciones financieras y no financieras que tiene
- SMS: Este servicio permite tener una comunicación efectiva vía los mensajes de texto al celular de los clientes para mantenernos informados de las promociones especiales, anuncios o cualquier información relevante sobre el manejo los productos financieros que tienes los clientes con la empresa.

2.9 Niveles de Satisfacción de los clientes

En APAP la satisfacción de los clientes tanto internos como externos es medida a través de encuestas que tienen como propósito identificar las oportunidades de mejora en el servicio brindado. La información obtenida permite tomar en cuenta la voz del cliente al momento de poner en marcha proyectos y tomar decisiones importantes.

En lo que respecta al cliente externo, en el año 2016 se realizó un cambio importante en la metodología de medición, que consistió en primer lugar, en la implementación de una plataforma online la cual permite realizar consultas en línea 24/7 en cualquier momento y lugar. La misma facilita el proceso para efectuar mejoras por parte de

En lo que respecta al Cliente Externo, en el año 2016 se realizó un cambio importante en la metodología de medición, que consistió en primer lugar, en la implementación de una plataforma online la cual permite realizar consultas en línea 24/7 en cualquier momento y lugar. La misma facilita el proceso de toma de decisiones por parte de nuestros líderes contando con un tablero de indicadores el cual contiene los resultados de las encuestas medidas en 4 índices: Índice de satisfacción con la entidad, Índice de Lealtad, Índice de Deleite e índice de clientes en Riesgo. Esta plataforma nos brinda los siguientes beneficios:

- ✓ Desaparecen los errores humanos al momento de obtener los resultados. Una vez el encuestador digita la respuesta del cliente en la herramienta, los resultados se obtienen de manera automática y se presentan en el tablero de indicadores.
- ✓ Resultados en tiempo real. Los resultados de cada encuesta están disponibles y son considerados para el cálculo de los indicadores al instante de terminar la interacción con el cliente.
- ✓ Disponibilidad descentralizada. El acceso a la plataforma es otorgado a todos los gerentes y directores de negocios y canales, lo que les permite tener a mano información de valor para tomar decisiones ágiles.

De forma novedosa, durante el año 2016 APAP empezó a medir el índice de Lealtad, lo que le permite conocer de forma proactiva las posibles intenciones de nuestros clientes de mantenerse, incrementar sus productos y servicios y de recomendar la institución. En este primer año de medición, el índice alcanzado fue de un 89.7% de lealtad de nuestros clientes. Para el año 2016 la satisfacción de los usuarios con el servicio de los Cajeros APAP fue de un 89.9% y la de los usuarios del portal de internet APAPenlínea@

Fue de un 86.8%. Los usuarios del canal de contacto TeleAPAP, evaluaron la satisfacción del servicio brindado por nuestros representantes con un 88.2% y el servicio de la plataforma automática.

IVR con un 87.9%. La satisfacción de nuestros clientes que de manera presencial visitan las sucursales de APAP tanto en el área de caja como en la plataforma de servicio fue de un 88.8%.

Para el año 2016, se realizaron importantes ajustes a la encuesta de satisfacción: algunas preguntas fueron modificadas para la mejor comprensión del cliente encuestado, así como un cambio en la escala de calificación donde anteriormente se utilizaba el rango del 1 al 7, para utilizar una escala del 0 al 10, haciendo así la encuesta mucho más exigente. Estos cambios fueron enfocados buscando que nuestros clientes nos provean las informaciones necesarias para la mejora continua de nuestros canales en el menor tiempo posible y utilizando una escala que sea más familiar.

Fueron desplegadas durante el año 2016, otras mediciones de satisfacción para los nuevos canales alternos que fueron lanzados al mercado durante este año. El nuevo canal de atención al cliente, ChatAPAP alcanzó un 90.7% de satisfacción, APAPMóvil un 91.6% y CitasAPAP desde su lanzamiento en octubre cerró el año con un resultado de 91.0%. En lo que concierne al Cliente Interno, APAP dio continuidad a la metodología de medición de Satisfacción implementada, realizando dos mediciones en el año. La primera medición realizada en Julio obtuvo como resultado un 87.1% de satisfacción y la segunda medición realizada en noviembre obtuvo un resultado de un 87.8%.

Para ambas mediciones, la participación de los colaboradores en encuestas completadas superó en números a las mediciones del 2015. Esta estrategia de medición, nos asegura contar con información necesaria para crear planes de acción efectivos que nos garanticen la excelencia en los resultados, conjunto con

una mejora en la eficiencia y clima organizacional, lo que a su vez se traduce en un servicio más ágil para nuestros clientes.

2.10 Tipo de Investigación

Al momento de pensar en este proyecto se determinó utilizar dos tipos de investigación a utilizar es el exploratorio donde se manejará las informaciones disponibles dentro del sector como soporte de la investigación y para tener una visión general de la importancia y el descriptivo donde mediante conclusiones y estudio se identificará el valor que significara realizar la implementación del CRM en los centros de contactos enfocados en la excelencia del servicio al momento que un cliente realice el contacto por este canal.

2.11 Métodos de Investigación

El método a utilizar para esta investigación serán dos los cuales comprenden el concepto y el desarrollo de la investigación los cuales son el deductivo que contribuirán a focalizarse en los hallazgos encontrados para el desarrollo efectivo de la propuesta por medio de las informaciones recopiladas para la investigación y así poder identificar la factibilidad de la implementación y el analítico que permitirá tener las informaciones clasificadas del cómo impacta el CRM en los centros de contactos enfocada en la excelencia del servicio que se le ofrece a los clientes al momento de realizar una interacción con este canal.

2.12 Herramientas

Las herramientas a utilizar en esta investigación serán, primeramente, las entrevistas a clientes tanto internos como externos. Las entrevistas y encuestas estarán enfocada a recursos que están relacionada directamente con el área de

centros de contactos, servicio al cliente para identificar y evaluar la factibilidad de la implementación del CRM en los contact center con informaciones concretas y reales que agreguen valor a esta investigación y que estén enfocadas en la excelencia del servicio al momento de asistir al cliente y cuál es su experiencia al momento de la interacción entre el cliente y el agente. Se estarán realizando levantamiento de información de los centros de contactos directamente en el área de negocios – canales.

2.12.1 Entrevistas

En esta investigación se estarán realizando 4 entrevistas que darán mucho valor a la propuesta y que permitirá identificar los aportes y beneficios que la organización percibe con estas diferentes áreas que están directamente relacionadas y que están enfocadas en las experiencias que tienen los clientes al momento de tener una relación con la empresa.

2.12.1.1. Objetivo de la Entrevista 1 (Ver Anexo #1)

- a) Conocer cuál es el objetivo de esta gerencia para la empresa, cuál es su función.
- b) Determinar qué impacto interno tiene la empresa al momento de realizar esta segmentación de clientes.
- c) Identificar cuáles son los beneficios que tienen los clientes al tener identificado el perfil que pertenece.
- d) Conocer cómo se manejan los accesos en los sistemas que contienen informaciones actualizadas de los clientes.
- e) Identificar como son manejados los diferentes tipos de clientes.
- f) Identificar como los centros de contactos manejan las informaciones de los clientes de acuerdo a su perfil para tener unas mejores interacciones con los clientes.
- g) Conocer con qué frecuencia se actualiza las carteras de clientes la empresa.

2.12.1.2 Objetivo de la Entrevista 2 (Ver anexo #2)

- a) Identificar como están estructurados los centros de contactos.
- b) Conocer que cantidad de llamadas se reciben en centro.
- c) Identificar cuáles son los sistemas que tiene el centro de contacto, si posee la información de la cartera de clientes segmentados.
- d) Identificar cuales procesos se estarán mejorando, el impacto en el servicio para la excelencia en el servicio.
- e) Conocer cómo se maneja en el centro las informaciones actualizadas de los clientes en los sistemas.
- f) Identificar como es el desempeño de los agentes tomando en cuenta el tiempo de llamadas, las informaciones que posee del cliente.
- g) Identificar cuáles son los beneficios que obtiene el centro de contacto en los procesos realizados al cliente.

2.12.1.3 Objetivos de la Entrevista 3 (Ver anexo #3)

- a) Conocer las funciones del agente de servicios.
- b) Identificar cuáles son los procesos que realizan cuando el cliente nos contacta.
- c) Identificar cuales oportunidades de mejoras se pueden implementar en los procesos que se realizan por este canal.
- d) Determinar si los agentes tienen las informaciones en un sistema integral.
- e) Determinar cómo los agentes manejan las informaciones necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes.

2.12.1.4. Objetivos de la Entrevista 4 (Ver anexo #4)

- a) Conocer el impacto que tiene los canales alternos en la satisfacción con el cliente.

- b) Identificar cuáles son los principales beneficios que aporta los canales alternos a los clientes.
- c) Determinar qué importancia tiene para negocios manejar las informaciones actualizadas de los clientes.
- d) Determinar si los centros de contacto es el canal más solicitado para asistencia de los clientes.
- e) Identificar la importancia que tiene CRM para esta dirección de negocios.
- f) Identificar cuales procesos tendrían solución con la herramienta CRM.

2.13 Encuestas Clientes Externos (Ver anexo #5)

El objetivo de esta encuesta es poder identificar como está la satisfacción de los clientes al momento de realizar un contacto con el centro, como es su experiencia con la empresa, como se puede fidelizar a los clientes, cuales son los canales que se utilizan con más frecuencia (canales trabajados en el contact center), al momento que existe una interacción agente-cliente. Tomando como referencia la segmentación de clientes que llaman con más frecuencia y que tienen productos activos con la empresa tomando rango de edades de 25 a 55, ubicados en la localidad de Santo Domingo. La fórmula para determinar la muestra fue infinita la cual arrojó una muestra de 383 clientes.

$$N = \frac{S^2PQ}{E^2}$$

$$N = \frac{(1.96)^2(0.50)(0.50)}{(0.05)^2}$$

$$N = \frac{(3.8416)(0.50)(0.50)}{0.0025}$$

$$N = \frac{0.9604}{0.0025}$$

$$N = 384$$

2.13.1 Objetivos de la encuesta (Ver anexo #5)

- a) Conocer los productos que tienen los clientes con la asociación Popular de Ahorros y préstamos y el tiempo que tiene una relación con la empresa.
- b) Cuáles son los canales que los clientes utilizan con más frecuencia al momento de iniciar una interacción con la empresa,
- c) Con que frecuencia los clientes nos contactan por el centro de contacto.
- d) Qué tipo de solicitudes realizan los clientes en la empresa.
- e) Conocer como los encuestados califican el servicio el servicio en el contact center.
- f) Determinar si los agentes tienen los conocimientos al momento de asistir al cliente.
- g) Determinar si los agentes manejan informaciones actualizadas de los clientes.
- h) Determinar cómo los encuestados califican, el tiempo de espera al momento de contactarnos en el centro.
- i) Conocer la experiencia que tiene los clientes con la empresa para recomendar los servicios o productos de APAP.
- j) Identificar los medios que los clientes conocen de nuestros programas de lealtad.

- k) Conocer cuando los clientes utilizan el programa de lealtad.
- l) Identificar cuales beneficios adicionales le gustaría recibir a los clientes activos de APAP.

2.13.2 Informe de las Entrevistas

El objetivo principal de estas entrevistas es conocer e identificar como los expertos están enfocados en la excelencia en el servicio y que acciones han tomado de cara al negocio para lograr los resultados diferenciadores en el mercado obteniendo estas informaciones de valor que se manejaran con datos más reales y que aportes se pueden suministrar al momento de realizar la propuesta. Las entrevistas fueron realizadas a:

- o Gerente de Segmentación de clientes:

En esta interacción con el gerente de segmentación que el objetivo principal de esta área es conocer a los clientes de una manera única e individualizada, ya que cada uno tiene necesidades e intereses particulares y lo que hacen es agrupar a los clientes con preferencias similares para diferenciarlos de los demás, lo que permitirá seleccionar que estrategias que deben ser utilizadas como diferenciadoras en el marketing para cada grupo. En la segmentación de clientes se consideran variables basada a la edad de los clientes y el poder adquisitivo de los clientes, los cuales son indicadores que se ponderan un % y se decide el segmento del cliente.

Al realizar una segmentación de clientes la empresa tiene como ventaja una alineación más definidos sus objetivos estratégicos por una directriz enfocada en el crecimiento de la fidelización de clientes y los clientes tienen como beneficios campanas de ofertas y productos especiales que llenan las necesidades específicas de cada grupo identificado. Esto impacta en mayor satisfacción.

El gerente indica que las informaciones de la segmentación de clientes están disponibles en los sistemas generales y que estas informaciones son manejadas por los diferentes canales de ventas presenciales para que al momento de ofertar un producto tengan datos más concretos del perfil de los clientes ofreciendo un servicio diferenciador. El cliente de alto valor esta asistido como tal en una línea preferencial en el centro de contacto y el segmento joven se atiende por medios digitales. Cada sector tiene su vía y forma de comunicación. Las actualizaciones de los segmentos de clientes se realizan anual.

- Gerente de Contact Center:

Esta es la gerencia que suministrará informaciones más concretas relacionada a como se manejan los centros de contacto que permitirá identificar de manera detallada como está funcionando y que beneficios estará aportando en la calidad del servicio en los centros de contactos si se utiliza la herramienta de CRM. El centro de contacto está estructurada por outbound (llamadas que se le realizan a los clientes activos para ofertarles los productos, campanas y ofertas vigentes) , Inbound (llamadas entrantes recibidas por los clientes donde realizan diferentes tipos de requerimientos) y multimedia (se reciben requerimientos de los clientes por la página web, citas, chat, redes sociales y el internet banking), adicional se tiene el servicio automatizado IVR que el cliente se puede autoservir y seleccionar las opciones de su interés como consultas de sus productos, pagos, transferencias.

El centro de contacto es un canal de alto impacto de cara al cliente ya que el promedio de llamadas entrantes recibidas diariamente son 3,000 y al momento de dar la asistencia a los clientes no se tiene en los sistemas una segmentación como tal para identificar a que segmento pertenece el cliente que hace contacto, lo que limita al representante de servicio realizar una mejor gestión enfocada en la excelencia del servicio. El centro cuenta

exclusivamente con una línea telefónica asignada a los clientes de alto valor, pero los demás grupos de clientes no se pueden identificar. Por lo antes expuesto y tomando en cuenta el objetivo de la propuesta el gerente menciona que todas las áreas de la empresa deben estar involucradas para estar alineados de manera de lograr un mayor enfoque en la calidad del servicio dado a los clientes y que si se implementa una herramienta de CRM en este canal se obtendrán beneficios para ambas partes: a los clientes ya que se conocerá al cliente con quien se inicia una interacción al momento de llamar brindando un servicio más personalizado, asesorando directamente a las colocaciones de productos de la empresa ya que las ventas serán más efectivas, el nivel de servicio (el cliente tendrá menos de 20 segundos en espera para la asistencia), el tiempo de manejo en la llamada, dar soluciones al cliente en el primer contacto, que el representante no se agote tanto lo que permite un mejor ambiente laboral en el departamento y mayor rentabilidad de la empresa ya que es más costoso captar clientes nuevos que mantener los clientes activos fidelizados.

- Agente de servicios del centro del contacto:

El representante o agente de servicio es el recurso más afectado ya que es el recurso que tiene un contacto directo con el cliente y el que puede dar más detalle de cómo son sus interacciones diariamente. Sus funciones están muy definidas de cara al servicio que es brindar asistencia a los clientes que se contactan con la empresa tanto por servicio al cliente (web), llamadas outbound (llamadas salientes para ofertar) y la de mayor impacto que son las llamadas inbound (llamadas entrantes), donde se le presentan todos los tipos de requerimientos que el cliente necesite ofreciendo una asesoría enfocada en la excelencia del servicio. Para referencia el promedio de llamadas recibidas diariamente por agente es de 65 – 80 llamadas, en estas llamadas el cliente hace contacto para solicitudes de productos, reclamaciones, solicitudes de acceso a los canales, seguimiento de sus solicitudes, consultas de balances, informaciones de ofertas o productos.

Tomando en cuenta los procesos que manejan entienden que la implementación de una herramienta CRM le permitirá tener mayor agilidad en las llamadas, mejor informaciones de los clientes, actualizaciones de los datos, registro de cada interacción con los clientes, visualizar las campañas vigentes donde el cliente posee algún tipo de oferta, en la gestión de venta, ya que podrán visualizar que producto le hace falta al cliente, tener mejor control de las llamadas y se podrá observar en el sistemas un históricos de las llamadas de cada cliente suministrando el motivo anterior como referencia de porque llamo al centro y de esta forma no se perderá el tiempo en verificar con otros agentes el proceso trabajado con casos particulares ya que se tendrá un sistema con más informaciones para poder ofrecer una mejor experiencia de excelencia en el servicio brindado a los clientes.

- Director de Canales Alternos - Negocios:

En esta entrevista es de gran importancia ya que esta dirección tiene bajo su cargo diferentes gerencias que son: Gerencia de contact center, gerencia de canales alternos y su gestión que representa su enfoque de cara a negocios y servicios enfocada en los objetivos de la empresa, por lo que es de gran impacto para esta dirección tener identificados cuales son las preferencias de los clientes al utilizar los diferentes canales y con qué frecuencia los usa, esto dan un indicador de valor en cuanto la tendencia e identificar el grupo de cliente que pertenece.

Los canales más utilizados en estos momentos son las oficinas y el centro de contacto, Si el cliente realiza una interacción desde el centro no tiene que trasladarse a las oficinas, ahorrando tiempo y dinero, pero sobre todo recibe un servicio eficiente por este canal. Para esta dirección es importante que existan informaciones actualizadas en los sistemas para hacer la diferencia la atención al cliente, mostrando a los clientes que conocen su comportamiento o tendencias y que existe un interés únicos por ser clientes (actualmente no se posee actualizaciones en línea), que se puede lograr con una implementación de CRM en los canales ya que sería de gran impacto

para el servicio, colocaciones de productos, aumentar el mix de productos de los clientes logrando una mayor fidelización, reducción de las quejas de los clientes, reducción de mala reputación en el mercado.

2.13.3 Detalle de los resultados de la Encuesta Clientes Externos

A continuación, el detalle de las respuestas de las encuestas realizadas a los clientes activos de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos donde se identifican valores porcentuales de la muestra tomada de 383 clientes

Tabla 1. Tiempo de Vinculación de los clientes en la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos.

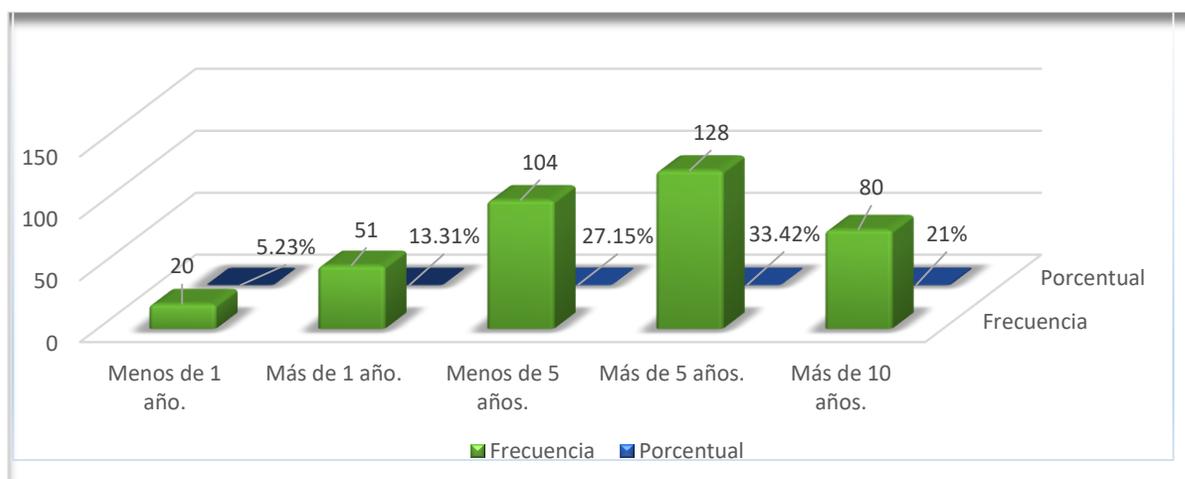
| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Menos de 1 año. | 20 | 5.23% |
| Más de 1 año. | 51 | 13.31% |
| Menos de 5 años. | 104 | 27.15% |
| Más de 5 años. | 128 | 33.42% |
| Más de 10 años. | 80 | 21% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

De los 383 encuestados se identificó que 128 clientes tienen más de 5 años utilizando los servicios que ofrece APAP lo que representa un 33.47% siendo este el porcentaje más alto, dejando a su vez que existen 104 clientes que indican poseer la variable de menos de 5 años obteniendo un 27.15%, hay otros 80 clientes que tienen más de 10 años con un porcentaje de 21%, otros 51 clientes que tienen más de 1 año con un valor porcentual de 13.31% y por ultimo 20 clientes que tienen menos de 1 año que representa el valor mínimo porcentual de un 5.23%. Esto deja claro un indicador de mucho valor relacionado a que la empresa posee clientes

identificados y fidelizados y también destacar que la captación de clientes en menos de 1 año es muy poco relacionada al crecimiento de la cartera.

Ilustración 17. Vinculación de los clientes con la empresa



Fuente: Tabla 1

Tabla 2: Tipos de Productos que poseen los clientes de APAP

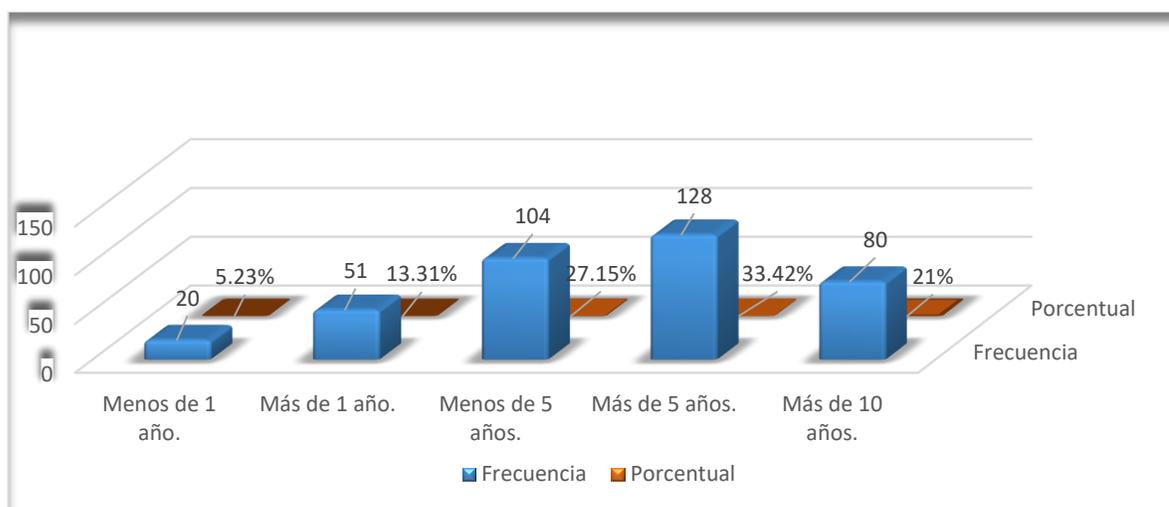
| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|--------------------------|-------------------|-------------------|
| Tarjeta de Credito | 121 | 31.59% |
| Prestamos | 123 | 32% |
| Cuentas de Ahorros | 84 | 22% |
| Certificados Financieros | 33 | 8.6% |
| Todos | 22 | 5.7% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

De los 383 encuestados se observa que 121 clientes posee prestamos con la institución que representa un 32%, lo que indica que este producto activos es el más común que tiene los clientes de Asociación Popular de Ahorros y Préstamos, con relación a las tarjetas de crédito los clientes de la muestra 121 poseen tarjeta de crédito que representa un porcentaje significativos igual que prestamos un 31.59%, cuentas de ahorros tiene una representación de que 84 clientes poseen este producto con un valor porcentual 22% , con relación a los productos de

certificados financieros tiene el menor porcentaje en la cartera de un 8.6% que indica que 33 clientes tienen productos pasivos y los clientes que poseen todos los productos de APAP tienen una frecuencia de 22 que representa el menor porcentaje que es un 5.7%, Estos indicadores representan muy claramente el porcentaje distintivo de cada producto en el mercado.

Ilustración 18: Tipo de Productos que tienen los clientes APAP



Fuente: Tabla 2

Tabla 3. Utilización de los canales de contacto

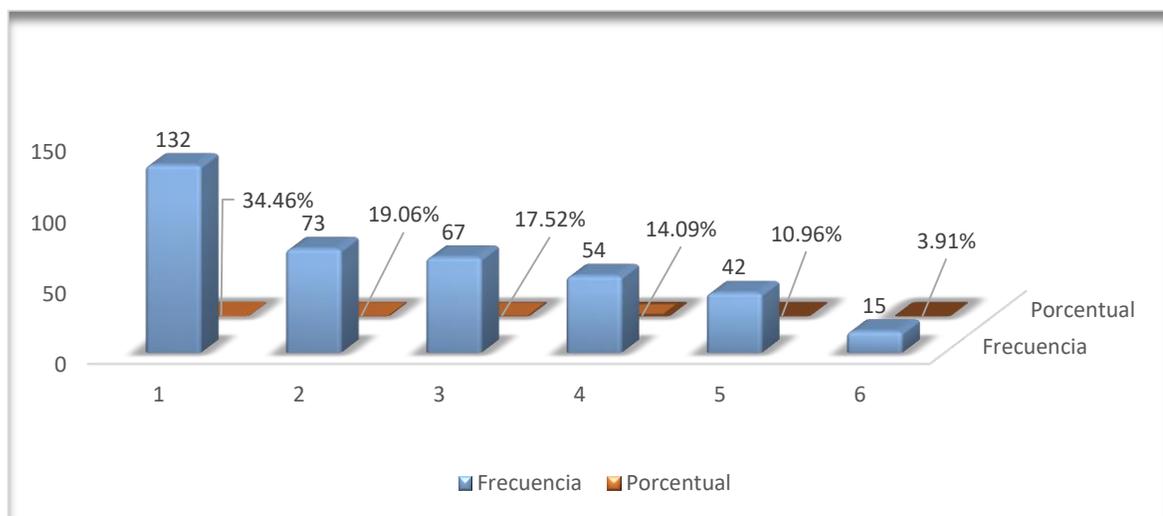
| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|------------------|------------|-------------|
| Contact center | 132 | 34.46% |
| Sucursales | 73 | 19.06% |
| APP MOVIL | 67 | 17.52% |
| Internet Banking | 54 | 14.09% |
| Chat /APAP | 42 | 10.96% |
| Citas APAP | 15 | 3.91% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

De los 383 encuestados se observa que 132 clientes llaman a servicio al cliente por teléfono obteniendo el porcentaje mayor de un 34.46% , dejando a su

vez bien que 73 clientes prefieren el canal presencial en las sucursales que representa un valor porcentual de 19.06%, luego se verifica que 67 clientes le interesa utilizar el medio digital del APP MOVIL con un valor importante porcentual 17.52% , que 54 clientes realizan sus transacciones el internet banking con un porcentaje de utilización de un 14.09%, a su vez se identifica que 42 clientes utilizan el canal más personalizado que es el CHAT APAP tiene un indicador porcentual de un 10.96% y Citas APAP que lo utilizan 15 clientes que representa el indicador de un 3.91% siendo el canal de menor utilización.

Ilustración 19: Canales utilizados para la realización del contacto.



Fuente: Tabla 3

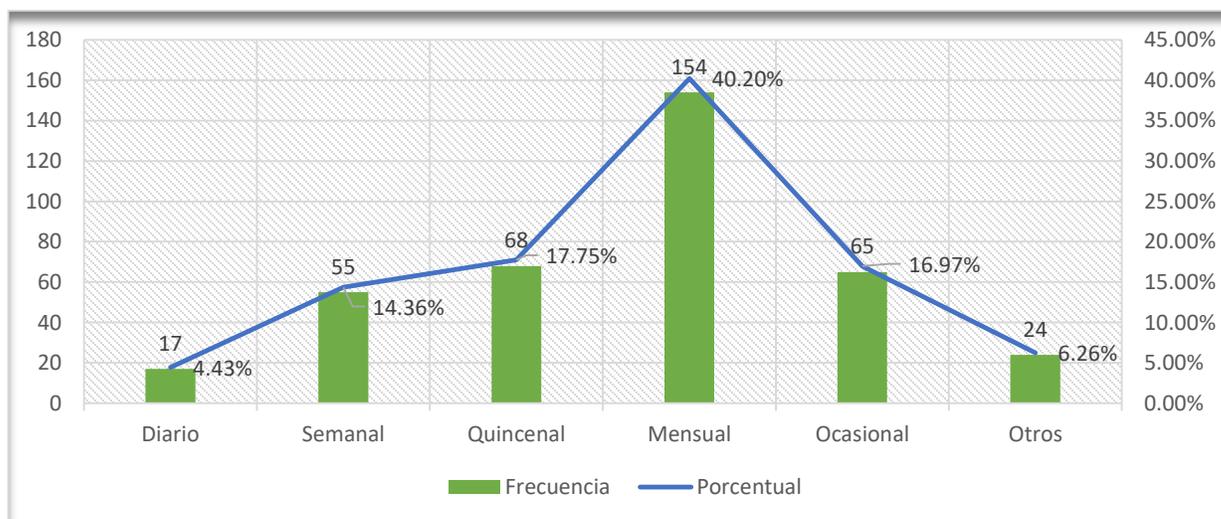
Tabla 4: Detalle de la frecuencia de utilización de los canales

| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|--------------|------------|-------------|
| Diario | 17 | 4.43% |
| Semanal | 55 | 14.36% |
| Quincenal | 68 | 17.75% |
| Mensual | 154 | 40.2% |
| Ocasional | 65 | 16.97% |
| Otros | 24 | 6.26% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

Según la tabulación anterior presenta las distintas variables que identifican con qué frecuencia los clientes utilizan los diferentes canales de la empresa: (Contact Centers, Sucursal, APAP MOVIL, Internet Banking, Chat APAP, Citas APAP, se identifica que la variable de que mensualmente hay 154 clientes utilizan estos canales obteniendo el mayor porcentaje arrojado de un 40.20 %, mientras que 68 clientes la recurrencia de utilización es quincenal que es un porcentaje de un 17.75% , seguido de que 65 clientes se identifican con la variable ocasional de utilización que es un 16.97%, variable semanal indica que 55 clientes lo usan que es un 14.36% y se verifica que las variables de que 24 clientes utilización de otros con un porcentaje de 6.26% y que 17 clientes utilizan diariamente los diferentes canales con un valor porcentual menor de 4.43%.

Ilustración 20: Frecuencia de utilización de los canales



Fuente: Tabla 4

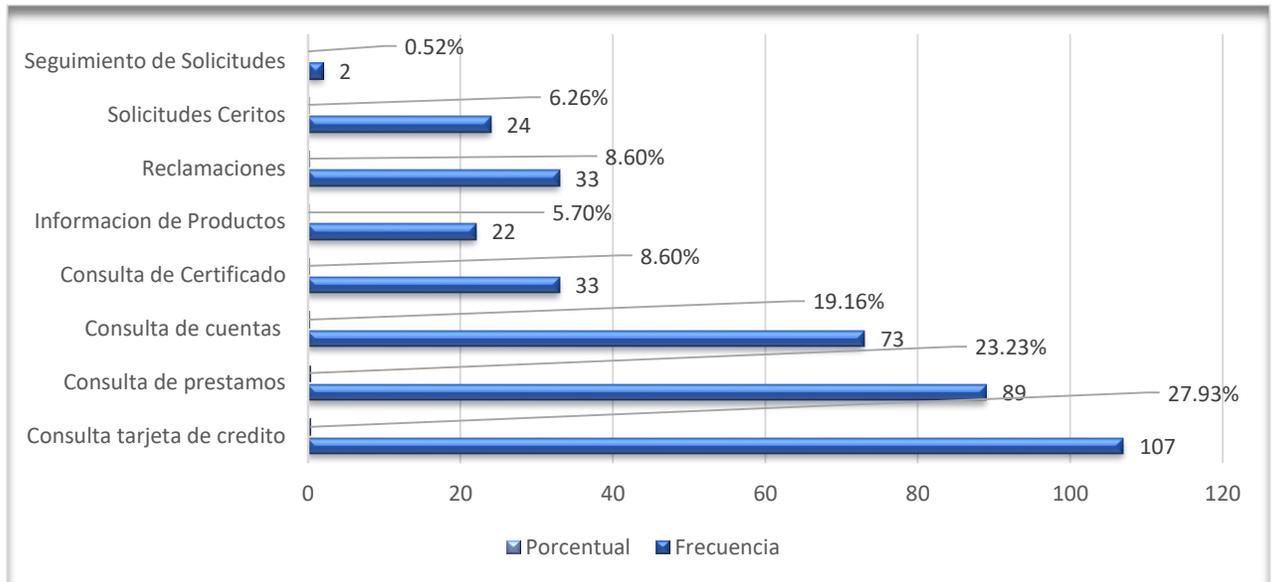
Tabla 5. Tipo de Solicitudes clientes realizan por el contact center

| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| Consulta tarjeta de crédito | 107 | 27.93% |
| Consulta de prestamos | 89 | 23.23% |
| Consulta de cuentas | 73 | 19.16% |
| Consulta de Certificado | 33 | 8.6% |
| Información de Productos | 22 | 5.7% |
| Reclamaciones | 33 | 8.6% |
| Solicitudes Ceritos | 24 | 6.26% |
| Seguimiento de Solicitudes | 2 | 0.52% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

Según la tabulación se muestra de manera detallada las variables más significativa, indicando que 107 clientes activos solicitan balances de sus tarjetas de crédito que es el indicador porcentual 27.93% siendo el más alto, la siguiente variable se identifica que 89 clientes llaman para la consultas de préstamos que representa un porcentaje de 23.23%, a su vez indica que 73 clientes solicitan consultas de cuentas de ahorros obteniendo un porcentaje de 19.16%, mientras que 33 clientes llaman para consultas de sus Certificados financieros que representa un 8.6%, que hay 33 clientes que hacen reclamaciones lo que representa un porcentaje de 8.6%, para Solicitudes de Ceritos programa de lealtad hay 24 clientes que representa un 6.26% y el menor indicador de que 2 clientes llaman para seguimientos de solicitudes que representa un 0.52%.

Ilustración 21: Tipos de solicitudes realizadas por el contact center



Fuente: Tabla 5

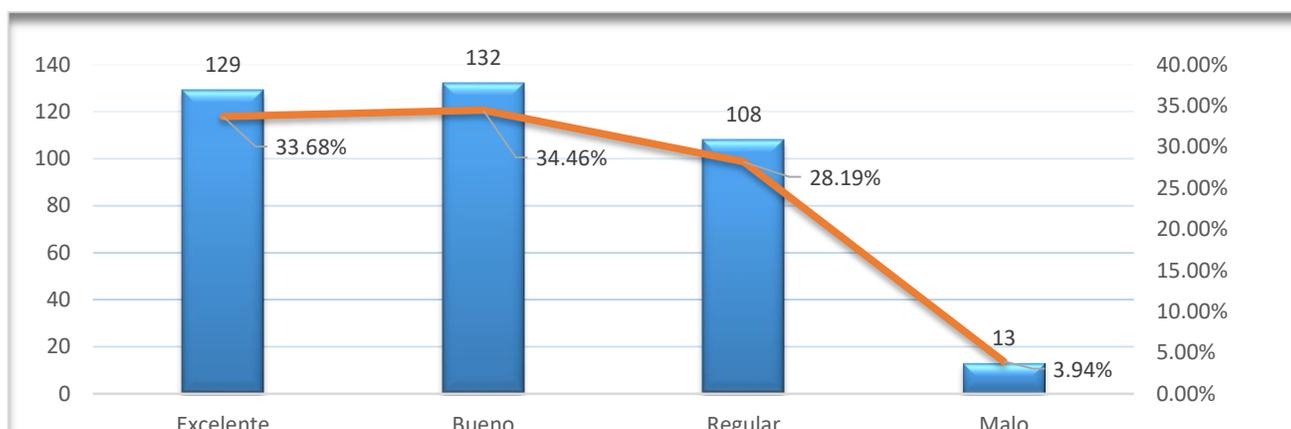
Tabla 6. Evaluación del conocimiento del personal del contact center

| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|--------------|------------|-------------|
| Excelente | 129 | 33.68% |
| Bueno | 132 | 34.46% |
| Regular | 108 | 28.19% |
| Malo | 13 | 3.94% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

De los 383 encuestados hay 132 clientes dicen que es bueno el manejo de la información dada por los agentes al momento de la asistencia lo que representa un porcentaje de un 34.46%, mientras que 129 clientes dicen que es excelente que es un 33.68%, a su vez hay un porcentaje de 28.19% donde 108 clientes indica que es regular, y un porcentaje menor 3.94% donde 13 clientes informa que es malo

Ilustración 22 Evaluación del manejo de conocimiento del personal del contact center



Fuente: Tabla 6

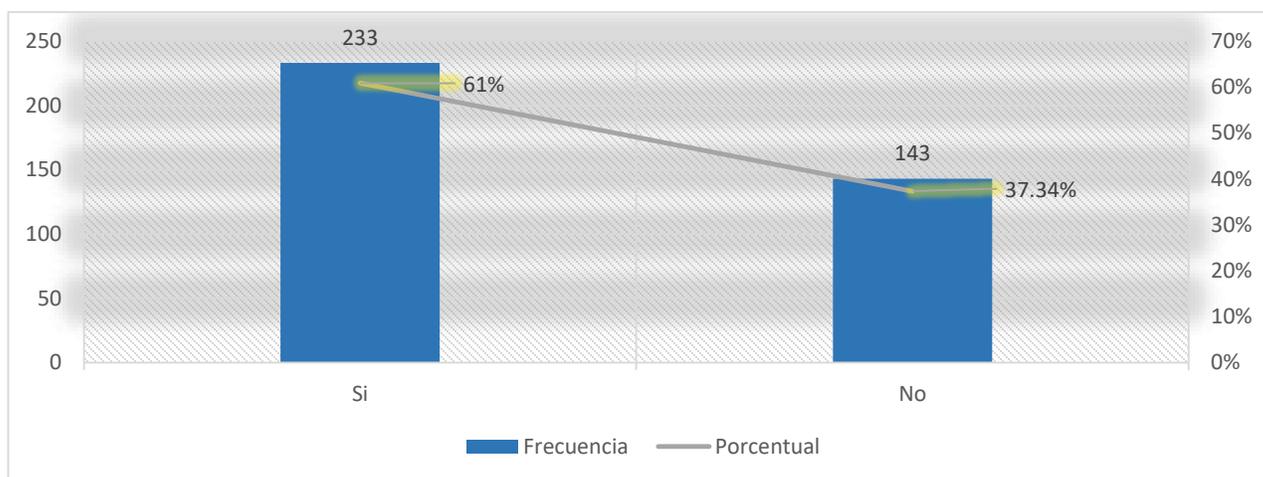
Tabla 7. Evaluación de los clientes manejo de informaciones actualizadas

| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 233 | 60.83% |
| No | 143 | 37.33% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

Según el 383 encuestados existen 233 clientes que informan que los agentes manejan informaciones actualizadas tomando en cuenta que es la percepción del cliente al momento de hacer contacto representando el porcentaje mayor de un 60.83%, por otra parte hay un porcentaje de un 37.33% donde 143 clientes indican que los agentes no poseen informaciones actualizados.

Ilustración 23: Percepción clientes manejo informaciones actualizadas en el centro de contacto



Fuente: Tabla 7

Tabla 8: Detalle de evaluación tiempo de espera para la asistencia

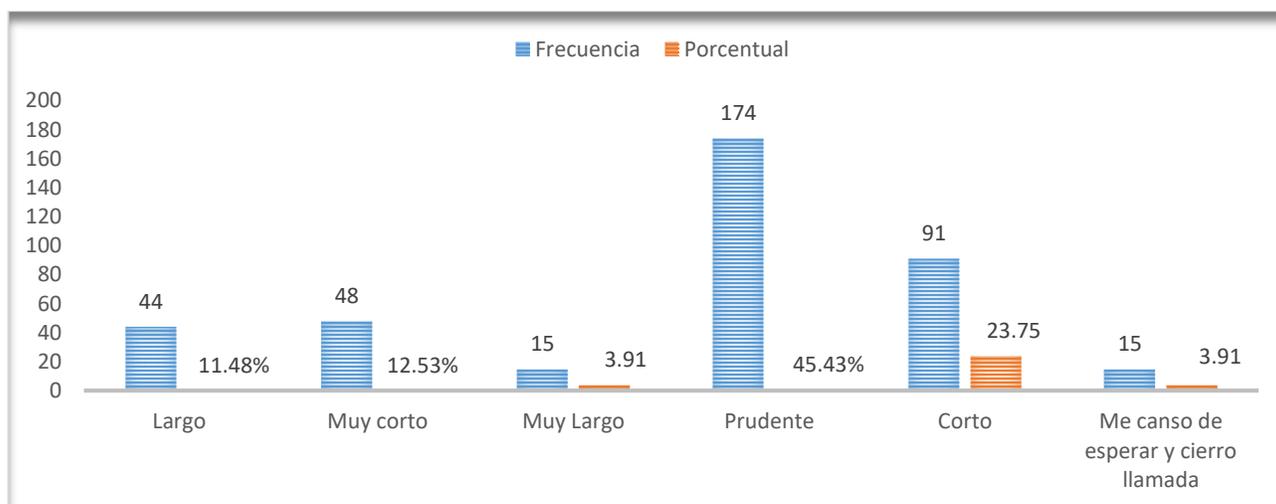
| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|--------------------------------------|------------|-------------|
| Largo | 44 | 11.48% |
| Muy corto | 48 | 12.53% |
| Muy Largo | 15 | 3.91 |
| Prudente | 174 | 45.43% |
| Corto | 91 | 23.75 |
| Me canso de esperar y cierro llamada | 15 | 3.91 |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

En estas tabulaciones se observa que 174 clientes tiene la experiencia en el centro de contacto que el tiempo en espera es prudente lo que representa el valor porcentual mayor de 45.43%, luego continua la variable de que 91 cliente indica que el tiempo de espera es corto que es un 23.75%, mientras que un 12.53% donde

48 clientes dice que la variable que es muy corto, luego sigue que 44 clientes informa que es largo que representa un 11.48 y como valores porcentual menores de un 3.91% indican 15 clientes que es muy largo y 15 clientes que se cansan de esperar la asistencia del agente y cierran la llamada.

Ilustración 24: Tiempo de Espera Clientes – Contact Center



Fuente: Tabla 8

Tabla 9: Evaluación el servicio recibido por los agentes en los centros de contactos

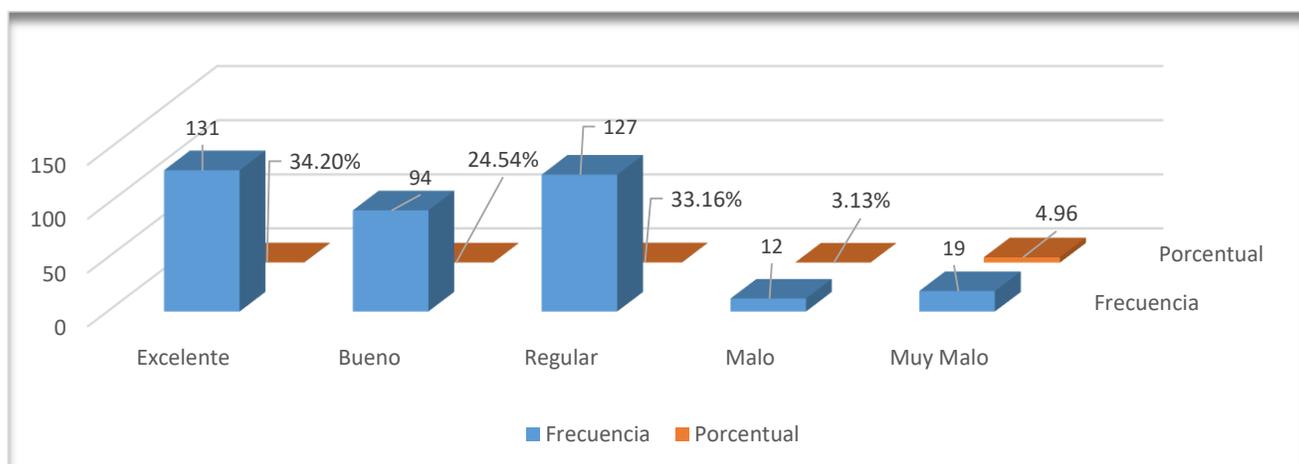
| Variabes | Frecuencia | Porcentual |
|-----------------|-------------------|-------------------|
| Excelente | 131 | 34.20 % |
| Bueno | 94 | 24.54% |
| Regular | 127 | 33.16% |
| Malo | 12 | 3.13% |
| Muy Malo | 19 | 4.96% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

De los 383 encuestados se muestra en detalle las percepciones que tiene los clientes al momento de realizar el contacto con un agente de manera general,

se presenta que 131 clientes indicaron que el servicio prestado está enfocado en la variable de excelente con un porcentaje 34.20%, mientras que 127 clientes indican que su experiencia al momento de cerrar la interacción la identifican con la variable regular que es un 33.16% , luego continua que 94 clientes con la variable bueno con un indicador porcentual de un 24.54% y luego que 19 clientes lo catalogan como muy malo que representa un 4.96% y 12 cliente lo identifican con la variable malo con un valor 3.13%.

Ilustración 25: Consideración cliente de cara al servicio



Fuente: Tabla 9

Tabla 10: Conocimiento de los programas de lealtad de parte de los clientes

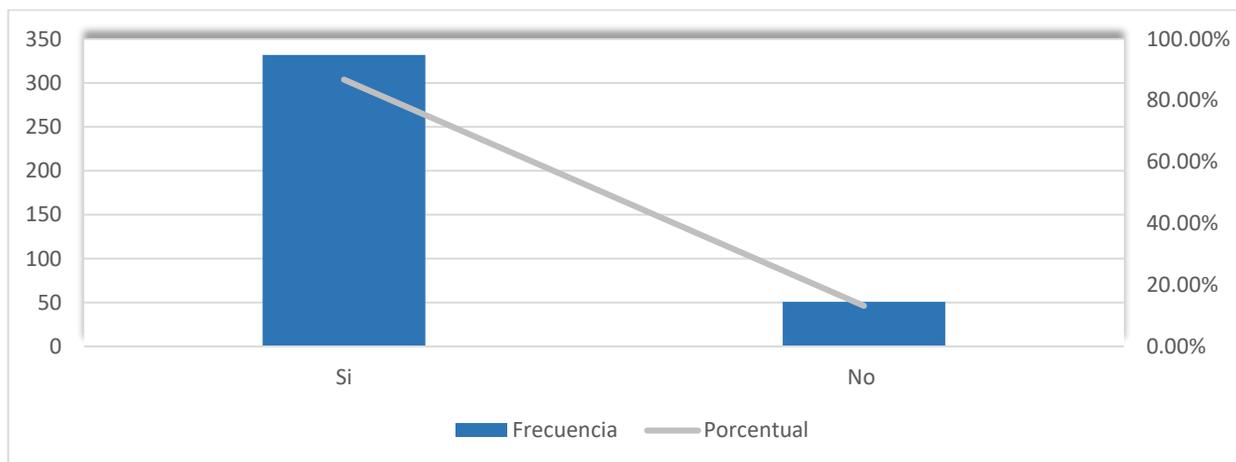
| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|--------------|------------|-------------|
| Si | 332 | 86.68% |
| No | 51 | 13.31% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

En estas tabulaciones se identifica que 332 clientes activos conocen el programa de lealtad de la Asociación Popular de ahorros y Préstamos que

representa un indicador porcentual mayor 86.68% y se continua con que 51 clientes no conocen el programa de lealtad obteniendo un 13.31%.

Ilustración 26: Conocimiento programa de lealtad de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos



Fuente: Tabla 10

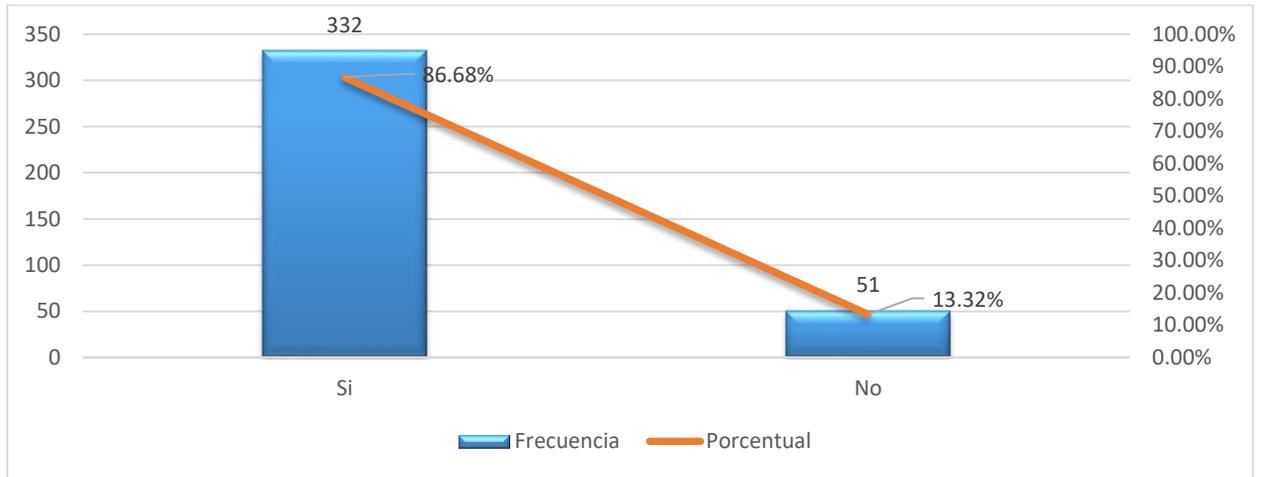
Tabla 11: Nivel de uso del programa de lealtad

| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|------------------|-------------------|-------------------|
| Si | 332 | 86.68% |
| No | 51 | 13.32% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

De los 383 encuestados el 86.68% indica que utiliza el programa de lealtad de la empresa es decir 332 clientes y que 51 clientes indican que no lo han utilizado el programa de lealtad lo que representa un 13.32% que es un porcentaje menor.

Ilustración 27: Clientes conocen el programa de lealtad



Fuente: Tabla 11

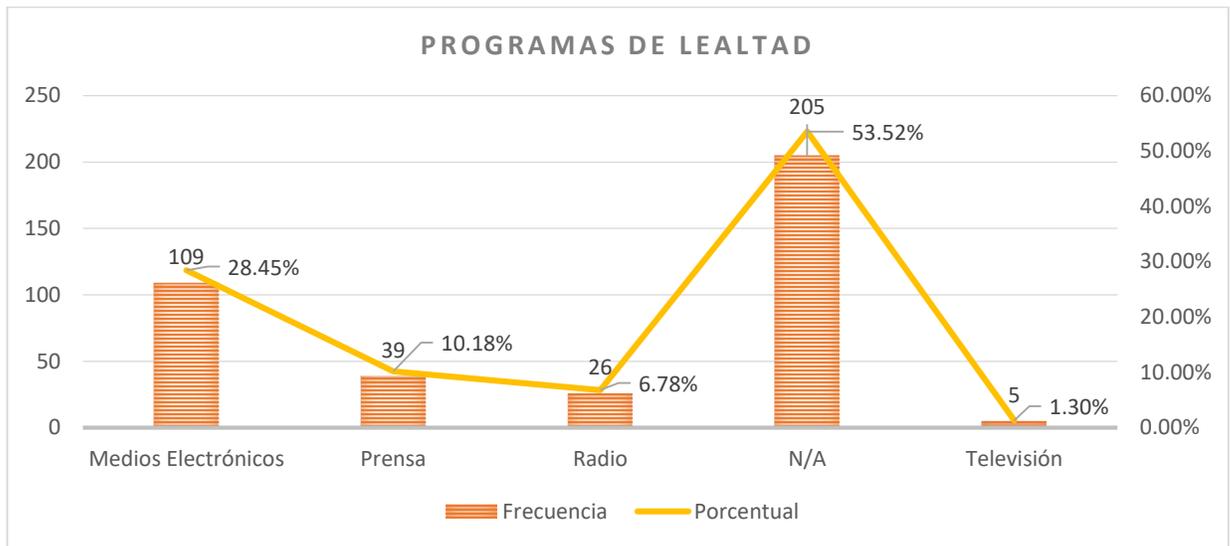
Tabla 12: Medios de comunicación – Programa Lealtad

| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|---------------------|-------------------|-------------------|
| Medios Electrónicos | 109 | 28.45% |
| Prensa | 39 | 10.18% |
| Radio | 26 | 6.78% |
| N/A | 205 | 53.52% |
| Televisión | 4 | 1.30% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

Según estas tabulaciones hay 205 los clientes de APAP que se identifican con la variable N/A obteniendo el mayor porcentaje que es un 53.32% tomando en cuenta que los programas de lealtad aplican para los productos de tarjetas de crédito y cuenta de ahorros, luego continua que 109 clientes conocen el programa por la variable de Medios Electrónicos que representa un 28.45%, seguido de que 29 clientes que lo conocen por el medio de la prensa que representa un 10.18% y las variables con menor valor que es radio con un porcentaje de 6.78% que son 26 clientes y 4 clientes que conocen el programa de lealtad por el medio de televisión que es un 1.30%.

Ilustración 28: Medios de comunicación conocen el programa de lealtad



Fuente: Tabla 12

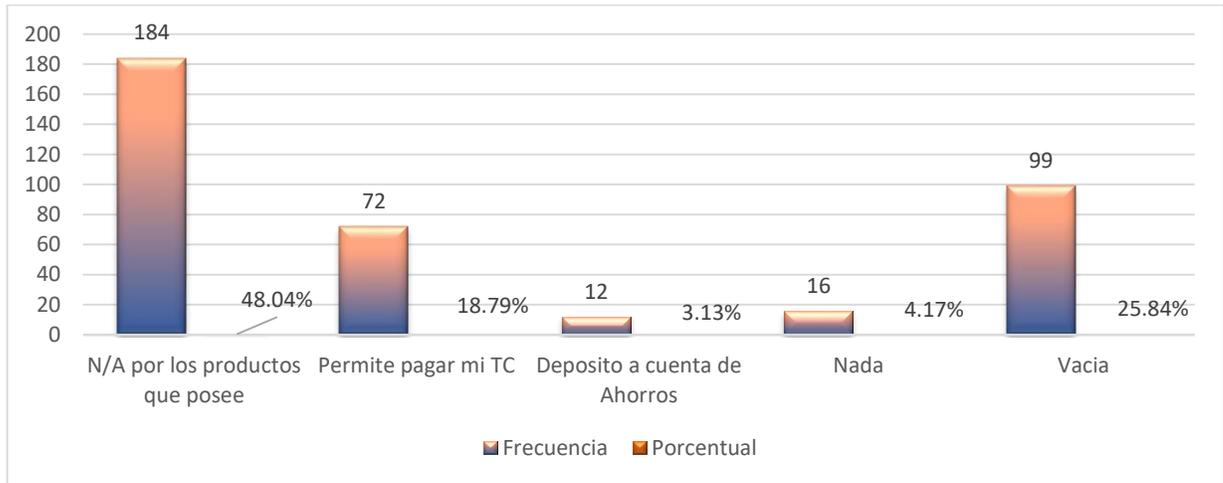
Tabla 13: Beneficios Programa Lealtad – Clientes

| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|---------------------------------|------------|-------------|
| N/A por los productos que posee | 184 | 48.04% |
| Permite pagar mi TC | 72 | 18.79% |
| Deposito a cuenta de Ahorros | 12 | 3.13% |
| Nada | 16 | 4.17% |
| Vacía | 99 | 25.84% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

En esta tabla presenta que 184 clientes de APAP no le representa un beneficio el programa de lealtad ya que los productos que poseen no aplica esto representa un 48.04%, luego continua la variable que 99 clientes no indico nada que representa un 25.84, luego continuamos con que 72 clientes le permite pagar su Tarjeta de crédito que tiene un valor porcentual de 18.79%, seguimos con porcentajes menores de las variables Nada donde 16 clientes no le aporta nada que es un 4.17% y que a 12 clientes le le representa el beneficio de realizar sus deposito a cuentas que tiene un porcentaje de 3.13%.

Ilustración 29. Detalle de los Beneficios Programa Lealtad



Fuente: Tabla 13

Tabla 14: Detalle de Clientes – Referimientos a terceros

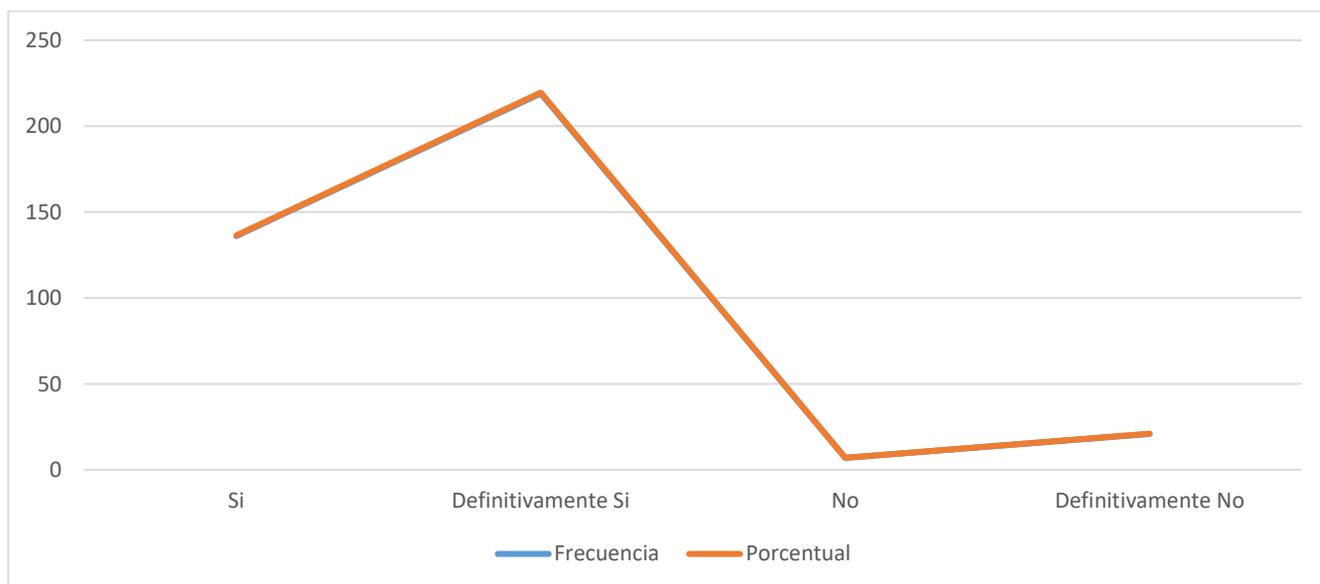
| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|--------------------|------------|-------------|
| Si | 136 | 35.50% |
| Definitivamente Si | 219 | 57.18% |
| No | 7 | 1.82% |
| Definitivamente No | 21 | 5.48% |
| Total | 383 | 100% |

Fuente: 383 encuestados

En esta tabla se presenta que los clientes de APAP de acuerdo a su experiencia puede realizar referimientos, está compuesta por las variables Definitivamente SI donde 219 cliente dan referencia de la empresa esto representa el porcentaje mayor de un 57.18%, mientras que 136 cliente dicen que si que es 35.50%, continuamos que 21 clientes dicen que Definitivamente No que representa un 5.48% y cerramos con que otros 7 clientes dicen que No lo que representa un porcentaje menor de 1.82%.

Es importante mencionar que la pregunta 15 **¿Qué otro beneficio le gustaría recibir del Banco?**, Nos dará valor al momento de determinar las respuestas de los clientes y serán analizadas para incluir mejoras en la propuesta de fidelización que es punto considerado en este proyecto.

Ilustración 30. Referencias a Terceros – Clientes



Fuente: Tabla 14

Datos demográficos

La localidad utilizada para realizar estas encuestas fue en Santo Domingo

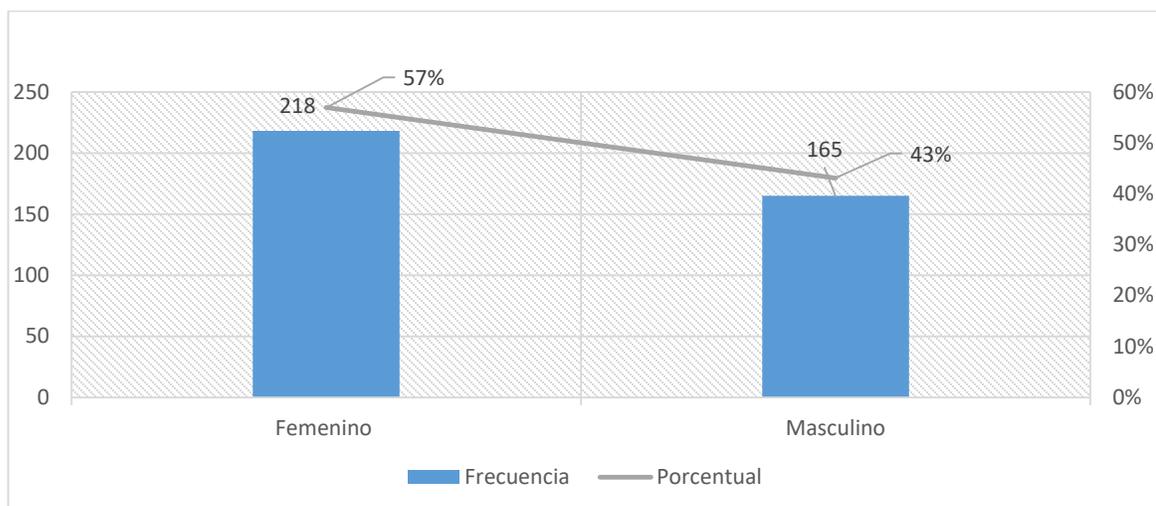
Tabla 15: Genero de los clientes encuestados

| VARIABLES | Frecuencia | Porcentual |
|-----------|------------|------------|
| Femenino | 218 | 56.91 |
| Masculino | 165 | 43.08 |
| Total | 383 | 100 |

Fuente: 383 encuestados

De los 383 encuestados 218 personas que representan un 56.91% son mujeres y 165 son hombres que representan un 43.08%.

Ilustración 31: Género de los encuestados



Fuente: Tabla 15

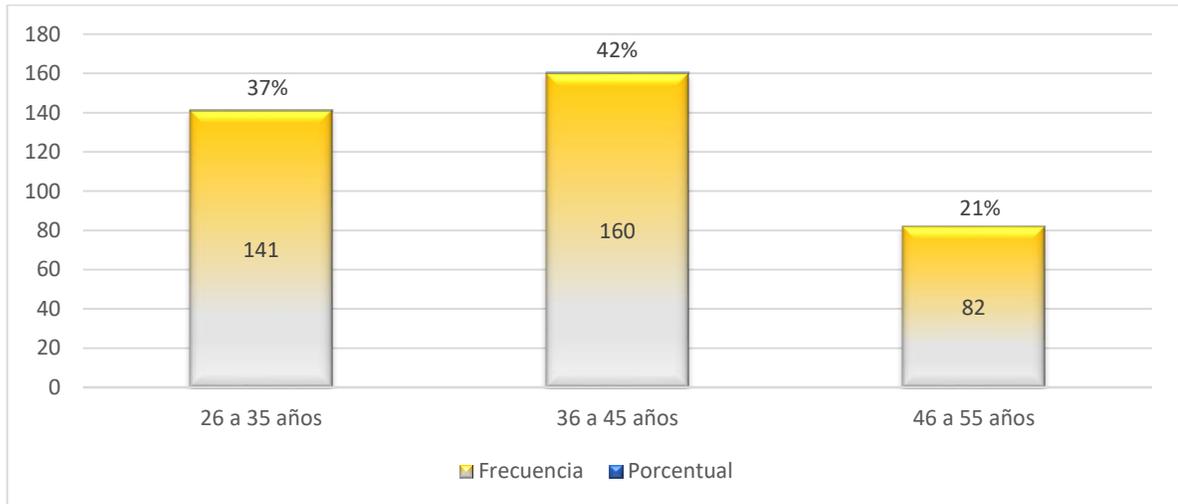
Tabla 16: Edades de los encuestados

| Variables | Frecuencia | Porcentual |
|--------------|------------|------------|
| 26 a 35 años | 141 | 36.82 |
| 36 a 45 años | 160 | 41.77 |
| 46 a 55 años | 82 | 21.40 |
| Total | 383 | 100 |

Fuente: 383 encuestados

De los 383 encuestados 141 personas para un 36.82 % tienen entre 26 a 35 años, para 160 un 41.77 % tienen entre 36 a 45 años y 82 para un 21.40% entre 46 a 55 años.

Ilustración 32. Variables rangos de Edades



Fuente: Tabla 16

2.13.4 Análisis de la encuesta

Luego de haber obtenidos los resultados de la encuesta luego de completadas, por 383 clientes activos de la empresa que se encuentran en la ciudad de Santo Domingo entre los 25 y 55 años de edad, para la cual se tomó una muestra de 383 clientes con un margen de error del 5%, para un nivel de confianza de 95%. Se identificó mediante esta encuesta que el 56.9% eran mujeres y que el 43.08 eran hombres.

El objetivo principal era identificar las fortalezas y debilidades que se tienen en la satisfacción de los clientes cuando se utilizan los diferentes canales de comunicación y de esta manera poder implementar medidas para lograr la satisfacción general de los clientes al momento de utilizarlos y como aumentar la fidelización de los mismos mediante herramienta que agreguen valor a la experiencia de los clientes con el servicio ofrecido en los canales, con un mayor enfoque en los centros de contactos

El primer objetivo de la encuesta era determinar qué tiempo tiene los clientes con los productos de la empresa y de acuerdo a la respuestas suministradas por

los ellos se identificó que existen porcentajes que tienen poca diferencias con relación a la escala de tiempo que tiene en la institución, los cliente con más de 5 años que tiene un indicador porcentual de un 33.42% y clientes que poseen menos de 5 años con productos que representan un 27.15%, estos factores dan una visión clara de que no existen un variedad significativa porcentual, por lo que se presenta una mayor probabilidad de crecimiento con relación a la fidelización de los clientes, ya que ese cliente que tiene menos de 5 años puede fidelizarse más rápido que el cliente que no tenga este tiempo con productos de la institución.

Siguiente objetivo es conocer los tipos de productos que poseen los clientes, donde se identifica que la mayor cartera esta enfocadas en productos de crédito Préstamos y tarjeta de crédito con un indicador porcentual iguales un 32% y en producto pasivo: Cuenta de ahorros con un porcentaje de un 22%.

Parte importante de la encuesta era conocer con qué frecuencia los clientes de la institución utilizan los canales y se obtuvo un resultado de que los clientes el canal que más utilizan son los centros de contacto lo que representa 32.46% con una variable más mensual de un 42%, los mismos llaman en su mayoría para realizar consultas de sus productos y por esta razón desean una asistencia personalizada con un agente de servicio y por esta razón el enfoque principal es la excelencia en el servicio, se identificó en esta encuestas que el cliente percibe un 37% de que los agentes manejan las informaciones de manera excelente al momento de darle asistencia y que existe una oportunidad de mejorar la variable de regular que posee un indicador un 27%.

Con relación al tiempo de espera que duran los clientes para contactar al agentes se visualiza que 174 clientes tiene la experiencia en el centro de contacto que el tiempo en espera es prudente lo que representa el valor porcentual mayor de 45.43%, se tiene una oportunidad de mejorar la experiencia con el 18% de los clientes que su experiencia es que el tiempo de espera es muy largo y que se cansan de esperar por lo que cierran las llamadas y se pierde esta relación con el cliente ganando así una mala imagen reputacional para la institución, por lo antes mencionado esta otro objetivo muy importante que es como los clientes califican el servicio ofrecido por los agentes de servicios, de acuerdo los resultados de la

encuestas se tiene un 34.20% como excelente lo que se entiende que existen oportunidades de mejoras con la variable de regular que obtuvo un 33.16%.

Tomando como referencia la fidelización de los clientes en la encuesta se encontraron hallazgos de valor con relación al programa de lealtad que tiene a empresa, se identificó que un porcentaje significativo conocen el programa, pero no aplican por el tipo de producto que poseen como son: Las cuentas de ahorros, préstamos y certificados financiero que representa un 48.03%, adicional a esto se pudo identificar qué beneficios adicionales desean los clientes para fidelizar:

Los clientes desean: Generación de puntos por depósitos a cuentas y que los mismos se acrediten a su cuenta, generación de boletos electrónicos para participar en rifas más frecuentes, bonos de compras en supermercados, generaciones de millas para viajes, realizar depósitos desde los cajeros automáticos, rifas de hoteles, tener más cajeros automáticos.

2.14 Diagnostico

Con el levantamiento de informaciones obtenidas con las entrevistas realizadas a los expertos de áreas importantes de la empresa se pudo identificar que los diferentes expertos coinciden que se debe implementar una herramienta CRM, ya que permitirá tener un mayor enfoque en la excelencia del servicio personalizado brindado a los clientes activos en los siguientes indicadores de valor como: Actualización de datos de los clientes, históricos de las llamadas donde los agentes, supervisores tendrán referencia de cómo es el comportamientos de los clientes y cuáles son sus necesidades más recurrentes al momento de realizar contacto con la empresa por los diferentes canales, también aportará de una manera significativa que los agentes realicen una gestión de ventas más efectivas ya que asesoran a los clientes al momento de realizar la oferta de los productos, identificar cuales campañas están vigentes por lo que afectará de manera positiva su gestión ofreciendo a los clientes una mayor calidad, mejorando de esta forma el tiempo de llamada porque poseen informaciones actuales en los sistemas y por consiguiente el cliente estará en espera un menor tiempo para ser atendidos, lo que

impactará directamente una de las métricas del contact center que es nivel de servicio que tiene como meta que el cliente no espere más de 20 segundos y dar soluciones en el primer contacto.

Tomando en cuenta todos los factores mencionados anteriormente la empresas se enfocaría en un ganar – ganar, para la institución porque están más definidos los lineamientos estratégicos incluyendo en estos la captación de los clientes existentes para aumentar su mix de productos, aumentaría la fidelización identificando que desean los clientes, mejor imagen reputacional en el mercado y de cara al cliente su experiencia al momento de interactuar seria personalizado, ofreciéndole ofertas de acuerdo a su perfil, informaciones actualizadas, un tiempo brindado de calidad con el agente - empresa y dar soluciones en el primer contacto. Combinando los hallazgos de las entrevistas y las encuestas identificamos que ambas informaciones adquiridas están directamente relacionadas, con las encuestas salen a la luz debilidades que están presente en las interacciones que tienen los clientes con los centros de contacto donde se identificó que es el canal de mayor impacto ya que el 34.46% de la muestra llamar para una asistencia telefónica directa con un agente en la empresa por la cantidad diarias de llamadas recibidas (3,000) que representa un promedio mensual de 85,000 a 90.000 mil llamadas y que los agentes de servicios a su vez contestan un promedio de 85 a 100, por lo que se identificó que la percepción de los clientes es que existen un servicio regular brindado con un porcentaje 33.16% que es mucho tomando en cuenta que fue una muestra de 383 encuestados y que el tiempo en espera para hacer contacto con el agentes es prudente que representa un 45.48% un porcentaje muy alto y donde se entiende que existe una oportunidad de mejora significativas para que la percepción de los clientes sea diferente y llevarla a una escala de excelente que es lo que busca la empresa y que un 19.06% pasan a las sucursales, esto son indicadores reales que a los clientes le interesa tener una experiencia de valor con un servicio que sea atendido con un recurso.

Adicional se identificó que el 87% de los clientes activos de la empresa conocen el programa de lealtad y que un se tienen un 48% de clientes en su cartera que no pueden utilizar el programa porque los productos que poseen no

aplican y que 13% no lo utilizan lo que indica que es una debilidad que afecta la fidelización. Es importante destacar que en las encuestas se identificó que los clientes entienden que se pueden implementar otras opciones para fidelizar que son: Generación de puntos por depósitos a cuentas y que los mismos se acrediten a su cuenta, generación de boletos electrónicos para participar en rifas más frecuentes, bonos de compras en supermercados, generaciones de millas para viajes, realizar depósitos desde los cajeros automáticos, rifas de hoteles, tener más cajeros automáticos.

Es importante destacar que los clientes relacionado con la empresa con un mayor porcentaje están comprendidas en las edades de 26 a 35 años con un 36.82% y 36 a 45 años 41.77%, que 218 cliente son femeninos que representa un y que un 43.08% son hombres.

CAPITULO 3: PROPUESTA DE LA IMPLEMENTACION DE CRM EN LOS CENTROS DE CONTACTOS

Después de haber realizado el diagnóstico, el cual está sustentando en los hallazgos encontrados en las entrevistas (Expertos externos) y las encuestas (Clientes externos) de la empresa, esta propuesta tiene como objetivo es lograr que las experiencias de los clientes sean positiva para de esta manera lograr la Excelencia en el servicio en los centros de contactos y para esto se considera necesario una implementación de una herramienta de CRM (Customer Relations Manager) en los contact centers, donde tiene un enfoque definido en que el cliente tenga una experiencia memorial con la empresa para ser la diferencia en el mercado.

3.1 Descripción de la Propuesta

Basados en los resultados y diagnóstico del trabajo de campo realizado en la presente investigación, a continuación, se describen las etapas propuestas para implementar en la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos un sistema CRM, es importante indicar que estas estrategias están consideradas de cómo esta las competencias en el ámbito financiero local.

La implementación de esta propuesta se debe crear un cambio de cultura en la organización que no abunda en las instituciones financieras, es decir se debe considerar desde arriba hacia abajo, ya que si existen un objetivo definido por toda la empresa que si no se cambia de cultura no serán logrados los resultados. Esta implementación suministrará informaciones actualizadas que identificará los tipos de clientes y así lograr un enfoque de que realmente desean los clientes actuales, cuáles son sus tendencias, sus necesidades que es en estos momentos es un factor de gran valor al momento de realizar estrategias de relaciones duraderas con los clientes para obtener una fidelización con la empresa vía este canal de gran impacto como son los centros de contactos.

En esta propuesta se busca un modelo de negocios estratégicos tomando como referencia como se está manejando las interacciones de los clientes al momento de realizar un contacto con un call center enfocado en la calidad del servicio dado por un agente de servicio. Partiendo de lo antes mencionado y dando valor a las informaciones adquiridas en las encuestas y a las entrevistas de los expertos es vital categorizar en etapas para que exista un objetivo bien definido por la empresa y porque se recomienda que exista un CRM en este canal, ya que tiene un gran impacto para el negocio (65% de los clientes de acuerdo las encuestas requieren una asistencia personalizada de forma telefónica).

Etapas que son consideradas para esta propuesta:

- Detalle de un mapa de un proceso de una interacción, ya sea inbound, Outbound, multimedia más utilizados en los contact center de instituciones financieras, para identificar realmente como es el flujo para tener un enfoque de un mapa de proceso ideal tomando en cuenta la mejoras que aportara teniendo la herramienta CRM en la interacción para detectar desperdicios en la comunicación entre el cliente y el agente.

- Identificar las necesidades que debe de cubrir en el sistema CRM.

Se estará identificando cuáles son las necesidades o factores de valor de nuestro CRM, desde las necesidades técnicas de la entidad consideradas en una fase preliminar como inicio, conocer las necesidades tangibles e intangibles que se detectan en un *call center* para mantener una relación duradera con los clientes de la empresa, como también las captaciones de nuevos clientes, seguimientos, que se necesita en la parte operativa, analítico para lograrlo.

- Desarrollo de un plan de automatización

Una vez que tengan identificado las necesidades de manera general en las instituciones financiera se recomienda desarrollar un plan de automatización, relacionado a los procesos donde los clientes se pueden autoservir sin necesidad de una interacción en el centro de contacto y este

proceso dará como ventaja para este canal que se disminuyan las llamadas logrando de esta manera un mejor nivel de servicio esperado de que los clientes duren menos de 0.20 segundos en espera de un representante o agente de servicio. El objetivo de esta etapa es establecer los pasos a seguir para cubrir las necesidades y que los agentes no lleguen a un nivel de agotamiento para que no se afecte la calidad del servicio dado a los clientes. Que en todas las llamadas atendidas one to one sean diferenciadas por la calidad que se quiere.

- Campañas de Comunicación interna en la Empresa– Actualización de datos de los clientes: Con esta campaña se quiere lograr que al momento de realizar el contacto en el centro, en sucursales, en el Chat en los diferentes canales se logre captar todas las informaciones de los clientes para aprovechar esta interacción.
- Fidelización de los clientes: Tomando en cuenta las respuestas de los clientes en las encuestas, las mismas arrojan que se tiene que el 87% si conoce los programas utilizados, pero que el 53% no lo utiliza porque no aplica, se estarán realizando programas para estos clientes para ofrecerle un plus por ser cliente de la empresa.
- Beneficios CRM: Esta herramienta en este canal su foco está centrado en negocios para aumentar los beneficios de la empresa y como el tener una integración de datos de los clientes que permita diferenciarlos creando campanas de valor al momento de iniciar el contacto, eficientizar las llamadas por las informaciones dadas en los sistemas se encuentren centralizadas, no solamente para el contact center sino también para todas las áreas de la empresa, lograr una fidelización y ganar nuevos clientes, valorar, evaluar el aporte del cliente a los resultados de rentabilidad obtenidos.

- Entrenamiento del al equipo

En este se llevará a cabo un proceso de entrenamiento a la fuerza de venta para asegurar el correcto funcionamiento del CRM, con el objetivo de que el sistema sirva como herramienta de valor al momento del contacto y que la interacción este enfocada en lograr la excelencia de servicio, entrenamientos que le permita a los colaboradores concientizarse del valor que tienen los clientes.

3.2 Objetivos de la propuesta

General:

Proponer la utilización del sistema de CRM, para facilitar una mejor comunicación y manejo de las relaciones con los clientes enfocados en la excelencia del servicio en la entidad que permita contribuir al logro de los objetivos empresariales.

Específicos:

- Identificar los procesos que se puedan eficientizar de manera automática (procesos Back Office realizados en el centro de contacto).
- Mejorar la excelencia en el servicio al momento de tener una interacción con el cliente desde inicio hasta el cierre de la interacción, para que el cliente tenga una experiencia memorial con la empresa.
- Mantener un nivel de servicio establecido por la institución y de esta forma disminuir el abandono de las llamadas de los clientes
- Implementar campañas ya identificadas al momento que se hace el contacto con el cliente.
- Integración de datos de clientes, como históricos de contactos, detalle de los requerimientos de los clientes, cumplimiento de respuestas en otras áreas.
- Lograr mejores relaciones con los clientes para cerrar con la fidelización de los clientes.

- Aumentar la bancarización de los clientes existentes y captación de nuevos clientes al momento del contacto

3.3 Estrategias

Tomando en cuenta lo descrito anteriormente es importante detallar cuales son las estrategias a utilizar para lograr el desarrollo de esta propuesta y a la vez relacionarlo directamente con los objetivos de la misma y conocer la naturaleza del negocios y que datos viene directamente de la voz del cliente que es el principal indicador de valor para iniciar las estrategias para así lograr la excelencia del servicio en los centros de contactos, si se cuenta con una herramienta de CRM al momento de una interacción cliente –agente-empresa.

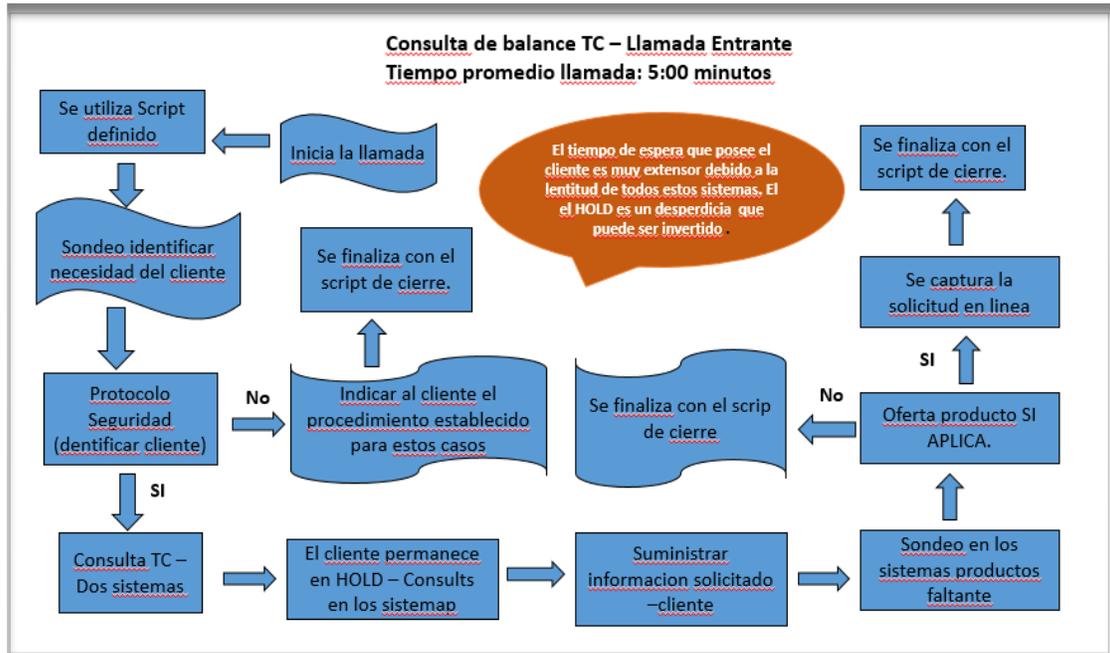
3.3.1 Detalle de los mapas de procesos de una interacción:

Para tomar acciones es necesario tener el conocimiento de cómo se forman las interacciones, que buscan los clientes al momento de hacer el contacto y como se dan las relaciones de los clientes desde el contact center.

Tenemos que tener claro que el cliente llama por una necesidad que tienen en ese momento y que el agente del call center tiene que manejar de manera correcta et interacción utilizando los scripts establecidos en cada tipo de llamada con un tiempo de manejo predeterminado para la misma, por lo que es importante mostrar cómo están formadas las interacciones de un cliente – agente ya sea mediante una llamada entrantes o llamadas salientes.

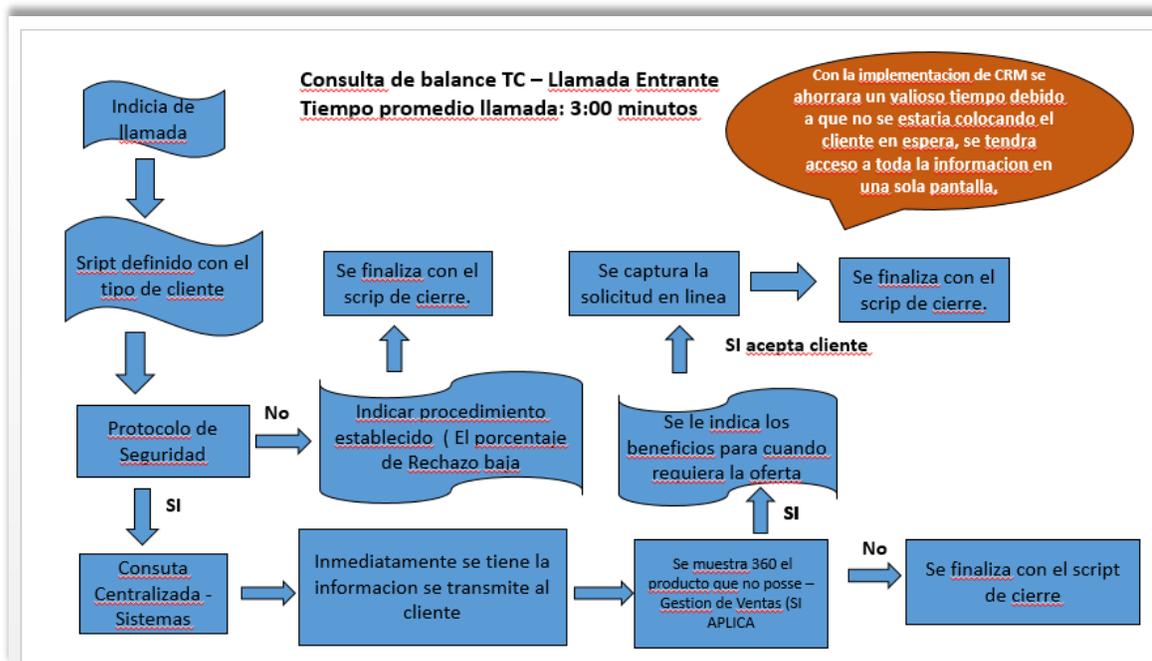
Se tomará como referencia un tipo de llamada: Consulta de balance de tarjeta de crédito que son las que tienen mayor incidencia al momento que el cliente llama para una asesoría. Estos mapas de procesos se tomarán de manera general y del comportamiento más común que se presentan en los centros de contacto de la mayoría de las instituciones financieras.

Ilustración 33. Mapa de procesos 1 de una interacción inbound entre un cliente – agente.



Fuente: Propia

Ilustración 34: Mapa de procesos 2 una interacción inbound entre un cliente –agente con CRM



Fuente: Propia

Se están tomando de referencia estos dos mapas de procesos ya que permitirá implementar mejoras o estrategias para que la interacción sea de mayor valor tanto para el cliente como para el agente, ya que presentan resultados diferentes. En el mapa de la interacción sin CRM se detectaron desperdicios que se realizan por la falta de la herramienta:

Mapa Proceso 1:

- ✓ Falta de información que no permite dar una respuesta al cliente, lo que hace que exista un merodeo en la llamada.
- ✓ Se pierde tiempo en el manejo de la llamada.
- ✓ Se deja al cliente en hold sin necesidad
- ✓ No se le ofrecen alternativas de lo deseado
- ✓ No se le ofrece una solución en el primer contacto lo que hace que este cliente nuevamente llame al call center.

Considerando que estos desperdicios se pueden evitar al tener una interacción donde se cuente con una herramienta de CRM se estará logrando:

Mapa Proceso 2:

- ✓ Manejo de las informaciones reales del cliente
- ✓ Soluciones en el primer contacto y además que el cliente se sienta satisfecho que es lo que busca.
- ✓ Superar a los competidores
- ✓ Ofrecer a los clientes alternativas de soluciones por sistemas automatizados.
- ✓ Que el proceso de la llamada sea limpio y con calidad
- ✓ Lograr una fidelización del cliente.

3.3.2 Identificación de las necesidades que se requiere con el CRM (Customer Relationship Management):

Luego de estar indagando sobre esta herramienta o software e identificar que realmente necesitan los clientes externos al momento de realizar un contacto vía de asistencia telefónica es tener una cartera de clientes existentes que tenga una experiencia de valor al momento de realizar un contacto para así mantener la relación entre cliente –empresa.

Detalle de lo que se requiere para esta estrategia:

Integración de datos: Con los resultados de las encuestas se detectaron debilidades en el servicio brindando, tiempo de espera, conocimiento de los representantes al momento de dar asistencia que se presenta por no contar con informaciones integradas 360 para solucionar al cliente, históricos de interacciones, tener una segmentación de clientes con más informaciones de valor y poder identificarlos al momento de tenerlo en línea al inicio de la interacción.

Para lograr este objetivo lo primero es identificar que el CRM a utilizar que cubra las necesidades para reforzar estas debilidades que se presentan en las instituciones financieras evaluadas para esta propuesta.

EL CRM, las ventajas que trae esta herramienta es la integración de información del cliente, esto permitirá que las informaciones no estén aisladas en varios sistemas y aplicaciones lo que afecta directamente el tiempo de llamada del cliente, el abandono donde el cliente me cierra la interacción, donde se ve afectado la productividad del agente.

El tiempo de llamadas (CSR) es un indicador más importante en los centros de contacto, es el tiempo que le toma a un representante de servicio completar una llamada hasta finalizar. Al momento del contacto se consideran factores diferenciadores como son: El tipo de llamadas, el tipo de

clientes, que es la información base para suministrar las informaciones solicitadas cliente y que su percepción del servicio sea diferente por la calidad del servicio brindado y una resolución en línea en un solo contacto. Es importante destacar que el tiempo de llamada reducirá significativamente y esto va relacionado directamente con el nivel de servicio: que los clientes duren menos tiempo en cola de llamada para ser atendido por un representante.

Creación de campañas para realizar en ventas directas y Cruzadas.

Esta estrategia aplicaría más en las llamadas salientes (Outbound) considerando que se tiene la herramienta que funcionaría como inteligencia de negocios, ya que se tendrá bien definidas las campañas de acuerdo el tipo de cliente logrando una interacción de negocios mejor de mayor calidad al momento de bancarizar a este cliente por las informaciones dadas de las campañas segmentadas, esto traerá como consecuencia aumentar los ingresos de la empresa.

Al diseñar estas campañas ofrece un valor mayor al momento de contactar a los clientes ya que le brindamos un producto acorde a sus necesidades y tendencias de consumo o comportamiento registrado en el histórico de interacciones lo que permitirá ofrecer un servicio personalizado garantizado. Adicional estas campanas segmentadas se pueden utilizar cuando se registren las llamadas entrantes (Inbound) para aprovechar el contacto y realizar una gestión de ventas.

Eficiencia en el centro de contacto - Alta tasa de FCR: Este es un indicador que es vital para medir la eficiencia en los call center, con la herramienta CRM la cantidad de llamadas perdidas se reducen, existe menos devoluciones de llamadas a otros representantes, el tiempo no es largo y reduce los costos. Es importante mencionar que existen requerimientos que se presentan que necesitan autorizaciones y que por esto no existe una

resolución inmediata en el caso, pero si aportaría contar con las informaciones para asesorar al cliente e indicar el estatus de su solicitud, reclamaciones o cualquier otro pedido solicitado por los clientes.

3.3.3 Desarrollo en la Automatización de los procesos:

Para referencia en los centros de contactos se manejan procesos back office que son requerimientos o solicitudes realizadas por los clientes vía los diferentes canales como son internet banking, Chat, APPMOVIL, estos procesos se manejan con un tiempo de respuesta establecido de acuerdo lo solicitado por el cliente. Considerando que se tienen canales alternos que pueden ayudar con la recepción de llamadas, con esta herramienta de CRM se pueden realizar estos requerimientos automatizados.

A continuación, detalle de las estrategias que se pueden tomar en cuenta:

Que el cliente pueda realizar sus reclamaciones vía internet banking donde se le indique un tiempo de respuesta de manera automática con número asignado, considerando el tipo de reclamación y que al momento de la apertura de la reclamación le llegue un correo de que se está trabajando con su requerimiento. Esto aplicaría también para las solicitudes.

También se pueden utilizar medios electrónicos como SMS donde le indique un script de cortesía e indicando nuevamente el tiempo de respuesta. El cliente con este servicio personalizado se siente sumamente importante, es brindarle la sensación de que la empresa está preocupado y que es importante el cumplimiento de sus expectativas, ya que la mayoría de los casos no se le comunica.

Con relación a las solicitudes se manejarían igual realizar estos requerimientos de manera virtual como APP, internet banking utilizando un script diferente de acuerdo a la solicitud, suministrarle el estatus de sus solicitudes incluyendo en todo momento palabras de valor para lograr una buena relación con el cliente.

3.3.4 Campañas de Comunicación Interna

Para tener mayor impacto en esta propuesta se estará efectuando campañas directas de comunicación en toda la empresa para que todos los colaboradores que tengan contacto con los clientes tenga una misión de realizar actualizaciones de datos en los diferentes tipos de interacciones tanto por contact center como presencial para aprovechar al máximo esta comunicación entre el representante de la empresa y los clientes. Se persigue con esto tener una base de datos actualizadas centralizada que servirá para todos los canales, principalmente en los call center ya que es el canal de mayor impacto al momento que el cliente requiere una asesoría o cualquier requerimiento.

Para motivar a este proceso que dará valor en todas las áreas se realizará un programa que se llamará: Actualiza tus clientes y Gana lo que motivará a los colaboradores y agentes tener premios de acuerdo a su meta semanal de datos actualizados.

Tabla 17: Detalle de los premios acumulados:

| Actualizaciones (SEMANAL) | Premios |
|---------------------------|------------------------|
| 15 – 25 | Artículo promocionales |
| 26 – 36 | Tarde libre |
| 37 – 47 | Día Libre |

Fuente: Propia.

Si el colaborador excede a las escalas anteriores tendrán bonos de plaza no excedente a RD\$ 2,000.00.

Los controles de identificar estas actualizaciones será por un formulario que será completado con el cliente en línea y se estará generando un reporte semanal por representante con sus usuarios para dar veracidad a lo reportado y validado en los sistemas por un equipo estadístico back office. Este reporte será entregado al supervisor del área.

Adicional a esto se va ejecutar un operativo de llamadas salientes para realizar actualizaciones tomando como referencia los clientes activos que tengan un tiempo considerable sin realizar mantenimientos a sus datos. En esta propuesta se quiere realizar un levantamiento de depuración de base de datos de los clientes para que al momento que exista una interacción con el cliente los colaboradores cuenten con datos reales y fidedignos.

Esta estrategia es de gran valor al momento de tomar la decisión de la implementar la herramienta de CRM, ya que en la mayoría de la base de datos contienen informaciones basuras que no están actualizadas y que al momento de realizar un proceso de autenticación o realizar cualquier oferta a los clientes se desestiman o no se completa dándole al cliente un mal sabor de boca, teniendo una mala experiencia.

Se tomaría de referencia determinar rangos de fechas parametrizados en los sistemas que existen, por ejemplo: Mantenimiento realizado en los datos de clientes en 1 año por segmentos, realizar este query o reportes y tomar recursos para realizar estos operativos fijando meta diaria de contacto, tomando parámetros variables para obtener una mejor base de datos. Esta estrategia se puede realizar de manera semestral. Midiendo el porcentaje de clientes contactados, porcentaje de cliente ilocalizables (Teléfono suspendido, números equivocados, no contestan).

3.3.5 Fidelización de los clientes

Luego de identificar el gran valor que tienen para las empresas fidelizar sus clientes y que tienen el conocimiento de que es tan difícil lograrlo, ya sea por el mundo competitivo que existe y que están cambiante, las organizaciones tienen un gran reto de marcar la diferencia por las experiencias vividas por los clientes por

los diferentes canales de comunicación. Los clientes de hoy en día son exigentes y emocionales y por esta razón son los primeros que nos dan indicadores de alerta. Tomando como referencia están los resultados obtenidos en las encuestas. En la misma se pudo mostrar la cantidad de clientes que conocen el programa de lealtad que posee la empresa, pero no lo utilizan porque no aplican, de igual manera hay otros que aplican y que de acuerdo a sus necesidades no ofrecen valor para llegar a tener una buena relación para mantenerse con la organización. Hay otros clientes que entiende que su mejor arma o vínculo de mantenerse en una empresa es la experiencia positiva o negativa que pueda tener que recibir un plus por tener un producto o servicio. Analizando estos factores y considerando la voz del cliente se estarán implementando estas tácticas para lograrlo de cara a la calidad del servicio dado en los centros de contactos:

Tácticas de cara al servicio para fidelizar:

- Al momento de un cliente afiliarse a los diferentes canales, estará recibiendo correos de bienvenida y una guía de utilización.
- Su acceso a los canales será monitoreado de manera mensual para validar vía una llamada saliente (Outbound) porque no está usando los canales alternos. Si el cliente presenta inconveniente para acceder recibirá una asesoría para acceder.
- Se le estará informando a los clientes vía SMS cuál es su oficial de cuenta para cualquier requerimiento que desee de manera presencial. Esta información se debe manejar de manera centralizada al momento de validar en los sistemas.
- Se le estarán enviando los estatus de sus requerimientos antes del tiempo de respuesta previsto para evitar que se sientan olvidado, ya sea vía correo o sms.

- Si el cliente llama al centro de contacto para un requerimiento nuevo se estará verificando en el histórico de las interacciones si existe una solicitud o reclamación pendiente informándole de manera proactiva el estatus de la misma.
- Se utilizarán script menos robotizados para crear una empatía con el cliente y de esta manera dar un servicio más personalizo.
- Enviar de manera periódica de acuerdo al segmento de cliente encuestas de satisfacción automáticas para escuchar la voz del cliente.
- Enviar correos y sms de promociones y descuentos de acuerdo el perfil del cliente.
- Utilizar campanas personalizadas: Cumpleaños, por temporadas,
- Enviar correos de agradecimiento por ser parte de la empresa, por ejemplo, si el cliente tiene 12 meses con un producto activo, la empresa tendrá la iniciativa de enviar este mensaje de: Gracias por ser parte de nuestros planes.
- Realizar Focus Groups más frecuente de acuerdo el enfoque que se requiera para implementar estrategias, por ejemplo, saber que opinan los clientes de un producto X, esto hace que se sientan importante y que sus opiniones son de valor al momento de tomar decisiones para lograr un mejor servicio.
- Con relación a los clientes que no aplican para los programas de lealtad por los productos que posee, entiendo que con estos puntos mencionados anteriormente le permitirá tener una mejor experiencia y que es importante para la institución que sean parte de la cartera activa de clientes.

3.3.6 Beneficios CRM

Tomando en cuentas las estrategias a utilizar para esta propuesta y considerando que se realice una integración de CRM en el con los call center se podrán obtener beneficios al momento de ser efectiva esta implementación, se estarán logrando el enfoque que se quiere enfocado en la excelencia en el servicio de cara al cliente, manteniendo la empresa posicionada en el mercado para nuevos clientes y mantener los clientes existentes.

Se podrán palpar los siguientes beneficios:

- Acceso mejorado con relación a los datos de los clientes: Se tendrá una visión 360 de los clientes, con informaciones centralizadas, suministrando de manera sencilla y clara para los agentes el comportamiento de los clientes, tendencias, sus tipos de consumos de acuerdo a sus productos, esto le permitirá a los agentes interactuar con los clientes de forma más oportuna, completa y personalizada con mayor probabilidad de dar a los clientes una resolución en el primer contacto, lo que significa que el cliente estará satisfecho y no se verá en la necesidad de realizar otra llamada evitando que tenga una mala experiencia.
- Se estará optimizando los procesos y el centro de contacto se maneja de manera más eficientes.
- Existirá una mejor comunicación en todas las áreas de la empresa al momento de buscar informaciones de los clientes, es decir se puede rastrear de una manera más sencilla mediante el histórico lo solicitado por el cliente.
- Las informaciones que estén registradas de los clientes le dará luz a los gerentes de mercadeo cuales son las necesidades de los clientes

al momento de lanzar campañas promocionales, ofertas de acuerdo al tipo de producto que posee el cliente para de esta forma aumentar las ventas y realizar campañas de ventas cruzadas.

- Reducción de Costos: Cuando los centros de contactos su eficiencia de manera equilibrada se reducen los costos, ya que se reducen los tiempos de manejo de llamadas, reduce la cantidad de recursos que se necesitan para atender las interacciones de los clientes.
- Experiencia positiva con el cliente: Cuando los agentes suministren informaciones precisas y un trato personalizado esta experiencia se fija en la mente del cliente, fomentando la calidad del servicio por lo que trae una fidelización y un reconocimiento referencial a terceros. Crea una mayor imagen reputacional en el mercado.

3.3.7 Entrenamientos a los Colaboradores:

Al momento de tomar esta acción de entrenamiento y considerando que esta propuesta este aprobada, es importante dar a conocer al detalle cuales son los objetivos de alta gerencia para llevar a cabo este proyecto de CRM en los centros de contacto, aunque se mencione como punto de partida porque es el canal de mayor impacto por los clientes el CRM se debe implementar en la empresa de manera general integral.

Por esta razón se deben impartir inducción del proyecto a todos los colaboradores de que se busca con este proyecto, que aportes dará a la empresa tener esta herramienta para crear una idea clara y para que se identifiquen con los objetivos de la institución.

Se estarán realizando un cronograma de los entrenamientos en diferentes secciones iniciando por el centro de contacto ya que las funciones de esta área son más complejas.

Los entrenamientos estarán compuestos por secciones de cursos de que es el CRM, aportes que tienen en el centro, cuales son los beneficios que estará dando a ellos como agentes, aportes que dará a la supervisión y sobre todo como será el impacto de cara a la excelencia al servicio, como va a mejorar su productividad, la funcionalidad de la herramienta y sobre todo cómo será la experiencia del cliente al momento de tener comunicación con el call center.

3.3.8 Recursos Financieros

Los recursos financieros contemplados en esta propuesta se derivan de datos aproximados al momento de considerar una implementación de un CRM, se están tomando de referencia cómo se maneja los proyectos actualmente independientemente del tipo de proyecto que sea para lograr el crecimiento de la empresa y su rentabilidad. El área responsable de este proyecto es negocios que cuenta con un presupuesto de US\$ 300,000.00 (Valor consensuado de manera promedio), ya que el precio que oscila este tipo de implementación de acuerdo al tamaño de los centros está en una escala de US\$100,000.00 a US\$10,000,000.00.

Este presupuesto esta formulado por las partidas que son imprescindible para iniciar el proyecto, en el mismo se están considerando valores generales relacionados al CRM en cualquier área y tomando como referencia el tamaño del centro de contacto En este caso en particular se tomara un call center formado por 100 recursos.

Tabla 18: Primera partida - Diseño del Proyecto

| DISEÑO DEL PROYECTO | TAREAS DEL PROYECTO | HORAS TRABAJADAS | COSTO \ (U\$) | COSTO MATERIAL (U\$) | COSTO VIAJES (U\$) | TOTAL POR TAREA |
|---------------------|---|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-----------------|
| | Desarrollar especificaciones funcionales | 2,478.30 | \$ 10,000.00 | \$ 7,000.00 | \$ 6,000.00 | \$ 25,478.32 |
| | Desarrollar arquitectura del sistema | 1,239.20 | \$ 5,000.00 | \$ 3,500.00 | \$ 3,000.00 | \$ 12,739.16 |
| | Desarrollar especificaciones de diseño preliminares | 6,19.6 | \$ 3,500.00 | \$ 4,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 10,119.58 |
| | Desarrollar especificaciones de diseño detalladas | 619.6 | \$ 3,500.00 | \$ 4,000.00 | \$ 2,000.00 | \$ 10,119.58 |
| | Desarrollar plan de prueba de aceptación | 381.3 | \$ 2,500.00 | \$ 2,500.00 | \$ 1,500.00 | \$ 6,881.28 |
| Subtotal | 5,337.90 | \$ 24,500.00 | \$ 21,000.00 | \$ 14,500.00 | \$ 65,337.92 | |

Fuente: Propia

Tabla 19: Segunda Partida - Desarrollo del proyecto

| DESARROLLO DEL PROYECTO | TAREAS DEL PROYECTO | HORAS TRABAJADAS | COSTO \ (U\$) | COSTO MATERIAL (U\$) | COSTO VIAJES (U\$) | TOTAL POR TAREA |
|-------------------------|---|---------------------|---------------------|----------------------|----------------------|-----------------|
| | Desarrollar componentes | 595.8 | \$ 15,000.00 | \$ 12,000.00 | \$ 8,000.00 | \$ 35,595.75 |
| | Obtener software | 190.6 | \$ 17,000.00 | \$ 10,000.00 | \$ 12,000.00 | \$ 39,190.64 |
| | Obtener hardware | 286 | \$ 20,000.00 | \$ 25,000.00 | \$ 15,000.00 | \$ 60,285.96 |
| | Desarrollar paquete de prueba de aceptación | 166.8 | \$ 8,000.00 | \$ 7,000.00 | \$ 3,000.00 | \$ 18,166.81 |
| | Realizar prueba de unidad/integración | 190.6 | \$ 6,000.00 | \$ 5,000.00 | \$ 3,000.00 | \$ 14,190.64 |
| Subtotal | 1,429.80 | \$ 66,000.00 | \$ 59,000.00 | \$ 41,000.00 | \$ 167,429.80 | |

Fuente: Propia

Tabla 20: Tercera Partida - Entrega del proyecto

| ENTREGA DEL PROYECTO | TAREAS DEL PROYECTO | HORAS TRABAJADAS | COSTO \ (U\$) | COSTO MATERIAL (U\$) | COSTO VIAJES (U\$) | TOTAL POR TAREA |
|----------------------|--|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|-----------------|
| | Instalar el sistema | 428.9 | \$ 7,000.00 | \$ 5,000.00 | \$ 2,500.00 | \$ 14,928.94 |
| | Entrenar a los Colaboradores | 47.7 | \$ 2,000.00 | \$ 4,000.00 | - | \$ 6,047.66 |
| | Realizar prueba de aceptación | 95.3 | \$ 2,200.00 | \$ 3,800.00 | - | \$ 6,095.32 |
| | Realizar revisión posterior al proyecto | 190.6 | \$ 1,500.00 | \$ 1,650.00 | - | \$ 3,340.64 |
| | Proporcionar soporte técnico bajo garantía | 190.6 | \$ 2,000.00 | \$ 1,880.00 | \$ 2,500.00 | \$ 6,570.64 |
| Subtotal | 953.2 | \$ 14,700.00 | \$ 16,330.00 | \$ 5,000.00 | \$ 36,983.20 | |

Fuente: Propia

Tabla 21: Cuarta Partida - Administración del proyecto

| ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO | TAREAS DEL PROYECTO | HORAS TRABAJADAS | COSTO \ (U\$) | COSTO MATERIAL (U\$) | COSTO VIAJES (U\$) | TOTAL POR TAREA |
|-----------------------------|---|------------------|---------------------|----------------------|--------------------|---------------------|
| | Reuniones/informes de progreso clientes | 190.6 | \$ 1,500.00 | \$ 1,200.00 | - | \$ 2,890.64 |
| | Reuniones/informes de estado interno | 95.3 | \$ 2,000.00 | \$ 1,100.00 | - | \$ 3,195.32 |
| | Interfaz con proveedor externo | 286 | \$ 1,800.00 | \$ 1,400.00 | - | \$ 3,485.96 |
| | Administración de la configuración | 262.1 | \$ 2,000.00 | \$ 2,100.00 | - | \$ 4,362.13 |
| | Control de calidad | 381.3 | \$ 2,500.00 | \$ 2,000.00 | - | \$ 4,881.28 |
| | Administración global del proyecto | 214.5 | \$ 1,700.00 | \$ 1,888.00 | - | \$ 3,802.47 |
| | Subtotal | 1,429.80 | \$ 11,500.00 | \$ 9,688.00 | - | \$ 22,617.80 |

Fuente Propia

Tabla 22: Quinta Partida: Otros costos

| OTROS COSTOS | TAREAS DEL PROYECTO | HORAS TRABAJADAS | COSTO \ (U\$) | COSTO MATERIAL (U\$) | COSTO VIAJES (U\$) | TOTAL POR TAREA |
|--------------|---------------------|------------------|------------------|----------------------|--------------------|--------------------|
| | Otros costos | 405.1 | \$ 950.00 | \$ 1,250.00 | \$ 2,750.00 | \$ 5,355.11 |
| | Subtotal | 405.1 | \$ 950.00 | \$ 1,250.00 | \$ 2,750.00 | \$ 5,355.11 |

Fuente Propia

Tabla 23: Costos Generales Implementación del Proyecto

| GENERALES | HORAS TRABAJADAS | COSTO \ (U\$) | COSTO MATERIAL (U\$) | COSTO VIAJES (U\$) | TOTAL POR TAREA |
|---------------------------|------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| Subtotales | 9,556 | \$ 117,650.00 | \$107,268.00 | \$ 63,250.00 | \$ 297,723.83 |
| Total (programado) | 9,556 | \$ 117,650.00 | \$107,268.00 | \$ 63,250.00 | \$ 297,723.83 |

Nota: para el cálculo de las horas hombre fue utilizada la cantidad de horas semanales establecidas por ley (23.83) y las semanas que tiene el año fiscal (52); todos los costos reflejados en el anterior presupuesto son aleatorios y fueron estimaciones ajustadas a la moneda del dólar.

3.3.9 Recursos Humanos externos e internos

Todo proyecto debe estar compuesto por una estructura especializada para llevarlo a cabo, al momento de contratar un proveedor este debe tener los siguientes recursos externos e internos:

Un administrador de proyecto (Proveedor) que tenga experiencia en implementación integral en los centros de contactos y que tenga bien claro lo que está definido en el requerimiento realizados y objetivo del área de negocios, tiene que ser un experto que pueda dar los resultados esperados y que guie sus colaboradores. Es el que tendrá el mayor peso de responsabilidad en este proceso de implementación.

Un consultor que es el desarrollador que tiene la responsabilidad de habilitar las funcionalidades. Estas funcionalidades son entregadas en pac o paquetes que serán revalidadas por los encargados funcionales.

Un administrador de proyecto interno es el recurso que conoce el negocio y cómo se maneja. Que tiene el conocimiento y la experiencia en la parte técnica propiamente del centro de contacto y en el CRM (Customer Relations Management)

Encargado funcional (recurso interno): es el que tiene va a tener el rol de realizar las pruebas en ambiente pilotos sin afectar a producción para certificar que los resultados esperados son los obtenidos de las pruebas realizadas tanto positivas como negativas. Es importante que aparte del encargado este trabajando en conjunto unos agentes del centro o supervisor para verificar que la integración de las funcionalidades esté correcta como fueron vendidas y solicitadas por la empresa.

Encargado de Comunicación (Recueros internos): La mayoría de los centros de contactos tienen asignado recursos internos que dan a soporte, dando detalle de cómo funcionan los sistemas actuales para que los desarrolladores externos asignados para el proyecto puedan trabajar. Para referencia suministran informaciones de las funcionalidades del sistema que se maneja para las llamadas, los canales automatizados como IVR, otros canales alternos como Chat, internet banking, APP para que se puedan configurar lo necesario en conjunto con los consultores y desarrolladores para tener pendiente que esto puede variar de acuerdo el sistema que se tiene vs el que se va a instalar si esta propuesta es aprobada. Es vital para iniciar con el proyecto tener una estructura bien definida y que cada uno de los involucrados estén claro en sus roles para que los proyectos se puedan completar en el tiempo acordado y con lo requerido por el negocio.

Encargado de Canales TI: Este es un recurso interno que es el que maneja directamente en conjunto con el desarrollador las entregas de las funcionalidades listas para instalar en los ambientes de pruebas y velar que todas las configuraciones estén correctas para que el entregable se pueda validar en el ambiente para que los funcionales realicen las pruebas , si existen fallos reportar en la aplicación que se tenga definida y certifiquen el pase a producción si las prueba son satisfactorias para que se realice el pase a producción al momento de la salida en vivo del proyecto.

3.3.10 Recursos Tecnológicos

En este mundo tan competitivo existen varios proveedores que ofrecen esta herramienta, pero lo principal es tener claro lo que necesita la empresa, cuál es su enfoque y tener el conocimiento en conjunto con el director del proyecto interno que tecnología se requiere para lograr lo que desea el negocio para conseguir los resultados de una manera efectiva y que de valor a las interacciones del cliente al momento de solicitar el servicio. Los centros de contactos por su complejidad y por su naturaleza están relacionado directamente a la herramienta de CRM. A

continúa, se explica cómo se quiere que esta implementación de CRM - Contact Center estén integrada para lograr el objetivo de esta propuesta:

CRM – Contact Center estén en el mismo entorno operativo:

Ilustración 35: Integración CRM – Contact Center



Fuente: (CENTER, 2016)

Para obtener lo que se busca estas dos plataformas conviven para así lograr que el agente de servicio pueda optimizar su gestión de llamada y tener a la par las informaciones del cliente al momento del contacto.

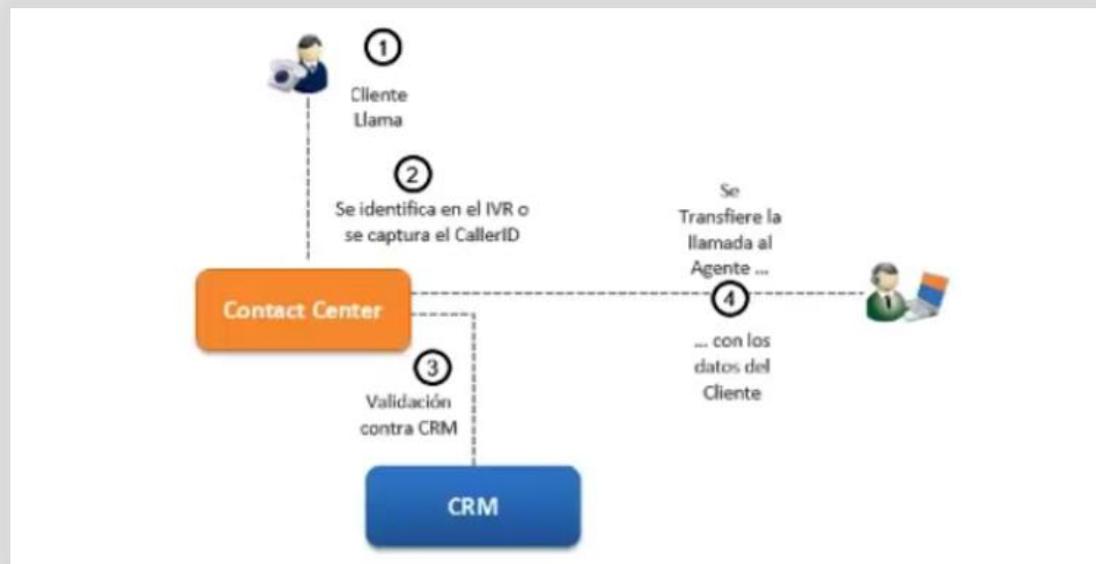
El CRM y el CC aportan de manera integradas beneficios tecnológicos para logra la implementación.

- Abrir una ventana emergente (Pop-up)

Al momento que entra la llamada el representante conoce el ID del teléfono registrados o porque el cliente se identificó con su voz interactiva por el IVR (Interactive Voice Response). Si es una llamada saliente es el marcador

quien da la información y por esta razón se requiere que el CRM este integrado para invocarlo, esto quiere decir que si no están relacionado el representante o agente no tiene ninguna referencia de quien llama y tendría que solicitar nuevamente los datos de cliente para ingresar en CRM generando pérdida de tiempo, errores de digitación y sobre todo una mala calidad de servicio al cliente.

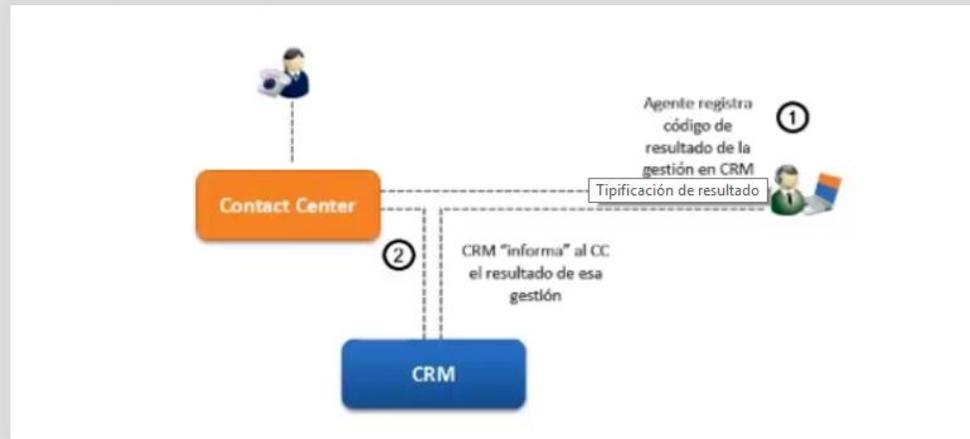
Ilustración 36: Ventana Emergente – Pop Up



Fuente: (CENTER, 2016)

- Identificar el resultado de la llamada
Es la tener el conocimiento de cómo el representante termino la interacción con el cliente, este punto es importante para la inteligencia del negocio para mejorar la precisión de la segmentación de un subconjunto de llamadas que contienen un valor operativo, como por ejemplo conocer los enlaces donde los agentes perdieron mucho tiempo hablando y no pudieron cerrar la venta.

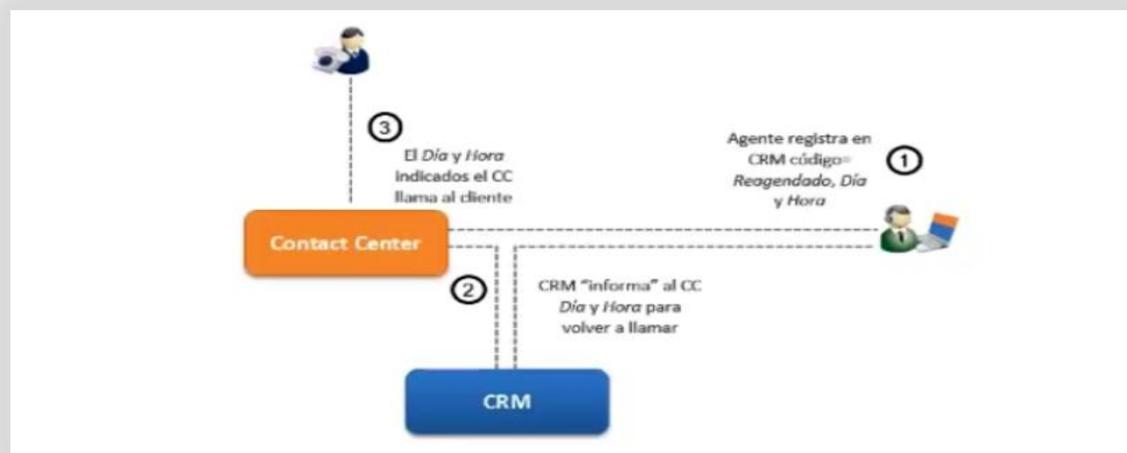
Ilustración 37. Tipificación de resultado



Fuente: (CENTER, 2016)

- Reagendando la llamada: Es cuando llamas al cliente y él le solicita al representante que lo vuelva a llamar en otro momento, con la integración es posible ingresar el día y hora que le conviene. Las informaciones del próximo contacto son manejadas por CRM donde la registra el agente, pero quien realiza la llamada es la plataforma que posee el contact center a través del módulo de marcación.

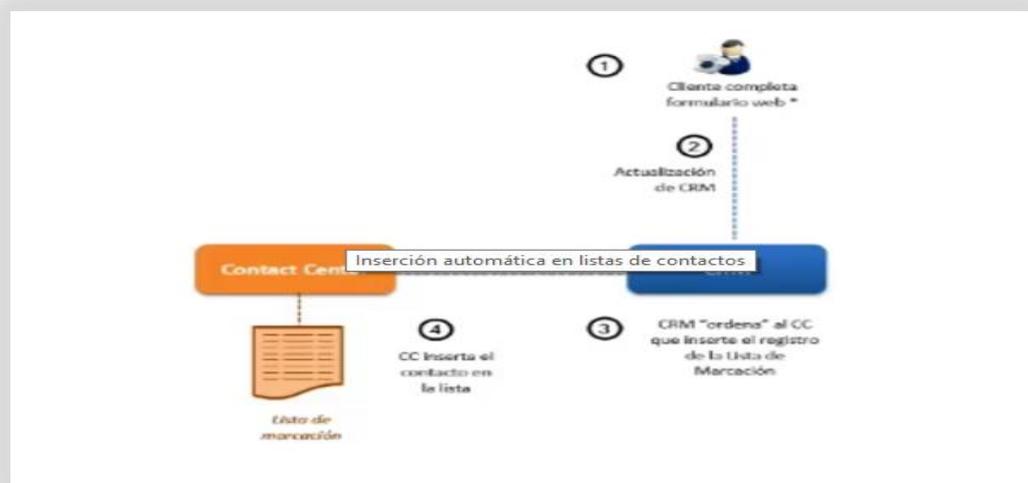
Ilustración 38: Reagendando las llamadas



Fuente: (CENTER, 2016)

- Importación de Contactos: Cuando se utiliza la marcación se invoca a una serie de contactos para que el sistema lo llame, es decir la plataforma que posee el centro, es decir que exporta los números telefónicos desde el CRM a un archivo para luego importarlos en la aplicación o sistema que por el call center, pero si está integrado estos números quedan indexados automáticamente generando una lista con lo que se ahorra mucho tiempo con relación a la disponibilidad de los agentes.

Ilustración 39: Inserción Automática



Fuente: (CENTER, 2016)

- Reportes: Este es uno de los puntos de integración donde el usuario tiene mayor interés porque se presentan reportes combinados donde se muestran datos de gestión que se obtiene del CRM con datos de operación que se obtiene de la plataforma del contact center. Los primeros factores se relación con la atención que se le da a los clientes como son las ventas, soluciones y el segundo están vinculados con la

cantidad de llamadas realizadas, el índice de contestación en una base de datos, tiempo de atención (AHT) y las tasas de aband

Ilustración 40: Reportes de gestión



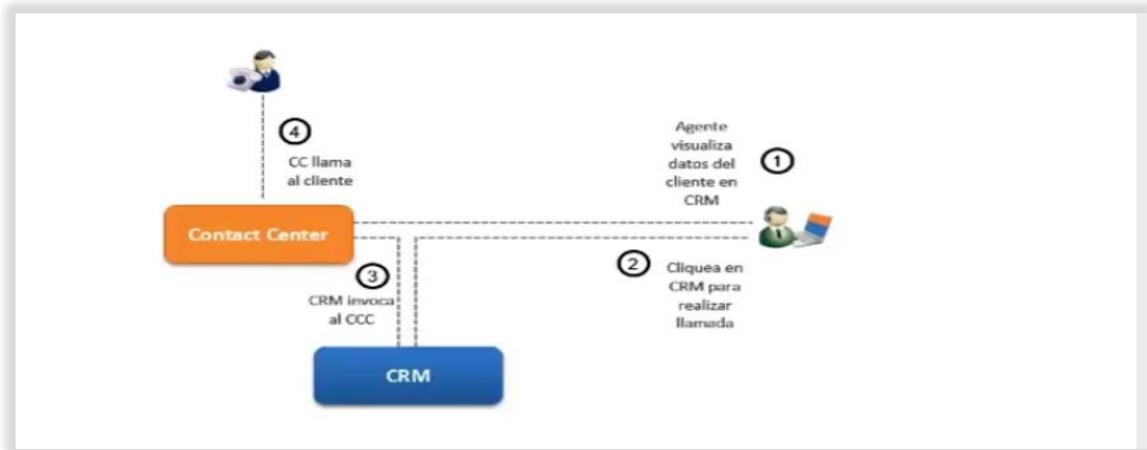
Fuente: (CENTER, 2016)

3.3.11 Métricas Efectividad (Campañas de llamadas salientes)

Al momento de tener la herramienta CRM se estarán logrando objetivos más tangibles por lo que representa un mayor índice de efectividad al momento de que el equipo de telemarketing inicien sus campañas.

Cada uno de los colaboradores se le asignaran campañas de productos para contactar a los clientes, estas campañas serán trabajadas en conjunto con los dueños de productos tomando en cuenta los tipos de clientes a contactar, esto se logrará al tener un marcador predictivo que debe estar alimentado del CRM para tener en detalle a quien está llamando y el agente no pierda tiempo. Para referencia

Ilustración 41: Llamada saliente – Campañas



Fuente: (CENTER, 2016)

Se le estarán asignados a los representantes bases de datos actualizados que serán suministradas por los dueños de productos y se le estará dando seguimiento a los resultados de efectividad y por ende a su cierre de ventas, pero la principal métrica es el porcentaje obtenidos en la conectividad con el cliente. Al momento de tener una base de datos integrada la tasa de clientes no contactado será menor y a la vez las campañas serán más personalizadas lo que dará un mayor impacto al momento de realizar la gestión de ventas y mejor cierre en las mismas. Existen dos factores principales:

- La conectividad de la base de datos de la campaña, esto se refiere que al momento de realizar la llamada el representante contacto directamente al cliente.

Esta se calcula:

Contactibilidad de la base = $\frac{\text{Contactos correctos}}{\text{cantidad de contactos discados}} * 100$

- Penetración de la base al momento de contactar los clientes: esto se refiere que se logre el objetivo de la llamada, si es una venta, se podrá identificar

con el cierre de las ventas y la captura en línea de la solicitud aceptada por el cliente. Esta se calcula:

$$\% \text{ penetración} = (\text{Cant.ventas}/\text{Cantidad contactos correctos}) * 100$$

3.3.12 Métricas Enfocadas en la excelencia del servicio

Con esta propuesta se tendrá un enfoque en la calidad de los servicios dados a los clientes, esto se medirá mediante reportes generados con un CRM operativo que será administrado por el equipo de calidad, por workforce management y por el supervisor. Los indicadores principales como se ha mencionado anterior son los siguientes:

El service Level (nivel de servicio): Esta métrica es el principal de evaluar cómo está la calidad de servicio. En los call center se toma en cuenta:

La cantidad de llamadas entrantes, llamadas atendidas en un tiempo menor de 0.20 segundos se aplica la regla 80/20, por lo que la meta establecida en la mayoría de los centros de contacto es de un 80%, es importante destacar que en los call center existen líneas VP donde se deben donde el nivel de servicio es mayor 95% - 97% porque el tipo de cliente que llama.

First Call Resolution (FCR), este es un indicador de mayor para los clientes, ya que es el detonante donde puede calificar la experiencia por los centros de contactos. El agente al tener herramienta CRM podrá darle una resolución de cualquier requerimiento realizado por los clientes, esto afectará directamente que el cliente realice nuevamente una llamada solicitando la misma información lo que representará otra llamada entrante aumentando la llamada en espera.

Reportes generados disponibilidad de los representantes:

La herramienta worforce management estará beneficiado al momento de la implementación del CRM ya que los agentes tendrá una mayor disponibilidad, ya que tendrá informaciones actualizadas y conocerá mejor al cliente dando el servicio personalizado que será un componente vital de cara al servicio. Esto también permitirá un manejo más eficiente en el tiempo de las llamadas (AHT).

3.3.13 Retorno de la inversión (ROI)

Es importante que la empresa antes de iniciar en cualquier proyecto realice un análisis de retorno de inversión para evaluar si se estarán cosechando los frutos deseados. Con una herramienta de CRM cuesta, pero los ingresos se perciben a largo plazo. Tomando en cuenta que mi inversión, los gastos y los ingresos captados en ventas y fidelización de clientes este es el detalle de la tasa de retorno calculado en 1 año.

Nota importante estos datos que se están registrando es un promedio de las inversiones que se realizan para la implementación de CRM en los centros de contacto de las instituciones financieras.

Ilustración 42: Calculadora del ROI

| Cálculo del ROI (ROI- Por períodos) | | | | | |
|--|------------------------------|---|---|---|---|
| | AÑOS O PERÍODOS | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ingresos netos | 3,185,000,000.00 | | | | |
| Gastos netos (-) | -2,388,750,000.00 | | | | |
| | Poner los gastos en negativo | | | | |
| R.O.I. 1 año | 33.33% | | | | |

Fuente: Propia

El retorno de inversión en el período 1 cuando mi ingreso es \$3,185,000,000.00 y mi inversión es de -\$2,388,750,000.00 es igual a 33%

CONCLUSION

Luego de realizado este trabajo: La implementación de CRM en centros de contactos Excelencia en el Servicio se puede considerar que la aplicación de la misma es una estrategia muy efectiva ya que se obtienen informaciones que se pueden obtener al momento que el cliente realiza una interacción con el centro de contacto. Con esta propuesta queda claro que la empresa desea crecer y mantener una relación con los clientes existentes y los prospectos que se puedan captar. En estos momentos los clientes buscan un servicio personalizado para de esta forma mantener una experiencia positiva con la empresa y que esto se obtiene mediante la calidad que es lo que hace la diferencia en este mercado tan competitivo y más en los canales de brindado al momento de realizar el contacto.

Parte vital para esta propuesta fueron las estrategias que se implementaron:

Conocer muy al detalle cómo se manejan las interacciones tanto salientes como entrantes.

Se identificaron los desperdicios en los diferentes flujos de llamadas, cuales factores me afectan en el tiempo de llamadas, en el nivel de servicio, en el manejo de informaciones que suministran a los clientes, lo importante que es tener informaciones integradas en los canales del contact ya que es un canal de gran impacto en el negocio.

Que experiencias se les brinda a los clientes que no tienen productos de la empresa que no aplican para el programa de fidelización. Por ejemplo: Correos personalizados. SMS.

La integración de esta herramienta permitirá una excelente relación a largo plazo entre la empresa- cliente-agente.

Tener una segmentación de clientes bien definidos, que el agente tenga bien claro mediante la integración de esta herramienta que cliente tiene en línea.

Es importante mencionar que antes de iniciar cualquier proyecto se debe iniciar un cambio de cultura organizacional para de esta manera tener un enfoque totalmente diferente y poder dar un servicio de calidad a los clientes externos.

Definitivamente tener una herramienta CRM integrada con el call center permitirá tener asegurado la rentabilidad de la empresa vida este canal, ya que se tendrá una mayor cartera de clientes fidelizados, mejor imagen en el mercado que será promovido por la boca a boca para de esta manera llegar a los prospectos que se desean captar.

BIBLIOGRAFIA

- Abott, J. (julio, 2013). *Designing Effective Call Centers*. Platform.
- Agudelo Fontecha, A. (2013). *Man Power Contact Center Internacionales*.
- APAP. (2016). Memoria Anual.
- Asociacion Popular de Ahorros y Préstamos*. (2017). Retrieved from
www.apap.com.do: <http://www.apap.com>
- Bono A. y Bulloni, M. N. (2008). *Experiencias Juveniles, Agesntes de Call Center*. Argentina.
- Borodown, E. B. (2006). *Call Center Administration Manager*. Washington, DC: Patent and trade mark office.
- Cali, A. V. (2015). *Estrategia uso del CRM*. IT Campus Academy.
- campo, E. P. (2003). *Gesion integrada de la relacion del cliente*. San Lorenzo : Real Centro Unniversitario .
- Cuesta, J. A. (n.d.). *La gestion de los clientes con el software CRM*.
- Et.Al, X. (2002). *Adopting Customer relationship management industrial*. Management Data Systems.
- Fluss, D. (2005). *The Real Time*. New York, San Francisco, Atlanta: AMACOM.
- Garcia, J. A. (n.d.). La gestion de los clientes con la gestion de CRM.
- Hatcher, D. (2010). ¿Qué hay dentro de un centro de contacto?
- Herrera, J. A. (2006). *Que es el CRM*.
- Laudon, L. y. (2013). CRM.
- López, H. D. (2013). *CRM, marketing con enfoque al cliente*.

- López, H. D. (Junio, 2013). *CRM, marketing con enfoque al cliente. Marketing.*
- Micheli Thirion, J. (2012). *El sector de call centers, estructura y tendencias.*
Mexico: Frontera norte.
- Partner, C. (2011). *Diplomado Contact Center .* Republica Dominicana.
- Préstamos, A. P. (2016). *Memoria Anual.* Santo Domingo, Republica Dominicana.
- Préstamos, A. P. (n.d.). *www.apap.com.do.* Retrieved from
<http://www.apap.com.do>
- Sharp, D. (2005). *Call Center operation: Design, Operation and Maintenance.*
Digital Press.
- Valcacer, I. G. (2001). *CRM geston de la relacion con los clentes.* FC Editorial.

A N E X O S

ANEXOS #1

Entrevista 1 Gerente de Segmentación de clientes

Fecha: _____

Hora: _____

Cargo del entrevistado: _____

Empresa: Estos datos serán manejados de forma confidencial

Preguntas

1. ¿Podría describir cual es la función de tener una segmentación de clientes en la empresa?
2. ¿Cómo se formó esta segmentación de clientes?
3. ¿Cuáles beneficios tiene la empresa tener la cartera de clientes segmentados?
4. ¿Cuáles beneficios reciben los clientes cuando la empresa lo tiene identificados?
5. ¿La empresa tiene disponible esta información en los sistemas?
6. ¿Todo el personal tiene acceso en los sistemas de identificar los diferentes tipos de clientes que se manejan en los sistemas?
7. ¿Hay un servicio preferencial para cada tipo de clientes?
8. ¿La segmentación de clientes es manejada en los centros de contacto?
9. ¿Cuáles son los mecanismos utilizados para actualizar esta información?

ANEXOS #2

Entrevista 2 Gerente de Contact Center

Fecha: _____

Hora: _____

Cargo del entrevistado: _____

Empresa: Estos datos serán manejados de forma confidencial

Preguntas

1. ¿Cómo está conformado el centro de contacto?
2. ¿Qué promedio de llamadas se reciben en el centro?
3. ¿Tenemos forma de identificar los perfiles de los clientes, sus tendencias, los productos que poseen, que no poseen?
4. ¿Qué valor aportará tener la herramienta CRM en el centro de contacto?
¿Cuáles procesos, servicios serán mejorados?
5. ¿Deben estar todas las áreas involucradas para obtener un resultado positivo de cara al cliente?
6. ¿Cuáles son los principales indicadores a considerar para implementar CRM en los centros de contactos?
7. ¿Se posee en los sistemas actuales un históricos de las interacciones que tienen el cliente con el representante?
8. ¿El tener la herramienta de CRM me va automatizar los procesos?
9. ¿Cuáles beneficios relacionados a la productividad tendrán los Agentes, Supervisores al tener esta herramienta? ¿En base a qué parámetros se basan?
10. ¿La integración de datos de los clientes me permite tener un menor tiempo de llamada AHT?
11. ¿Considera usted que, después de un análisis coste/beneficio, la implantación de un sistema de información para gestionar las relaciones con los clientes es rentable?

ANEXOS #3

Entrevista 3

Agentes de servicios (Contact Center)

Fecha: _____

Hora: _____

Cargo del entrevistado: _____

Empresa: Estos datos serán manejados de forma confidencial

Preguntas

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza en el centro de contacto?
2. ¿Cuáles son las solicitudes o requerimientos que se realizan por este canal?
3. ¿Tiene conocimiento sobre las herramientas de CRM?
4. ¿Cuáles de sus asignaciones entiende usted pueden ser administradas por la aplicación CRM?
5. ¿Entiende que el CRM impactará de forma positiva su gestión?
6. ¿El tener la herramienta de CRM me va automatizar los procesos?
7. ¿Manejan todas las informaciones de un cliente en un solo sistemas?
8. ¿Cree usted que tener un sistema de gestión de CRM podrá disminuir el tiempo de llamadas (AHT)?
9. ¿Es importante para los agentes de servicios tener un históricos de las interacciones de los clientes?, ¿Qué valor les da en su gestión?

ANEXOS #4

Entrevista 4 Director Canales Alternos- Negocios

Fecha:

Hora:

Cargo del entrevistado: _____

Preguntas

1. ¿Cómo impacta esta dirección de cara a la experiencia que tienen los clientes en los diferentes canales?
2. ¿Cuáles son los canales más utilizados por los clientes?
3. ¿Cuáles son los beneficios que reciben los clientes al utilizar los canales?
4. ¿Es importante para esta dirección manejar informaciones actualizadas al momento de darle asistencia a los clientes por los diferentes canales?
5. ¿Las informaciones recopiladas en los diferentes canales es compartida en línea con otras áreas?
6. ¿El contact center es un canal de mayor impacto como canal de negocios?
7. ¿Cómo valora el grado de implementación de CRM en los canales?
8. ¿Cuáles son los principales indicadores que tomaría en cuenta al momento de implementar CRM en los Canales?
9. ¿Cuáles son los procesos que tienen solución con la herramienta CRM?
10. ¿Cuáles factores mejorarían al momento de implementar CRM en los centros de contactos?

ANEXOS #5

Encuesta de Satisfacción al cliente - Canal: Contac Center

Datos demográficos:

SEXO: Masculino Femenino.
Localidad: Distrito Nacional Santo Domingo
Edad: 25 a 35 36 a 45 46 a 55

1. ¿Usted es cliente de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos?
 - Sí
 - No

2. ¿Qué tiempo usted tiene utilizando los servicios de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos?
 - Menos de año.
 - Más de 1 año.
 - Menos de 5 años.
 - Más de 5 años.
 - Más de 10 años.

3. ¿Qué tipo de producto posee con la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos?
 - Tarjeta de Crédito
 - Más Limite
 - Préstamos
 - Certificados Financieros
 - Cuentas de ahorros
 - Todos

4. ¿Qué canal utiliza con más frecuencia?
 - Sucursales
 - Contact Center

- Internet Banking
 - APAPMóvil
 - ChatAPAP
 - CitasAPAP
5. ¿Con que frecuencia utiliza los canales detallados en la pregunta 3?
- Diario
 - Semanal
 - Quincenal
 - Mensual
 - Ocasional
 - Otro. Especifique _____
6. ¿Qué tipo de solicitudes realiza por el contact center?
- Consulta de balance Tarjeta de Crédito
 - Consulta de balance de Cuentas de Ahorros
 - Consultas de Prestamos
 - Consultas de Certificados
 - Solicitudes de productos (informaciones de productos)
 - Reclamaciones
 - Solicitudes de Ceritos (programa lealtad)
 - Otro. Especifique _____
7. ¿Cómo califica usted el conocimiento del personal del centro de contacto?
- a) Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
8. ¿EL agente maneja las informaciones actualizadas?
- Sí
 - No

9. ¿Al momento de contactarnos, como considera el tiempo de espera para ser atendido?

- Muy corto
- Corto
- Prudente
- Muy largo
- Me canso de esperar y cierro la llamada

10. ¿Cómo considera el servicio recibido por los agentes en los centros de contactos?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

11. ¿Conoce los programas de lealtad de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos?

- Si
- No

12. ¿En alguna ocasión los ha utilizado?

- Si
- No

13. ¿Qué beneficios representan para usted?

14. ¿Por cuál medio se enteró de los programas de lealtad?

- Radio.
- Prensa.
- Medios electrónicos (Mailing, SMS)
- Televisión.

15. ¿Qué otro beneficio le gustaría recibir de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos?

16. ¿Recomendaría esta entidad bancaria a alguna persona de su entorno?

- Sí
- No
- Definitivamente Si
- Definitivamente No

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Priscilla María Pontalón Escoto, cédula 001-1609646-2, matrícula de la Universidad APEC 2015-3314, estudiante de término del programa de maestría Dirección Comercial, cursando la asignatura de trabajo final, solicita la autorización de (nombre de la empresa) para realizar mi trabajo final sobre (nombre o título de la investigación) y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo aportar en el sector contact centers la implementación CRM enfocada en la excelencia del servicio

[Firma] (Firma)

Yo, Asociación Popular de Ahorros y Prestamos (nombre de quien autoriza) Jennyfer Ortiz (cargo que ocupa), cédula 401 000 131, autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Incluido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

* Esta aprobación tiene validez siempre y cuando se utilice información pública de nuestra institución (página web, memoria anual)

Jennyfer Ortiz (Firma y sello)

