



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo Final para optar por el título de Maestría en
Gerencia y Productividad

TEMA:

**“Propuesta de un plan de servicio al Cliente, en el área de
Recepción de llamadas del Call Center del Banco Adopem,
Santo Domingo, año 2015”**

POSTULANTE

Lariza Almanzar

20132383

Asesor(a):

Ivelisse y. Comprés Clemente, MBA

Santo Domingo, D. N.

Agosto, 2015

RESUMEN

El objetivo principal de esta tesis fue diseñar un plan de gestión de calidad del servicio al cliente en el área de recepción de llamadas en el call center, del Banco de Ahorro y Crédito Adopem. El tipo de investigación que se llevó a cabo para el levantamiento de información fue la investigación descriptiva e investigación explicativa, basada en el levantamiento y análisis así como el funcionamiento de la operativa del call center, utilizando la metodología de encuesta a 275 clientes del Banco, análisis de estudios y monitoreo en el proceso operativo del call center, donde se arrojaron datos estadísticos de las tabulaciones realizadas, a través de la utilización de métodos cuantitativos, se presentaron los datos estadísticos referente a los porcentajes de las principales problemáticas que resaltaron sobre el call center, de los 275 clientes encuestados, 200 representan el 73% consideran las atenciones del call center en cuanto a recepción de llamadas deben mejorar debido a las cuantiosas llamadas que se pierden, ya que intentan comunicarse en reiteradas ocasiones al call center y no logran comunicación por la congestión de las líneas, mencionando que estos momentos los representantes atienden otras llamadas. Se presentó la propuesta del plan de gestión de calidad para el call center del Banco, la misma se estructuro para mejorar el proceso de recepción de llamadas del center, evitando así pérdidas de llamadas entrantes, para el incremento de la productividad del negocio, a través de las solicitudes de productos que reciben el call center del Banco Adopem.

ABSTRACT

The main objective of this thesis was to design a Quality Management Plan for customer service in the inbound call area of Bank ADOPEM's Call Center. To recall the information needed for the development of the plan two researches methods were used, the descriptive research monitoring and explaining the operative of the Call Center and the explanatory research for which a survey for 275 customers was applied where statistical data were thrown. Through the implementation of quantitative methods, statistical data regarding the main problems found on the call center were presented. From the 275 customers surveyed, 73% of them consider that the reception of the inbound calls needs improvement due to the high quantity of missing calls regarding lines congestions because representatives are currently serving other customers. The development of the Quality Management Plan for ADOPEM's Call Center was presented. The plan was structured to improve the reception process of inbound calls, avoiding call loss and increasing business productivity thru credit applications received in the Call Center.

ÍNDICE

RESUMEN	I
ABSTRACT	I
ÍNDICE.....	II
ÍNDICE DE TABLA Y GRAFICO	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VI
AGRADECIMIENTOS.....	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I.	2
EL CLIENTE.....	2
CAPITULO I. EL CLIENTE	3
1.1. EL CLIENTE.....	3
1.2. TIPOS DE CLIENTES	3
1.3. COMO ENTENDER LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES	5
1.4. REQUISITOS PARA TENER CONTACTO CON LOS CLIENTES.....	11
1.4.1 La Calidad en los servicios	13
1.5. MANEJO EFICAZ DE LAS QUEJAS	14
1.6. EL VALOR DEL CLIENTE	17
1.7. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	18
1.8. EXPLOTACIÓN DE LA TECNOLOGÍA	20
1.8.1. Servicio al cliente en Internet.....	20
1.8.2. Tecnología y CRM	22
1.9. COMO MEDIR LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	22
1.10. FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	26
1.10.1. Creación de clientes satisfecho	28
CAPITULO II.....	30
BANCO DE AHORRO Y CRÉDITO ADOPEM.....	30
CAPITULO II. BANCO DE AHORRO Y CREDITO ADOPEM.....	31
2.1. HISTORIA	31

2.2. MISIÓN.....	33
2.3. VISIÓN	33
2.4. VALORES INSTITUCIONALES	34
2.4.1. Valores	34
2.4.2. Competencias Institucionales.....	34
2.4.3. Directivas	34
2.5. SOCIOS FINANCIEROS	34
2.6. PERSPECTIVA DE CAMBIO EN EL CLIENTE	37
2.7. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	39
2.8. PERFIL INSTITUCIONAL.....	40
2.8.1. Características del Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM	40
2.9. NICHOS DE MERCADO	40
2.10. COMPROMISO SOCIAL	41
2.11. PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS.....	42
2.12. PRODUCTOS Y SERVICIOS	43
2.13.....	43
2.13.1. Productos Préstamos.....	44
2.13.2. Productos Ahorros	48
2.13.3. Servicios	50
2.14. SUCURSALES.....	52
2.13.1 Lista de Sucursales	52
2.15. TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	53
2.16. METODOLOGÍA.....	53
2.17. HERRAMIENTAS	54
2.17.1. Encuestas o Cuestionarios	54
2.17.2. Objetivos de la Encuesta.....	55
2.17.3. Identificación tamaño de la muestra	55
2.17.4. Diagramas de Flujos.....	56
2.17.5. Objetivos del Diagrama de Flujos	56
2.17.6. Reportaría medición de tiempo.....	56
2.17.7. Objetivos Reportaría de medición	57
2.18. DATOS RECOLECTADOS EN LA ENCUESTA	58
2.19. ANÁLISIS ENCUESTAS	67
2.20. DIAGNOSTICO	69

CAPITULO III.....	71
PROPUESTA MEJORA PARA LA RECEPCIÓN DE LLAMADAS EN EL CALL CENTER DEL BANCO.....	71
CAPITULO III. PROPUESTA MEJORA PARA LA RECEPCIÓN DE LLAMADAS EN EL CALL CENTER DEL BANCO.	72
3.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	72
3.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA	74
3.2.1. Objetivo General	74
3.2.2. Objetivos Específicos	74
3.3. PLAN DE ESTRATÉGICO.....	75
3.3.1. Perspectiva Estratégica del Call Center	77
3.4. PLAN DE ACCIÓN	79
3.4.1. Identificación o planteamiento de los procesos operativos del call center	79
3.5. RECURSOS HUMANOS	84
3.5.1. Funciones de los Recursos Humanos o Personal requerido	85
3.6. RECURSOS TECNOLÓGICOS	88
3.7. RECURSOS FINANCIEROS.....	1
3.7.1. Costos de Ejecución	1
3.8. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS	77
CONCLUSIÓN	79
RESUMEN	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81
ANEXOS	82

ÍNDICE DE TABLA Y GRAFICO

TABLA 2.13-1 LISTA DE SUCURSALES	52
TABLA 2.17-1 TIEMPO CONOCIENDO EL BANCO.....	58
TABLA 2.17-2 TIPO DE TRANSACCIÓN.....	59
TABLA 2.17-3 TIEMPO DE DURACIÓN TRANSACCIÓN.....	60
TABLA 2.17-4 TIEMPO DE DURACIÓN EN SUCURSALES.....	61
TABLA 2.17-5 GRADO SATISFACCIÓN DEL SERVICIO.....	62
TABLA 2.17-6 APARIENCIA DE LA SUCURSAL.....	63
TABLA 2.17-7 IMAGEN O VESTIMENTA REPRESENTANTE QUE LE ATENDIÓ.....	64
TABLA 2.17-8 UBICACIÓN DE LA SUCURSAL.....	65
TABLA 2.17-9 ASPECTOS A MEJORAR.....	66
TABLA 3.4-1 PLAN DE ACCIÓN	83
TABLA 3.7-1 PRESUPUESTO ESTIMADO	76
TABLA 3.7-2 RETORNO DE INVERSIÓN.....	77

ÍNDICE DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1.10-1 CICLO DE VIDA CLIENTE.....	28
ILUSTRACIÓN 2.7-1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	39
ILUSTRACIÓN 2.12-1 PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	43
ILUSTRACIÓN 2.13-1 PRESENCIA DE ADOPEM EN TERRITORIO NACIONAL.....	52

AGRADECIMIENTOS

A Dios

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme permitido escalar un peldaño más, para llegar al éxito, todo por su infinita misericordia de mantenerme rebosante de salud para lograr este gran sueño y hoy lo veo realidad, eternamente agradecida de mi Dios por su infinito amor hacia mí, sin recibir nada a cambio! Gracias Señor!

A mis Padres

A mis padres por haberme guiado e inculcado sus buenos valores, que me han permitido continuar su ejemplo de cultivar el bien, por acompañarme y guiarme día a día para continuar nuevos horizontes para lograr éste mi gran éxito, que igual es de ellos.

A mí querida hija Gilary

Mi principal motor e impulso, por haberme cedido parte de su tiempo para dedicarlo a la carrera, y siempre estar a mi lado en todo momento, en algunas ocasiones diciéndome mami quiero ayudarte a hacer las tareas préstame la compu! Gracias mi princesita.

Compañeras de Universidad

El Grupo de maestrías, **Master Girls!** Excelente equipo de Maestría, que desde el inicio de carrera permanecemos unidas (Lucy Mendez, Anyelina Almanzar, Wendy Jaquez, Milagros Sanchez, Clara David, Estefhany Diaz, Dafne de los Santos, Karilin Ferreras), siempre presente para apoyarnos profesionalmente unas y otras hasta el final, gracias por la colaboración y dedicación por haber compartido tantos días así como grandes retos y vicisitudes, por lo que hoy podemos decir LO LOGRAMOS!

Compañeros de Trabajos

Agradecer a mis compañeros de trabajos, que siempre estuvieron ahí para mí, compartiendo y aportando sus ideas en las tareas y asignaciones, en esta etapa profesional de mi vida, estaré infinitamente agradecida de ustedes!

A mis hermanos y amigos

Quiero agradecerle enormemente a mis hermanos y amigos, que de una forma u otra dijeron aquí estoy y aunque no estén presente siempre me apoyaron para el logro de este éxito el cual comparto con ustedes...Mil gracias por estar ahí!!

Banco Adopem

Quiero agradecer al Banco Adopem, por ser mi verdadera escuela, durante 12 años de carrera institucional, en ésta familia Adopem he aprendido que los resultados de mañana se logran hoy y ahora, he aquí donde he podido desarrollar y explotar los conocimientos y habilidades adquiridas.

Aprovecho para agradecer inmensamente a un gran líder ejemplar de esta familia Adopem, quien fue mi mentor durante cuatro años, quien sirvió de orientador y guía para mí, siempre con una visión global, orientándome a enfocar mis preparaciones profesionales con una perspectiva de futuro alineada con el logro, que hoy se convierte en realidad, siento orgullo y gran satisfacción de haber seguido sus buenos consejos y haber formado parte de su equipo de trabajo. Quiero externar mi respeto, agradecimiento y admiración a este gran líder que forma parte de la alta gerencia de Adopem, asumiendo el cargo de Vicepresidente de Operaciones y Administrativo, el Licenciado Fernando Pérez. A quien considero mi padre en el ámbito laboral y profesional. Gracias Don Pérez!!

De igual forma le estaré inmensamente agradecida al Banco Adopem, por creer y confiar en mí, cediéndome la oportunidad de participar en proyectos que han tenido grandes éxitos en la institución. Espero continuar dentro de los planes futuros del Banco para apoyar la visión futura y visionaria que los califica.

Mi verdadera escuela y hoy debo decir mi Universidad ADOPEM!!

INTRODUCCIÓN

La Presente propuesta tiene por objetivo presentar una propuesta de mejora en el modelo de gestión del call center del Banco de Ahorro y Crédito Adopem, diseñando un plan de servicio al cliente, en el área de recepción de llamadas en el call center.

El Banco Adopem, por su naturaleza como institución financiera, es una empresa de servicio, la cual se dedica a fomentar las finanzas productivas responsable, llegando a la población más desfavorecida de la Republica Dominicana, impactando en la colocación de crédito y captación de ahorros, acompañados de servicios bancarios, Con su enfoque estratégico de siempre lograr resultados extraordinarios.

Esta propuesta está desarrollada de forma clara, precisa y concisa, la cual sirva de guía a todos los call center que deseen implementar estrategias de mejoras en el servicio, principalmente en los centros de atención de servicios vía telecomunicaciones, aquellos que desean lograr una excelencia en el servicio, para satisfacer y obedecer a las necesidades y demanda de sus clientes, logrando agilidad, evitando perdidas de llamadas y brindando un servicio excelente que deleite al cliente por las atenciones recibidas, y pueda el cliente decir recibí un servicio extraordinario.

Se ha proyectado o presentado en este documento o tesis, la importancia de mejorar debido a los datos levantados producto de las encuestas realizada a clientes del Banco y analizados los resultados, donde se plantean las mejoras sugeridas que aseguran y garantizan una implementación exitosa; y logren

estrategias de cambio que aportan en los resultados positivos de cualquier call center que desee enfocar mejoras en la recepción de llamadas.

El enfoque principal de esta tesis está en lograr un alto nivel de satisfacción en el cliente que utilice o demande los servicios del call center.

En el capítulo I podrán apreciar los temas relacionado al cliente así como la creación del cliente satisfecho. En el capítulo II, encontraran una breve reseña del Banco Adopem, marco conceptual y temas relevantes, que se puedan considerar. En el capítulo III, se plantean las mejoras y recomendaciones para la ejecución exitosa de un call center de servicio.

CAPITULO I.

EL CLIENTE

CAPITULO I. EL CLIENTE

El primer capítulo trata los temas relacionados sobre el cliente, toda organización que desee impulsar un negocio, debe iniciar con una visión clara y enfocada en su principal recurso como lo es el cliente, es por ende que se conocerá el tema.

1.1. El Cliente

El cliente es la razón de ser de toda empresa, es el ser humano que adquiere un producto o servicio que necesite de una compañía, empresa o comercio de su elección, para satisfacer una necesidad o un deseo. Cabe resaltar que el cliente juega el papel más importante en toda empresa u organización, ya que sin cliente no hay negocio.

1.2. Tipos de Clientes

El enfoque de cliente se centra tanto en clientes internos como clientes externos en una organización.

1.2.1 El cliente interno, es un miembro o representante de la empresa en término de colaborador para el logro de algunas tareas específicas, el colaborador ejecuta procesos o actividades dentro de la empresa en el cual es el proceso o actividad continúa con la

ejecución de otro colaborador para el logro del objetivo de la empresa.

1.2.2 El cliente externo, es una persona que demanda los productos o servicios de la empresa, se considera comprador, consumidor o potencial cliente de la empresa u organización.

Luego de identificar a los clientes internos y externos, es importante resaltar que el cliente externo no forma parte de adentro de la empresa, pero cabe resaltar que las empresas trabajan para satisfacer las necesidades y deseos principalmente del cliente externo, los niveles de cliente según su satisfacción son:

- a. Clientes Complacidos.
- b. Clientes Satisfechos.
- c. Clientes Insatisfechos.

a) **Clientes Complacidos:** Son aquellos que percibieron que el desempeño de la empresa, el producto y el servicio han excedido sus expectativas. Según Philip Kotler (en su libro "Dirección de Mercadotecnia"), el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores. Por tanto, para mantener a éstos clientes en ese nivel de satisfacción, se debe superar la oferta que se les hace mediante un servicio personalizado que los sorprenda cada vez que hacen una adquisición.

- b) **Clientes Satisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y el servicio como coincidente con sus expectativas. Este tipo de clientes se muestra poco dispuesto a cambiar de marca, pero puede hacerlo si encuentra otro proveedor que le ofrezca una oferta mejor. Si se quiere elevar el nivel de satisfacción de estos clientes se debe planificar e implementar servicios especiales que puedan ser percibidos por ellos como un plus que no esperaban recibir.
- c) **Clientes Insatisfechos:** Son aquellos que percibieron el desempeño de la empresa, el producto y/o el servicio por debajo de sus expectativas; por tanto, no quieren repetir esa experiencia desagradable y optan por otro proveedor. Si se quiere recuperar la confianza de éstos clientes, se necesita hacer una investigación profunda de las causas que generaron su insatisfacción para luego realizar las correcciones que sean necesarias. Por lo general, este tipo de acciones son muy costosas porque tienen que cambiar una percepción que ya se encuentra arraigada en el consciente y subconsciente de este tipo de clientes. (Reservados, Derechos, 2006)

1.3. Como entender las necesidades de los clientes

La adquisidor de un bien o servicio, por parte del cliente es producto de una necesidad o un deseo. David A. Garvin sugiere que los productos y servicios tienen muchas dimensiones de calidad.

- a. **Desempeño:** las principales características operativas de un producto. Utilizando un automóvil como ejemplo, las características

incluirían cosas como aceleración, distancia de frenado, dirección y manejo.

- b. Características: los “atributos extravagantes” de un producto. Un auto puede tener opciones de potencia, un reproductor de discos compactos, frenos ABS y asientos eléctricos.
- c. Confiabilidad: la probabilidad de que un producto sobreviva un periodo específico en condiciones de uso establecidas. La capacidad de un automóvil para encender en días fríos y la frecuencia de las fallas son factores de confiabilidad.
- d. Cumplimiento: grado en que las características físicas y de desempeño de un producto cumplen con las normas preestablecidas. El acabado de un auto y la ausencia de ruido reflejan esta dimensión.
- e. Durabilidad: cantidad de uso que se obtiene de un producto antes de que se deteriore físicamente o hasta que sea preferible reemplazarlo. Para un auto, incluye la resistencia a la corrosión y el deterioro de la tela de la tapicería.
- f. Capacidad de servicio: velocidad, cortesía y competencia del trabajo de reparación. El dueño de un automóvil quizá se preocupe por el acceso a las refacciones, el número de kilómetros entre los principales servicios de mantenimiento y el costo del servicio.
- g.

- h. Estética: la forma en que un producto se ve, se siente, suena, huele o el sabor del mismo. El color de un auto, el diseño de la consola, la ubicación de los controles y la “sensación del camino”, por ejemplo, lo hacen ser estéticamente agradable.

Para los servicios, las investigaciones demuestran que cinco dimensiones clave de calidad de servicio contribuyen a las percepciones del cliente:

- a. Confiabilidad: la capacidad de proveer lo que se prometió, con seguridad y exactitud. Como ejemplo están los representantes de servicios al cliente que responden en el tiempo prometido, seguir las indicaciones del cliente, proporcionar facturas y estados de cuenta sin errores y hacer las reparaciones en forma correcta la primera vez.
- b. Aseguramiento: el conocimiento y la cortesía de los empleados, así como su capacidad para transmitir confianza. Algunos ejemplos son poder responder preguntas, tener las habilidades para hacer el trabajo necesario, supervisar las operaciones con tarjeta de crédito con el fin de evitar posibles fraudes y ser educado y amable al realizar operaciones con los clientes.
- c. Tangibles: las instalaciones y equipo, así como la apariencia del personal. Los tangibles incluyen instalaciones atractivas, empleados vestidos de manera apropiada y formas bien diseñadas fáciles de leer e interpretar.

- d. Empatía: grado de cuidado y atención individual que se ofrece a los clientes. Algunos ejemplos podrían ser la disposición de programar las entregas a conveniencia del cliente, explicar el lenguaje técnico utilizando palabras que la persona conozca y llamar por su nombre a los clientes frecuentes.
- e. Capacidad de respuesta: la disposición para ayudar a los clientes y prestarles un servicio oportuno. Como ejemplos se tiene actuar con rapidez para solucionar problemas, acreditar con prontitud la mercancía devuelta y reemplazar pronto los productos defectuosos.

Por ejemplo, los usuarios de tarjetas de crédito podrían tener las siguientes expectativas en cuatro actividades de negocios clave relacionadas con la tarjeta:

- a. Solicitud de apertura de cuenta: accesible, sensible, exacta y profesional.
- b. Uso de la tarjeta: fácil de usar y sin problemas, características, límite de crédito. 3. Facturación: precisa, puntual, fácil de entender.
- c. Servicio al cliente: accesible, pertinente y profesional.

El profesor japonés Noriaki Kano sugirió tres clases de requisitos por parte de los clientes:

- a. No satisfactores: requisitos esperados en un producto o servicio. En un automóvil, por ejemplo, un radio, la calefacción y las características de seguridad requeridas son requisitos que por lo general no especifican los clientes, pero que supone que ya están incluidos. Si estas características no están presentes, el cliente no se siente satisfecho.
- b. Satisfactores: requisitos que los clientes dicen querer. Muchos compradores de autos desean un quemacocos, sistema de navegación GPS o control de tracción avanzado. Aunque, por lo general, estos requisitos no los esperan (por lo menos como características “estándar”), cumplirlos crea satisfacción.
- c. Los que causan excitación o deleite características innovadoras que los clientes no esperan. La presencia de características inesperadas, como un botón para el canal del clima en un radio o controles de audio independientes para el asiento posterior, que permiten a los niños escuchar música diferente a la de sus padres, da lugar a la percepción de alta calidad.

Cumplir con las expectativas del cliente (es decir, proporcionar satisfactores) a menudo se considera el mínimo requerido para permanecer en el negocio. Para ser realmente competitivas, las empresas deben sorprender y deleitar a los clientes llegando más allá de lo esperado. Los hospitales, por ejemplo, están introduciendo numerosas innovaciones en servicios para el cuidado del paciente que están diseñados para cambiar las tradiciones. Éstas no sólo incluyen

mejoras importantes en servicios alimentarios (Doyleston Hospital en Filadelfia comenzó el programa “a solicitud de usted” que ofrece selecciones de gastrónomo), sino también otras comodidades como salón de masajes, video a la carta, acceso inalámbrico e incluso champaña en las salas de maternidad.²⁶ Así, las organizaciones exitosas innovan y estudian en forma continua las percepciones del cliente para asegurar que sean satisfechas las necesidades. Por ejemplo, los frenos ABS causaron excitación y deleite cuando se introdujeron en los autos por primera vez. Ahora, la mayoría de los compradores los esperan. Las ventanillas eléctricas, que probablemente pudieron haber sido clasificadas como satisfactores durante un largo tiempo, son consideradas ahora como no satisfactores, e incluso algunas compañías ya no hacen ventanillas manuales. Conforme evoluciona la tecnología, las expectativas de los clientes aumentan en forma continua.

Perdue aprendió cuáles eran los criterios de compra clave de sus clientes; éstos incluían una piel amarilla, una alta proporción carne a hueso, ausencia de plumas, frescura, disponibilidad e imagen de la marca. Asimismo, determinó la importancia relativa de cada criterio, y qué tan bien cumplían cada uno la empresa y sus competidores. Al mejorar de manera sistemática su capacidad para superar las expectativas de los clientes en relación con la competencia, Perdue aumentó su participación en el mercado, aun cuando sus pollos se vendían más caros.

Entre las innovaciones de Perdue estaba el uso de un motor a reacción que secaba los pollos después de desplumarlos, lo que permitía la eliminación total de las raíces de las plumas. (Evans & Lindsay , 2008)

1.4. Requisitos para tener contacto con los clientes

El personal de primera línea que entra en contacto diario con los clientes tiene gran responsabilidad en cuanto a la satisfacción del cliente. Los requisitos para tener contacto con los clientes son niveles de desempeño medibles o expectativas que definen la calidad del contacto con los clientes con representantes de una organización. Estas expectativas podrían incluir requisitos técnicos, como el tiempo de respuesta (contestar el teléfono antes de que suene más de dos veces), o requisitos de comportamiento (usar el nombre del cliente siempre que sea posible). El St. Luke's Hospital ha traducido su comprensión de cómo desean ser tratados e involucrados los pacientes, y ha establecido un conjunto claro de 12 requisitos para tener contacto con los clientes.

Requisitos para tener contactos con los clientes del hospital Saint Luke

- 1) Dar la bienvenida a los pacientes o visitantes presentándome a mí mismo; dirigirme a los pacientes o visitantes por su apellido, a menos que se indique lo contrario.
- 2) Preguntar con sinceridad: ¿en qué puedo servirle?
- 3) Tocar, solicitar permiso para entrar a la habitación y explicar lo que voy a hacer.
- 4) Completar la evaluación inicial todos los pacientes en un plazo de ocho horas.
- 5) Reconocer las peticiones del paciente o visitante y ser responsable del seguimiento.

- 6) Atender las quejas en 24 horas o menos.
- 7) Presentar a cualquier cuidador sustituto.
- 8) Promover la atención centrada en la familia; escuchar atentamente a los pacientes o visitantes y comunicarme en forma oportuna a la(s) persona(s) apropiada(s) para la atención.
- 9) Respetar y reconocer la diversidad, cultura y valores de mis pacientes, sus familias, visitantes y mis compañeros de trabajo.
- 10) Mantener confidencialmente toda la información.
- 11) Conocer, o tener acceso a requisitos normativos y estándares de atención relacionados con mis responsabilidades específicas.
- 12) Agradecer a mis clientes por elegir el hospital de Saint Luke.

Las empresas necesitan comunicar estos requisitos a todos los empleados que tienen contacto con los clientes. A menudo, esta comunicación se lleva a cabo durante las sesiones de orientación para empleados nuevos. Los requisitos de contacto con el cliente en St. Luke's Hospital se incorporaron en un nuevo modelo de entrega de cuidados enfocado al paciente, y todos los miembros del equipo del cuidado de la salud son capacitados en estos requisitos de contacto. Todos los empleados reciben una tarjeta VIP (Persona muy importante) con estos requisitos, y las tarjetas son publicadas en todo el hospital. Sin embargo, para mantener la consistencia y eficacia de estas normas, las empresas deben reforzarlas en forma continua. Además, muchos empleados que tienen contacto con los clientes dependen del apoyo de los clientes internos, quienes deben entender también la función que desempeñan en el cumplimiento de los

requisitos. La clave para satisfacer a los clientes externos es satisfacer primero a los internos. En Southwest Airlines, por ejemplo, la filosofía es que si los empleados pueden prestarse entre sí el mismo servicio que dan a los pasajeros, la línea aérea se beneficiará.⁴⁴ En cada división operativa se identifica a un cliente interno. Los mecánicos que dan servicio a los aviones están orientados hacia los pilotos que los vuelan, y los empleados de mercadotecnia tratan a los agentes de reservaciones como clientes. Los departamentos ofrecen incluso helado o pizza gratis como muestra de agradecimiento a los clientes o por un trabajo bien realizado. El uso del modelo cliente-proveedor comunica de manera efectiva la importancia de estas relaciones. Por último, una empresa debe poner en práctica un proceso para seguir el cumplimiento de los requisitos y proporcionar retroalimentación a los empleados a fin de mejorar su desempeño. La tecnología de la información proporciona los datos para llevar un registro efectivo del cumplimiento de los requisitos para el contacto con los clientes.

1.4.1 La Calidad en los servicios

El servicio se puede definir como “cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor)”.

La importancia de la calidad en los servicios no se puede sobrevalorar. Estudios realizados muestran que las empresas pueden aumentar sus utilidades en casi 100 por ciento si retienen sólo 5 por ciento más de sus clientes que sus competidores. Esta notable diferencia se debe a que el costo de adquirir nuevos clientes es mucho más alto que los costos relacionados con conservarlos. Las empresas con clientes leales de mucho tiempo (incluso con costos unitarios más altos y menor participación en el mercado) superan financieramente a sus competidores, que presentan una rotación de clientes más elevada. Las

definiciones de calidad aplicables a los productos manufacturados se aplican también en el caso de los productos de servicio. La naturaleza del servicio implica que debe responder a las necesidades del cliente; es decir, el servicio debe “satisfacer o exceder las expectativas del cliente”. Estas expectativas se deben traducir en estándares de desempeño y especificaciones similares a las normas de conformidad que rigen las actividades de manufactura. Por ejemplo, en un restaurante de servicio rápido se esperaría que una comida completa se sirviera en 5 minutos. Sin embargo, en un restaurante fino se tendría que esperar 10 a 15 minutos entre cada platillo y es posible que el servicio sea considerado deficiente si el tiempo entre platillos es muy corto.

La tecnología de la información es esencial para la calidad en las modernas organizaciones de servicios debido a los altos volúmenes de información que se deben procesar y a que los clientes exigen los servicios a velocidades cada vez mayores.

1.5. Manejo eficaz de las quejas

A pesar de todos los esfuerzos por satisfacer a los clientes, toda empresa encuentra clientes insatisfechos. Las quejas pueden afectar de manera adversa el negocio si no se manejan eficazmente. Una empresa llamada TARP, antes conocida como Técnica Asístanse Resecar Programas, Inc., llevó a cabo algunos estudios que revelaron la siguiente información:

- a. La empresa promedio nunca se entera de lo que opinan 96 por ciento de sus clientes insatisfechos. Los clientes individuales y de negocios insatisfechos tienden a no quejarse. Por cada queja

recibida, la compañía tiene 26 clientes más que han enfrentado problemas, seis de los cuales tienen problemas que son graves.

- b. De los clientes que presentan una queja, más de la mitad volverán a hacer negocios con la organización si su queja se soluciona. Si el cliente considera que su queja se resolvió con rapidez, la cifra aumenta a 95 por ciento. Sin embargo, las experiencias de clientes que permanecen insatisfechos después de la queja producen cantidades sustanciales de comentarios negativos.
- c. El cliente promedio que ha tenido un problema lo platicará a nueve o diez personas. Los clientes cuyas quejas se solucionaron en forma satisfactoria sólo platicarán sobre la solución al problema con cinco personas.
- d. Con el advenimiento de Internet, TARP descubrió también que 4 por ciento de los clientes satisfechos publican sus experiencias en la Web, mientras que 15 por ciento de los clientes insatisfechos hacen lo mismo.

Las principales organizaciones consideran las quejas como oportunidades para el mejoramiento. Motivar a los clientes para que presenten las quejas, facilitándoles la forma de hacerlo, y la solución eficaz de las mismas aumenta la lealtad y retención de los clientes. Un cliente de Wal-Mart relató una interesante historia en una carta a la revista Fortune. Había llamado por teléfono a las oficinas principales de Wal-Mart para quejarse de su tienda en La Plata, Argentina. El conmutador llamó de inmediato al vicepresidente de operaciones internacionales, quien le agradeció la llamada, le hizo preguntas detalladas y le preguntó si estaba dispuesto a repetir su relato ante el vicepresidente para América Latina, a quien le transfirió la llamada de inmediato. Después, le preguntaron si estaba dispuesto a hablar con el gerente de la tienda en

Argentina; 10 minutos después, recibió una llamada de La Plata. El cliente comentó: “En mi siguiente viaje a Argentina, un año después, la tienda se había transformado. No me sorprende que Wal-Mart sea el mayor detallista del mundo.” Muchos clientes no se quejan porque piensan que no tendría ningún caso hacerlo o se sienten incómodos con el proceso. Los sistemas de ventas al por menor, ventas de campo y de servicios filtran y desalientan las quejas. TARP encontró también que la lealtad a la marca se puede retener si solamente se permite a los clientes expresar sus problemas. Así, las empresas líderes solicitan quejas en forma activa. Nissan, por ejemplo, llama por teléfono a cada persona que compra un auto nuevo o lleva su vehículo a un servicio de garantía importante. Su objetivo es solucionar cualquier queja en 24 horas. Las empresas que participan en la administración de la relación con el cliente capacitan al personal pertinente para tratar con los clientes que están molestos. El personal de servicio a clientes necesita escuchar con detenimiento para determinar los sentimientos del cliente y responder a ellos con empatía, asegurándose de entender la queja. Este personal debe esforzarse por resolver el problema con rapidez. Esto debe incluir reconocer primero que un cliente tuvo un problema ejemplo: (“sentimos que haya tenido un problema”) para expresar empatía por la inconveniencia que halló; con buena disposición a aceptar la queja (“gracias por informarnos de esto”); describir la acción correctiva de manera concisa y clara ejemplo: (“procederemos del siguiente modo”), y apelar a la lealtad continua del cliente (“le agradeceríamos que nos diera otra oportunidad”). El objetivo es hacer uso de la queja para lograr la lealtad del cliente en el largo plazo.

Las quejas proporcionan una fuente de ideas para mejorar los productos y procesos. Las empresas líderes motivan a sus empleados para sacar a la superficie las quejas en varias maneras formales e informales, como un centro de atención telefónica para estimular a los empleados a aportar ideas y mejoras y quejas respecto al proceso y premios y recompensas para los empleados que participan en los procesos. Los costos relacionados con las quejas pueden ser

significativos e incluyen negocios perdidos, costos por manejo de quejas y quejas y compensaciones. Por lo regular, los equipos multifuncionales estudian la información, determinan el verdadero origen de las quejas y hacen recomendaciones. A menudo, la tecnología se utiliza para capturar, analizar y dar a conocer información relacionada con la queja. Eastman Chemical, por ejemplo, descubrió que la mayor parte de las investigaciones sobre quejas termina al saber quién ocasionó el problema, y las acciones correctivas no atienden las causas reales. Después de desarrollar un proceso para llegar hasta el verdadero origen de las quejas y evitar que ocurran, en tres años Eastman redujo a casi la mitad el nivel de quejas, lo que dio como resultado una mayor satisfacción de los clientes, un incremento en las ventas, una reducción de los desperdicios, así como costos más bajos. Por último, el proceso de la queja en sí se debe supervisar, evaluar y mejorar. Por lo regular, las empresas registran el porcentaje de clientes que se sienten satisfechos con la solución de las quejas, el costo de su solución y el tiempo necesario para resolverlas. (Evans & Lindsay , 2008)

1.6. El valor del cliente

Los consumidores generalmente se enfrentan a una amplia variedad de productos y servicios que podrían satisfacer una necesidad determinada. ¿Cómo eligen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes se forman expectativas sobre el valor y la satisfacción que les entregarán las varias ofertas de mercado y realizan sus compras de acuerdo con ellas. Los clientes insatisfechos con frecuencia cambian y eligen productos de la competencia, y menosprecian el producto original ante los demás. Los mercadólogos deben ser cuidadosos para fijar las expectativas en un nivel adecuado: si éste es demasiado bajo, podrían satisfacer a los que compran pero no atraer a nuevos compradores; si es demasiado alto, los compradores quedarán insatisfechos. El valor del cliente y

su satisfacción son los bloques fundamentales para desarrollar y gestionar relaciones con los clientes.

Atraer y retener clientes puede ser una tarea difícil. Los clientes a menudo se enfrentan a una confusa selección de productos y servicios de entre los cuales elegir. Los clientes le compran a la empresa que ofrece el más alto valor percibido por ellos; es decir, evalúan la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de mercado en relación con las ofertas de la competencia. Es importante destacar que los clientes con frecuencia no juzgan los valores y los costos “precisamente” u “objetivamente”; actúan sobre un valor percibido.

Al crear un valor superior para el cliente, la empresa genera clientes altamente satisfechos que se mantienen leales y compran más. Esto a su vez síntica mayores utilidades a largo plazo para la empresa. Aquí analizaremos los resultados de la creación de valor del cliente: lealtad y retención de clientes, participación de mercado y de clientes y, capital de clientes.(KOTLER, 2013)

1.7. Segmentación de clientes

Por lo general, los clientes tienen requisitos y expectativas diferentes. Por ejemplo, las tiendas de departamentos de Macy definen cuatro estilos de vida de sus clientes principales:

- a) “Katherine”, persona clásica, tradicional, que no toma muchos riesgos y le gusta la calidad.
- b) “Julie”, neo-tradicional y ligeramente más nerviosa pero todavía clásica;

- c) “Erin”, el cliente contemporáneo que ama la novedad y las tiendas por marca.
- d) “Alex”, el cliente a la moda que le gusta sólo lo más reciente y genial (¡hay también una versión masculina!).

Una empresa por lo general, no puede satisfacer a todos sus clientes con los mismos productos o servicios. Este aspecto es de particular importancia para las empresas que hacen negocios globalmente (sólo piense en las diferencias en las leyes para los automóviles en diversos países o las diferencias en los sistemas de energía eléctrica entre Estados Unidos y Europa). Por tanto, las empresas que segmentan a sus clientes en grupos naturales y personalizan los productos o servicios responden mejor a sus necesidades. Juran sugiere clasificar a los clientes en dos grupos principales: los pocos que son vitales y los muchos que son útiles.¹⁸ Por ejemplo, los organizadores de convenciones y juntas reservan muchas habitaciones de hotel y tienen necesidades importantes relacionadas con el servicio de banquetes. Representan los pocos vitales y merecen una atención especial en forma individual.

Los viajeros y familias son los muchos útiles y, por lo regular, necesitan una atención estandarizada como grupo. Otro ejemplo son los servicios de telecomunicaciones, que se pueden dividir como sigue:

- a) Clientes residenciales, agrupados de acuerdo con la cantidad facturada.
- b) Clientes de negocios, agrupados según el tamaño del negocio, el número de servicios diferentes que utilizan y el volumen de uso.
- c) Terceros revendedores, que compran la capacidad de telecomunicaciones por volumen y manejan sus propios grupos de clientes.(Evans & Lindsay , 2008)

1.8. Explotación de la tecnología

La tecnología puede mejorar en gran medida la capacidad de una organización para hacer uso de la información relacionada con el cliente y proveer un mejor servicio al cliente.

1.8.1. Servicio al cliente en Internet

El uso de Internet para comprar una amplia variedad de bienes y servicios ha explotado durante los últimos años. Millones de personas, llamadas clientes virtuales, quienes efectúan transacciones en línea además de participar en transacciones tradicionales “cara a cara”, ahora compran todo desde libros y flores hasta software de computadora, seguros y servicios de banco en la red. En muchos casos, el servicio al cliente y la comprensión de su voz no ha ido a la par con el desarrollo de capacidades tecnológicas para anunciar y entregar productos. Así, los clientes que están en espera de experimentar transacciones rápidas, fáciles, confiables, que reducirán el estrés y ahorrarán tiempo y dinero encuentran que está sucediendo lo contrario. Mediante estudios se ha mostrado la importancia del enfoque en el cliente y las limitaciones del deficiente diseño de sitios web y el servicio inadecuado a estos clientes. En un estudio se investigó la calidad de servicio en veinte bancos por Internet en Estados Unidos, relacionada con siete características y capacidades de lo siguiente:

- a. Apertura de cuenta.
- b. Depósitos y retiros.
- c. Tasas y cuotas.
- d. Navegación y facilidad de uso.
- e. Pago de facturas.
- f. Seguridad.
- g. Servicio al cliente.

En la mayor parte de los bancos muestreados se observó un nivel insatisfactorio de calidad de servicio. En otro estudio que realizó Accenture se encontró que sólo 5 por ciento de los encuestados están de acuerdo y 33 por ciento concuerdan un poco en que la tecnología ha mejorado la calidad del servicio en los últimos cinco años; 62 por ciento no consideran que la tecnología haya ayudado en absoluto. Encontraron también que algo así como 12 por ciento de los clientes del banco cambiaron de proveedores durante el último año debido a un deficiente servicio al cliente.⁵⁸ Un tercer estudio del servicio de banco por Internet se centró en identificar las características de calidad que los clientes identificaron como las más importantes. Los investigadores encontraron que los clientes percibieron la calidad dentro de tres categorías amplias:

- a) calidad de servicio al cliente
- b) calidad de producto del servicio bancario.
- c) calidad de sistemas en línea.

Las dimensiones de calidad que fueron importantes para los clientes incluyeron lo siguiente:

- a) Calidad de servicio al cliente: (confiabilidad, sensibilidad, competencia, cortesía, credibilidad, acceso, comunicación, comprensión del cliente, colaboración y mejoramiento continuo.)
- b) Calidad de producto del servicio bancario: variedad de producto y características diversas.
- c) Calidad de sistemas en línea: contenido, precisión, facilidad de uso, puntualidad, estética y seguridad. Es interesante que no hubiera diferencias importantes en las dimensiones que se dedujeron para bancos por Internet “puros” y bancos tradicionales con los servicios de Internet.

1.8.2. Tecnología y CRM

La tecnología es un facilitador clave del software de administración de la relación con el cliente (Gestor de relaciones con clientes, CRM), que se diseñó para ayudar a las compañías a incrementar la lealtad del cliente, dirigirse a sus clientes más rentables y modernizar los procesos de comunicación con el cliente.(Evans & Lindsay , 2008)

1.9. Como medir la satisfacción de los clientes

La retroalimentación del cliente es vital para un negocio. A través de ésta, una empresa aprende cuán satisfechos están sus clientes con sus productos y servicios y, en ocasiones, con los productos y servicios de sus competidores.

“Una empresa no puede crear clientes leales sin crear primero clientes satisfechos”.

Las verdaderas necesidades y expectativas del cliente se conocen como calidad esperada. Este tipo de calidad es la que el cliente supone que recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para los productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y la que se entrega al cliente.

Sin embargo, la calidad real puede ser muy diferente a la calidad esperada si se pierde la información o se interpreta de manera equivocada

Los clientes evaluarán las percepciones de calidad y desarrollo (calidad percibida) comparando sus expectativas (calidad esperada) con lo que reciben (calidad real). Si la calidad esperada es más alta que la real, es posible que el cliente se sienta insatisfecho. Sin embargo, si la calidad real supera las expectativas, el cliente se sentirá satisfecho e incluso sorpresivamente encantado. Debido a que la calidad percibida impulsa el comportamiento del consumidor, los productores deben esforzarse por asegurar que la calidad real cumpla con la esperada. Una complicación proviene del cliente que ve y cree que la calidad del producto es muy diferente de la que realmente recibe (calidad real), lo cual podría tomar forma mediante publicidad o experiencias negativas previas. Por tanto, las percepciones no siempre son exactas y pueden incluso cambiar con el tiempo; por ejemplo, cuando un cliente se da cuenta de que la calidad inicial de un automóvil es alta, pero a la larga comienza a experimentar problemas.

Las medidas de la satisfacción del cliente permiten a una empresa hacer lo siguiente:

- a. Descubrir las percepciones del cliente de qué tan bien se desempeña la empresa para satisfacer sus necesidades e identificar las causas de la insatisfacción y las expectativas no cumplidas, así como los motivadores de la satisfacción.
- b. Comparar el desempeño de la empresa en relación con los competidores para apoyar la planificación y mejores iniciativas estratégicas.
- c. Descubrir las áreas de mejoramiento en el diseño y entrega de productos y servicios y áreas para la capacitación y orientación de empleados.
- d. Seguir las tendencias a fin de determinar si los cambios realmente dan como resultado mejoras.

Sin embargo, es importante entender que la satisfacción del cliente es una actitud psicológica. No es fácil medirla, y sólo se puede observar de manera indirecta. Por tanto, es difícil reducir estas complejas relaciones a una sola medida.

Las medidas de satisfacción del cliente podrían incluir atributos del producto como la calidad, el desempeño, la facilidad de uso y la facilidad de mantenimiento; atributos del servicio como actitud, tiempo de servicio, entrega a tiempo, manejo de excepciones, obligación de rendir cuentas y soporte técnico; atributos de imagen como confiabilidad y precio; y medidas de satisfacción en general.

Para medir el nivel de satisfacción del cliente, se requieren herramientas que permitan conocer el nivel de satisfacción de los mismos, para esto se desarrollan cuestionarios o encuestas a ser aplicados al cliente a través de call center o de manera presencial con el cliente.

Diseño de encuestas de satisfacción. El primer paso en la creación de una encuesta de satisfacción del cliente es determinar su propósito. Las encuestas deben estar diseñadas con el fin de proporcionar a los usuarios de los resultados de la encuesta la información que necesitan para tomar decisiones. Una pregunta importante a considerar es: ¿quién es el cliente? Los directivos, compradores, usuarios finales y otras personas pueden verse afectados por los productos y servicios de una empresa. Por ejemplo, Xerox envía encuestas específicas a compradores, directivos y usuarios. Los compradores ofrecen retroalimentación sobre sus percepciones de los procesos de ventas, los directivos proporcionan información sobre la facturación y otros procesos

administrativos, y los usuarios ofrecen retroalimentación sobre el desempeño del producto y el soporte técnico.

La medición de la satisfacción del cliente no debe estar limitada a los clientes externos. La información de clientes internos contribuye también a la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización.

A menudo, los problemas que causan la insatisfacción de los empleados son los mismos que causan la insatisfacción de los clientes externos. Muchas empresas utilizan las encuestas de opinión entre los empleados, o medios semejantes, para buscar la retroalimentación de los trabajadores sobre el ambiente laboral, las prestaciones, remuneraciones, la administración, las actividades en equipo, recompensas y reconocimientos, así como los planes y valores de la empresa.

Sin embargo, otros indicadores de la satisfacción de los empleados son el ausentismo, la rotación de personal, los conflictos interpersonales y las huelgas, las cuales proporcionan con frecuencia mejor información que las encuestas que muchos empleados podrían no tomar en serio. La siguiente pregunta a responder es quién debe realizar la encuesta. Con frecuencia, las organizaciones independientes ajenas a la empresa tienen mayor credibilidad ante los entrevistados y garantizan objetividad en los resultados.

Después de completar estos pasos preliminares, es necesario definir el marco de la muestra; es decir, el grupo objetivo del cual se elige la muestra. Dependiendo del propósito de la encuesta, puede ser toda la base de clientes o un segmento específico.

El paso siguiente consiste en seleccionar el instrumento apropiado para la encuesta. Las encuestas formales por escrito son los medios más comunes para medir la satisfacción del cliente, aunque se utilizan otras técnicas como las entrevistas personales, las entrevistas telefónicas y los grupos de enfoque. Las encuestas por escrito tienen la ventaja de los bajos costos en la recopilación de datos, la autoadministración y la facilidad de análisis; cuando se usan, deben ser breves y sencillas. Además, pueden profundizar en los temas. Sin embargo, adolecen de una alta tendencia al sesgo de no recibir respuesta, requieren tamaños de muestra grandes y miden las percepciones predeterminadas de lo que es importante para los clientes, lo que reduce el panorama de la información cualitativa que se puede obtener.

Análisis y uso de la retroalimentación del cliente Deming enfatizó la importancia de utilizar la retroalimentación del cliente para mejorar los productos y procesos de una empresa.

Al analizar las tendencias en los indicadores de satisfacción del cliente y relacionar esta información con sus procesos internos, un negocio puede determinar su progreso y las áreas que debe mejorar, con una calificación similar a la siguiente:

Valor percibido por el cliente, medir el valor percibido por el cliente (VPC) es una alternativa a la medida tradicional de satisfacción del cliente, que se enfoca más en la lealtad que en la satisfacción. (Evans & Lindsay , 2008)

1.10. Fidelización de clientes

Los deseos y necesidades de los clientes son la base de la ventaja competitiva, y las estadísticas demuestran que el aumento de la participación en el mercado tiene elevada correlación con la satisfacción del cliente.

El reflector de la calidad, Avis reconoce dos formas de incrementar la participación de mercado en el negocio del arrendamiento de autos: (1) comprando grandes volúmenes de negocios corporativos con tarifas muy bajas y (2) mejorando los niveles de satisfacción del cliente, lo que aumenta el intento de volver a comprar y repetir negocios.

La satisfacción del cliente es también un factor importante en la utilidad neta. En un estudio se descubrió que las empresas que tienen una tasa de retención de clientes de 98 por ciento son dos veces más productivas que aquellas cuya tasa es de 94 por ciento. Otros estudios demuestran que los clientes insatisfechos comunican sus experiencias negativas a por lo menos dos veces más personas que sus experiencias positivas. Por ejemplo, los clientes de comerciantes al por mayor compartieron experiencias negativas con un promedio de seis personas respecto a la temporada de compras navideña de 2005, y las probabilidades de evitar la tienda de las personas que escucharon las experiencias fueron cinco veces las del cliente originalmente no satisfecho. Johnson Controls, Inc. (JCI) descubrió que 91 por ciento de sus renovaciones de contratos provienen de clientes satisfechos o muy satisfechos. Un incremento de un punto porcentual en la puntuación de satisfacción global fue equivalente a 13 millones de dólares en renovaciones de contratos de servicios cada año. JCI aprendió también que los clientes que otorgan una calificación insatisfactoria tuvieron una tasa de desertión mucho más alta. Después de ver el impacto financiero de la satisfacción del cliente, JCI convirtió en una iniciativa clave el mejoramiento de la satisfacción del cliente.

Aunque la satisfacción es importante, las empresas modernas necesitan una visión más profunda. El logro de una alta productividad y de participación de mercado requiere clientes leales, aquellos que permanecen con la empresa y dan referencias positivas acerca de ella. La satisfacción y la lealtad son

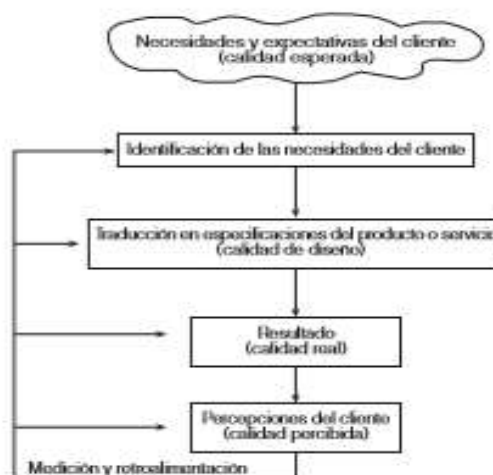
conceptos muy diferentes. Según las palabras de Patrick Mehne, director ejecutivo de calidad de The Ritz-Carlton Hotel Company, L.L.C.: “La satisfacción es una actitud; la lealtad es un comportamiento.”

Los clientes que estén simplemente satisfechos quizá adquieran con frecuencia productos de los competidores debido a la conveniencia, promociones u otros factores.

1.10.1. Creación de clientes satisfecho

Las necesidades y expectativas de los clientes se traducen en percepciones durante los procesos de diseño, producción y entrega. Las verdaderas necesidades y expectativas del cliente se conocen como calidad esperada. Este tipo de calidad es la que el cliente supone que recibirá del producto. El productor identifica estas necesidades y expectativas y las traduce en especificaciones para los productos y servicios. La calidad real es el resultado del proceso de producción y la que se entrega al cliente. Sin embargo, la calidad real puede ser muy diferente a la calidad esperada si se pierde la información o se interpreta de manera equivocada de un paso a otro.

Ilustración 0-1 Ciclo de vida cliente



Fuente: (Evans & Lindsay , 2008)

Los esfuerzos ineficaces de investigación de mercado podrían evaluar en forma incorrecta las verdaderas necesidades y expectativas de los clientes. Los diseñadores de productos y servicios podrían desarrollar especificaciones que reflejen de manera equivocada estas necesidades.

Las operaciones de fabricación o el personal que tiene contacto con los clientes podrían no producir de acuerdo con las especificaciones. Los clientes evaluarán las percepciones de calidad y desarrollo (calidad percibida) comparando sus expectativas (calidad esperada) con lo que reciben (calidad real). Si la calidad esperada es más alta que la real, es posible que el cliente se sienta insatisfecho. Sin embargo, si la calidad real supera las expectativas, el cliente se sentirá satisfecho e incluso sorprendentemente encantado. Debido a que la calidad percibida impulsa el comportamiento del consumidor, los productores deben esforzarse por asegurar que la calidad real cumpla con la esperada.

En este capítulo se pudo notar la relevancia o importancia del cliente en toda empresa u organización, entendiendo en los temas tratados que logrando un enfoque en los productos o servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes y evitando quejas e inconformidades se puede aportar a lograr la fidelización de los clientes en una empresa u organización.

CAPITULO II.
BANCO DE AHORRO Y CRÉDITO ADOPEM

CAPITULO II. BANCO DE AHORRO Y CREDITO ADOPEM

En este capítulo II, se conocen las informaciones principales del banco de ahorro y crédito Adopem, ya que es la entidad de intermediación financiera, que estaremos implementando la propuesta de mejora del plan de servicio al cliente, en el call center, de dicha institución.

2.1. Historia

Hace más de un cuarto de siglo se fundó ADOPEM como una Organización No Gubernamental, el propósito esencial de sus fundadoras --- mujeres profesionales preocupadas por las condiciones lastimosas de pobreza en que vivían las dominicanas menos afortunadas --- fue sembrar una simiente de esperanza.

De 1982 para acá ha sido mucho el terreno sembrado, ya se cuentan por muchos miles las vidas que se ha contribuido a mejorar, y es extraordinario el cambio que la institución ha contribuido a producir en familias y comunidades que ahora ven el futuro con más optimismo.

El 2005 fue el primer año que ADOPEM operó como Banco de Ahorro y Crédito, cumpliendo disciplinada y ejemplarmente con las regulaciones, cada vez más estrictas, que rigen las operaciones de las instituciones financieras.

El 2006, segundo año completo de operaciones, nos afirmó como una institución financiera modelo, en consonancia con la dedicación y las exigencias con las

que cumplen sus inacabables tareas cotidianas los directivos, los funcionarios y los empleados, todos apegados a nuestra filosofía de servicio.

El año 2007, sirvió para reafirmar el compromiso asumido con la sociedad, las clases más desposeídas y el empresariado de pequeña escala, haciendo suyos un conjunto de programas y proyectos de gran impacto socio-económico, plasmados en actividades y trabajos de campo en áreas y sectores vulnerables y de difícil acceso. El contar con el apoyo y colaboración de una serie de organismos y asociados, tanto nacionales como extranjeros, les ha permitido sortear los obstáculos con eficacia y rapidez, pudiendo hoy exponer los resultados alcanzados como verdaderos logros institucionales.

Este 2007, fue para el Banco un gran año de ejecutorias, donde muchos logros pueden ser citados como ejemplo de nuestra dedicación y entrega institucional, emergiendo en el sector como una entidad modelo, interpretando y cumpliendo con los lineamientos y reglamentaciones internacionales y sometiénndose al escrutinio supervisado de la Superintendencia de Bancos con resultados positivos.

En el año 2014, el Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM representa un ejemplo de transparencia, cumplimiento, responsabilidad, filosofía de servicio y desarrollo institucional, fruto del esfuerzo mancomunado de ejecutivos y empleados entregados a la causa y del invaluable apoyo de una serie de instituciones y organismos, que también han hecho causa común con ADOPEM, posibilitando alcanzar con éxito las metas y objetivos establecidos.

Indudablemente que la experiencia acumulada en más de dos décadas de ejercicio como ONG, ha servido para cimentar e impulsar su desempeño como entidad bancaria, pudiendo en el 2014, presentar a toda la comunidad bancaria unos resultados que hablan por sí solos, siempre al lado de las causas más nobles y ver los más necesitados.

ADOPEM forma parte del grupo de instituciones micro finanzas de la Fundación Micro finanzas BBVA, primer operador por número de clientes con metodología individual en América Latina.

2.2. Misión

Promover el desarrollo de la familia dominicana, mediante su incorporación al sistema económico y crediticio formal, requeridos por los sectores social y económicamente menos favorecidos, dentro de un marco de valores éticos, buscando la retribución de la sociedad en general.

2.3. Visión

Mejorar la calidad de vida de los dominicanos, buscando tener una institución cada vez más orientada hacia el éxito del cliente, que provea los servicios especializados en micro finanzas, fomentando el compromiso de los empleados para que se desarrollen y respondan eficientemente a las necesidades de los clientes.

2.4. Valores Institucionales

Toda empresa u organización cuenta con valores institucionales que permiten marcar una cultura institucional, la cual debe ser aplicada o usada por el personal de la misma, por ende el Banco Adopem, resalta sus valores y Competencias institucionales.

2.4.1. Valores

- ✓ Solidaridad
- ✓ Eficiencia/Calidad
- ✓ Respeto
- ✓ Compromiso
- ✓ Orientación al Servicio
- ✓ Honestidad

2.4.2. Competencias Institucionales

- ✓ Orientación al Servicio
- ✓ Comunicación Efectiva
- ✓ Orientación al Logro
- ✓ Disposición al Cambio
- ✓ Trabajo en Equipo

2.4.3. Directivas

- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento Estratégico
- ✓ Planeación y Seguimiento
- ✓ Dirección del Personal

2.5. Socios Financieros

El Banco Adopem, mantiene excelentes relaciones con importantes organizaciones internacionales.

- En noviembre de 2012 ADOPEM entró a formar parte del grupo de entidades de la Fundación Microfinanzas BBVA, primer operador en número de clientes, con metodología individual, en América Latina. Dicha asociación permitirá combinar la experiencia, gestión y tecnología de ambas entidades con el fin de poder incrementar el acceso y la calidad de sus servicios financieros, atendiendo al mayor número de personas de los menores ingresos posibles, con una amplia gama de productos financieros adaptados a las necesidades de los emprendedores. La FMBBVA es una entidad sin ánimo de lucro creada en el 2007 por Grupo BBVA, en el marco de su Responsabilidad Social Corporativa, centrada en la lucha contra la exclusión financiera. Es independiente de la BBVA, y tiene como objetivo promover el desarrollo económico y social sostenible e inclusivo de las personas más desfavorecidas de la sociedad, a través de las Finanzas Productivas. Actualmente está presente en 7 países de América Latina: Colombia, Perú, Puerto Rico, Chile, Argentina, Panamá y República Dominicana.

De igual forma atendiendo a más personas con mejores y más productos, adaptados a las necesidades de los clientes del sector de la MIPYME en nuestro país. Además de la prestación de servicios financieros, ambas entidades impulsarán programas de educación financiera y formación para promover y fortalecer la capacidad empresarial, el desarrollo social y humano de sus clientes y sus familias.

ADOPEM, S.A. tiene el firme compromiso de seguir atendiendo a su población meta, según se define en nuestra visión y misión, continuaremos con nuestra cartera destinada al producto de microempresa, concentrado en más de un 85%, dando oportunidad a la clase más desposeída donde no llega otra entidad bancaria, continuaremos ofreciendo acompañamiento de educación financiera para que puedan insertarse en una actividad productiva que le permita mejorar su

calidad de vida. Incentivando a la cultura del ahorro mediante capsula culturales promoción, grupos focales entre otros.

Desarrollamos y estamos fortaleciendo el producto de pequeña empresa como una facilidad para nuestro cliente en crecimiento, que requiere de un monto mayor por el desarrollo o ampliación de sus negocios.

- El Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM está afiliado al Banco Mundial de la Mujer (Women' s World Banking (WWB)). En esa condición, es parte de una enorme red de microfinanzas a nivel mundial, con la oportunidad de participar en intercambios, cursos, talleres y conferencias, y se beneficia de asesorías por parte de profesionales altamente calificados, de los que igualmente recibe entrenamiento y capacitación.

- Como parte de la relación con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha obtenido apoyo para la implementación y desarrollo del programa de Bancarización de Remesas. Creando mecanismos e instrumentos para que los dominicanos que reciban remesas desde Estados Unidos puedan emplearlas en actividades productivas, como la creación de micro negocios, y dispongan de otros productos y servicios, como el financiamiento de viviendas, seguros, escolaridad y vacaciones.

- Con el apoyo de la Fundación Cooperación al Desarrollo y Promoción de Actividades Asistenciales (CODESPA), de España, el Banco ha desarrollado el programa de ahorro, y desde el 2007 cuenta con su colaboración para un proyecto de bancarización de las remesas desde España. CODESPA tiene en desarrollo más de 80 proyectos en 21 países del mundo.

- La Corporación Financiera Internacional (IFC) acordó invertir US\$1.0 millón de dólares en nuestro capital accionario.
- Igualmente, acordó invertir en la capital 1.0 millón de euros el Banco Europeo de Inversiones (BEI), que también le aprobó a la institución una línea de crédito por RD\$168, 000,000.00, a un plazo de siete años, con tres años de gracia.
- Y con el Banco ING, de Holanda, tiene un acuerdo de asesoría para el fortalecimiento de la plataforma tecnológica.

2.6. Perspectiva de cambio en el cliente

El Banco ADOPEM enfoca un proceso de mejora en la gestión de los negocios como un objetivo estratégico que será alcanzado a través de la combinación de servicios financieros y no financieros.

De hecho, la estrategia es de priorizar especialmente a los clientes del producto Préstamo, que son clientes que todavía manejan montos de créditos bajos (en proceso de potencial crecimiento) y que sin embargo, ya se encuentran por lo menos al segundo ciclo de crédito con ADOPEM (han recibido y pagado bien por lo menos un crédito) y se estima escala o aumento de monto para el cliente con buena capacidad de pago.

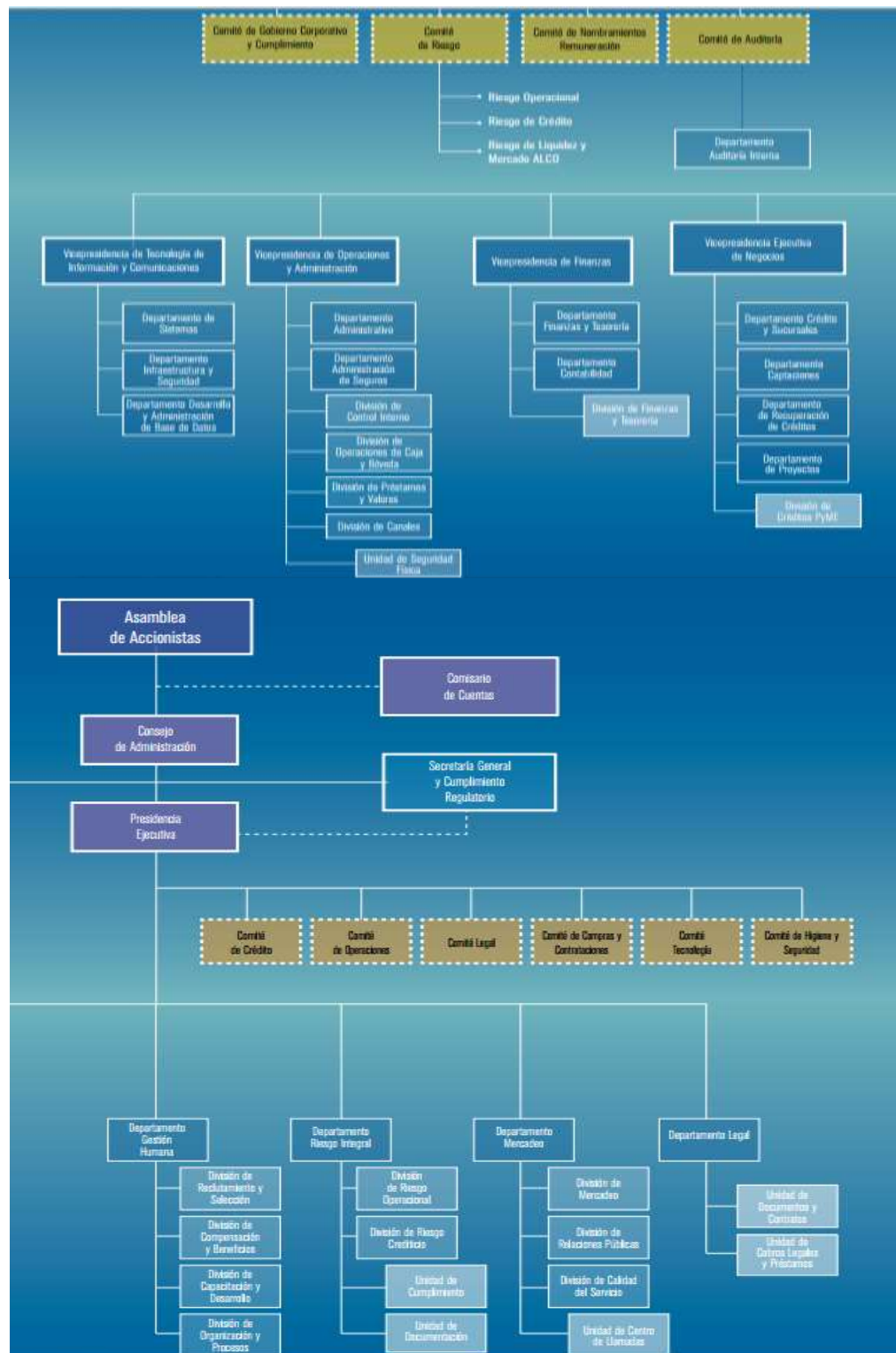
Este nicho de empresarios de muy pequeños y pequeños negocios son la población meta que será priorizada por parte del Banco para guiarlos en un

proceso de fortalecimiento de la capacidad gestionar, lo que será realizado a través de las siguientes actividades:

- Asistencia Técnica: la asistencia técnica será realizada directamente por parte de los Asesores de Negocio del Banco, que a través de sus visitas para el otorgamiento y monitoreo del crédito, jugarán un papel clave en ofrecer asesoría y “tips” para la mejora. Es importante destacar que el Banco, con el apoyo de ADOPEM ONG va a desarrollar mayores insumos técnicos y herramientas prácticas para facilitar esta asistencia, los que serán desarrollados específicamente por los diferentes sectores de negocios (por ejemplo, salones de belleza, colmados o crianza de pollos...)
- Capacitación: paralelamente a la asistencia técnica, el Banco quiere realizar y fortalecer los procesos de capacitación, lo que se delega a ADOPEM ONG. Así como para la asistencia técnica, para los próximos años, el BANCO ADOPEM quiere priorizar a los clientes del producto Micro-Micro: como se hizo mención anteriormente, el objetivo de cambio en la gestión de los negocios será alcanzado coordinando para el mismo nicho de clientes, las actividades de asistencia técnica y de capacitación.
- Es importante destacar que para este objetivo se va a requerir una coordinación mayor entre los insumos de la capacitación y la asistencia técnica.

2.7. Organigrama Estructural

Ilustración 2.7-1 Organigrama Estructural



Fuente (www.bancoadopem.com.do)

2.8. Perfil institucional

El Banco Adopem, como entidad financiera, se enfoca principalmente a la población más desposeída de República Dominicana, apoyando a este nicho de mercado a formar parte de la Banca.

2.8.1. Características del Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM

El Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM, S.A. es una institución financiera orientada al mercado de micro, pequeña y mediana empresa. Inició sus operaciones en el 2004 y ha continuado su crecimiento apegado a las regulaciones y normas establecidas por las autoridades monetarias de la República Dominicana. En el 2012 ocupa la 2da. Posición en el sector de Bancos de Ahorro y Crédito, con una participación en el total de activos de un 13%.

2.9. Nicho de Mercado

El Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM, S.A. está comprometido con la sociedad, las clases más desposeídas, de menor acceso al crédito formal y el empresariado de pequeña escala, haciendo suyo un conjunto de programas y proyectos de gran impacto socioeconómico, plasmados en actividades y trabajos decampo, en áreas y sectores vulnerables y de difícil acceso.

Según el perfil de su cartera, aproximadamente el 74% de sus clientes son mujeres cuyas edades oscilan entre los 30 y 50 años de edad, por lo que el Banco ADOPEM continúa siendo reconocido como “El Banco de la Mujer”. Del

mismo modo, el 36% de la cartera es rural y el 64% urbano, en cuanto a los sectores, el 75% corresponde con actividades de comercio, un 15% a los servicios y 10% a la producción.

2.10. Compromiso social

El Banco Adopem, apoyando su misión de llegar a las personas de más bajos recursos, impulsa el compromiso social, ayudado a los más desfavorecidos asumiendo un compromiso social con el acompañamiento de organismos internacionales, con rebosamiento de escuelas, se resaltan:

- ✓ Funcionarios Internacionales de la IFC Unen Fuerzas con ADOPEM para Mejorar Escuela en Villa Mella
- ✓ Funcionarios Internacionales de la IFC Unen Fuerzas con ADOPEM para Mejorar Escuela en Bayaguana.
- ✓ Directores y gerentes de la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés) unieron fuerzas con el Banco Adopem, para rebosamiento.
- ✓ Entidades remozan escuela en La Victoria

Unos 130 niños de los niveles Inicial y Primario de la Escuela Centro de Desarrollo Integral Shalom de La Victoria, recibirán docencia en mejores condiciones gracias a los trabajos de remozamiento al plantel educativo...

2.11. Premios y Reconocimientos

El Banco Adopem, es galardonado o reconocido durante años consecutivos por diferentes organismos internacionales de diferentes instituciones, los cuales son resaltados a continuación:

- ✓ PREMIOS CITI 2013CITI reconoció al Banco ADOPEM como la "Institución Micro financiera más innovadora del Año" por sus aportes en estos grandes renglones durante el 2013, en el marco de la IX Edición de las premiaciones Micro empresariales CITI 2013 que otorga Citi y El consejo de Fundaciones Americanas de Desarrollo (SOLIDARIOS).
- ✓ El Banco Mundial de la Mujer (WWB) otorgó al Banco ADOPEM el "Reconocimiento al Liderazgo 2013? en la convención internacional? Construyendo finanzas enfocadas en las mujeres: Experiencia global-local? organizada por Microfund para la Mujer/ Jordania con la participación de Su Majestad la Reina Rania de Jordania.
- ✓ MIX otorga 5 diamantes a ADOPEM en Certificado de Transparencia Única entidad bancaria en el país con la puntuación positiva más alta.
- ✓ El Microfinance Information Exchange (MIX) otorgó al Banco de Ahorro y Crédito ADOPEM, S.A. el Certificado de Transparencia, con la puntuación más alta que concede este organismo internacional, por su alcance e impacto, datos financieros y calificación de riesgo.
- ✓ "RECONOCIMIENTO WWB Excellence in Leadership Award", motivado por su compromiso con la Diversidad de Género, Liderazgo y por la Excelencia en el desarrollo Financiero y Social.

- ✓ Confederación Dominicana de la Pequeña y Mediana Empresa (CODOPYME) Premio a las Micro finanzas Mejor Institución Microfinanciera 2012.

- ✓ "Sobresaliente Desempeño y Capacidad de Atender a Poblaciones de Bajo Ingreso, Contando con Diversidad de Productos que se Adaptan a las Necesidades de Dicho Sector
- ✓ Mejor Institución Microfinanciera en América Latina y El Caribe 2010
- ✓ Premio a la Excelencia en Microfinanzas 2001

2.12. Productos y Servicios

En este punto se presentaran las diferentes gamas de productos y servicios que ofrece el Banco a público en general

PRODUCTOS ACTIVOS	PRODUCTOS PASIVOS	SERVICIOS
Prestamos de Microempresa	Cuentas de ahorros corrientes	Remesas
Prestamos Grupo Solidario	Cuentas de ahorros san	Micro seguros
Préstamos de consumo	Cuentas de ahorros infantil	Paga todo
Prestamos Micro Micro	Certificados Financieros	Servicios TPago
Prestamos Pequeña Empresa	Bonos	Cajeros ATH
Prestamos Agrícola		
Prestamos Vivienda		

Ilustración 0-1 Productos y Servicios



Otros Servicios

MARBETES

**VENTA DE
MINUTOS**

TPAGO

**PAGA
TODO**

Fuente (www.bancoadopem.com.do)

2.12.1. Productos Préstamos

El objetivo de este servicio es proveer financiamiento a los micro, pequeños y medianos empresarios con el propósito de contribuir al desarrollo de sus negocios.

2.12.1.1. Préstamos Grupo Solidario Son préstamos destinados a apoyar clientes que desean desarrollar su microempresa, por lo general de carácter doméstico, transformándolos en unidades productivas que les permitan mejorar sus condiciones de vida y las de sus familias. Cada cliente es poseedor de su propio negocio (venta de helados, venta de ropa, venta de frituras o comida, entre otras) y el desembolso se realiza de manera individual, pero con una garantía grupal, sus montos oscilan entre RD\$800.00 y RD\$10,000.00 abarcando de 2 a 5 personas, con plazos de hasta 14 meses. Incluyen micro seguro.

2.12.1.2. Préstamos Micro-Micro Son préstamos dirigidos a clientes asociados en grupos de a 2 a 5 personas y en cuyos negocios se proyecta un desarrollo operacional y económico, sus montos oscilan entre RD\$10,001.00 y RD\$30,000.00 abarcando de 2 a 5 personas, con plazos de hasta 18 meses. Incluyen micro seguro.

2.12.1.3. Préstamos Banca Comunal Son préstamos dirigidos a microempresarios que tienen un volumen de operación bajo o carecen de garantía, en grupos de 15 a 40 personas que se conocen entre sí y se unen para ahorrar, tomar créditos y garantizarse mutuamente. La

suma de los préstamos de cada uno de los miembros constituye el préstamo total. Sus montos iniciales oscila entre RD\$1,000.00 y RD\$2,500.00, el monto de las renovaciones aumenta hasta un máximo de un 30%. Con Plazos de 4 meses o 16 semanas para un primer crédito y de 4 a 8 meses para créditos sucesivos. Los pagos están acompañados por un ahorro obligatorio del 10% del total del monto prestado a ser depositados en cuotas iguales semanales.

2.12.1.4. Préstamos a la Microempresa Son préstamos destinados a proveer recursos a los microempresarios para el fortalecimiento de sus negocios, sus montos oscilan entre RD\$800.00 y RD\$49,999.00. Con plazos de hasta 36 meses. Incluyen Micro seguro.

2.12.1.5. Préstamos a la Pequeña Empresa Tradicional Son préstamos cuyo objetivo principal es apoyar a los empresarios que han crecido junto al Banco ADOPEM y que presentan una necesidad de financiamiento que va desde RD\$50,000.00 hasta RD\$299,999.99. Éstos abarcan actividades de tipo comercial, de servicios y/o de producción; con plazos de hasta 60 meses. Incluyen Micro seguro.

2.12.1.6. Préstamos Pyme Son préstamos otorgados con el objetivo de apoyar el fortalecimiento del desarrollo económico y social de la República Dominicana a través del apoyo a las pequeñas y medianas empresas ya que estas poseen un papel protagónico en el crecimiento del PIB. Es por esto que el Banco ADOPEM ha especializado su gama de productos destinada al segmento de préstamos a las Pymes, mediante la oferta de productos financieros destinados a inversión en capital de trabajo y a la adquisición de activos productivos amortizables a mediano plazo. Estas facilidades van destinadas a unidades de negocios; que pueden ser personas físicas (sólo en el caso de

préstamos por cuotas) y figuras jurídicas constituidas de conformidad con la Ley de Sociedades Comerciales, siempre y cuando dichas unidades económicas generen volúmenes de ventas, puestos de trabajos o posean un total de activos que permita calificarlas como pequeña o mediana empresa, acorde a nuestras políticas internas y a las leyes y normativas vigentes en la República Dominicana. Los montos de préstamos destinados a las Pymes oscilan entre RD\$300,000.00 y RD\$14, 000,000.00 Con plazos de hasta 60 meses.

2.12.1.7. Préstamos a la Vivienda Son préstamos destinados a la mejora, reparación y ampliación de la vivienda. Están dirigidos principalmente a clientes cuya fuente de repago se fundamenta en la administración de una micro, pequeña o mediana empresa, siendo pagaderos en cuotas iguales y consecutivas. Estos préstamos alcanzan montos de hasta RD\$500,000.00. Con plazos de hasta 60 meses. Incluyen Micro seguro.

2.12.1.8. Préstamos de Consumo Son préstamos otorgados a personas físicas que buscan adquirir bienes de consumo y cubrir ciertas necesidades de contratación de servicios, enfermedades, educación, estudios y otros asuntos personales de empleados fijos o relacionados de instituciones con las cuales el Banco ADOPEM haya firmado previamente un acuerdo que garantice Montos hasta un límite fijado por el Banco ADOPEM Con plazos hasta de 60 meses para pagar 36 // www.bancoadopem.com.do la recuperación de estos préstamos. Incluyen Micro seguro. Estos préstamos también deberán ser pagados en cuotas iguales y consecutivas, y sus montos van desde RD\$3,000.00 hasta RD\$1, 000,000.00 dependiendo de la capacidad de pago del solicitante. Con plazos de hasta 60 meses.

2.12.1.9. Préstamos Agropecuarios (Agro crédito ADOPEM) Son préstamos otorgados a personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades agropecuarias, conexas o afines. Sus montos oscilan entre RD\$3,000.00 y RD\$1, 000,000.00 y los plazos a otorgarse se definen en función del ciclo productivo y el tiempo requerido para la comercialización del producto a financiar. Agro crédito ADOPEM permite financiar la compra de insumos, mano de obra, preparación de terreno, animales o activos fijos para negocios agropecuarios. Incluyen Micro seguro.

2.12.1.10. Préstamo a Mujeres Abusadas Son préstamos otorgados a mujeres víctimas del maltrato, con montos hasta RD\$50,000.00; en este caso, se le da apoyo financiero y orientación y capacitación para el desarrollo de sus negocios e impactar positivamente sus familias. Este proyecto inició en el 2007 en coordinación con la Fiscalía del Distrito Nacional, gracias a una donación de esa institución. Se formalizó en el 2009 un contrato con The Resource Foundation que también apoya esta causa. Incluyen Micro seguro.

2.12.1.11. Préstamos con Garantía de Certificados Financieros de la Entidad Son préstamos otorgados a personas físicas, con garantía de depósitos del Banco; teniendo una cobertura de hasta el 80% del valor total de los certificados de depósito endosados a favor del Banco. Incluyen Micro seguro.

2.12.1.12. Préstamos a Emprendedores Este programa está dirigido a personas que han desarrollado los programas de emprendimiento desarrollados por ADOPEM ONG.

2.12.2. Productos Ahorros

Potencializar el producto de ahorro en república dominicana y mantener una cultura de ahorros principalmente en los clientes del Banco.

2.12.2.1. Ahorro con libreta Producto diseñado para cubrir emergencias y alcanzar propósitos definidos; estos propósitos pueden ser vivienda, educación, enfermedades, inversiones futuras, vejez, vehículo, entre otros.

El monto mínimo para la apertura de una cuenta de ahorro con libreta es de RD\$250.00.

2.12.2.2. Ahorro programado Este permite ahorrar una suma pre-establecida en un plazo predeterminado para cubrir un fin específico, ya sea un gasto definido o una inversión programada, mediante depósitos prefijados a plazos regulares pre-establecidos. El monto mínimo para la apertura de una cuenta de ahorro programada es de RD\$250.00.

2.12.2.3. Ahorro Mía Producto de ahorro diseñado especialmente para niños, niñas y jóvenes que procuran cumplir sus propios deseos. Con pocos requisitos y muchos beneficios, agilidad en el servicio y atención personalizada. El monto mínimo de apertura de una cuenta Mía es de RD\$100.00 para niños y niñas y RD\$200.00 para jóvenes. La cuenta de ahorro Mía contempla un beneficio social importante, pues incluye un Programa de Educación Financiera gratuita, que se imparte en escuelas y que busca impactar de manera positiva la cultura del ahorro en los jóvenes. Los módulos presentan la importancia del ahorro, la definición de metas y control de gastos.

- 2.12.2.4. ADOPEM Solidario Es un producto de ahorro diseñado en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID/ FOMIN) y el Gabinete de Coordinación de Políticas Sociales, con el propósito de promover la cultura del ahorro y aumentar la disponibilidad de productos y servicios financieros para la población receptora del Programa Solidaridad en República Dominicana. ADOPEM Solidario permite al beneficiario del Programa Progresando con Solidaridad (PROSOLI) ahorrar una suma preestablecida, en un plazo determinado para un fin específico, mediante depósitos programados en un plan de ahorro pactado por el beneficiario de acuerdo a sus posibilidades.
- 2.12.2.5. Certificado Financiero Este constituye una oportunidad de inversión para el cliente, que le permite asegurar su capital invertido por un tiempo establecido, para atender gastos futuros e inversiones con una atractiva tasa de interés. El monto mínimo para estos certificados es de RD\$2,500.00.
- 2.12.2.6. Micro seguro de vida, accidentes y últimos gastos de alta calidad a precios razonables; para proteger a las personas de bajos ingresos de la ocurrencia de cualquier hecho fortuito. Mejorando así su calidad de vida y la permanencia de sus empresas, a cambio de pagos regulares de primas. La vigencia de los Micro seguros es de un año, a partir de la fecha de emisión, con activación automática desde la contratación de la póliza.

2.12.3. Servicios

Facilitar a nuestros clientes el uso de nuevos servicios, apoyando en el ahorro de tiempo y aprovechamiento del mismo en sus negocios.

2.12.3.1. Venta de Marbetes El Banco ADOPEM pertenece al grupo de bancos que en coordinación con la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) ofrece a sus clientes el servicio de cobro del impuesto por renovación anual de derecho de circulación a los vehículos de motor, mejor conocido como venta de placas. Es un servicio que hemos incluido en nuestro portafolio desde el año 2009, logrando los resultados esperados. Este servicio forma parte del portafolio de Pago a Terceros, el cual también incluirá: pago de agua, luz, teléfonos, entre otros.

2.12.3.2. Venta de minutos El Banco ADOPEM, a través de las 61 sucursales y agencias diseminadas en toda la geografía nacional, es una de las instituciones donde pueden adquirirse minutos de recarga para celulares de todas las compañías telefónicas que operan en la República Dominicana. Este servicio incluye promociones y ofertas.

2.12.3.3. REMESAS Este servicio permite que las remesas puedan ser enviadas desde el extranjero a través de la Red de Remesas Dominicanas (RED), a nivel mundial, y ser recibidas por nuestros clientes en cualquiera de las sucursales del Banco ADOPEM de forma fácil, rápida y segura. A través de este, nuestros clientes podrán obtener los siguientes beneficios: ^ Entrega de dinero en efectivo y en pesos. ^ Facilidad de retiro en 61 sucursales en todo el territorio nacional. ^ Oportunidades de préstamos, apertura de cuentas de

ahorro, certificados, entre otros. ^ Planes de seguros, como seguro de vida, de accidentes y de últimos gastos. ^ Participar en rifas y promociones de temporada.

2.12.3.4. T-PAGO El Banco ADOPEM cuenta con el servicio de pagos móviles a través de tPago. Desde tu celular puedes tener una herramienta de innovación financiera que te permite realizar diferentes tipos de transacciones y manejar todas tus finanzas personales en tiempo real, con débito directo a tu cuenta de ahorros del Banco ADOPEM.

2.12.3.5. PAGA TODO El Banco ADOPEM a través de Paga Todo, brinda al público en general los servicios de pago a empresas de servicios. Telecomunicaciones Pago de Facturas (Claro/Codetel, Tricom, Viva, Orange, Moun, Digicel, Skymax). - Venta de Minutos (Claro, Viva, Orange, Digicel) ^ Electricidad (Edesur, Edeste, Edenorte, CEPM, CEB) ^ Cobros de Servicios Bancarios (Vimenca, Soluciones) ^ Servicios Gubernamentales (Ayuntamientos, Agua) Pagos a Universidades (UNAPEC, UNIBE, UNICARIBE) Aseguradoras (Humano, Unión, Umbrella, Auto Seguro).

2.13. Sucursales

En el primer semestre del año 2015, el banco Adopem, cuenta con 61 sucursales a nivel nacional y 45 Subagentes bancarios. Con presencia en diferentes zonas del país: (Santo Domingo, Zona Este, Zona Sur, Zona Norte). Ver detalle

Ilustración 0-1 Presencia de Adopem en Territorio Nacional



2.13.1 Lista de Sucursales

Tabla 0-1 Lista de Sucursales

OFICINA PRINCIPAL	VILLA ALTAGRACIA	PLAZA NACO
LAS CARRERAS	P. CASTELLANOS	HAJINA
SAN CRISTÓBAL	SALCEDO	YAMASA
LA VEGA	AZUA	BOCA CHICA
SAN PEDRO	OCOA	AV. MÉXICO
MOCA	BONAO	CANASTICA
HATO MAYOR	EL SEIBO	MEGACENTRO
BANI	NÚÑEZ DE CÁCERES	JARABACOA
MONTECRISTO	27 DE FEBRERO	GASPAR HERNÁNDEZ
LOS AMERICANOS	CHARLES DE GAULLE	LOS JARDINES
SABANA PERDIDA	INDEPENDENCIA	JIMANI
ROTONDA	MAO	PEDERNALES
ALCARRIZOS	MONTE PLATA	SANTIAGO RODRIGUEZ
SAN FRANCISCO	SAN JUAN	SAN PEDRO II
NEYBA	CABRERA	DAJABON
LA ROMANA	LA VICTORIA	LAS MATAS DE FARFAN
VILLA MELLA	LAS PALMAS	INVI / BANI II
BARAHONA	SABANA LARGA	NAVARRETE
HERRERA	LAS AURORAS	SABANA DE LA MAR
HIGUEY	BARRANCA	MICHES

2.14. Tipo de Investigación

El tipo de investigación a llevarse a cabo en la propuesta será explicativa y descriptiva, ya que estos tipos de investigación ayudan a verificar y argumentar, además de apoyar en la toma de decisiones futuras, para poner en práctica un plan de servicio al cliente eficiente para la ejecución efectiva del negocio esperado.

Se utilizara la investigación explicativa, porque se apoya en el análisis de estudios e identificación de los problemas hasta encontrar la causa raíz para la solución a plantear. Los documentos que se han escrito sobre el funcionamiento y gestión de los Call Center o Centros de contactos, diseño de capacidad operativa, modelo de gestión e indicadores.

En la investigación descriptiva, se realizara estudios exhaustivos a través de análisis de estudios y monitoreo de la operativa diaria de un call center, basado en la problemática o la necesidad de la investigación, donde se puedan identificar posibles puntos de mejoras, Sera necesario tanto documentos como fuentes didácticas y visitas a otros Call Center del país para ver el funcionamiento y conocer nuevas y mejores prácticas.

2.15. Metodología

Se realizaran levantamientos de información con cada uno de los agentes que reciben llamadas a nivel de la reportería que utilizan, para identificar posibles mejoras a través de la gestión de los procesos. Se realizaran análisis de tiempos para identificar la duración o tiempo estimado en la atención de llamadas de los

agentes y poder definir la capacidad operativa. A través de encuestas realizadas a clientes.

Se realizarán análisis a través de diagramas de afinidad y diagrama de causa y efectos para identificar las causas raíz de los problemas del call center e identificar las posibles soluciones.

Se realizaran diagramas de flujos del proceso de recepción de llamadas tanto en el call center como en las sucursales para poder visualizar de forma gráfica e identificar oportunidades de mejoras. Se realizarán levantamientos para el análisis de los procedimientos operativos en la recepción de llamadas tanto de la unidad del call center como de todas las sucursales del Banco, para visualizar las estandarizaciones de políticas y procedimientos con las mejoras identificadas.

2.16. Herramientas

Las herramientas o instrumentos a utilizar van muy de la mano con la metodología donde se aplicaran:

- a) Cuestionarios para realizar encuestas
- b) Diagramas de flujos
- c) Reportearía medición de tiempo

2.16.1. Encuestas o Cuestionarios

Esta herramienta o instrumento es sumamente importante, ya que facilitara una recopilación de datos significativa para la investigación que se realiza, ya la vez

permite obtener información tanto cualitativa como cuantitativa que apoyan en un análisis exhaustivo, enfocando las preguntas directamente al tema de la estrategias de mejoras del call center.

2.16.2. Objetivos de la Encuesta

- a) Determinar el nivel de satisfacción percibido por los clientes en cuanto a las atenciones recibidas por el personal del Banco.
- b) Indagar el nivel de satisfacción del cliente en cuanto al tiempo de duración en una de las sucursales del Banco.
- c) Conocer la percepción del cliente en cuanto a la imagen general del Banco.
- d) Conocer la opinión de los clientes en cuanto a mejoras que se deben realizar, en el Banco.

2.16.3. Identificación tamaño de la muestra

Se realizara encuestas a clientes del Banco vía telefónicas en el call center, para medir el nivel de satisfacción en cuanto al servicio. El número de clientes a encuestar será 272, será tomando como referencia la formula siguiente:

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1) + K^2 * P * Q)}$$

Datos

n=272

N= 200,000

K= 1.65 = Probabilidades de éxito

Q= 50% = 0.50 Probabilidades de fracasos

e= 5% = 0.05 Margen error

P= 0.5

$$n = \frac{(1.65)^2 * 0.50 * 0.50 * 200,000}{(0.05)^2 (200,000-1) + (1.65)^2 * 0.50 * 0.50} = 272$$

$$n = 272$$

(feedbacknetworks, 2013)

2.16.4. Diagramas de Flujos

Esta herramienta servirá de apoyo en la investigación que se realice al call center, ya que a través de esta herramienta se pueden identificar de manera rápida los fallos que pueda que están afectando el proceso.

2.16.5. Objetivos del Diagrama de Flujos

- ✓ Conocer e identificar el proceso completo de la gestión de llamadas del call center.
- ✓ Identificar los fallos que se presentan en el call center, a través de esta herramienta, que permite la identificación de manera ágil.
- ✓ Mejor apreciación del lector que apoye o lea en la investigación.
- ✓

2.16.6. Reportearía medición de tiempo

Se utilizara esta herramienta para medir el tiempo de duración estimado de un agente con el cliente y apoyar para la toma de decisión.

2.16.7. Objetivos Reportería de medición

- ✓ Medir el tiempo estimado o tiempo promedio en la recepción de llamada de un cliente.
- ✓ Conocer el agente con mayor efectividad en la gestión de llamadas del call center, que sirva como modelo en el área.
- ✓ Apoyar a la toma de decisiones para las mejoras del call center

2.17. Datos recolectados en la encuesta

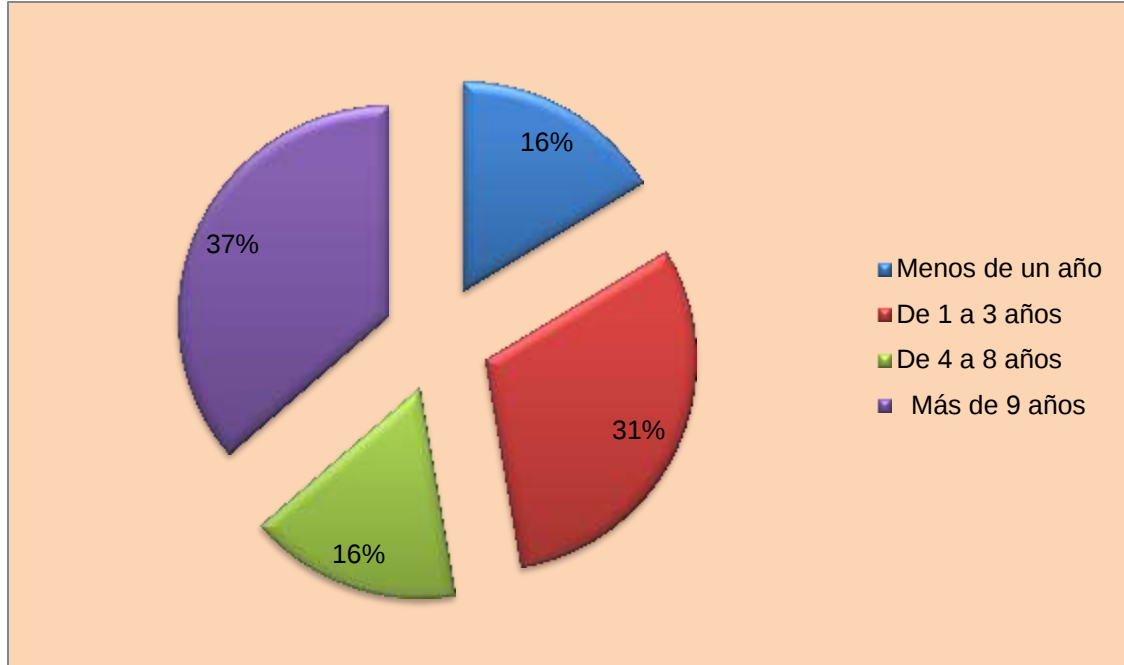
Tabla 2.17-1 Tiempo conociendo el Banco

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Menos de un año	45	16%
De 1 a 3 años	85	31%
De 4 a 8 años	45	16%
Más de 9 años	100	37%
TOTAL	275	100%

Fuente: 275 Encuestados

De los 275 clientes encuestados, 100 que representa un 37% dicen tener más de 9 años en el Banco, 85 que representa un 31% dicen tener de 1 a 3 años, 90 clientes que representa el 16 % dicen tener menos de 1 ano y menos de 3 en el Banco.

Grafico 1 Tiempo conociendo el Banco



Fuente: Tabla 2.17.1

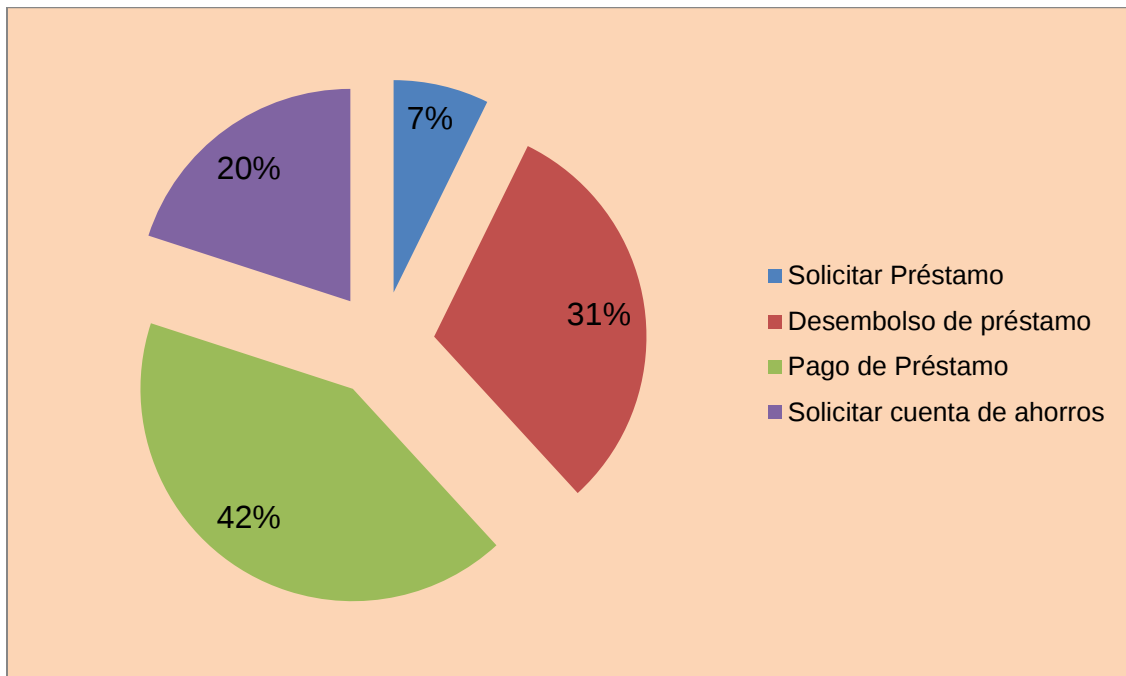
Tabla 2.17-2 Tipo de Transacción

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Solicitar Préstamo	20	7%
Desembolso de préstamo	85	31%
Pago de Préstamo	115	42%
Solicitar cuenta de ahorros	55	20%
TOTAL	275	100%

Fuente: 275 Encuestados

De los 275 clientes encuestados, 115 representa el 42% dicen realizar pago de préstamos, 85 representa el 31% dicen realizar desembolso de préstamos, 55 representa el 20% dicen solicitan cuenta de ahorros, 20 personas representan un 7% dicen solicitan préstamos.

Grafico 2 Tipo de Transacción



Fuente: Tabla 2.17.2

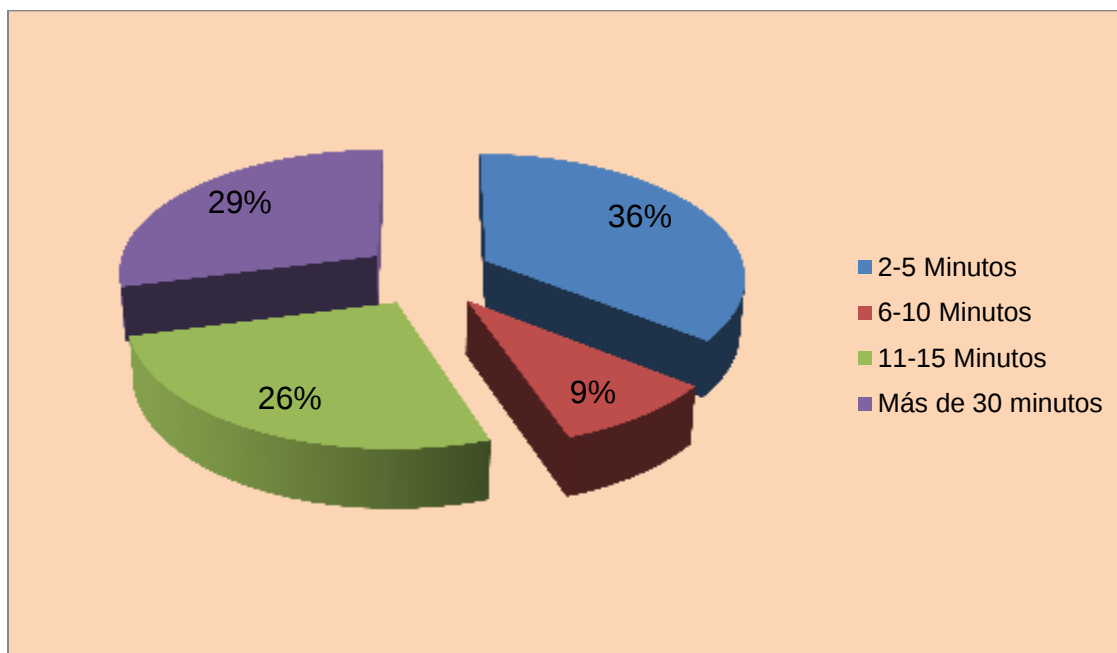
Tabla 2.17-3 Tiempo de duración Transacción

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTUAL
2-5 Minutos	98	36%
6-10 Minutos	25	9%
11-15 Minutos	72	26%
Más de 30 minutos	80	29%
TOTAL	275	100%

Fuente: 275 Encuestados

De los 275 clientes encuestados 98 representa un 36% dicen durar en sucursal de 2-5 minutos, 80 representa 29% dicen durar más de 30 minutos en sucursal, 72 personas representan el 26% dicen durar de 11-15 minutos, mientras que 25 personas representar el 9% dicen durar de 6-10 minutos.

Grafico 3 Tiempo de duración en transacción



Fuente: Tabla 2.17.3

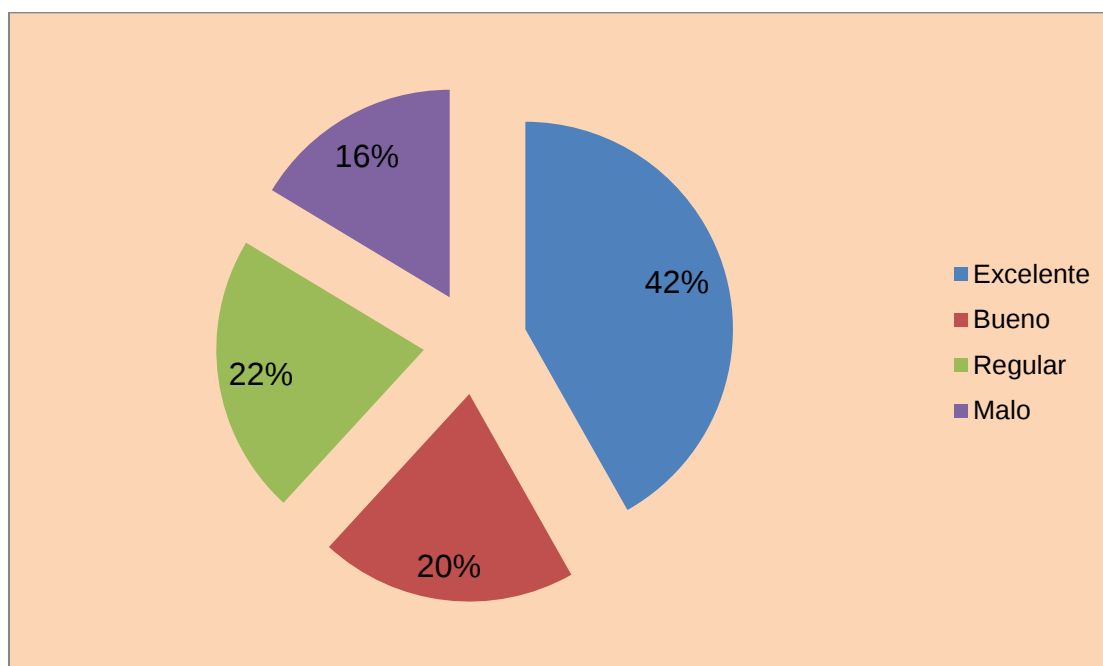
Tabla 2.17-4 Tiempo de duración en sucursales

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Excelente	115	42%
Bueno	55	20%
Regular	60	22%
Malo	45	16%
TOTAL	275	100%

Fuente: 275 Encuestados

De los 275 clientes encuestados, 115 representan el 42% dicen el tiempo de duración en sucursal es excelente, 65 representa el 22% dicen la duración es regular, 55 personas representan el 20% dicen el tiempo de duración es bueno, 45 personas representan el 16 % dicen la duración de tiempo en sucursal es malo.

Grafico 4 Tiempo de duración en sucursales



Fuente: Tabla 2.17.4

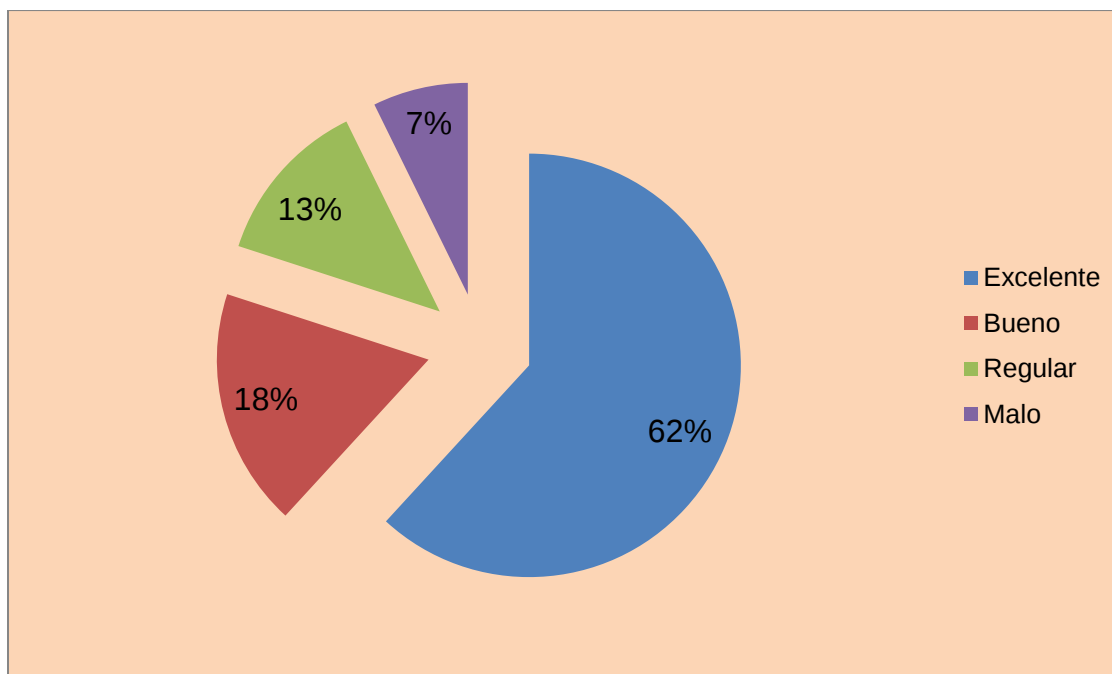
Tabla 2.17-5 Grado satisfacción del servicio

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Excelente	170	62%
Bueno	50	18%
Regular	35	13%
Malo	20	7%
TOTAL	275	100%

Fuente: 275 Encuestados

De los 275 clientes encuestados, 170 representa el 62 % dicen el grado de satisfacción con el personal del banco que le atendió es excelente, 50 representan el 18% dicen el grado de satisfacción con el personal del banco que le atendió es bueno, 35 personas que representa el 13% dicen que el grado satisfacción del personal que le atendió es regular, de los cuales solo 20 clientes que representa el 7% dicen el grado de satisfacción en cuanto a la atención que recibió de uno de los representantes es malo.

Grafico 5 Grado satisfacción del servicio



Fuente: Tabla 2.17.5

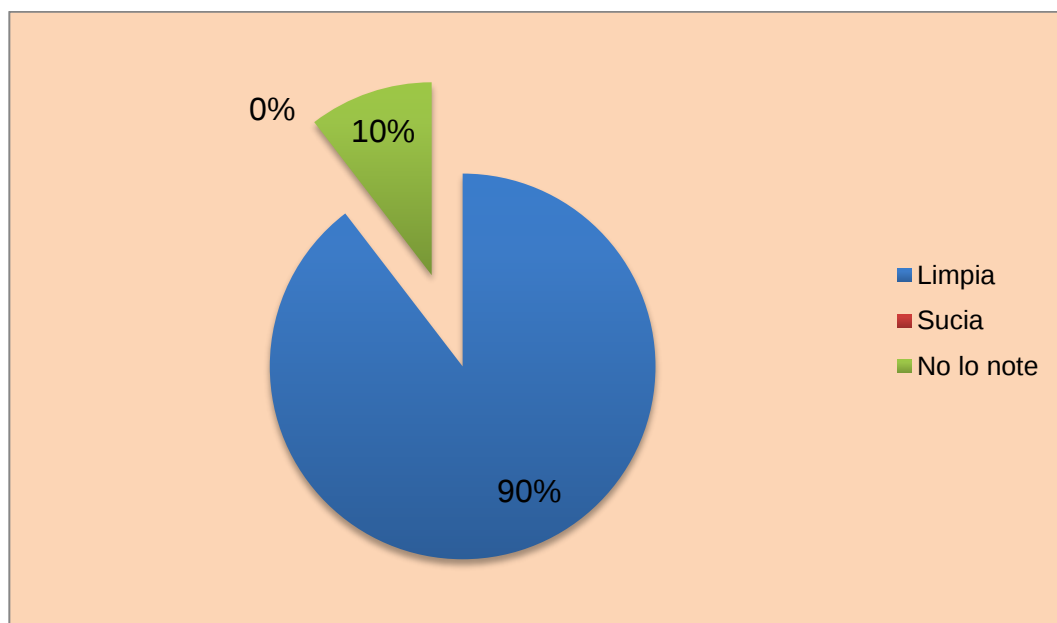
Tabla 2.17-6 Apariencia de la sucursal

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Limpia	215	90%
Sucia	0	0%
No lo note	25	10%
TOTAL	240	100%

Fuente: 275 Encuestados

De los 275 clientes encuestados el 215 representa el 90% dicen la sucursal es limpia, 25 representa el 10% dicen no haber notado la apariencia de la sucursal, mientras que ninguna persona dice la apariencia de la sucursal es sucia.

Grafico 6 Apariencia de la sucursal



Fuente: Tabla 2.17.6

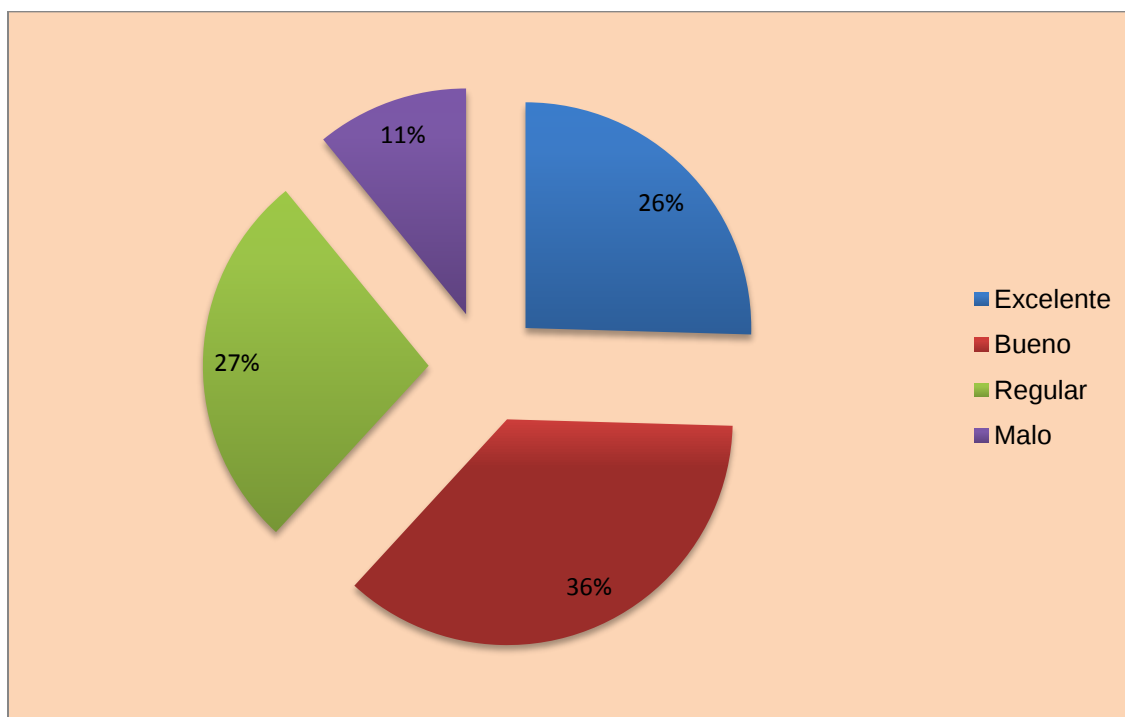
Tabla 2.17-7 Imagen o vestimenta representante que le atendió

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Excelente	70	25%
Bueno	100	36%
Regular	75	27%
Malo	30	11%
TOTAL	275	100%

Fuente: 275 Encuestados

De los 275 clientes encuestados, 100 representan el 36% dicen la vestimenta del representante que le atendió es bueno, 75 representa el 27% dicen la vestimenta es regular, 70 representa el 25% dicen la vestimenta del representa es excelente, 30 personas representa el 11% dicen la vestimenta del representante es mala.

Grafico 7 Imagen o vestimenta de representante que le atendió



Fuente: Tabla 2.17.7

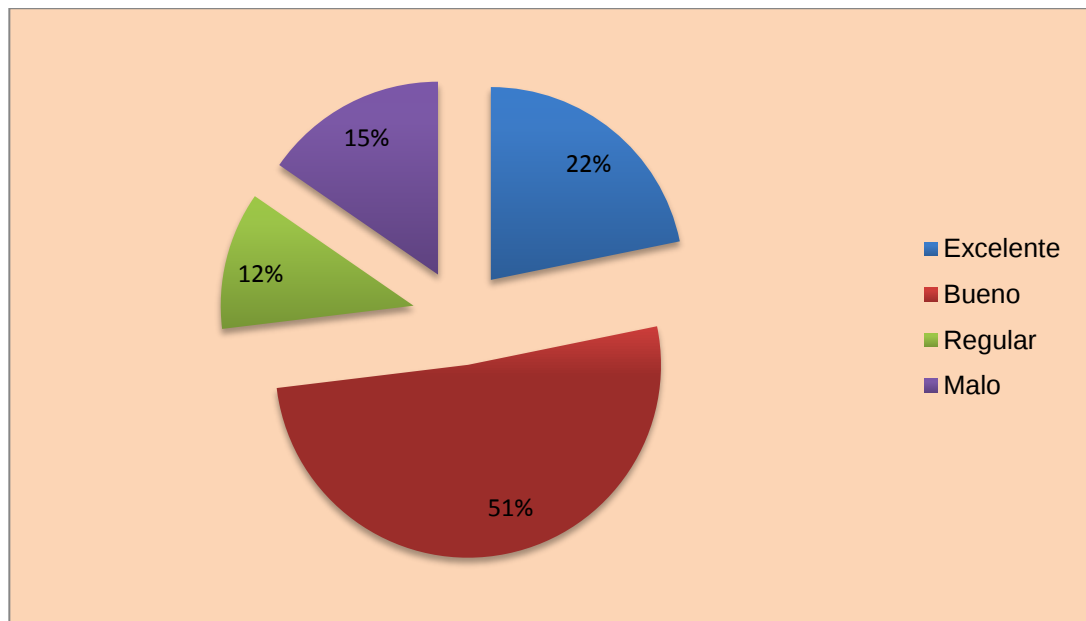
Tabla 2.17-8 Ubicación de la sucursal

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Excelente	85	22%
Bueno	200	51%
Regular	45	12%
Malo	60	15%
TOTAL	390	100%

Fuente: 275 Encuestados

De los 275 clientes encuestados, 200 representan el 51% dicen la ubicación de la sucursal es buena, 85 representa el 22% dicen la ubicación es excelente, 60 representa el 15% dicen la ubicación es mala, 45 representa el 12% dicen la ubicación de la sucursal es regular.

Grafico 8 Ubicación de la Sucursal



Fuente: Tabla 2.17.8

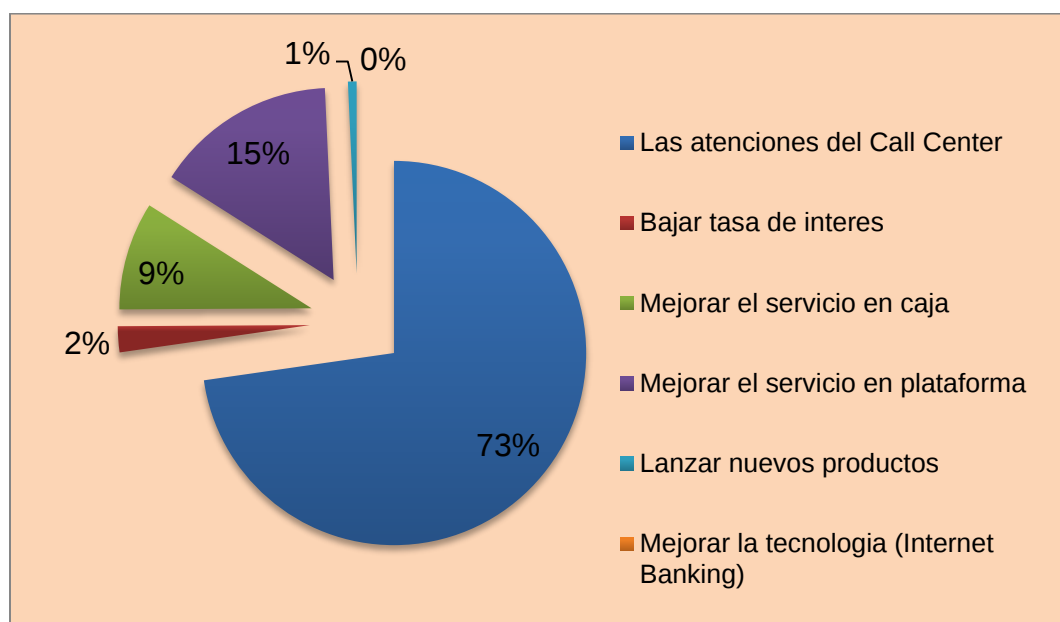
Tabla 2.17-9 Aspectos a mejorar

VARIABLE	FRECUENCIA	PORCENTUAL
Las atenciones del Call Center (Recepción llamadas)	200	73%
Bajar tasa de interés	6	2%
Mejorar el servicio en caja	25	9%
Mejorar el servicio en plataforma	42	15%
Lanzar nuevos productos	2	1%
Mejorar la tecnología (Internet Banking)	0	0%
TOTAL	275	100%

Fuente: 275 Encuestados

De los 275 clientes encuestados, 200 representan el 73% consideran las atenciones del call center en cuanto a recepción de llamadas, debido a la cantidad de veces que llaman al call center y no pueden comunicarse, 42 representa el 15% consideran deben mejorar el servicio en plataforma, 25 representa el 9% dicen mejorar el servicio en caja, 8 personas representan menos del 4% dicen lanzar nuevos productos y mejora la tecnología (Internet Banking)

Grafico 9 Aspectos a mejorar



Fuente: Tabla 2.17.9

2.18. Análisis Encuestas

Luego de realizar el análisis a las 275 encuestas realizadas a clientes del Banco Adopem, es necesario dar a conocer los detalles y planteamiento de los mismos, basado en el informe de gráficos y tablas presentados en el capítulo anterior.

Tiempo de los clientes conociendo el Banco, dicen que el 37% tienen más de 9 años conociéndolo, es sinónimo de lealtad y compromiso ya que representa el mayor porcentaje de los encuestados; mientras que el 31% dice tener de 1 a 3 años conociéndole, un 16% tiene de 4 a 8 años y el otro 16% tiene menos de 1 año conociéndole.

De los clientes que visitan el Banco, el 42% dicen visitar el Banco para realizar pagos de préstamos, el 31% para realizar desembolsos de préstamos, el 20% para solicitar cuentas de ahorros, mientras un 7% pasa al Banco a solicitar préstamos.

En cuanto al tiempo promedio de duración realizando transacción en sucursales el 36% dice durar de 2 a 5 minutos, que representa un tiempo mínimo de duración mientras el 29% dicen durar más de 30 minutos, el 26% dice durar de 11 a 15 minutos de espera, mientras el otro 9% dice durar de 6 a 10 minutos en sucursales.

Como consideran el tiempo de espera en sucursales, el 42% dicen que el tiempo de espera es excelente, el 22% dice que el tiempo de espera es regular, el 20% dice que el tiempo de espera es bueno, y el otro 16% dice es malo el tiempo de espera.

El grado de satisfacción con relación a la atención que recibió de uno de los representantes del Banco el 62% dicen es excelente, el 18% dicen la atención es buena, el 13% dice la atención es regular, y el otro 7% dice la atención que recibió es mala.

En relación a la apariencia de la sucursal en cuanto a limpieza el 90% dice que la sucursal está limpia, representa sinónimo de buena imagen y solo un 10% dice la sucursal está sucia.

La vestimenta o imagen del representante del Banco que le atendió, el 36% dice la vestimenta es bueno, el 27% dice es regular, el 25% dice es regular y el otro 11 % dice la vestimenta del representante que le atendió es mala.

En cuanto a cómo consideran los clientes encuestados la ubicación de la sucursal, el 51% dice la ubicación es buena el 22% dice la ubicación es excelente, el 15% dice la ubicación es mala, y el otro 12% dice la ubicación es mala.

En la pregunta realizada a los encuestados en relación a los aspectos que consideran debe mejorar el banco Adopem, el 73% dicen mejorar las atenciones del call center en cuanto a la recepción de llamadas, debido al tiempo duración en espera para ser atendido un 15% dicen mejorar el servicio en plataforma o personal de servicio al cliente en cuanto a la atención, la cortesía y a la calidad en el servicio que le ofrecen en las diferentes sucursales del Banco, un 9% dicen mejorar el servicio en caja para agilizar las filas, un 2% dice deben bajar la tasa de interés, un 1% dice lanzar nuevos productos.

2.19. Diagnostico

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 275 clientes del Banco Adopem y a raíz del análisis realizado, podemos notar la situación presentada que deben ser atendidas para fines de mejoras en el Banco, y en la misma se hace constar las mejoras que debe asumir el call center; ya que el 73 % de los encuestados hacen referencia a las atenciones en la recepción de llamadas, donde se centra el tiempo de duración en las llamadas y la dificultad en comunicación en el centro de atención o call center.

El personal del call center, debe estar bien capacitado y comprometido con el trabajo, para fines de evitar pérdidas de llamadas, de igual forma tener actitud de servicio que es una disciplina esencial para el personal que realiza una función de servicio al cliente, lo que apoyaría al involucramiento

Sera sustancial contar con las herramientas que permita mayor agilidad en la atención de los clientes en línea, así se logra o evitan las pérdidas de llamadas inesperadas con un cliente en línea, como son los equipos o herramientas de trabajo, modernos y actualizados, dígame: (computadores. head set, sistemas de registros o control). Se deberá instalar un sistema que permitan la agilización ellas respuesta de los clientes.

El call center del Banco Adopem, requiere llevar a cabo procesos operativos dinámicos en cuanto a la recepción de llamadas contemplando las mejores prácticas que utilizan los call center, para lograr una eficiencia operativa alineada al éxito de la empresa.

Una vez planteada toda la información proveniente del análisis e investigación se procederá al desarrollo o planteamiento de las propuestas o acciones estratégicas de mejoras que apunten a cambios relevantes para llevar a cabo una gestión enfocada con los requerimientos, demandas y solicitudes de los clientes, las cuales fueron expresadas a través de las encuestas realizadas.

CAPITULO III.
PROPUESTA MEJORA PARA LA RECEPCIÓN DE
LLAMADAS EN EL CALL CENTER DEL BANCO.

CAPITULO III. PROPUESTA MEJORA PARA LA RECEPCIÓN DE LLAMADAS EN EL CALL CENTER DEL BANCO.

En este capítulo III, se presentan las propuestas o mejoras sugeridas para el proceso de gestión de llamadas de clientes que son atendidas vía el call center del Banco Adopem; dichas propuestas son presentadas o sustentadas a raíz del levantamiento realizado a través de las encuestas que fueron realizadas y analizadas en el capítulo II a los 275 clientes encuestados, donde se levantaron las tabulaciones, que sustentan presentar mejoras en la gestión de llamadas y por ende se hace necesario una revisión del proceso de recepción de llamadas con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes que fueron planteadas en dicha encuesta.

3.1. Descripción de la propuesta

Esta propuesta tiene como objetivo principal evitar las pérdidas de llamadas entrantes y estandarización de tiempos en las atenciones en el call center del Banco Adopem, esto con la finalidad de garantizar una excelente atención telefónica, a los clientes, potenciales o prospectos, así como a los usuarios que solicitan información o servicio por este medio de comunicación como lo es el centro de atención de llamadas.

La propuesta consiste en Diseñar el modelo de gestión del servicio al cliente, del call center, planteando mejoras en el proceso de recepción de llamadas de clientes o llamadas entrantes (Inbound), así como en el proceso de llamadas

salientes a clientes (Outbound) en las diferentes campañas de fidelización o ventas cruzadas y cobros, la intención de la propuesta en las diferentes campañas, es disminuir los comentarios negativos de los clientes en cuanto a las llamadas que realizan y el tiempo de duración para la atención; así lograr resultados positivos en la de calidad de las llamadas tanto en cortesía como en tiempo atención en el call center.

Para poder ejecutar o llevar a cabo de manera eficiente y efectivo el modelo de gestión de llamadas esperado, es importante contar con el acompañamiento y apoyo del personal necesario o cada uno de los involucrados en la etapa de implementación de las mejoras presentadas.

De esta manera se certifica contar con un sistema o proceso rápido que garanticen la calidad en el servicio que se brinde al cliente, se evitan inconformidades y molestias en cuanto a atención telefónica se refiera; agregando valor a la productividad del negocio.

Planteada la descripción de la propuesta para el modelo de gestión de llamadas del call center, se contempla evitar la situación actual de inconformidades de clientes por las pérdidas de llamadas. En los siguientes puntos se presentaran: los objetivos tanto generales como específicos, las acciones estratégicas para llevar a cabo la implementación, el personal o recurso humano necesario en la estructura de implementación, recursos tecnológicos y recursos financieros que serán necesario para la ejecución efectiva.

3.2. Objetivos de la Propuesta

El planteamiento de los objetivos, aportan a la descripción detalladas del alcance esperado en la propuesta realizada, para fines de plasmar y facilitar en la toma de decisiones y a la vez permite dar una amplia visión de lo que se pretende lograr, así como identificar el seguimiento y control de las acciones planteadas.

3.2.1. Objetivo General

Plantear, desarrollar, implementar un modelo de gestión efectiva en la recepción de llamadas del call center del Banco Adopem, logrando efficientizar la operativa y aplicar el modelo competente para la recepción y salidas de llamadas, analizando a través mejoras y la automatización en el proceso de las llamadas que se reciben, con la finalidad de elevar el nivel de satisfacción de los clientes.

3.2.2. Objetivos Específicos

- ✓ Redefinir el modelo o proceso de recepción de llamadas de clientes
- ✓ Diseñar una estrategia que permita efectuar una atención ágil y oportuna ante las llamadas recibidas de clientes.
- ✓ Plantear un proceso de delimitación de tiempo tanto en las llamadas entrantes. (Inbound) como las llamadas salientes (outbound).
- ✓ Estructurar las llamadas para segmentación llamadas a clientes y llamadas a empleados o llamadas administrativas.

- ✓ Evaluar la utilización de plataformas alternas para trabajar en plan de contingencias en la asignación y respuesta a las solicitudes o requerimientos que se reciben en el Call Center, cuando sea necesario.
- ✓ Implementar un sistema que permita agilizar los procesos o registros operativos de los agentes del call center.

3.3. Plan de estratégico

Con la finalidad de lograr una gestión de negocios que apoye el crecimiento institucional, a través de la eficiencia y productividad de continuar impulsando el posicionamiento que ha traído consigo el Banco Adopem, durante sus 34 años, se han identificado los ejes o puntos que requieren mejoras en el área del call center del Banco, para promover un servicio de excelencia.

Sin ver afectado los lineamientos y estandarizaciones que exigen las regulaciones bancarias, y las normas de telecomunicaciones, con el plan estratégico definido se busca alcanzar los objetivos que han sido planteado, para lograr la perspectiva financiera del banco en cuanto a rentabilidad y a su vez lograr la satisfacción del cliente, impulsando o promoviendo rápidas respuestas y atenciones que deleiten al cliente, por la excelencia en el servicio brindado a través del call center.

El fortalecimiento de las capacidades del personal del call center, deberá incidir directamente en la prestación de los servicios bajo criterios de calidad y oportunidad a efectos de alcanzar altos niveles de satisfacción, fidelización y retención de los clientes.

El enfoque de gestión de calidad financiera, calidad y oportunidad en la prestación de los servicios, permitirán a su vez facilitar el crecimiento y el mayor posicionamiento de imagen del Banco como entidad líder y referente en las atenciones telefónicas y el servicio en la entidad micro finanzas Adopem, que complementa el reconocimiento que ya lo dispone a nivel internacional.

La calidad del servicio representa una ventaja comparativa en el call center de Adopem; es importante seguir enfocando en este aspecto con continuas mejoras.

La rapidez en el servicio es una fortaleza de Adopem; sin embargo de acuerdo a la encuesta la percepción de la mayoría de los clientes encuestados dicen debe mejorar en el call center la rapidez.

El plan estratégico conlleva puntos o factores a tomar en consideración para elevar o contemplar las estrategias planteadas, para esto se deberán revisar ciertos procesos o actividades en la operativa del call center, como son:

- ✓ Recepción llamadas de clientes (Inbound)
- ✓ Utilización de Script o saludo de bienvenida
- ✓ Conocimiento del personal de los productos o servicios del Banco
- ✓ Utilización del protocolo o guion de acuerdo al requerimiento del cliente
- ✓ Salida de llamadas de clientes (Outbound)
- ✓ Duración de llamadas, contemplando el cliente en línea
- ✓ Registrar las solicitudes o requerimientos recibidos
- ✓ Seguimiento realizado por el agente para las solicitudes o requerimientos solicitados por los clientes
- ✓ Respuestas efectivas o de calidad al cliente

- ✓ Utilización de script o saludo de despedida
- ✓ Utilización guion campaña de temporada en la despedida de llamadas

Tomando en consideración el plan estratégico planteado, se marcan las pautas a seguir en el desarrollo de las estrategias o plan de acciones para llevar a cabo el modelo de gestión de llamadas con la calidad esperada, por ende en el próximo punto se tratarán las estrategias esperadas.

3.3.1. Perspectiva Estratégica del Call Center

Apoyando el plan estratégico del Banco Adopem, las perspectivas estratégicas del call center, viene alineada al cumplimiento y alcance de las metas y objetivos propuestos para un mejor funcionamiento en el área o centro de atención a clientes, en dicho plan se enfocan los principales indicadores de rendimiento para la empresa, tales como:

- ✓ Generar rentabilidad
- ✓ Generar Ingresos
- ✓ Apoyar el crecimiento de la cartera de préstamo
- ✓ Apoyar el crecimiento en la cartera de Pasivo (Cuentas de Ahorros Certificados)
- ✓ Potencializar las atenciones en el cliente.
- ✓ Calidad de excelencia en el servicio
- ✓ Fomentar el compromiso de los empleados para el cumplimiento responsable de sus funciones.
- ✓ Fomentar la formación y crecimiento o carrera institucional del personal o recursos humanos

- ✓ Lograr la eficiencia operativa con el equipo de trabajo y herramientas requeridas.
- ✓ Alinear el plan de comunicación interna, a través de las ideas o sugerencias consensuadas a raíz del planteamiento de los clientes.
- ✓

Continuando la perspectiva del Banco, para contemplar los indicadores mencionados anteriormente, se ha tomado como referencia el enfoque de Cuadro de Mando Integral, esquema que recomienda que la guía de gestión de una organización se sustente en cuatro dimensiones:

- Clientes – Mercado
- Dimensión Financiera
- Procesos Internos – Estructura Organizacional–Tecnología
- Aprendizaje – Desarrollo Organizacional – Cliente Interno.

Las perspectivas planteadas, presentan en la base de la intervención el fortalecimiento institucional, logrando impactar en el proceso operativo del call center , la proyección es fortalecer sus competencias de compromiso y calidad en los servicios, de manera que se constituyan en elementos generadores de las iniciativas de mejora de la estructura organizacional, en los procesos operativos generadores de ingresos, así como las políticas internas apoyadas en las prácticas bancarias y de los call center para las atenciones,

El fortalecimiento de las capacidades deberá incidir directamente en la prestación de los servicios bajo criterios de calidad y oportunidad a efectos de alcanzar altos niveles de satisfacción, fidelización y retención de los clientes.

El enfoque de gestión de calidad financiera, calidad y oportunidad en la prestación de los servicios, permitirán a su vez facilitar el crecimiento y el mayor

posicionamiento de imagen del Banco como entidad líder y referente de las micro finanzas en República Dominicana, que complemente el reconocimiento que ya lo dispone a nivel internacional.

Es importante destacar que para la perspectiva estratégica en los objetivos del call center se va a requerir una coordinación mayor entre los insumos de la capacitación y la asistencia técnica para el personal o recursos humanos requeridos.

3.4. Plan de acción

Para lograr la ejecución del plan de acción como parte del cambio o reingeniería del call center, se amerita el empoderamiento y empuje de la alta dirección y mantener informado al consejo de directores con las acciones planteadas, ya que en el plan de acción se determinaran las acciones específicas, responsables del seguimiento en cada acción, tiempos específicos de tareas.

3.4.1. Identificación o planteamiento de los procesos operativos del call center

En este punto se exponen o plantean los procesos operativos que requiere el call center sean resaltados, para llevar a cabo de forma exitosa el plan de accion, se deberán contemplar los siguientes procesos operativos:

- a) Recepción de llamadas de cliente. Con la finalidad de determinar la capacidad operativa del Call Center de acuerdo a la demanda de llamadas entrantes (Inbound) o llamadas salientes (Outbound) y el tiempo promedio de la atención de llamadas, para este proceso es importante terminar lo siguiente:

- ✓ Evaluar la cantidad de llamadas recibidas en promedio a través de la central telefónica del call center por día y por mes
- ✓ Evaluar la cantidad de llamadas contestadas por día y por mes en el call center
- ✓ Evaluar la cantidad de llamadas perdidas por día y por mes en el call center.
- ✓ Evaluar la cantidad de llamadas atendidas por agente, por días y por mes.
- ✓ Evaluar la cantidad de llamadas perdidas por agente por día y por mes.
- ✓ Validar el tiempo promedio en la atención telefónica con un cliente en línea.

Para la evaluación de los tiempos mencionados anteriormente, se plantea validar por un periodo de 3 meses las solicitudes o registros que se capturan a través del documento compartido en Excel que utiliza actualmente los usuarios del call center, para la validación y generación, a través de la reporteria que se extraiga

b) A través de la central telefónica vía el centro de atención de llamadas o call center del Banco, se plantea recibir única y exclusivamente llamadas de clientes, por lo que se propone una línea independiente o alterna para la recepción de llamadas administrativas o llamadas a empleados, para lo cual se requerirá un personal para la atención exclusiva y canalización de llamadas administrativas o internas; para determinar este proceso se requerirá lo siguiente:

- ✓ Identificar la cantidad de llamadas administrativas u llamadas a empleados que se reciben por día y por mes, ya

que eliminando la recepción de este tipo de llamadas por el call center se eficientiza el proceso de atención de llamadas.

- ✓ Incluir personal o agente de call center para cubrir la demanda operativa.

c) Implementación de un sistema que permita registrar las llamadas de forma eficiente y mantener un mejor control y manejo del tiempo, en las solicitudes de clientes, evitando error humano en cuanto a datos a ingresar de clientes, evitando este sistema pérdida de tiempo y llamadas cuando se reciban solicitudes o requerimientos de un cliente existente en la base de datos del Banco, ya que el sistema deberá traer de forma automática los datos del cliente; a través del cual se lograría:

- ✓ Disminuir los tiempos promedios en las llamadas en línea.
- ✓ Agilizar los procesos o registros o solicitudes que se reciban en la operativa del día a día por los agentes del call center.
- ✓ Contar con una reporteria más precisa y contenida.

d) A través del equipo de auditoria monitorear la calidad de las llamadas, con la finalidad que las mismas cuenten con los requerimientos o scripts establecidos para lograr los estándares de tiempos esperados según planteamiento, para lograr esto se escucharían las grabaciones de las llamadas de clientes a través del IVR o sistema de la central en la cual se reciben y graban las llamadas de clientes; para esto se definirán los indicadores de calidad para el monitoreo de las llamadas, para lo cual se deberán:

- ✓ Establecer los indicadores de gestión de calidad, de acuerdo a los estándares de calidad con los cuales debe operar el área de atención de llamadas.

e) En caso de ser necesario activar plan de contingencias, antes imprevistos o situaciones que se pudieran presentar, con la finalidad de se pierdan llamadas o parar el proceso operativo del call center, por lo cual se deberán contemplar:

- ✓ Evaluar la utilización de plataformas alternas o archivos, tales como documentos o herramientas de Excel,
- ✓ Mantener en existencias head set u equipos adicionales o disponibles en existencias para suplir imprevistos ante equipos averiados.

Tabla 0-1 Plan de Acción

<u>Objetivos</u>	<u>Acción Estratégica</u>	<u>Responsable</u>	<u>Período de Ejecución</u>
Identificar y establecer los indicadores de gestión claves con los cuales debe operar el área de atención de llamadas	1. Implementar un Sistema de monitoreo. 2. Establecer un seguimiento semanal para verificar de los reportes o solicitudes realizadas por los clientes y evitar la duplicidad de los mismos. 3. Establecer indicadores que permitan cuantificar los procesos realizados en el departamento. 4. Crear una bitácora de seguimiento diaria, para realizar la verificación de las solicitudes del día. 5. Crear un sistema que emita una alerta inmediata si exceda la fecha límite de visita programada.	Tecnología Call Center	Sep-15
Incrementar la cartera de productos y servicios no financieros por ventanilla.	1. Redefinir las metas a los agentes en las campañas de los diferentes productos y servicio que se manejan a través del call center, entre las cuales se pueden resaltar: Campañas recuperación ex clientes, campaña de tu primer crédito, campañas de fidelización, campañas de cobros. 2. Capacitar al personal o agente del call center para aplicar las nuevas estrategias de ventas, promoción y publicidad de productos	Recursos Humanos / Call Center	Septiembre / Diciembre 2015
Determinar la capacidad operativa del Call Center de acuerdo a la demanda y el tiempo promedio de la atención de llamadas.	1. Evaluar la cantidad de llamadas perdidas por día. 2. Evaluar la cantidad de agentes operando para la recepción de llamadas Inbound. 3. Validar la cantidad de llamadas promedio recibidas por día 4. Evaluar de la cantidad de llamadas perdidas por agente 5. Validar el tiempo promedio en la atención telefónica con un cliente en línea.	Estadísticas / Inteligencia de Mercado	Septiembre / Diciembre 2015
Evaluar la utilización de plataformas alternas para trabajar la asignación y respuesta a las solicitudes o requerimientos que se reciben en el Call Center.	1. Alternativas Plan de contingencia ante caída del sistema. 2. Alternativas Enviar correo a los Encargados de las diferentes sucursales de solicitudes o requerimientos pendientes.	Call Center / Tecnología	Septiembre / Octubre 2015
Mejorar la eficiencia del personal mediante procesos de capacitación al 100% del personal, con un alcance no menor a 40 horas anuales por persona	Realizar periódicamente investigaciones de requerimientos de capacitación y formación, nuevas técnicas en atención telefónica.	Recursos Humanos	Agosto 2015 – Diciembre 2017
Incluir nuevo personal a call center	Evaluar procesos cadena de valor y procesos de apoyo y establecer indicadores para cuantificar Personal requerido	Recursos Humanos	Dic-15
Revisar proceso Operativo	Revisar procesos de generación de reportes e identificar posible duplicación de acciones en el sistema área.		
Supervisar o velar la calidad en el servicio de las llamadas	Implementar plan de supervisión y control del servicio	Auditoria	2015 - 2016

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Recursos Humanos

Para llevar a cabo un plan estratégico que cumpla con las necesidades requeridas, es importante contar con un equipo o personal de apoyo el cumplimiento de las acciones fijadas, en el plan de acción para lograr cubrir las expectativas de los clientes y lograr el servicio de excelencia esperado en el Call center del Banco, para lo cual se necesitaría personal de distintas áreas que intervienen en la toma de decisiones y el cumplimiento de las acciones definidas, para esto se requiere personal que será detallado a continuación:

- ✓ Personal de Asesoría
 - Consultores / asesores
- ✓ Personal de Tecnología
 - Gerente Tecnología
 - Analista / Técnico de Infraestructura Tecnológica
 - Analistas de Sistema
 - Soporte Técnicos
- ✓ Personal de Call Center
 - Gerente Call Center
 - Supervisor de call center
 - Agentes:
 - Recepción de llamadas (Inbound)
 - Salidas de llamadas (Outbound)
 - Analista de estadísticas / Inteligencia de Mercado
- ✓ Gestión Humana
 - Reclutamiento y selección
 - Capacitación y desarrollo del talento humano

3.5.1. Funciones de los Recursos Humanos o Personal requerido

Para llevar a cabo una estructura de personal en el proceso de implementación o mejoras en el área del call center, se plasman las funciones que deberá llevara a cabo el recurso humano personal requerido para cada asignación.

Consultor / Asesor: Experiencia, conocimiento y habilidad técnica en el área de call center para fines de ejecutar el proyecto bajo las funciones que les conciernen como cabeza del proyecto (Planificar, administrar el proyecto del call center, integrar las áreas que se relacionan en la operativa del call center, comunicar los avances de mejoras, seguimiento continuo a las actividades).

Gerente de Tecnología: En la realización de nuevas propuestas que impactan en la implementación de nuevos sistemas tecnológicos se requiere la opinión y validación del conocedor de todas las técnicas y herramientas tecnológicas necesarias para llevar a cabo una excelente implementación de un software o sistema, sus principales funciones apuntarían a (velar por la selección de un sistema acorde con las exigencias y demandas de las acciones estratégicas definida, supervisar o monitorear la perfecta ejecución del sistema a implementar).

Analista / Técnico de Infraestructura tecnológica: Experiencia en la instalación y cableado de redes relacionados a los equipos tecnológicos y nuevos sistemas que se implementaran en el call center, la función principal del analista o técnico contratado es lograr una buena instalación a nivel de infraestructura de red, administrar las redes y cableados, mantener monitorear y reparar cualquier fallo de momento, respaldo para la infraestructura de redes, implementar políticas de seguridad, para el funcionamiento preciso de la

estructura de acuerdo a los requerimientos del call center, para la operativa diaria.

Analista de sistema: Personal calificado para ejercer esta función, ya que debe ser una persona abierta y receptiva ya que en momentos sirve de consultor ante los nuevos diseños y desarrollos realizados, en este proceso de implementación, se encargara de (Planificar y analizar los diseños del sistema a implementar), es responsable de identificar y reportar anomalías al en los sistemas a implementar al gerente de tecnología.

Soporte Técnico: Conocimiento en problemas tecnológicos como son prendido y apagado de equipo, subida de sistema en equipos tecnológicos, head set sin escucha, ya que sus funciones o tareas principales es dar soporte al área del call center y servir de ayuda ante cualquier imprevisto tecnológico que se presente en el dicha área, es responsabilidad determinar la causa del problema o imprevisto presentado para la solución inmediata con la finalidad de no ver afectada la operativa diaria, de igual forma le compete cotizaciones para la compra de aplicaciones y equipos que sean requerido dígame: (Head set, teclados, interruptores, ups)

Gerente de Call Center: Encargado de velar que se cumplan las acciones estratégicas definida o planteada por la alta gerencia para fines del cumplimiento de las metas de la empresa, se encarga de validar los reportes estadísticos para la toma de decisiones y presentar a miembros de la gerencia, para los fines que amerite la alta gerencia.

Supervisor Call Center: Experiencia en el manejo de equipo y receptivo ante el cambio, que mantenga el control de los nuevos procesos a realizar, ya que es el personal responsable de(Guiar, apoyar, asistir a su equipo de trabajo, definir

estrategias y organizar los trabajos, verificar los trabajos diarios del equipo del call center, distribuir las asignaciones a los representantes o agentes del call center, mantener un excelente clima laboral en el equipo, generar los diferentes reportes diarios y mensuales para el seguimiento, presentación de resultados a la gerencia del departamento o área de call center).

Analista de estadística o Inteligente Call Center: Experiencia y practica de análisis, manejo de Excel avanzado, tablas dinámicas, base de datos, formulas, graficas, cruces de información, para el proceso de levantamiento, identificación o detención, propuesta de mejoras y presentación, deberá retroalimentar al supervisor de call center o en su defecto a los agentes del call center sobre los hallazgos y mejores prácticas a aplicar.

Agente llamadas entrantes (Inbound): Sera la persona responsable de responder las llamadas entrantes de los clientes para atender las solicitudes de préstamos, quejas y diferentes tipos de reporte o solicitudes que lo amerite el cliente, a través de la central telefónica, proporcionar un servicio al cliente con alto nivel de calidad, dígase cortesía y amabilidad, de igual forma atender las consultas.

Agentes llamadas salientes (Outbound): Sera el personal responsable de realizar las llamadas salientes en las distintas campañas de promoción y publicidad que realice el Banco, entre esas campañas se resaltan (Encuestas de satisfacción por el servicio al cliente, campañas de gestión de cobros, recuperación de cliente, campañas de renovación de préstamos, campañas de tu primer crédito, campañas de Ex clientes, recordatorio delas fechas vencidas y próximas a vencer).

Reclutamiento y selección de personal: Sera responsabilidad del personal de reclutamiento y selección contratar el recurso humano necesario para poner en marcha la implementación y ejecución del modelo de gestión de servicio al

cliente esperado, de igual forma se encargara, para cumplir con un proceso de selección lo más idóneo de acuerdo a lo esperado por la institución, deberá contemplar: (los requisitos de acuerdo al puesto requerido, validación de pruebas, entrevistas selección, pruebas médicas, decisión de contratar, inducción a través del manual de ética institucional, manejo de incentivo)

Capacitación y desarrollo del talento humano: Sera el personal responsable de coordinar la logística de capacitación a llevar a cabo durante el proceso de implementación y mejoras en el call center, es su responsabilidad diseñar estrategias de capacitación, establecer la coordinación para la logística y el programa a llevarse a cabo, levantar información subjetiva sobre el nivel de aprendizaje adquirido por el personal capacitado, diseñar el programa de capacitación de acuerdo a los nuevos requerimientos y estrategias del call center).

3.6. Recursos Tecnológicos

Con la finalidad de llevar a cabo una propuesta efectiva en cuanto a las demandas de los clientes, se requiere contar con recursos tecnológicos que apoyen el logro de las propuestas definidas en el plan de acción, soportado en el plan estratégico del Call Center, los recursos tecnológicos a considerar necesarios, se contemplan:

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| ✓ El Computador | ✓ Sistema de call center |
| ✓ Comunicación de datos | Gotautodial |
| ✓ IVR | ✓ Head Set con la calidad |
| ✓ CRM | requerida |

3.7. Recursos Financieros

Para ejecutar esta propuesta como en todo proyecto es necesario contar con los recursos económicos para poder llevar a cabo la implementación de manera efectiva, la finalidad de los recursos financieros es de fondear o aportar los recursos necesarios para la implementación de estrategia, en este sentido recurriremos a fondos tanto internos como externos en bancos nacionales y extranjeros para esto podríamos estar amparados de diferentes fondos de inversión como son (BHD Valores, Puesto de bolsa).

3.7.1. Costos de Ejecución

Para fines de contar con los consultores con experiencia de las mejores prácticas en los call center a nivel de la banca se deberá contar con 2 consultores por un periodo de 3 meses, estimando un costo de RD\$ 300,000.00 considerando los honorarios y comisiones que contemplan o representan RD\$ 100,000.00 mensual, donde con los cien mil el consultor deberán cubrir su alojamiento y alimentos o refrigerios.

Pago por concepto de asesoría en 6 meses de quinientos mil pesos, RD\$ 500,000.00, lo cual asciende al monto de ochocientos mil pesos RD\$ 800,000.00 por concepto de asesoría a las mejores prácticas que garantizara una excelente gestión en el call center del Banco.

Sistema o software que se utilizara en el call center es el gotoadial y CRM, para manejos en call center bancarios, en este se contempla un costo de ochocientos cincuenta mil pesos RD\$ 850,000.00 para la implementación.

Pago de digitación e impresión de material gastable por concepto de documentación que serán requeridas para el proceso de capacitación y desarrollo se contemplan setenta y cinco mil pesos RD\$ 75,000.00.

En cuanto a la inversión de los recursos tecnológicos, dígase inversión en software o sistema a utilizar se contempla un millón quinientos cincuenta mil pesos RD\$ 1, 550,000.00.

El costo en cuanto a la logística de capacitación y gastos de materiales gastables y refrigerios, se contempla trescientos treinta y cinco mil pesos RD\$ 335,000.00.

Para otros gastos e imprevistos que se puedan presentar, se contemplan cien mil pesos RD\$100,000.00, los cuales garantizarían cualquier requerimientos de momento que no se haya contemplado.

Para una muestra de los costos que contemplarían la ejecución de la gestión de mejora, presentado anteriormente a continuación se figura el cuadro con los presupuestos o montos estimados en cada partida, clasificado de acuerdo al tipo de recurso utilizado.

Tabla 0-1 Presupuesto Estimado

Monto Estimado				
Recursos Propios			2,000,000.00	
Recursos Externos			1,000,000.00	
Total Ingresos			3,000,000.00	
Gastos Generales:				2,785,000.00
Recursos	Descripción	Cantidad	Costo Unidad	Total Costo
Humanos	Honorarios de los Consultores	2	150,000.00	300,000.00
	Pago De Asesores	2	250,000.00	500,000.00
Tecnológicos	Software / Sistema	1	850,000.00	850,000.00
	Equipos Tecnológicos	5	140,000.00	700,000.00
Materiales	Pago digitación, impresión	50	1,500.00	75,000.00
	Capacitación a equipo, locales, profesores	5	52,000.00	260,000.00
	otros gastos	0	100,000.00	100,000.00
Total Egresos			1,543,500.00	2,785,000.00

Fuente: Elaboración Propia por análisis de precio realizado

En el resumen del cuadro o tabla 0.2, se plantean los costos en que incurrirían para la implementación y ejecución del call center, para sustentar la ganancia o retorno de inversión que se estima lograr dicho retorno invirtiendo en las mejoras necesarias para incrementar el nivel de productividad, con la intención de garantizar todo lo mencionado anteriormente, ejecutando las mejoras, o llevando a cabo las acciones y estrategias a través de una ejecución efectiva, se lograría un retorno de la inversión de 6.18, como se muestra en el cuadro siguiente:

ROI: Es el retorno de la Inversión o costos

Formula del ROI = ((Beneficio – Inversión) / Inversión)

Tabla 0-2 Retorno de Inversión

Retorno de inversión	
Costo de Ejecución	RD\$2,785,000.00
Beneficios o ganancias	RD\$20,000,000.00
Retorno de la inversión	6.18

Fuente: Elaboración propia por análisis realizado

3.8. Ventajas y desventajas de la implementación de mejoras

Para lograr los objetivos o metas trazadas en la implementación es llevar a cabo las acciones definidas y contempladas, de hecho es tan importante presentar las ventajas y desventajas de la implementación de mejoras.

Ventajas

- ✓ Fidelizar clientes, a través de un excelente atención en el servicio en la recepción de llamadas, que deleite al cliente.
- ✓ Evitar pérdidas de llamadas en el call center
- ✓ Segmentación de llamadas de clientes como llamadas de administrativas, logrando evitar pérdidas de llamadas en atender llamadas administrativas.
- ✓ Fomentar la carrera institucional o experiencia en cambios del personal
- ✓ Aumentar el número de negocios recibidos a través de la central telefónica (recepción solicitudes de los diferentes productos y servicios).
- ✓ Incrementar las metas y proyecciones para el cumplimiento más efectivo.
- ✓ Automatización de los procesos manuales, lo cual evitaría incurrir en errores humanos.

Desventajas

- ✓ Resistencia al cambio, debido a nuevos ajustes y procesos que se presentaran.

En este capítulo III se plasmaron las propuestas de mejoras para la implementación de un modelo de gestión de servicio al cliente, en el call center del Banco Adopem, que evitaría la pérdidas de llamadas entrantes e incrementaría la productividad del negocio, a través de las solicitudes que se reciben por este medio de comunicación como lo es la central telefónica, en este mismo orden se dieron a conocer las distintas acciones que se deberán llevar a cabo durante el tiempo de ejecución, donde se enfatiza la importancia del involucramiento de la alta gerencia, directivos, mandos medios, y todo el personal del Banco, para efectuar y lograr con éxito los resultados de incrementos esperados.

CONCLUSIÓN

Con la implementación del modelo de gestión de calidad recomendado en el call center del banco se estima optimizar recursos y lograr crear más clientes leales a través de la fidelización con las mejoras significativas que se presentaron para incrementar la demanda de servicio de calidad reduciendo así el nivel de insatisfacción de los clientes, lo cual se hizo necesario tomar medidas o acciones correctivas que garantizaran la excelencia en la calidad del servicio.

Esta implementación dispuso de mejoras significativas, incrementara el nivel de satisfacción de los clientes, incrementando resultados que apoyaran en la captación de nuevos clientes y fidelizando los clientes existentes; reduciendo o eliminando las inconformidades e incomodidades de los clientes.

Con la implementación de los temas planteados se considera de suma importancia un seguimiento constante en cuanto a la operativa diaria por parte del supervisor del call center, y a su vez revisiones semanales, mensuales o eventuales, que garanticen el correcto funcionamiento.

A raíz de las estrategias planteadas pueden lograr excelentes resultados, para esto se deberá contar con un personal comprometido al logro de resultados y bien capacitado, como se planteó en el plan de acción.

De igual forma el departamento de control interno u auditorio deberá realizar visitas periódicas, así como visitas sorpresas al área del call center, para asegurar que los nuevos procesos y adecuaciones se lleven a cabo de manera exitosa.

RESUMEN

Esta tesis fue creada con la ideología de implementar un plan de servicio al cliente, en el área de recepción de llamadas, en la atención telefónica de calidad a clientes evitando pérdidas de llamadas, que le permita a un call center tomar de modelo para ejecuciones futuras.

Se plantearon estrategias de mejoras, enfocadas en la excelencia y calidad en el servicio, analizando capacidad operativa o demanda del call center, con miras de enfoque estratégico en lograr clientes leales que aporten al logro excelente en las atenciones telefónicas.

Con la implementación de un sistema tecnológico que apoye la demanda y capacidad operativa del call center, se asegura o garantiza una agilidad en cuanto a registros necesarios, ya sea de las solicitudes, demandas o requerimientos de los clientes soportando una capacidad operativa lógica.

Bibliografía

es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci3n_al_cliente. (s.f.). Obtenido de es.wikipedia.org/wiki/Servicio_de_atenci3n_al_cliente.

Evans & Lindsay . (2008). *Administracion y control de calidad*. Mexico: Thomson/South-Western.

FERNÁNDEZ, J. T. (1 de Diciembre de 2010). *Dialnet-MetodologiaParaLaSimulacionDeCentrosDeLlamadas*. Obtenido de Downloads/Dialnet-MetodologiaParaLaSimulacionDeCentrosDeLlamadas-3951276.pdf: file:///C:/Users/Iarizamarsel/Downloads/Dialnet-MetodologiaParaLaSimulacionDeCentrosDeLlamadas-3951276.pdf

Kotler, a. ". (2013). *Fundamentos de marketing*. Mexico: Mexicana. Reg. Núm. 103.

Nivar, a. (27 de Enero de 2015). La República Dominicana cuenta con más de 35,000 empleos directos en call centers. *La República Dominicana cuenta con más de 35,000 empleos directos en call centers*, pág. Portada.

Reservados, Derechos. (1 de julio de 2006). <http://www.promonegocios.net>. Recuperado el 24 de Mayo de 2015, de <http://www.promonegocios.net>: <http://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

www.bancoadopem.com.do. (s.f.). Recuperado el 2 de Junio de 2015, de www.bancoadopem.com.do/serve/listfile_download.aspx?id=1459&num=1: http://www.bancoadopem.com.do/serve/listfile_download.aspx?id=1459&num=1

ANEXOS

SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, Lariza M. Almonzar, cédula 001-1531985-7, matrícula de la
Universidad APEC 20132383, estudiante de término del programa de Maestría
Gerencia y Productividad, 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 Estrategia Recepción Comodos en el call center

 (Firma)

Yo, Mercades Cevalde de Bros - Graico (nombre de quien autoriza)
Presidente Ejecutiva (cargo que ocupa), cédula 001-0100610-4, 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.

 (Firma y sello)

Encuestas dirigida a los clientes del Banco ADOPEM

1. Tiempo conociendo el Banco

- a) Menos de un año
- b) De 1 a 3 años
- c) De 4 a 8 años
- d) Más de 9 años

2. Tipo de transacción que realizo la última vez que visito el Banco.

- a) Solicitar Préstamo
- b) Desembolso de préstamo
- c) Pago de Préstamo
- d) Solicitar cuenta de ahorros

3. Tiempo promedio de duración en la transacción que realizo

- a) 2-5 Minutos
- b) 6-10 Minutos
- c) 11-15 Minutos
- d) Más de 30 minutos

4. Como considera el tiempo de duración en la sucursal

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

5. Cuál es su grado de satisfacción, con la atención que recibió de uno de los representantes del Banco

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

6. Como visualizo la apariencia de la sucursal en cuanto a limpieza

- a) Sucia
- b) Limpia
- c) No lo note

7. Como califica la presencia o imagen de vestimenta del representante que le atendió.

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

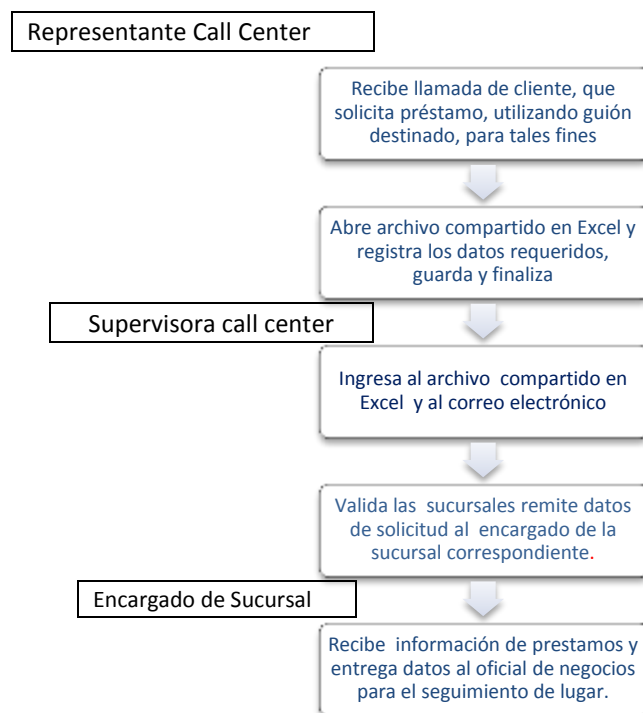
8. Como considera la ubicación de la sucursal

- a) Excelente
- b) Buen
- c) Regular
- d) Malo

9. Que aspecto considera usted, debe mejorar el Banco

- a) Las atenciones en el Call Center
- b) bajar tasa de interés
- c) Mejorar el servicio en caja
- d) Mejorar el servicio en Plataforma
- e) Lanzar nuevos productos
- f) Mejorar la tecnología (Internet Banking)

Anexo 2. Diagrama de Flujo Recepción llamadas clientes en Call Center



Anexo:- 3 Reporte Medición de tiempo

Selected Campaign: 40830378 - Inbound Campaign - 2013-12-06

Date Range: 2015-06-24 00:00:00 to 2015-06-24 23:59:59

Full Name	ID	Calls	Time	Pause	» Avg	Wait	» Avg	Talk	» Avg	Dispo	» Avg	Wrap-Up	» Avg	Customer	»
eguzman	eguzman	34	3:37:09	0:15:45	0:00:28	2:09:34	0:03:49	1:09:10	0:02:02	0:02:40	0:00:05	0:00:17	0:00:01	1:08:53	0
kramirez	kramirez	77	8:40:28	1:12:47	0:00:57	5:26:50	0:04:15	1:57:58	0:01:32	0:02:53	0:00:02	0:00:21	0:00:00	1:57:37	0
lvallejo	lvallejo	30	3:41:19	0:07:42	0:00:15	2:18:03	0:04:36	1:11:44	0:02:23	0:03:50	0:00:08	0:01:47	0:00:04	1:09:57	0
TOTAL	AGENTS: 3	141	15:58:56	1:36:14	0:00:41	9:54:27	0:04:13	4:18:52	0:01:50	0:09:23	0:00:04	0:02:25	0:00:01	4:16:27	0