

# **UNIVERSIDAD APEC (UNAPEC)**



**ESCUELA DE GRADUADOS**

**MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

**Monografía para Optar por el Título de  
Maestría en Gerencia y Productividad**

**“PROPUESTA PARA ASEGURAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD EN UNA  
EMPRESA DEDICADA A TELESERVICIOS. CASO: PROYECTOS SCOTIABANK  
Y BANCO POPULAR DOMINICANO”**

**Licda. YRISBEL PARMENIA HIDALGO VASQUEZ**

**2002-0127**

**Asesor: Edda Freites, MGM**

**Santo Domingo, D.N.  
AGOSTO 2009**

## INDICE TEMATICO

### AGRADECIMIENTOS

### DEDICATORIAS

### INTRODUCCION

|                                                                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>I. Histórico de la Empresa Newtech S.A.....</b>                                                                                 | <b>1</b>  |
| 1.1 Breve Reseña de la Empresa Newtech, S. A.....                                                                                  | 1         |
| 1.2 Misión.....                                                                                                                    | 2         |
| 1.3 Visión.....                                                                                                                    | 2         |
| 1.4 Valores.....                                                                                                                   | 2         |
| 1.5 Organigrama General de la empresa Newtech, S.A.....                                                                            | 3         |
| <b>II. Descripción de los Proyectos de la empresa Newtech, S.A.....</b>                                                            | <b>4</b>  |
| 2.1. Proyecto Banco Popular. Naturaleza, estructura, operaciones.....                                                              | 4         |
| 2.2. Proyecto Banco Scotiabank. Naturaleza, estructura, operaciones.....                                                           | 13        |
| <b>III. Descripción de los Procedimientos de Producción de los Proyectos;<br/>Banco Popular Dominicano y Scotiabank.....</b>       | <b>17</b> |
| 3.1. Descripción procedimientos productivos Proyecto Banco Popular.....                                                            | 17        |
| 3.2. Descripción procedimientos productivos Proyecto Banco Scotiabank...                                                           | 18        |
| <b>IV.Descripción de los Procedimientos de Control de Calidad de los<br/>Proyectos; Banco Popular Dominicano y Scotiabank.....</b> | <b>21</b> |
| 4.1. Descripción procedimientos de calidad Proyecto Banco Popular.....                                                             | 21        |
| 4.2. Descripción procedimientos de calidad Proyecto Banco Scotiabank.....                                                          | 30        |

|                                                                                                                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>V. Identificación de Requerimientos Sistemas Productivos y Sistemas de Calidad.....</b>                                                                           | <b>44</b> |
| 5.1. Requerimientos dentro de Sistemas Productivos Proyecto Banco Popular.....                                                                                       | 44        |
| 5.2. Requerimientos dentro de Sistemas Productivos Proyecto Banco Scotiabank.....                                                                                    | 47        |
| 5.3. Requerimientos dentro de Sistemas de Calidad de Proyecto Banco Popular.....                                                                                     | 52        |
| 5.4. Requerimientos dentro de Sistemas de Calidad de Proyecto Scotiabank.....                                                                                        | 71        |
| 5.4.1 En función a la planilla de Televentas; Introducción, Sondeo, Exposición de Beneficios Potenciales, Manejo de Objeciones, Afianciamiento, Cierre de venta..... | 71        |
| 5.4.2 Política de empleados Públicos/Privados.....                                                                                                                   | 78        |
| 5.4.3 Política de Profesionales Independientes/Autónomos.....                                                                                                        | 79        |
| <b>VI. Propuestas para Mejorar y Sostener la Productividad.....</b>                                                                                                  | <b>80</b> |
| 6.1 Selección y captación de Teleoperadores.....                                                                                                                     | 81        |
| 6.2 Reconocimiento de factores críticos de éxito.....                                                                                                                | 83        |
| 6.3 Soporte Técnico.....                                                                                                                                             | 85        |
| <b>VII. Pautas para la Implementación de mejoras productivas.....</b>                                                                                                | <b>87</b> |
| 7.1 Implementación de mejoras en selección y captación de Teleoperadores.....                                                                                        | 87        |
| 7.2 Mejoras para los factores críticos de éxito.....                                                                                                                 | 93        |

|                                                      |     |
|------------------------------------------------------|-----|
| 7.3 Implementación mejoras para soporte técnico..... | 101 |
|------------------------------------------------------|-----|

## **VIII. Herramientas Propuestas para Mejorar y Sostener los Sistemas de Calidad.....107**

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.1. Herramientas propuestas para mejorar y sostener los sistemas de calidad Proyecto Banco Popular..... | 107 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| 8.1.1. <i>Diagramas de Flujo</i> ..... | 107 |
|----------------------------------------|-----|

|                                          |     |
|------------------------------------------|-----|
| 8.1.2 <i>Hojas de verificación</i> ..... | 108 |
|------------------------------------------|-----|

|                                |     |
|--------------------------------|-----|
| 8.1.3 <i>Histogramas</i> ..... | 109 |
|--------------------------------|-----|

|                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 8.2. Herramientas propuestas para mejorar y sostener los sistemas de calidad Proyecto Banco Popular..... | 110 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| 8.2.1 Graficas dinámicas y de control..... | 110 |
|--------------------------------------------|-----|

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 8.2.2 Diagrama de pareto..... | 111 |
|-------------------------------|-----|

|                                   |     |
|-----------------------------------|-----|
| 8.2.3 Diagramas causa-efecto..... | 111 |
|-----------------------------------|-----|

## **IX. Pautas para la Implementación de mejoras en los Sistemas de Calidad.....113**

|                                                                                                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.1 Pautas para la implementación de mejoras en los sistemas de calidad Proyecto Banco Popular..... | 113 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                              |     |
|----------------------------------------------|-----|
| 9.1.1 Implementación diagramas de flujo..... | 113 |
|----------------------------------------------|-----|

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| 9.1.2 Implementación hojas de verificación..... | 116 |
|-------------------------------------------------|-----|

|                                       |     |
|---------------------------------------|-----|
| 9.1.3 Implementación histogramas..... | 118 |
|---------------------------------------|-----|

|                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 9.2 Pautas para la implementación de mejoras en los sistemas de calidad Proyecto Scotiabank..... | 120 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| 9.2.1 Implementación de graficas dinámicas y de control..... | 120 |
|--------------------------------------------------------------|-----|

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| 9.2.2 Implementación de diagramas de pareto..... | 122 |
|--------------------------------------------------|-----|

|                                                  |     |
|--------------------------------------------------|-----|
| 9.2.3 Implementación diagramas causa-efecto..... | 124 |
|--------------------------------------------------|-----|

**BIBLIOGRAFIA**

**CONCLUSIÓN**

**RECOMENDACIONES**

**ANEXOS.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios**, porque sin sus bendiciones y su protección nada de lo que vivo sería posible. **EL** ha querido que convirtiera uno de mis sueños en una realidad; la conquista de otra meta. Gracias por las bendiciones que haz dado a mi vida!!.

**A mi familia**; Mami, Elvis, Junior, Richie, Jetta (incluyendo a mis cuñis) y a mis sobrinos (todos), por ser quienes llenan de buenos momentos mis días, por aportar a mi crecimiento y por todo lo que me han brindado de manera incondicional. Los amo. Te toca jetta!.

**A Chris**, por ser un soporte para mi, un alentador constante y el amor que siempre quise tener.

**A mis compañeros de labor**, quienes con informaciones aportaron al desarrollo de este proyecto, Muchas Gracias!

## **DEDICATORIAS**

A quienes temas como este les llegue a interesar; para quienes el mundo de teleservicios les resulte atractivo y prometedor. Dedico en especial este esfuerzo, a quienes tienen un objetivo que lograr y no se detienen hasta alcanzarlo, a quienes con ejemplo de vida y compromiso motivan a quienes tienen alrededor. Por su empuje y valía!

## **INTRODUCCION**

Las empresas de teleservicios son una importante fuente de empleo en la Republica Dominicana. Las grandes corporaciones ven en los canales outsourcing un potencial a explotar a largo plazo. Cada día, mas y mas instituciones externas abren sus puertas y para el cumplimiento de sus objetivos contratan un amplio personal. La externalización de las operaciones operativas les permite a las instituciones economizar costos, delegar responsabilidades y desarrollarse en otros ámbitos organizacionales.

Para los centros outsourcing como Newtech, S.A., poder garantizar a las instituciones que les contrata un compromiso productivo y de calidad es un reto. La competitividad en el mercado de teleservicios es amplia, y las debilidades que pueda presentar NT en los procesos productivos y de calidad marcan la diferencia en su propia gestión.

En el presente proyecto, se presentan pautas y herramientas que sirven de apoyo al área administrativa para la optimización de sus procesos. De cara al futuro, la toma en consideración de estas fuerzas de apoyo gerencial aportara a la posición competitiva de la institución en la industria donde desarrolla sus operaciones.

*"Propuesta para asegurar la productividad y la calidad en una empresa  
dedicada a teleservicios. Caso: Proyectos Scotiabank & Banco  
Popular, Newtech, S.A. 2009"*

## **I. Histórico de la Empresa Newtech S.A.**

### **1.1. Breve Reseña de la Empresa Newtech, S. A**

La empresa de teleservicios Newtech, S.A. fue fundada en el año 2005 como compañía por acciones, desde sus inicios ha estado conformada por un consejo administrativo fundamental. Este comité esta compuesto por seis personas o socios, quienes han ido elaborando planes estratégicos para la institución año tras año con la finalidad de a largo plazo hacer de ella una de las principales soluciones de teleservicios en la Republica Dominicana.

En su primera etapa de operación contaba con un personal reducido a menos de 100 personas (incluyendo su plataforma operativa) y desde entonces han ido creciendo en su composición de recursos humanos. En esta etapa embrionaria trabajaron básicamente dos proyectos productivos; uno de ellos orientado al mercado de teleservicios de televisión por cable y un segundo proyecto de captación de clientes a través de teleservicios Scotiabank.

A la fecha cuenta con mas de 600 empleados y maneja 5 proyectos de teleservicios simultáneamente, dando a conocerse en el mercado dominicano como una de las instituciones en desarrollo mas sobresalientes dentro de su área.

La naturaleza de las operaciones en Newtech, S,A, especialmente dentro de cada uno de sus proyectos, es distinta, dando lugar al surgimiento de una empresa diversificada en relación a su oferta de servicios. Esto la ha mantenido en el mercado y es lo que ha influido en su crecimiento sostenido.

## **1.2. Misión**

Crear diariamente una relación de sociedad estratégica con los clientes para incrementar el valor de las interacciones con cada uno. De esta manera, desarrollar relaciones mutuas perdurables a través del tiempo de logros recíprocos.

## **1.3. Visión**

Ser la empresa de teleservicios externo y tecnología numero uno en el mercado dominicano. Ser la opción principal de aquellas empresas en crecimiento y expansión que buscan recursos externos de credibilidad y competitividad constante ofreciendo servicios y asesorías de excelente calidad.

## **1.4. Valores**

Integridad.

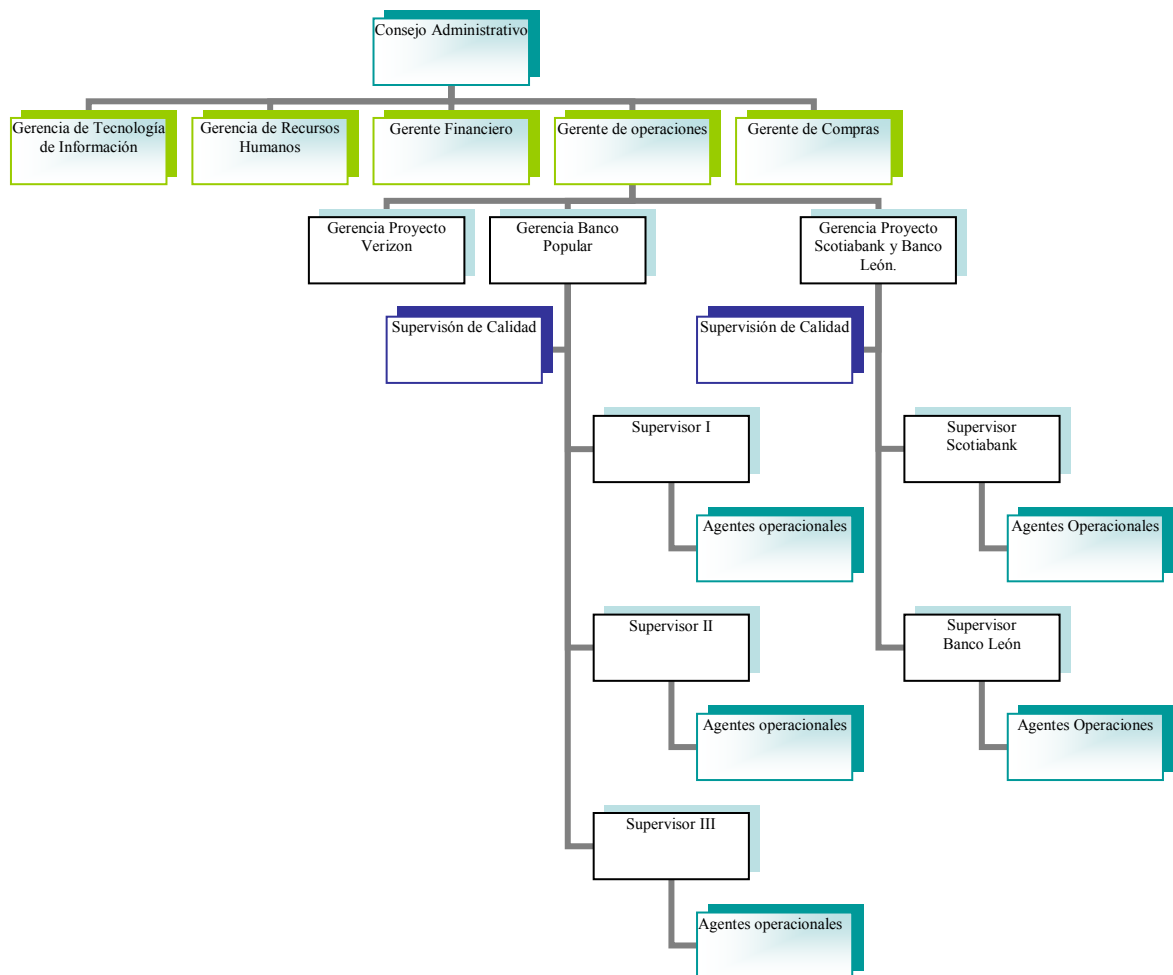
Dedicación.

Compromiso.

Entusiasmo.

Trabajo en equipo.

## 1.5. Organigrama General de la empresa Newtech, S.A.



## **II. Descripción de los Proyectos de la empresa Newtech, S.A.**

### **2.1. Proyecto Banco Popular. Naturaleza, estructura, operaciones.**

#### **Naturaleza**

El proyecto Banco Popular dentro de la empresa Newtech, S.A. esta orientado a la captación de clientes potenciales para el grupo financiero BPD (Banco Popular Dominicano). A través del uso de herramientas de comunicación (teléfonos, headsets, computadores, fax) los integrantes de esta unidad operativa día a día se encargan de, mediante técnicas de ventas, informaciones relacionadas a clientes, manejos de objeciones y demás, captar nuevas cuentas de negocios para la institución que dentro de NT (Newtech) representan.

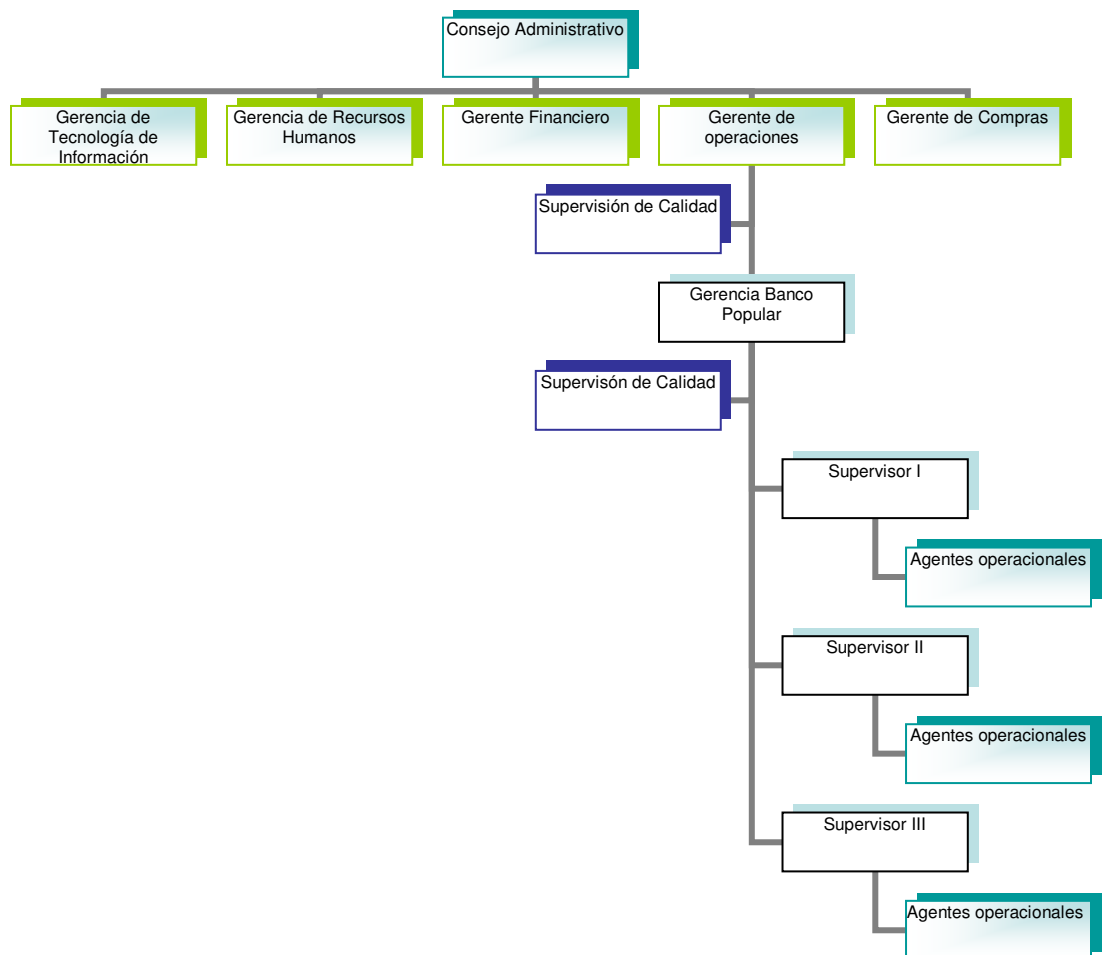
La unidad de ventas de T/C (tarjetas de crédito) dentro del proyecto Popular/Newtech, requiere contar con personas altamente competitivas, esto así por el empuje especial con que cuenta la conquista de nuevos clientes potenciales en esta área. Por ello, sus responsables reconocen la importancia de esta área de servicio y la definen como un elemento prioritario para la buena gestión de la empresa en general.

El departamento de ventas del proyecto Banco Popular centra sus objetivos en la fuerte competencia existente en el mercado y en lograr adquirir nuevos clientes para así mantener la cartera de asociados de la institución bancaria a niveles elevados y mejorar de esta manera el nivel competitivo de sus integrantes.

## Objetivos Generales

- Aumentar la cartera de clientes del Banco Popular en sus distintas carteras de productos.
- Mantener a largo plazo la relación entre ambas empresas, con esto extender las operaciones que maneja Newtech, S. A., en representación de la empresa financiera.
- Adquirir dentro del mercado de teleservicios externos una posición empresarial de gran productividad y niveles de calidad.

## Estructura



La estructura de la empresa NT a nivel general es divisional. Es decir, esta presente la departamentación en base a los clientes que tienen, quienes más que clientes son considerados socios estratégicos. Cada división responde a un proyecto; tienen autonomía, tienen capacidad para tomar decisiones referentes a sus productos comercializados, a su mercado o a su área geográfica.

La división Proyecto BPD tiene como responsabilidad realizar todas las funciones necesarias para servir correctamente a sus clientes y a su mercado. La alta dirección controla la actuación de cada una de las divisiones, normalmente a través de normalización de resultados. Realizando además funciones de apoyo centralizadas y suele nombrar y sustituir a los directores (gerentes) de cada división.

El proyecto BPD cuenta con supervisores, analistas de calidad, agentes operativos y una gerencia superior de control. Cada sección tiene responsabilidades, funciones, objetivos y parámetros de desempeño que deben alcanzar.

## **Operaciones**

### **Procedimientos y Procesos**

En primera instancia, luego de trazadas las estrategias y después de tener claro los objetivos a lograr; se selecciona el personal operativo que llevara a cabo las actividades del negocio de teleservicios dentro del proyecto. Al momento de seleccionar un recurso, el departamento de Recursos Humanos inicia una búsqueda de prospectos que cumplan los requerimientos de puestos y este departamento traspasa a la gerencia de operación la decisión final de contratación.

Básicamente, para estas posiciones operativas se solicitan personas con la capacidad de manejar todo tipo de objeciones que pudieran nacer en los clientes contactados. Además, se valora sobremanera la habilidad de utilizar en todo momento, un nivel de cortesía telefónica constante sin importar las situaciones presentadas.

De mano a estos requerimientos esenciales, se busca en los nuevos integrantes de la empresa la capacidad de manejar eficazmente los sistemas de información y tecnológicos a su disposición. Es decir, aquellos necesarios para la realización de cada campana (proyectos pequeños dentro del proyecto general BPD).

## **Procesos**

Luego de contar con el personal idóneo dentro del departamento BPD, se inicia la realización de las operaciones diarias planeadas por los niveles gerenciales operativos.

La jornada de trabajo se divide en dos turnos, el primer turno es matutino de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. y la segunda jornada tiene un horario de 5:00p.m. a 9:00 p.m. Ambos turnos laboran de lunes a viernes e intermitentemente laboran los sábados de 9:00 a.m. hasta las 5:00 p.m.

Las actividades realizadas por el proyecto son como siguen:

1-Ventas

2-Encuesta

3-Retención

4-Notificación

Dentro del conjunto de actividades citadas anteriormente, se considera que el área de ventas es la de mayor fuente de captación de clientes dentro del proyecto.

### **Ventas**

El departamento de ventas del proyecto BPD en Newtech, S.A. esta compuesto por diferentes campañas (operaciones), estas se distribuyen de la siguiente manera:

**Ventas de tarjetas de crédito (T/C) P-12**, las actividades realizadas en estas campanas están destinadas a lograr un contacto exitoso con los clientes existentes dentro del BPD. Cuando se menciona “contacto exitoso” se busca con ellos ampliar el índice de clientes con más productos de la misma institución bancaria. Los productos ofrecidos en esta campana se adaptan perfectamente a las necesidades de los clientes.

**Ventas de tarjeta de crédito piloto (T/C) P-72**, esta campana esta dirigida a clientes que no tienen ningún producto con el banco BPD (contacto frío). Los productos ofrecidos en ella cuentan con los mismos beneficios mencionados anteriormente.

**Ventas de Extracrédito P-71**, Ofrece a los clientes existentes oportunidades crediticias atractivas. Esta enfocado a la consecución de clientes en el área de prestamos o extracrédito bancario.

**Ventas de San Popular P-52**, esta campana esta dirigida a los clientes existentes del banco. Específicamente hacia aquellos que tienen cuentas nominas con el BPD, esos clientes que estuvieron ahorrando con una cuenta de origen y una cuenta de destino por un periodo de tiempo establecido y un monto fijo ya sea semanal quincenal o mensual. El beneficio que promueve esta

campana en sus prospectos es la posibilidad de llevar un plan de ahorro a través del tiempo (6 meses en adelante) con un monto y una frecuencia acordes a las necesidades identificadas en los clientes.

**Venta de San Popular P-54,** esta dirigida hacia aquellos clientes nuevos (contactos fríos) que nunca han tenido planes de ahorro en la institución (BPD). El motivo del acercamiento a estos es ofertarles un servicio de transferencias automáticas; a través del cual el cliente pueda programar desde su cuenta de ahorro o corriente (según aplique) a su cuenta San Popular (de destino) una transferencia recurrente de fondos sin necesidad de trasladarse al Banco personalmente o realizarla manualmente a través de Internet Banking.

La diferencia de esta dos cuentas de San (P-52 y P-54) es que la cuenta p-52 es para clientes existentes y la cuenta P-54 es para nuevos clientes.

**Ventas ahorro infantil P-53,** esta dirigida hacia aquellos clientes (padres) con beneficiarios (niños) que tengan cuentas con el BPD. Consiste en un programa de ahorro que necesita una cuenta de origen y una cuenta de destino durante un periodo de tiempo establecido y con un monto fijo (sea semanal, quincenal o mensual) para su realización.

**Ahorro infantil P-63,** esta campana esta dirigida para los clientes nuevos que nunca han tenido cuentas en el BPD. Estos prospectos son contactados para ofertarles un servicio de transferencias automáticas, a través del cual el cliente pueda programar desde su cuenta de ahorro o corriente (según aplique) a una cuenta ahorro infantil (de destino) una transferencia recurrente de fondos sin necesidad de trasladarse al Banco personalmente.

**Ventas de hogar seguro P-61,** Esfuerzo dirigido a todo tipo de clientes, especialmente hacia aquellos que valoren sobremanera la seguridad de su hogar. Esta campana ofrece una gama de beneficios bastante amplia. Asimismo, posee una amplia cobertura de danos y perdidas.

## **Encuesta**

El proyecto BPD, dentro de las operaciones de encuestas, adopta una naturaleza distinta de las demás actividades realizadas. En esta operación se trabajan listados de clientes que ya pertenecen a la institución, con la finalidad de, mediante preguntas y respuestas evaluar para la institución financiera representada, el servicio de entrega de documentos.

El BPD cuenta con diversos suplidores de entrega de documentos y mediante el proyecto Newtech-BPD intenta evaluar entre otras cosas, el desempeño de estos. Esto así, con el objetivo de garantizar de alguna manera, que los documentos entregados a los clientes del banco lleguen a destino; completos, legibles y sin errores.

Al momento se evalúa el desempeño de tres suplidores distintos (en actividades de entrega de documentos):

- Cartero
- Bessa
- Paes

El proceso inicia con la captación del cliente, con el contacto efectivo de la persona a encuestar. Una vez logrado lo anterior, se procede a realizar al cliente una serie de preguntas. Siendo así, cada una de ellas persigue un fin y es medir el trabajo de los suplidores con que cuentan. El sistema de marcado predictivo (Sistema de Marcado Automático) posiciona llamadas a los representantes en línea para gestionar dicha encuesta. El listado trabajado muestra el nombre completo del cliente, numero de cuenta, dirección y fecha de corte del producto.

Algunas de las preguntas realizadas se muestran a continuación;

- ¿Recibió estado de cuenta?
- ¿Cómo era el estado físico del documento al momento de recibirlo?

Si no ha recibido documentación alguna, culmina la encuesta.

### **Notificación**

A través de esta operación se realizan únicamente notificaciones. Por esto se entiende, la comunicación de informaciones, novedades e iniciativas de gran importancia desde el BPD hacia sus clientes a nivel general. Entre las informaciones se destacan aquellas críticas para los clientes; en especial su conocimiento oportuno.

Entre las notificaciones mas frecuentes se destacan:

- Aumento de límite crediticio en productos actuales.
- Disminución y aumento de tasa en productos actuales.
- Entrega de estados acumulativos de millas.
- Retención
- Aprobaciones de extracredito.
- Cuentas activas no usadas.
- Cuentas nuevas no usadas (motivar el consumidor).
- Declinación por bloqueo (no uso)
- Cancelaciones (motivación a clientes con deseos de desertar; lograr mantener la cartera de asociados con servicios vigentes)
- Clientes sin mails registrados.
- Inactividad de productos (promover el uso).

## **2.2. Proyecto Banco Scotiabank. Naturaleza, estructura, operaciones.**

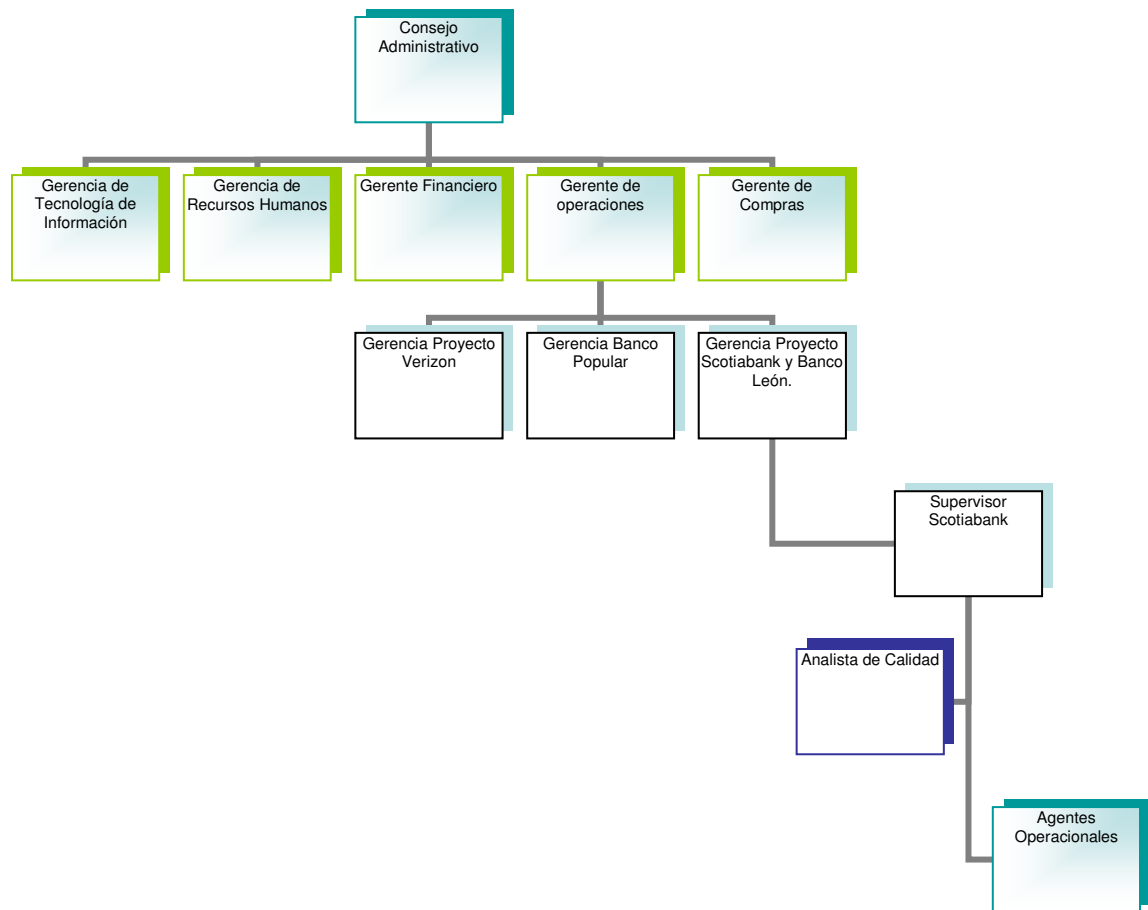
### **Naturaleza**

El proyecto Scotiabank dentro de NewTech, S.A. brinda servicios outsourcing de televenta al banco Scotiabank. Es decir, maneja la cartera de productos de tarjetas de crédito (único producto manejado a la fecha) para expandir el mercado de la institución bancaria. Realiza sus operaciones con sistemas tecnológicos avanzados, lo que les permite hacer llegar la información obtenida desde su centro operativo hasta el departamento de procesamiento del Scotiabank APC (siglas que hacen referencia a sus actividades; Application Processing Center).

Los agentes de ventas tienen sistemas para captación de información del cliente de manera individual y la supervisión por su lado puede acceder a diversos reportes de desempeño y resultados de manera automática, tanto individualmente como por equipo de trabajo.

El proyecto cuenta con un personal calificado en el área de ventas, con las cualidades y habilidades necesarias para la realización de sus actividades. Al momento no tienen gran variedad en su oferta de servicios pues se enfocan únicamente a la venta de cartera de cuentas personales, específicamente las tarjetas de crédito del Scotiabank. Constituyéndose no obstante, en uno de los principales centros de outsourcing de valioso aporte al resultado global de la institución financiera.

## Estructura



La división Proyecto Scotiabank tiene como responsabilidad realizar todas las funciones necesarias para servir correctamente a sus clientes y a su mercado. La alta dirección controla la actuación de cada una de las divisiones, normalmente a través de normalización de resultados al igual que lo hace con el proyecto hermano BPD.

El proyecto Scotiabank por solo tener bajo su responsabilidad una única actividad operativa, posee en su estructura un número reducido de recursos de supervisión (uno) y numero reducido de analista de calidad (uno) y un numero reducido a la vez de agentes de ventas (19 personas).

Cada una de estas personas tiene responsabilidades, funciones, objetivos y parámetros de desempeño que deben alcanzar. Y al igual que el proyecto BPD, sus integrantes se reportan a una gerencia superior encargada de la coordinación de las actividades operativas generales.

## **Operaciones**

En primera instancia, el supervisor es quien define las actividades que realizan sus empleados (ventas). En este sentido las define como aquellas actividades comerciales donde el agente descubre y satisface las necesidades de un comprador para una ventaja duradera entre ambas partes.

La supervisión del Scotiabank dentro de Newtech, S.A., esta consciente de que la mayor parte de las empresas exitosas en el mercado de teleservicios entiende como estrategia adecuada la adquisición de nuevos clientes. Esto se antepone a la preferencia de muchas compañías en el mercado que se inclinan más por retener a los clientes existentes en lugar de extender sus operaciones a nuevos mercados.

Dentro del proyecto Scotiabank las operaciones tienen un enfoque orientado a la obtención de nuevos clientes, principalmente porque un mayor número de ventas representa una mayor participación en el mercado bancario. Esto ultimo estimula la generación de ganancias al obtenerse una economía de escala (mayores volúmenes de ventas en el tiempo).

Las operaciones que diariamente se llevan a cabo en este departamento de ventas consisten en suministrar al representante de ventas o agente un listado de clientes o prospectos que son contactados a través de vía telefónica con la finalidad de conseguir nuevas cuentas para el Scotiabank o simplemente para ampliar la línea de productos que clientes existentes ya poseen. Estas

actividades se realizan de manera automatizada mediante sistemas computacionales que facilitan el proceso.

Como antes fue citado, las actividades de esta unidad operativa solo están enfocadas a la obtención de cuentas de tarjetas de crédito (nuevas y a la expansión de cuentas existentes) en beneficio de la institución bancaria que representan. Los esfuerzos de este grupo de trabajo se clasifican como sigue;

**Up Selling:** consiste en ofertar al cliente del banco un nuevo producto con características y ventajas superiores a las que posea en ese momento.

**Cross Selling:** consiste este proceso en ofertar al cliente un nuevo producto que satisfaga necesidades distintas a las que satisface el producto actual que tenga el cliente. Puede llegar a ser productos bastantes parecidos a los que ya tiene el cliente y sin embargo, poseer mínimos rasgos que satisfagan una nueva necesidad identificada o promovida por el agente.

**Retención:** consiste en manejar las quejas o molestias que exprese el cliente en relación a un producto que ya posee con el banco. Al agente contactarle, el cliente le informa su descontento y expresa su deseo de dar por terminada las negociaciones que posee en ese momento. Es función del representante lograr conquistar nuevamente la confianza del cliente en relación a los productos que posea en ese momento con la institución bancaria. Si el cliente es renuente y firme en su posición y el representante ha realizado todos los esfuerzos posibles por retenerlo se consideran clientes disertantes.

### **III. Descripción de los Procedimientos de Producción de los Proyectos:**

#### **3.1. Descripción procedimientos productivos Proyecto Banco Popular**

La totalidad de agentes que compone el proyecto BPD esta distribuida de acuerdo a la necesidad de producción, las campanas, los objetivos y los registros disponibles para marcar. Este proyecto cuenta con diversas campanas operativas, es por ello que el personal es mas diversificado que en otros proyectos dentro de NT.

Los agentes y en especial los de venta tienen la responsabilidad de crear en los clientes una necesidad del producto que ofertan. Entre las principales funciones que se esperan realicen los representantes de la base operacional están aquellas actividades de persuasión, influencia, convencimiento y venta con miras a expandir los productos del Banco Popular. Deben cumplir con cada unas de las metas que se les plantean y mantener siempre como punto de partida el parámetro de calidad exigido en el proceso de consecución.

Las actividades realizadas por el departamento que maneja dentro de Newtech, S. A., el proyecto Banco Popular (BPD) se clasifican en:

- 1-Ventas
- 2-Encuesta
- 3-Retención
- 4-Notificación

**Nota:** Existen campañas particulares en la cual se realizan entrenamientos muy personalizados.

### **3.2. Descripción procedimientos productivos Proyecto Banco Scotiabank.**

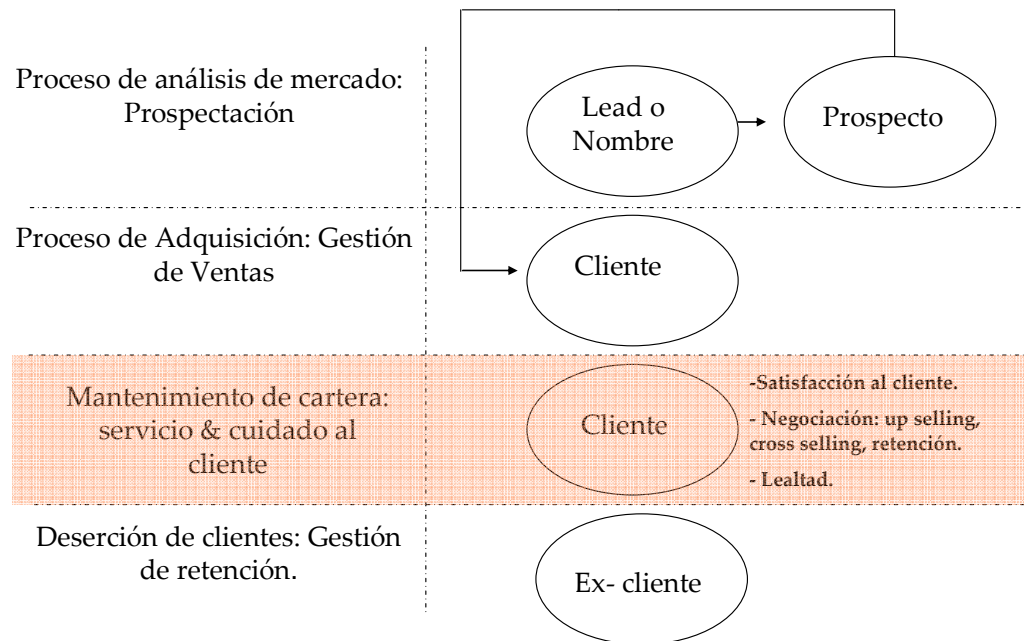
Las operaciones que diariamente se llevan a cabo en este departamento de ventas consisten en suministrar al representante de ventas o agente un listado de clientes o prospectos que son contactados a través de vía telefónica con la finalidad de conseguir nuevas cuentas para el Scotiabank o simplemente para ampliar la línea de productos que clientes existentes ya poseen. Estas actividades se realizan de manera automatizada mediante sistemas computacionales que facilitan el proceso.

El proceso inicia con la utilización de un listado que proporciona la empresa NT a los agentes del proyecto. Estos últimos trabajan la base de datos recibida de dos maneras. Por un lado, reciben las llamadas automáticamente a través de un sistema diseñado para estos fines; este tipo de llamadas son conocidas como *inbound*. Asimismo, los representantes están habilitados para realizar llamadas de manera manual; en aquellos casos en los que necesiten reagendar una cita telefónica para otra oportunidad distinta a la que poseen en el momento, es decir, volver a contactar en algún otro momento al mismo prospecto, este tipo de llamadas son conocidas como *outbound*.

Luego de tener contacto con el prospecto, el agente inicia a realizar su gestión de ventas y manejo objeciones (si se les presentan). Si logra culminar la negociación con el cliente entonces procede al llenado de documentos que permita procesar el producto que finalmente recibirá el cliente.

Cada agente posee un conjunto de herramientas tecnológicas para optimizar, grabar y dar seguimiento a las negociaciones que realiza con el mercado objetivo. Entre sus responsabilidades esta la del manejo inteligente de la base de datos que maneja, posicionando cada llamada según los resultados que haya obtenido al concluir la conversación con cada cliente.

## Funciones del vendedor



Entre las funciones que se espera un vendedor desempeñe eficientemente se encuentran las mencionadas a continuación:

En primer lugar esta la prospección; esto no es más que la predeterminación (en un tiempo breve) del potencial que tiene el prospecto. Es decir, si el cliente contactado reúne o no las condiciones para proseguir con el proceso de negociación. Esto se logra a través de un proceso de sondeo; un conjunto mínimo de preguntas que el agente ha de realizar al prospecto luego de una introducción del producto.

Luego de ser determinada la condición del prospecto, de calificar este para la oferta de productos, se inicia la gestión de ventas por parte de los representantes. En este punto del proceso, se deben desarrollar las técnicas de ventas más eficientes tomando en cuenta las necesidades expuestas por los clientes. Es indispensable que el individuo (agente de ventas) este preparado para manejar las objeciones e inconvenientes que puedan surgir en el proceso

de negociación. Cuando se trabajan clientes o “contactos fríos” (nuevos clientes) es hasta cierto punto, más necesario el compromiso y la concentración del empleado. Esto así, porque el prospecto no conoce ninguna información relacionada al producto que le oferta el representante.

Si ocurre un caso contrario y el prospecto resulta ser un “contacto caliente” (cliente existente ya en la cartera del banco) se procede entonces a realizar esfuerzos por mantener y expandir las negociaciones ya establecidas. Se toman en cuenta las necesidades de los clientes y se procede entonces a llevar a cabo una de las tres alternativas existentes:

- **Up Selling:** consiste en ofertar al cliente del banco un nuevo producto con características y ventajas superiores a las que posea en ese momento.

- **Cross Selling:** consiste este proceso en ofertar al cliente un nuevo producto que satisfaga necesidades distintas a las que satisface el producto actual que tenga el cliente.

- **Retención:** consiste en manejar las quejas o molestias que exprese el cliente en relación a un producto que ya posee con el banco. Es función del representante lograr conquistar nuevamente la confianza del cliente en relación a los productos que posea en ese momento con la institución bancaria.

#### **IV. Descripción de los Procedimientos de Control de Calidad de los proyectos:**

##### **4.1. Descripción procedimientos de calidad Proyecto Banco Popular.**

###### **Propósito**

El objetivo principal que tiene el departamento de calidad de la empresa Newtech dentro del proyecto BPD es de prevenir e implementar mejoras continuas. Esto significa que la calidad en el proyecto es interminable. El objetivo del departamento es detectar disfunciones tan rápido como sea posible después que ocurran y trabajar constantemente en su prevención.

###### **Alcance**

El alcance que tiene la calidad del proyecto Popular es de lograr con el 100% de calidad los objetivos trazados en sus operaciones diarias.

###### **Políticas**

Como toda institución crediticia el banco ha implementado ciertas políticas dirigidas hacia quienes deciden obtener en algún momento de sus vidas un producto del Banco Popular. Para cada producto, se requieren una serie de políticas que vienen determinadas a la vez por las actividades lucrativas que desempeñen los prospectos, es decir si es empleado publico/ privado o trabajador independiente.

Si la persona aspirante a productos de la institución es empleado publico o privado, deberá tener 6 meses laborando, tener entre 18 y 70 anos de edad y generar ingresos por encima de 8000 totalmente verificables.

Si por otro lado el prospecto es independiente, deberá tener mas de 6 meses con su negocio, tener una cuenta corriente y presentar sus últimos 6 estados de cuenta en el momento en que estos sean solicitados. En caso de no poseer cuenta corriente, deberá presentar los 6 últimos estados de su cuenta de ahorro.

Estas políticas que tiene el Banco Popular<sup>20</sup> son adoptadas en su totalidad por el departamento de calidad de Newtech, S.A., y jornada a jornada se verifica que el trabajo realizado cumpla con las políticas previamente establecidas. Cualquier cambio en la naturaleza de las políticas es comunicado al departamento e inmediatamente se toman las medidas de ajuste necesarias.

## **Descripción**

El departamento de calidad realiza 6 monitoreos semanales por cada agente para un total de 12 monitoreos quincenales. Realizan entregas semanales de métricas para presentar la cantidad de errores críticos (EN) y no críticos (ENC) incurridos durante de la semana, a esta métrica se le suma los ENC Y EC que fueron enviados por los monitoreos realizados desde el banco. Es decir, se hace un calibraje entre los resultados obtenidos por el departamento de calidad de la empresa de teleservicios Newtech, S.A y el propio Banco Popular.

El objetivo que tiene el departamento es de 98 % de calidad en las campañas que manejan, estas están agrupadas a su vez en tres grupos (venta, retención y notificación). A la fecha cuenta con un total de (30 campañas, 4 monitoreos diarios y 7 encuestas mensuales).

## Estructura del departamento

### Función del analista

Cada uno de los analistas tiene una meta diaria que conquistar. Este objetivo es de realizar 8 monitoreos diarios (equivalentes a 16- 24 llamadas evaluadas en el día). El analista realiza retroalimentaciones directas a través de contacto FACE to FACE y también en vivo (vía Chat, con la finalidad de corregir errores en los que se estén incurriendo en el momento). Si el RPC (agente operativo) comete algún error es citado a un salón de conferencias destinado entre otras cosas a la realización de retroalimentaciones.

### Turno de trabajo de las analistas.

Primer turno de 9:00 a.m. a 5:00 p.m. y un segundo turno de 1:00 p.m. a 9:00 p.m.

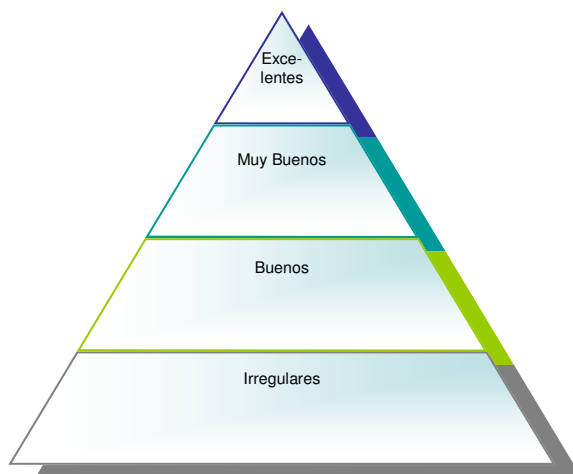
### Requerimientos Específicos

**Monitoreos de Representantes.** Para realizar monitoreos se realizan una división de tres grupos, se clasifican por calidad:

Excelente – Grupo uno – 1 llamada

Muy bueno – Grupo dos – 2 llamadas

Bueno- Grupo tres – 3 llamadas



En la jornada se invierte mas tiempo y esfuerzo en aquello RPC que en el desarrollo de sus funciones presentan mayor irregularidad.

Con ello se busca acortar el margen de diferencia entre los RPC de gestión siempre eficiente de los que presentan conductas contrarias. Se identifican con mayor precisión las áreas de debilidad de estos RPC y se trazan planes para su mejoría.

En caso de nuevos representantes (nuevo ingreso) se realiza un monitoreo de 5 llamadas. Esto así, para alinear las actividades llevadas a cabo en el proyecto al representante.

Por lo general se realizan monitoreos 2 y 3 tres veces a cada representante. Se debe realizar un total de 4 monitoreos por quincena (un monitoreo equivale a 3 llamadas por representante).

### **Métricas de calidad**

| <b>Campaña</b> | <b>porcentaje</b> | <b>Porcentaje (%)</b> |
|----------------|-------------------|-----------------------|
|                | ENC               | EC                    |
| Venta          | 98%               | 98%                   |
| Retención      | 98%               | 98%                   |
| Notificación   | 98%               | 98%                   |

### **Fases Disciplinarias**

Las fases disciplinarias se utilizan para amonestar las actitudes que vayan en contra de los reglamentos del departamento o de la empresa, de las políticas y de los requisitos del producto.

Se hace entrega de las fases disciplinarias cuando el agente comete alguna violación en contra de:

- Requisitos de los productos.
- Políticas establecidas del banco.
- Violación a las reglas y políticas generales de la empresa (NEWTECH).

## **Descripción de fases**

### **Fase 1**

Sigue el siguiente proceso:

- Debe elaborarse una retroalimentación firmada por el supervisor y exponer los puntos de mejora.
- Refuerzo para mejorar y no volver a cometer el error.

En caso de ser error asociado a los procedimientos. El supervisor debe de revisar el proceso conjunto con el agente.

### **Fase 2**

Se debe seleccionar del listado una o varias acciones en la cual haya fallado el RPC.

- Desconectar al RPC.
- Escuchar llamadas afectada del representante e identificar los errores cometidos.
- Hacer retroalimentación de la llamada.
- Poner a escuchar llamadas de un RPC de 100% (en calidad de trabajo realizado) para identificar diferencias.
- Se le asignan monitoreos consecutivos durante tres días.
- Entrenamiento en salón de conferencia si el problema es de sistema.
- Si el problema es de actitud por parte del empleado. El supervisor se dirigirá al gerente quien será el que va a tomar las medidas de lugar.

### **Fase 3**

Se debe seleccionar una o varias opciones

1. Desconectar al el RPC.
2. Escuchar llamadas grabadas del representante e identificar los errores cometidos.
3. Poner a escuchar llamadas de un RPC de 100% para identificar diferencias.
4. Se le asignas monitoreos consecutivos por tres días.
5. Entrenamiento en salón de conferencia si el problema es de sistema.
6. Si el problema es de actitud del empleado. El supervisor se dirigirá al gerente quien será el que va a tomar las medidas de lugar.

**Nota 1:** No es necesario que el representante pase por la secuencia de las fases, el analista y/o supervisor puede irse directamente a fase 2 o fase 3.

**Nota 2:** Los RPC que tengan fases no aplican para bonos, aumentos salariales y otros beneficios mientras se encuentren en fase.

**Nota 3:** Si el representan esta en fase 2 permanece hasta el quinto error, de cometer una sexta el gerente evaluará conjunto con el supervisor y tomaran medida de lugar.

**Nota 4:** Esto aplica para errores consecutivos de un mes a otro o en el mismo mes, si el RPC tiene un periodo de tres meses consecutivos sin incurrir en errores y vuelve a cometer alguno, comienza el proceso de fase nuevamente.

## **Planillas de Calidad**

El proyecto cuenta con tres planillas de calidad. Una planilla diseñada especialmente para cada campaña (retención, notificación y venta)

**Planilla de venta:** este documento posee 44 ítems; 23 de ellos se evalúan como críticos (EC) y los 21 restantes se evalúan como no críticos (ECN).

**Planilla de retención:** este documento posee 51 ítems; 29 de ellos se evalúan como críticos (EC) y los 22 restantes se evalúan como no críticos (ECN).

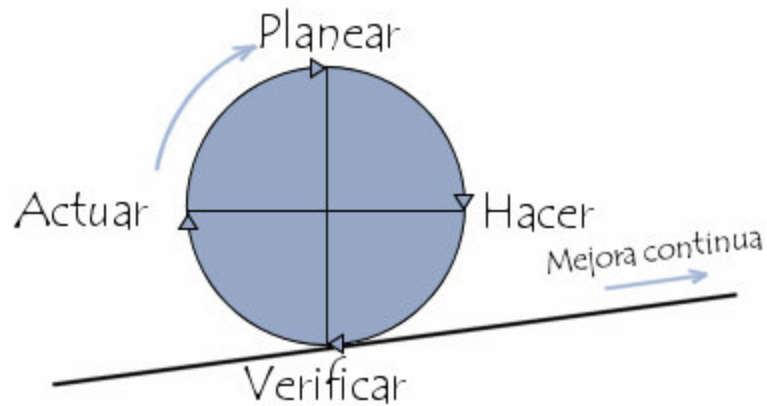
**Planilla de notificación:** este documento posee 46 ítems; 25 de ellos se evalúan como críticos (EC) y los 21 restantes se evalúan como no críticos (ECN).

## **Retroalimentaciones**

Las retroalimentaciones se basan directamente en reforzar las informaciones generales de los productos y de las campañas.

Las retroalimentaciones se utilizan además cuando un RPC comete algún error ECN Y EC en el desarrollo de una llamada. Si los errores se generalizan en el piso (centro de operaciones) inmediatamente se realizan retroalimentaciones grupales.

Por medio de las retroalimentaciones se presenta la calidad del proyecto BPD en un ciclo de acciones correctivas y preventivas. El proyecto se apoya en el ya conocido “ciclo de Deming”.



Es llamado modelo **PDCA**. Por las iniciales en inglés de los pasos mencionados a continuación:

- **Planear (plan):** Se definen los objetivos a alcanzar y se planifica cómo implementar las acciones para alcanzarlos.
- **Hacer (do):** Se implementan las acciones correctivas.
- **Controlar (check):** Se verifica el logro del conjunto de objetivos.
- **Actuar (act):** según los resultados obtenidos en el paso anterior, se toman medidas preventivas.

### **Entrenamientos**

El entrenamiento es la fase más importante de las funciones del área de calidad, ya que a partir de este procedimiento es donde sale el agente listo para realizar su trabajo frente a una campaña determinada. Este se prepara en base a las informaciones generales de la campaña y de los sistemas que utilizan para llevar acabo el trabajo esperado.

Las informaciones generales de las campañas para realizar los entrenamientos son enviadas por el banco en presentaciones de formato PowerPoint.

Las duraciones de los entrenamientos dependen de la cantidad de los agentes de nuevo ingreso. De igual manera, de la cantidad de campañas que se les vaya a impartir. De manera interna, también se realizan entrenamientos a los agentes con el objetivo de reforzar sus conocimientos.

### **Talleres. Dicción**

Se realiza este taller con la finalidad de mejorar la calidad del habla de los agentes.

#### **Contenido del taller:**

1. Dicción
2. Modulaci3n de la voz
3. Muletillas
4. Sesear
5. Fluidez del habla
6. Entonaci3n
7. Articulaci3n
8. Diferentes tonos de voz

Conjuntamente con los talleres de dicci3n se realizan espor3dicamente aquellos que responden a las actualizaciones de informaci3n al representante. Con esto se busca que los integrantes est3n actualizados en todo momento en relaci3n a las pol3ticas y nuevos productos del proyecto Banco Popular Dominicano (BPD).

#### **4.2. Descripción procedimientos de calidad Proyecto Banco Scotiabank.**

##### Funciones de Analista de Calidad (Scotiabank)

- Desarrollar técnicas constantes de venta y manejo de objeciones para la eficientización del proceso de captación de cuentas (nuevas) y expansión de las existentes.
- Detectar y prevenir la ocurrencia de errores dentro del proceso.
- Capacitar constantemente el personal del proyecto (agentes).
- Evaluar y retroalimentar las actividades realizadas por la plataforma operativa.
- Monitorear y dar seguimiento a los errores detectados y ya comunicados para su mejora.
- Revisar las planillas individualmente antes de ser enviadas al Scotiabank para su procesamiento, componer en caso de ser necesario.

##### Funciones Supervisora de Calidad

- Hacer cumplir las pautas de establecidas al Dpto. que supervisa.
- Velar por las entregas de la cantidad de monitoreos solicitados por ambos proyectos semanalmente.
- Implementar medidas preventivas y correctivas.
- Organizar e impartir entrenamientos a nuevos a agentes como también personal activo.
- Velar por mantener las métricas de resultados de evaluación en un promedio de 98%.
- Organizar calibraciones con ambos proyectos para equilibrar criterios de evaluación y conocimientos acerca de los productos.
- Hacer entregas de fases disciplinarias de 3er grado a los representantes, en el caso que se amerite adoptar este método disciplinario.

### Funciones Agentes:

- Captar nuevos clientes para el Scotiabank.
- Lograr determinados volúmenes de venta.
- Mantener o mejorar la participación en el mercado de la institución bancaria.

### **Naturaleza**

El área de calidad correspondiente al proyecto Scotiabank trata de cumplir los requerimientos de la institución financiera para la cual realiza sus operaciones. No obstante, no se limita únicamente a las especificaciones y lineamientos recibidos por la institución canadiense sino que además tiene como propósito a corto, mediano y largo plazo mejorar la eficiencia del equipo bajo su responsabilidad. Esencialmente, es un departamento que dirige sus esfuerzos en el mejoramiento de las capacidades laborales del equipo que conforma este proyecto y la maximización conjunta de la cartera de clientes del Scotiabank.

### **Objetivos**

Esta área de la empresa Newtech, S.A tiene como objetivos centrales los mencionados a continuación:

- Captar de manera optima (bajo políticas establecidas) nuevas cuentas para el Scotiabank.
- Desarrollar técnicas constantes de venta y manejo de objeciones para la efficientización del proceso de captación de cuentas (nuevas) y expansión de las existentes.
- Detectar y prevenir la ocurrencia de errores dentro del proceso.
- Capacitar constantemente el personal del proyecto (agentes).
- Evaluar y retroalimentar las actividades realizadas por la plataforma operativa.

- Monitorear y dar seguimiento a los errores detectados y ya comunicados para su mejora.
- Revisar las planillas individualmente antes de ser enviadas al Scotiabank para su procesamiento, componer en caso de ser necesario.

## Planilla de Evaluación Proyecto Scotiabank



### Monitoreo de Representante

#### Televentas (OUTBOUND VENTAS)

Representante:

Cliente:

Fecha y Hora:

Telefono:

##### Calidad del Agente/ Introducción

| ITEM                                                      | Críticos   | Ptos. Obtenidos |
|-----------------------------------------------------------|------------|-----------------|
|                                                           | Valor Ptos |                 |
| 1. Saluda Según Script. (Informa grabación de llamada)    | 2          | 2               |
| 2. Se introduce adecuadamente en la llamada               | 2          | 2               |
| 3. Mantiene un amistoso y entusiasta tono de voz.         | 2          | 2               |
| 4. Habla claramente, a una apropiada velocidad y volúmen. | 2          | 2               |
| 5. Trata al cliente de usted                              | 2          | 2               |
| 6. Vocabulario Adecuado                                   | 2          | 2               |
| 7. Sigue los pasos Script (la secuencia establecida)      | 5          | 5               |

0

##### Sondeo/ Valor del Cliente

| ITEM                                                               | Valor Ptos | Ptos. Obtenidos |
|--------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|
| <b>Autónomo/ Empleado (según aplique)</b>                          |            |                 |
| 8. Sondeo Eficiente                                                | 4          | 4               |
| 9. Tiempo en la Actividad Comercial/ Tiempo en el trabajo (2 años) | 4          | 4               |
| 10. Casa Propia (bajo su Nombre)                                   | 4          | 4               |
| 11. Política de Activos (1.2)                                      | 4          | 4               |
| 12. Ingresos mensuales                                             | 4          | 4               |

0

0

0

0

##### Precisión del Agente en Beneficios Potenciales

| ITEM                                                            | Valor Ptos | Ptos. Obtenidos |
|-----------------------------------------------------------------|------------|-----------------|
| 13. Ofrece producto según lineamiento                           | 5          | 5               |
| 14. Informa adecuadamente los Planes de Lealtad (Millas/Puntos) | 5          | 5               |
| 15. Interés de la tc. (saldo insoluto)                          | 3          | 3               |
| 16. Informa costo de emisión y renovación                       | 4          | 4               |
| 17. Ofrece el Menú de Ofertas                                   | 10         | 10              |

0

0

0

##### Manejo de Objeciones

| ITEM                                                                  | Valor Ptos | Ptos. Obtenidos |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|
| 18. Utiliza Técnicas de Venta                                         | 4          | 4               |
| 19. Realiza un buen manejo de las objeciones que se le presentan.     | 4          | 4               |
| 20. Se mantiene disponible y/o atento.                                | 2          | 2               |
| 21. Evita desviarse del propósito de la conversación.                 | 2          | 2               |
| 22. Disposiciona correctamente el motivo del desinterés del prospecto | 2          | 2               |

##### Afianciamento de la Solicitud

| ITEM                                                                  | Valor Ptos | Ptos. Obtenidos |   |
|-----------------------------------------------------------------------|------------|-----------------|---|
| <b>Verifica que el cliente cumple con los requerimientos Mínimos</b>  |            |                 |   |
| 23. Transcribe correctamente las informaciones recibidas              | 2          | 2               |   |
| 24. Teléfono residencial                                              | 2          | 2               |   |
| 25. Tiempo en la vivienda                                             | 2          | 2               |   |
| 26. Ingresos: Suficientes//verificables.                              | 2          | 2               | 0 |
| <b>Tecnica Cierre de Venta</b>                                        |            |                 |   |
| ITEM                                                                  | Valor Ptos | Ptos. Obtenidos |   |
| 27. Recapitulización de Costos Emisión/Renovación                     | 3          | 3               |   |
| 28. Recapitulización Tasa de Interés                                  | 3          | 3               |   |
| 29. Recapitulización del Costo Menú Descuentos                        | 2          | 2               |   |
| 30. Pide autorización para verificar el historial de crédito          | 3          | 3               |   |
| 31. Cierre de Venta                                                   | 3          | 3               |   |
| <b>Puntuacion Total del Monitoreo</b>                                 |            | <b>100</b>      |   |
| 32. Manejo de informaciones adicionales del producto (correctamente). | 5          | 5               | 0 |
| <b>Puntaje Final</b>                                                  |            | <b>100</b>      |   |
| <b><u>Comentario</u></b>                                              |            |                 |   |
|                                                                       |            |                 |   |

La planilla de evaluación del proyecto Scotiabank esta compuesta por ítems que determinan y garantizan el desempeño y la calidad de la información que maneja el representante de ventas al contactar al cliente. Evalúa la manera de comunicarse del representante, las informaciones que maneja sobre el producto que oferta, las políticas que debe cumplir cada prospecto al ofertársele un plástico de la institución bancaria así como las técnicas de ventas y negociación que utiliza el empleado.

Es una planilla que busca cubrir los puntos donde el agente puede incurrir en errores y si así llega a ocurrir constantemente se realizan las retroalimentaciones de lugar para poder superar esas debilidades. La planilla de evaluación del Scotiabank actúa como fotografía del desempeño de un agente, especialmente al momento de realizar una negociación; como maneja las objeciones (si las

maneja o si no lo hace), como es su dicción, su manera de expresarse, que tan inteligentemente trabaja cada contacto, si esta siguiendo el lineamiento (producto primero a ofertar) que le ha comunicado la institución bancaria y en general como maneja las situaciones que, con cada contacto se le puede presentar.

Esta planilla de evaluación comprende un valor total de 100 puntos. Al mismo tiempo, esta dividida atendiendo a dos tipos de errores a incurrir; por un lado errores críticos y por el otro errores no críticos.

Los errores críticos son aquellos en donde el representante infringe las políticas de calificación de prospecto implantadas por el Scotiabank, conociéndolas de antemano. De incurrir en este tipo de errores es seriamente retroalimentado y de recaer nuevamente recibe una fase disciplinaria que en secuencia puede llevarle a un despido laboral sin derechos. Por otro lado, los errores no críticos son aquellas fallas en las que incurre el representante que no atentan a la integridad del banco que representan (Scotiabank) ni a la empresa para la cual trabajan (Newtech, S.A.), ejemplo., mala dicción, uso de vocabulario inadecuado, la atención siempre en el cliente, etc., estos errores ocurren con mayor frecuencia y de igual manera son retroalimentados con una ocurrencia menor a medida que se les da seguimiento.

### **Métricas de Evaluación**

Dentro del área de calidad del proyecto analizado se toman en consideración como métricas de desempeño los resultados obtenidos al final del día; donde se realiza una comparación en relación a la media grupal del equipo y se analiza que tan por debajo o por encima de la media se encuentran los representantes del equipo. Actualmente se les exige a los miembros del proyecto un resultado final de 60% - 50% en los productos ofertados. Es decir, un 60% de sus cuentas captadas y expandidas deben corresponder al producto afiliado a American

Airlines y un 50% de sus cuentas obtenidas ese mismo día debe contar con el programa afiliado de descuentos en los productos Scotiabank.

Para conocer que tan cercanos a la meta están individualmente los representantes se toma el resultado obtenido en grupo y se calcula la media. No obstante esto solo sirve para detectar fallas interinas dentro del equipo (debilidades y fortalezas individuales) ya que por otro lado, particularmente se les da seguimiento a sus actividades para que puedan al final de la jornada culminar cubriendo sus metas asignadas.

Una vez son conocidos los números individuales se procede a proporcionar coaching y feedback a los integrantes. Se atacan característicamente los índices afectados en estos y se da seguimiento al comportamiento de cada uno luego del proceso de saneamiento. De recaer constantemente en las mismas debilidades, el departamento de calidad asigna fases con la finalidad de presionar un poco más al representante hacia un esfuerzo mayor de su parte para mejorar sus resultados. De no adaptarse a los lineamientos señalados por el departamento, entonces se procede a tomar medidas administrativas con el; pueden estas ser reasignaciones de funciones o suspensiones del contrato laboral.

## **Capacitación**

Por lo menos una vez bimensualmente a los integrantes del proyecto Scotiabank se les prepara un material de crecimiento laboral. Este incluye informaciones relevantes para el mejoramiento continuo de sus actividades o bien responde a nuevas informaciones comunicadas por el banco Scotiabank hacia estos. Se busca así, contar con un personal altamente capacitado e informado sobre las nuevas tendencias y políticas de la institución.

Dentro de los programas impartidos y planeados a impartirse están:

### Enriquecimiento Personal

Liderazgo orientado resultados.

Trabajo en Equipo.

Desarrollo Inteligencia emocional, Manejo del estrés.

Motivación laboral.

### Enriquecimiento Técnico

Técnicas de ventas y negociación.

Ventas cruzadas; Características, importancia y valor.

Manejo de objeciones.

Manejo Optimo del Tiempo.

Productividad – Calidad.

Avance habilidades del teleoperador.

El departamento encargado de velar por el desarrollo de las actividades del proyecto Scotiabank entiende como ventajoso para la empresa Newtech, S.A la aplicación de estos programas de capacitación porque estos garantizan el desarrollo de una mejor calidad en el desempeño laboral a todos los niveles. De igual manera, permite evaluar de manera objetiva la calificación del personal, mejora la productividad, perfila la competitividad y facilita la toma de decisiones.

El área de calidad entiende por otro lado, la importancia que estas propuestas ofrecen a los empleados de la empresa; promueve una mayor motivación (el empleado sabe que puede ser tomado en cuenta para promociones y ascensos), será más productivo (sabe lo que se espera de él) y finalmente siente mayor confianza y seguridad dentro de la institución de teleservicios.

Para el departamento de calidad del proyecto Scotiabank la calidad implica prestar atención a los deseos y necesidades de los clientes (nuevos y existentes). De manera interna, es decir se considera las necesidades del cliente dentro del proceso productivo y por otro lado, se toman en cuenta de los productos y servicios ofrecidos para estos. Entiende la calidad como una mejora continua.

Dentro de la empresa Newtech, S.A el área administrativa esta conciente de la importancia estratégica y operativa de la calidad y por ello esta comprometida en aspectos de liderazgo, planificación, y recientemente a la capacitación y mejora continúa de los procesos así como los sistemas de prevención y evaluación que les puedan ayudar a obtener un alto nivel de calidad.

Los resultados obtenidos en el proyecto Scotiabank son evaluados en base a hechos experimentados por los integrantes del mismo y no en apreciaciones. A los agentes que integran el proyecto así como a los nuevos recursos que se unen a través de su historia se les define ampliamente las especificaciones que deben cumplir y alcanzar, se les aclara los aspectos de control por los cuales serán evaluados, los aspectos que se evalúan y aquellos que la empresa aprecia dentro de su personal. Adicionalmente, tanto los nuevos integrantes del proyecto como los existentes son entrenados y reentrenados (de ser necesario actualizar el conocimiento) en las herramientas tecnologías a ser utilizadas en sus operaciones. Los sistemas inteligentes con que cuenta la empresa refleja en todo momento niveles de exactitud y precisión al momento de mostrar los resultados obtenidos al final de cada jornada.

## **Corrección de Problemas**

El departamento entiende como manera idónea para esto llegar a la raíz o causa principal de los errores que pudiesen surgir durante el proceso. Esto así con la finalidad de poder superar estos inconvenientes atacando directamente sus causas. Generalmente los inconvenientes o fallas suceden cuando el departamento se encuentra con empleados pocos comprometidos con sus objetivos, con la empresa en si misma y con su propia persona, puede también darse la situación en la que el empleado este por cierta razón desmotivado, desconcentrado o poco informado acerca de sus funciones y lo que se espera de el.

## **Capacitación y educación.**

Es un reto para la empresa Newtech, S.A. específicamente dentro del proyecto Scotiabank alcanzar una calidad total en sus operaciones; esta inicia y termina con la educación. Al hacer referencia a la CT se intenta dar a conocer una calidad en todas las actividades o procesos del proyecto. Poder hacer de la CT una realidad imperante, es necesario capacitar a todo el personal del equipo incluyendo al nivel medio administrativo. A todos los niveles es necesario una comprensión de lo que significa la calidad, su relevancia y como puede llegar a convertirse en una realidad, mejorándose cada día. Entendiendo esto el personal directivo ha iniciado a tomar conciencia de esto y ha dado los primeros pasos hacia una constante y permanente capacitación en sus empleados, no solo del proyecto Scotiabank sino de manera extensa a todo el personal de la organización.

La capacitación ha empezado a ser considerada en Newtech, S.A. como una de las bases primordiales para obtener altos niveles de calidad en todas las operaciones y es considerada uno de los medios que permiten actuar de manera preventiva en relación a los posibles errores a surgir en las operaciones.

Maximizando los recursos orientados a la prevención se logra una disminución proporcionalmente reflejada en los costes por fallas internas y externas.

### **Objetivos de mejoramiento**

Una vez sea haya planificado la institución y todos sus integrantes para mejorar continuamente en sus actividades es posible entonces el establecimiento de nuevos objetivos. Es decir, el equipo, proyecto o institución en general posee en sus manos las herramientas para poder alcanzar objetivos más agresivos en cuanto a calidad, productividad, costos y manejo eficiente del tiempo. Al mejorar el área calidad se disminuye el tiempo perdido, se generan mas ventas (en el caso Scotiabank) y finalmente entre muchas otras cosas, se incrementa la rentabilidad de la institución.

### **Necesidad del los clientes**

El departamento de calidad del proyecto bancario Scotiabank dentro de la empresa Newtech, S.A. considera indispensable la satisfacción del cliente al cerrarse cada negociación durante el día. Percibe la verdadera calidad aquella que toma en consideración las necesidades y deseos de los clientes. El banco para el que desarrollan sus actividades (Scotiabank) tiene como filosofía cuidar a sus clientes de manera tal que con estos se pueda tener una relación beneficiosa a lo largo del tiempo. Lealtad, fidelidad y claridad con sus clientes son algunas de las palabras que definen la relación que el banco ansia tener con cada individuo. Bien, Newtech y el departamento de calidad asignado a este proyecto buscan mantener el mismo lineamiento en sus operaciones y es por esta razón que las necesidades y deseos de los prospectos son siempre tomados en cuenta al momento de gestionar cada cuenta.

Cuando se opera de esta manera la empresa Newtech, S.A busca brindar un valor agregado a sus socios bancarios y con esto mejorar las negociaciones a corto, mediano y largo plazo.

## **Métodos de supervisión**

El área de calidad del proyecto Scotiabank cuenta con una analista para realizar sus operaciones. Esta analista maneja para la supervisión, análisis, evaluación y retroalimentación directa varias herramientas tecnológicas. La analista de calidad al momento tiene como función velar por el cumplimiento, bajo normas previamente establecidas, de las actividades de 16 representantes de negocios (ventas).

Actualmente se utilizan varios métodos de supervisión de calidad. Un sistema computacional diseñado para observar la pantalla de los computadores de cada representante es una de ellos. A través de este medio, la analista puede identificar si el representante esta trabajando las informaciones de la base de datos que maneja de manera adecuada, puede visualizar los comentarios que en cada negociación son colocados y si concuerda con lo que la analista escucha. Es interesante porque la analista no solo puede observar las actividades del representante durante el día sino que además los escucha. Gracias a esta herramienta muchos errores o informaciones confusas son aclarados por la analista de manera inmediata. Esta herramienta ayuda al coaching continuo en cada representante y permite detectar errores antes de que sean estos extendidos en toda la negociación con el cliente.

Otra herramienta es el sistema de grabaciones con que cuenta el proyecto. Todas las llamadas son grabadas y archivadas con un fácil acceso a ellas en caso de ser necesario. Estas grabaciones son un aval para los clientes pues encierran las informaciones que ambos (el representante y el cliente) intercambiaron. En caso de alguna duda o queja se acude a estas para aclarar la situación de la mejor manera. Las grabaciones por otro lado, también ayudan al proceso de evaluación por representantes. De esta manera la analista escucha detenidamente el trabajo de cada integrante del equipo y si es necesario escucharlas dos veces puede hacerlo, esto le permite realizar una evaluación objetiva a cada personal del proyecto.

Las retroalimentaciones se dividen en tres etapas dentro del proyecto Scotiabank:

1. Retroalimentaciones directas y en vivo a través del sistema de monitoreo de pantalla computarizado.
2. Retroalimentaciones semanales enfocadas a la calidad.
3. Retroalimentaciones diarias enfocadas a la productividad y metas planteadas.

**Retroalimentaciones directas y en vivo mediante el sistema MPC:** son aquellas que por lo regular, son breves. En estas se le proporciona al agente de ventas; técnicas de venta, el mejor manejo de objeción a ser utilizado dependiendo el caso, utilización eficiente de la base de datos, periodos ociosos innecesarios, etc.

**Retroalimentaciones semanales enfocadas a la calidad:** estas son generalmente extensas y requieren por lo regular de 20 minutos/media hora de conversación con cada representante. En estas conversaciones se les proporciona de manera impresa las evaluaciones que tuvieron durante la semana y el puntaje obtenido en la misma. También se les indican los puntos en donde fallaron y la mejor manera de evitar que se repitan.

En estas conversaciones los representantes exteriorizan algunas situaciones que se les presentan y comunican algunos factores externos que entienden no contribuyen a la calidad obtenida. En estos casos, se les escucha y se les deja saber la manera más eficiente de manejar esos factores.

Estas retroalimentaciones permiten mantener en un índice aceptable la calidad del trabajo de cada representante. Estas planillas semanales que les son entregadas evalúan aspectos que el banco entiende cruciales en cada gestión. Entre algunas podemos mencionar: que el agente siga o no el lineamiento del

producto, que el agente oferte o no algún beneficio adicional propuesto por la institución bancaria, que el agente se cerciore si el prospecto califica o no para el producto (tomando en cuenta las políticas de empleados privados/independientes) si informa o no los costos y tasas de sus productos, etc. Este sistema entonces, resulta ser bastante provechoso al momento de identificar patrones de trabajo en cada representante y permite a la analista estandarizar al equipo según el perfil de empleado esperado por la empresa.

### **Retroalimentaciones diarias enfocadas a la productividad y metas planteadas:**

Estos feedbacks son proporcionados diariamente por lo regular en horas de la mañana, al finalizar una jornada a la analista se le hace llegar un reporte de productividad por agente, en este se informa la cantidad de productos vendidos por representante, como estuvo compuesto, que cantidad de estas ventas estuvieron con programas adicionales del Scotiabank incluidos, etc. Con esta información la analista hace un análisis minucioso con cada integrante del proyecto. Por un lado determina cual es la media del equipo en diversos indicadores; quienes están por debajo del promedio (para reforzarlos), quienes están por encima del promedio (para estudiar su comportamiento y extenderlo a los demás).

Por otro lado, en función a la meta propuesta a cada vendedor (60% productos Aadvantage, 50% programa de descuentos del banco) en relación al total de sus ventas del día, se procede a determinar las personas que están lejos de la meta y cuales no. Con las personas que no alcanzan diariamente su meta establecida se trabaja en horas de la mañana generalmente. Se determina que factores internos (controlables) o externos (incontrolables) intervinieron en esos resultados obtenidos en el día anterior y se diseñan planes de acción para superar esos factores que si son controlados por los agentes. Con este seguimiento diario se busca optimizar la productividad por empleado y mantener de igual manera la calidad durante el proceso.

No obstante a estas retroalimentaciones, poco a poco la empresa esta forjando en su equipo la capacidad de autodirección, con la finalidad de que puedan identificarse con las actividades de la empresa y puedan sin la presencia de una supervisión constante, alcanzar los resultados que se esperan de ellos. Conquistar esta capacidad de autodirección permite al departamento de calidad concentrar sus esfuerzos en ser facilitadores y les permite entonces así dedicarse a sus actividades con mayor creatividad e innovación, controlar a un número mayor de personal pues cuenta con empleados proactivos y por ultimo les ayuda a mejorar así la calidad de los procesos.

## **V. Identificación de Requerimientos Sistemas Productivos y Sistemas de Calidad.**

### **5.1. Requerimientos dentro de Sistemas Productivos Proyecto Banco Popular.**

En la empresa Newtech, S.A., específicamente en el proyecto BPD existen ciertos requerimientos productivos a ser tomados en cuenta por el área de producción.

Este proyecto maneja varias actividades dentro de sus operaciones y para garantizar la satisfacción de su cliente corporativo (BPD) debe cumplir con las expectativas previamente comunicadas.

#### Requerimientos Operaciones de Ventas:

El proyecto cuenta con múltiples turnos laborales. Dos turnos ocupan el horario matutino y atendiendo a las metas requeridas por el banco, son calculadas las personas necesarias para llegar a cumplirlas. Actualmente, se han implementado dos horarios en la mañana-tarde para cubrir la meta establecida.

El primer turno inicia su labor a las 9 a.m. y culmina a las 5:00 p.m. Actualmente, este turno esta compuesto por 15 representantes de ventas. Un segundo turno inicia las operaciones a las 9:00 a.m. y culmina a las 3:00 p.m.; este ultimo turno compuesto por 7 representantes de ventas.

Las metas pedidas a estas personas atendiendo a las horas trabajadas son como sigue:

|                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| 9:00 a.m.-5:00 p.m. | 12 Ventas Diarias. |
| 9:00 a.m.-3:00 p.m. | 09 Ventas Diarias. |

Siendo este número de ventas, la meta requerida por el cliente corporativo (BPD), diariamente los representantes deben llegar en el 1er. Turno a 180 solicitudes completas (15\*12). Por otro lado, el 2do. Turno tiene entregar al finalizar su jornada de trabajo 63 solicitudes completadas (7\*9).

El supervisor de producción debe pues, cerciorarse de que al finalizar la jornada de labor cada uno de los representantes a su cargo haya podido alcanzar la meta informada o que hayan atinado bastante cerca de ese objetivo.

El objetivo o métrica de control es conocida como Sales Per Hour o ventas por hora. Al momento este objetivo señala un indicador de 1.5 ventas por hora por cada agente de ventas como una manera certera de alcanzar la meta propuesta.

El proyecto Banco Popular no solo analiza el indicado de control SPH (sales per hour), sino que además certifica que al finalizar el día operacional, el representante de ventas haya podido recibir o atender 95 llamadas a clientes.

El tiempo de realización o terminación de venta descansa sobremanera en el tipo de cliente contactado, las informaciones comunicadas por el representante, el nivel de conocimiento que tenga el cliente del producto, la destreza del

vendedor (persuadiendo y manejando los sistemas computacionales), las objeciones presentadas y las técnicas de ventas utilizadas. Por ende, la supervisión elabora casos específicos que puedan servir de media en tiempo para la realización de cada venta. A continuación, comunica el tiempo estimado a sus representantes y en función de ello eficientiza el desempeño individual.

#### Requerimientos Operaciones: Encuesta

Por lo regular a este tipo de actividad operativa no se asigna un número elevado de representantes. Dos personas o una, es suficiente para la realización eficiente de este tipo de operación.

Las encuestas son llevadas a cabo de manera rápida al lograrse el contacto con el cliente. Esta cuenta con 3 preguntas a realizarse a cada cliente contacto. Así, la meta por cada representante asignado se determina en función de las necesidades informadas al departamento de producción. Generalmente, el representante debe realizar 36 encuestas.

Como requerimiento interno, a los integrantes del proyecto y en especial a los que desempeñan las actividades de encuestas, se les pide realizar un mínimo de 10 llamadas por hora. En cada una de esas llamadas el agente deberá tener un tiempo de trabajo de 6 minutos.

La cantidad de encuestas a ser realizadas dependerá de las necesidades del cliente corporativo y de los suplidores de especificaciones de contactos.

Los empleados a desempeñar esta función son colocados de manera cíclica en esta posición como respuesta a las necesidades comunicadas.

## **5.2. Requerimientos dentro de Sistemas Productivos Proyecto Banco Scotiabank.**

El proyecto Scotiabank cuenta a la fecha con 18 representantes de ventas. Estos agentes tienen la responsabilidad de cumplir con una meta previamente establecida. La gerencia ha determinado, tomando en consideración las horas laborables en un horario completo de 8 horas una meta de 10 solicitudes de ventas completas por día por representante. Cada una de estas solicitudes debe ser conquistada y completada cumplimiento estrictamente con las políticas y normas de calidad establecidas dentro del proyecto por el cliente y/o socio estratégico BNS.

En el logro de la meta planteada influyen diversos factores a ser tomados en cuenta; la contactabilidad que tenga el listado a trabajarse, las técnicas de ventas implementadas por el representante, el manejo de objeciones utilizado, el empuje y motivación del vendedor, la condición o perfil económico y social del prospecto, las políticas que afectan o favorecen al proceso de ventas según el caso, etc. Por este conglomerado de aspectos, la supervisión y el departamento de calidad unen sus esfuerzos para el logro y alcance de los objetivos tomando en cuenta cada uno de ellos.

Para poder determinar la meta individual y grupal del equipo, la gerencia toma en consideración ciertos términos y métricas para su formulación. A continuación se describen algunas de las más importantes;

### **Sales Per Hour (ventas por hora)**

El SPH es conocido por sus siglas en ingles Sales Per Hour se refiere a las ventas por hora generadas tanto por el centro como por un vendedor individual. Se obtiene dividiendo la productividad entre las horas trabajadas.

Ejemplo.: Un día culmina con 180 cuentas o ventas generadas.

Horas trabajadas: 8 horas.

$$\text{SPH} = 180/8 = 22.5$$

Esto quiere decir que durante el día se realizaron aproximadamente 23 ventas por hora.

### **Average Handle Time (tiempo en operación)**

AHT por sus siglas en ingles average handle time hace referencia al momento en que se hace un marcado manualmente. El AHT es el tiempo comprendido desde que el representante levanta el auricular (Set-up time) conversa con el prospecto (Talk time) y registra la venta en el sistema (ACW o Wrap up time). El AHT define la capacidad de registros a trabajar por un TSR (Teleservice Representative)

### **ACW (tiempo después de la llamada)**

ACW por sus siglas en ingles After Call Work es el tiempo que necesita el representante para completar una transacción luego de concluida la llamada.

### **Contact Rate (tasa de contacto)**

Es el resultado de dividir los contactos finalizados inherentes a la lista de teléfonos marcados entre los teléfonos marcados.

Ejemplo.:

Se marcan 100 teléfonos y se logra contactar a 40 personas.

La tasa de contactabilidad se obtiene dividiendo los contactos conseguidos entre la cantidad de números marcados.

$$CR = 40/100 = 0.4$$

La tasa de contactabilidad es entonces 40%. En el 40% de los números marcados son contactados prospectos.

### **HH (horas hombre)**

Son las horas dedicadas a la producción de un representante, en este caso es igual a 8 horas.

### **Sales Rate (tasa de ventas)**

Es la cantidad de ventas obtenidas entre la cantidad de contactos obtenidos.

Ejemplo.:

20 ventas/ los 40 contactos obtenidos.

$$20/40 = 0.5$$

La tasa de ventas obtenidas en los contactos conquistados es de 50%.

### **Promedio de registros tocados por hora**

Se refiere a la cantidad promedio de registros que puede marcar un vendedor en el lapso de una hora. Este promedio es determinado por el AHT.

## Registros a marcar

Este último no es un indicador de productividad pero es una herramienta en el proceso productivo. Este se refiere a la cantidad de nombres disponibles en una lista.

Adicionalmente a estos indicadores, el supervisor se encarga de analizar cuales son las principales causas de una *No Venta*, un *No Contacto* y los *Reagendamientos*.

**Razones No venta:** “son las razones por las cuales un TSR no pudo cerrar una venta. Es la base para la guía de objeciones y el coaching a TSR para incrementar el SR (sales rate). También son la base para que el departamento de calidad trabaje iniciativas para incrementar las ventas”<sup>2</sup>.

**Razones No Contacto:** “son las razones que indican el por que no ha podido ser contactado un cliente o prospecto. Este indicador es intrínseco de la calidad de la lista. Es la base para los reagendamientos o reciclaje de listas”<sup>3</sup>.

**Reagendamiento:** “es el reciclaje de las razones de No Venta y No Contacto que puedan cambiar el status. Ejemplo.: Llamar luego, no contestan”<sup>4</sup>.

Es responsabilidad del supervisor velar porque los indicadores productivos sean los adecuados en cada representante bajo su cargo. Asimismo, debe desarrollar tácticas y estrategias que permitan optimizar la productividad y llevarla siempre a niveles deseados.

---

<sup>2</sup> Marcio Arias, *Supervisor proyecto Scotiabank, Newtech, S.A*

<sup>3</sup> Idem <sup>2</sup>

<sup>4</sup> Idem <sup>3</sup>

## Proceso de venta y el Desempeño Esperado del Supervisor del Proyecto.

### El Proceso de Ventas y el Papel del Supervisor

| Prospección               | Mercadeo           | Gerentes | Supervisor |
|---------------------------|--------------------|----------|------------|
| 1. Introducción           | 5. Precierre       |          | Vendedor   |
| 2. Sondeo                 | 6. Cierre          |          |            |
| 3. Parafraseo             | 7. Reaseguramiento |          |            |
| 4. Atributos & Beneficios | 8. Mas negocios    |          |            |

El termino prospectación hace referencia al proceso de analizad de la elegibilidad de un *lead* o contacto para convertirse en cliente. La introducción por su lado, encierra el proceso de identificación que realiza el representante al momento de conversar con el cliente, la comunicación del motivo de la llamada, y la exposición de los beneficios que se ofertaran al cliente.

El supervisor debe entre otras funciones dar seguimiento al trabajo que realiza su personal y conjuntamente con el departamento de calidad del proyecto, cerciorarse de que las actividades están siendo realizadas conforme al proceso ya establecido. La gestión de ventas en los representantes es dinámica y flexible, no obstante existen un conjunto de parámetros que toda negociación debe tomar en cuenta al momento de conquistarse los objetivos propuestos. Y son estos parámetros que ambos departamentos (producción y calidad) deben trabajar para que se implementen en todo proceso de venta.

### **5.3. Requerimientos dentro de Sistemas de calidad Proyecto Banco Popular.**

El proyecto BPD dentro de la empresa NT cuenta con una unidad dedicada exclusivamente al mantenimiento de los índices de calidad esperados por la institución bancaria,

Es requerido por el Banco Popular Dominicano de esta unidad, un constante esfuerzo por mantener el más alto nivel de eficiencia y profesionalidad en el personal de gestión de ventas y servicio al cliente, siguiendo las políticas generales de la compañía.

El método de monitoreo esta diseñado para evaluar todos los tipos de transacciones que son manejadas con los clientes finales y de esta manera se aseguran los resultados al cliente corporativo del proyecto.

#### **Métodos esperados de Monitoreo por parte del cliente corporativo (BPD)**

Remoto: realizados por los monitores y/o analistas de calidad desde sus respectivas posiciones; no existe un contacto personal con el representante de ventas o agente de servicios.

Presencial (side to side): realizado por los monitores y/o analistas de calidad de manera personalizada; se lleva a cabo una retroalimentación cara a cara, al menos tres veces por mes.

#### **Frecuencia Requerida de Monitoreos**

La cantidad requerida de monitoreos es como mínimo, una vez por semana. Esto significa que, cada agente debe ser evaluado de modo remoto al menos cuatro veces por mes y de manera presencial no menos de dos veces.

Esta muestra se distribuye equitativamente entre la cantidad de representantes y la cantidad de semanas de dicho mes.

### **Criterio de Evaluación**

El nivel de seguimiento (monitoreos) a cada agente se establecerá, según los resultados obtenidos en la quincena anterior, atendiendo a las clasificaciones de los errores incurridos por el mismo, es decir:

Error tipo I: evalúa procedimientos e informaciones generales. Se realizan monitoreos dos veces por semana.

Errores tipo II: evalúa los atributos del producto y políticas establecidas por la compañía. Se realizan tres monitoreos por semana.

La puntuación total es un 100%, dividida en:

|                     |     |
|---------------------|-----|
| Calidad del Agente  | 30% |
| Manejo del Producto | 40% |
| Supervisor          | 30% |

### **Retroalimentación de los Resultados**

Los resultados obtenidos, sean estos positivos o negativos deben ser comunicados inmediatamente al agente o como máximo un día después de realizado el monitoreo (solo en caso donde no se haya cometido error tipo II). Estas retroalimentaciones deberán realizadas individual y personalmente.

La acción a tomar esta definida en el Procedimiento de “Evaluación Calidad”, la cual esta compuesta de:

Fase Formativa I; constituye la primera amonestación por escrito, después que la Unidad de Calidad haya dado una serie de seguimientos o feedback al agente a través de los monitoreos.

Fase Disciplinaria II; notifica al empleado, que como resultado de la fase I, el mismo no muestra cambios progresivos en el manejo de la gestión (durante esta fase el empleado no disfruta de los beneficios de la compañías).

Fase III: Este documento constituye el procedimiento final donde la unidad de Calidad conjuntamente con el supervisor, notifica al empleado la decisión tomada por la compañía, atendiendo al proceso de evaluación realizado. Esta fase puede ser aplicada de manera directa sin pasar por las I y II.

El cliente corporativo (BPD) solicita el mantenimiento de un nivel de calidad no menor a 98%.

Llamadas evaluadas a los agentes según campañas:

Retención 105

Notificación 115

Ventas 95

El cliente corporativo envía registros de cada campaña con los números para contactar al cliente, y los posicionamientos de cada campaña según aplique. A continuación los clientes son contactados vía telefónica.

Los requisitos que deberán cumplir los prospectos a ser contactados, dependerán directamente del tipo de campaña trabajada.

Ej 1. En la campaña de ventas; el cliente deberá ser mayor de edad, tener un ingreso mínimo de RD\$10,000.00 si es empleado público/privado. De ser un cliente profesional independiente o autónomo, deberá tener cuentas corrientes y/o ahorros con cualquier entidad bancaria, o poseer tarjeta de crédito. Por último, los ingresos percibidos por el cliente deberán ser verificables.

Ej. 2: En la campaña de notificación; los agentes tienen que contactar al cliente y notificarles diversas informaciones: aumento de tasa en servicios y/o productos, aumento de límites, retiro de vouchers de millas, etc.

Ej. 3: En la campaña de retención; el objetivo principal que tienen los representantes de esta unidad, es el de motivar al cliente que continúe utilizando los productos del BPD e inicien a utilizar productos recientemente otorgados por la institución: extracreditos, cancelaciones, cuentas nuevas no usadas, cuentas nuevas no activas, etc.

Las campañas manejadas por el proyecto BPD dentro de la empresa Newtech, S.A., son diversas. Siendo así, los requerimientos para cada una de ellas se muestran en las planillas de calidad utilizadas. A continuación se plasman las planillas de requerimientos de calidad para las principales campañas tratadas;

### **Planilla de Calidad. Campaña de Televenta.**

La planilla de esta campaña está compuesta por diferentes ítems, los cuales buscan garantizar la calidad al máximo dentro de un proceso de televenta de productos financieros de la institución asociada. Abarca desde el trato al cliente hasta el conocimiento extenso del producto ofertado. En ella se evalúa en el representante los errores críticos y no críticos en que pudiese incurrir. Asimismo, la planilla utilizada es la base de las retroalimentaciones realizadas por la unidad de calidad.

EC= Error critico.

ENC= Error no critico.

### PLANILLA CALIDAD-TELEVENTAS BPD

#### General

| NO. | ATRIBUTO |                                                                                                                    | DETALLE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | ENC      | Atendió la llamada.                                                                                                | Se afectará negativo en los casos que salga la llamada, y la misma se pierda debido a que el Rac no la atendió.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2   | ENC      | Saludó a tiempo.                                                                                                   | En este ítem se evalúa que el Rac salude al usuario final inmediatamente este contesta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3   | ENC      | Realiza saludo cordial.                                                                                            | El Rac debe saludar al usuario final con cortesía y amabilidad. En los casos en los que el Cliente Externo requiera que se utilice un script específico para el inicio de la llamada, éste ítem se evaluará en base al mismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4   | EC       | Confirmó nombre.                                                                                                   | El Rac deberá confirmar con quién está hablando.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 5   | ENC      | Informó al usuario final el propósito de su llamada.                                                               | Se evalúa que el Rac informe al usuario final la razón de la llamada y ofrezca el producto o servicio para el que está llamando de acuerdo a la campaña que está marcando.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 6   | EC       | Evita mantener al usuario final en espera por más del tiempo requerido en espera sin reestablecer contacto.        | Este ítem mide el tiempo que el usuario final se mantiene en espera sin recibir respuesta del Rac, es decir, nuevo contacto con él, sin que éste exceda de los 45 segs. Al tiempo establecido se le dará un margen equivalente a tres (3) segundos.                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 7   | ENC      | Evita mantener al usuario final en espera pasado los primeros 45 seg o innecesariamente y el usuario final cuelga. | Se evaluará negativo después que el Rac exceda el tiempo establecido o ponga al usuario final en espera innecesariamente y este cuelgue.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 8   | ENC      | Moduló correctamente el tono de voz.                                                                               | En este ítem se evalúa el tono de voz utilizado por el Rac durante la interacción. Se recomienda siempre utilizar un tono de voz claro, pausado y entusiasta. Se evalúa negativo si el Rac utiliza un tono de dejadez o agresividad.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 9   | ENC      | Manejo de dicción                                                                                                  | Se evalúa la forma de hablar del representante, que se exprese utilizando las palabras de forma correcta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 10  | ENC      | El Rac prestó atención al usuario final durante todo el proceso de la llamada.                                     | A lo largo de toda la llamada el Rac debe mostrarse concentrado, no distraído, ante las informaciones que el usuario final suministra durante la interacción, evitando preguntar o requerirle al usuario final que repita sin necesidad, al menos que sea porque haya una situación ajena al Rac que impida que escuche claramente. Ej.: ruido en la línea o en el lugar donde se encuentra el usuario final. Se evaluará negativo cuando el usuario final tenga que repetir la información más de dos veces (3ra. vez inclusive). |

|    |     |                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----|-----|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 11 | ENC | Utilizó frases de cortesía durante toda la llamada                       | Se evalúa negativo si el Rac en ningún momento utiliza frases de cortesía durante la interacción.<br>Ejemplos: "por favor", "gracias", "disculpe el tiempo en espera / gracias por su tiempo de espera", "permítame un momento por favor", de manera natural y espontánea. Se evaluará negativo cuando el Rac deje al cliente en espera por mas de 10 segundos sin pedirle un momento independientemente de que el rac haya utilizado otras frases de cortesía durante la llamada.<br><b>Nota:</b> Si el Rac menciona la misma frase de manera reiterativa (desde la 3ra. vez inclusive), el monitor deberá colocar un comentario al respecto para fines de retroalimentación. |
| 12 | ENC | Interviene de manera oportuna.                                           | Este ítem se utiliza para evaluar si el Rac espera que el usuario final se exprese completamente para intervenir, es decir, no lo interrumpe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 13 | ENC | Muestra formalidad en el trato con el usuario final.                     | El Rac evita utilizar frases populares o abreviaciones coloquiales (jergas), como son: "Muy chulo, ta' cool, nítido". Deberá de evitar usar de manera reiterativa (desde la 3ra vez en adelante) muletillas como ujum, anja, Ok, entre otras.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 14 | ENC | Evita utilizar lenguaje técnico.                                         | Se evalúa que el representante no utilice palabras y frases que no sean del dominio del usuario final o frases que se utilizan en nuestra industria, pero que no son conocidas por el mismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 15 | EC  | Mantuvo el tema y propósito de la conversación a lo largo de la llamada. | En este ítem se mide que el Rac no inicie ni motive conversaciones personales con el usuario final. Se evalúa además su habilidad para manejar situaciones en las que el usuario Final inicie otros temas que no son el propósito principal de la llamada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 16 | EC  | Evita suministrar información de datos confidenciales                    | Representante bajo ninguna circunstancia puede suministrar número de tarjeta , cuentas , certificados, aunque estos sean solicitados por el mismo propietario del producto. El único dato que se puede suministrar el número de préstamo. Este ítem también evalúa que el representante no de informaciones a terceros.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 17 | EC  | Atendió requerimiento del Usuario Final                                  | Se evalúa que todos los requerimientos del Usuario Final sean atendidos. En el caso de que la solicitud del Usuario Final no sea atendida, por negligencia del representante se penalizará este ítem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 18 | EC  | Antepuso el 809 / 829 al suministrar el numero telefónico                | Se evalúa que el representante anteponga el 809/829 en su interacción con el Usuario Final , es decir que el representante mencione el 809/829 + el número de teléfono en los casos de confirmar o informar cualquier número de teléfono durante la interacción.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 19 | EC  | Muestra seguridad cuando suministra la información al usuario final.     | El Rac dice las informaciones de manera convincente y sin titubeos, donde se puede percibir conocimiento de lo informado. Se evaluará negativo cuando el Rac en más de una ocasión modifica la información suministrada, es decir desde la segunda vez en adelante y/o utiliza expresiones como tal vez, quizás, a lo mejor, creo, entre otras. Si el Rac da la información y la rectifica en ese mismo momento, se considera positivo.                                                                                                                                                                                                                                        |

|    |     |                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-----|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 20 | ENC | Es claro en la información suministrada.                                | Este ítem mide la habilidad que posee el Rac de comunicar ante cualquier inquietud del usuario final las informaciones de manera explícita. Se evaluará negativo si el Rac no busca alternativas para hacer entender al usuario final en caso de que este muestre dudas respecto a la información suministrada.                                                                                                                                                                                                                                           |
| 21 | EC  | Personalizó la llamada.                                                 | El Rac deberá personalizar la interacción mencionando en algún momento el nombre del usuario final. Sólo se evaluará negativo cuando el Rac no utilice el nombre del usuario final durante toda la interacción en la llamada.<br><b>Nota:</b> Si el Rac menciona el nombre del usuario final más de dos veces consecutivas (3ra. vez inclusive), el monitor deberá colocar un comentario al respecto para fines de retroalimentación.                                                                                                                     |
| 22 | ENC | Evita mostrar una actitud negativa.                                     | Se evalúa que el Rac tenga buena disposición para ayudar y atender al usuario final.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 23 | EC  | Pidió disculpas por los inconvenientes ocasionados.                     | El Rac debe excusar a la compañía por algún inconveniente causado o incumplimiento por parte de la empresa sea a este usuario final o a un tercero. Se evalúa que pida disculpas inmediatamente el usuario final emita su inconformidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 24 | EC  | Evita tumbar llamada.                                                   | Se evaluará negativo cuando el Rac cuelgue la llamada sin haber finalizado la interacción con el usuario final. En caso de que el usuario Final deje al representante en espera este deberá esperarlo 2 minutos antes de cerrar la llamada.<br><br><b>Nota:</b> En los casos en los que, luego de una investigación, se determine que el usuario final tumbó la llamada o que la llamada se cayó, ambos por problemas técnicos del centro, se afectarán los resultados del centro y no los del Rac y éste último deberá volver a llamar al usuario final. |
| 25 | ENC | Evita agredir verbalmente al usuario final.                             | Se evaluará negativo en las ocasiones que el Rac use palabras inadecuadas, obscenas o tome una actitud de ironía o molestia ante el usuario final. Esto se notará en el tono de voz usado por el Rac y la forma de expresarse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 26 | ENC | Trata al usuario final con respeto y evita mostrar exceso de confianza. | Se evalúa en este ítem que el Rac no se refiera al usuario final con expresiones que denoten exceso de confianza, como por ejemplo: "Cariño", "Mi amor", entre otros. Además se evalúa que el Rac trate al usuario final en connotación de usted (le, su, etc.), Sra. ó Sr., solo puede dirigirse al cliente como Srta. ó Srto. en caso de que el cliente exija que le llamen así.                                                                                                                                                                        |
| 27 | EC  | Evita mantener al usuario final en espera innecesariamente.             | Se evaluará negativo si el Rac deja al usuario final en espera antes de informarle el motivo de la llamada. Se afectará negativo cuando se deja al Usuario Final en espera innecesariamente desde la primera vez, aunque éste no cuelgue.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 28 | EC  | Evita informar nombre falso.                                            | Se afectará negativo en las ocasiones que el representante informe al usuario final un nombre que no corresponda al suyo o el nombre que usa de forma consistente. <b>Nota:</b> No se evaluará negativo si el usuario final entiende otro nombre y el Rac lo rectifica inmediatamente.                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|    |     |                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 29 | ENC | Evita hacer algún comentario negativo hacia la empresa y/o la competencia.                    | Se evaluará negativo en los casos que el Rac realice algún tipo de comentario negativo hacia la empresa para la cual está brindando el servicio o hacia la competencia de dicha compañía.<br><b>Nota:</b> Se evaluará positivo si el Rac realiza comparaciones saludables, no descalificando o distorsionando el producto de la competencia. Ej: nuestro producto tiene una tasa mas baja que la competencia.                                                                                     |
| 30 | EC  | Realiza registro de posicionamientos en Platinum                                              | El Rac. debe dispositionar correctamente en platinum la razón última de la llamada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 31 | EC  | Abordó a usuario final con beneficios del producto.                                           | Se evalúa que el Rac al ofrecer el producto aborde con beneficios del mismo en caso de ser necesario. Nota: si el usuario final expresa conocimiento del producto este ítem se evaluará positivo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 32 | EC  | Emplea Técnicas de Ventas.                                                                    | Se evalúa que el Rac utilice alternativas para convencer al usuario final de que acepte el producto que se le está ofreciendo.<br>Se evalúa negativo si el usuario final informa que no quiere el producto una primera vez y el Rac no intenta convencerlo y finaliza la llamada.                                                                                                                                                                                                                 |
| 33 | ENC | Realizó todos los esfuerzos necesarios para localizar al usuario final.                       | Se evalúa que el Rac marque todos los números disponibles en Platinum, en caso de ser necesario. Además si otra persona contesta el teléfono y el usuario final no está, cuestiona un número donde contactarlo o el horario en que puede contactarlo.                                                                                                                                                                                                                                             |
| 34 | EC  | Se identifica cuando se comunica con el usuaria final                                         | Se evalúa que el Rac siempre se identifique cuando se comunica con el usuario final, a través de su teléfono directo ó la central de una empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 35 | EC  | Ofreció producto a quien conteste el teléfono.                                                | En caso de que la persona que toma el teléfono no es el usuario final a quien se está llamando, ofrece el producto a esta persona con la finalidad de capturar más clientes para el banco. Nota: este ítem no aplicará en los casos en que: 1.-La persona que conteste se identifique como una central de una empresa o recepcionista de una empresa. 2.-Cliente de edad muy mayor 3.- Personal de servicio de la casa 4.-Cliente se muestra incomodo o cortante. 5.- La llamada es un call back. |
| 36 | EC  | Manejó objeciones de acuerdo a las informaciones del producto previstas por el usuario final. | Se evalúa que el Rac maneje las objeciones que se le presenten de acuerdo a las informaciones del producto previstas por el usuario final. Nota: Se evaluará positivo si el Rac logra convencer al usuario final no saliendo de la realidad del producto aunque no utilice el manejo de objeciones definido en el sistema.                                                                                                                                                                        |
| 37 | ENC | Evita inducir las repuestas del cliente                                                       | El Rac. No debe tratar de manipular la respuesta del cliente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 38 | EC  | Programa Call Back correctamente.                                                             | Se evalúa que el Rac programe el Call Back de acuerdo a lo acordado con la persona que se comunicó o en caso de que el usuario final no haya sido contactado. Se evalúa que indique hora, día y comentario de acuerdo a la situación actual del usuario final o el motivo del call back. Además se afectará negativo en caso de que programe call back innecesariamente.                                                                                                                          |
| 39 | ENC | Transfiere correctamente                                                                      | En los casos en que el Rac deba realizar una transferencia, se evalúa que realice la transferencia al departamento correcto e informe al usuario final el departamento o unidad a donde va a transferir. Se                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|            |                 |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                 |                                                                                                                                                | penalizará este ítem si el Rac no informa al usuario final el departamento al que va a transferir.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 40         | EC              | Evita transferir llamada innecesariamente                                                                                                      | Se evalúa que el representante no transfiera o refiera la llamada del Usuario Final innecesariamente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 41         | EC              | Ofrece correctamente informaciones sobre Productos ofrecidos por el Banco Popular.                                                             | Este ítem aplicará en los casos en que el usuario final solicite información de algún producto adicional al que el Rac está ofreciendo, se evalúa que el Representante ofrece la informaciones correcta y completa sobre los productos, y/o sus características vigentes del banco de acuerdo a la solicitud del Usuario Final utilizando el popular help como forma de garantizar que suministre la información correcta. Se afectará de manera negativa si el representante ofrece informaciones sobre productos, incorrectamente a pesar de utilizar las herramientas adecuadas. Este ítem también evalúa que el representante informe correctamente protocolos en caso de rumores). Este ítem igualmente evalúa que el representante ofrezca informaciones específicas o requerimientos de productos y servicios ya existentes del Usuario Final de forma correcta y completa como por ejemplo: tasa de préstamo, tasa de tarjetas de crédito, límite de tc, número de préstamo, estatus de la solicitud. |
| 42         | EC              | Manejo de script según entrenamiento                                                                                                           | El representante debe manejar el script según el entrenamiento que se le han dado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 43         | ENC             | Realiza un buen manejo de las excepciones que se le presentan.                                                                                 | Representante realiza un buen manejo de los casos que no corresponden a su proceso manejándola con cautela y precisión y le informa al Usuario Final que debe hacer o donde debe dirigirse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 44         |                 | Se despide cortésmente según script establecido                                                                                                | En este ítem se evalúa que el Rac se despida cordialmente.<br>En los casos en los que el Cliente Externo requiera que se utilice un script específico para el cierre de la llamada, éste ítem se evaluará en base al mismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>NO.</b> | <b>ATRIBUTO</b> |                                                                                                                                                | <b>DETALLE</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 1          | EC              | Documenta solicitud correctamente                                                                                                              | Se evalúa que el Rac documente todos los campos requeridos en el sistema correspondiente según el tipo de producto.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2          | EC              | Solicitó y documentó número de cuenta al que se le hará débito.                                                                                | Se evalúa que el Rac solicite y documente el número de cuenta al que se le hará el débito en caso de cuentas Teen y San.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 3          | EC              | Informó al usuario final que debe presentar certificación de ingresos en casos de préstamos, extracrédito y aumento de límite de extracrédito. | Se evalúa que el Rac le informe al usuario final en los casos de solicitud de préstamo, extracrédito y aumento de límite de extracrédito que debe presentar certificación de ingresos de acuerdo al diagnóstico presentado en el sistema Credit Scoring.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4          | EC              | Informó correctamente a usuario final donde y cuando llamar para que le informen sobre el estatus de la solicitud del producto.                | Informó correctamente a usuario final donde y en qué tiempo debe llamar para que le informen sobre el estatus de la solicitud del producto de acuerdo a la matriz de tiempos por producto. (809-544-5555, opción 0, 0).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

### **Planilla de Calidad. Campaña de Notificación.**

La planilla de esta campaña esta compuesta por diferentes ítems al igual que la anterior. Estos ítems buscan garantizar la calidad al máximo dentro de un proceso de notificación de informaciones relacionados a los productos y servicios otorgados por la institución financiera. Evalúa desde las técnicas utilizadas por el representante (dependiendo el caso) con el cliente disgustado hasta la exactitud de las informaciones que comunica al mismo. En ella se evalúa en el representante los errores críticos y no críticos en que pudiese incurrir. Asimismo, la planilla utilizada es la base de las retroalimentaciones realizadas por la unidad de calidad.

EC= Error critico.

ENC= Error no critico.

## PLANILLA CALIDAD-NOTIFICACION BPD

### General

| No. | Tipo de Error | Atributo                                                                       | Detalle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | EC            | Atendió la llamada                                                             | Se afectará negativo en los casos que salga la llamada, y la misma se pierda debido a que el Rac no la atendió.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 2   | ENC           | Saludó a tiempo.                                                               | En este ítem se evalúa que el Rac salude al usuario final inmediatamente este contesta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3   | ENC           | Realiza saludo cordial.                                                        | El Rac debe saludar al usuario final con cortesía y amabilidad. En los casos en los que el Cliente Externo requiera que se utilice un script específico para el inicio de la llamada, éste ítem se evaluará en base al mismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 4   | ENC           | Moduló correctamente el tono de voz.                                           | En este ítem se evalúa el tono de voz utilizado por el Rac durante la interacción. Se recomienda siempre utilizar un tono de voz claro, pausado y entusiasta. Se evalúa negativo si el Rac utiliza un tono de dejadez o agresividad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5   | ENC           | Confirmó nombre.                                                               | El Rac deberá confirmar con quién está hablando.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 6   | ENC           | El Rac prestó atención al usuario final durante todo el proceso de la llamada. | A lo largo de toda la llamada el Rac debe mostrarse concentrado, no distraído, ante las informaciones que el usuario final suministra durante la interacción, evitando preguntar o requerirle al usuario final que repita sin necesidad, al menos que sea porque haya una situación ajena al Rac que impida que escuche claramente. Ej.: ruido en la línea o en el lugar donde se encuentra el usuario final. Se evaluará negativo cuando el usuario final tenga que repetir la información más de dos veces (3ra. vez inclusive).                                                                                                                                          |
| 7   | ENC           | Utilizó frases de cortesía durante toda la llamada                             | Se evalúa negativo si el Rac en ningún momento utiliza frases de cortesía durante la interacción. Ejemplos: "por favor", "gracias", "disculpe el tiempo en espera / gracias por su tiempo de espera", "permítame un momento por favor", de manera natural y espontánea. Se evaluará negativo cuando el Rac deje al cliente en espera por mas de 10 segundos sin pedirle un momento independientemente de que el rac haya utilizado otras frases de cortesía durante la llamada.<br><b>Nota:</b> Si el Rac menciona la misma frase de manera reiterativa (desde la 3ra. vez inclusive), el monitor deberá colocar un comentario al respecto para fines de retroalimentación. |
| 8   | ENC           | Interviene de manera oportuna.                                                 | Este ítem se utiliza para evaluar si el Rac espera que el usuario final se exprese completamente para intervenir, es decir, no lo interrumpe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 9   | ENC           | Evita utilizar lenguaje técnico.                                               | Se evalúa que el representante no utilice palabras y frases que no sean del dominio del usuario final o frases que se utilizan en nuestra industria, pero que no son conocidas por el mismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 10  | ENC           | Mantuvo el tema y propósito de la conversación a lo largo de la llamada.       | En este ítem se mide que el Rac no inicie ni motive conversaciones personales con el usuario final. Se evalúa además su habilidad para manejar situaciones en las que el usuario Final inicie otros temas que no son el propósito principal de la llamada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 11  | EC            | Muestra seguridad cuando suministra la información al usuario final.           | El Rac dice las informaciones de manera convincente y sin titubeos, donde se puede percibir conocimiento de lo informado. Se evaluará negativo cuando el Rac en más de una ocasión modifica la información suministrada, es decir desde la segunda vez en adelante y/o utiliza expresiones como tal vez, quizás, a lo mejor, creo, entre otras. Si el Rac da la información y la rectifica en ese mismo momento, se considera positivo.                                                                                                                                                                                                                                     |

|    |     |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 12 | ENC | Personalizó la llamada.                                                                                            | El Rac deberá personalizar la interacción mencionando en algún momento el nombre del usuario final. Sólo se evaluará negativo cuando el Rac no utilice el nombre del usuario final durante toda la interacción en la llamada.<br><b>Nota:</b> Si el Rac menciona el nombre del usuario final más de dos veces consecutivas (3ra. vez inclusive), el monitor deberá colocar un comentario al respecto para fines de retroalimentación. |
| 13 | EC  | No Informó nombre falso                                                                                            | Se aplicará en las ocasiones que el RAC informe al Usuario Final un nombre que no corresponda al suyo. Si el Usuario Final llama al RAC por otro nombre el mismo debe de rectificarlo, hasta la segunda vez inclusive.                                                                                                                                                                                                                |
| 14 | ENC | Muestra formalidad en el trato con el usuario final.                                                               | El Rac evita utilizar frases populares o abreviaciones coloquiales (jergas), como son: "Muy chulo, ta' cool, nítido". Deberá de evitar usar de manera reiterativa (desde la 3ra vez en adelante) muletillas como ujum, anja, Ok, entre otras.                                                                                                                                                                                         |
| 15 | ENC | Evita mantener al usuario final en espera por más del tiempo requerido en espera sin reestablecer contacto.        | Este ítem mide el tiempo que el usuario final se mantiene en espera sin recibir respuesta del Rac, es decir, nuevo contacto con él, sin que éste exceda de los 45 segs. Al tiempo establecido se le dará un margen equivalente a tres (3) segundos.                                                                                                                                                                                   |
| 16 | EC  | Evita mantener al usuario final en espera pasado los primeros 45 seg o innecesariamente y el usuario final cuelga. | Se evaluará negativo después que el Rac exceda el tiempo establecido o lo ponga al usuario final en espera innecesariamente y este cuelgue.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 17 | EC  | Informó al usuario final el propósito de su llamada.                                                               | Es informar el motivo y la razón de llamada al cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 18 | ENC | Realiza registro de posicionamientos en Platinum                                                                   | El Rac. debe disponer correctamente en platinum la razón última de la llamada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 19 | EC  | Es claro en la información suministrada.                                                                           | Este ítem mide la habilidad que posee el Rac de comunicar ante cualquier inquietud del usuario final las informaciones de manera explícita. Se evaluará negativo si el Rac no busca alternativas para hacer entender al usuario final en caso de que este muestre dudas respecto a la información suministrada.                                                                                                                       |
| 20 | EC  | Evita suministrar información de datos confidenciales                                                              | Representante bajo ninguna circunstancia puede suministrar número de tarjeta, cuentas, certificados, aunque estos sean solicitados por el mismo propietario del producto. El único dato que se puede suministrar el número de préstamo. Este ítem también evalúa que el representante no de informaciones a terceros.                                                                                                                 |
| 21 | EC  | Evita mostrar una actitud negativa.                                                                                | Se evalúa que el Rac tenga buena disposición para ayudar y atender al usuario final.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 22 | EC  | Manejo de script según entrenamiento                                                                               | El representante debe manejar el script según los entrenamientos que se le han dado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 23 | ENC | Se identifica cuando se comunica con el usuario final                                                              | Se evalúa que el Rac siempre se identifique cuando se comunica con el usuario final, a través de su teléfono directo o la central de una empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 24 | EC  | Antepuso el 809 / 829 al suministrar el número telefónico                                                          | Se evalúa que el representante anteponga el 809/829 en su interacción con el Usuario Final, que el representante mencione el 809/829 + el número de teléfono en los casos de confirmar o informar cualquier número de teléfono durante la interacción.                                                                                                                                                                                |
| 25 | EC  | Digita Memo correctamente                                                                                          | Se evalúa que el Rac documente en el sistema la interacción que tuvo con el cliente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

|    |     |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-----|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 26 | ENC | Manejo de dicción                                                          | Se evalúa la forma de hablar del representante, que se exprese utilizando las palabras de forma correcta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 27 | ENC | Agregó nuevo número de contacto en Platinum para el marcado.               | Se evalúa que el Rac agregue nuevo numero en Platinum para el marcado cuando obtiene un nuevo número de teléfono para contactar al usuario final.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 28 | ENC | Pidió disculpas por los inconvenientes ocasionados.                        | El Rac debe excusar a la compañía por algún inconveniente causado o incumplimiento por parte de la empresa sea a este usuario final o a un tercero. Se evalúa que pida disculpas inmediatamente el usuario final emita su inconformidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 29 | ENC | Se despide cortésmente según script establecido                            | En este ítem se evalúa que el Rac se despida cordialmente. En los casos en los que el Cliente Externo requiera que se utilice un script específico para el cierre de la llamada, éste ítem se evaluará en base al mismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 30 | EC  | Evita tumbar llamada.                                                      | Se evaluará negativo cuando el Rac cuelgue la llamada sin haber finalizado la interacción con el usuario final. En caso de que el usuario Final deje al representante en espera este deberá esperarlo 2 minutos antes de cerrar la llamada.<br><br><b>Nota:</b> En los casos en los que, luego de una investigación, se determine que el usuario final tumbó la llamada o que la llamada se cayó, ambos por problemas técnicos del centro, se afectarán los resultados del centro y no los del Rac y éste último deberá volver a llamar al usuario final. |
| 31 | EC  | Evita agredir verbalmente al usuario final.                                | Se evaluará negativo en las ocasiones que el Rac use palabras inadecuadas, obscenas o tome una actitud de ironía o molestia ante el usuario final. Esto se notará en el tono de voz usado por el Rac y la forma de expresarse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 32 | EC  | Evita hacer algún comentario negativo hacia la empresa y/o la competencia. | Se evaluará negativo en los casos que el Rac realice algún tipo de comentario negativo hacia la empresa para la cual está brindando el servicio o hacia la competencia de dicha compañía.<br><b>Nota:</b> Se evaluará positivo si el Rac realiza comparaciones saludables, no descalificando o distorsionando el producto de la competencia. Ej: nuestro producto tiene una tasa mas baja que la competencia.                                                                                                                                             |
| 33 | ENC | Evita mantener al usuario final en espera innecesariamente.                | Se evaluará negativo si el Rac deja al usuario final en espera antes de informarle el motivo de la llamada. Se afectará negativo cuando se deja al Usuario Final en espera innecesariamente desde la primera vez, aunque éste no cuelgue.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 34 | EC  | Atendió requerimiento del Usuario Final                                    | Se evalúa que todos los requerimientos del Usuario Final sean atendidos. En el caso de que la solicitud del Usuario Final no sea atendida, por negligencia del representante se penalizará este ítem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 35 | ENC | Trata al usuario final con respeto y evita mostrar exceso de confianza.    | Se evalúa en este ítem que el Rac no se refiera al usuario final con expresiones que denoten exceso de confianza, como por ejemplo: "Cariño", "Mi amor", entre otros. Además se evalúa que el Rac trate al usuario final en connotación de usted (le, su, etc.), Sra. ó Sr., solo puede dirigirse al cliente como Srta. ó Srto. en caso de que el cliente exija que le llamen así.                                                                                                                                                                        |
| 36 | ENC | Evita transferir llamada innecesariamente                                  | Se evalúa que el representante no transfiera o refiera la llamada del Usuario Final innecesariamente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 37 | EC  | Realizó todos los esfuerzos necesarios para localizar al cliente.          | Se evalúa que el Rac marque todos los números disponibles en Platinum, en caso de ser necesario. Además si otra persona contesta el teléfono y el usuario final no está, cuestiona un número donde contactarlo o el horario en que puede contactarlo. Además se evalúa que el Rac agregue en Platinum para el marcado cuando obtiene un nuevo número de teléfono para contactar al usuario final. Notas: -Si es una venta "por fuera" el Rac no tiene que agregar el número en                                                                            |

|    |    |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    |    |                                                                                    | Platinum. El Rac sólo debe sustituir el número que existe en Platinum, cuando este ya no funciona (Es un fax, no lo conocen, otros).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 38 | EC | Abordó a cliente con beneficios del servicio                                       | Se evalúa que el Rac al informarle al cliente sobre el servicio, lo aborde con beneficios que éste tiene, esto en los casos necesarios donde el cliente exprese desconocimiento sobre el mismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 39 | EC | Documentó correctamente en CRS                                                     | Se evalúa que el Rac documente en el sistema CRS la interacción que tuvo con el cliente: incluye qué información se le suministro al cliente, las iniciales. <b>Nota:</b> En los casos que el sistema CRS no este disponible este ítem se evaluará como NA.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 40 | EC | Ofrece correctamente informaciones sobre Productos ofrecidos por el Banco Popular. | Representante ofrece la informaciones generales correcta y completa sobre todos los productos , servicios , tarifas y filiales vigentes del banco de acuerdo a la solicitud del Usuario Final utilizando el popular help como forma de garantizar que suministre la información correcta. Se afectará de manera negativa si el representante ofrece informaciones sobre productos , servicios , tarifas y filiales incorrectamente a pesar de utilizar las herramientas adecuadas. Este ítem también evalúa que el representante informe correctamente protocolos en caso de rumores. |
| 41 | EC | Informó correctamente horarios y teléfonos de oficina                              | El representante debe de informar correctamente el horario y el teléfono en el cual labora la oficina Popular. Si el cliente solicita la ubicación de la oficina el representante debe de ofrecerle la información correcta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 42 | EC | Realiza un buen manejo de las excepciones que se le presentan.                     | Representante realiza un buen manejo de los casos que no corresponden a su proceso manejándola con cautela y precisión y le informa al Usuario Final que debe hacer o donde debe dirigirse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

#### Retroalimentación

| No. |    | Atributo                                                               | Detalle                                                                                                                                                                                                                      |
|-----|----|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | EC | Informa correctamente sobre aumento de límite de credito.              | Se evalúa que el Rac informe al cliente correctamente el monto al que ha sido aumentado su límite de crédito, de acuerdo a lo especificado en el sistema, siempre diciendo los 4 últimos números de la tc que fue aumentada. |
| 2   | EC | Ofrece información sobre voucher de millas correctamente.              | Se evalúa que el Rac informe al cliente correctamente donde debe pasar a recoger su voucher de millas.                                                                                                                       |
| 3   | EC | Informa correctamente sobre aumento ó disminución de tasa de préstamos | Se evalúa que el Rac informe al cliente correctamente la nueva tasa de su préstamo y la fecha del cambio.                                                                                                                    |
| 4   | EC | Ofrece información correcta sobre el Seguro Préstamo 0 Kilómetro       | Se evalúa que el Rac informe el tiempo de cobertura del seguro despues de cancelar el prestamo y ofrecer la cotización de la poliza.                                                                                         |
| 5   | EC | Informa como obtener su tc                                             | El representante debe informar al cliente correctamente como obtener su tc, indicándole la oficina donde se encuentra.                                                                                                       |

## Planilla de Calidad. Campaña de Retención.

La planilla de esta campaña esta compuesta por diferentes ítems al igual que las anteriores. Estos ítems buscan garantizar la calidad al máximo dentro de un proceso de retención de clientes relacionados a los productos y servicios otorgados por la institución financiera (ya no deseados por el cliente). Evalúa desde las técnicas de persuasión utilizadas por el representante, los manejos de objeciones implementados hasta la exactitud de las informaciones que comunica el agente al cliente para lograr retenerlo. En la planilla de retención se evalúa en el representante los errores críticos y no críticos en que pudiese incurrir. Asimismo, la planilla utilizada es la base de las retroalimentaciones realizadas por la unidad de calidad.

EC= Error critico.

ENC= Error no critico.

### PLANILLA CALIDAD-NOTIFICACION BPD

#### General

| No. | Tipo de Error | Atributo                                                                       | Detalle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----|---------------|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | EC            | Atendió la llamada                                                             | Se afectará negativo en los casos que salga la llamada, y la misma se pierda debido a que el Rac no la atendió.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| 2   | ENC           | Saludó a tiempo.                                                               | En este ítem se evalúa que el Rac salude al usuario final inmediatamente este contesta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3   | ENC           | Realiza saludo cordial.                                                        | El Rac debe saludar al usuario final con cortesía y amabilidad. En los casos en los que el Cliente Externo requiera que se utilice un script específico para el inicio de la llamada, éste ítem se evaluará en base al mismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4   | ENC           | Moduló correctamente el tono de voz.                                           | En este ítem se evalúa el tono de voz utilizado por el Rac durante la interacción. Se recomienda siempre utilizar un tono de voz claro, pausado y entusiasta. Se evalúa negativo si el Rac utiliza un tono de dejadez o agresividad.                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 5   | ENC           | Confirmó nombre.                                                               | El Rac deberá confirmar con quién está hablando.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 6   | ENC           | El Rac prestó atención al usuario final durante todo el proceso de la llamada. | A lo largo de toda la llamada el Rac debe mostrarse concentrado, no distraído, ante las informaciones que el usuario final suministra durante la interacción, evitando preguntar o requerirle al usuario final que repita sin necesidad, al menos que sea porque haya una situación ajena al Rac que impida que escuche claramente. Ej.: ruido en la línea o en el lugar donde se encuentra el usuario final. Se evaluará negativo cuando el usuario final tenga que repetir la información más de dos veces (3ra. vez inclusive). |

|    |     |                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 7  | ENC | Utilizó frases de cortesía durante toda la llamada                                                                 | Se evalúa negativo si el Rac en ningún momento utiliza frases de cortesía durante la interacción. Ejemplos: "por favor", "gracias", "disculpe el tiempo en espera / gracias por su tiempo de espera", "permítame un momento por favor", de manera natural y espontánea. Se evaluará negativo cuando el Rac deje al cliente en espera por mas de 10 segundos sin pedirle un momento independientemente de que el rac haya utilizado otras frases de cortesía durante la llamada.<br><b>Nota:</b> Si el Rac menciona la misma frase de manera reiterativa (desde la 3ra. vez inclusive), el monitor deberá colocar un comentario al respecto para fines de retroalimentación. |
| 8  | ENC | Interviene de manera oportuna.                                                                                     | Este ítem se utiliza para evaluar si el Rac espera que el usuario final se exprese completamente para intervenir, es decir, no lo interrumpe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 9  | ENC | Evita utilizar lenguaje técnico.                                                                                   | Se evalúa que el representante no utilice palabras y frases que no sean del dominio del usuario final o frases que se utilizan en nuestra industria, pero que no son conocidas por el mismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 10 | ENC | Mantuvo el tema y propósito de la conversación a lo largo de la llamada.                                           | En este ítem se mide que el Rac no inicie ni motive conversaciones personales con el usuario final. Se evalúa además su habilidad para manejar situaciones en las que el usuario Final inicie otros temas que no son el propósito principal de la llamada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 11 | EC  | Muestra seguridad cuando suministra la información al usuario final.                                               | El Rac dice las informaciones de manera convincente y sin titubeos, donde se puede percibir conocimiento de lo informado. Se evaluará negativo cuando el Rac en más de una ocasión modifica la información suministrada, es decir desde la segunda vez en adelante y/o utiliza expresiones como tal vez, quizás, a lo mejor, creo, entre otras. Si el Rac da la información y la rectifica en ese mismo momento, se considera positivo.                                                                                                                                                                                                                                     |
| 12 | ENC | Personalizó la llamada.                                                                                            | El Rac deberá personalizar la interacción mencionando en algún momento el nombre del usuario final. Sólo se evaluará negativo cuando el Rac no utilice el nombre del usuario final durante toda la interacción en la llamada.<br><b>Nota:</b> Si el Rac menciona el nombre del usuario final más de dos veces consecutivas (3ra. vez inclusive), el monitor deberá colocar un comentario al respecto para fines de retroalimentación.                                                                                                                                                                                                                                       |
| 13 | EC  | No Informó nombre falso                                                                                            | Se aplicará en las ocasiones que el RAC informe al Usuario Final un nombre que no corresponda al suyo. Si el Usuario Final llama al RAC por otro nombre el mismo debe de rectificarlo, hasta la segunda vez inclusive.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 14 | ENC | Muestra formalidad en el trato con el usuario final.                                                               | El Rac evita utilizar frases populares o abreviaciones coloquiales (jergas), como son: "Muy chulo, ta' cool, nítido". Deberá de evitar usar de manera reiterativa (desde la 3ra vez en adelante) muletillas como ujum, anja, Ok, entre otras.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 15 | ENC | Evita mantener al usuario final en espera por más del tiempo requerido en espera sin reestablecer contacto.        | Este ítem mide el tiempo que el usuario final se mantiene en espera sin recibir respuesta del Rac, es decir, nuevo contacto con él, sin que éste exceda de los 45 segs. Al tiempo establecido se le dará un margen equivalente a tres (3) segundos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 16 | EC  | Evita mantener al usuario final en espera pasado los primeros 45 seg o innecesariamente y el usuario final cuelga. | Se evaluará negativo después que el Rac exceda el tiempo establecido o lo ponga al usuario final en espera innecesariamente y este cuelgue.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 17 | EC  | Informó al usuario final el propósito de su llamada.                                                               | Es informar el motivo y la razón de llamada al cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

|    |     |                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----|-----|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18 | ENC | Realiza registro de posicionamientos en Platinum             | El Rac. debe disponer correctamente en platinum la razón última de la llamada.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 19 | EC  | Es claro en la información suministrada.                     | Este ítem mide la habilidad que posee el Rac de comunicar ante cualquier inquietud del usuario final las informaciones de manera explícita. Se evaluará negativo si el Rac no busca alternativas para hacer entender al usuario final en caso de que este muestre dudas respecto a la información suministrada.                                                                                                                                                                                                                                           |
| 20 | EC  | Evita suministrar información de datos confidenciales        | Representante bajo ninguna circunstancia puede suministrar número de tarjeta , cuentas , certificados, aunque estos sean solicitados por el mismo propietario del producto. El único dato que se puede suministrar el número de préstamo. Este ítem también evalúa que el representante no de informaciones a terceros.                                                                                                                                                                                                                                   |
| 21 | EC  | Evita mostrar una actitud negativa.                          | Se evalúa que el Rac tenga buena disposición para ayudar y atender al usuario final.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 22 | EC  | Manejo de script según entrenamiento                         | El representante debe manejar el script según los entrenamientos que se le han dado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 23 | ENC | Se identifica cuando se comunica con el usuario final        | Se evalúa que el Rac siempre se identifique cuando se comunica con el usuario final, a través de su teléfono directo o la central de una empresa.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 24 | EC  | Antepuso el 809 / 829 al suministrar el número telefónico    | Se evalúa que el representante anteponga el 809/829 en su interacción con el Usuario Final , es decir que el representante mencione el 809/829 + el número de teléfono en los casos de confirmar o informar cualquier número de teléfono durante la interacción.                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 25 | ENC | Manejo de dicción                                            | Se evalúa la forma de hablar del representante, que se exprese utilizando las palabras de forma correcta.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 26 | ENC | Agregó nuevo número de contacto en Platinum para el marcado. | Se evalúa que el Rac agregue nuevo número en Platinum para el marcado cuando obtiene un nuevo número de teléfono para contactar al usuario final.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 27 | ENC | Pidió disculpas por los inconvenientes ocasionados.          | El Rac debe excusar a la compañía por algún inconveniente causado o incumplimiento por parte de la empresa sea a este usuario final o a un tercero. Se evalúa que pida disculpas inmediatamente el usuario final emita su inconformidad.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 28 | ENC | Se despide cortésmente según script establecido              | En este ítem se evalúa que el Rac se despida cordialmente.<br>En los casos en los que el Cliente Externo requiera que se utilice un script específico para el cierre de la llamada, éste ítem se evaluará en base al mismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 29 | EC  | Evita tumbar llamada.                                        | Se evaluará negativo cuando el Rac cuelgue la llamada sin haber finalizado la interacción con el usuario final. En caso de que el usuario Final deje al representante en espera este deberá esperarlo 2 minutos antes de cerrar la llamada.<br><br><b>Nota:</b> En los casos en los que, luego de una investigación, se determine que el usuario final tumbó la llamada o que la llamada se cayó, ambos por problemas técnicos del centro, se afectarán los resultados del centro y no los del Rac y éste último deberá volver a llamar al usuario final. |

|    |     |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-----|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 30 | EC  | Evita agredir verbalmente al usuario final.                                        | Se evaluará negativo en las ocasiones que el Rac use palabras inadecuadas, obscenas o tome una actitud de ironía o molestia ante el usuario final. Esto se notará en el tono de voz usado por el Rac y la forma de expresarse.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 31 | EC  | Evita hacer algún comentario negativo hacia la empresa y/o la competencia.         | Se evaluará negativo en los casos que el Rac realice algún tipo de comentario negativo hacia la empresa para la cual está brindando el servicio o hacia la competencia de dicha compañía.<br><b>Nota:</b> Se evaluará positivo si el Rac realiza comparaciones saludables, no descalificando o distorsionando el producto de la competencia. Ej: nuestro producto tiene una tasa mas baja que la competencia.                                                                                                                                                                                                       |
| 32 | ENC | Evita mantener al usuario final en espera innecesariamente.                        | Se evaluará negativo si el Rac deja al usuario final en espera antes de informarle el motivo de la llamada. Se afectará negativo cuando se deja al Usuario Final en espera innecesariamente desde la primera vez, aunque éste no cuelgue.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 33 | EC  | Atendió requerimiento del Usuario Final                                            | Se evalúa que todos los requerimientos del Usuario Final sean atendidos. En el caso de que la solicitud del Usuario Final no sea atendida, por negligencia del representante se penalizará este ítem.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 34 | ENC | Trata al usuario final con respeto y evita mostrar exceso de confianza.            | Se evalúa en este ítem que el Rac no se refiera al usuario final con expresiones que denoten exceso de confianza, como por ejemplo: "Cariño", "Mi amor", entre otros. Además se evalúa que el Rac trate al usuario final en connotación de usted (le, su, etc.), Sra. ó Sr., solo puede dirigirse al cliente como Srta. ó Srto. en caso de que el cliente exija que le llamen así.                                                                                                                                                                                                                                  |
| 35 | ENC | Evita transferir llamada innecesariamente                                          | Se evalúa que el representante no transfiera o refiera la llamada del Usuario Final innecesariamente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 36 | EC  | Realizó todos los esfuerzos necesarios para localizar al cliente.                  | Se evalúa que el Rac marque todos los números disponibles en Platinum, en caso de ser necesario. Además si otra persona contesta el teléfono y el usuario final no está, cuestiona un número donde contactarlo o el horario en que puede contactarlo. Además se evalúa que el Rac agregue en Platinum para el marcado cuando obtiene un nuevo número de teléfono para contactar al usuario final. Notas: -Si es una venta "por fuera" el Rac no tiene que agregar el número en Platinum. El Rac sólo debe sustituir el número que existe en Platinum, cuando este ya no funciona (Es un fax, no lo conocen, otros). |
| 37 | EC  | Abordó a cliente con beneficios del servicio                                       | Se evalúa que el Rac al informarle al cliente sobre el servicio, lo aborde con beneficios que éste tiene, esto en los casos necesarios donde el cliente exprese desconocimiento sobre el mismo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 38 | EC  | Documentó correctamente en CRS                                                     | Se evalúa que el Rac documente en el sistema CRS la interacción que tuvo con el cliente: incluye qué información se le suministro al cliente, las iniciales.<br><b>Nota:</b> En los casos que el sistema CRS no este disponible este ítem se evaluará como NA.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 39 | EC  | Ofrece correctamente informaciones sobre Productos ofrecidos por el Banco Popular. | Representante ofrece la informaciones generales correcta y completa sobre todos los productos, servicios, tarifas y filiales vigentes del banco de acuerdo a la solicitud del Usuario Final utilizando el popular help como forma de garantizar que suministre la información correcta. Se afectará de manera negativa si el representante ofrece informaciones sobre productos, servicios, tarifas y filiales incorrectamente a pesar de utilizar las herramientas adecuadas. Este ítem también evalúa que el representante informe correctamente protocolos en caso de rumores.                                   |

|                |     |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------|-----|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 40             | EC  | Transfiere correctamente                                                  | En los casos en que el Rac deba realizar una transferencia, se evalúa que realice la transferencia al departamento correcto e informe al usuario final el departamento o unidad a donde va a transferir. Se penalizará este ítem si el Rac no informa al usuario final el departamento al que va a transferir.                                                                                                             |
| 41             | ENC | Programa Call Back correctamente.                                         | Se evalúa que el Rac programe el Call Back de acuerdo a lo acordado con la persona que se comunicó o en caso de que el usuario final no haya sido contactado. Se evalúa que indique hora, día y comentario de acuerdo a la situación actual del usuario final o el motivo del call back. Además se afectará negativo en caso de que programe call back innecesariamente.                                                   |
| 42             | EC  | Solicita al cliente autorización para actualizar datos.                   | El representante debe confirmar con el cliente si puede actualizar sus datos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 43             | EC  | Realiza un buen manejo de las excepciones que se le presentan.            | Representante realiza un buen manejo de los casos que no corresponden a su proceso manejándola con cautela y precisión y le informa al Usuario Final que debe hacer o donde debe dirigirse.                                                                                                                                                                                                                                |
| 44             | EC  | Identificó al Usuario Final a través del protocolo de preguntas alternas. | En los casos que aplica el representante debe de validar como mínimo 5 datos correctos , adicional al dato utilizado en el criterio de búsqueda , con el objetivo de asegurar que a la persona que se le esta suministrando la información sea el dueño de la cuenta o tarjeta. Si los datos del Usuario Final no coinciden dependiendo de la respuesta de este el representante debe de referirlo a la oficina.           |
| 45             | EC  | Informó correctamente horarios y teléfonos de oficina                     | El representante debe de informar correctamente el horario y el teléfono en el cual labora la oficina Popular. Si el cliente solicita la ubicación de la oficina el representante debe de ofrecerle la información correcta.                                                                                                                                                                                               |
| <b>Ofertas</b> |     |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>No.</b>     |     | <b>Atributo</b>                                                           | <b>Detalle</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 1              | EC  | Ofrece información sobre tarjeta bloqueada correctamente.                 | Se evalúa que el Rac le informe al cliente la razón por la cual la tc está presentando rechazos y activarla en caso de que sea necesario.                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2              | EC  | Ofrece correctamente informaciones sobre préstamos correctamente.         | Se evalúa que el Rac le informe al cliente correctamente la decisión tomada sobre su préstamo y ofrece las informaciones sobre los pasos que debe seguir para tener acceso a su monto disponible.                                                                                                                                                                                                                          |
| 3              | EC  | Ofrece información sobre su extracrédito                                  | Se evalúa que el Rac informe al cliente correctamente el limite disponible de su extracrédito y como puede utilizarlo.                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 4              | EC  | Ofrece oferta correspondiente.                                            | El Rac. Debe ofrecer la oferta correspondiente que va en cada producto. ( Para cancelación de tc, cuenta activa no usada, cuenta nueva no activada, pin invalido, servicio de crédito a cuenta con ó sin cuenta en el BPD, etc.)                                                                                                                                                                                           |
| 5              | EC  | Realiza activación correcta de tarjeta.                                   | Cuando el usuario final acepta la reactivación de la tarjeta, se evalúa que el Rac realice la activación correctamente de la tarjeta de crédito según corresponda, mediante el uso de los sistemas correspondientes (Vision Plus para tarjeta local y doble saldo y FDR para tarjetas internacionales). Para tarjetas doble saldo o internacional se evalúa que active la misma en pesos y en dólares en la Org 237 y 238. |
| 6              | EC  | Digita Memo correctamente                                                 | Se evalúa que el Rac documente en el sistema la interacción que tuvo con el cliente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

#### **5.4. Requerimientos dentro de Sistemas de Calidad de Proyecto Scotiabank.**

Los requerimientos de calidad por parte del cliente corporativo (Scotiabank) hacia el proyecto NT tiene múltiples implicaciones; estas pueden ir desde el perfil económico del cliente contactado hasta su comportamiento, desde el trato a ser dado a los prospectos hasta las necesidades identificadas adecuadamente en los mismos por los representantes de ventas.

El desafío del proyecto Scotiabank dentro de NT, es asegurar que los agentes que lo componen apliquen los principios de una buena gestión basados en la calidad esperada y la excelencia en el desempeño. El mercado de teleservicios outsourcing es altamente competitivo, por ello es importante reconocer que la supervivencia del negocio dependerá de la alta calidad que pueda entregar.

##### **5.4.1. En función a la planilla; Introducción, Sondeo, Exposición de Beneficios Potenciales, Manejo de Objeciones, Afianciamiento, Cierre de Venta.**

Los requerimientos en función a la planilla de calidad por parte de Scotiabank se agrupan en distintas categorías. Dentro de estas, se pueden destacar aspectos no negociables por parte de la institución bancaria. Por ello, su incurrencia puede significar acciones correctivas críticas y un incumplimiento a la gestión esperada por parte del proyecto NT hacia BNS. Los errores críticos (No negociables por Scotiabank) son aquellos en donde el representante infringe las políticas de calificación del prospecto implantadas por el Scotiabank, conociéndolas de antemano.

La planilla de calidad tiene como objetivo garantizar un buen desempeño por parte del agente de ventas. Asimismo, asegura la comunicación efectiva de las informaciones que maneja el representante de ventas al contactar al cliente.

Evalúa la manera de comunicarse del representante, las informaciones que maneja sobre el producto que oferta, las políticas que debe cumplir cada prospecto al ofertársele un plástico de la institución bancaria así como las técnicas de ventas y negociación que utiliza el empleado.

A continuación se desglosan los requerimientos de calidad durante el proceso de venta;

### **“Saluda según Script”**

Este índice requiere del agente una manera adecuada para informar al cliente quien es él, de dónde pertenece, la razón de la llamada (sin profundizar) y la manera en que el banco asegura la calidad y la seguridad de los datos compartidos mediante la grabación de la llamada.

### **“Se introduce adecuadamente en la llamada”**

Se solicita un acercamiento adecuado entre el prospecto y el cliente. Se evalúa la manera en que el agente rompe el hielo entre él y el cliente. La forma en que comunica el propósito y/o intención de la institución al contactar al cliente (de manera sintetizada), definiendo los beneficios principales de la TC. La manera amistosa y cordial con la que deja conocer al prospecto la razón de la llamada.

### **“Mantiene un amistoso y entusiasta tono de voz”**

Pide al agente una modulación de voz adecuada durante todo el proceso de la negociación, como logra entusiastamente conversar con el cliente, transmitiéndole empatía y positivismo.

### **“Habla claramente, a una apropiada velocidad y volumen”**

La institución bancaria aprecia la velocidad y claridad con la cual el agente se desenvuelve al conversar con el cliente, no solo esto sino también el volumen en que lo hace; si es placentero y no molesto para el cliente escucharle durante el proceso.

**“Trata al cliente de usted”.**

En este ítem se solicita cordialidad y distancia entre el agente de ventas y el cliente. El representante debe mostrar su respeto en la manera de referirse a él. Se evalúa la capacidad del agente de no tutear y/o mantener una confianza inadecuada al conversar con cada prospecto.

**“Vocabulario adecuado”**

Se observa la capacidad de desenvolvimiento oral que tenga el representante, la manera de comunicar sus ideas e intenciones, las palabras adecuadas a utilizarse dependiendo del cliente contactado y la manera en sí de expresarse durante la conversación con este. Se evalúa este ítem y se realizan las retroalimentaciones en función a los casos analizados.

**“Sondeo adecuado”.**

Se mide en este punto, la manera en que el agente sondea al cliente, si lo hace de manera inductiva o no, las preguntas claves a utilizarse y la manera de llevarlas a cabo por cada representante.

**Valor del Cliente (Sondeo): Autónomo/ Empleado P/P según aplique**

***“Tiempo en la actividad comercial/ tiempo en el trabajo (2 años completando con el anterior)”.***

Este ítem toma en consideración especial la manera en que el agente determina (dependiendo el caso; autónomo o asalariado) si el cliente aplica para ofertarle el producto. Esto en función al tiempo requerido a los autónomos para su dedicación laboral y el tiempo requerido a los asalariados dentro de las instituciones para las cuales laboran.

**“Casa propia (bajo su nombre)”.**

En caso de los autónomos, se espera un esfuerzo del agente en determinar la validez del cliente para ofertarles productos nuestros de antemano. Es decir, si en su proceso de venta identifica claramente que la casa del autónomo esta bajo su titulo; legalmente bajo su nombre. Preferiblemente a la mayor brevedad. Nota: muy importante que el agente no induzca al cliente a una respuesta deseada por él

**“Política de activos (1.2)”.**

El agente debe asegurarse de que su prospecto reúne los requerimientos en activos mínimos exigidos a los autónomos por la institución. Nota: muy importante que el agente no induzca al cliente a una respuesta deseada por él

**“Ingresos mensuales”**

Al agente dentro de este ítem, se le solicita un esfuerzo para trabajar clientes (autónomos y asalariados) que cumplan los requerimientos monetarios comunicados por el Scotiabank. Es decir, que cumplan con el mínimo ingreso monetario exigido por la institución. Nota: muy importante que el agente no induzca al cliente a una respuesta deseada por él.

**Precisión del agente en beneficios potenciales**

**“Ofrece producto según lineamiento.”**

Se mide dentro de este ítem la inclinación del agente de seguir o no el lineamiento o especificación de producto indicado. Es decir, qué tanto promueve como primera opción u oferta un producto indicado (según preferencia del banco) a prospectos contactados.

**“Informa adecuadamente los planes de Lealtad (AA-Scotioclub-Fidepuntos)”.**

Se valora que tan certera son las informaciones que proporciona el agente a sus prospectos en relación a los programas incluidos en las tarjetas que promueven; Aadvantage y Scotioclub. Igualmente, que tan completa es la información comunicada por el agente al prospecto en relación a la manera de funcionar cada programa.

**“Interés de la tc”.**

Se espera del agente que informe las tasas de interés de los productos que presentan.

**“Informa costo de emisión y renovación”.**

Se valora que el agente informe los costos de emisión y renovación de los productos que presentan.

**“Ofrece el menú de ofertas”.**

Se evalúa si el agente ofrece en sus conversaciones el programa de menú de descuentos. De igual manera, la manera en que lo presenta, las informaciones que proporciona y por ultimo los ejemplos que utiliza para atraer a los clientes; para al final inducirlos a la utilización del mismo.

**Manejo de Objeciones**

**“Utiliza técnicas de venta”.**

Mide que tan adecuadas o certeras son las técnicas de ventas utilizadas en cada negociación por el representante; si el agente induce o no a sus contactos, como maneja las informaciones, como persuade y convence al cliente y finalmente como maneja las necesidades de los prospectos y las utiliza para ofrecerles opciones de crédito que las satisfagan. (Inteligentemente)

**“Manejo de las objeciones presentadas”.**

Se observa la efectividad de los manejos de objeciones que realiza cada vendedor. Los argumentos utilizados por este ultimo para debatir las posiciones negativas que son adoptadas por el cliente.

**“Se mantiene disponible y atento”.**

Mide la concentración y disposición que tiene el agente frente a sus contactos.

**“Evita desviarse del propósito de la conversación”.**

Estudia la capacidad que tiene el agente de no desviarse durante su conversación del tema que les compete a los dos (agente-vendedor), es decir del proceso de venta que se esta llevando a cabo en determinado momento.

**“Disposiciona correctamente el motivo del desinterés del prospecto”.**

Observa la manera en que el vendedor disposiciona o maneja las informaciones obtenidas en cada contacto. Es decir, como administra a través del sistema computacional a su cargo los registros y los resultados obtenidos al cerrar cada uno.

**Afianciamiento de la solicitud**

**“Teléfono residencial”.**

Espera que el agente capte adecuadamente un número residencial de contacto del prospecto con quien conversa.

**“Tiempo en la vivienda”.**

Valora si el agente se asegura de que el prospecto cumple con el tiempo residencial necesario para su calificación.

**“Ingresos: Suficientes//verificables”.**

Valora si el agente se asegura de que el prospecto cumple con los ingresos necesarios para su calificación su verificabilidad y constancia.

**Cierre de venta**

**“Recapitulización de costos (emisión/renovación)”.**

Se espera del agente al culminar la negociación o proceso de venta que informe nuevamente el costo de emisión y renovación del producto.

**“Recapitulización tasa de interés”.**

Se valora que el agente al culminar la negociación o proceso de venta informe nuevamente la tasa de interés que tendrá el producto al prospecto.

**“Recapitulización del costo menú de descuentos”.**

Valora si el agente al culminar la negociación o proceso de venta informa nuevamente el costo que tendrá el programa de descuentos Scotiabank.

**“Pide autorización para verificar el buró de crédito”.**

Se valora en este ítem críticamente; la autorización que se obtiene del cliente para estudiar su crédito y procesar la solicitud de producto (tarjeta) ofertado. Se valora que el agente lo realice al final del proceso.

**“Cierre de venta”**

Evalúa la manera en que el representante da por culminada la conversación con el cliente; la cortesía con que se despide, el entusiasmo por el éxito del proceso de ventas que expresa con su voz y las informaciones ultimas que proporciona. Ej.: “Si es aprobada su aplicación en un mínimo de 20 días se le contacta nuevamente...” etc.

#### **5.4.2 Política de empleados Públicos/Privados.**

Los prospectos contactados por el RPC del proyecto BNS dentro de la empresa NT, deben cumplir con ciertos parámetros dependiendo de la naturaleza de sus actividades generadoras de ganancias.

Los prospectos o personas a ser clientes de la institución financiera son clasificados en grupos; están las personas asalariadas (empleados públicos o privados), los pensionados por empresas dominicanas (no extranjeras), los profesionales independientes (médicos, arquitectos, ingenieros, etc.) y los trabajadores autónomos (comerciantes, vendedores, etc.). Atendiendo a la clasificación a la cual pertenezca el prospecto, existen ciertas políticas o requisitos que debe cumplir para optar por el producto ofertado.

En la primera clasificación; asalariados, los requisitos a cumplir son como sigue:

- Dos años laborando (entre el trabajo actual y/o completando con el anterior de ser necesario).
- Ingreso mínimo de RD\$11,000.00.
- Teléfono residencial (residentes en Sto, Dgo).
- Al menos un móvil (residentes en el interior).
- Dos años residiendo en una dirección o completando con la inmediata anterior.

El primer requisito se refiere a la estabilidad laboral que tenga el cliente. BNS considera que dos años es un tiempo adecuado para una persona mostrar estabilidad en su área de labor y representa menor riesgo que una persona con experiencia contraria. Puede ser este tiempo completado con el trabajo anterior inmediato, es decir, un cliente es considerado atractivo igualmente si tiene dos meses en el trabajo actual y dos años y medio en el anterior como quien tenga 3 meses en el trabajo actual y 1 año y 9 meses en el anterior.

El ingreso mínimo es tomando en cuenta en base a una escala monetaria en dólar. Un prospecto con ingresos inferiores a RD\$11,000.00 no es tomado en consideración por la institución financiera BNS.

Los demás requisitos tratan de una manera u otra, adquirir un contacto sostenible con el cliente luego del proceso, ya sea bien un teléfono estable residencial o una dirección en si misma. Conocer al cliente es crucial para la institución que representa el proyecto BNS dentro de NT. Por esto, no es de extrañar que durante el proceso de ventas sean llevadas a cabo un sinnúmero de preguntas al cliente cuya única finalidad es conocerle más, y sobretodo de la misma manera en que la propia institución bancaria intenta conocer a quienes llega.

Uno de los requisitos que tiene el proyecto dentro de NT es precisamente ese. Realizar un proceso de ventas inteligente y consciente, de manera tal que la imagen y prestigio que representan este siempre acorde a ese nivel sostenido por el Banco Nueva Scotia a través del tiempo.

#### **5.4.3 Política de Profesionales Independientes/Autónomos.**

Las políticas y/o requisitos que debe cumplir una persona autónoma o un profesional independiente para optar productos promovidos por el proyecto Scotiabank son un poco más rígidos.

Las personas que se dedican a realizar actividades de manera autónoma son personas que financieramente corren mayor riesgo que los asalariados. Esto así, por no poseer un salario fijo mensual, por no tener beneficios adicionales como quienes laboran por paga mensual, y por responsabilizarse personalmente por el resultado de su gestión, sea este satisfactorio o no. Siendo así, el BNS trata de asegurar con las políticas aplicadas a este blanco de público, la solvencia y estabilidad monetaria en el tiempo.

Los requisitos para este grupo (Independientes), son como sigue:

- Ingreso mínimo de RD\$11,000.00.
- Tres años con la actividad.
- Casa propia (a nombre del cliente)
- Activos de 1.2 Millones.
- Teléfono residencial (residentes en Sto, Dgo).
- Al menos un móvil (residentes en el interior).
- Dos años residiendo en una dirección o completando con la inmediata anterior.

A diferencia de los asalariados, estas personas deben reflejar una estabilidad aun mayor. Esto así, precisamente por ser responsables directos de sus ganancias y perfil económico.

## **VI. Propuestas para Mejorar y Sostener la Productividad.**

La empresa dedicada a brindar teleservicios Newtech, S.A. se enfrenta dentro de su campo de operaciones a empresas competitivas. Por esto, mantener y mejorar la productividad es una de las metas primordiales que busca conquistar.

El telemarketing dentro de los principales proyectos de Newtech, S.A., es la razón de ser de las operaciones que realizan. Este es un medio de comunicación de eficacia y, asimismo, un canal de comunicación para diversos tipos de productos. En los ambientes comerciales, es mucho más económico los contactos que son por esta vía que los llevados cara a cara; entre vendedores y clientes. Esto así, debido a que la cantidad de contactos de un televendedor es muy superior (no debe desplazarse físicamente de un lugar a otro ni pierde tiempo en esperas innecesarias).

Siendo el telemarketing una alternativa rentable para las empresas, las instituciones dedicadas a esta actividad tienen una demanda creciente y por ello mantener la productividad y la calidad en las operaciones realizadas es de vital importancia.

Los proyectos BPD y Scotiabank cuentan con indicadores y sistemas de medición de productividad eficientes. (ver capítulo ..). De manera tal que, el esfuerzo por mejorar los niveles de productividad no serán orientados a los factores tecnológicos que por lo regular, son los que aseguran el desarrollo productivo de las instituciones modernas. Las propuestas para mejorar la productividad estarán siendo orientadas al factor humano, a los recursos básicos para la realización del trabajo, el soporte técnico y la capacitación constante de los integrantes que componen los proyectos.

### **6.1. Selección y captación de Teleoperadores.**

La expansión de la tecnología no sustituye el insumo básico del telemarketing profesional, este consiste en una adecuada selección y capacitación de los teleoperadores.

En los teleoperadores (agentes de ventas, retención o servicios) es en donde se logran las diferencias reales de resultados y donde se pueden lograr las mayores ventajas de la aplicación de tecnología. Más que el tipo de tecnología utilizada o soporte tecnológico, la selección y capacitación rigurosa de los teleoperadores y el cumplimiento de los scripts (guiones) preestablecidos constituyen la verdadera diferencia entre hacer telemarketing profesional y colocar personas en las empresas para hablar por teléfono.

Es recomendable contar con un personal capacitado en competencias requeridas, de manera tal que las operaciones realizadas queden en manos de personas competentes para la realización de las mismas. Un perfil de

competencias (un empleado con competencias desarrolladas) garantizara un desempeño exitoso de mano a diversos factores relevantes (tecnología, materiales básicos, etc.).

La selección y capacitación de los teleoperadores basadas en competencias deberá estar relacionada estrechamente con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa o proyectos donde incursionara el personal. Aplicar competencias permite a las empresas contar un modelo conciso, fiable y valido para predecir el éxito o fracaso que tendría una persona en un puesto propuesto.

Si la empresa de teleservicios Newtech, S.A. decide desarrollar y atraer personal con competencias, estará intentando describir claramente su cultura, el perfil de los profesionales que en sus instalaciones realizan las actividades; a través de las conductas y comportamientos determinados que entienden contribuirá a obtener éxitos en su organización.

Implementar programas de desarrollo de competencias crearía un lenguaje único y común para establecer criterios de selección y desarrollo individualizado para los integrantes de la empresa Newtech, S.A. Es decir, orientaría las acciones del departamento de Recursos Humanos en el proceso de selección, formación y desarrollo para los distintos puestos dentro de la empresa y así aportaría a la productividad de sus operaciones; a su mantenimiento y mejora.

La selección y la capacitación del personal para los proyectos Banco Popular y Scotiabank en competencias como la gestión del estrés, la motivación, el autogobierno (disciplina, concentración y autocontrol), la proactividad (iniciativa, creatividad), la orientación a resultados, la resolución de problemas, la gestión de recursos, la orientación al cliente, las técnicas de negociación, la adaptación (solución de problemas y flexibilidad) así como la orientación al logro aseguran en cierto modo la productividad en todos los niveles.

El contar actualmente con un personal competente, es apenas una de las ramas de la gestión por competencias. Las competencias son una potente herramienta, capaz de atravesar toda una estructura, reflejar su misión y visión y, principalmente definir y orientar e impulsar la productividad y la calidad en ella.

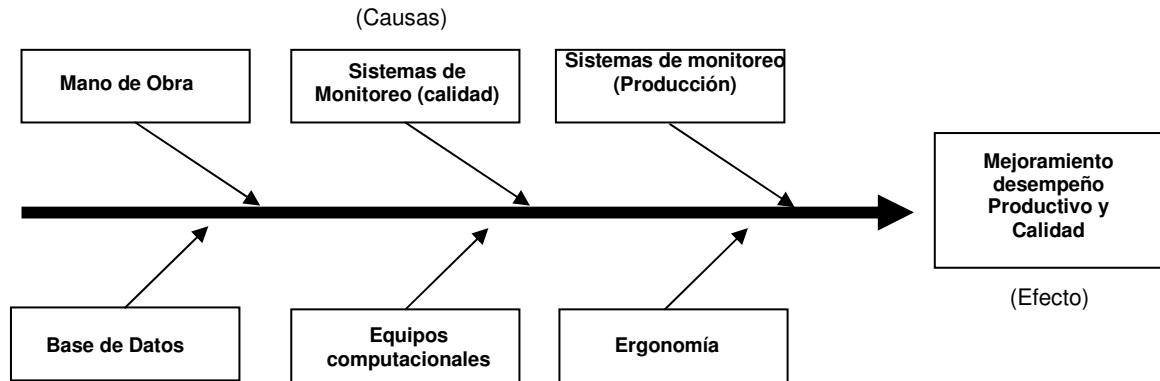
Un sistema de selección y capacitación de teleoperadores basado en competencias busca gestionar el capital humano con miras a la eficiencia y la competitividad. Las competencias inspiradas por la propia misión de los proyectos y que trascienden a su vez a toda la organización son las idóneas a ser desarrolladas.

La experiencia de las empresas que han sido exitosas en poner el desempeño individual de sus trabajadores como ventaja competitiva son aquellas que han usado el enfoque de las competencias laborales como pilar de su gestión.

## **6.2. Reconocimiento de factores críticos de éxito.**

Para mejorar y sostener la productividad, es necesario contar con una mixtura de elementos de manera adecuada. La capacidad de identificar estos factores valiosos para la realización del trabajo es indispensable para lograr el correcto desempeño de funciones dentro de ambos proyectos.

Al buscar mantener y elevar la productividad y la calidad es importante reconocer el valor los factores;



Como se vislumbra en el grafico anterior, contar con una mano de obra calificada para la realización de las tareas en los proyectos analizados, contar con sistemas de monitoreos (de calidad y producción), base de datos actualizadas y tratables, equipos computacionales eficientes y eficaces así como una ergonomía adecuada a la naturaleza del trabajo, aporta en gran manera al mejoramiento productivo y a la realización del trabajo bajo los estándares de calidad previamente establecidos.

Para poder mejorar y sostener la productividad y la calidad, se debe elegir ciertas categorías para agrupar las causas principales que pudiesen impedir el desarrollo sostenido de ambos proyectos y tratarlas a fondo para revertir el efecto.

Para poder reconocer los factores críticos de éxito, la empresa NT y los gerentes de los proyectos analizados deben priorizar por su relevancia los factores que aportan al éxito de sus funciones. Esto les permitirá simultáneamente, tocar uno a uno los elementos que les permitirán potenciar todos sus recursos y elevar sus resultados.

Para aumentar la productividad de la empresa es importante reconocer el valor del capital humano así como la inversión realizada por la organización en capacitar y formar a sus miembros. Asimismo, reconocer la importancia que

tienen los sistemas de monitoreo en el seguimiento de las actividades llevadas a cabo; desde el punto de vista productivo y desde el control de calidad mismo.

Por otro parte, los equipos tecnológicos utilizados; su mantenimiento y actualización le permitirá a NT y a sus proyectos, contar con fuerzas laborales diferenciadas en un mercado tan competitivo como el de teleservicios. Todo ello, sumado al ambiente en donde es realizado el trabajo, la adaptabilidad y seguridad ofrecida a quienes conforman los proyectos dentro de NT garantiza en gran medida un desarrollo sostenido a través del tiempo.

Identificar los factores críticos de éxito de una institución no resulta sencillo, es necesario contar con un conocimiento general del negocio, la competencia que enfrentan, los elementos requeridos para la realización de una buena gestión y sobretodo la experiencia de empresas que han pasado por situaciones similares. De tal modo, la identificación de estos factores es tarea de quienes lideran las instituciones, tienen una visión clara de hacia donde se dirigen y de quienes a, corto, mediano y/o largo plazo se detienen a analizarlos.

### **6.3. Soporte Técnico.**

La tecnología dentro de las empresas actuales juega un rol de vital trascendencia, a medida que ofrece facilidades a la realización del trabajo de los usuarios (vendedores, agentes de operaciones). Ambos proyectos, laboran con sistemas computacionales eficientes en el manejo, control, clasificación y distribución de contactos (clientes); dependiendo de la naturaleza de las operaciones realizadas con cada uno de ellos.

Los sistemas de administración telefónica utilizados en los proyectos BPD y Scotiabank optimizan la distribución de las llamadas entrantes y salientes (outbound e inbound) según sea el caso. Es decir, en aquellos momentos en que se reciben más llamadas el sistema se encarga de enrutar esas llamadas a

los agentes disponibles para trabajarlas. Asimismo, cuenta con mensajes grabados para hacer más comfortable la espera.

Los sistemas utilizados automatizan el proceso de discado (marcado telefónico), liberando al teleoperador de esta función y los tiempos muertos que ello genera. A la vez, permiten detectar los llamados a líneas ocupadas, fax, módem e incluso contestadores automáticos, descartándolos automáticamente, sin utilizar tiempo del teleoperador para esta tarea. Por ultimo, el cliente es conocido por el sistema apenas se recibe la llamada, de forma tal que, cuando es atendido por el teleoperador este ya posee en su pantalla informaciones primordiales del mismo, sin necesidad de preguntarle en exceso; esto permite brindar un trato más personalizado y satisfactorio al cliente.

No obstante, los sistemas utilizados en ocasiones presentan debilidades. En algún momento, surgen problemas de carácter informático que afectan la productividad a medida en que el agente o teleoperador ve interrumpido su labor en espera de una solución. El soporte técnico entonces juega un rol importante a medida que pueda dar respuestas oportunas y certeras. Contar con un personal altamente calificado e instruido en los sistemas utilizados en ambos proyectos es lo que garantizará una solución inmediata a las problemáticas suscitadas, y aportará a la productividad siempre que el tiempo de interrupción del trabajo sea reducido a su mínima expresión.

La productividad deseada en ambos proyectos se mide en términos de tiempo, contacto y esfuerzo del agente. Los representantes de servicios o ventas tienen una meta que conquistar, materiales para poder alcanzarlas y un tiempo para ello. Un problema suscitado en los sistemas de marcado (outbound y/o Inbound) afecta a todo lo demás. Por ello, contar con un equipo de soporte técnico capacitado y comprometido a dar respuestas eficientes y solutivas asegura la productividad y aporta al desarrollo y mejoramiento de la misma.

## **VII. Pautas para la Implementación de mejoras productivas**

### **7.1. Implementación de mejoras en selección y captación de Teleoperadores.**

La selección es conocida como el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas. Busca elegir solo a ciertas personas de entre aquellas que cuentan con las calificaciones adecuadas.

El programa global para la selección, suele corresponder formalmente al departamento de recursos humanos, pero los gerentes de línea por lo general, son los que toman la decisión última de contratar personas para su unidad. En Newtech, S.A. esta generalidad de funcionamiento permanece intacta.

Contar con información relativa a los puestos que serán ocupados, conocer la proporción de puestos vacantes con respecto a cantidad de solicitantes y obtener la mayor cantidad posible de información relevante de los aspirantes son esenciales para tomar decisiones sólidas.

Dentro de la empresa analizada y en los dos proyectos citados la rotación es inevitable, deja vacantes que se deben cubrir con los solicitantes de fuera o dentro de la organización. La naturaleza de las operaciones llevadas a cabo en ambos proyectos (BPD y Scotiabank) conlleva un nivel de rotación de personal merecedor de atención. En estos proyectos es común tener una lista de espera de solicitantes para llenar vacantes temporales o permanentes. La selección de personal es una de las actividades más relevantes dentro de ambos proyectos.

Existen un número de pruebas recomendadas para utilizarse dentro del proceso y son; pruebas de actitudes, de rendimiento, de habilidades cognoscitivas, de personalidad e intereses, de capacidad física, de conocimiento de puestos y finalmente pruebas a través de casos.

La meta de la selección y la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización. Los gerentes pues, no pueden perder de vista las metas y las estrategias de la organización, deben más bien orientar la selección y la capacitación a las metas generales.

Para asegurar a la empresa de teleservicios Newtech, S.A. que las inversiones en selección, capacitación y desarrollo en sus proyectos (BPD y Scotiabank) tengan el mejor de los efectos en el desempeño de las personas y de la organización, es necesario pasar por ciertos pasos:

1. Evaluar las necesidades de selección y capacitación.
2. Diseñar programas para ambos.
3. Implementar los programas.
4. Evaluar resultados.

### Realizar Evaluación de Necesidades

Los gerentes y el personal de recursos humanos deben estar alerta a los tipos de selección y capacitación requeridos, donde y quienes lo necesitan. Como se analizo en el capítulo VI, lo mas adecuado es contar con un programa de selección y capacitación de personal basado en competencias. El tener un personal que no logre objetivos de productividad de manera constante; sin competencias atractivas a la organización, podría ser una señal de que se necesita capacitación.

Por otro lado, si la empresa Newtech, S.A., en relación a los proyectos analizados, recibe muchas quejas de clientes, podría estar sugiriendo esto que la capacitación es inadecuada, es necesario que la gerencia tome medidas en relación a esto.

Una herramienta de gran utilidad es el análisis de las tareas; este implica revisar la descripción y las especificaciones de los puestos para identificar las actividades desempeñadas en un puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para realizarlas. El análisis de tareas con frecuencia se vuelve mas detallado que el análisis de puestos, pero el propósito general es determinar el contenido exacto del programa de capacitación y de selección.

El primer paso en este proceso es hacer una lista de todas las actividades o deberes incluidos en el puesto. A continuación, se realiza una lista de los pasos que debe dar el empleado para completar cada tarea. Una vez entendido el puesto, se puede definir el tipo de desempeño requerido y las habilidades y el conocimiento necesario para el mismo.

La evaluación de competencias se enfoca en los conjuntos de habilidades y conocimientos que los empleados necesitan para tener éxito.

La evaluación de competencias implica no solo describir los rasgos de un empleado para desempeñar un puesto con éxito sino también implica como deben utilizarse esos rasgos en el contexto y cultura de la organización. Los programas de capacitación basados en la evaluación de competencias son mas flexibles y de mayor durabilidad.

Algunas recomendaciones para determinar las necesidades de capacitación dentro de los proyectos analizados son:

Realizar una revisión detallada de la organización. La gerencia debe mantenerse conectada con lo que esta pasando en la organización para anticipar las próximas necesidades de capacitación. La información de desempeño (como los errores, las ventas y las quejas de los clientes) y la información del proceso de empleo (como la prueba de destrezas, la rotación y el ausentismo) pueden ser útiles como punto de partida.

La tecnología de la información permite a la empresa comunicarse con sus colaboradores y clientes potenciales; tal vez mediante el establecimiento de una lista de correo electrónico para colocar preguntas, sintetizar respuestas, compartir recursos, obtener retroalimentación, recabar información de tendencias, etc. podría ser beneficioso para analizar las necesidades que pudiesen existir o no de capacitación y selección de personal competente.

#### Diseño del Programa de Capacitación.

Si la empresa de teleservicios en ambos proyectos analizados realiza una buena identificación de las necesidades latentes de capacitación, tendrá éxito en el diseño de los programas para estos fines. Todo depende pues, de la información obtenida de los análisis previos (análisis de las necesidades) y de la utilización de estas informaciones para diseñar programas de capacitación de primera categoría. El diseño de la capacitación debe enfocarse en, al menos cuatro aspectos:

Objetivos instruccionales

Disposición y motivación de los capacitandos.

Principios del aprendizaje.

Características de los instructores.

Objetivos instruccionales; describen las habilidades o conocimientos que van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar.

Disposición y Motivación de los agentes; afectan el éxito de aquellos que van a recibir capacitación.

La disposición de los capacitandos se refiere a sus factores de madurez y a su experiencia. Los capacitandos prospectos deben ser analizados a fondo para determinar que tengan los antecedentes del conocimiento y habilidades necesarias para absorber lo que les presentaran.

La receptividad y la disposición de los participantes en los programas de capacitación pueden incrementarse al pedirles que completen cuestionarios acerca de por que están asistiendo a la capacitación y que esperan lograr.

#### Implementar los programas.

Implementar los programas de implementación implica capacitar en base a las necesidades de capacitación previamente detectadas, intentando tener el compromiso de todos los que en estos programas participan durante todo el proceso.

#### Evaluar resultados.

Evaluar los resultados de la capacitación se refiere al seguimiento del desempeño de los capacitandos en el tiempo. Reforzar de ser necesario, las capacitaciones que no lograron el resultado esperado, atendiendo en un principio a las informaciones recabadas en el paso inicial del diseño y aplicación de programas de capacitación.

Es importante para el desarrollo eficiente de las operaciones cotidianas en ambos proyectos (desde el punto de vista productivo y de calidad) que los empleados estén formados en cuanto a las actividades a realizar. Los empleados de los proyectos BPD y Scotiabank tienen contacto diario con los clientes y futuros clientes de estas instituciones, por ello son particularmente importantes. Tienen la responsabilidad de cuidar la imagen de la empresa y la reputación de las marcas y productos que promocionan a los clientes. Es así como al reconocer la importancia de los empleados, pueden ser apreciados como una fuente de ventaja competitiva siempre que sirvan a los clientes con eficacia y puedan personalizar el trato con cada cliente.

El recurso o talento humano debe sin embargo, contar con el apoyo de una tecnología apropiada para minimizar el contacto con una misma persona mas de una vez, ayudando al redireccionamiento de las llamadas según sea el caso, porque finalmente los procesos ineficaces dan lugar al surgimiento de clientes frustrados.

Para contar con una mano de obra calificada, la empresa analizada deberá buscar captar y mantener personas con excelentes habilidades interpersonales y comunicativas, capacidad analítica y de resolución de problemas, quienes tengan determinación, tolerancia al estrés, paciencia y empatía, precisión y atención a los detalles, conocimientos de computación (pues todos los procedimientos están automatizados). Asimismo, si desea la empresa ser identificada como aquella comprometida al manejo de relaciones con los clientes, deberá cerciorarse de que los empleados que tienen contacto con los clientes entienden los productos y servicios lo suficiente para responder cualquier pregunta y que a la vez desarrollen habilidades de escucha y resolución de problemas, satisfacción de necesidades, etc.

## **Requisitos**

El personal de ambos proyectos al entrar en contacto diario con los clientes, tiene la responsabilidad de cara al cliente de satisfacer sus necesidades e incluso crearlas de no existir. Los requisitos para que pueda realizar esto pueden ser niveles de desempeño medibles o indicadores que definan la calidad del contacto con el cliente. Pueden ser requisitos técnicos como el tiempo de respuesta; contestar el teléfono a tiempo, no tener sus micrófonos en “mute” y atender al instante al cliente o bien requisitos de comportamiento; saludar según el script (guión) de ventas, notificación o retención previamente comunicadas y establecidas.

Finalmente, la empresa deberá incrementar la comunicación de los requisitos establecidos como indicadores de calidad y su cumplimiento, proporcionando retroalimentaciones constantes a los empleados a fin de mejorar el desempeño individual.

### **7.2. Mejoras para factores críticos de éxito.**

Para poder reconocer de manera más certera las variables que afectan los negocios, es necesario analizar los componentes que de alguna manera u otra, aportan al buen desempeño de la institución. La empresa estudiada, en especial en sus proyectos BPD y Scotiabank ha de contar con la visión clara y precisa de sus variables críticas y trabajar en su mejoramiento continuo con miras a garantizar y mantener niveles de productividad y calidad en posiciones competitivas.

### Sistema de monitoreo (calidad)

Un sistema de monitoreo de calidad eficiente actuara no solo en la corrección de errores dentro de ambos proyectos, sino que además deberá aportar desde su gestión a la productividad y al mejoramiento de los procesos.

Como apoyo a la productividad de los proyectos, los sistemas de monitoreo de calidad deberán identificar la manera en que se están llevando a cabo los procesos de ventas, notificación, retención, etc. Es decir, detectar si las técnicas que son utilizadas por los agentes que componen los distintos proyectos, son las adecuadas y las que, en especial, explotan por completo el talento individual, las que aportan resultados y minimizan el tiempo invertido en su realización.

Como aporte a la producción el departamento de calidad de los proyectos puede desarrollar una simulación de proceso (dependiendo de la actividad a ser realizada) que permita a los representantes (ventas, notificación, retención, etc.) comprender la forma en que opera el proceso de las actividades que realizan día a día.

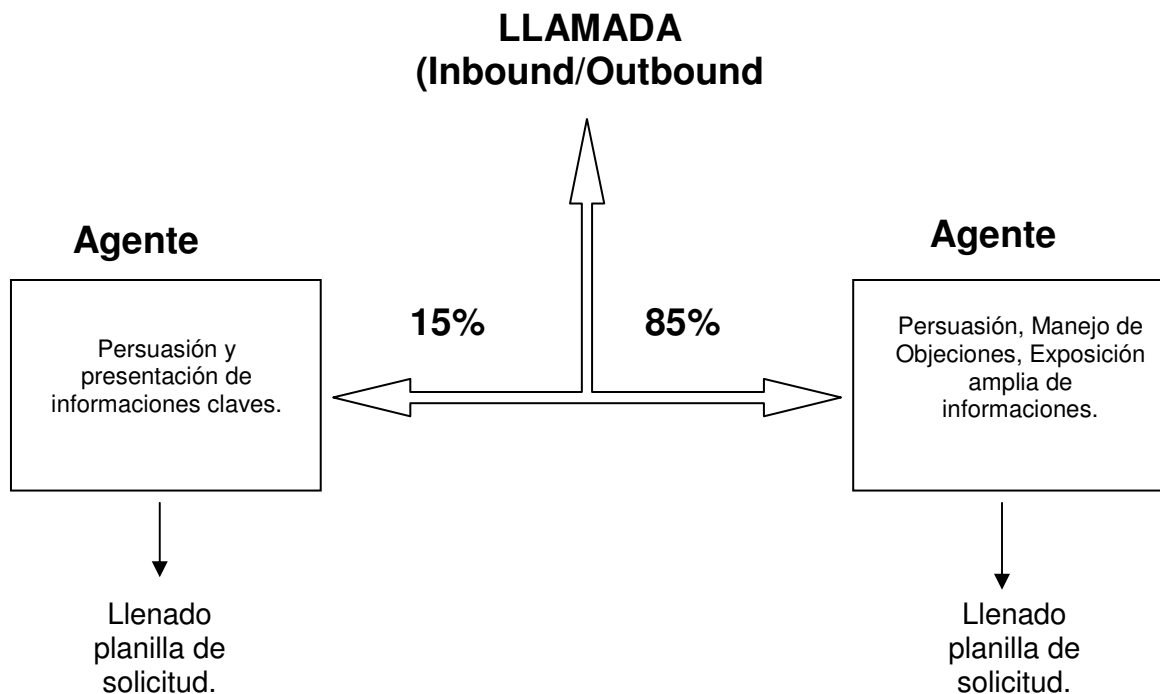
La simulación de proceso presentada a los equipos de trabajo habrá de incluir todos los pasos que son llevados a cabo en las distintas actividades de los proyectos, la información utilizada, el tiempo requerido para comunicarlasy los recursos necesarios.

La naturaleza de las operaciones de ambos proyectos presenta tiempos probables en su ejecución, por lo regular se deberá utilizar un tiempo probable en la simulación.

La idea de una simulación de proceso es duplicar o recrear el proceso real de manera que se puedan cubrir o analizar las distintas interrogantes que pudieran surgir en los procesos de producción.

En actividades de ventas por ejemplo, donde los representantes reciben llamadas a través de un sistema de marcado predictivo (dialer), las llamadas son entregadas a los representantes atendiendo a la disponibilidad que muestren en el sistema. Una vez recibida la llamada el agente de ventas inicia su gestión de persuasión a la adquisición del producto ofertado al cliente; el tiempo promedio de convencimiento y llenado de aplicación es 12-14 minutos, aunque la mayor parte (la más eficiente) se maneja en 12 minutos. Sin embargo, el representante en el 85% de las llamadas (estimado) no convence al cliente de inmediato; en el 15% de las llamadas (estimado) puede hacerlo sin dificultades. En el 85% (estimado) de llamadas recibidas o marcadas (outbound) el representante deberá manejar objeciones, contrarrestar opiniones de manera sutil e inteligente, presentar más informaciones para convencer al cliente y demás.

En el ejemplo expuesto, el agente I tuvo una gestión durante la llamada (recibida/marcada) considerada como ideal, donde el cliente contactado escucho las informaciones claves comunicadas por el agente, le atrajo la propuesta y decidió optar por el producto llenando la aplicación para el mismo. Por otro lado, el representante II tuvo una gestión mas compleja, invirtió tiempo en persuadir al cliente, proporciono informaciones extensas sobre el producto, manejo objeciones surgidas en el cliente y finalmente logro conquistar su objetivo; el cliente decidió optar por el producto y procedió al llenado de planilla para adquirirlo.



Siempre que el uso del tiempo por parte de los agentes exceda al tiempo promedio determinado para esta gestión, será muy probable que al final del día y producto de los tiempos largos invertidos, el representante no termine con su cuota diaria cubierta.

La simulación propuesta por el área de calidad debe sugerir una mejor asignación de los recursos para aumentar el desempeño. Es decir, un plan que permita atacar en corto tiempo las razones de negativa del cliente, una propuesta para el aceleramiento de llenado de aplicación y una selección de las informaciones relevantes para la conquista del cliente, dependiendo por supuesto, de las necesidades previamente detectadas. Estas iniciativas, sumadas a la implementación de un sistema de control del tiempo en pausa promovidos por los agentes (tiempo inactivo entre llamadas), aportara a la productividad y al mejoramiento continuo de la misma.

Ciertamente es complejo llevar a cabo una simulación de proceso sin algún software de simulación comercial. Existen en el mercado herramientas tecnológicas que manejan este proceso de manera atractiva y eficiente. La adquisición de un software de esta categoría aportara a la identificación precisa de las áreas problemáticas adecuadas para los esfuerzos de mejora dentro de ambos proyectos.

### Sistemas de monitoreo (Producción).

Los sistemas de monitoreo de producción buscan arrojar informaciones relevantes sobre el desempeño individual y grupal de una unidad específica.

La empresa de teleservicios Newtech, S.A. en sus proyectos descritos en el presente material, utiliza sistemas de supervisión y/o monitoreo productivos basados en la utilización del tiempo productivo de cada representante. Actualmente, se puede apreciar dentro de sus sistemas una serie de reportes que muestran las estadísticas de cada usuario del sistema de marcado telefónico. Es decir, se puede acceder fácilmente a las informaciones concernientes al uso del sistema de marcador predictivo (dialer); apreciar el tiempo en llamada de un representante, las llamadas efectivas que tuvo, las razones por las que los contactos no efectivos se presentaron y demás.

Ciertamente, la empresa cuenta con sistemas tecnológicos avanzados. Sin embargo, para quienes supervisan la labor individual de los representantes, seria beneficioso contar con informaciones de desempeño directas, concisas, comparativas y dinámicas. Es aconsejable la implementación de programas dinámicos para el área de supervisión, es decir, una herramienta que le permita a la supervisión acceder a información de desempeño de manera instantánea y sencilla, cuadros comparativos para cada representante (ventas, retención, notificación, etc.) en función al trabajo logrado a través del tiempo (diario, semanal, trimestral, etc.). A la vez, informaciones sobre eventualidades ocurridas arraigadas en el manejo de base de datos, gestión de soporte técnico

y demás. De manera tal, que el supervisor tenga plena información sobre la gestión de cada uno de los empleados a su cargo, correspondientes a cualquier día seleccionado y teniendo en cuenta las informaciones sobre demás factores influenciadores en la gestión de ese mismo representante durante el periodo escogido para análisis.

La naturaleza de las operaciones diarias en ocasiones, absorben el tiempo de la supervisión en diversos puntos o ejercicios laborales. Posiblemente, en algún momento no pueda visualizar el aumento o disminución del desempeño de uno o varios representantes de manera eficiente (a tiempo) debido a que las operaciones diarias y/o las actividades diversas no se lo permiten. El área de supervisión, necesita para detectar a tiempo y de manera objetiva el desempeño de los empleados a su cargo, un sistema inteligente de apoyo tecnológico. Acceder a las informaciones de manera instantánea y tener la oportunidad así de tomar decisiones a tiempo; motivación al empleado, redireccionamiento del trabajo realizado, desarrollo de técnicas o separación. Tener información a tiempo y certera aumenta y mejora la gestión de supervisión productiva y aumenta pues la competitividad de la institución.

### Base de datos

Los proyectos analizados dentro de la empresa Newtech, S.A. trabajan diariamente contactando a clientes potenciales y existentes de dos de las principales instituciones financieras del país. Siendo esto una realidad, uno de los principales recursos necesarios para la realización del trabajo es la base de datos a ser utilizada.

La base de datos aporta a los empleados de la empresa datos e informaciones sobre los clientes de las instituciones financieras que representan. No solo de los clientes que forman parte de las instituciones bancarias sino también de aquellos prospectos a los que estas organizaciones buscan hacer llegar sus

productos. Las informaciones contenidas en los listados utilizados son confidenciales hacia el entorno externo de NT. Lo que garantiza a los clientes contactados confiabilidad y seguridad.

Para poder mantener y elevar los aspectos productivos y de calidad dentro de los proyectos analizados dentro de NT, es necesario contar con bases de datos actualizadas no solo en el tiempo sino en las informaciones mismas que contiene. Debe asegurarse la institución que no haya sido recientemente utilizada, pues esto arraigaría gestiones y negociaciones duplicadas (realizadas con el cliente y/o el prospecto con poco tiempo al tiempo de contacto actual).

Por otro lado, la supervisión y la gerencia debe cerciorarse del uso correcto de la base de datos; las disposiciones que finalmente los representantes colocan al final de un contacto con clientes (Fuera de servicio, no contestan, ocupado, ya es cliente, venta, etc.). Este buen control de registros permitirá la utilización a futuro del mismo listado.

### Equipos computacionales

En este punto es recomendable el mantenimiento y seguimiento al uso de equipos computacionales por parte del representante (ventas, notificación o retención) de ambos proyectos. En especial, el uso de los headsets. Sería recomendable la implementación de un sistema de control para el uso de estos artefactos; haciendo responsable de su vida útil al agente mismo. Asegurando así la durabilidad de los equipos y el cuidado a esta herramienta. En ocasiones, la falta de cuidado hace a estos aparatos sensibles al ruido exterior pudiendo afectar esto la gestión del representante al contactar al cliente.

El agente operativo debe velar por la propia salud auditiva, utilizando los utensilios de trabajo de manera adecuada, a volumen moderado, sin interferencias o entrecortamientos de llamadas. Siempre que no sea un

inconveniente del sistema de línea telefónica, debería ser responsabilidad del representante el desempeño eficiente de sus equipos.

### Ergonomía

La ergonomía encierra la relación entre el ser humano y su ambiente; en el caso estudiado las condiciones en que el empleado y el ambiente de trabajo, pueden adaptarse uno a otro para la consecución de objetivos empresariales.

Es importante detectar las condiciones ambientales existentes y su congruencia con las operaciones diarias realizadas. Las condiciones de iluminación en el lugar de trabajo, la temperatura esparcida, el nivel de ruido y la limpieza son algunos de los elementos a ser analizados en el estudio ergonómico de ambos proyectos. El empleado necesita sentirse en condiciones favorables para la realización del trabajo para llevarlo a cabo satisfactoriamente.

El ambiente ergonómico encierra también el buen funcionamiento de los equipos computacionales, los sistemas utilizados, la velocidad de respuesta del computador y la comodidad física del asiento laboral.

Una temperatura inadecuada, una mala iluminación y/o un computador de capacidad de respuesta lenta entorpecen la gestión productiva y disminuye la calidad. No es un trabajo a realizarse una vez por año ni cada 6 meses, el análisis ergonómico debería ser llevado a cabo con mayor frecuencia cada vez, detectando así las áreas a mejorar y aportando al buen desempeño en todos los niveles dentro de la organización. Para obtener mayor información pueden ser colocados buzones de sugerencia en ambos proyectos relativos exclusivamente a este tema.

### 7.3. Implementación mejoras para soporte técnico.

En las empresas de teleservicios resulta de gran importancia contar con un personal de soporte tecnológico capacitado y entrenado para dar respuesta a problemas no esperados y propuestas de mejoras relacionadas a los sistemas que se utilizan. Newtech, S.A para sus proyectos cuenta con un departamento de IT compuesto por profesionales del área de informática. Estas personas, juegan un rol importante en la búsqueda de mejoras productivas y de calidad, en la medida que sus esfuerzos estén orientados al mantenimiento y mejora de ambos indicadores.

El soporte técnico que reciben los distintos proyectos pueden ser categorizados atendiendo a la naturaleza del servicio. Existe el soporte **On Site**; donde los ingenieros de soporte si no pueden solucionar el problema que presenta el usuario de manera telefónica, programan una visita en el menor tiempo posible al área del usuario (donde suscito el problema) para brindar una solución.

Por otro lado, esta el soporte **Remoto**; cuando la ubicación del usuario no permitiera una rápida visita o resulta dificultoso salir del departamento de IT por atender otras situaciones, soporte remoto vía intranet está disponible para solucionar el problema.

La necesidad de implementar mejoras se origina en la tardanza de entrega de soluciones para los usuarios y en la no categorización de problemas surgidos. Es necesario pues, para poder brindar soluciones efectivas conocer a fondo el verdadero problema y sensibilizarse en relación al tiempo de respuesta que espera el usuario.

Para implementar mejoras en el soporte técnico de la institución es recomendable tomar en cuenta una serie de pasos a seguir.

- El reporte de problemáticas debe ser atendido.
- Registro y documentación del problema reportado.
- Preparación de la solución del problema
- Proceso de solución utilizando herramientas de software como apoyo.
- Identificación y solución de problemas.
- Cierre exitoso del incidente.
- Planeación de cambios en la infraestructura de IT.
- Realización de cambios en la infraestructura de IT.
- Retroalimentación y mejora del proceso de soporte técnico de IT

#### El reporte de problemáticas debe ser atendido.

En este paso los usuarios; pueden ser gerentes operativos, supervisores o analistas de calidad, deberán reportar todos aquellos funcionamientos anormales que perciban en la infraestructura tecnológica; equipos computacionales, sistemas operativos, servidores, headsets, irregulares en la telefonía, etc.

Preferiblemente, el reporte de los casos observados deberá realizarse a través de medios que avalen lo descrito a futuro; vía email, personalmente, o por los sistemas de comunicación interna vía intranet.

### Registro y documentación del problema reportado.

Luego de que el ingeniero de soporte haya recibido los reportes enviados por el usuario deberá identificar el tipo de problema, prestando atención a las alertas, errores, caídas de sistema, actualizaciones etc. que se haya reportado y la prioridad de respuesta que tiene dicho reporte (alta, media, baja), para entonces en función a esa clasificación poder trabajar.

Es necesario que el soporte registre en sus controles a la persona que reporto el incidente y el tema que encierra la problemática. De esta manera, obtendrá un escenario de la persona ¿Quién es? ¿Cómo debe ser atendida?, si tiene incidentes pendiente a solucionar, etc. Esto permite de alguna manera conocer mas a los usuarios, ayuda al soporte a lidiar con cada uno de ellos, y les permite aportar a la satisfacción de sus necesidades tecnológicas.

### Preparación de la solución del problema

Luego de registrar las informaciones básicas del inconveniente, el soporte deberá asignar el tiempo máximo de solución que se depende de los acuerdos de nivel de servicios acordados entre la gerencia general y el departamento de IT.

Se desglosan a continuación las soluciones sugeridas tomando en cuenta la historia de incidentes similares y el propio conocimiento. Se sugieren luego tareas internas para la solución y se presentan plantillas con ayudas para diagnosticar el problema y para comunicarse con el usuario; para envío por email o por vía telefónica.

### Proceso de solución utilizando herramientas de software como apoyo.

En este paso se remite el problema a los responsables de la solución, se realizan tareas internas para completar actividades necesarias para la solución misma.

Es muy importante comunicar a los usuarios a través de distintos medios los avances realizados en la solución del incidente. Esto permite al usuario saber que se esta trabajando en la problemática reportada y puede entonces permanecer pacientemente a la espera de mejoras. De ocurrir lo contrario, el usuario puede hacerse la idea de que los problemas reportados no fueron tomados en cuenta o valorizados y que la gestión de IT es ineficiente.

Todo este procedimiento debe ser llevado a cabo tomando en cuenta el tiempo máximo de solución asignado al incidente.

### Identificación y solución de problemas.

Para poder identificar y solucionar los problemas que originados, se deberá analizar toda la información de incidentes similares sobre los mismos ítems de la infraestructura IT, los diagnósticos realizados y las tareas o actividades internas realizadas para dar una solución.

Si el problema es recurrente (por ejemplo problemas en la telefonía) se deberá registrar la causa común como un problema, que al ser solucionada, solucionara todos los inconvenientes que tienen esa causa común.

Haciéndolo así, se evita que se presenten problemas similares y se eleva el nivel de satisfacción de los usuarios en relación al soporte recibido.

### Cierre exitoso del incidente

En este paso, se comunica a quienes reportaron el incidente; cumpliendo con las políticas de servicios prometidas y atendiendo al tiempo máximo de respuesta, según el incidente reportado y la prioridad asignada la solución del problema.

Luego de comunicar la solución del problema, se deberá documentar detalladamente el cierre del servicio para que enriquezca la base de conocimiento de la empresa y pueda ser utilizado como una solución sugerida para un próximo servicio.

### Planeación de cambios en la infraestructura de IT.

El departamento de IT como antes citado, aporta grandemente a la estabilización de la productividad y la calidad y a su mejoramiento continuo. El objetivo de poder administrar cambios es precisamente coordinar esos cambios con un impacto mínimo a los usuarios finales y con un riesgo aceptable.

La planeación de cambios para IT por parte de los gerentes de nivel superior ayudara a los profesionales de tecnología en la empresa NT y a los gerentes de áreas de negocio a estar informados e involucrados sobre los cambios que se realizaran y estarán así preparados para adaptarse a ellos.

Se deberá asignar a personas claves responsables para aprobar los cambios propuestos. Estos cambios deberán estar orientados a la solución de futuros problemas y a la prevención de ocurrencias futuras.

### Realización de cambios en la infraestructura de IT.

En este paso se buscara tener a todos informado de la implementación de cambios en la infraestructura de IT con mínimas interrupciones y riesgos. Los cambios deberán planear en ambientes de pruebas y ejecutarse e implementarse en sistemas de producción.

### Retroalimentación y mejora del proceso de soporte técnico de IT

En esta etapa final, se analizara toda la información generada en la atención y solución de problemas para mejorar constantemente el proceso de soporte técnico a los supervisores, analistas y gerentes operacionales.

Con este procedimiento, se alimentaran los conocimientos de la unidad de soporte para ambos proyectos; Banco Popular Dominicano y Scotiabank. Asimismo, el índice de satisfacción de los usuarios y clientes aumentara y se auspiciara el desarrollo del negocio, la productividad y la calidad en el servicio.

## **VIII. Herramientas Propuestas para Mejorar y Sostener los Sistemas de Calidad**

### **8.1. Herramientas propuestas para mejorar y sostener los sistemas de calidad Proyecto Banco Popular.**

#### **8.1.1. Diagramas de Flujo.**

El diagrama de flujo, conocido también como mapa de proceso identifica la secuencia de actividades o flujos de materiales e información en un proceso. Los diagramas de flujo ayudan a la gente que participa en el proceso a entenderlo mucho mejor y con mayor objetividad al ofrecer un panorama de los pasos necesarios para realizar la tarea<sup>1</sup>.

El diagrama de flujo es recomendable para poder lograr un entendimiento unificado de los procesos llevados a cabo en el Banco Popular. Es decir, una comprensión única de las actividades realizadas por aquellos que de una manera u otra intervienen en su desarrollo.

Los empleados pueden conocer mas sobre lo que realmente se espera de ellos, es decir, el desempeño esperado en su gestión. Los supervisores a la vez podrán señalar y guiar de manera consciente los pasos que deberán seguir las personas a su cargo y conocerá al mismo tiempo, el desempeño que se espera de el como cabeza del equipo que representa. Asimismo, los directivos y gerentes conocerán a fondo las expectativas de desempeño que su cliente corporativo (BPD) espera de ellos y los clientes o socios estratégicos al final conocerán mas a sus asociados, entenderán las necesidades que tienen para la realización de un trabajo eficiente y podrán comunicar lo que esperan recibir del proyecto de manera general.

---

<sup>1</sup> Evans, James R; Lindsay, William M. (2008) Administración y Control de la Calidad. Pag. 663.

Los diagramas de flujo ayudan a los empleados a entender mejor su función.

### **8.1.2 Hojas de verificación.**

Las hojas de verificación son conocidas como una de las herramientas más eficientes en el control y mejoramiento de la calidad. Se utilizan para la recopilación de datos y estos datos recopilados pueden ser interpretados de manera sencilla sin necesidad de un procesamiento complejo.

Las hojas de datos son sencillas columnas que se utilizan para registrar datos. Las hojas de verificación son propuestas atractivas para el proyecto Banco Popular porque el personal que supervisa las operaciones puede interpretarlas con gran facilidad.

En el proyecto analizado se deberá incluir en las hojas de verificación informaciones sobre las especificaciones de gestión de calidad requeridas por el cliente corporativo, así se podrán determinar las acciones no acordes a estas especificaciones y se puede entonces trabajar en las correcciones de lugar. Por lo regular las hojas de verificación son utilizadas en el área de manufactura. No obstante, su aplicación al área de servicios es interesante e igualmente prometedora.

### **8.1.3 Histogramas**

Los histogramas son una herramienta de calidad con base en la estadística. En esencia muestran la frecuencia de observaciones o de factores analizados relacionados a un determinado tema.

Los histogramas aportan ciertas informaciones sobre las características de las unidades analizadas. Pueden pues, ser utilizados perfectamente para cualquiera de las dos áreas en los proyectos (calidad o producción). Es decir, pueden ser utilizados para observar los errores frecuentes en los procesos de contacto al cliente (punto de vista de calidad) o para observar los errores incurridos y observados en la utilización correcta del sistema de llamado automático y utilización de base de datos.

## **8.2. Herramientas propuestas para mejorar y sostener los sistemas de calidad Proyecto Banco Popular.**

### **8.2.1. Graficas dinámicas y de control.**

Las graficas dinámicas están compuestas por líneas. El eje vertical del grafico representa un indicador x (manejo de objeciones, técnicas de venta, dicción, etc.), el eje horizontal del grafico representa el tiempo en el que fue incurrido. Son útiles para el área de producción y la de calidad, registrando informaciones como volúmenes de ventas generadas por agentes de venta, satisfacción del cliente en relación al trato recibido por el representante, etc.

*“Las graficas dinámicas muestran el desempeño y la variación de un proceso o algún indicador de calidad o productividad a través del tiempo en forma grafica; fácil de entender e interpretar; asimismo, identifican los cambios y tendencias en los procesos a través del tiempo y muestran los efectos de las acciones correctivas”<sup>2</sup>*

Lo anterior demuestra la importancia de esta herramienta productiva y de calidad para la empresa NT y sus proyectos (BPD y Scotiabank). Permite visualizar el desarrollo de un proceso de manera sencilla, las áreas a mejorar y los resultados de realizar cambios en las debilidades detectadas aportando así al desarrollo y competitividad organizacional.

---

<sup>2</sup> Evans, James R; Lindsay, William M. (2008) Administración y Control de la Calidad. Pag. 665

### **8.2.2 Diagrama de pareto.**

El diagrama de pareto es una de las herramientas de calidad y producción mas conocidas en el ambiente empresarial. Es definido como aquella distribución en la que las características observadas se ordenan de mayor a menor. Es un histograma compuesto por datos ordenados en orden descendente.

Es utilizado por lo regular conjuntamente con las hojas de verificación. Visualmente podrá mostrar la magnitud de los defectos (errores de marcado telefónico, información inexacta al cliente, débil manejo de objeciones, etc.). e identificara las oportunidades de mejora. Los errores más frecuentes o las debilidades más regulares se identifican fácilmente.

### **8.2.3 Diagramas causa-efecto.**

Este diagrama es una herramienta bastante sencilla para la presentación de una secuencia de causas-efectos y su clasificación. Son creados mediante brainstorms o lluvias de ideas y son conocidos a su vez por el nombre de diagrama de espina de pescado. Esta herramienta, identifica las causas probables de un problema con la finalidad de en función a ello poder recolectar y analizar datos pertinentes.

Involucra sobremanera a los empleados en la búsqueda y análisis de datos. De manera tal, que no solo identifica las áreas de mejora (calidad y/o producción) sino que además promueve el compromiso del empleado con la organización, aumenta el sentido de pertenencia a la misma y aumenta la motivación laboral.

En la empresa NT y dentro de los proyectos BPD y Scotiabank la utilización de esta herramienta aportara sobremanera a ambas áreas (calidad y producción). A medida que los empleados puedan colaborar en la búsqueda de información sobre áreas debilitadas y sobre las posibles causas de problemas detectados,

estará abriendo una brecha al aumento de la competitividad y a la eliminación de problemas similares a futuro.

## **IX. Pautas para la Implementación de mejoras en los Sistemas de Calidad.**

### **9.1. Pautas para la implementación de mejoras en los sistemas de calidad Proyecto Banco Popular.**

#### **9.1.1 Implementación diagramas de flujo.**

Los diagramas de flujo se deben elaborar preferiblemente entre todas las personas que participan el proceso; empleados operativos, supervisores de nivel medio, gerentes, directos y clientes. En el proyecto analizado entonces se llevaría a cabo entre los representantes de notificación, ventas y retención, los supervisores de cada unidad, su gerente operativo, su directo o gerente general y el representante de la institución cliente BPD.

Luego un facilitador proporcionara objetividad en la solución de conflictos surgidos y guiara la discusión hacia preguntas de conducción. Ejemplo;

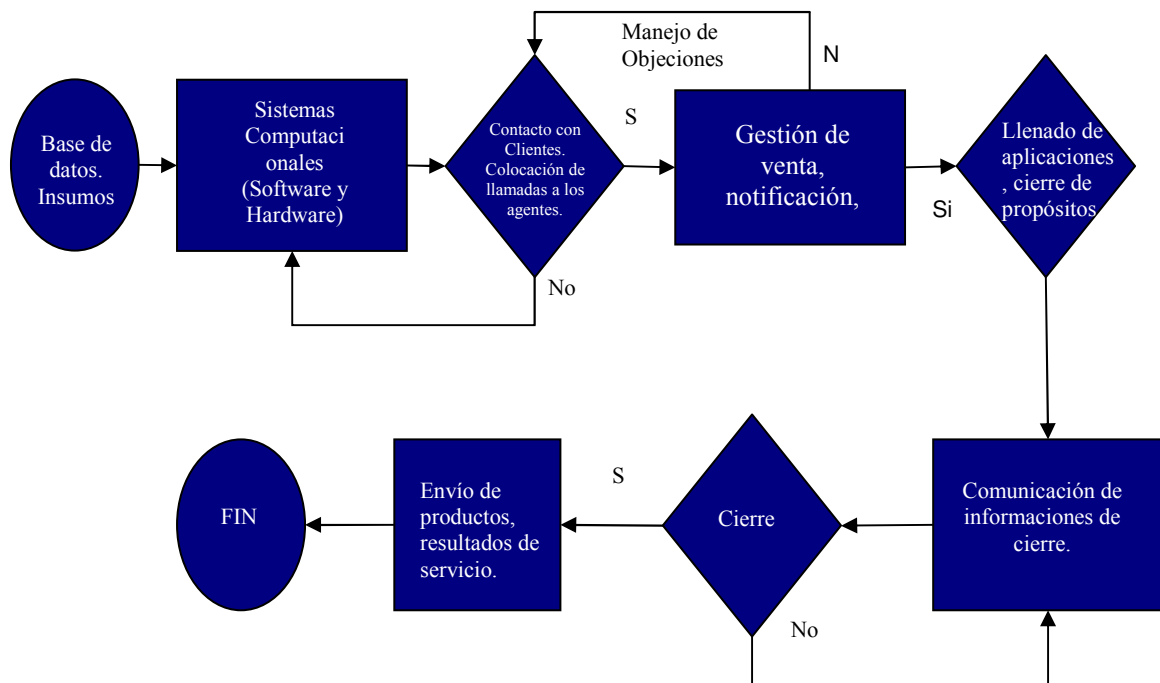
¿Qué sucede a continuación?

¿Quién toma la decisión en este punto?

¿Qué operación se lleva a cabo en este punto?

Es normal que dentro del grupo no todos estén de acuerdo con el curso que lleve la discusión, y esto se deberá a que posiblemente no todos tendrán un concepto unificado del proceso analizado. Los diagramas de flujo se realizan con facilidad utilizando Microsoft Excel y las características localizadas en la barra de herramienta de dibujo.

## DIAGRAMA DE FLUJO DE



El diagrama superior proporciona un ejemplo de flujo de proceso, donde en un inicio se introducen los insumos o bases de datos a los sistemas computacionales existentes; buscando siempre que la información contenida en ella sea actualizada y con la naturaleza propicia para el desarrollo de las actividades operativas en las que será utilizada. Luego el sistema inteligente se encarga de distribuir esta base a los representantes. Estos deberán manejar cada contacto con eficiencia y esmero.

Atendiendo a la operación realizada (retención, ventas o notificación) el agente debe trabajar tomando en cuenta los requerimientos de calidad previamente conocidos, manejar las objeciones que pudieran suscitarse entre el y el cliente contactado, hasta alcanzar el objetivo propuesto. Se completan las informaciones en las planillas para esos fines (en el caso de ventas de productos financieros) o se completan los procesos de notificación

y retención en las plantillas creadas para estos fines. A continuación, son comunicadas las informaciones relevantes al cliente en un precierre del contacto telefónico, se satisfacen las dudas que pudiera expresar el cliente en ese momento y finalmente se cierra el contacto con la espera del resultado final; pudiera ser este el recibimiento de un producto ofertado o el cierre de un proceso de negocio entre el cliente y la institución financiera (representada por el agente operativo del proyecto).

Ciertamente, son muchas las variables que se mezclan en los distintos procesos realizados por el proyecto Banco Popular. Sin embargo, al establecerse un diagrama de proceso tentativo, se puede entonces realizar varias preguntas para analizarlo:

- ¿Los pasos en el proceso están en orden lógico?
- ¿Todos los pasos agregan valor?
- ¿Es posible eliminar algunos pasos y agregar otros para mejorar aun más el proceso?
- ¿En que puntos del sistema pueden ocurrir errores que provoquen la insatisfacción del cliente?
- ¿Dónde se puede medir y trabajar la calidad?
- ¿Qué lineamientos debe seguir el representante del proyecto en cada paso?
- ¿Se puede automatizar por completo alguno de los pasos?

Analizando estas inquietudes entre todos los involucrados, se puede llegar de manera certera a soluciones y mejoras contundentes en todos los escalones de las operaciones que día a día son llevadas a cabo dentro del proyecto Banco Popular Dominicano. El diagrama de flujo de proceso permite a los empleados que participan en su desarrollo experimentar un sentido de pertenencia organizacional y por ende, están más dispuestos a trabajar para su mejoría. Esta herramienta ayudara al proyecto a detectar cuales son los lugares en los que son necesarios tomar indicadores de calidad y actuar en función a lo

detectado. Estas acciones aportaran a la calidad y al mejoramiento continuo de los procesos.

### **9.1.2 Implementación hojas de verificación.**

Las hojas de verificación son herramientas sencillas y prácticas aplicables tanto al área de calidad como a la de producción. El supervisor de proyecto puede fácilmente elaborar una hoja de verificación buscando registrar la frecuencia de errores en el desempeño operativo de sus empleados. Datos como el nombre del representante, el ambiente o tarea realizada (ventas, notificación, encuestas, etc.), el tiempo invertido en la observación del representa, así como las dimensiones observadas en el proceso son algunas de las informaciones mas relevantes a ser colocadas.

Algunas dimensiones a ser tomadas en cuenta desde el punto de vista de calidad y de producción serian:

Tiempo en la contestación de la llamada (producción)

Dicción (calidad).

Informaciones erróneas proporcionadas (calidad)

Carencia de manejo de objeciones (producción)

Técnicas inadecuadas (producción y calidad)

Débil cierre con el contacto logrado (calidad)

Tiempo en status (inactivo) "pause" (producción)

Observando y registrando estas acciones, a corto plazo la supervisión de ambas áreas puede tomar acciones correctivas y acceder a estas informaciones registradas de ser necesario a futuro; podrían realizarse análisis comparativos en el tiempo para conocer el avance o retroceso del representante luego de ser retroalimentado.

Tener registrado el nombre del responsable de determinada tarea, la hora o fecha de observación a su gestión y las incidencias que experimento durante el proceso de su desarrollo, permite a las personas responsables de la dirección de ambos proyectos, tener un panorama de gestión individual y grupal a corto plazo, eficientizara la toma de decisiones y ayudara a detectar y mejorar los factores necesarios.

### 9.1.3 Implementación histogramas.

Antes de decidir utilizar la herramienta de histogramas para conocer patrones de gestión o conductas en los empleados de los proyectos BPD y Scotiabank deben ser tomadas en cuenta algunas consideraciones:

Los datos a ser observados (técnicas de ventas, comunicación de informaciones, captación de datos a través de encuestas, retenciones basadas en informaciones verídicas, etc.), deberán ser datos representativos de cada actividad realizada.

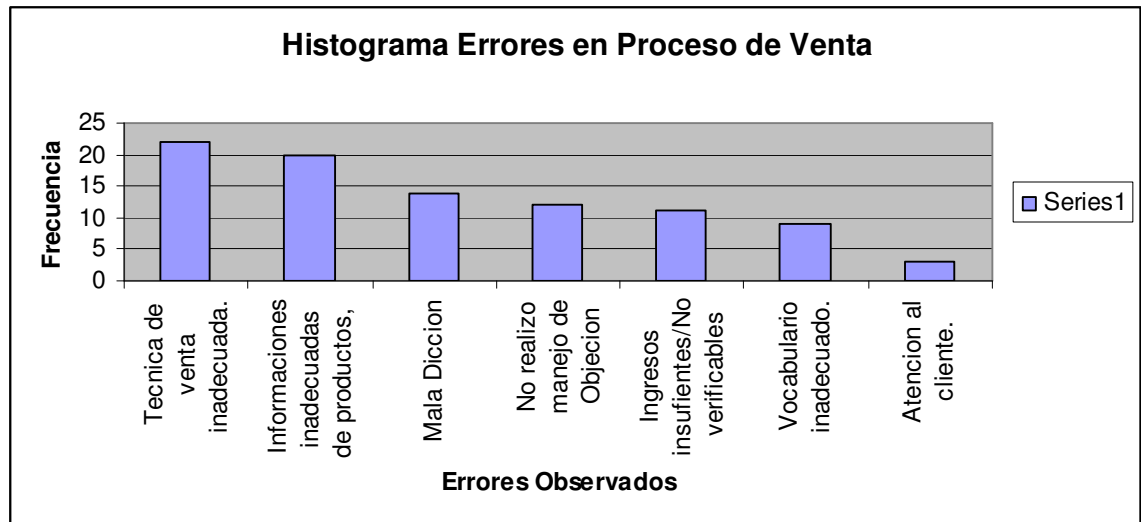
El tamaño de la muestra debe ser representativo para poder lograr arrojar informaciones o conclusiones adecuadas. Mientras más grande es la muestra más real será el resultado final obtenido.

Finalmente, la conclusión final obtenida (ejemplo; debilidades en el manejo de objeciones, carencia de información relativa al puesto, falta de compromiso laboral, etc.) deberá ser comprobada con análisis posteriores.

#### Ejemplo de Histograma

Datos observados.

| Errores Detectados                      | Frecuencia |
|-----------------------------------------|------------|
| Técnica de venta inadecuada.            | 22         |
| Informaciones inadecuadas de productos, | 20         |
| Mala Dicción                            | 14         |
| No realizo manejo de Objeción           | 12         |
| Ingresos insuficientes/No verificables  | 11         |
| Vocabulario inadecuado.                 | 9          |
| Atención al cliente.                    | 3          |



El ejemplo anterior refleja de manera grafica y sencilla la incurrencia en errores detectados en un número de representantes durante el proceso de venta de tarjeta de crédito (producto ofrecido dentro del proyecto). El patrón mas frecuente en esta aplicación de histograma es la utilización de técnicas inadecuadas por parte de los vendedores, en este sentido, la gerencia de mano a la supervisión puede tomar acciones correctivas en función a lo detectado.

## **9.2. Pautas para la implementación de mejoras en los sistemas de calidad Proyecto Scotiabank.**

### **9.2.1 Implementación de graficas dinámicas y de control**

Dentro de la empresa NT, especialmente dentro del proyecto Scotiabank la implementación de graficas dinámicas y de control permitirá a la supervisión productiva y a los analistas de calidad visualizar el desempeño de los procesos llevados a cabo por los representantes de ventas.

Para poder utilizar esta herramienta, los interesados deberán definir e identificar los indicadores a ser analizados. Se podría medir las requisiciones de calidad pedidas por el cliente corporativo (Scotiabank) para cada representante de venta. Estas especificaciones permitirán obtener datos para el calculo de los parámetros estadísticos base, como la media y la desviación estándar de la cantidad de representantes que no cumplan con las especificaciones comunicadas.

Para la elaboración de graficas es necesario lo siguiente:

1. Recolectar las informaciones o datos; simplemente seleccionar la muestra a ser utilizada. Es importante que la misma sea representativa.
2. Examinar los rangos de datos; representar en un eje vertical los datos escogidos.
3. Determinar la media del grupo de datos escogidos.

Si los datos analizados fluctúan de manera estable cerca de la media determinada en el paso no.3, se llega a la conclusión de que el proceso esta bajo control. Si dentro de la muestra escogida aparecen patrones diferenciados en exceso de la mayoría, es preciso indagar la falta de congruencia que existe en ese punto y tomar acciones correctivas para alinear esto al resto.

La grafica de control mezcla tres elementos;

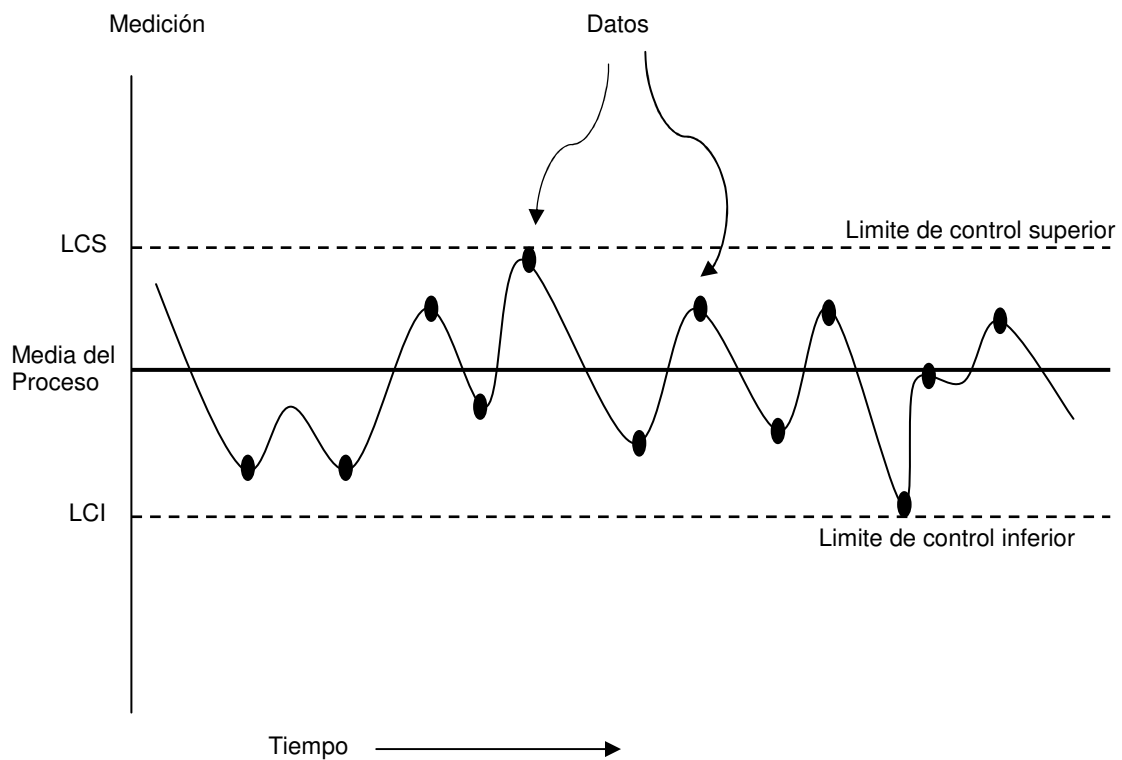
Limite de control superior. (LCS)

Media del proceso.

Limite de control inferior. (LCI)

Los limites de control implementados dentro del proyecto Scotiabank permitirán a la gerencia y al área de supervisión (operativa y de calidad) adquirir un amplio margen de control de los procesos llevados a cabo. Es decir, siempre que las operaciones de los representantes este dentro de los límites o requerimientos establecidos previamente el proceso de ventas estará en nivel de control.

Funcionamiento de una grafica de control



Si alguno de los datos o las informaciones recolectadas caen fuera de los límites de control es probable que se deba a factores que afectan al proceso en ese punto, las personas responsables de la realización de los gráficos de control deberán examinar que genera eso y tomar acciones correctivas.

Como herramienta solutiva de problemas, la implementación de estas graficas permitirá a los analistas de calidad y a la supervisión del proyecto identificar los problemas de calidad y producción según aparezcan y tomar acciones correctivas a tiempo.

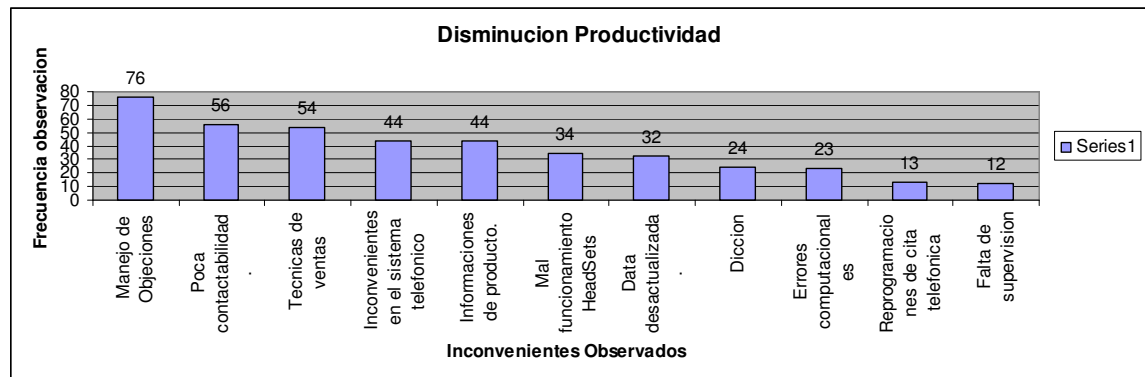
### **9.2.2. Implementación de diagramas de pareto.**

Al implementar esta herramienta dentro del proyecto Scotiabank, los niveles de control operativo medio (supervisores de área de producción y analistas de calidad) podrán analizar los datos según la incidencia de estos de mayor a menor.

Para la elaboración de los diagramas de Pareto se deben tomar en consideración los datos obtenidos y recopilados a través de las hojas de verificación. Los responsables de su implementación podrán observar visualmente cuales son las magnitudes de fallos por representantes durante el proceso de venta, las posibles causas de ello y se identificaran así oportunidades de mejora.

Para poder obtener mediante diagramas de Pareto un análisis que permita por ejemplo, visualizar los errores mas frecuentes entre los representantes de ventas durante su gestión, se deberá recopilar las posibles causas, observar su frecuencia, organizarlas finalmente atendiendo al volumen de respuestas obtenidas de mayor a menor. Al finalizar, se obtendrá un grafico explicativo dinámico, donde tanto los supervisores de producción como los analistas de

calidad podrán ver las mayores debilidades que surgen el proceso de ventas y podrán así tomar decisiones efectivas.



| Inconvenientes Observados               | Frecuencia |
|-----------------------------------------|------------|
| Manejo de Objeciones                    | 76         |
| Poca contactabilidad.                   | 56         |
| Técnicas de ventas                      | 54         |
| Inconvenientes en el sistema telefónico | 44         |
| Informaciones de producto.              | 44         |
| Mal funcionamiento HeadSets             | 34         |
| Data no actualizada.                    | 32         |
| Dicción                                 | 24         |
| Errores computacionales                 | 23         |
| Reprogramaciones de cita telefónica     | 13         |
| Falta de supervisión                    | 12         |

En el ejemplo mostrado, luego de organizar las informaciones o datos en orden descendente, el supervisor y/o analista mediante el grafico obtenido podrá apreciar como el principal problema observado es el manejo de objeciones utilizado por los representantes de ventas. Esto indicaría pues, la necesidad de implementar un entrenamiento y capacitación para el desarrollo de mejores y eficaces técnicas para el manejo de conflictos y desinterés del cliente por el producto.

Otro problema observado relevante es la contactabilidad del listado. Siendo así, los encargados del proyecto podrán optar por tres cursos de acción; adquirir un nuevo listado, reprogramar la hora dedicada al marcado de la lista por alguna

otra o desarrollar en sus representantes técnicas de venta de productos Scotiabank de manera abierta (presentando la propuesta a quien se encuentre, asegurando el acoplo a los requerimientos).

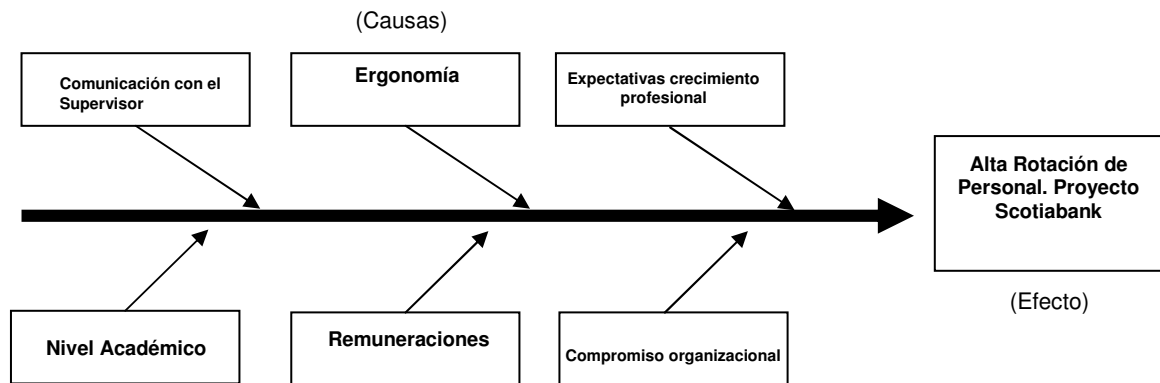
Sea cual sea el problema detectado o los diversos cursos de acción ideados para su solución, la implementación del diagrama de Pareto es algo sencillo, practico, efectivo y sobretodo revelador. Se pueden apreciar aspectos que antes no eran considerados, los inconvenientes pueden ser resueltos por orden de relevancia, mejorando esto la utilización de recursos, tiempo y dinero.

### **9.2.3 Implementación diagramas causa-efecto.**

Los diagramas de causa-efecto pueden ser fácilmente confundidos con los diagramas de Pareto. No obstante, es importante señalar que mientras el primero trata de determinar las causas del problema, el segundo (Pareto) lista y grafica los problemas o aspectos detectados en un proceso sin buscar realizar un análisis retrospectivo de los acontecimientos.

El diagrama de causa y efecto busca presentar una cadena de causas y efectos y los organiza y clasifica para mayor comprensión de quienes acuden a esta herramienta. Por su estructura visual es conocido también como diagrama de espina de pescado.

Para la implementación de esta herramienta dentro del proyecto Scotiabank, es necesaria la participación de cada uno de sus integrantes; de manera comprometida, leal y ética, cada uno aportara informaciones relevantes mediante una lluvia de ideas. Un facilitador centrara la atención de todos hacia un problema a la vez y las posibles causas observadas para su presencia. El facilitador (pudiendo ser el gerente también) será quien tomara anotaciones sobre los aspectos o ideas más importantes.



Como se muestra en la grafica anterior, muchas pueden ser las causas que influyen en el índice de rotación de un departamento. No obstante, mediante la recolección de información (mediante observación o encuestas) se puede profundizar mas aun cada una de las posibles causas. Poco a poco, realizando un análisis retrospectivo, pueden ser tomadas medidas correctivas que aporten al no surgimiento de factores contraempresariales y impulsadores de una disminución en este índice organizacional.

Del mismo modo, pueden ser gestionados problemas de calidad y de producción; analizando a través de lluvias de ideas posibles causas hacia atrás, validando cada una, hasta estar de acuerdo en el trato a las determinadas mediante análisis como importantes en el efecto final observado; se obtienen así, a futuro mejores resultados desde el punto de vista de producción y el de calidad.

ANEXO I

# **UNIVERSIDAD APEC (UNAPEC)**



**ESCUELA DE GRADUADOS**

**MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

**ADENDUM**

**Monografía para Optar por el Título de  
Maestría en Gerencia y Productividad**

**“PROPUESTA PARA ASEGURAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD EN UNA  
EMPRESA DEDICADA A TELESERVICIOS. CASO: PROYECTOS SCOTIABANK  
Y BANCO POPULAR DOMINICANO”**

**Licda. YRISBEL PARMENIA HIDALGO VASQUEZ**

**2002-0127**

**Asesor: Edda Freites, MGM**

**Santo Domingo, D.N.  
AGOSTO 2009**

## **PRIMERA PARTE**

La empresa de teleservicios Newtech, S.A. fue fundada en el año 2005 como compañía por acciones. Desde su inicio, ha estado conformada por un consejo administrativo fundamental. Este estuvo compuesto por seis directores o socios; elaboradores de planes estratégicos para la institución durante el desarrollo de la empresa.

En su primera etapa de operación contaba con un personal reducido a menos de 100 personas (incluyendo su plataforma operativa) y desde entonces han ido creciendo en su composición de recursos humanos. Inicialmente, se implementaron dos proyectos productivos; uno orientado al mercado de teleservicios de televisión por cable y un segundo proyecto de captación de clientes a través de teleservicios Scotiabank.

Empresas de teleservicios outsourcing como Newtech, S.A. han sido consideradas como una de las principales fuentes de empleo en la República Dominicana. En este sentido, al elegir una empresa de esta índole como soporte operativo externo, se ha buscado no solo conocer un poco de la naturaleza de sus gestiones sino también el grado de compromiso con la productividad y la calidad que pueden aportar a los clientes corporativos.

La empresa Newtech, S.A. ha manejado en sus operaciones diversos proyectos de teleservicios y es en una parte de estos en donde se ha colocado especial atención. Los clientes de la empresa Newtech.S.A., (socios estratégicos) han percibido en la empresa una vía para canalizar sus operaciones y obtener resultados pronosticados. La productividad y la calidad que en ella se ha desarrollado han sido uno de los principales indicadores que la empresa de mano a sus gerentes y supervisores ha buscado asegurar.

Siendo lo anterior una realidad, ¿cómo están descritos los procesos productivos? ¿Cuál ha sido la naturaleza de los procedimientos de calidad implementados por sus principales proyectos hasta el momento? ¿Pueden mantenerse y elevarse los niveles de productividad y calidad de manera evolutiva en empresas de esta naturaleza? ¿Cómo es posible hacer frente a las trabas y obstáculos que impiden el desarrollo adecuado de ambos indicadores (productivo y de calidad)? Y ¿Cómo podemos mantener un nivel óptimo en un indicador sin afectar simultáneamente al otro?

Alcanzar un nivel de productividad y de calidad óptimo en las operaciones no resulta sencillo. La falta de conocimiento de las pautas a ser tomadas en cuenta o el desconocimiento no deseado de la situación actual (escasa comprensión de procedimientos y procesos actuales), son problemas a ser considerados como barreras en la elevación de los indicadores operacionales mencionados. La prolongación de esta situación puede acarrear un estancamiento en el crecimiento que, hasta al momento se ha mantenido. La competitividad latente en la industria, requiere de mucha innovación, dedicación y creatividad para hacer frente a las demandas del mercado. Esto sumado al conocimiento de resultados que se están entregando y el que se pudiera estar entregando a sus clientes (socios estratégicos) conociendo sus límites, garantizara la permanencia y el éxito de la institución.

Algunos de los hallazgos más importantes del proyecto son los siguientes:

- Presentación de diversas propuestas para asegurar la productividad y la calidad en la empresa de teleservicios Newtech, S.A.; proyectos Banco Popular y Scotiabank.
- Descripción del sistema productivo en los principales proyectos de la empresa.
- Determinación del establecimiento de la calidad en los Princ. Proyectos que maneja la organización.

- Identificación de los requerimientos en el sistema de medición de productividad.
- Propuestas para el mejoramiento de la productividad de los proyectos.
- Lineamientos para el aseguramiento de una calidad al máximo nivel en los proyectos de la empresa.

Para la realización del proyecto se hizo uso del método de análisis; se inicio con la identificación de cada una de las partes que caracterizaron la realidad global de la empresa Newtech S.A. (el nivel actual de productividad y de calidad de algunos de los proyectos que componen la empresa de teleservicios). Asimismo, tuvo como base de investigación el estudio descriptivo; identificando las características del sistema de producción y de calidad de la empresa Newtech, S.A. e intentando señalar la importancia que tiene mantener ambos sistemas operando a su máxima capacidad para los socios estratégicos (clientes corporativos).

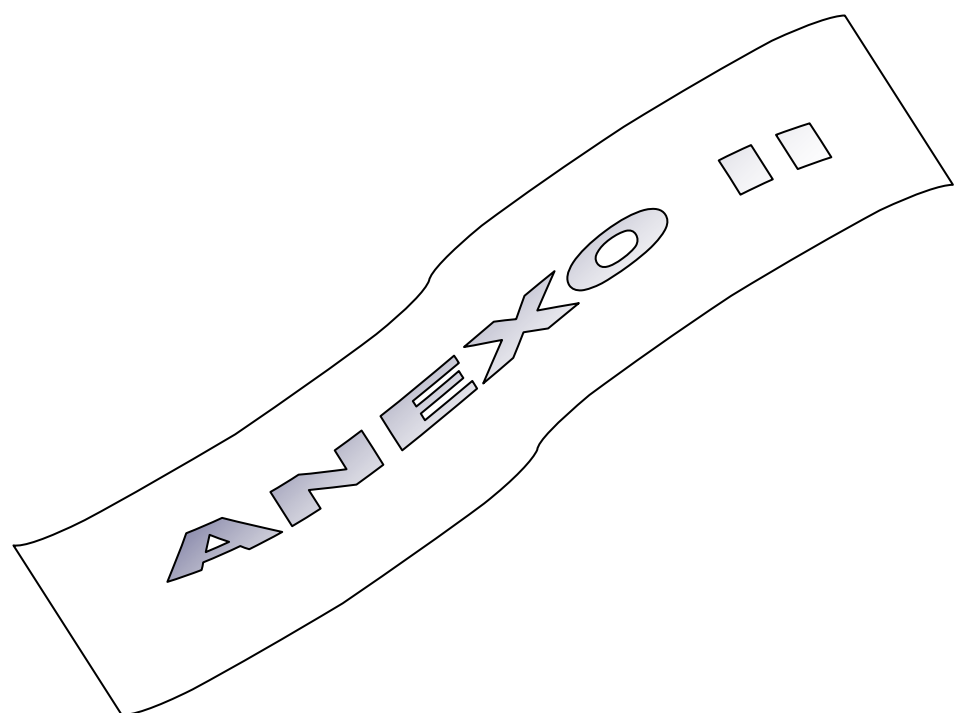
## **SEGUNDA PARTE**

En la primera parte del proyecto se dio a conocer la naturaleza de la empresa Newtech, S.A., la misión, la visión, los valores y la estructura organizacional con la que cuenta al momento. Asimismo, se describieron los procesos productivos de los dos proyectos analizados; el Banco Popular y el Scotiabank.

Durante el proceso de desarrollo del presente trabajo se evaluaron los procesos de calidad y de producción que tienen ambos proyectos. Una vez realizada esta acción, se tocaron importantes conceptos relacionados a las distintas herramientas para el reforzamiento de la calidad y la productividad en ambos proyectos y el aporte que cada una de ellas haría a la competitividad global de la empresa luego de ser implementadas.

Se logro el aporte de herramientas sencillas y prácticas para el desarrollo de la competitividad organizacional de la empresa NT.

Finalmente, se recomendaron pautas para la implementación exitosa de estas herramientas (productivas y de calidad) tomando en consideración en todo momento el factor humano, la tecnología y el cliente final de los productos presentados por los proyectos. Esperando así aportar al desarrollo de todo le potencial productivo y de calidad en de la empresa de teleservicios Newtech, S.A.



# **UNIVERSIDAD APEC (UNAPEC)**



**ESCUELA DE GRADUADOS**

**MAESTRIA EN GERENCIA Y PRODUCTIVIDAD**

**Anteproyecto para Optar por el Título de  
Maestría en Gerencia y Productividad**

**“PROPUESTA PARA ASEGURAR LA PRODUCTIVIDAD Y LA CALIDAD EN UNA  
EMPRESA DEDICADA A TELESERVICIOS. CASO: PROYECTOS SCOTIABANK  
Y BANCO POPULAR DOMINICANO”**

**Licda. YRISBEL PARMENIA HIDALGO VASQUEZ**

**2002-0127**

**Asesor: Edda Freitas, MGM**

**Santo Domingo, D.N.  
AGOSTO 2009**

## **PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

Hoy día las empresas de teleservicios outsourcing son consideradas una de las principales fuentes de empleo de la República Dominicana. En este sentido, al elegir una empresa de esta índole buscamos no solo conocer un poco mas de la naturaleza de sus gestiones sino también aportar en la medida de lo posible, pautas que permitan asegurar su crecimiento sostenido a través del tiempo.

La empresa Newtech, S.A maneja dentro de sus operaciones diversos proyectos de teleservicios y es en ellos en donde colocamos nuestra atención. Los clientes de la empresa analizada (socios estratégicos) ven en la empresa una vía segura para canalizar sus operaciones y obtener los resultados pronosticados. La productividad y la calidad que en ella se desarrollen son pues, uno de los principales indicadores que la empresa de mano a sus gerentes y supervisores debe asegurar.

Ambos términos, productividad y calidad van de la mano en la presentación de los resultados finales en los periodos establecidos. Siendo esta una realidad, ¿como podemos mantener y elevar los niveles de productividad y calidad de manera evolutiva en empresas de esta naturaleza? ¿Cómo podemos hacer frente a las trabas y obstáculos que impiden el desarrollo adecuado de ambos indicadores? Y ¿Cómo podemos mantener un nivel óptimo de uno u otro indicador sin afectar simultáneamente al otro?

Actualmente en empresas como Newtech, S.A garantizar un nivel de productividad y de calidad en las operaciones no resulta sencillo. En este ámbito, podemos decir incluso que pueden no ser explotados a su máximo nivel ambos indicadores. En primer lugar, puede ser una falta de conocimiento de las pautas a ser tomadas para garantizarlos o en segundo plano un desconocimiento no deseado de la situación actual. En cualquier sentido que se suscite la problemática, es inteligente pensar que a futuro una continuidad de la

situación actual puede acarrear un estancamiento en el crecimiento que, hasta al momento se ha mantenido. La competitividad latente en la industria, requiere de mucha innovación, dedicación y creatividad para hacer frente a las demandas del mercado. Esto sumado a una concientización del grado de resultados que están entregando y el que pudieran estar entregando a sus clientes (socios estratégicos) conociendo sus límites garantizara la permanencia y el éxito de la institución.

## **JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION**

El tema escogido trata de dar a conocer si el nivel de producción y calidad que maneja la empresa analizada, es real y efectivamente, el mayor nivel que puede entregar a sus socios estratégicos (clientes). Es importante dar a conocer a las personas involucradas al mundo de teleservicios, la relevancia que tiene este aspecto en el mantenimiento de una empresa en el mercado. No ofrecer el cien por cien, suscita en ocasiones indicadores que a largo plazo se traducen en inconformidades nacidas en los socios estratégicos.

Se busca con la investigación proporcionar a la empresa Newtech, S.A ciertas pautas para el aseguramiento de niveles productivos y de calidad lo suficientemente satisfactorios a lo largo del tiempo. A la larga, el tomarlas en consideración aumentara en manera considerable la eficiencia y eficacia de sus operaciones y les permitirá crecer en un mayor volumen a través del tiempo. Buscamos que, a medida que sean analizadas estas pautas, la gerencia se detenga a estudiar algunas de nuestras recomendaciones y se les facilite pues la toma de decisiones nacientes en el proceso.

La competitividad en el sector de teleservicios es abrumadora, por ello contar con las herramientas que aseguren una posición importante dentro del mercado es aconsejable. Las herramientas de aseguramiento de calidad y productividad a ser analizadas, buscan aportar a la empresa Newtech, S.A una luz en relación al manejo de sus operaciones y a su eficientización. Los competidores en este mercado están cada vez mas preparados, mas lanzados e innovadores en relación a sus ofertas de servicios y productos y dentro de todo ello, impera una valoración primordial de los métodos de control y mejoramiento productivo y de calidad. Las empresas que adopten un sentimiento afable hacia los parámetros que les permitan mantenerse en el mercado, serán pues aquellas que permanezcan en la industria mayor tiempo.

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION**

### **OBJETIVO GENERAL**

Ofrecer propuestas para asegurar la productividad y la calidad en la empresa de teleservicios Newtech, S.A. en los proyectos Banco Popular y Scotiabank.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Determinar como se mide la productividad en los principales proyectos de la empresa.
- Determinar como esta establecida la calidad en los Princ. Proyectos que maneja la empresa.
- Identificar los requerimientos en el sistema de medición de productividad.
- Identificar las debilidades latentes en el área de calidad de sus proyectos.
- Proporcionar pautas para el mejoramiento de la productividad de los proyectos.
- Aportar lineamientos para el aseguramiento de una calidad al máximo nivel en los proyectos de la empresa.

## MARCO CONCEPTUAL

**Callcenter:** Provee a la empresa de los elementos necesarios para, con un servicio centralizado vía telefónica, establezca relaciones de mutuo beneficio, con sus clientes, proveedores, etc. Es una unidad funcional dentro de la empresa (o bien una empresa en si misma) diseñada para manejar grandes volúmenes de llamadas telefónicas entrantes y salientes desde y hacia sus clientes, con el propósito de dar soporte a las operaciones cotidianas de la entidad<sup>3</sup>.

**Compromiso Organizacional:** Grado en que un empleado se identifica con una organización y sus metas y desea seguir perteneciendo en ésta<sup>4</sup>.

**Calidad:** es un conjunto de características y rasgos distintivos de un producto o servicio que influyen en su capacidad de satisfacer necesidades manifiestas o latentes<sup>5</sup>.

**Productividad:** Es la medida de que tan bien se utilizan los recursos (o factores de producción) en un país, una industria o una unidad de negocios<sup>6</sup>.

**Outsourcing:** Significa que otras organizaciones presten un servicio necesario o fabriquen partes de un producto<sup>7</sup>.

**Kaizen:** Busca mejorar de manera continua la maquinaria, los materiales, el uso de mano de obra y los métodos de producción mediante la aplicación de sugerencias e ideas de los equipos de la compañía<sup>8</sup>.

---

3 Sakata Ingenieros "Equipamiento de un Call Center" Pág 03

4 Robbins, S.P. Comportamiento organizacional. Pág.72

5 Kottler Phillip y Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing, 12ª edición, Pearson Education, 2006. Pag. 147.

6 Chase, Jacobs y Aquilano, Administración de la producción y operaciones, 10ª edición, Pag. 43.

7 Hellriegel, D., Jackson, S. E. & Slocum, J.W. Administración: Un enfoque basado en competencias. Pág.26

8 Chase, Jacobs y Aquilano Administración de la producción y operaciones, 10ª edición, Pág. 311

**TQM o CTC:** Es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad realizado por los diversos grupos en una organización de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles mas económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente<sup>9</sup>.

**Proyecto:** Es una serie de trabajos relacionados entre si dirigidos hacia algún resultado importante cuyo desempeño requiere un periodo significado<sup>10</sup>.

**Quality Monitoring:** Es un sistema computacional utilizado para realizar monitoreos de actividades a cada representante; se observa mediante este los esfuerzos y gestiones que realiza cada individuo y si esta en armonía con los requerimientos establecidos<sup>11</sup>.

**Couching:** Proceso mediante el cual una persona determina el desarrollo de las competencias que se deberán desarrollar<sup>12</sup>.

**Outbound:** Conjunto de registros marcados por un representante para lograr contacto con clientes potenciales; llamadas salientes desde un sistema o plataforma, creada y utilizada por la empresa para distintos proyectos<sup>13</sup>.

**Inbound:** Conjunto de llamadas entrantes a la plataforma operativa de las empresas de teleservicios, con la finalidad originada en el cliente de contactar al representante. Consolidándose o no al culminar el contacto una negociación o proceso informativo<sup>14</sup>.

---

9 Dr. Feigenbaum, Calidad Total y Productividad, Humberto Gutiérrez Pulido. Editorial Mcgraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A.. Pág.19.

10 Chase, Jacobs y Aquilano, Administración de la producción y operaciones, 10ª edición, Pág. 74

11 Yulissa Hernández, Analista de calidad Proyecto BPD, Newtech, S.A.

12 Martha Alles, Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias, Pág. 29 Ediciones Granica, S.A. 2005

13 Karina Fuentes, Supervisora Proyecto BPD, Newtech, S.A.

14 Marcio Arias, Supervisor del Proyecto Scotiabank, Newtech, S.A.

**Cliente Interno:** Departamento o persona que recibe la salida (información, bien, servicio) de otro departamento o persona pertenecientes a la misma organización<sup>15</sup>.

**Cliente externo:** Organización o persona que recibe un bien o servicio pero que no forma parte de la organización que lo suministra<sup>16</sup>.

**Evaluación del desempeño:** Representa una evaluación del trabajo del empleado, puede ser objetiva y algunas veces subjetivas<sup>17</sup>.

**Metas:** Fin al que se dirigen las acciones o deseos de una persona. Se considera también una concreción a corto plazo de los objetivos y expresión de su asignación específica a una unidad o persona de la organización<sup>18</sup>.

**Administración de recursos humanos:** Comprende las filosofías, políticas y practicas a que recurre una empresa para influir en los comportamientos de las personas que trabajan para ella<sup>19</sup>.

---

15 [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%206/cap6\\_h.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%206/cap6_h.htm).

16 [http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%206/cap6\\_h.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%206/cap6_h.htm).

17 Robbins, S.P. Comportamiento organizacional. Pag. 13

18 Santesmeses Mestre, M. Terminos de Marketing: Diccionario base de datos. Pag. 596

19 Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, J.W. Administracion: Un enfoque basado en competencias. Pag. 344.

## ASPECTOS METODOLOGICOS

**Método de Análisis:** El trabajo presenta un proceso de conocimiento que inicia por la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad global de la empresa Newtech S.A. (el nivel actual de productividad y de calidad de algunos de los proyectos que componen la empresa de teleservicios). De esa manera se establece en el trabajo una relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

El proyecto tiene como base de investigación de igual manera el estudio descriptivo; identifica las características del sistema de producción y de calidad de la empresa Newtech, S.A. Al mismo tiempo, intenta señalar la importancia que tiene mantener ambos sistemas operando a su máxima capacidad para aquellas empresas que solicitan el servicio de Newtech, S.A. para la exteriorización de sus operaciones.

Este proyecto describe dos importantes vertientes; la forma de impulsar el desarrollo tanto en la productividad como en la calidad de la empresa de teleservicios Newtech, S.A. Y por otro lado, pretende describir los efectos que se pueden obtenerse a través de la aplicación de las recomendaciones realizadas.

## **CONCLUSIÓN**

Las empresas de teleservicios outsourcing en República Dominicana aportan en gran medida a la generación de nuevas fuentes de empleo. Por ello, las empresas como Newtech, S.A. dedicadas a brindar sus servicios outsourcing a clientes corporativos, manejan sus operaciones en un ambiente competitivo y creciente. Muchas empresas están iniciándose en esta área por entender lo prometedora y necesaria que se está convirtiendo.

Siendo lo citado una realidad, poder garantizar dentro de las operaciones niveles de productividad y de calidad competitivos es uno de los principales retos organizacionales. Es recomendable pues, analizar a groso modo los procesos internos de ambos ambientes (productivo y de control de calidad) para luego poder percibir como están establecidos ambos aspectos, como funcionan y se interrelacionan y las áreas de mejorar a trabajar.

Para la empresa analizada; Newtech, S.A. específicamente en dos de sus proyectos, se han presentado alternativas o cursos de acción para mejorar la productividad y la calidad. Propuestas que van desde una mejor selección y capacitación de recursos humanos hasta la implementación de mejoras en el servicio de soporte técnico. Asimismo, se aprecian alternativas para la identificación de factores críticos de negocio como elementos alentadores hacia la competitividad constante y diversas herramientas de calidad hasta formar el conglomerado de alternativas sugeridas.

Tomar en cuenta algunas de las propuestas presentadas apoyaría la gestión actual de producción y calidad de la empresa analizada, haciéndola más resistente a las exigencias del mercado. Es decir, permitiría la creación de una conciencia organizacional más amplia sobre los resultados logrados actualmente y los que se pudieran lograr tomando en cuenta las herramientas propuestas, logrando así competitividad dentro de la empresa misma.

## **RECOMENDACIONES**

Si son adoptadas las sugerencias planteadas en este proyecto, la empresa de teleservicios Newtech, S.A., (en los proyectos analizados), podrá aumentar su competitividad en el mercado.

El contar con diversas herramientas de apoyo productivo y de control de calidad determinara la manera de realizar mejores procedimientos en ambos proyectos. Tener definidas estas herramientas, facilitara la elección futura de empleados de los proyectos BPD y Scotiabank y alineara el esfuerzo de las distintas áreas involucradas.

El conocer la importancia de las herramientas propuestas en el presente proyecto, entenderlas y hacerlas propias, es un paso atractivo a ser tomado en cuenta por empresas como Newtech, S.A., la que desarrolla sus operaciones en un ambiente donde hacer lo mismo que la mayoría, no garantiza a largo plazo la permanencia en el mercado. Las herramientas de control de calidad y su implementación, auspician la realización de actividades acordes a los requerimientos de los clientes corporativos y la implementación de mejoras en las áreas de soporte técnico aportan al manejo eficiente del tiempo, a las respuestas rápidas al cliente y a la competitividad operacional general. Las indicaciones presentadas buscan aportar a la productividad y a la calidad y de ser tomadas en cuenta cumplirán su objetivo.

## BIBLIOGRAFIA

- Chases, Jacobs y Aquilano.; (2004). *Administración de la producción y operaciones*. (10ª edición).
- Evans, James R; Lindsay, William M. (2008) *Administración y Control de la Calidad*. (7ª edición).
- Gutiérrez Pulido, Humberto.(ano) *Calidad Total y Productividad*. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S. A.
- Gutiérrez , Humberto Pulido; Dr. Feigenbaum. (ano) *Calidad Total y Productividad*. Editorial McGraw-Hill/ Interamericana Editores, S.A..
- Robbins, S.P. *Comportamiento organizacional*.
- Kottler, Phillip; Keller, Kevin Lane. (2006) *Dirección de Marketing*. (12ª edición). Pearson Education,
- Hellriegel, D., Jackson, S. E. & Slocum, J.W. *Administración: Un enfoque basado en competencias*.