

UNIVERSIDAD ABIERTA PARA ADULTOS



ESCUELA DE NEGOCIOS CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE ENFOCADA A LA EMPRESA LA ASOCIACIÓN LA VEGA REAL DE AHORROS Y PRÉSTAMOS (ALAVÉR) DE LA PROVINCIA LA VEGA, REPUBLICA DOMINICANA, EN EL PERIODO ENERO-ABRIL 2020.

PARTICIPANTE

LUIS MANUEL GARCÍA GÓMEZ
MATRICULA: 10-4492

DIPLOMADO

GESTIÓN INTEGRAL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

FACILITADORA

ELIANA CAMPOS, M.A./M.G.C.

FECHA Y LUGAR

MAYO 06, 2020

SANTIAGO DE LOS CABALLEROS
REPUBLICA DOMINICANA

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO EN LA GESTIÓN INTEGRAL DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE ENFOCADA A LA EMPRESA LA ASOCIACIÓN LA VEGA REAL DE AHORROS Y PRÉSTAMOS (ALAVÉR) DE LA PROVINCIA LA VEGA, REPUBLICA DOMINICANA, EN EL PERIODO ENERO-ABRIL 2020.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO.....	05
GLOSARIO.....	06
INTRODUCCIÓN.....	07
Contexto del sector empresarial.....	07
Planteamiento del problema.....	08
Objetivo general y específicos.....	08
Justificación e importancia.....	09
Delimitación empresa, lugar y tiempo.....	10
Limitaciones.....	10
MÓDULO I: ABORDAJE TEÓRICO DE LA PROPUESTA.....	11
1.1 Conceptualización de servicio y atención al cliente.....	12
1.2 Objetivos o propósitos del servicio y atención al cliente.....	12
1.3 Importancia del servicio al cliente para las empresas actuales.....	14
1.4 Componentes integrales del servicio y atención al cliente.....	14
1.5 Fundamentos del servicio y atención al cliente presencial y virtual...	15
1.6 Principios claves del servicio y atención al cliente de excelencia.....	16
1.7 Impacto del servicio y atención al cliente en el usuario del siglo XXI.	19
MÓDULO II: ASPECTOS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL.....	23
2.1 Descripción de la empresa y reseña historia.....	24
2.2 Filosofía de negocios (misión, visión y (valores).....	27
2.3 Estructura organizacional.....	27
2.4 Productos y servicios que ofrece.....	29
2.5 Descripción departamentos o áreas de servicios enfocadas.....	31
2.6 Descripción de los puestos de servicios evaluados.....	32
MÓDULO III: ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA PROPUESTA.....	36
3.1 Diseño de investigación implementado.....	37
3.2 Métodos y técnicas usadas para la recolección de datos.....	37
3.3 Descripción Instrumento de medición.....	38
3.4 Resultados análisis FODA implementado en la empresa.....	40
3.5 Análisis diagnósticos implementados en los puestos de servicios.....	40
3.6 Situaciones identificadas en las evaluaciones.....	42

MÓDULO IV: ASPECTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO Y ANTENCION AL CLIENTE.....	44
4.1 Establecimiento de protocolos presenciales y virtuales.....	45
4.2 Diseño de puestos enfocado a las competencias profesionales requeridas.....	47
4.3 Principios fundamentales para crear una cultura de servicios y atención al cliente de excelencia.....	53
4.4 Estrategias integrales enfocadas al mejoramiento del servicio y atención al cliente.....	57
CONCLUSIONES.....	61
RECOMENDACIONES.....	63
BIBLIOGRAFÍAS.....	66
ANEXOS.....	69
Plantillas.....	69
Fotos.....	72
Videos.....	74

RESUMEN EJECUTIVO

El servicio al cliente es el valor agregado de las organizaciones, en este trabajo tuvo como objetivo de delinear un plan de mejora de servicios en una institución financiera, se evaluaron las gestiones actuales, diseñando protocolos y elaborando propuestas de mejora.

Se explicaron en primer lugar los objetivos y la atención al cliente, se identificaron cuáles son los componentes integrales del servicio, sus fundamentos, los principios que sustentan la calidad del servicio y atención al cliente, así como el impacto en el usuario.

Como parte del aspecto de contexto empresarial, se describió en grandes rasgos la empresa y su reseña histórica; filosofía de negocios, estructura organizacional, productos y servicios ofertados. También se realizó una descripción de los departamentos o áreas enfocadas en este estudio, así como la descripción de los puestos evaluados.

Con relación a los aspectos metodológicos se explicó en primer lugar el diseño de la investigación implementada, los métodos y técnicas para la recolección de datos y los instrumentos de medición. En este orden se visualizaron mediante la matriz FODA los resultados de los análisis y las evaluaciones y situaciones identificadas.

Para abarcar los aspectos de plan de mejoramiento en el servicio y atención al cliente, se realizaron las propuestas de protocolos de servicio presencial y no presencial; propuesta de diseño por competencias profesionales.

También se explicaron los principios fundamentales para crear una cultura de servicios y atención al cliente de excelencia, y por último se subrayaron las estrategias integrales enfocadas al mejoramiento del servicio y atención al cliente.

GLOSARIO

Atención al cliente: es la relación entre proveedor y cliente informando u otorgando aquel servicio que prestan y proporcionan las empresas de servicios a sus clientes mediante la comunicación directa con ellos.

Calidad: es la propiedad inherente de cualquier cosa que permite que la misma sea valorada con respecto a cualquier otra de su misma especie.

Colaborador: persona que trabaja con otras en la realización de una tarea común.

Estrategia: es la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión.

Fidelización: tiene como objetivo conseguir, mediante diversas estrategias y técnicas de marketing de ventas, que el consumidor que haya adquirido con anterioridad algún producto o servicio siga comprando y se convierta en un cliente habitual.

Gestión: conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.

Intermediación financiera: función de intervención que realizan las instituciones de crédito y entidades legalmente autorizadas para constituirse como medios de enlace, entre el acreditante de un financiamiento y el acreditado, obteniendo una comisión por su labor.

Servicio: es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.

INTRODUCCIÓN

A través del diplomado Gestión Integral de Servicio y Atención al Cliente procuraremos establecer una mejora significativa en la gestión de servicio y atención al cliente en la Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos (ALAVÉR), entidad de intermediación financiera.

La calidad en el servicio y atención al cliente debe primar sobre todas las cosas sin importar el tamaño o la naturaleza de las operaciones realizadas de una empresa u organización. Para esto no solo debe contar con una preparación adecuada de los representantes y responsables directos de esta área, se debe entender que todos los departamentos y colaboradores de la organización compartan la responsabilidad de una adecuada atención al cliente.

Actualmente las organizaciones deben entender que existe más competencia y más variedad de productos y servicios, lo que implica que se debe equiparar en calidad y tomar en cuenta que los clientes son más exigentes y son la mejor referencia para las organizaciones, un cliente satisfecho atrae otros clientes.

Contexto del sector empresarial.

El sistema financiero dominicano se ha caracterizado en los últimos años por su continuo crecimiento, repercutiendo en cómo se manejan los negocios y la aceleración del crecimiento de estos, en todas sus áreas. La gama de productos y servicios ofertados se ha incrementado, así como las formas de llegar al cliente para facilitar y acortar el tiempo de respuesta a los mismos

Esto hace por demás, que basados en la visión, misión y valores de cualquier institución exista la obligación de fortalecer, ampliar o crear nuevos planes a nivel organizacional;

siendo el servicio al cliente un elemento primordial ya que puede marcar la diferencia entre competidores de una misma rama de negocios.

Planteamiento del problema.

El servicio al cliente es la estrategia que siguen las empresas para conseguir la satisfacción de sus clientes. Un buen servicio es aquel que satisface o llena las expectativas del cliente, para lograrlo se deben crear políticas adecuadas y procedimientos correctos sobre los productos y servicios que ofrecen. De igual forma, se deben dar las condiciones de crear una ventaja competitiva sobre los competidores, a través del correcto manejo de las relaciones con el cliente y la calidad de los productos y servicios.

La Asociación La Vega Real (ALAVÉR) es una entidad de intermediación financiera organizada e incorporada para operar como Asociación de Ahorros y Préstamos bajo las leyes de la República Dominicana. Fue fundada en 1963 en la ciudad de La Vega, ha concretado sus operaciones en el otorgamiento de préstamos para la construcción, adquisición y mejoramiento de viviendas, créditos comerciales y de consumo.

En la organización existe una alta rotación de personal, hay un choque generacional entre clientes y personal joven de nuevo ingreso, los espacios físicos son limitados en algunas de sus áreas y existe un alto nivel de burocracia en sus procesos internos, las cuales fueron identificadas como sus debilidades. Como amenazas está la migración de Talento hacia la competencia, el personal no se adapta a los cambios y para el reclutamiento emplea personal ya previamente calificado. A lo a través de la propuesta integral de servicio y atención al cliente se pretende erradicar esos males.

Objetivo general y específicos.

- a- Objetivo general:** consiste en delinear un plan de mejora cuyo alcance sea el de lograr optimizar el servicio y atención al cliente ofertado por la organización, a

través del cual se pretende lograr prestar una excelente atención al cliente, conseguir la satisfacción total del cliente y su fidelización.

b- Objetivos específicos:

1. Evaluar la gestión integral del servicio y atención al cliente que está ofreciendo en la actualidad la Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos (ALAVÉR).
2. Diseñar los protocolos de servicio y atención al cliente para garantizar una mejor experiencia en el contacto presencial, telefónico y virtualmente en la Asociación la Vega Real de Ahorros y Préstamos (ALAVÉR).
3. Elaborar una propuesta de mejoramiento enfocada a la descripción de los puestos de servicios funcionales, principios y estrategias para generar una cultura de servicios de calidad.

Justificación e importancia.

En la Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos (ALAVÉR), una de sus prioridades es ofrecer un servicio y atención al cliente de calidad, cuyo propósito es mantener la relación a largo plazo y añadir valor a su lealtad con la organización.

Por tal razón, hemos considerado poner en práctica el diplomado sobre gestión integral de servicio y atención al cliente que hemos realizado con el fin de cumplir las expectativas de sus clientes, así como también la aplicación de herramientas que permitan su mejora continua.

Debido a ello, los resultados obtenidos a través de la propuesta integral de servicio y atención al cliente permitirán mejorar las políticas referentes al servicio que la organización ofrece a sus clientes y por ende, pondrán de manifiesto los conocimientos que hemos adquirido.

La posibilidad de realizar la presente propuesta estuvo sustentada en la Vicepresidencia de Negocios de ALAVER que apoyó en todo momento nuestra propuesta integral de gestión de servicio y atención al cliente.

Delimitación empresa, lugar y tiempo.

La Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos (ALAVER) es la organización elegida para realizar el presente proyecto. Cuya ubicación geográfica está en la ciudad de La Vega con su oficina principal, y sus sucursales en Santo Domingo, Santiago, Jarabacoa, Cotuí, Moca, Constanza y Jima.

Limitaciones.

Las limitaciones en la formalidad de estudio a distancia representan un reto debido a la modalidad de presentar informes en fechas establecidas en el programa de actividades, donde el factor tiempo juega un papel importante, ya que debemos compartirlo con otras responsabilidades, como es el caso de nuestra presencia en la organización elegida para la presentación de la propuesta integral de servicio y atención al cliente, lo cual conlleva una dedicación con esmero de nuestra parte.

ABORDAJE TEÓRICO DE LA PROPUESTA

1.1 Conceptualización de servicio y atención al cliente.

Servicio: es el medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos. Un servicio es un conjunto de actividades que buscan satisfacer las necesidades de un cliente.

Atención al cliente: es el servicio proporcionado por una empresa con el fin de relacionarse con los clientes y anticiparse a la satisfacción de sus necesidades. Es una herramienta eficaz para interactuar con los clientes brindando asesoramiento adecuado para asegurar el uso correcto de un producto o de un servicio.

1.2 Objetivos o propósitos del servicio y atención al cliente.

El departamento de servicio y atención al cliente de las empresas está llamado a hacer la diferencia dentro del mercado en que se desenvuelve y de crear una cultura corporativa que sea capaz de translinear a todo el equipo humano en la consecución de los objetivos empresariales.

Podríamos citar como parte de los objetivos o propósitos en el servicio y atención al cliente los siguientes:

1) Fidelización de los clientes

Ser innovadores en los productos y/o servicios que se ofertan, así como la calidad de los mismos no es suficiente razón para que los clientes nos elijan. De ahí radica la importancia de generar estrategias que inclinen la balanza de la preferencia, confianza y lealtad a nuestro favor. Por lo que las estrategias de fidelización que establezca una empresa, no solo buscare satisfacer las necesidades del cliente, sino personalizarlas, comprenderlas, conocer a fondo las preferencias para dar mejor respuesta a las mismas, superando las expectativas del consumidor.

Retener un cliente es más ventajoso en el sentido de mantener los costos al mínimo que la adquisición de nuevos clientes, por lo que fidelizar en medio de la creciente competencia entre negocios se vuelve necesaria. La fidelización contribuye tanto al crecimiento del negocio como al mantenimiento de este, por los ingresos fijos que representa. Un buen programa de fidelización también ayuda a reorientar las empresas en su búsqueda de satisfacción al cliente, ser más eficientes y aportando un valor real a la relación con el consumidor de los productos y/o servicios.

2) Minimización del tiempo de servicio

En pocas palabras, el tiempo de respuesta que demos al cliente es la clave para mejorar el servicio. De ahí la creación en las empresas de diferentes medios para agilizar el trabajo de forma eficiente. Las personas no desean esperar mucho tiempo para que les resuelvan una inquietud o problema, de ahí surgen diferentes métodos de respuesta rápida que puede implementar una empresa, dependiendo de los requerimientos y situaciones.

Dependiendo de cómo se gestione el tiempo de respuesta y la atención brindada al cliente, este percibirá lo que define a la empresa, su marca, y definirá su experiencia como consumidor.

3) Actuar como fuente de información y detección rápida de la entrada de la competencia

El personal del servicio y atención al cliente, debe estar atento no solo a los requerimientos del momento del cliente, sino saber detectar cuando por insatisfacción u otros factores el cliente puede migrar sus preferencias de adquirir productos o recibir servicios de otra empresa.

También hay que tener en cuenta que el cliente es la persona más idónea para brindar información sobre sí mismo y sus requerimientos, así como es quien mejor da retroalimentación de los productos y/o servicios ofertados.

4) Descubrir áreas de mejora

Mediante la interacción continua de los colaboradores del departamento de servicio al cliente con los clientes, la empresa puede visualizar más claro las áreas de productos o servicios que puede mejorar, ampliar o cambiar, para brindar una mejor atención a las necesidades de los consumidores.

1.3 Importancia del servicio al cliente para las empresas actuales.

En la actualidad existen muchas más empresas que ofertan sus productos y servicios, las cuales están diseminadas en puntos estratégicos para atraer los clientes. Estas empresas como estrategias de marketing ofrecen calidad y ofertas en especiales en sus precios, por lo que la competencia es mayor. Esto hace que el cliente sea más exigente en el trato que se le ofrece exigiendo ambiente agradable, comodidad y un servicio rápido. Por lo que es muy importante ofrecer un servicio del cliente de calidad tomando en cuenta todos estos aspectos

Debido a la importancia que representa el servicio al cliente en las empresas están se han visto precisadas a crear políticas, normas y procedimientos en calidad de servicios hacia los clientes. El buen servicio al cliente en las empresas es una excelente herramienta de promoción ya que fideliza al cliente, y permite que esta a su vez lleve clientes nuevos.

1.4 Componentes integrales del servicio y atención al cliente.

Los elementos que componen el proceso de servicio al cliente son los siguientes:

Proveedor: se trata de la persona o empresa que surte a otras empresas con las existencias de productos necesarios para el desarrollo de la actividad. Un proveedor también ofrece servicios profesionales intangibles como horas de consultoría, formación, etc.

El proveedor interviene en cada parte del negocio. Para asegurar que una empresa funcione dependerá en gran medida de si cuenta con un flujo de bienes y servicios constante, por lo que es recomendable contar con las herramientas que ubiquen la gestión de los proveedores como foco, para asegurar que la cadena de suministros fluya tan efectivamente como sea posible.

Infraestructura: es el conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones necesarios para el desarrollo de una actividad o para que un lugar pueda ser utilizado por una empresa. En las infraestructuras es imprescindible promover la aplicación de forma constante de una política de mantenimiento adecuada por la empresa, lo que genera reducción de paradas imprevistas, manejo más racional del capital humano, compra ordenada productos y prolongación de la vida útil de los equipos entre otros beneficios, los que decididamente contribuyen a asegurar el logro de la conformidad con los requisitos del producto y del servicio.

Procesos: se entiende como procesos al flujo de actividades que se producen entre los diversos componentes de una empresa u organización. Por lo que los procesos administrativos son las diferentes operaciones que la organización pone en marcha para el logro de sus objetivos y la satisfacción de sus necesidades.

Existe un gran proceso administrativo común a toda organización y que comprende cuatro fases que coinciden con los objetivos de la administración empresarial: planificación, organización, dirección y control.

Ambiente: es el lugar donde el cliente se siente cómodo y a su gusto al ser atendido por un colaborador que le ofrece un trato cordial, amigable y ameno. Además, el ambiente es parte cuando la organización cuenta con una buena decoración, iluminación adecuada y muebles cómodos.

1.5 Fundamentos del servicio y atención al cliente presencial y virtual.

El cliente es en la actualidad el centro en torno al cual giran todos los intereses de una organización. Actualmente, no sólo es indispensable estudiar sus características, necesidades, expectativas y deseos, también es necesario estandarizar la forma de ofrecer el servicio y atención al cliente para su satisfacción, por lo que existen tres formas fundamentales de ofrecerlo, los cuales son:

Servicio y atención presencial o cara a cara: es el servicio y atención al cliente donde se tiene contacto directo con el cliente. Es importante que el colaborador tenga la experiencia, conocimientos y técnicas adecuadas para dar la mejor imagen al cliente. Parte de los aspectos relevantes que se deben tomar en cuenta son: dar un recibimiento cordial al cliente, buen empoderamiento, calidad de la información, ambiente agradable y sobre todo la rapidez al ofrecer el servicio.

Servicio y atención telefónico: este es el servicio y atención al cliente que se ofrece a través del teléfono. Aquí el servicio es ofrecido de forma integral. La rapidez con que se ofrece es fundamental para lograr empatía con el cliente. Algunas de las técnicas a usar en este tipo de servicio son: saludar con cortesía, usar un tono de voz amigable, dar informaciones exactas y despedirse con una despedida locuaz y amigable

Servicio y atención virtual: es el tipo de servicio y atención al cliente que ofrecen las empresas a través de la Web, donde se ofrecen consultas sobre todo los relacionada al servicio corporativa de la organización dirigido a los asociados, colaboradores y proveedores, entre otros.

1.6 Principios claves del servicio y atención al cliente de excelencia.

Aunque contar con técnicas para servir al cliente de forma excelente es primordial, no se puede obviar algunos principios básicos que sustentan la calidad del servicio y la atención que se brinda.

Podemos resumir en siete principios este hecho:

1) Velocidad

La velocidad de respuesta puede resultar tanto en la satisfacción como la insatisfacción del cliente. La capacidad que demuestre una empresa en responder es lo que puede determinar la calidad del servicio brindado. Aunque la respuesta inicial por parte de la empresa no represente que el problema esté resuelto, pero si le indica al consumidor que su inquietud está siendo escuchada.

La velocidad de respuesta dependerá del canal utilizado por el cliente para el contacto, que pueden ser presencial, correos electrónicos, chat o asistencia telefónica. También es importante la capacidad y habilidad del empleado y de cuan empoderado este para una respuesta rápida y asertiva. Un empleado que tenga que valerse de un supervisor en todo momento para comunicar una respuesta, no es empoderado y la respuesta no será fluida y veloz.

2) Precisión

Si el componente velocidad es importante no menos es la precisión para la satisfacción al cliente. Tenemos que tomar en cuenta que, si entrenar para velocidad de respuesta mejora las habilidades, entrenar para respuestas precisas expande el conocimiento de los colaboradores. Por eso al contratar personal para esta área se debe tener en cuenta la naturaleza de las personas, unas son más comunicativas que otras, y la precisión va de la mano con la claridad.

Por igual, la generación, el flujo y acceso a la información son factores cruciales para la exactitud o precisión en el servicio brindado. Los representantes de servicio y atención al cliente deben saber toda la información relevante en el momento adecuado.

Importante también saber trabajar en equipo, todos los departamentos de la empresa deben verse como jugadores de un mismo equipo, la cooperación y comunicación interna contribuye a la precisión de la información que se da al cliente.

3) Transparencia

Tan preponderante como la velocidad y la precisión es la transparencia en la información que ofrecemos al cliente. En todo momento el cliente debe saber la razón y como se está manejando la situación en su caso particular.

4) Accesibilidad

¿Qué tan accesibles somos al cliente?, ¿cuán rápidos, efectivos y disponibles son los canales de contacto que tenemos a la disposición del mismo? Un ejemplo de accesibilidad podría ser habilitar una página web a disposición 24/7 con sección de preguntas y respuestas frecuentes o hasta videos tutoriales de cómo realizar procesos.

5) Empoderamiento

Se le debe otorgar al cliente un sentimiento de empoderamiento al ser flexibles con ciertos requerimientos, valorando sus comentarios y buscando opciones de autoservicio, y por supuesto, transparentando la información.

6) Amabilidad

El servicio y atención al cliente es una comunicación de persona a persona, por lo que a pesar de las automatizaciones en muchos servicios, nunca debe llegar a ser algo impersonal, con respuestas clichés, poco amigables, inhumano, injusto y con carencia de ecuanimidad.

La amabilidad que se en este servicio viene desde la decisión de a quien se contrata, la capacitación a los empleados y el empoderamiento de estos.

7) Eficiencia

Se podría decir que la eficiencia es el factor clave en el servicio al cliente. Para brindar un servicio eficiente o excelente no es necesario contar con grandes presupuestos sino hacer inversiones inteligentes en este campo.

Un ejemplo podría ser, en vez de brindar asistencia telefónica, utilizar más frecuente el chat, ya que este servicio, aparte de ser menos costoso, da la oportunidad de interactuar con varias personas al mismo tiempo.

1.7 Impacto del servicio y atención al cliente en el usuario del siglo XXI.

Para abordar este tema podríamos resumir lo ya tratado anteriormente sobre lo que representa el servicio al cliente y cómo ha evolucionado acorde a las necesidades cambiantes de los usuarios de productos y servicios.

Lo que podríamos llamar el momento de la verdad o decisivo se produce cuando interactúan el cliente y el proveedor de servicios. Este último debe tomar en cuenta que en este siglo los clientes tienen comunes denominadores como son: más acceso a internet y redes sociales, más ofertas para elegir, son más exigentes y asertivos al realizar reclamaciones, existen más leyes y normativas para protección del consumidor, entre otras.

Por lo que la calidad en el servicio ofertado impactara en la decisión de inclinarse por nuestros productos, servicios o marcas; o en el caso contrario puede producir que se vayan con la competencia. El cliente debe verse como un activo y la calidad en el servicio a este como una inversión. De la misma forma en que un buen servicio impacta a la empresa, logrando una mayor rentabilidad, también impacta al consumidor, ya que este se ve beneficiado de las transformaciones que realizan las entidades para satisfacer sus necesidades.

Entre las transformaciones que podrían llevarse a cabo podríamos señalar:

- a) La personalización en el servicio. Queremos seguir siendo parte de una sociedad que nos entienda, que conozca nuestro nombre, intereses y necesidades; y que esto suponga un establecimiento de relaciones basadas en la confianza y lealtad mutua.

- b) Atención al cliente desde Smartphones. Son muchas las aplicaciones que podemos usar para que el cliente tenga rápido acceso a soluciones viables y de forma rápida.
- c) Uso de redes sociales. Si logramos tener un perfil exclusivo para la atención al cliente mediante las redes, esto permitirá la diversificación de las empresas y la interacción con los clientes en tiempo real.
- d) Uso de videos instructivos y video llamadas. Poder llegar al cliente en todo momento, responder inquietudes, ayudar a solución de problemas en tiempo relativamente corto debe ser lo primordial, por lo que estas herramientas pueden ser de gran valor para estos fines.

Teniendo todo esto en cuenta, de igual forma la empresa debe ser capaz de reconocer la importancia de estar al tanto sobre las tendencias de consumo actuales. Si bien es cierto que estas varían dependiendo de las regiones geográficas, los sectores industriales y el nivel socioeconómico, existen ciertos patrones generalizados a nivel mundial.

En pleno siglo XXI, en donde la constante es el cambio continuo, es crucial para las empresas monitorear las tendencias sobre los hábitos de los consumidores para que éstas puedan adaptar de manera oportuna sus productos o servicios, así como sus procesos para ofrecerlos, o incluso hasta su modelo de negocio. La razón es que la rapidez con la que las empresas detecten y satisfagan las nuevas necesidades está asociada directamente con la participación que pueda llegar a tener la organización dentro del mercado. Si una empresa no tiene la capacidad de ir identificando las características de los consumidores modernos estará destinada a tener una participación marginal en los mercados o inclusive hasta desaparecer.

A continuación, expondremos lo que consideramos como ocho tendencias claves del consumidor moderno a nivel mundial que se empiezan a marcar como un patrón generalizado y que pueden representar áreas de oportunidad en las empresas:

1) Tendencia ecológica. Nos enfrentamos a una mayor concientización de las personas hacia el cuidado del medio ambiente; esto se traduce en que muchos busquen

empresas amigables con el medio ambiente y con un alto grado de responsabilidad hacia estos temas.

- 2) **Tendencia socialmente responsable.** Como consumidores queremos saber si la empresa es coherente con la imagen que presenta, sus valores y lo que realmente es. No se quiere negociar con quien sabemos que no ofrezcan un ambiente laboral adecuado y aplicación justa de las leyes existentes para sus colaboradores, queremos ver empresas inclusivas en un todo.
- 3) **Tendencia saludable.** Dado que estamos priorizando en los últimos años el bienestar como filosofía de vida, queremos una empresa que ofrezca productos y/o servicios que favorezcan la salud física y emocional; y no solo para los clientes, que exista un ambiente ergonómicamente diseñado para los empleados por igual.
- 4) **Tendencia soltero.** Se estima que en los países desarrollados alrededor del 25% de los hogares son unipersonales, es decir, están habitados por una sola persona. Lo anterior ha llevado a las empresas a modificar la propuesta y requisitos de sus servicios y productos.
- 5) **Tendencia a estar conectado.** El incremento del uso del internet y los beneficios que este puede aportar en cuanto a la agilización de procesos hace que las empresas modifiquen y actualicen sus plataformas de trabajo, lo que a largo plazo beneficia a los consumidores de un bien o servicio.
- 6) **Tendencia a mantenerse informado.** Los consumidores son más escépticos de la publicidad y buscan consejo con otros clientes antes de comprar o contratar. En ese sentido, los foros y las redes sociales han jugado un papel crucial en la recomendación o crítica de boca en boca de los propios usuarios finales. Hay una mayor demanda de métricas sobre el éxito que tienen los nuevos productos o servicios lanzados al mercado por las empresas.

7) Tendencia a ser cauteloso. Desde el año 2008 a la fecha las economías mundiales han sufrido un giro inesperado en cuanto a forma y resultado. Por lo que los consumidores actuales tienden a ser más cautelosos a la hora de elegir productos y servicios, ya que han aprendido, a veces de mala manera, que la estabilidad puede cambiar de un momento a otro.

8) Tendencia feminista. Más mujeres juegan un rol muy importante dentro de las economías de los países, por lo que existe un tamaño de mercado enorme a nivel global que requiere productos y servicios específicos para ellas.

En resumen, es de suma importancia que las empresas revisen sus operaciones con el fin de evaluar si cuentan con mecanismos y herramientas específicos que le permitan un monitoreo continuo de las necesidades del mercado, una comunicación bilateral con sus clientes y prospectos, que no sólo le proporcione información sobre los productos y servicios ofertados, sino que también recojan opiniones, datos, sugerencias, expectativas, y procesos de investigación y diseño que traduzcan con mayor efectividad y eficiencia la información recabada del mercado en mejores productos y servicios para el mismo.

ASPECTOS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL

2.1 Descripción de la empresa y reseña historia

La Asociación La Vega Real (ALAVÉR), es una entidad de intermediación financiera organizada e incorporada para operar como Asociación de Ahorros y Préstamos bajo las leyes de la República Dominicana. Fue fundada en el año 1963 en la ciudad de La Vega, por un grupo de vegaños prominentes y con visión de futuro. A través de los años ha concentrado sus operaciones en el otorgamiento de préstamos para la construcción, adquisición y mejoramiento de viviendas, créditos comerciales y de consumo.

Reseña histórica

En julio de 1963 un grupo de vegaños prominentes con visión de futuro se reunieron motivados por el bien común inmersos en la corriente de los mejores intereses al servicio de su comunidad de La Vega. Los hombres que materializaron la idea fueron Rubén Álvarez Valencia, César Brache Viñas, José Roca Brache, Picholo Cordero, José Alejandro Salcedo, Aridio Batista, Francisco Abreu Almánzar, Bartolomé Gamundi, Antonio Canaán, Héctor Rodríguez, y Giovanni Bloise.

Cumpliendo con la Ley 5897, de fecha 14 de mayo del 1962, sobre Asociaciones de Ahorros y Préstamos, se envían los requerimientos, adjunto a una comunicación a los miembros del Consejo de Administración del Banco Nacional de la Vivienda, solicitando la franquicia de operación para crear y establecer la Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos, como una institución financiera mutualista, sin fines de lucro. El acto de inauguración se llevó a cabo el 1ro. de octubre del año 1963, iniciando operaciones en una de las puertas del Ayuntamiento de la ciudad de La Vega.

Alaver ha crecido y evolucionado acorde a las demandas del país y en especial la región del norte, donde posee sucursales en todo el Cibao Central. Tiene presencia en La Vega sus municipios, Jarabacoa, Constanza y Jima; Cotuí, Moca, San Francisco de Macorís, Santo Domingo y Santiago. En todas las oficinas el asociado recibe un trato distinguido y personalizado, tomando en cuenta que estos constituyen la principal razón.

El nacimiento del sistema mutualista en el país se inserta en el periodo denominado como el de la banca especializada, que va desde el año 1962 hasta el 1984. En las dos etapas anteriores, desde 1908 hasta 1961, se produjo la gestación de la banca surgiendo en el siglo 20 los primeros bancos extranjeros, entre los que estaban Royal Bank of Canadá, National City Bank y Bank of Nova Scotia. Durante esa etapa abre en el país una entidad que podría ser considerada como el primer intento de banco nacional, conocida como la Compañía Bancaria Nacional. Funcionó desde 1928 hasta 1933 como consecuencia de las trabas impuestas por la dictadura.

Años después se crearía en el país todo el marco institucional y legal que sirvió de plataforma al sistema financiero. En ese contexto surgen las legislaciones que crean el peso oro dominicano, el Banco Central y la Superintendencia de Bancos. También se aprobó la Ley General de Bancos. El sistema mutualista, de asociaciones de ahorros y préstamos nace en 1962, junto a su eje rector, el Banco Nacional de la Vivienda, para promover el ahorro y canalizarlo hacia el financiamiento a la vivienda.

En una mañana del año 1962, José Roca Brache abogado de unos 40 años, de brillante trayectoria profesional en la sociedad vegana, leía con detenimiento la revista Ahora, cuando sus ojos se detuvieron en un titular que se refería al surgimiento de una asociación de ahorros y préstamos sobre la base de una legislación promulgada por el Consejo de Estado para propulsar la construcción de viviendas a través de novedosos mecanismos financieros. Se trataba de la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos, creada el 14 de mayo de 1962. Meses después, el 6 de agosto del mismo año, sea establecía la Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos. Ya operaba el Banco Nacional de la Vivienda (BNV), la cabeza rectora del naciente sistema mutualista bajo la dirección de Manuel Pittaluga Nivar. Roca Brache entendió que el escenario abría una oportunidad para el desarrollo inmobiliario de La Vega.

Durante una reunión del Club Rotario el jurista abrió la publicación justo donde estaba el contenido referente a la creación de La Asociación Cibao de Ahorros y Préstamos en Santiago y apuntó, con convencimiento y determinación: Necesitamos algo así para La

Vega. De inmediato surgió una sumatoria de robustas voluntades de personalidades veganas como César Brache Viñas, Gilberto Concepción Lara, José Alejandro Salcedo, Héctor Rodríguez, Francisco Moronta Santos, José María de la Mota, Giovanni Bloise, Arídio Batista, Rubén Álvarez Valencia y una amplia lista de prominentes ciudadanos que hicieron los primeros aportes en metálicos para dar cuerpo a la idea de establecer una institución financiera netamente vegana.

La primera tarea del grupo fue contactar al Banco Nacional de la Vivienda para plantearle el interés de fundar una entidad mutualista en La Vega y conocer a fondo los requisitos legales e institucionales. Un paso práctico sería convencer a Pittaluga para que ofreciera una charla en La Vega sobre el incipiente sistema de ahorros préstamos, tomando en cuenta las referencias de otros países. Unos meses después se logró dar la charla y los voluntarios escucharon la conferencia con mucho interés y de ahí salieron con una determinación, recaudar el dinero requerido para conformar La Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos. Se necesitaban no menos de 16 mil pesos captados entre ahorristas para iniciar las operaciones de la entidad. Por lo que el grupo contacto vecinos de Jarabacoa y Constanza, logrando captar aportes por 26n mil pesos. El hecho es reconocido por fundadores de Alaver como la primera manifestación de Fe en una institución que durante su trayectoria ha mantenido intactos los valores de la confianza, la discreción y un servicio crecientemente mejorado para sus asociados.

Mientras el abogado José Roca Brache trabajaba en la redacción de los estatutos constitutivos para fundar a Alaver, el 1ero de octubre de 1963, el siguiente paso era dotar de un domicilio a la nueva institución financiera. Eran momentos difíciles, pues el 25 de octubre del mismo año se produjo el golpe de estado contra Juan Bosch. El grupo de fundadores estaba convencido de que la confianza expresada por los primeros ahorristas debía ser retribuida con una administración prudente de los recursos de terceros, por lo cual decidió operar con el menor nivel de gastos posibles. Esta visión impulsó la idea de acercarse al ayuntamiento de La Vega para solicitar su cooperación con el objetivo de conseguir un local. El cabildo prestó un pequeño espacio en su planta baja que utilizaba como depósito. La puerta daba a la calle, con lo cual el acceso de los asociados para

abrir sus cuentas de ahorro y recibir solicitudes de préstamos, estaba garantizado sin mayores dificultades.

Testimonio de Don José Roca Brache: “Desde el principio nacimos austeros; nunca estuvimos en rojo y la cosa más espectacular fue que surgimos en medio de las tensiones políticas y sociales que produjo el derrocamiento de Juan Bosch. Creímos que eso podría afectar el proyecto, pero no fue así.”

2.2 Filosofía de negocios (misión, visión y valores)

Misión

Apoyar a nuestros asociados a lo largo de sus vidas, asesorándolos y simplificando sus actividades financieras con transparencia y esmero.

Visión

Ser la entidad financiera e mayor respaldo a las necesidades de nuestros asociados, fortaleciendo nuestra marca y presencia en las comunidades donde servimos, a través de una mayor eficiencia, tecnología, confianza y excelente servicio; apoyados en la capacitación oportuna, la identificación y la pasión de nuestro capital humano.

Valores organizacionales

- Servicios sin fronteras
- Calidad humana
- Pasión revolucionaria
- Compromiso total
- Superación mediante logros
- Orgullo nuestro

2.3 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos (ALAVÉR), está conformada de la siguiente manera:

1- Junta de Directores

La Junta de Directores de ALAVER sintetiza la representación de todos los asociados, a quienes se les rinden cuentas sobre las funciones de seguimiento, vigilancia, veracidad y control de la marcha y desempeño de la administración, en el cumplimiento de sus fines institucionales, en la debida aplicación de las políticas, metas y programas fijados.

2- Vicepresidente Ejecutivo

Delegado de la Junta de Directores para velar porque los resultados proyectados sean los esperados. Velar porque se cumplan las políticas y los procedimientos de ALAVER. Delegar en las Vicepresidencias las responsabilidades técnicas y proyectos para el crecimiento de la entidad, mediante el plan estratégico.

3- Vicepresidentes de Áreas

Velan por el cumplimiento del plan estratégico desde sus diferentes Vicepresidencias Administrativa (VPA). Velar por el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

4- Gerentes de Áreas

Velan por el cumplimiento de los planes operativos del plan estratégico, implementación de los proyectos y políticas y procedimientos de la entidad. Dar respuesta e implementación de los requerimientos regulatorios. Velar por las capacidades de respuestas de los recursos humanos de las Gerencias.

5- Encargados de Áreas

Los encargados de área velan por el cumplimiento de los planes de áreas.

6- Oficiales de Servicio y Negocio

Velan por el servicio al cliente, cumplimiento de las metas de ventas, responsables de los indicadores de satisfacción de los asociados.

2.4 Productos y servicios que ofrece

La Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos (ALAVÉR) ofrece a sus clientes y asociados una gran gama de productos y servicios con el propósito de satisfacer sus necesidades y mantener una relación organización – cliente duradera. Los productos están divididos en: banca personal y banca empresarial.

Banca Persona

Cuentas de Ahorros:

- Cuenta de Ahorros con libretas
- Cuenta de Ahorros con tarjeta
- Cuenta Real
- Cuenta de Ahorros Real Infantil
- Cuenta de Ahorros con tarjeta Real Juvenil
- Cuenta de Ahorros San Real

Préstamos:

- Préstamos Caseros
- Préstamos de Consumo
- Crédito Educativo Aprende
- Préstamos para Solares
- Organiza tu Bolsillo
- Crédito Hipotecario
- Feria del Hogar
- Crédito Diferido

Inversiones:

- Certificados financieros

Banca Empresa

Cuentas de Ahorros:

- Cuenta de Ahorros con libretas Empresarial
- Cuenta de Ahorros Empresarial

Préstamos:

- Créditos para la Adquisición de sistema de energía alternativa – paneles solares
- Préstamos Garantizados
- Préstamos Interinos
- Compra para Vehículos comerciales
- Compra – Construcción remodelación de local comercial
- Crédito para Capital de Trabajo
- Préstamos para Saldos / Consolidación de deudas comerciales
- Líneas de Crédito Comerciales
- Compra de Terrenos
- Proyectos Inmobiliario

Inversiones:

- Certificados financieros Empresariales

Tarjetas de Crédito:

- Tarjeta Clásica
- Gold
- Platinum
- Pyme
- Empresarial
- Corporativa
- Marca Compartida

Servicios

ALAVER ofrece diversos servicios para facilidad de sus clientes y asociados:

- Tasadores
- Cajas de Seguridad
- Compra y Venta de Divisas
- Transferencias Automáticas
- Multipagox: pagos de facturas de servicios:

Electricidad: Edenorte, Edesur, Edeeste

Comunicaciones: Codetel/Claro, Wind

Compañías de Cable: Telecable Central, Aster, Star Cable

Acueductos: Coraavega, Coraasan, Compañía de acueducto de Santo Domingo

Colegios: La Salle, Santo Domingo

Universidades: Ucateci, Ucne

Pago de Impuestos (DGII)

Recargas Telefónicas:

- Codetel/Claro
- Altice
- Viva
- Digicel
- Moum
- Natcom

2.5 Descripción departamentos o áreas de servicios enfocadas

El departamento de Negocios de la Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos (ALAVÉR), tiene dos funciones principales: financiamiento y control.

Entre las funciones de financiamiento están: la planeación financiera, las relaciones financieras, tesorería, obtención de recursos e inversiones.

Mientras en el área de control, las funciones principales son: contabilidad general, contabilidad de costos, presupuestos, auditoría interna, estadísticas, crédito y cobranza e impuestos.

2.6 Descripción de los puestos de servicios evaluados

Gerente de Negocios

Departamento: Negocios

Supervisor inmediato: VP Negocios

Misión del puesto: coordinar el análisis de la línea de productos a cargo de la unidad.

Deberes y Responsabilidades Básicas

- ◆ Planificación comercial
- ◆ Aplicación de estrategias corporativas
- ◆ Desarrollo potencial, gestionando y creando formatos de negocios
- ◆ Alternativas de negocios
- ◆ Análisis de competencias
- ◆ Coordinación de acciones promocionales
- ◆ Análisis de línea de productos
- ◆ Definición de productos
- ◆ Estrategia comercial

Requisitos Mínimos

- ✓ Licenciatura administración o carreras afines.
- ✓ Dos años o más de experiencia en la entidad.
- ✓ Conocimiento de sobre administración de personal.
- ✓ Conocimiento sobre los recursos humanos.

Habilidades Requeridas

- ✓ Actitud
- ✓ Honestidad y liderazgo
- ✓ Capacidad para motivar
- ✓ Capacidad para Escuchar y Comunicar.
- ✓ Buenas relaciones humanas.
- ✓ Tener experiencia por lo menos de un año.

Encargado Oficina

Departamento: Negocios

Supervisor inmediato: VP Negocios

Misión del puesto: establecer prioridades laborales y gestionar los gastos de la oficina.

Deberes y Responsabilidades Básicas

- ◆ Analizar las operaciones y estrategias administrativas.
- ◆ Supervisar el desempeño de los empleados
- ◆ Coordinar las labores administrativas
- ◆ Desarrollar, implementar, monitorear y revisar planes, procesos y sistemas tácticos y operativos.
- ◆ Entrenar, orientar y supervisar miembros del personal para asegurar la eficiencia de la operación diaria de la oficina.
- ◆ Colaborar con otros departamentos para asegurar el manejo correcto de todas las operaciones.
- ◆ Supervisar los presupuestos
- ◆ Asegurar que tanto las actividades administrativas como los servicios no se salgan del presupuesto establecido.
- ◆ Supervisar el mantenimiento y reparación de los equipos de oficina
- ◆ Encargarse de las quejas y reclamos, realizar la investigación correspondiente y encontrar una posible solución
- ◆ Supervisar las entradas y salidas de los empleados

Requisitos Mínimos

- ✓ Licenciatura administración o carreras afines.
- ✓ Dos años o más de experiencia en la entidad.
- ✓ Conocimiento de sobre administración de personal.
- ✓ Conocimiento sobre los recursos humanos.

Habilidades Requeridas

- ✓ Honestidad y liderazgo
- ✓ Actitud
- ✓ Capacidad para motivar
- ✓ Capacidad para Escuchar y Comunicar.
- ✓ Buenas relaciones humanas.
- ✓ Tener experiencia por lo menos de un año.
- ✓ Manejo de los sistemas operativos

Auxiliar de Negocios

Departamento: Negocios

Supervisor inmediato: Gerente/Encargado Negocios

Misión del puesto: ofrecer asistencia en las funciones operativas y de servicio al cliente, promoviendo el portafolio de productos y servicios de la entidad.

Deberes y Responsabilidades Básicas

- Ofrecer asistencia y servicio de alta calidad a los clientes que se presenten en la entidad.
- Ofertar el portafolio de productos a los clientes y a la vez aumentar la cantidad de productos que los clientes poseen con la entidad.
- Cumplir con las metas asignadas para la colocación de productos y servicios de la entidad.
- Asistir las reclamaciones operativas y de servicios reportadas por los clientes que visitan la oficina o vía telefónica.
- Cobro de cartera de crédito asignada.
- Cumplir con las normas, políticas y procedimientos establecidos por la institución en el desempeño de sus funciones.
- Comunicar a su supervisor incidencias o eventos que puedan afectar las operaciones.

- Administrar el buen uso de los recursos, materiales y equipos puestos a su disposición para el cumplimiento de sus responsabilidades.
- Cumplir fielmente con el control de calidad de productos emitidos.
- Disponibilidad de movilidad entre oficinas.

Requisitos Mínimos

- ✓ Estudiante de término en contabilidad / administración de empresas o mercadeo
- ✓ Técnicas de ventas y persuasión
- ✓ Procedimientos y normas bancarias
- ✓ Servicio al cliente
- ✓ Uno o dos años de experiencia

Habilidades Requeridas

- ✓ Orientación al resultado
- ✓ Orientación al servicio
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso e identificación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Discreción

ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA PROPUESTA

3.1 Diseño de investigación implementado

Para la realización del proyecto de Gestión Integral de Servicio y Atención al Cliente en la Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos (ALAVÉR) se utilizaron los siguientes diseños de investigación:

- a- **Diseño descriptivo:** se utilizaron métodos de observación para llevar a cabo el estudio, recolectando informaciones importantes de los puestos de trabajo.
- b- **Diseño exploratorio:** fue de suma importancia realizar investigaciones puntuales en la organización para poder determinar datos interesantes personalmente, así como virtualmente.

3.2 Métodos y técnicas usadas para la recolección de datos

Observación: para el caso que nos ocupa, la observación la usamos como técnica de recoger información a utilizar posteriormente. Como observador, se monitorea la participación, activa o pasiva, de los integrantes del grupo a entrenar/evaluar; como es el comportamiento general en el grupo y el lenguaje utilizado.

Plantillas: son formatos o modelos utilizados para diseñar esquemas u otros documentos similares entre sí.

Diagnóstico general: un diagnóstico general es una herramienta que nos permite conocer la empresa o un departamento específico de esta para ayudar a identificar en qué puntos se debe trabajar para lograr los objetivos deseados, realizar mejoras o cambios sustanciales.

Evaluación de desempeño: es el instrumento que permite a las empresas comprobar el grado de rendimiento, conducta y obtención de resultados por parte de los colaboradores. En la evaluación se toman en cuenta el conocimiento del trabajo desempeñado, el grado de calidad con que lo realiza, su relación con los compañeros de trabajo; la estabilidad mental y emocional, y las capacidades de análisis y síntesis en los empleados, entre otros

aspectos. Los métodos o diseños utilizados pueden variar en función del tipo de empresa y las necesidades de la misma.

Videos simulación: son modelos de situaciones reales que pudieran presentarse en las empresas, en estos los empleados visualizan circunstancias laborales diversas, con el objetivo de encontrar soluciones a los problemas que se pudiesen presentar en el ambiente laboral.

Video tutorial: como su nombre lo indica, estos son instructivos de auto-aprendizaje que le muestra al usuario el desarrollo de un procedimiento o los pasos para realizar alguna actividad.

Matriz FODA: FODA es el acrónimo para Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (también llamada DAFO o por sus siglas en inglés SWOT). La matriz FODA es un instrumento de análisis, tanto de una empresa como de un individuo, la cual permite tener un cuadro completo de la situación actual, para que en base a los resultados tomar decisiones oportunas.

3.3 Descripción Instrumento de medición.

En la primera parte de la plantilla de evaluación tenemos los detalles siguientes:

- 1) Evaluación del local y medios físicos para los proveedores de servicios. En las cuales se verificarán los puntos de: instalaciones amplias, higiene y pulcritud, mobiliario adecuado, áreas comfortable o cómodas, disponibilidad de parqueo, áreas bien señalizadas o bien identificadas, equipos ofimáticos en buenas condiciones, ambientación agradable, edificaciones condicionadas para dificultades motoras, áreas de evacuación y emergencias bien identificadas.
- 2) Evaluación de los medios digitales para proveedor de servicios. Consta de: central telefónica automatizada, dispositivos ofimáticos disponibles, pagina web o servicios virtuales disponibles, presencia o promoción en redes sociales, facilidad

de interacción en medios digitales, capacidad de respuesta inmediata, actualización de información y manejo de procesos digitales.

- 3) Evaluación de protocolo de servicios. Se verificarán: implementación de protocolo de servicios y atención telefónica, protocolo de servicios y atención presencial y protocolo de servicios y atención virtual.

La segunda parte de la plantilla se realiza una descripción del protocolo de servicio usado en el servicio al cliente, la misma tiene tres partes:

- 1) Protocolo de servicio y atención telefónica
- 2) Protocolo de servicio y atención presencial
- 3) Protocolo de servicio y atención virtual

La tercera parte de la plantilla para evaluación del proveedor de servicios se toman en cuenta los siguientes detalles:

- 1) Imagen y Cuidado Personal
- 2) Cordialidad y Cortesía
- 3) Comunicación Personal
- 4) Dominio de los Procesos
- 5) Escucha Activa
- 6) Motivación y Empoderamiento
- 7) Paciencia y Tolerancia
- 8) Iniciativa y Determinación
- 9) Manejo de Conflictos
- 10) Inteligencia Emocional
- 11) Rapidez y Rendimiento
- 12) Capacidad de Razonamiento
- 13) Facilidad Para Tomar Decisiones
- 14) Responsabilidad y Cumplimiento de Tareas
- 15) Nivel de Eficiencia y Eficacia
- 16) Nivel de Rendimiento al Ejecutar Tareas
- 17) Nivel de Productividad Operativa

- 18) Capacidad Para Resolver Situaciones
- 19) Habilidad Técnicas Vinculadas al Puesto
- 20) Habilidades Sociales (Empatía, Comunicación, Interacción)

3.4 Resultados análisis FODA implementado en la empresa.

Los resultados del análisis FODA implementado en el área de plataforma de servicios de la Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos fueron los siguientes:

Fortalezas: procesos estandarizados de servicios, uso de herramientas tecnológicas, capacitación continua personal identificado con el servicio e imagen personal adecuada.

Debilidades: alta rotación de personal, choque generacional entre clientes y personal joven, espacios físicos limitados y burocracia en los procesos internos.

Amenazas: migración de talento hacia la competencia, el personal no se adapta a los cambios, personal calificado para reclutamiento.

Oportunidades: avances tecnológicos, migración a procesos digitales, investigación de mercados para anticipar las necesidades de los clientes.

3.5 Análisis diagnósticos implementados en los puestos de servicios.

Los resultados de la evaluación de desempeño al personal de servicio al departamento de Negocios arrojaron los siguientes resultados:

Fueron evaluados tres (3) Oficiales de Servicios, arrojando los resultados descritos:

Auxiliar de Servicios I

Oficial de Servicios II

Oficial de Servicios III

Cumplen satisfactoriamente con los ítems evaluados en:

Punto I. Evaluación del Proveedor de Servicios, logrando las competencias, imagen y cuidado personal, cordialidad y cortesía, comunicación personal, dominio de los procesos, escucha activa, motivación, y empoderamiento, paciencia y tolerancia, iniciativa y determinación, manejo de conflictos e inteligencia emocional, con calificación de bueno a excelente.

Punto II. Evaluación de Desempeño, sus calificaciones alcanzaron el rango de bueno, a excepción de rapidez y rendimiento, que estuvo en el rango de aceptable a inaceptable. En esta variable la entidad tiene una gran oportunidad de mejora, tanto de cara a los empleados, como de evaluar si los procesos cumplen con la eficiencia necesaria para agilizar los mismos.

Punto III. Evaluación del Local o Medios Físicos para proveer el servicio, las calificaciones estuvieron entre buenas y aceptables, a excepción de los ítems, Edificaciones para dificultades motoras, pues solo 3 oficinas de las 18 de ALAVER cumplen con esa condición. Así mismo, áreas de parqueos, pues los mismos no están acorde a la cantidad de personas que visitan las oficinas, lo que provoca incomodidad en los visitantes.

Punto IV, Evaluación de los Medios Digitales para Proveer el Servicio, aunque actualmente tienen medios digitales, uso de computadoras, central telefónica, impresoras, redes sociales, página Web, los oficiales de servicio requieren de la entrada de internet banking, por eso señalaron que los clientes se quejan de no poder realizar sus transacciones desde sus negocios u hogares y que es muy tedioso tener que asistir a sus oficinas para realizarlas. También en la Central tuvieron calificación aceptable, por algunas intermitencias que se provocan frecuentemente en algunas oficinas.

Punto V, La Evaluación de los Protocolos de Servicios, necesita mejorar pues, señalaron que algunas oficinas no cumplen con sus especificaciones de cortesía en atención telefónica, y esto se debe a que se está adecuando esta política. En cuanto al protocolo

de presencial es cumplido de forma buena a excelente. Los Oficiales señalaron que al estar en vía de implementación del internet banking, no cuentan con protocolo de servicio y atención.

3.6 Situaciones identificadas en las evaluaciones.

En el análisis FODA realizado a ALAVER en el área de plataforma de servicios, se encontraron las siguientes debilidades:

- 1) Alta rotación de personal. La migración de talento y la falta de personal calificado, con las competencias adecuadas a las posiciones de servicios, generan cumulo en el flujo de atención al cliente por el tiempo transcurrido entre el proceso de reclutamiento e inducción hasta que el recurso está totalmente listo para ocupar la vacante.
- 2) Choque generacional entre clientes y personal joven. El cambio generacional entre el personal joven de servicios frente a clientes de una generación diferente, más formales y que le satisface otro estilo de atención.
- 3) Espacios físicos limitados. Dado que ALAVER cuenta con varias oficinas en locales que no son propios o que han sido adaptados para la entidad financiera, algunos no cuentan con suficiente espacio para la circulación fluida tanto de empleados y clientes. Lo que genera en algunos casos insatisfacción o incomodidad al recibir los servicios.
- 4) Burocracia en los procesos internos. Existen procesos que ameritan diferentes autorizaciones por lo que se dilata el servicio y generan inconformidad en clientes que exigen velocidad y eficiencia en su atención.

Estas debilidades al final llevan un impacto negativo, tanto para los clientes como para la institución.

Para los clientes representa: pérdida de tiempo, productos no adecuados a sus necesidades, pérdida de confianza y baja satisfacción.

Para la empresa representa: migración de clientes, impacto negativo en la imagen y reputación de la empresa, aumento de los costos de capacitación y operacionales, demandas legales y captación de nuevos clientes.

Al evaluar los puestos de servicio los resultados obtenidos fueron:

- a) Evaluación de desempeño, en rapidez y rendimiento el rango fue de aceptable a inaceptable. En este punto se tiene que realizar evaluación exhaustiva de los procesos para verificar si cumplen con la eficiencia necesaria para agilizar los mismos.
- b) En la evaluación del local y medios físicos, se encontró que todavía están pendientes de habilitar áreas para personas con dificultades motoras (solo tienen 13 de 18 oficinas); y, debido a la ubicación de algunas de las oficinas no se cuenta con un parqueo adecuado para la cantidad de clientes, lo que genera malestar en los mismos.
- c) Al evaluar los medios digitales utilizados, la dificultad mayor encontrada fue la falta de servicio de internet banking, que también ha generado quejas por parte de los asociados.
- d) En la evaluación de protocolos de servicios, en algunas oficinas se detectó el no cumplimiento con las especificaciones de cortesía en la atención telefónica, dada las políticas insuficientes sobre las mismas.

**ASPECTOS DEL PLAN DE MEJORAMIENTO DEL SERVICIO
Y ATENCIÓN AL CLIENTE**

4.1 Establecimiento de protocolos presenciales y virtuales.

Protocolo de atención al cliente de forma presencial.

- 1) Paso 1: Salude muy cordialmente
- 2) Paso 2: Proceda a dar su nombre y a ofrecer sus servicios al asociado.
- 3) Paso 3: Pregunte por el servicio en que desea ser atendido el asociado.
- 4) Paso 4: Al identificar el tipo de servicio u operación que desea el asociado proceda con rapidez.
- 5) Paso 5: Inmediatamente termine la operación, pregunte al asociado si va a realizar cualquier otra operación.
- 6) Paso 6: Proceda a despedir al asociado con cortesía

Ejemplo

Paso 1: Buenos días / buenas tardes. Sea usted bienvenido(a) a Alaver.

Paso 2: Soy _____, Ejecutivo de negocios

Paso 3: ¿En qué puedo servirle?

Paso 4: Usted quiere optar por un préstamo sobre vehículo y desea saber toda la información necesaria.

Paso 5: Excelente, el préstamo sobre vehículos tiene una tasa activa que va desde un 9.95% a un 24% de interés anual, dependiendo del tipo de vehículo y su costo, es necesario que usted tenga una cuenta de ahorros con la institución para debitar directamente las cuotas mensuales de sus préstamo, debemos contar con su autorización para consultar en el buró de crédito su historial, y sobre su documentación necesitamos su copia de cédula, dirección actual, teléfonos, y correo electrónico, y por último, una carta o certificación de ingresos.

Paso 6: ¿Le puedo servir en algo más?

Paso 7: Gracias por venir, estamos a su orden, que tenga un buen día.

Protocolo servicio no presencial – telefónico

Paso 1 📞: Salude identificando el nombre de la institución, seguido por el saludo y luego su nombre.

Paso 2 📞: Escuche sin interrumpir para entender el mensaje inicial del asociado.

Paso 3 📞: Proceda a informar al asociado la información requerida.

Paso 4 📞: Mientras atiende al asociado, y deba dejarlo en tono de espera, infórmeselo, para ayudarlo en la información que necesita e irle comunicando cada breve espacio de tiempo lo siguiente

Paso 5 📞: Al completar la información al asociado, pregunte si necesita otra información o si desea conocer otros productos de los que ofrece Alaver.

Paso 6 📞: Al concluir agradezca la llamada y al despedirse comuníquese que está a la orden para cualquier pregunta o inquietud futura.

Ejemplo:

Paso 1 📞: Alaver, buenos días / buenas tardes, le asiste _____, ¿en qué puedo ayudarlo?, ¿en qué puedo ayudar?

Paso 2 📞: Ok, usted desea conocer los requisitos para la apertura de una cuenta de ahorros con libreta.

Paso 3 📞: Los requisitos son copia de su cédula, dirección, número de teléfono y correo electrónico. Esta cuenta le genera un beneficio de 1% de interés anual sobre su balance promedio. Y se apertura desde los RD\$500.00 pesos.

Paso 4 📞: Estoy con usted sr(a), disculpe la espera, le estoy atendiendo.

Paso 5 📞: ¿Necesita alguna información adicional?, ¿Le interesa que le informe sobre los nuevos productos que ofrece Alaver?

Paso 6 📞: Sr(a) _____ fue un placer atenderle, le asistió _____, siempre a sus órdenes.

4.2 Diseño de puestos enfocado a las competencias profesionales requeridas

Como parte de la propuesta de un plan de mejora para la gestión integral de servicios se desarrolló el perfil por competencias requeridos para las posiciones responsables de servicio y atención al cliente externo. Para que el plan de propuesta pueda ser llevado a cabo se debe de trabajar en un plan de entrenamiento constante del personal ya activo y tomar en cuenta los puntos a la hora de contratación de nuevo personal. El plan por puestos es como sigue:

- Recepcionista o gestor de información (greetter)

Habilidades técnicas o conocimiento básicos requeridos:

- Conocimientos básicos sobre atención y manejo de personas
- Conocimientos de las extensiones y nombres de los empleados de cada área o departamento
- Conocimientos de las políticas y normativas de la empresa
- Manejo de ofimática e informática
- Manejo del sistema de información, programas y protocolos de la empresa

Habilidades interpersonales o sociales recomendables:

- Empatía o identificación con los demás.
- Capacidad de escucha activa
- Manejo de conflictos
- Comunicación asertiva
- Inteligencia emocional
- Carisma
- Simpatía
- Liderazgo
- Sentido común
- Autoestima equilibrada
- Buena dicción
- Autocontrol emocional

- Motivación
- Iniciativa
- Seguridad en sí mismo
- Buena actitud
- Imagen personal adecuada

- Telefonista

Habilidades técnicas o conocimientos básicos requeridos:

- Capacidad de aprendizaje
- Paciencia y tolerancia
- Organización y responsabilidad
- Creatividad
- Amabilidad
- Empatía
- Habilidades de comunicación

Habilidades interpersonales o sociales recomendables:

- Paciencia
- Puntualidad y resolución
- Comunicación clara
- Empatía
- Capacidad de análisis y síntesis
- Actitud positiva
- Escucha activa
- Organización
- Adaptabilidad
- Disposición para hacer un esfuerzo adicional
- Concienciación emocional
- Autoconocimiento
- La autoconfianza

- Regulación emocional
- Flexibilidad
- Innovación
- Automotivación
- Motivación al logro
- Compromiso y responsabilidad
- Determinación
- Optimismo
- Resiliencia y tolerancia a la frustración
- Postergación de la recompensa o gratificación

- Ejecutivo de servicios o negocios

Habilidades técnicas o conocimiento básicos requeridos:

- Comunicación excelente
- Facilidad de lidiar con el rechazo
- Gestión eficiente del tiempo
- Persistencia
- Capacidad para generar e interpretar informes
- Facilidad en el manejo de la tecnología
- Contar con un buen marketing personal
- Saber trabajar solo o en grupo

Habilidades interpersonales o sociales recomendables:

- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Disposición para aportar soluciones
- Adaptabilidad
- Liderazgo
- Facilidad de palabra
- Flexibilidad

- Confianza en su mismo
 - Pensamiento creativo
 - Gestión del tiempo
 - Conocerse a unió mismo
 - Manejas las tensiones
 - Manejas las emociones
 - Desarrollar el sentido del humor
 - Desarrollar la creatividad
 - Establecer y mantener relaciones interpersonales
 - Comunicarse asertiva o efectivamente
 - Tomar decisiones
 - Resolver problemas
 - Establecer empatía
 - Resistirse a los vicios y al uso de drogas
- Representante de cobros o cajero

Habilidades técnicas o conocimiento básicos requeridos:

- Manejo de Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint, Outlook
- Habilidades de ingreso de datos
- Experiencia en software de cajera
- Fuertes habilidades de escritura (incluye palabras por minuto)
- Habilidad para recibir y procesar transacciones bancarias
- Fuertes habilidades matemáticas
- Atención a los detalles
- Conocimiento de los procedimientos adecuados de manejo de efectivo
- Saber realizar balance de libro mayor
- Saber realizar asignación de saldo
- Mantenimiento de cajones de efectivo
- Procesamiento de préstamos

Habilidades interpersonales o sociales recomendables:

- Habilidades básicas de interacción
 - Habilidades de amistad
 - Habilidades conversacionales
 - Habilidades relacionadas con sentimientos, emociones y opiniones
 - Capacidad para formar redes Sinceridad
 - Competencia social
 - Influencia interpersonal
 - Influencia
 - Conciencia
 - Sociabilidad
 - Concentración
 - Autocontrol y regulación emocional
 - Estabilidad emocional
 - Autocomprensión
 - Autoestima y voluntad
 - Autoconfianza
 - Flexibilidad
 - Automotivación
 - Compromiso y determinación
 - Optimismo
- Representante de caja

Habilidades técnicas o conocimiento básicos requeridos:

- Capacidad de escucha
- Comunicación eficaz
- Empatía y confianza
- Proactividad
- Paciencia e insistencia
- Planificación y organización del trabajo

- Autonomía
- Conocimiento
- Adaptabilidad
- Productividad
- Capacidad de marcarse unos objetivos personales
- Autogenerar objetivos difíciles

Habilidades interpersonales o sociales recomendables:

- Empatía
- Buen comunicador
- Comunicación efectiva
- Perspectiva global
- Gestión del tiempo
- Trabajo en equipo
- Escucha activa
- Manejo del lenguaje corporal
- Conocer un poco de psicología
- Optimismo
- Perseverancia
- Determinación
- Honestidad
- Puntualidad
- Capacidad de escucha
- Asertividad
- Autodisciplina

4.3 Principios fundamentales para crear una cultura de servicios y atención al cliente de excelencia.

Los principios fundamentales considerados en que se debe basar la cultura de servicios y atención al cliente de excelencia en las instituciones son:

- **Confiabilidad.** Bajo este principio entendemos que los colaboradores manejan de forma eficaz la información relativa a todos los servicios que se son ofertados, los procesos implicados, las normas y políticas de la institución.
- **Rapidez.** La velocidad de respuesta a las necesidades el cliente es tan importante como la precisión de las informaciones.
- **Buena actitud.** El proveedor de servicio debe mantener en todo momento una actitud afable, de amabilidad, empática; debe ser capaz de infundir con su estado de ánimo, confianza y tranquilidad al cliente.
- **Disposición.** Es el estado de ánimo del colaborador, el cual hace que este a corto plazo pueda centrar su atención en las necesidades de los clientes y trabajar en ellas con calidad y rapidez.
- **Atención a los detalles.** Este principio va de la mano con la excelencia, porque la información que se maneja es detallada, precisa, acorde a los protocolos establecidos, para brindar un servicio óptimo y lograr plena satisfacción del cliente.
- **Entusiasmo.** Es la pasión con la que se le brinda servicio al cliente, lo que hace que este sea leal o fiel a la institución.
- **Escucha activa.** No es solo escuchar al cliente, es entender las ideas y sentimientos que fluyen de este y que todavía no ha encontrado las palabras para expresarlas.
- **Comunicación asertiva.** Se trata de comunicar de forma clara y objetiva, esto hace que aun recibiendo quejas y tal vez no de la mejor manera, de parte de los clientes, ser capaz de ponerse en su lugar y ayudarle en la resolución del conflicto.
- **Compromiso.** Este principio está ligado a la productividad y rendimiento en las labores. Un empleado comprometido supera las expectativas del cliente para lograr su satisfacción y es capaz de sobrepasar a la competencia, porque se ha ganado la empatía y confianza del cliente. Cuando existe un compromiso real en

el lugar de trabajo esto se denota, no solo por los resultados obtenidos, sino también por la baja en absentismo, accidentes laborales y rotación de personal.

- **Cortesía.** Esta es la norma más sobresaliente para la atención de los clientes externos. Los proveedores de servicio deben conocer y aplicar las reglas básicas de cortesía en su diario vivir. Estas reglas se podrían resumir en: mantener contacto visual al hablar, sonreír amigablemente, preguntar sobre el servicio deseado, mostrar empatía, siempre dar las gracias al cliente por haber elegido hacer negocios en la empresa y siempre despedirse de forma cortés.
- **Empatía.** La empatía es cuando somos capaces de entender los sentimientos ajenos, es un rasgo característico en el establecimiento de relaciones interpersonales exitosas. Al mostrar empatía hacia el cliente, le transmitimos una sensación de comprensión y atención.
- **Imagen o cuidado personal.** Como un código de lenguaje no verbal, la imagen es la conducta en general que proyectamos. El arreglo personal, la forma de expresarnos, la postura que adoptamos y como lo hacemos, el tono de voz. Cuando tenemos una imagen adecuada, el cliente se siente confiado, está más dispuesto, gozamos de mayor credibilidad, nos verán como profesionales y se reforzará el mensaje que transmitimos.
- **Buena dicción.** Es la forma correcta y acertada de formar las palabras. Para poder desempeñar sus trabajos correctamente, los personales de servicio al cliente deben saber expresarse con buena dicción para lograr una comprensión del mensaje que transmiten a los clientes.
- **Inteligencia emocional.** Esta no es más que la capacidad de los seres humanos de auto descubrir sus emociones y sentimientos, reconocerlos, manejarlos, ser capaces de crear una motivación propia y saber gestionar las relaciones personales. El servicio al cliente es comunicación y sin la inteligencia emocional no seríamos capaces de comprender los clientes y adaptarnos a sus estados de ánimo.
- **Autocontrol de las emociones.** Es la capacidad que tenemos de gestionar las emociones, ya sean negativas o positivas. Las tensiones diarias, las exigencias del trabajo, los problemas económicos, la competencia laboral son aspectos que

pueden alterar el estado emocional de los empleados. Cuando se respira un aire de tensión laboral, esto repercute de forma negativa en la productividad de la institución. Los empleados deben contar con las siguientes herramientas que le ayudaran al control de sus emociones: realizar técnicas de respiración, mantener una actitud positiva, aprender a decir no y no tratar de complacer a todo el mundo.

- Sonreír. La sonrisa hace la diferencia en el servicio al cliente y tomando en cuenta que un excelente servicio inicia con una sonrisa, estos puntos son útiles recordarlos: la sonrisa es más que una expresión, es una actitud, comunica una forma de pensar y es una invitación.
- Cordialidad. El proveedor de servicio debe ser cortés y agradable. La cordialidad debe primar aún se esté tratando con un cliente insatisfecho o el mismo empleado no esté teniendo un buen día.
- Contacto visual. Esta es una forma de comunicación no verbal de gran impacto en el comportamiento social. Si el representante de servicio al cliente mantiene contacto visual, esto permite que el cliente se sienta escuchado y atendido.
- Adecuada comunicación no verbal o gestual. Los gestos acompañan a la comunicación verbal, sin embargo, se debe cuidar que estos no sean exagerados o transmitan un mensaje equivocado. Aun cuando el cliente no sea de su agrado, el representante de servicio al cliente debe mantener control de sus gestos, para no socavar la receptividad del mensaje por parte del cliente.
- Modulación de voz. Se refiere a la velocidad al hablar, el tono y timbre de voz. Las personas que ofrecen atención al público debe mantener un tono cálido, amable y que denote empatía. El tono debe ser de persuasión y seguridad; mantener el tono adecuado, aun en situaciones tensas, transmite seriedad y profesionalidad.
- Manejo de conflictos. En la oferta de servicios se pueden presentar disgustos, reclamos, quejas, diferencias de opiniones; por lo que los colaboradores deben saber manejar este tipo de situaciones, por lo que deben: mantener el control, no involucrarse emocionalmente, ayudar a la persona a sobreponerse del enojo, no hacer promesa que no pueda cumplir, fijar su atención en lo que puede hacer, y pedir retroalimentación al cliente sobre cómo le gustaría que se resolviera el asunto.

- Manejo de clientes complejos. El proveedor de servicios debe comprender por el lenguaje verbal y no verbal del cliente cuando este se siente frustrado. Por lo que retener el cliente se hace una tarea de carácter urgente, para ello es bueno aplicar siete consejos psicológicos: escuchar activamente, aplicar a la heurística de la afectividad, pensar con mente de principiante, desechar los miedos, analizar el problema, recordar que enfadarse es algo natural y mantener la calma.
- Clima o entorno de trabajo adecuado. Un ambiente de trabajo positivo contribuye a mejor productividad de todo el equipo, y tener más compromiso con el puesto de trabajo y la organización. De ahí la importancia de promocionar estrategias que contribuyan a este objetivo, como son: promover el respeto, retroalimentarse de los colaboradores, capacidad de liderazgo, reconocer a los empleados, crear un lugar de trabajo adecuado, en la medida de lo posible tener flexibilidad horaria, definir los procesos y las tareas, y fomentar el trabajo en equipo.
- Señalizaciones de áreas y departamentos. Esta es una herramienta usada para ayudar a los clientes a localizar las áreas de interés en las entidades y le otorgan así mismo el conocimiento de cuales espacios están vetados o limitados para su uso.
- Determinación. Es la capacidad de tomar una resolución y efectuarla. Esta puede lograrse valiéndose de los siguientes tips: establecer que por lo que estas luchando es lo que realmente deseas; cuando haya obstáculos en el camino, se debe repetir a uno mismo, persisto, resisto y jamás desisto. Actuar como si se tuviera o si fuera eso que deseas; pensar que el éxito puede estar detrás del siguiente reto; y, recordar que detrás del miedo esta la recompensa.
- Pasión. La pasión en el trabajo se logra cuando el colaborador se dedica a lo que crea un fundamento en su vida, además de tener las competencias y habilidades necesarias para desarrollarlo. Si se da un servicio desde el corazón con amor se crea empatía por parte del cliente y acorde al desempeño laboral, se logrará posicionar en el gusto del consumidor del servicio lo que traerá la continuidad de negocios con este.

4.4 Estrategias integrales enfocadas al mejoramiento del servicio y atención al cliente.

Para lograr estrategias que sean enteramente enfocadas a mejorar el servicio y atención al cliente, se debe tener en consideración cinco aspectos principales:

- 1) Definición y establecimiento claro de la razón de ser de la institución, garantizando que dicha razón sea comunicada y compartida por cada uno de los actores involucrados en el desarrollo de la misma.
- 2) Formación de un equipo de colaboradores de gran talento y cohesionado.
- 3) Desarrollar una cultura empresarial dirigida al logro de objetivos y la continua innovación y mejora.
- 4) Promover una comunicación abierta, respetuosa y constructiva a nivel interno y a nivel externo.
- 5) Establecer un sentido de urgencia que posibilite el desarrollo de manera efectiva de los planes estratégicos o de los proyectos críticos, suprimiendo cualquier factor interno o externo que evite su ejecución.

Tomando en cuenta estos puntos las diferentes estrategias integrales enfocadas a mejorar el desenvolvimiento del proveedor de servicios son:

- Cinco estrategias de mejoramiento enfocadas a la infraestructura de la empresa
 - 1) Infraestructura física. El plan de negocios debe incluir primero la descripción de todo lo relativo a las estructuras físicas y sus componentes, de esta manera se puede detectar cuales podrían ser objeto de mejoras.
 - 2) Estrategia de operaciones. Dado que existen cuatro operaciones estratégicas: costos, calidad, flexibilidad y tiempo de entrega, basadas en esta se debe configurar la organización, sus procesos, y su cultura.
 - 3) Estrategia de costos. Importante para lograr eficiencia es mantener servicios competitivos en el mercado; por lo que es necesario manejar adecuadamente los costos operacionales.

- 4) Estrategia de calidad. La calidad implica satisfacción al cliente, por lo que los servicios ofrecidos deben monitorearse y adecuarse en la medida de lo posible a las necesidades del cliente.
 - 5) Estrategia de tiempos de entrega. El uso adecuado de la tecnología en este punto es crucial, con adecuadas plataformas tecnológicas se agiliza el servicio brindado a los clientes.
- Cinco estrategias para asegurar el control y un ambiente agradable para recibimiento del cliente.
 - 1) Crear la experiencia perfecta. Con esto el objetivo es crear un ambiente confortable y agradable para el recibimiento del cliente; la preparación del ambiente físico debe ser adecuado, así como también el trato personal que reciben.
 - 2) Gestión de tiempo. Tomando en cuenta las variables que pueden surgir en un lugar de empleo, hay que ser flexibles a la hora de modificar agendas de trabajo o horarios de servicio al cliente.
 - 3) Pregunta. Asegurarse que las interrogantes o inquietudes del cliente sean satisfechas con la precisión deseada y en el tiempo requerido.
 - 4) Equipo preparado. No solo son las competencias y habilidades que ya debe de tener un colaborador al ser contratado, la empresa debe invertir en el entrenamiento adecuado por áreas de estos para que puedan brindar en servicio excelente.
 - 5) Atención al detalle. En medio de un mercado competitivo se debe ser capaz de marcar la diferencia, cosas tan sencillas como recordar los nombres de los clientes, hasta de cómo le gusta el café, son detalles que enamoran a los clientes.
 - Cinco estrategias para garantizar que los procesos más efectivos con tiempos de espera reducidos al atender al cliente.
 - 1) Ayudar de forma efectiva. Escuchar con atención, documentar hechos y estar dispuestos a satisfacer las necesidades del cliente, incluyendo la canalización adecuada de las quejas.

- 2) Actuación rápida ante inquietudes. La resolución de inquietudes debe ser realizada en el menor tiempo posible, así se demuestra que el tiempo de los demás es respetado.
- 3) Hable el idioma del cliente. Este punto se refiere no solo a dar explicaciones correctas, sino que estas estén en un lenguaje que el cliente capte con rapidez.
- 4) Personalice el trato al cliente. No tratar como del montón, la atención a los detalles es crucial, las personas desean sentirse atendidas y valoradas como seres individuales no colectivos.
- 5) Vigilar el índice de satisfacción. Se debe dar siempre seguimiento a los servicios ofertados para garantizar que estos satisfagan las necesidades del cliente, del mismo modo hacer sentir al cliente que se desea una relación duradera con él.

- Cinco estrategias para manejo de quejas y reclamaciones

- 1) Entender la magnitud. Entender la seriedad de la queja para poder trazar el curso de acción.
- 2) Entender el impacto. Saber priorizar las reclamaciones más importantes y orientar los recursos a resolverlas adecuadamente.
- 3) No dejar esperando al cliente. La velocidad de la respuesta, no importa porque vía sea respondida, presencial, no presencial o virtual, debe ser en el menor tiempo posible.
- 4) Identificar al cliente. No todos los clientes son iguales al quejarse, y simplemente algunos siempre tendrán un motivo de queja, no igualarse con ellos en el trato es de suma importancia.
- 5) Buscar la cooperación del cliente. Convertir al cliente en el aliado, hacerlo parte de la solución y buscar retroalimentación del mismo.

- Cinco estrategias para sobresalir por encima de la competencia en el servicio y atención al cliente.

- 1) Identificación de la competencia. No necesariamente el que tenga un negocio similar es el competidor, por eso se debe prestar constante atención al mercado y sus cambios, identificar cual podría ser la competencia es primer paso.

- 2) Conquistar nuevos mercados. La ampliación de la cartera de clientes es vital tanto como la permanencia de los actuales.
- 3) Asegurarse de ofrecer el mejor servicio. Poder dar un servicio excepcional destacara la organización del resto.
- 4) Conoce a tus clientes. Saber traducir las necesidades del cliente en servicios ofertados es primordial, para esto se debe conocer a fondo los clientes y lo que estos requieren.
- 5) Convertirse en un solucionador de problemas. Convertir los servicios en lo que soluciona el problema del cliente es al final la mejor herramienta del marketing y la mejor carta de presentación de la empresa.

CONCLUSIONES

La evolución de los mercados y las necesidades de las personas están en constante cambios, se podría decir que el cambio es la norma general, por lo que las empresas están llamadas también a revisión de sus procesos para adecuarse a estos de forma efectiva.

A partir del año de su fundación, la institución elegida para realizar este trabajo ha ido transformándose hasta convertirse en el día de hoy como referente del mercado, sin embargo, no todo está hecho o dicho, para brindar un servicio de calidad y excepcional, que destaque del resto, la innovación se ha convertido en la necesidad institucional.

Para lograr un excelente servicio al cliente, y que este se traduzca en la fidelidad del mismo y en mayor rentabilidad para la organización, en todo momento se debe tener presente los principios en que estos se sustentan y como se alcanzan los objetivos trazados.

Pero es importante no solo conocer las necesidades de nuestro público, para lograr una mejora o una transformación eficaz, debemos conocer nuestro interior, nuestro funcionamiento, identificar oportunamente las fortalezas y oportunidades para desarrollarlas al máximo; así como identificar las debilidades y amenazas posibles y trabajar en su mejora. Para que todo esto se lleve a cabo con éxito, es necesaria una continua evaluación de personal, de procesos, políticas y procedimientos establecidos y ser capaces de realizar los cambios requeridos.

En conclusión, para el cambio solo se necesita el primer paso, que es entender que se requiera y que para lograrlo no es el esfuerzo o trabajo de una persona o departamento en particular, es un trabajo en equipo, toda la organización debe involucrarse, así como involucrar a los clientes, ya que estos al final son el motivo de la transformación.

RECOMENDACIONES

Nuestra recomendación se puede resumir en seis puntos principales:

- 1) Aunque en sentido general en el proveedor de servicios no se encontraron deficiencias en su accionar, es necesario mantener una continua capacitación del área, con esto se lograra que el colaborador entienda no solo la importancia de su trabajo sino que se sienta que su labor es evaluada, tomada en cuenta y que la institución desea que siga creciendo tanto a nivel personal como profesional, lo que al final se traducirá en mejores resultados laborales, una mejoría continua en la atención al cliente.
- 2) La rapidez de respuesta y el rendimiento deben ser evaluados, para esto en primer lugar hay que realizar una revisión de procesos y visualizar que tan empoderados están los empleados. La burocracia de procedimientos obliga a los colaboradores a depender constantemente de supervisores, lo que a su vez se está convirtiendo en un retraso en las respuestas que deben ser dadas al cliente.
- 3) En sentido general la mayoría de las oficinas cumplen con requisitos sobre espacios físicos y su acondicionamiento; sin embargo, se deben revisar y realizar mejoras en las áreas destinadas a parqueos, así como las habilitaciones de las instalaciones para personas con dificultades motoras.
- 4) En cuanto al manejo de los medios digitales, se debe dar seguimiento más rápido a las quejas o reclamaciones por esta vía, así como la forma en que estas son atendidas o respondidas. Acorde a la naturaleza de las inquietudes, canalizar adecuadamente a los departamentos correspondientes, para que sean atendidos a la mayor brevedad posible.
- 5) Los protocolos de servicio deben ser revisados, modificados, como un rompe cabezas incluir las piezas faltantes, y por igual, mantener al personal de servicio actualizado en estas medidas, para que por desconocimiento no se ofrezca un servicio deficiente al cliente.
- 6) La institución debe realizar una evaluación más profunda acerca de cuáles podrían ser los motivos de la rotación de personal y aplicar las medidas correctivas de lugar de manera inmediata. Al final, esto no solo hace que la empresa incremente sus costos, sino que también el servicio que se ofrece al cliente se ve profundamente afectado.

BIBLIOGRAFÍAS

- ALAVER (2020). *Website oficial de la Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos*. Recuperado de: <https://alaver.com.do/la-vega.html>
- Albrecht, K. y Bradford, L. (1998). *Excelencia en el Servicio*. Madrid, España: Editorial 3R.
- Avia Marketing (2020). *¿Qué es la fidelización de clientes y porque es importante?* Aviamarketing. Recuperado de: <https://www.eaeprograms.es/>
- Bernal, M. (2015). *El proyecto de Investigación: La Cultura de Servicio en las Entidades Financieras en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Berry, L. (2004). *Un buen servicio ya no basta*. España: Editorial Deusto.
- Carlzon, J. (1991). *El momento de la verdad*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Centro de Estudios Técnicos Empresariales (2005). *Curso de técnicas comerciales y psicología de la venta*. Madrid, España: Editor SAPE.
- Chiaveneto, I. (2004). *Introducción. a la Teoría General de la Administración*. México: McGraw-Hill.
- Coach Latinoamérica (2017). *La importancia del servicio al cliente*. Recuperado de: <https://coachlatinoamerica.com/la-importancia-del-servicio-al-cliente/>
- Ferré Trenzano, J.M. (2003). *El cliente y el consumidor, protagonistas del mercado*. (1era ed). Barcelona, España: Océano.
- García Valcárcel, I. (2001). *CRM, gestión de la relación con los clientes*. España: Editorial Fundación Confemetal.
- Gómez, M. (2004). *Diseño del servicio al cliente*. Instituto Superior Politécnico "José A. Echeverría", La Habana, Cuba. Recuperado de: <https://www.monografias.com/trabajos17/servicio-cliente/servicio-cliente.shtml>
- González, S. (2011). *Habilidades de comunicación Escrita: Asertividad + persuasión + alto Impacto*. USA: Grupo Nelson.
- Hill, N. (2001). *Manual de Satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*. España: Aenor.

- Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) (2018). *Manual para el estudiante de la Calidad. Módulo Transversal al Sistema. Especialidades de Educación Técnica*. Managua, Nicaragua. Recuperado de: https://www.tecnacional.edu.ni/media/MANUAL_GESTION_DE_CALIDAD_1.pdf
- Isaza, J.J. (2016). *Artículo: "15 fallos comunes en la atención al cliente"*. Recuperado del Blog: <http://www.bienpensado.com/>
- Loveloch, C. y Wirtz, J. (2018). *Marketing de Servicios, personal, tecnología y estrategia*. Barcelona, España: Paidós.
- Mathis, J. (1995). *Saber de Negocio: Agentes de venta exitosos*. México: McGraw-Hill.
- Mathis, J. (1995). *Servicio al cliente de calidad*. México: McGraw-Hill.
- Mathis, J. (1995). *Técnicas del Servicio al Cliente*. México: McGraw-Hill.
- Palacio González, R.D. (1995). *Técnicas del Servicio al Cliente*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Portal de Internet Coach Latinoamérica (2020). Recuperado de: <http://www.coachlatinoamerica.com/>
- Portal de Internet de Negocios y Administración Gestipolis. (2020). Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/>
- Portal de Internet Marketing Directo. (2020). Recuperado de: <http://www.marketingdirecto.com/>
- Portal de Internet Monografias. (2020). Recuperado de: <http://www.monografias.com/>
- Portal de Internet Prezi. (2020). Recuperado de: <http://www.prezi.com/>
- Portal de Internet Vida Profesional (2020). Recuperado de: <http://www.vidaprofesional.com/>
- Pozo Mateo, J. (2020). *Tiempo de respuesta al cliente: la clave para mejorar el servicio*. Recuperado de: <http://www.elviajedelcliente.com/>
- Raffino, M.E. (2018). "Servicio al Cliente". Para: *Concepto.de*. Argentina. Recuperado de: <https://concepto.de/servicio-al-cliente/>
- Revista Electrónica Actualícese. (2020). Recuperado de: <http://actualicese.com/>

Revista Electrónica El Confidencial (2020). Recuperado de:
<http://www.elconfidencial.com/>

Revista Electrónica El Economista. (2020). Recuperado de:
<http://www.eleconomista.com/>

Revista Electrónica Forbes. (2020). Recuperado de: <http://www.forbes.com/>

Ries, A. y Trout, J. (2001). *Posicionamiento*. España: McGraw Hill.

Saloner, Shepard y Podolny. (2008). *Administración Estratégica*. México: Noriega.

Sewell, C. y Brown, P. (1996). *Clientes para Siempre*. México: Mc Graw Hill.

Van Opzeeland, P. (2017). *Los 7 principios básicos del buen servicio al cliente*.
Recuperado de: <http://www.userlike.com/>

ANEXOS

a) Plantillas para evaluación

Módulo 2: Plantilla Diagnostica Especializada

I. Evaluación del proveedor de servicios

Ítems	Excelente	Bueno	Aceptable	Inaceptable
1. Imagen y cuidado personal.				
2. Cordialidad y cortesía.				
3. Comunicación personal.				
4. Dominio de los procesos.				
5. Escucha activa.				
6. Motivación y empoderamiento.				
7. Paciencia y tolerancia.				
8. Iniciativa y determinación.				
9. Manejo de conflictos.				
10. Inteligencia emocional.				

II. Evaluación de desempeño

Ítems	Excelente	Bueno	Aceptable	Inaceptable
11. Rapidez y rendimiento.				
12. Capacidad de razonamiento.				
13. Facilidad para tomar decisiones.				
14. Responsabilidad y cumplimiento de tareas.				
15. Nivel de eficiencia y eficacia.				
16. Nivel de rendimiento al ejecutar tareas.				
17. Nivel de productividad operativa.				
18. Capacidad para resolver situaciones.				
19. Habilidades técnicas vinculadas al puesto.				
20. Habilidades sociales (empatía, comunicación, interacción).				

III. Evaluación del Local o medios físicos para proveer el servicio

Ítems	Excelente	Bueno	Aceptable	Inaceptable
21. Instalaciones amplias.				
22. Higiene y pulcritud.				
23. Mobiliario adecuado.				
24. Áreas confortables o cómodas.				
25. Disponibilidad de parqueo.				
26. Áreas señalizadas o bien identificadas.				
27. Equipos ofimáticos en buenas condiciones.				
28. Ambientación agradable.				
29. Edificaciones condicionadas para dificultades motoras.				
30. Áreas de evacuación y emergencias identificadas.				

IV. Evaluación de medios digitales para proveer el servicio

Ítems	Excelente	Bueno	Aceptable	Inaceptable
31. Central Telefónica automatizada.				
32. Dispositivos ofimáticos disponibles.*				
33. Página Webs o servicios virtuales disponibles.				
34. Presencia o promoción de servicios en Redes sociales				
35. Facilidad de interacción en medios digitales o virtuales.				
36. Capacidad de respuesta inmediata.				
37. Actualización de información.				
38. Manejo de los procesos digitales.				

*Computadoras, extensiones telefónicas, impresoras, máquinas electrónicas, entre otros.

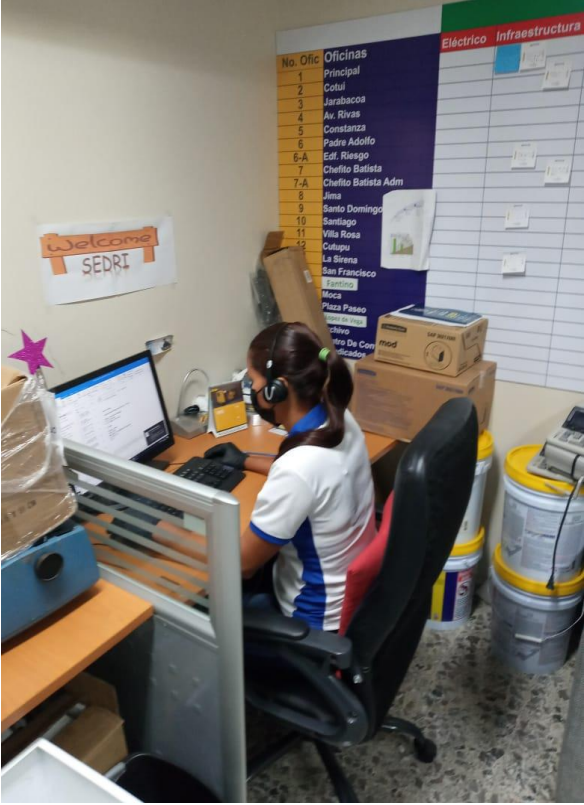
V. Evaluación de los protocolos de servicio

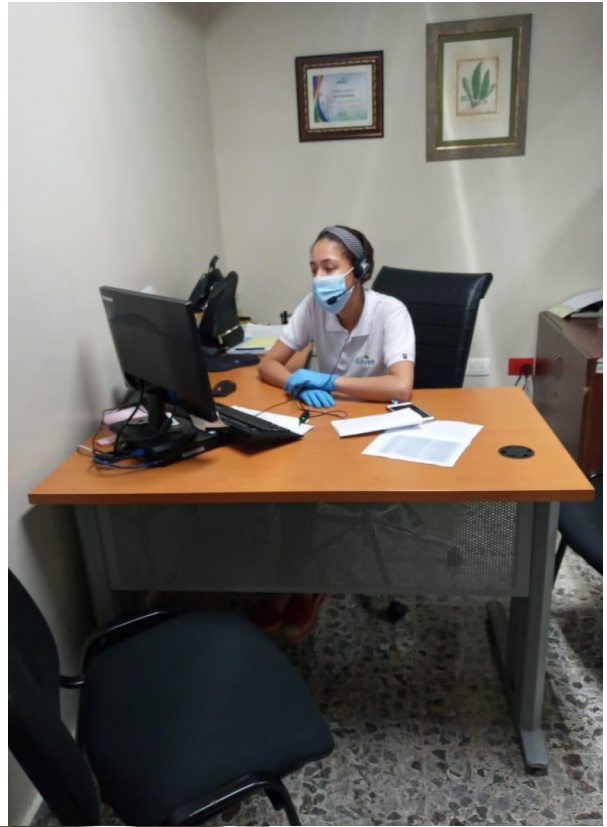
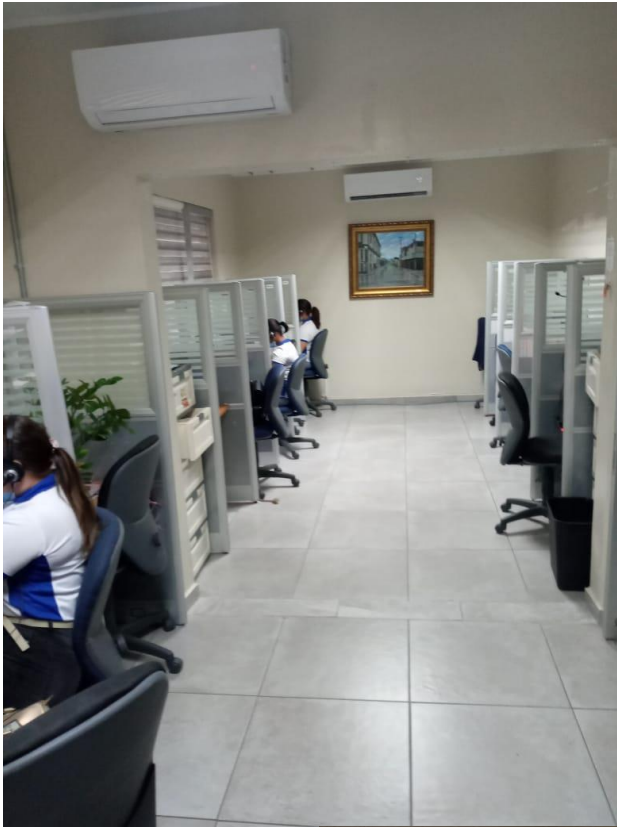
Ítems	Excelente	Bueno	Aceptable	Inaceptable
39. Implementación protocolos servicios y atención telefónicos.				
40. Implementación protocolos servicios y atención presencial.				
41. Implementación protocolos servicios y atención virtual.				

VI. Descripción protocolos usados en servicio al cliente

Protocolos
Protocolo servicios y atención telefónicos.
Protocolo servicios y atención presencial.
Protocolo servicios y atención virtual.

Fotos personal proveedores de servicio
Alaver – La Vega





Alaver La Vega

b) Videos

1. Contacto mediante redes sociales (<https://youtu.be/IFZt9K2C-IM>)

2. Atención al cliente presencial (<https://youtu.be/cNHneYg2whg>)

3. Atención al cliente vía telefónica (<https://youtu.be/Ow-SxajodOI>)

4. Explicación del trabajo realizado

[https://youtube/ 4cTBxdR-MU](https://youtube/4cTBxdR-MU)

La Vega, 20 de enero, 2020

Luis Manuel García Gómez
Sus manos,

Distinguido Señor García,

Le informamos que según su solicitud del día 20 del mes de enero, 2020, la Asociación La Vega Real de Ahorros y Préstamos, Alaver, le otorga el permiso para realizar su investigación, en la Plataforma de Servicio. Este trabajo deberá realizarlo bajo los lineamientos de confidencialidad y seguridad acordados.

Estamos a su orden para cualquier detalle que necesite revisar, aplicar o demostrar, y su contacto debe ser por este canal.

A sus órdenes,


Lic. Jesulina De la Cruz
Vpa. Operaciones



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
ASOCIACION LA VEGA REAL DE AHORROS Y PRESTAMOS

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL AREA DE NEGOCIOS

