



**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PROCESO DE BANCA PERSONAL  
EN EL CENTRO DE SERVICIOS GLOBALES DE SCOTIABANK EN LA CIUDAD  
DE BOGOTÁ**

**JOHN HENRY ARANGO SANTA**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DE ORGANIZACIONES**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
CEAD JOSÉ ACEVEDO Y GÓMEZ  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS  
BOGOTÁ  
2019**

**ANÁLISIS DEL MODELO DE GESTIÓN DEL PROCESO DE BANCA PERSONAL  
EN EL CENTRO DE SERVICIOS GLOBALES DE SCOTIABANK EN LA CIUDAD  
DE BOGOTÁ**

**JOHN HENRY ARANGO SANTA**

**DIRECTOR:**

**Mg. JAIME ENRIQUE MORALES MORALES**

**Trabajo presentado como requisito parcial para obtener el título de Especialista en  
Gestión de Proyectos**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA  
CEAD JOSÉ ACEVEDO Y GÓMEZ  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS  
BOGOTÁ  
2019**

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D. C., febrero de 2019.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	10
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	12
1.2. JUSTIFICACIÓN .....	13
1.3. OBJETIVOS .....	14
1.3.1. Objetivo general. ....	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
2. MARCO REFERENCIAL.....	15
2.1. MARCO TEÓRICO .....	15
2.1.1. Outsourcing mediante centro de servicios compartidos.....	15
2.1.2. Elementos de la comunicación en el ámbito comercial.....	17
2.1.3. Transacciones financieras que se realizan en Colombia. ....	21
2.1.4. Productos financieros en el mercado colombiano.....	23
2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS .....	25
2.3. MARCO CONCEPTUAL .....	30
2.3.1. Autoestima.....	30
2.3.2. Habilidades individuales. ....	31
2.3.3. Reglas de protocolo y etiqueta. ....	31
2.3.4. Auto imagen y presentación personal. ....	32
2.3.5. Reglas para la interacción efectiva.....	32

2.3.6. Conocimiento de tipos de cliente. ....	33
2.3.7. Normas básicas de atención al cliente. ....	33
2.3.8. La actitud en el servicio. ....	34
2.3.9. Evaluación y control del servicio al cliente. ....	34
2.4. MARCO LEGAL. ....	36
2.5. MARCO ESPACIAL. ....	40
2.6. MARCO SOCIOECONÓMICO. ....	40
3. GESTIÓN A LOS PROCESOS DE BANCA PERSONAL QUE EJECUTA EL CENTRO DE SERVICIOS GLOBALES DE SCOTIABANK EN BOGOTÁ .....	43
4. PROPUESTAS TEÓRICAS APLICABLES A LA GESTIÓN DEL CENTRO DE SERVICIOS GLOBALES DE SCOTIABANK EN BOGOTÁ .....	49
5. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES DE BANCA PERSONAL QUE ATIENDE LA ENTIDAD .....	75
6. CONCLUSIONES .....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	90
ANEXO .....	96

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Tipos de productos financieros.....	23
Tabla 2. Depósitos y exigibilidades de los establecimientos de crédito.....	25
Tabla 3. Indicadores Clave de Desempeño del Centro de Servicios Globales.....	47
Tabla 4. Matriz de necesidades y satisfactores.....	77
Tabla 5. Propuestas de dimensiones concretas para la RSE.....	80

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Productos financieros de los colombianos .....	21
Figura 2. Cobertura de municipios con oficina o corresponsales bancarios .....	22
Figura 3. Secuencia de atención por tarjeta perdida o robada .....	45
Figura 4. Secuencia de atención por saldo de tarjeta de crédito diferente al esperado .....	46
Figura 5. Call center y su vínculo con otros medios de venta .....	52
Figura 6. Expectativas sociales sobre las empresas.....	79
Figura 7. Confirmación de valores cargados por lo establecimientos comerciales.....	97
Figura 8. Información general sobre programas de fidelización y recompensas .....	98
Figura 9. Solicitud de tarjetas de crédito .....	99
Figura 10. Consulta de estado de un reclamo previamente presentado.....	100
Figura 11. Venta cruzada entre diferentes productos del banco.....	101
Figura 12. Transacciones realizadas vía online en América Central y Chile .....	102
Figura 13. Solicitudes de préstamo .....	103

## RESUMEN

En el presente trabajo se analizar desde las propuestas de diferentes autores y expertos en el tema si el marco procedimental para la gestión de los procesos de Banca Personal del Centro de Servicios Globales de Scotiabank en Bogotá es el más eficiente para el cumplimiento de la calidad y objetivos del proyecto. Para ello se analizar la gestión a los procesos de Banca Personal que ejecuta el Centro de Servicios, se estudian las propuestas teóricas aplicables a su gestión y se analizan las necesidades y expectativas de los clientes de Banca Personal que atiende la entidad.

El trabajo está integrado por seis capítulos, y en el primero se precisa el alcance del problema objeto de investigación. El marco de referencia incluye el marco teórico, de antecedentes, conceptual, legal, espacial y socioeconómico y se desarrolla en el segundo capítulo. En el tercer capítulo se aborda el tema de gestión de los procesos de banca personal, mientras que las propuestas teóricas aplicables se analizan en el cuarto capítulo. En el penúltimo capítulo se estudia la información disponible sobre las necesidades y expectativas de los clientes atendidos; las conclusiones del trabajo se desarrollan en el último capítulo.

De acuerdo con las conclusiones, existen diferentes acciones que el Scotiabank puede aplicar para fortalecer el Centro de Servicios Globales, con el fin de obtener beneficios derivados de su presencia en diferentes países.

**Palabras claves:** gestión, banca personal, atención, call center.

## **ABSTRACT**

In this paper we analyze from the proposals of different authors and experts on the subject whether the procedural framework for the management of the Personal Banking processes of the Scotiabank Global Service Center in Bogotá is the most efficient for the fulfillment of quality and project objectives. For this purpose, the management of the Personal Banking processes executed by the Service Center is analyzed, the theoretical proposals applicable to its management are studied, and the needs and expectations of the Personal Banking customers that the entity serves are analyzed.

The work consists of six chapters, and the first one specifies the scope of the problem under investigation. The frame of reference includes the theoretical, background, conceptual, legal, spatial and socioeconomic frameworks and is developed in the second chapter. In the third chapter the subject of management of personal banking processes is addressed, while the applicable theoretical proposals are analyzed in the fourth chapter. In the penultimate chapter the available information on the needs and expectations of the clients served is studied; the conclusions of the work are developed in the last chapter.

According to the conclusions, there are different actions that Scotiabank can apply to strengthen the Global Service Center, in order to obtain benefits derived from its presence in different countries.

**Key words:** management, personal banking, attention, call center.

## INTRODUCCIÓN

En el sector financiero la preferencia de los clientes se basa cada vez menos en las tasas de interés y se centra cada vez más en el servicio (Gómez, 2018); esto hace que los clientes estén muy atentos a las demoras en sus trámites, a la efectividad en la resolución de sus requerimientos y la eficacia de los canales que las entidades bancarias les ofrezcan.

A pesar de que el acelerado crecimiento de las herramientas tecnológicas ha modificado la forma en que los clientes interactúan con sus bancos y administran su dinero, existen algunos servicios que solamente se pueden gestionar por la vía telefónica, además de que los bancos medianos y pequeños no pueden costear las inversiones que se requieren para desarrollar algunas de esas herramientas, debido a que encarecerían demasiado sus servicios y los colocarían por fuera de la competencia frente a los grandes bancos (Valverde & Duilio, 2018). Sin embargo, algunos bancos medianos y pequeños pueden tener algunas ventajas comparativas frente a bancos que son grandes en un determinado país, pero carecen de una red internacional propia que les facilite a sus clientes la internacionalización de sus actividades.

En estos bancos medianos y pequeños resulta crítica la eficiencia de sus centros de servicio telefónico, debido a la gran demanda que deben atender para sustituir la carencia de medios virtuales basados en tecnologías electrónicas; los clientes de estos bancos son conscientes de las limitaciones impuestas por el número de clientes atendidos. A pesar de

ello, son igual de exigentes cuando se trata de la calidad de la atención, de la seguridad y de la agilidad, entre otros aspectos.

## **1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Las entidades del sector financiero enfrentan el reto de lograr altos estándares de servicio que les permitan competir en el mercado, a un costo razonable. La metodología de gestión de proyectos incluye conceptos como planificación, gestión de costos, ejecución, monitoreo, control y cierre, entre otros, que pueden contribuir a mejorar los resultados del Centro de Servicios Globales de Scotiabank en Bogotá; sin embargo, por tratarse de un área de servicio, algunos de esos conceptos deben adaptarse a las necesidades específicas de este proyecto.

Ante algunas dificultades que se han presentado en los diferentes procesos que se ejecutan en el Centro de Servicios Globales de Scotiabank en Bogotá, se ha visto la necesidad de analizar si la manera como se empezó a desarrollar el proyecto desde sus inicios ha sido la adecuada para alcanzar los objetivos planteados. Dado que el Centro atiende tanto a los clientes corporativos como a las personas naturales que cuentan con productos financieros de la entidad, el trabajo se enfoca en estos últimos, teniendo en cuenta que son los más numerosos y, por lo tanto, los que generan mayor demanda en la operación del Centro.

El trabajo que se adelantará busca dar respuesta al problema de investigación que se formula a continuación: Desde las propuestas de diferentes autores, ¿el marco procedimental para la gestión de los procesos de Banca Personal del Centro de Servicios Globales de

Scotiabank en Bogotá es eficiente para el cumplimiento de la calidad, objetivos y presupuesto del proyecto?

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

La operación de un Centro de Servicios para una entidad financiera involucra todos los procesos propios de otros proyectos, como la definición de su alcance, la etapa de planificación, la gestión de calidad, adquisiciones, comunicaciones, costos, riesgos y tiempos.

La adaptación de los conceptos de Gestión de Proyectos aprendidos en la creación y desarrollo de un Centro de Servicios Globales se hace crucial para asegurar el éxito de este tipo de negocio. Al no haber una temática específica, se tiene vía libre para plantear diferentes metodologías que se deriven en una correcta gestión y administración de un proyecto como este.

Mediante el desarrollo de este trabajo se busca revisar la situación actual de este proyecto con el fin de identificar acciones concretas relacionadas con la operación del Centro de Servicios que puedan aplicarse para contribuir a asegurar el adecuado cumplimiento de su función misional dentro del Banco. El cumplimiento de los objetivos se basará en la revisión de referentes de casos exitosos similares en los que se haya aplicado esta metodología de gestión de proyectos en empresas del sector servicios, así como de los diferentes autores y expertos en el tema.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo general.**

Analizar desde las propuestas de diferentes autores y expertos en el tema si el marco procedimental para la gestión de los procesos de Banca Personal del Centro de Servicios Globales de Scotiabank en Bogotá son los más eficientes para el cumplimiento de la calidad y objetivos del proyecto.

#### **1.3.2. Objetivos específicos.**

1. Analizar la gestión a los procesos de Banca Personal que ejecuta el Centro de Servicios Globales de Scotiabank en la ciudad de Bogotá.
2. Estudiar las propuestas teóricas aplicables a la gestión del Centro de Servicios Globales de Scotiabank en Bogotá.
3. Analizar las necesidades y expectativas de los clientes de Banca Personal que atiende la entidad.

## **2. MARCO REFERENCIAL**

### **2.1. MARCO TEÓRICO**

#### **2.1.1. Outsourcing mediante centro de servicios compartidos.**

Crear sistemas de outsourcing para descentralizar procesos no son un concepto reciente. Desde 1980 se ha venido dando, aunque en aquel entonces no estaba muy difundido el concepto porque se dudaba que este modelo fuera viable por los altos costos de implementación, además que se creía que los riesgos podían superar los beneficios (Kearney, 2004). Un Centro de Servicios Compartidos (CSC) básicamente es el área de la organización donde se prestan servicios comunes a otras áreas, como si fuese una unidad de una compañía (anexa o independiente), encargada de ejecutar procesos que estaban siendo gestionados en otras áreas de la organización (Naranjo, 2006).

Los CSC ofrecen sus servicios a la organización, así como a clientes externos. En ambos casos el objetivo principal es maximizar procesos y sistemas redundantes consolidando el conocimiento en una sola área (Deloitte, 2008).

Colombia se ha convertido en un referente para Latinoamérica en la creación y desarrollo de Centros de Servicios Compartidos, Centros de Servicios Globales o Centros de Servicios de Negocio. Diferentes empresas nacionales y extranjeras han planteado la necesidad de crear este tipo de negocio en el país, específicamente en Bogotá, por encontrarlo atractivo por su ubicación geográfica y por los avances en conectividad y uso de la TIC's.

Según la Asociación Colombiana de Contact Center, el crecimiento de Centros de

Servicios Compartidos (CSC) en América Latina se ha venido acelerando desde 2010, impulsado, principalmente, por el desarrollo en Colombia, seguido por México y Costa Rica.

‘The Evolution of Latinamerican Shared Services Center – SSON 2016’ informa que las principales ciudades con CSC en Latinoamérica son Sao Paulo (15,9%), México DF (8,8%), Bogotá (7,7%), San José (7,7%), Montevideo (6,2%) y Buenos Aires (5,2%).

Los Centros de Servicio Compartidos demuestran eficiencias, reducción de costos, liberación de cargas operativas, mejoramiento de la productividad, control y centralización de la información y la optimización de procesos. De igual manera evitan la duplicidad de funciones ya que antes se encontraban los procesos en diferentes unidades de negocio o en diferentes ubicaciones. Dentro de las principales temáticas y procesos manejados por los Centros de Servicios Compartidos se encuentran: recursos humanos, servicios generales, servicios legales, abastecimientos, finanzas, tecnología y compras, entre otras. Esto permite que las otras unidades de negocio o áreas de las empresas se concentren en lo realmente importante para ellas, en lo misional, y obtengan el beneficio de un servicio especializado y transaccional con mejor eficiencia.

Se sabe que Colombia es un destino preparado y con calidad para la recepción de Centros de Servicios Compartidos, por lo siguiente:

- Durante el periodo 2001-2014, el número de graduados en campos relacionados con administración, contaduría y economía fue de 962.761, y el número de ingenieros alrededor de 635.965. (Ministerio de Educación, 2015)
- El talento colombiano es el de mayor crecimiento en la región.
- Colombia tiene la segunda población de habla hispana más grande del mundo, ideal

para centralizar operaciones de voz para el resto de América Latina.

- Colombia cuenta con una infraestructura de servicios de datos relevante compuesta por 10 cables submarinos.
- Localización competitiva con fácil acceso a los mercados de todo el mundo. (OAG, 2015)
- Incentivo de la exención del IVA para los servicios prestados en Colombia y consumidos en el exterior.
- A nivel de portafolio de servicios, Colombia se diferencia de otros países de la región por la variedad que pueden prestar sus Centros de Servicios. Comparado con América Latina, donde el 98% de los Centros presta servicios transaccionales tradicionales como Finanzas, el país ha logrado destacarse en la prestación de servicios de tecnología (42%), servicios generales y administrativos (39%), y recursos humanos (35%). En cuanto a los 18 sectores atendidos por estos centros, la lista está encabezada por los sectores de Servicios y Servicios Financieros (41%); y Producción, Consumo Masivo y Distribución (39%).

### **2.1.2. Elementos de la comunicación en el ámbito comercial**

El término "oralidad" se refiere a la comunicación hablada. Ong (1987) propone distinguir la oralidad primaria de la secundaria, siendo la primera la que se produce en la presencia real de los hablantes y la segunda la que se presenta a través de los medios de comunicación. Chion (1998) advierte que las diferencias entre estos dos son sustanciales, especialmente porque en la comunicación secundaria se modifican o limitan los elementos no verbales de la comunicación; la cantidad y el tipo de elementos no verbales que se omiten dependen del medio de comunicación que se emplee para la comunicación. Se trata de los gestos corporales de los sujetos hablantes y oyentes que acompañan o sustituyen la emisión

de oraciones, pero además de las disposiciones del escenario donde el acto de habla se lleva a cabo, todo lo cual se establece culturalmente, es decir, está codificado con mayor o menor fuerza y menos o más conscientemente (Velar, 2006).

Estos elementos complementarios de la palabra ayudan a construir el sentido de lo que el interlocutor quiere decir, en la medida en que para quien escucha esos elementos tengan el mismo significado. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que este significado no solamente es característico de los elementos complementarios de la palabra, sino que la misma palabra tiene o puede tener diferentes significados para las dos personas que se están comunicando. Es por ello que algunas palabras pueden expresar significados diferentes en diferentes países e inclusive en diferentes regiones de un mismo país.

Por otro lado, toda comunicación busca un propósito, ya sea que se trate simplemente de responder a una pregunta, de hacer un chiste o de cerrar un negocio multimillonario. La comunicación representa, por tanto, un proceso de transacción de informaciones que contienen en sí mismas los resultados del reflejo de la realidad de los sujetos, parte inseparable de su ser social y medio de formación y funcionamiento individual (Guillén, 2005). Un mismo mensaje expresado por un emisor puede tener diferentes significados para los diferentes receptores a quienes éste llegue, e inclusive puede ser recibido de diferentes formas por el mismo receptor, dependiendo del momento en que lo reciba. Así, por ejemplo, una persona que se encuentra distraída u ocupada atendiendo un compromiso o una necesidad imperiosa, puede no estar dispuesta a recibir o a escuchar de manera efectiva determinado mensaje, mientras que en otro momento diferente ese mismo mensaje puede tener para él gran importancia.

De acuerdo con González (2005), la comunicación involucra el carácter activo de los sujetos, tiene carácter plurimotivado y se presenta en varios niveles. El carácter activo se refiere a que no es posible analizar el sujeto como un ente pasivo, ni aún en aquellos momentos de la comunicación en que esté recibiendo información del otro. Así, los participantes se encuentran permanentemente procesando esta información y expresando, en función de cómo se dé este procedimiento de acuerdo con las características de su personalidad, las emociones, valoraciones, impresiones, ideas, que le provocan esta interacción con el otro. La reacción puede ser de carácter verbal (a través una pregunta o un comentario) o de carácter extraverbal (un gesto, un movimiento facial o corporal). Entonces el sujeto nunca es un receptor pasivo y los participantes siempre están recibiendo la retroalimentación, inclusive por medio del silencio.

El carácter plurimotivado de la comunicación se refiere a que ésta se orienta a satisfacer las diferentes necesidades del hombre, desde el bebé que llora en la cuna hasta el político que utiliza los medios de comunicación masiva. Los diferentes móviles de la comunicación hacen que esté orientada por distintas motivaciones, que pueden ir transformándose como resultado de la acción del interlocutor. En la medida en que las personas interactúan en la comunicación, van ajustando de manera instantánea sus intereses a lo largo del proceso comunicativo.

Por último, los niveles de la comunicación están determinados por la participación del sujeto. González (2010) se refiere a las situaciones coherentes y no coherentes de comunicación; en las coherentes el mensaje verbal coincide con los índices no verbales que se transmiten y con el comportamiento de la persona, mientras que en las situaciones no

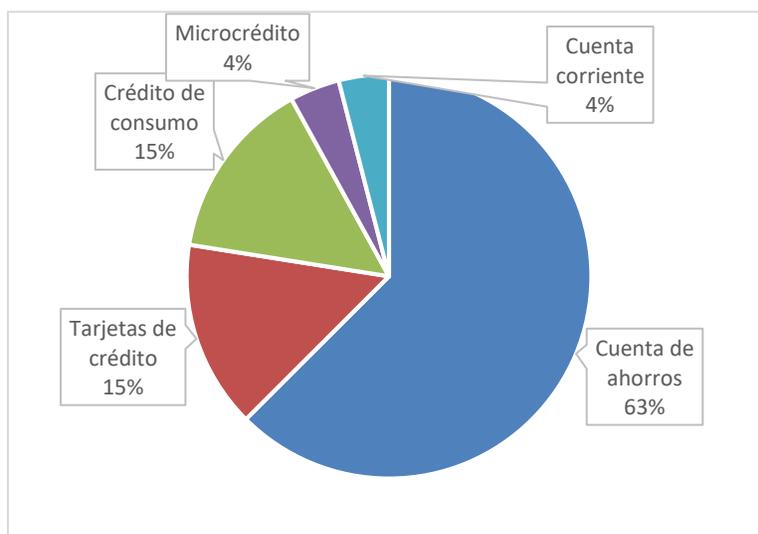
coherentes se ofrecen dos mensajes diferentes y contradictorios: uno se expresa verbalmente y el otro se manifiesta extraverbalmente, en la conducta del sujeto. Existen entonces, de acuerdo con Guillén (2005), diferentes elementos que pueden afectar la efectividad de la comunicación:

- La transmisión de mensajes incompletos, que equivale a no expresar todo lo que se requiere en el mensaje. Se produce al asumir que el receptor descifró todo el mensaje de antemano.
- La incultura del sujeto que trasmite o recibe el mensaje, que se traduce en la no correspondencia entre ambos.
- El envío o transmisión de mensajes dobles, en los que no existe coherencia entre el código lingüístico y el paralingüístico.
- Ausencia de una atmósfera adecuada debido a la interferencia de ruidos, ambiente emotivo inadecuado, distracciones, etcétera, que inhiben la comunicación.
- La no verificación, por parte del emisor, de que el mensaje ha sido correctamente recibido y comprendido. Las preguntas y respuestas en la comunicación son especialmente responsabilidad del emisor, quien debe verificar que su interlocutor interpretó su mensaje en el mismo sentido en que él lo expresó.
- El empleo arbitrario de la comunicación de una vía o de dos vías, sin tener en cuenta la naturaleza y/o complejidad del mensaje.
- El no saber escuchar, que puede deberse a múltiples causas como la falta de concentración, de la capacidad para la representación del mensaje o de la capacidad para decodificarlo.
- Saturar el contenido de la información, lo cual provoca rechazo hacia el acto comunicativo.
- Los aspectos que conforman la esfera sociopsicológica del individuo, como son los hábitos de vida, religión, costumbres, cultura o la ideología.

### 2.1.3. Transacciones financieras que se realizan en Colombia.

De acuerdo con el reporte de la Superintendencia Financiera (2016b), la participación de los diferentes productos financieros entre la población colombiana fue la que se muestra en la Figura 1.

**Figura 1. Productos financieros de los colombianos**



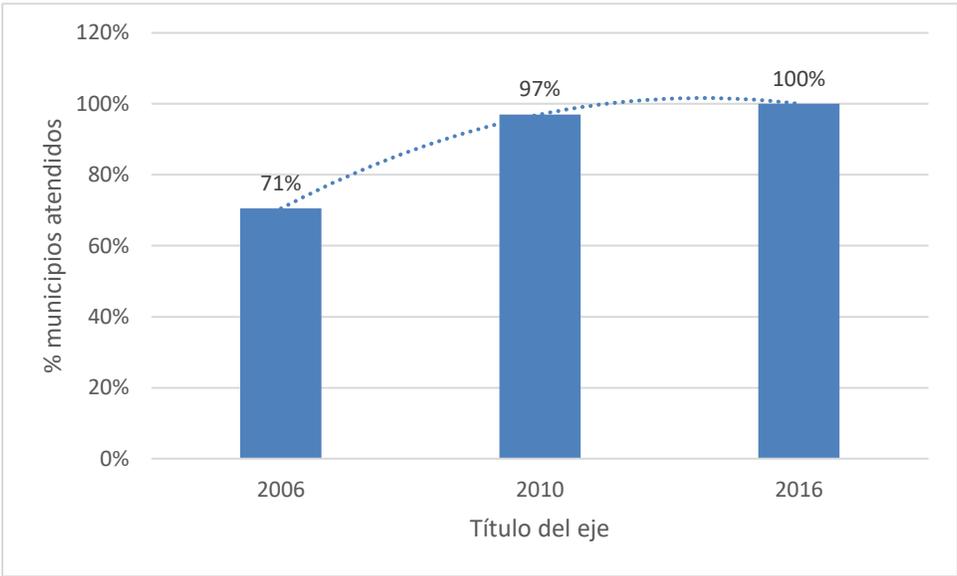
Fuente: elaboración propia. Datos: Superfinanciera (2016b)

Como se observa, las cuentas de ahorro son el producto financiero más demandado en el país. Sin embargo, existen personas que no cuentan con ninguno de estos productos, tanto por motivos culturales como simplemente porque no perciben ningún beneficio personal al hacerlo. Así mismo existe otro sector de la población que no carece de los ingresos suficientes para justificar el empleo de los servicios de las entidades financieras; la situación es aún más crítica en los sectores rurales, alejados de las redes de oficinas del sector financiero, igual que sucede con el amplio porcentaje de personas que carece de un empleo formal que le asegure unos ingresos estables, mientras que otros simplemente deciden no

hacerlo porque sienten rechazo a incurrir en los costos que genera el simple hecho de abrir una cuenta de ahorros y contar con una tarjeta para su manejo (Superfinanciera, 2016b).

Los canales electrónicos se han convertido en los últimos años en un medio que ha incrementado y acelerado la prestación de servicios financieros, además de que han contribuido a la mayor penetración de los bancos; también se ha presentado crecimiento en la conformación de corresponsales bancarios que ofrecen algunos servicios como recaudos y pagos en pequeños municipios y en sectores apartados de las grandes ciudades; esta evolución ha hecho que la cobertura de los municipios en donde existe al menos una oficina o corresponsal bancario, haya sido la que se muestra en la Figura 2.

**Figura 2. Cobertura de municipios con oficina o corresponsales bancarios**



Fuente: elaboración propia. Datos: Superfinanciera (2016b)

Como se observa, se pasó de 71% de municipios cubiertos por estos servicios en 2006m a 100% en 2016.

#### 2.1.4. Productos financieros en el mercado colombiano.

En el mercado de servicios financieros existen diferentes productos, cada uno de ellos con características propias y dirigidos a satisfacer necesidades diferentes; se pueden clasificar de acuerdo con su rentabilidad, el nivel de riesgo asociado a su operación y la liquidez, es decir, la rapidez con la cual los titulares de esos productos pueden convertirlos en efectivo. Martínez (Productos financieros básicos y su cálculo, 2012) propuso una clasificación de acuerdo con estas características, como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1. Tipos de productos financieros.**

Producto	Rentabilidad	Riesgo	Liquidez
Cuentas a la vista	Nula o muy baja	Muy bajo	Alta
Depósitos a plazos	Media o baja	Posible insolvencia del banco	Baja.
Depósitos con riesgo	Media-alta	Sobre la rentabilidad obtenida al final	Baja
Renta fija a corto plazo.	Baja	Muy Bajo	Muy alta
Renta variable (acciones cotizadas o no)	Media o alta	Alto	Depende del título y de si cotiza o no en mercados organizados
Fondos de Inversión	Depende del tipo de fondo	Depende del tipo de fondo	Alta
Planes de Pensiones	Media o alta	Depende del tipo de la composición de la cartera	Muy baja
Seguros y planes de jubilación	Media	Bajo o medio	Muy baja
Otros productos financieros (tangibles,	Depende de condiciones	Depende del producto	Depende del producto.

Producto	Rentabilidad	Riesgo	Liquidez
cuenta vivienda, derivados financieros, etc.)	particulares de cada producto.		

Fuente: Martínez (2012).

Cuando la persona busca acumular dinero de manera progresiva para realizar en el futuro algún proyecto de vivienda, vehículo, viaje u otro uso, puede abrir una cuenta de ahorro; como contraprestación al hecho de tener el dinero depositado sin retirarlo, el banco le ofrece una tasa de interés periódica, normalmente mensual; es usual que estas cuentas también sean abiertas para recibir el salario que le cancela su empleador, lo que se conoce como cuentas de nómina. Igualmente, el usuario puede requerir la financiación parcial de un proyecto de inversión o para la adquisición de un activo, mediante un crédito que se formaliza a través de un contrato que obliga al beneficiario a realizar pagos periódicos que incluyen el pago de los intereses correspondientes. Estos créditos incluyen líneas de vivienda y de destinación libre (Martínez, 2012).

Una modalidad muy demandada son las tarjetas de crédito, que en la práctica son cupos de crédito que las personas pueden emplear para cancelar diferentes productos y servicios, desde restaurantes hasta televisores, ropa, mercado, etc.; este producto es el que genera tasas de interés más costosas. Otras personas cuentan con excedentes de liquidez que pueden invertir en fondos de inversión, compra de acción y compra de finca raíz mediante titularización. Dentro de este mercado también están los recursos de los fondos pensionales y de cesantías. En la Tabla 2 se muestra la importancia relativa de esos diferentes productos, según el movimiento que presentaron en 2016.

**Tabla 2. Depósitos y exigibilidades de los establecimientos de crédito**

	Tipos de captación	Valor	Participación
	Número de clientes	2.301.076	6,4%
Cuenta corriente	Número de cuentas	2.606.266	6,4%
	Valor total en millones de pesos	\$ 29.795.749	17,7%
	Número de clientes	32.745.746	91,7%
Ahorros	Número de cuentas	37.362.085	91,5%
	Valor total en millones de pesos	\$ 84.690.053	50,4%
	Número de clientes	637.083	1,8%
CDTs	Número de cuentas	850.033	2,1%
	Valor total en millones de pesos	\$ 52.951.749	31,5%
	Número de clientes	26.903	0,1%
CDATs	Número de cuentas	32.713	0,1%
	Valor total en millones de pesos	\$ 450.707	0,3%
	Número de clientes	35.710.808	100,0%
Total	Número de cuentas	40.849.097	100,0%
	Valor total en millones de pesos	\$ 167.888.258	100,0%

Fuente: Superintendencia Financiera (2016b) .

Puede verse que las cuentas de ahorro concentraron el 50.4% del total de recursos del sistema financiero, seguidas con el 31.5% por los certificados de depósito a término CDT.

## 2.2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Dentro de los trabajos que se han realizado relacionados con el objeto de estudio del presente trabajo se puede registrar el de Centeno, Chala, Chávez y Zúñiga (2018), en el que se realiza el diseño de un call center de cobranzas; se trata de una investigación teórica y de análisis cuantitativos orientada a validar la problemática de alta rotación y cultura organizacional en este tipo de organizaciones. Se incluyen entrevistas, encuestas y grupos de

enfoque para determinar los principales atributos y características que los clientes valoran al momento de contratar una empresa de call center. En el trabajo se plantean estrategias que podrían eliminar o al menos reducir la brecha existente entre lo que desean los clientes y lo que ofrece el mercado; la estrategia de recursos humanos se propone desarrollar una cultura organizacional de clan y mercado que permita retener al personal y elevar la productividad. En el trabajo también se estudia la estrategia de mercadeo, el diseño de los procesos, la auditoría de fallos que causan insatisfacción de los clientes.

Así mismo, Villegas y Patiño (2017) diseñaron una propuesta metodológica que buscó la fidelización del cliente Bancario. De acuerdo con los autores, en el trabajo se sitúa al cliente como la razón de ser del negocio. La metodología se aplicó considerando clientes externos, a los que se les aplicó un instrumento de encuesta que se validó previamente mediante prueba piloto; a los funcionarios del banco, como clientes internos, se les aplicó una entrevista. La triangulación de los resultados dio como resultado una propuesta metodológica de intervención hacia el incremento de la rentabilidad mediante fidelización de clientes.

Cárdenas, Márquez, Orjuela y Rodríguez (2015), en su trabajo sobre el liderazgo en el manejo del estrés laboral y la rotación de personal en empresas de call center en Bogotá señalan que el nivel de rotación y el estrés laboral son altos en algunas organizaciones, por lo que la búsqueda de bienestar y salud física y mental se refleja en investigaciones que sugieren minimizar el desarrollo del estrés. En este caso llevaron a cabo un estudio cualitativo mediante entrevistas semiestructuradas a dos grupos de personas: uno de ellos supervisores y el otro de agentes. De acuerdo con los resultados del trabajo, el liderazgo impacta positivamente el manejo del estrés y la rotación de personal, aunque no todos los niveles

jerárquicos logran ejercer un liderazgo positivo, que se refleja en escasa preocupación por el comportamiento humano y las interacciones del individuo con la organización.

Castro y Serna (2016) analizaron la calidad del empleo en algunas empresas de Contact-Center que operan bajo la modalidad de outsourcing en Manizales, Colombia, para conocer la valoración de los teleoperadores sobre sus condiciones de su trabajo. En el trabajo encontraron que la calidad del trabajo es aparentemente favorable, que se reflejan en la formalidad contractual que incluye salarios, prestaciones, procesos de contratación y jornada laboral. Dentro de las inconformidades señalaron la monotonía, la rutina, la transitoriedad y el poco reconocimiento social del trabajo, que también han sido evidentes en empresas similares de Argentina y Chile.

Astudillo (2013) analizó el lenguaje comercial de un ejecutivo de telemarketing en una entidad financiera; para ello se analiza en primer lugar el sector financiero colombiano, sus características, su reglamentación y los productos que ofrece. En el trabajo también se estudian los elementos de la comunicación propia del ámbito comercial, se analizan los objetivos que cumplen las áreas de telemarketing dentro de la cadena de valor de las entidades del sector financiero y se analiza el concepto de mercadeo uno a uno. Ese análisis mostró que se trata de un sector en el que existe una amplia variedad de productos y servicios, por lo que una primera característica que debe tener el lenguaje a emplear por parte de esos ejecutivos es la precisión, de manera que el mensaje que pretendan transmitir sea específico y resulte comprensible, sin confusiones para el cliente; no resulta entonces posible pensar que esos ejecutivos puedan entrar en contacto con los clientes sin antes haber recibido la capacitación

apropiada y el entrenamiento necesarios para saber aclarar a los clientes las dudas que puedan tener frente a esa variedad de productos.

Otra característica que debe tener el lenguaje empleado por las áreas de telemarketing del sector financiero es su alta capacidad de conciliación y de persuasión, dado que los clientes son muy sensibles a todos los inconvenientes que se puedan generar en relación con su dinero; es así como los funcionarios de estas áreas deben estar en capacidad de explicarles a los clientes cada una de las transacciones que realizan con su entidad financiera y muy especialmente los costos asociados a esas transacciones, dado que de esa forma se logra que los clientes mantengan su fidelidad con la entidad a pesar de los costos que les puede generar cada transacción.

Dada la variedad de perfiles de clientes que tienen estas entidades, unos con mayor poder adquisitivo que otros, unos con mayor nivel educativo, otros con menos disponibilidad de tiempo, etc., se requiere que los funcionarios del área de telemarketing estén capacitados para adaptarse con gran rapidez al perfil de cada cliente con el que se comunican, y contar con unos guiones apropiados para cada cliente y para cada situación. Un ejecutivo de una empresa importante puede ser un cliente muy atractivo para una entidad del sector financiero, sin embargo, el lenguaje que se emplee al comunicarse con él, el momento en que se genere la comunicación y los demás elementos deben ser los apropiados para su perfil, y diferentes a los que se requieren al momento de comunicarse con una ama de casa que reside en un municipio pequeño y que igualmente puede ser una cliente atractiva.

Teniendo en cuenta esas condiciones de comunicación entre el funcionario de telemarketing y sus clientes, se requiere que el funcionario desarrolle una gran capacidad de escucha, mucho más si se tiene en cuenta que se trata de una comunicación en la que no existe posibilidad de transmitir elementos diferentes a los verbales, es decir, en la que las dos personas no se están viendo mutuamente. Resulta entonces importante que el funcionario valide que lo que está entendido dentro del proceso de comunicación sea realmente lo que el cliente está expresando, dado que normalmente durante la comunicación se están tomando decisiones que pueden implicar operaciones financieras o compromisos importantes para el cliente y para la entidad.

El funcionario de telemarketing debería además asegurarse siempre de que para el cliente resulta oportuno el momento en que recibe la llamada, tanto por su situación financiera como por la hora del día en que es contactado, o para asegurarse que la frecuencia con que un cliente recibe llamadas de la entidad no resulte excesiva al punto de que se sienta saturado o excesivamente presionado. En aspectos como éstos el software de sistema que administra la gestión del área de telemarketing tiene un importante papel que cumplir.

Además de todos estos cuidados que deben tenerse para generar un ambiente propicio durante la comunicación con el cliente, se requiere que el área de telemarketing genere unos determinados resultados comerciales, por lo que los funcionarios del área deben ser entrenados para identificar los pasos que constituyen el proceso de la venta y logren el nivel de efectividad que les permita cerrar tantos negocios como se espera. En este propósito puede resultar útil el intercambio de experiencias que haga este grupo de funcionarios del área de telemarketing, dado que seguramente habrá algunos de ellos que pueden sugerirles a los

demás las estrategias de comunicación que mejores resultados les puedan generar, la mejor forma de sortear las objeciones que les plantean los clientes, las dudas más frecuentes que ellos plantean, etc.

### **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

Algunas personas dentro de ciertas empresas asumen de manera errada que la tecnología resuelve de manera automática y por sí sola todos los inconvenientes de un área específica. Para evitar ese error, una vez la organización ha decidido que debe implantar una tecnología para la gestión de clientes, debe considerar a las personas y a los procesos, para abordar finalmente la tecnología propiamente dicha.

Sin embargo, estos aspectos siguen aún centrados en el aspecto tecnológico. En el aspecto puramente humano se presentan otros elementos que afectan la calidad del servicio al cliente y que están normalmente a cargo del área de gestión de personal o talento humano. Algunos de los principales aspectos humanos a considerar son los siguientes (Vargas & Aldan, 2015).

#### **2.3.1. Autoestima.**

Una persona que debe atender clientes lo hace mejor en la medida en que su autoestima sea más alta; en otras palabras, una persona que tiene una imagen propia deficiente, que se siente insegura de sí misma, seguramente no puede prestar la mejor calidad de servicio (Salazar, Hernández, Vargas, Guadalupe, & Hernández, 2017). Durante los

procesos de selección, el área de talento humano debe incluir instrumentos que permitan evaluar la autoestima de todos los funcionarios que aspiran a vincularse con la empresa y especialmente quienes se dedicarán a atender clientes.

### **2.3.2. Habilidades individuales.**

Aunque existen técnicas que se pueden enseñar, las personas tienen habilidades naturales que impactan en los momentos de verdad y en los ciclos del servicio dentro de las organizaciones (Salazar, Hernández, Vargas, Guadalupe, & Hernández, 2017). Este es un aspecto que el área de talento humano debe tener en cuenta en los procesos de selección de las personas que se dedicarán a la atención directa de clientes.

### **2.3.3. Reglas de protocolo y etiqueta**

Una vez las personas ya se encuentran vinculadas a la organización, deben conocer las normas de protocolo y etiqueta que hacen parte de las políticas de atención de sus clientes. Estas reglas internas de la compañía lo que buscan es que las personas adquieran un estilo corporativo y cambien el estilo natural con que ellos tratan a sus amigos y familiares normalmente, dado que cada cliente espera ser tratado como tal y normalmente se siente incómodo cuando, por ejemplo, es tratado como “tu”, de parte de algunos funcionarios, especialmente en ciertas regiones del país; también deben enseñarse reglas como la de permitirle al cliente expresar todo lo que tiene por decir antes de empezar a responderle, saludarle, despedirse y en fin otras reglas sencillas que pueden hacer la diferencia entre un servicio excelente y un servicio apenas satisfactorio (Valdez, y otros, 2018).

#### **2.3.4. Auto imagen y presentación personal.**

La imagen que un cliente tiene de una empresa de construcción no solamente se forma a partir de los apartamentos que esa firma vende, sino también por la manera como visten las personas que lo atienden, como se peinan, la forma de estrechar la mano al saludar, entre otros aspectos de la auto imagen de la presentación personal (Bustos, López, & Cano, 2017). Existen organizaciones que se especializan en capacitar a los funcionarios de las empresas que se encargan de la atención directa de los clientes; el área de talento humano debe incluir dentro de sus planes de trabajo periódicas la capacitación de los funcionarios en cuanto a reglas de protocolo y etiqueta, así como en reglas de presentación personal.

#### **2.3.5. Reglas para la interacción efectiva.**

El manejo efectivo de clientes que llegan molestos o agresivos a una empresa, o que simplemente necesitan resolver una situación relacionada con el servicio o producto que están recibiendo de la empresa, requiere de ciertas reglas o fórmulas que se deben seguir por parte de los funcionarios (Ortiz, Michel, & Segovia, 2015). Algunas de esas reglas, por ejemplo, pueden tener implicaciones jurídicas, o pueden influir en las expectativas válidas o falsas que el cliente tenga con respecto a lo que va a recibir, la forma como lo va a recibir y la oportunidad en que lo va a recibir; todos estos aspectos deben quedar perfectamente especificados en los manuales de procedimientos y en los entrenamientos que reciben esas personas.

### **2.3.6. Conocimiento de tipos de cliente.**

Existen diferentes de clientes; por ejemplo, en el mercado de finca raíz existen unos que desean conocer cada detalle de cada documento, cada palabra de un clausulado, cada material empleado en la fabricación de su vivienda, mientras para otros lo importante es solamente el precio, para otros los colores, para otros los vecinos que va a tener, las características de las zonas comunes y para otros las rutas de transporte público que conseguirá en el sector (Monsalve & Hernández, 2015). Existen técnicas que permiten identificar los diferentes estilos de personalidad y los funcionarios que atienden a los clientes deben recibir capacitación que les permita identificar muy rápidamente esa personalidad de cada uno de los clientes que atienden, de manera que sepan darles el trato y la información que esperan recibir de acuerdo con sus propias e individuales preferencias y expectativas.

### **2.3.7. Normas básicas de atención al cliente.**

De acuerdo con Suárez (2015), existen algunos detalles que tienen implicaciones muy importantes dentro de la relación comercial que se establece entre una empresa y sus clientes; esos detalles y sus implicaciones, si es prudente y necesario, deben ser conocidas por los funcionarios que representan a la compañía o que ponen la cara a nombre suyo. Por ejemplo, no puede dejar de firmarse determinado documento y no puede dejar de tomarse una huella, u omitir un acta, o explicar la lista de documentos que el cliente debe presentar, o hacer una llamada de seguimiento a un compromiso específico.

### **2.3.8. La actitud en el servicio.**

Existen personas a quienes simplemente no les agrada sonreír o hablar mucho con otros y que prefieren pasar su día de trabajo frente a un computador, por ejemplo (Sedano, 2017). Eso no está bien ni está mal, pero el área de talento humano debe evaluar, como parte del proceso de selección, si la persona a quien se va a asignar la responsabilidad de atender la recepción de la empresa o el área de servicio al cliente siente agrado por ese trabajo o no; es probable que un excelente ingeniero o diseñador esté siendo desperdiciado si se pone a tratar con personas todo el día, además de que lo va a hacer mal y va a generarle permanentes inconvenientes a la compañía y a sus clientes.

### **2.3.9. Evaluación y control del servicio al cliente.**

A diferencia de un producto defectuoso dentro de un lote de producción, el servicio tiene la característica de que se entrega en el mismo momento en que se produce, de manera que la mayoría de las acciones que se emprenden para mejorar el servicio en una empresa se deben hacer antes de que el cliente llegue para ser atendido. Se pueden y se deben establecer y evaluar permanentemente indicadores que en últimas contribuirán a que mejore ese indicador final que mide la satisfacción global de los clientes (Morales & Medina, 2015).

Dentro de los indicadores que se pueden adicionar y que inciden en la satisfacción de los clientes, existen unos que se relacionan con la satisfacción que sienten respecto del producto como tal, y existen otros que se relacionan específicamente con el servicio que reciben de la compañía. Dentro de estos últimos se encuentran:

- Tiempo de espera para recibir atención telefónica.
- Tiempo de espera para recibir atención personal (colas en el área de atención).
- Precisión de la información recibida.
- Rapidez en la resolución de inquietudes.
- Trato recibido de los funcionarios.
- Calidad y comodidad de las instalaciones de servicio al cliente.
- Claridad sobre los procedimientos a seguir durante el proceso de compra.

Algunos de estos indicadores se pueden medir directamente por la empresa, como en el caso de los tiempos de espera; estos indicadores se deben medir de manera permanente, diaria, y debe haber alguien que dentro de sus responsabilidades tenga la evaluación del número de personas que están esperando a ser atendidas; también es importante evaluar el impacto de los cambios de procedimientos de la compañía en los tiempos de atención de los clientes.

Existen otros aspectos que no se pueden cambiar fácilmente o de manera permanente, como las instalaciones en las que se atiende a los clientes. En estos casos, debe procurarse que al momento de hacer diseños de estas áreas intervengan todas las personas de la empresa que tienen relación con estos procesos y muy especialmente quienes atienden directamente al cliente, pues son ellos quienes observan a diario lo que los clientes hacen mientras esperan ser atendidos y escuchan de manera directa sus comentarios sobre estos aspectos.

Por último, existen otros que solo los sabe el cliente, que son todos aquellos de carácter subjetivo, relativos a lo que ellos aprecian o perciben; en este caso deben emplearse instrumentos permanentes de medición, que pueden incluir encuestas impresas para

diligenciamiento de cada cliente que visita las instalaciones de la empresa, como encuestas telefónicas que tienen el mismo objetivo.

## **2.4. MARCO LEGAL**

El artículo 335 de la Constitución Política establece el carácter de interés público de estas actividades, en los siguientes términos:

Las actividades financiera, bursátil, aseguradora y cualquier otra relacionada con el manejo, aprovechamiento e inversión de los recursos de captación a las que se refiere el literal d) del numeral 19 del artículo 150 son de interés público y sólo pueden ser ejercidas previa autorización del Estado, conforme a la ley, la cual regulará la forma de intervención del Gobierno en estas materias y promoverá la democratización del crédito (Asamblea Nacional Constituyente, 1991).

En virtud del artículo 189, la supervisión del mercado financiero es ejercida por el Gobierno Nacional; esa supervisión se delega en dos instituciones como son la Superintendencia Bancaria y la Superintendencia de Valores; en 2005 el decreto 4327 creó una nueva entidad que absorbió a las anteriores y que se denomina Superintendencia Financiera, que ha ejercido todas las acciones de supervisión relacionadas con la actividad de estas entidades. (Rojas, 2008)

El Congreso de la República tiene, como en los demás temas de la nación, la facultad de definir y establecer las leyes generales y de intervención, las leyes marco, las leyes de carácter ordinario así como las orientadas a la regulación de las actividades monetarias; también al Congreso le competen los debates de control político respecto del Ministro de

Hacienda. Así mismo el Banco de la República tiene la obligación de presentar informes anuales al Congreso, además de los que le sean requeridos de manera puntual, tal como lo establece la Constitución en los artículos 135, 150 y 371. A su vez, la Superintendencia Financiera está sujeta al control del Ministerio de Hacienda y del Banco de la República.

Una vez el Congreso define el marco legal, el presidente de la República tiene la potestad de expedir decretos reglamentarios, labor que usualmente ejerce en coordinación con el Ministerio de Hacienda y la asesoría técnica del Banco de la República, especialmente en materia monetaria, dando de esa forma cumplimiento al artículo 189 de la Constitución, así como a la ley 35 de 1993 y la ley 510 de 1999. A esto se agrega el hecho de que presidente adicionalmente el presidente de república designa al Ministro de Hacienda, función que le permite asegurarse de que ese funcionario se ajuste a las propuestas políticas de carácter general que el presidente desea desarrollar en su período de gobierno. Entre tanto, la Superintendencia Financiera ejerce actos administrativos por medio de los cuales ejerce la regulación y supervisión de las labores que cumplen las entidades del sector financiero; esta designación incluye a los bancos, aseguradoras, Bolsa de Valores y otras que estén autorizadas para captar de manera legal los recursos del público. Es decir que, en el nivel operativo diario, es la Superfinanciera la entidad que mayor contacto directo tiene con este sector; ese tipo de acciones incluye la aprobación de nuevos productos que vayan a ser lanzados al público, la aprobación de procedimientos y de requisitos exigibles, y la verificación del cumplimiento de tales disposiciones.

Por su parte, a la Junta Directiva del Banco de la República compete la responsabilidad de autoridad cambiaria, monetaria y crediticia, tal como lo define el artículo

372 de la Constitución, Este tipo de funciones pueden considerarse de asesoría sobre aspectos técnicos que son competencia del Ministerio de Hacienda, además de que está facultada para el control de variables de nivel macroeconómico que tengan efecto en la tasa de inflación y en nivel de desempleo; sin embargo, el Banco de la República tiene un nivel de responsabilidad menos determinante frente a los bancos comerciales en comparación con las facultades de la Superintendencia Financiera. Al mismo tiempo el Banco de la República tiene la labor de banca central, por lo que sirve de fuente de recursos de corto plazo para los bancos y aseguradoras.

La Superintendencia Financiera es considerada una institución técnica adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público, y cuenta con personería jurídica, autonomía administrativa, financiera y presupuestal; la Ley 964 (2005) le define como funciones de esta entidad la instrucción a las entidades sometidas a su vigilancia, control e inspección permanentes en lo relativo a la forma en que se deben ajustar a lo dispuesto en las regulaciones de su presencia en el mercado de valores, así como la fijación de los criterios de carácter técnico y legal orientadas a cumplir esas pautas. La Superfinanciera también debe definir las metodologías que deben seguir estas entidades para aplicarlas plenamente, y el acatamiento de las medidas dispuestas por el Banco de la República en la medida en que les cobijen.

La imposición de medidas de carácter cautelar también es una facultad que la ley le reconoce a la Superintendencia Financiera de acuerdo con el Código de Procedimiento Civil, así como el establecimiento de otras disposiciones de carácter preventivo que contribuyan a servir de salvaguarda de títulos, activos e instrumentos del sector financiero que se

encuentren bajo el control de personas naturales o jurídicas sujetas a procesos de investigación, siempre que hayan razones que lleven a concluir que tales activos puedan verse expuestos a riesgos que, de materializarse, llegaren a afectar a los inversionistas.

Igualmente, en el caso de personas tanto jurídicas como naturales que desarrollen actividades para intermediar en el mercado sin contar con la inscripción en el Registro Nacional de Intermediarios, la Superfinanciera puede tomar posesión de sus activos y negocios. De la misma forma, la entidad puede ordenar que se disuelvan y liquiden esas personas jurídicas y naturales, cuando sus investigaciones concluyan en el sentido de que la captación o intermediación que han ejercido en el mercado se ha dado sin el cumplimiento de los requisitos legales.

La fijación de tarifas por concepto de comisiones por los servicios que prestan las entidades del sector financiero también hace parte de las atribuciones de la Superfinanciera, aunque las mismas son definidas dentro de las leyes de oferta y demanda del mercado. Tales tarifas incluyen tanto los canales convencionales de oficinas físicas, como los corresponsales bancarios y los medios electrónicos.

Como se observa en este apartado, el marco legal previsto en el país a partir de la Constitución Política, las leyes y los decretos regulatorios, prevé que este mercado del sector financiero está sujeto a las disposiciones del presidente de la República, el Congreso, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Banco de la República y la Superfinanciera; sin embargo, cada una de estas instituciones cuenta con facultades específicas frente a este mercado.

## **2.5. MARCO ESPACIAL**

El trabajo se realiza en la ciudad de Bogotá, aunque los servicios del Centro de Servicios Globales están dirigidos a clientes del banco Scotiabank localizados en Canadá, Bahamas, Barbados, Belice, República Dominicana, Jamaica, Puerto Rico, Trinidad, Islas Vírgenes, México, Costa Rica, Panamá, Chile, Perú y Colombia. Jerárquicamente, esta dependencia hace parte de la Vicepresidencia de Global Operations de Scotiabank.

## **2.6. MARCO SOCIOECONÓMICO**

El marco socioeconómico en el que se desarrolla este trabajo está conformado por los clientes del banco, los directivos de la entidad y los funcionarios que desarrollan las actividades del Centro de Servicios Globales.

Los clientes del banco incluyen tanto personas naturales como jurídicas que cuentan con los productos y servicios de la entidad; a su vez, dentro de las personas naturales se encuentran hombres y mujeres cuyo perfil socioeconómico puede ser desde de bajos ingresos y bajo nivel de educación, hasta perfiles muy altos de personas con gran capacidad económica y/o intelectual y educativa. Esto hace que los funcionarios del banco que atienden sus requerimientos deban tener la capacidad de reconocer esas posibles diferencias de perfiles y adaptarse a ellas, de manera que se evite cualquier inconveniente por razones de la calidad

de la comunicación y del lenguaje que se emplee al interactuar para resolver las inquietudes específicas que presenta cada usuario.

A lo anterior debe agregarse que el Centro de Servicios Globales atiende personas de diferentes países, lo cual implica el empleo de términos distintos para referirse a determinados objetos o circunstancias involucradas en las inquietudes a resolver. Esta condición hace que los funcionarios deban recibir capacitación específica para enfrentar exitosamente esas diversidades de lenguaje y de costumbres, lo cual puede incluir el empleo de términos precisos y cuyo significado haya sido validado en los países en donde residen esos clientes del banco. Esa diversidad de países también trae consigo las diferentes tasas de cambio, por lo que los agentes deben contar con herramientas precisas para poder atender apropiadamente las necesidades que se presentan en cada economía.

Así mismo, el hecho de tener que atender a personas jurídicas implica que los agentes del Centro de Servicios estén familiarizados con las situaciones que se presentan en una empresa y que no son usuales en los clientes de banca personal, como el manejo de proveedores y de nómina, los asuntos relacionados con impuestos y trámites legales, los documentos legales exigibles para cada trámite de acuerdo con la normatividad de cada país, al igual que los montos que acostumbran a manejarse por parte de este tipo de clientes, que suelen ser muy superiores a los que son transados por las personas naturales.

En cuanto al perfil socioeconómico de los directivos de la entidad, ellos son personas con nivel profesional y/o de postgrado, con experiencia en el manejo de entidades del sector financiero y de servicio al cliente y que deben tomar decisiones que pueden afectar a muchas

personas, además de tener que responder ante los niveles más altos por los resultados del área y del banco en general. Esta condición hace que el nivel de exigencia que tienen sea alto, pues se espera que todos los clientes sean atendidos satisfactoriamente, a pesar de las dificultades asociadas a la naturaleza de las actividades de la entidad, y a los riesgos de mercado y a los inconvenientes técnicos que pueden surgir en las relaciones entre un banco y sus clientes.

Por último, los funcionarios que laboran en el Centro de Servicios Globales son personas que al menos tienen un nivel de educación secundaria, y en su mayoría están estudiando o ya se graduaron a nivel profesional. La naturaleza de su trabajo implica una alta responsabilidad, dado que un error suyo puede generar serios inconvenientes a una persona natural o a una empresa que sea asesorada de manera errada o imprecisa. Adicionalmente, debido al ritmo de la vida moderna, los clientes usualmente disponen de poco tiempo, pues comunicarse con un centro de servicios de una entidad bancaria usualmente es una molestia, por lo que se requiere tener habilidad en las relaciones interpersonales sin que ello pueda implicar el abandono del profesionalismo que debe caracterizar los términos empleados en la comunicación.

Las condiciones descritas en este marco socioeconómico revelan la necesidad de especialización y de planeación de las interacciones entre los funcionarios y los clientes, dado que resultaría muy complejo que un mismo agente esté en capacidad de dominar de memoria todos los temas, tipos de servicios, países, perfiles de clientes, tasas de cambio, expectativas y demás variables involucradas en la relación entre Scotiabank y sus clientes a nivel internacional.

### **3. GESTIÓN A LOS PROCESOS DE BANCA PERSONAL QUE EJECUTA EL CENTRO DE SERVICIOS GLOBALES DE SCOTIABANK EN BOGOTÁ**

El centro de Servicios Globales de Scotiabank en Bogotá atiende llamadas de clientes del banco localizados en Canadá, Bahamas, Barbados, Belice, República Dominicana, Jamaica, Puerto Rico, Trinidad, Islas Vírgenes, México, Costa Rica, Panamá, Chile, Perú y Colombia. Se trata de clientes de banca personal, banca comercial y pequeños negocios; estos clientes operan localmente en cada país y también pueden realizar transacciones bancarias a nivel global, es decir, entre diferentes sucursales del banco en los países en donde opera, o entre éstas y otros bancos a nivel mundial. Se trata de clientes que se comunican en idioma español.

Los clientes pueden tener diferentes productos financieros, como son cuenta de ahorros, cuenta corriente, depósitos a término fijo, tarjeta de crédito, crédito de libre inversión, crédito hipotecario, tarjeta débito y crédito de capital de trabajo. La función del Centro consiste en resolver las necesidades de servicio que requieren esos clientes por vía telefónica.

El tipo de contactos que se atienden corresponde a:

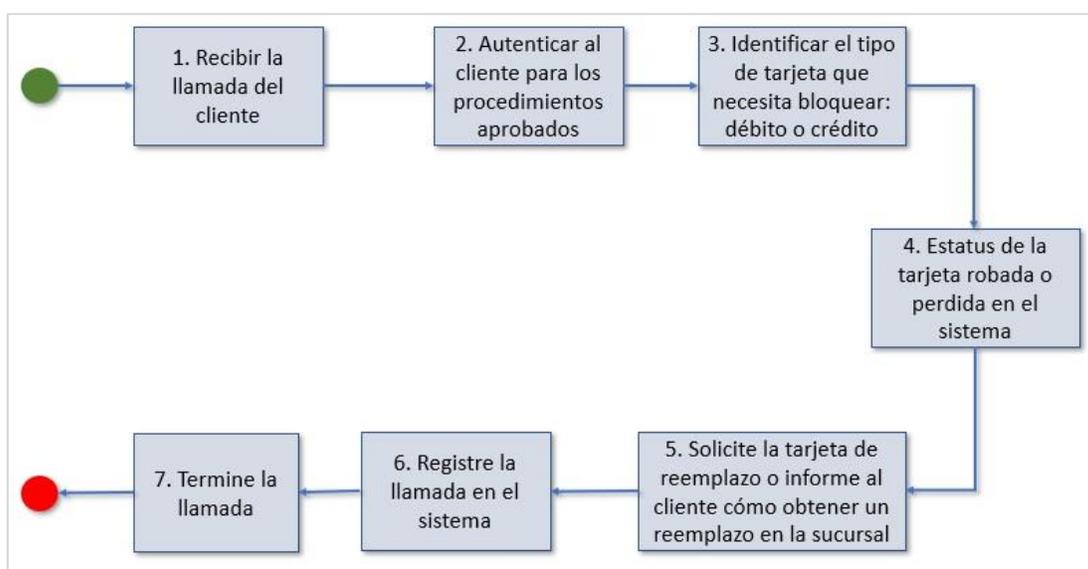
- Tarjetas perdidas o robadas
- Confirmación de valores cargados por lo establecimientos comerciales
- Saldo de tarjeta de crédito diferente al esperado

- Información general sobre programas de fidelización y recompensas
- Solicitud de tarjetas de crédito
- Consulta de estado de un reclamo previamente presentado
- Venta cruzada entre diferentes productos del banco
- Transacciones realizadas vía online en América Central y Chile
- Solicitudes de préstamo

El centro de Servicios Globales opera por medio de agentes especializados en cada uno de esos servicios, quienes tienen el conocimiento y el entrenamiento necesarios para resolver las inquietudes de los clientes independientemente del país desde el cual estén llamando. Para poder ofrecer ese servicio, existe una unidad que se encarga de atender a cada cliente y verificar los datos necesarios para garantizar que se trata del cliente correspondiente al producto financiero; esta verificación se realiza por medio de la clave o contraseña de acceso que el cliente debe digitar al momento de realizar la llamada, así como el documento de identidad. Una vez el cliente ingresa los datos correctos, se comunica con la unidad de redireccionamiento, que se encarga de hablar con el cliente para establecer de qué país se comunica y qué tipo de transacción desea realizar o la información que desea recibir. Con base en ello, el agente direcciona la llamada hacia un segundo agente que es la persona especializada en atender ese requerimiento específico; es decir que este es un filtro que busca direccionar al cliente hacia la persona que lo puede atender de manera más eficaz.

Cada uno de los servicios o modalidades de contacto tiene una secuencia definida que debe seguirse por parte del agente que lo atiende. En la Figura 3 se muestra la secuencia que se debe seguir para atender a un cliente que se ponen contacto con el Centro de Servicios Globales porque ha perdido o le han robado una tarjeta.

**Figura 3. Secuencia de atención por tarjeta perdida o robada**



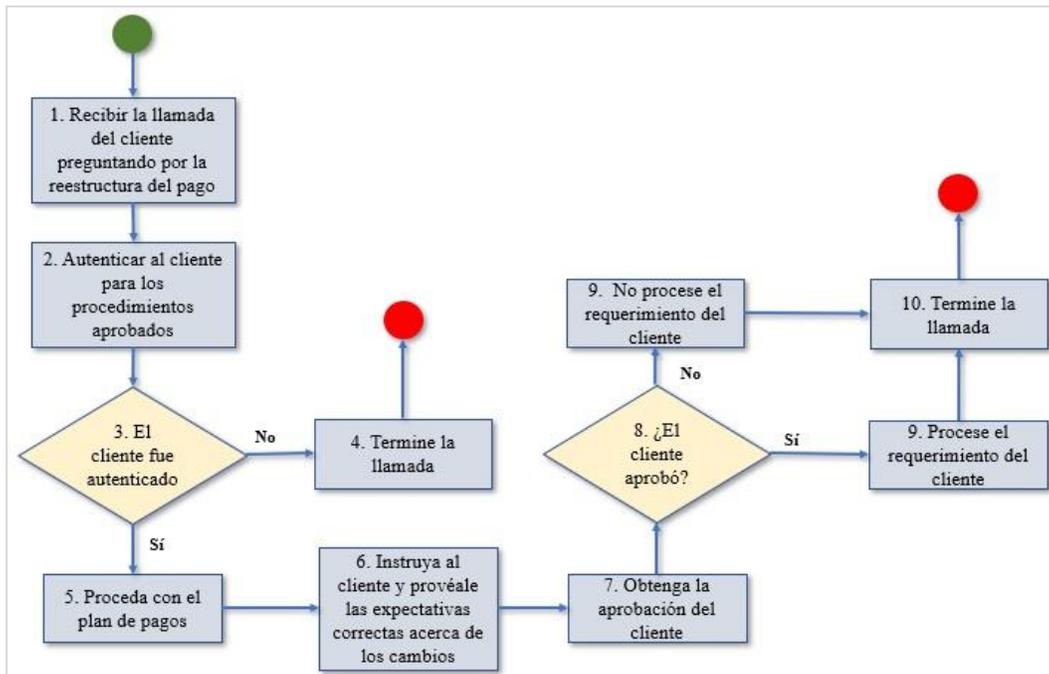
Fuente: elaboración propia con base en documento interno de Scotiabank (2018)

Como se observa, en el proceso de atención por pérdida o robo de la tarjeta de crédito, la secuencia es lineal y puede calificarse de sencilla, pues no se toma ninguna decisión durante el mismo.

Existen otros procesos más complejos, es decir, con mayor cantidad de pasos e inclusive decisiones intermedias durante la atención de la llamada. Ese es el caso de la

atención por saldo de tarjeta de crédito diferente al esperado, que se presenta en la Secuencia de atención por saldo de tarjeta de crédito diferente al esperado.

**Figura 4. Secuencia de atención por saldo de tarjeta de crédito diferente al esperado**



Fuente: elaboración propia con base en documento interno de Scotiabank (2018)

Como se observa, existen dos posibles situaciones que ocasionan la terminación del ciclo de atención, dependiendo del desarrollo de la llamada. El agente debe guiarse por estas secuencias para brindarle a los clientes una atención no solamente apropiada sino estandarizada, es decir, para asegurarse de que todos los clientes que enfrentan la misma situación, reciben el mismo tratamiento de parte de la entidad, dado que esa estandarización hace parte tanto de las características de identificación de la marca, como de los mecanismos para cumplir con los requerimientos legales establecidos por los entes de control, en este caso, la Superintendencia Financiera.

En el Anexo (página 96) se presentan las secuencias correspondientes a otros procesos de atención que se realizan en el Centro de Servicios.

El Centro de Servicios Globales sigue las pautas, políticas y procedimientos establecidos al servicio de la base de clientes en varios países, que incluyen, entre otros, soluciones para clientes minoristas y de pequeñas empresas en 15 países, a través de voz (llamadas entrantes y salientes), redes sociales medios de comunicación (Facebook), correo electrónico y clic para chatear. El funcionamiento del Centro es monitoreado por medio de Indicadores Claves de Desempeño KPI, que se muestran en la Tabla 3.

**Tabla 3. Indicadores Clave de Desempeño del Centro de Servicios Globales**

Indicadores clave de desempeño	Descripción
Factor de servicio total	Porcentaje de llamadas entrantes respondidas en 20 segundos o menos
Puntaje índice de cumplimiento	Medidas basadas en el seguimiento de la grabación de llamadas de agentes del centro de contacto.
Puntaje neto del promotor	Mide la lealtad que existe entre el banco y el consumidor a través de encuestas y es calculado restando el porcentaje de promotores del porcentaje de detractores
Presupuesto financiero versus gastos	Gastos reales como porcentaje del presupuesto

Fuente: Fuente: Scotiabank (2018)

Como se observa, se evalúan cuatro aspectos, como son la rapidez en contestar las llamadas de los clientes, las evaluaciones que hacen los clientes de las llamadas que son grabadas, el número neto de clientes que evalúa como positivo el servicio de cada asesor, y los costos asociados a su operación.

Adicionalmente, de acuerdo con Scotiabank (2018), están previstas las acciones que se deben tomar cuando no se alcanzan los niveles esperados de cada uno de los indicadores que se presentan en la Tabla 3, así como la frecuencia de publicación y el escalamiento que deben tener los informes que se generan periódicamente, dentro de la entidad. Este diseño se definió en mayo de 2018 y para que pueda modificarse, de acuerdo con las políticas internas, se requiere la aprobación de las diferentes partes interesadas.

#### **4. PROPUESTAS TEÓRICAS APLICABLES A LA GESTIÓN DEL CENTRO DE SERVICIOS GLOBALES DE SCOTIABANK EN BOGOTÁ**

Con base en las experiencias de otras organizaciones que gestionan procesos similares a los que desarrolla el Centro de Servicios Globales de Scotiabank, el presente capítulo recoge experiencias que pueden ser útiles para el mejoramiento de los estándares de servicio.

Actualmente, el mundo está incursionando en una transformación enfocada hacia la globalización y la transnacionalización a todo nivel, por lo tanto, cada vez se requiere mejorar la calidad y la productividad de las entidades. Todas estas transformaciones y el ingreso de las nuevas tecnologías que están integrándose a la producción y la negociación, aspecto que no únicamente se hace enfocado hacia las políticas y procedimientos empresariales, sino también cumplir con las exigencias que requieren implementación de y aplicación de las capacidades humanas, con el fin de que respondan con las exigencias de un desempeño eficiente. Todos estos aspectos se deben tener en cuenta para el buen manejo de un sitio dedicado a la prestación de servicios, como lo son los efectuados en los call center, por lo tanto, y con el fin de entender la manera cómo funciona un call center, dentro de una agencia de viajes de amplio reconocimiento dentro del mercado turístico de Argentina y que posee un área de venta telefónica en muy buenas capacidades de soportar niveles de consultas y definiciones de ventas a la misma categoría de una sucursal de venta personalizada con una abundante cartera de clientes. El nombre que se le otorga a la empresa

que se analizará en este caso es ficticia por motivos de confidencialidad, y se denominará “Farfalla Viajes S.A.”

Farfalla Viajes S.A ejecuta sus labores a nivel nacional e internacional por cerca de treinta años y se ha sostenido en un permanente crecimiento, aventajando constantemente los cambios que se generen dentro del mercado y dando soluciones inspiradoras. Por lo tanto, al percatarse de los requerimientos del cliente por poseer un servicio de atención telefónica, detectó en ella la pertinencia de brindar un servicio distinguido a sus clientes que le posibilitaran abarcar un número superior de público sobrepasando las distancias geográficas.

Dentro de las labores desarrolladas por Farfalla Viajes S.A. es mercantilizar servicios turísticos a nivel minorista y mayorista, creando sus propios paquetes, interviniendo en viajes de otras entidades, e igualmente, estructurando labores proyectadas designadas para pequeñas integraciones empresariales hasta eventos con un número elevado de intervinientes, queriendo lograr elevados estándares de calidad en la mediación de servicios turísticos.

Cuenta con una gran experiencia en el mercado, que le ha posibilitado llevar un constante vínculo con prestadores de servicios, posibilitando de esta manera, brindar una diversa variedad de alternativas en lo que tiene que ver con alojamiento, transporte, excursiones y los otros servicios que tienen relación con este ramo de actividad. Según Briñón (2015), esta empresa está en una fase de total crecimiento, con sucursales en Buenos Aires, Mar del Plata y Tandí, y muestra un progreso trascendental en el área virtual acompañado del servicio call center.

Los inicios de la puesta en marcha del servicio call center en la agencia de viajes en mención, fueron primordialmente a nivel informativo y poseía una esencia de servicio complementario, su uso se propagó motivado por dos causas que se mencionan a continuación.

- Elevado nivel de competencia, que transformó este servicio considerado de lujo, en un medio usual e imprescindible de contacto con el cliente.
- Incremento en la demanda por parte de aquel cliente que cuenta con menos tiempo de descanso, lo cual hace que le otorgue mayor importancia a su tiempo libre.

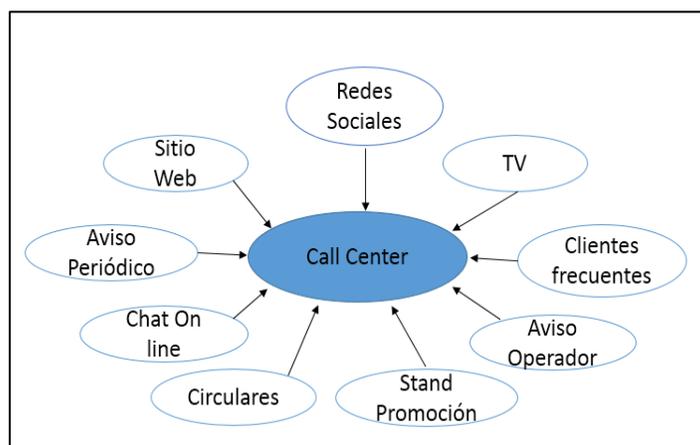
Aspectos que, junto con la elevada innovación tecnológica, le permitía a la empresa presentir un espléndido futuro en la venta por vía telefónica.

Este call center conformado por un centro de recepción de llamadas denominado *inbound* por medio de su línea telefónica, e igualmente, ejecuta llamadas a los clientes con los que ya cuenta, así como futuros clientes con el propósito de ofrecer un paquete completo y producir un vínculo de mayor acercamiento y lealtad con el cliente.

En cuanto al horario de atención al cliente, el call center funciona todos los días de la semana, incluyendo los días festivos, y cuenta con horarios que abarcan mayor cantidad de tiempo que los de una oficina común y corriente, ya que los agentes empleados poseen horarios rotativos, buscando con ello ampliar las probabilidades en cuanto a atención, orientación, soporte y gestión, brindándole al cliente un valor agregado.

De acuerdo con Briñón (2015), dentro de las labores que ejecutan los agentes del call center en las distintas fases del proceso de creación y venta de paquetes turísticos que se muestran en la Figura 3, destacando aquellas perspectivas que poseen primordial valor para el cliente que escoge este medio para disponer sus viajes. Teniendo en cuenta los cálculos generados por la base de datos de la entidad, cerca del 50% de consultas que se incorporan dentro de la agencia de viajes, son captadas por el call center, conformando las causas de dichas consultas las que se mencionan a continuación.

**Figura 5. Call center y su vínculo con otros medios de venta**



Fuente: (Briñón, 2015)

- Línea telefónica 0810: Esta línea posee cobertura en el país y su costo se encuentra distribuido entre el usuario y la empresa, ya que quien realiza la llamada, sin tener en cuenta el sitio donde esté, el usuario solo cancela el costo de una llamada local, y el costo por la larga distancia lo asume directamente la empresa. Las llamadas son recibidas (inbound) a través de una central telefónica y asignadas dentro de los agentes activos en ese instante.

En el momento en que la llamada vaya enfocada a un agente que esté ocupado, ésta se envía al primer agente que esté disponible para atenderla. Si en ese momento todos los agentes están ocupados, las llamadas se dirigen a lo que se denomina cola y se van asignando de acuerdo como se vayan desocupando los agentes. El cliente puede tomar la alternativa de dejar un mensaje al agente para que éste se comuniqué con él. Este call center posee ocho puestos laborales distribuidos para los agentes y uno para el supervisor.

Los agentes que se contratan son en su mayoría personal con título universitario y terciario con carreras afines al turismo, y se les otorgan capacitaciones asiduamente para que estén actualizados en cuanto a los sistemas usados dentro de la entidad. Se les capacita igualmente, en cuanto a los distintos destinos turísticos a los que se llega, con el fin de incrementar el conocimiento y la preparación de los agentes con relación a las características que posee cada lugar turístico, buscando de esta manera conseguir mayores mecanismos para poder atraer al cliente a tomar la determinación de adquirir un paquete turístico.

El grado superior de determinación que poseen los agentes del call center, y las factibilidades que tienen de ingresar a una gran base de datos que contiene información sobre proveedores y métodos de reserva on line, le permiten que pueda generar una respuesta pronta, concisa y completa a los pocos minutos en que se haya comenzado la llamada, pudiendo generarse su reserva completamente confirmada dentro de la misma llamada.

- Sitio web, tanto a nivel general de la entidad como específica de cruceros: Estas páginas brindan al usuario la probabilidad de incorporar una planilla con todos sus

datos personales, requiriendo una solicitud de presupuesto o de reserva (señalando el paquete que desea adquirir o detallando los servicios que quiere contratar). Para ambos sitios web, la solicitud es recibida por un agente del call center designado y nombrado con anterioridad para determinar cuál agente es el más apto para atenderla. Posteriormente, el agente es quien se encarga de ubicar al cliente para definir la venta.

- Chat on line utilizable en el web principal: Desde la página web se puede ingresar a un chat on line que enlaza al cliente de una vez con un agente del call center. Las dudas del cliente son contestadas al instante, y para todas las situaciones se adquieren los datos del usuario para luego efectuar el contacto.
- Programa de televisión: La agencia posee un programa de televisión a la semana el cual se emite por cable. Este programa es dirigido por el propio gerente de la agencia, quien se encarga de brindar los paquetes turísticos que se articulan concretamente para el programa. Igualmente, brinda información general acerca de los distintos destinos y difunde temas de gran trascendencia para el usuario, como por ejemplo la documentación que se requiere para poder realizar los viajes, o los medios de financiación actuales que se pueden utilizar para realizar el contrato de los servicios turísticos.
- Redes sociales: Esta agencia de turismo posee dos páginas de Facebook, dos cuentas de Twitter, un canal de YouTube y una cuenta de Skype con el fin de mantenerse en permanente contacto con sus seguidores, quienes pueden dejar sus inquietudes ingresándolo como mensaje o anotación reservada, y posteriormente un agente del

call center se encarga de ubicarlo para solucionar todas sus inquietudes y de esta manera poder llevar a cabo la venta.

También la agencia posee otros medios de comunicación con el cliente, que son tenidos en cuenta de igual forma por los call center, y son los que se mencionan a continuación.

- Circulares: Con fundamentación en la base de datos generales que posee la agencia, constantemente se direccionan a través de correo electrónico sugerencias de viajes, promociones especiales, paquetes de *last minute*. Los agentes que se encuentran en el call center pueden individualizar el envío a sus propios clientes.
- News letter: Cada mes la agencia genera una revista digital, que igualmente, es direccionada a través de correo electrónico a los clientes.
- Stand de promoción: La agencia posee un stand de promoción en un distinguido lugar de compras que se encuentra en la ciudad. Este stand se encuentra atendido por pasantes estudiantes de turismo, en el cual se inscriben múltiples consultas que son direccionadas al área de call center para su adjudicación en las diversas sucursales existentes y el mismo call center. Dentro de estas consultas surgen muchas que terminan convirtiéndose en venta.
- Aviso publicitario prensa nacional: Los días domingos se publica un aviso publicitario en un periódico a nivel nacional, anuncio en el cual se señalan los paquetes más sobresalientes del momento, en el cual se encuentra destacado el

número de call center con el fin de que el público realice la comunicación el mismo domingo para efectuar sus inquietudes y definir la reserva. Aunque, de igual manera en dicho anuncio están los datos de contacto de las otras sucursales para aquellos clientes que lo consideren oportuno. Así mismo, los agentes de call center se encuentran a disposición para atender cualquier requerimiento también los días domingo en que se efectúan los anuncios en el periódico.

- Anuncio operadores: De la misma manera como la agencia de viajes cuenta con sus anuncios publicitarios en el periódico local, también las empresas dedicadas al ramo que conforman el mercado mayorista, realizan anuncios indicando al pie los contactos de todas las agencias que se encuentran brindando estos paquetes turísticos. Esto posibilita atraer al público de forma colateral y así poder obtener la probabilidad de fidelizarlos a la entidad.
- Clientes frecuentes: La agencia posee una enorme cartera de clientes de los cuales ha conseguido su lealtad, a través de toda la vida laboral de la agencia en el mercado. Un gran número de ellos está conformado por clientes de la sucursal, que constantemente hacen presencia en la oficina para disponer sus próximos viajes. Aunque de acuerdo con Briñón (2015), existe un número porcentual que asciende al 10,33% de clientes que acuden a la venta telefónica, y que persisten en escoger esta forma para la cristalización de sus reservas. Este aspecto es de gran trascendencia, aunque es muy corto el tiempo en el cual se ha implementado el uso del call center con relación a las oficinas presenciales.

Con relación al registro de las consultas efectuadas por los clientes, sin tener en cuenta el medio por el cual se ingresa ésta, inmediatamente después de su admisión debe registrarse a través del método BackOffice aptour. Si el usuario ya forma parte de los clientes de la agencia, se busca inicialmente su perfil, y con base en él se produce una nueva consulta, de no ser así, se registra un nuevo cliente y posteriormente se carga la consulta.

Según Briñón (2015), a la fecha la agencia está desarrollando una página web que posibilita que el cliente ingrese a los métodos de consulta y reserva on line servicios turísticos, como lo son hotelería, aéreos y alquiler de autos. También la web, posee información acerca de los destinos, de forma que quien realiza la indagación puede solucionar la gran cantidad de inquietudes. Desde la misma página puede realizar contacto por medio de chat con un agente del call center, o también enviar el requerimiento y esperar el contacto con el agente con el fin de proseguir con la gestión de su consulta. Esta página le permite al cliente solucionar los temas relacionados a su viaje de forma más pronta y segura, de acuerdo con los requerimientos del cliente nuevo.

Con relación a la valoración en cuanto al costo y conformación de los paquetes, los agentes del call center tienen la facultad de saber realizar los presupuestos durante el tiempo que dure la comunicación con el cliente. Aunque, si existe una dificultad con el paquete que requiere el cliente, o por la cantidad de llamadas que se encuentren en cola, se puede tomar la alternativa de anotar la inquietud del cliente y que sea el funcionario del call center quien se encargue de realizar una nueva llamada ya con todo el presupuesto realizado y las demás inquietudes que le puedan surgir al cliente. Es de vital trascendencia que, si la presupuestación no se puede efectuar en la misma llamada, se le otorgue un número de

consulta al cliente antes de terminar la misma, para que al momento de volverlo a contactar se pueda dirigir bajo ese número de consulta a darle las soluciones requeridas a la mayor brevedad.

Para poder realizar una observación detallada de la evolución del producto, los departamentos de marketing y ventas realizan una junta con el supervisor del call center para estudiar los datos generados en la semana inmediatamente anterior, dentro de los aspectos que se estudian en dicha junta, se encuentran los que se mencionan a continuación.

- Relación de consultas efectuada por el departamento de marketing, teniendo en cuenta los datos suministrados por el método back office. Con este informe se conoce el número de consultas realizadas en cada sucursal, el número de reservas definidas con base en las consultas, los destinos que fueron consultados, época del año que más requieren los viajes, y a través de qué medio realizaron la solicitud de consulta (sitio web, circular, anuncio del periódico, etc.). Aunque este informe constituye un mecanismo bastante benéfico para poder enterarse acerca de los productos que más está solicitando el cliente, los datos que arroja no conforman el 100% de certeza, ya que hay un porcentaje de consultas que no son generadas dentro del sistema por los agentes, o que la información que arrojan no está completa. Los supervisores deben ser más estrictos con respecto al tema, reclamándole a los agentes en cuanto al cargue de la información que ingresan.
- Se estudia la trascendencia que han mostrado las distintas publicaciones en las redes sociales.

- Se proyectan las responsabilidades comerciales que se deben cumplir con ciertos proveedores y prestadores de servicios para continuar con el sostenimiento de los niveles de productividad que se necesitan.
- Se ejecuta una comprobación de los cupos a nivel de hoteles, aéreos y demás que se encuentren vacantes y que se deben vender.
- Se estudian ofertas de los operadores que puedan ser llamativas.
- Se observan las tendencias actuales.
- Se estudian los productos de la competencia
- Se analiza la posibilidad de apertura de nuevos mercados.

Con relación al call center y la gestión en cuanto a reservas, después de que el cliente ha escogido el paquete turístico deseado, el vendedor debe iniciar a gestionar la reserva.

Inicialmente, el vendedor debe generar en el sistema back office aptour el file adecuado que surge de la primera consulta hecha por el cliente.

En determinado suceso que alguno/s de los servicios no se encuentre disponible, el vendedor brinda otras opciones parecidas en cuanto a precio y categoría. Después de que la reserva esté confirmada totalmente, surge el envío de los pormenores de la confirmación con la misma información producida en el file del cliente.

El call center posee un modelo de confirmación bastante completo, que es usado por todos los agentes para igualar la información otorgada al cliente e impedir de esta manera

suprimir datos que puedan ser significativos para realizar la contratación, y así el cliente pueda tener acceso a toda la información requerida para su viaje, lo cual sirve para incrementar el nivel de confianza hacia esta clase de compra no presencial.

De esta manera queda determinada y concretada la venta, y posteriormente se consigue la aprobación del cliente acerca de los servicios brindados, al igual que la aprobación de cada uno de estos servicios por parte de quienes intervinieron en la adquisición de dicho paquete.

Respecto al vínculo que existe entre el call center y el servicio de post venta, la agencia ayuda a aquellos pasajeros que, bien sea por causas ocasionadas por el prestador de servicios o ajenas a él, se pudiera ver perjudicado durante la prestación de los servicios contratados como por ejemplo huelgas del sindicato, sobreventa de los prestadores de servicios, reprogramaciones de vuelos, etc., tratando de buscar una solución rápida para la dificultad presentada.

La empresa lleva a cabo encuestas de opinión de sus pasajeros, como medio de valoración en cuanto a la satisfacción del cliente, con posterioridad del viaje que el cliente haya realizado. La encuesta se hace a través de la página web o por correo electrónico, con un link que es direccionado al cliente. Por medio de la encuesta los clientes tienen la facultad de realizar una valoración de cada uno de los servicios que utilizó en su contratación, e igualmente, de la atención que se le brindó por los empleados de la agencia. La puntuación que se le otorga a dicha encuesta es de 1 a 10, estando en el 1 el muy insatisfecho y el 10

muy satisfecho. También cuenta dicha encuesta con un espacio destinado para las recomendaciones que deseen realizar los clientes.

De igual manera, los agentes del call center pueden ubicar de forma directa al cliente para escuchar sus recomendaciones al igual que reclamaciones en cuanto al servicio, brindando de esta forma una atención más personalizada.

Con el fin de conseguir fidelidad en los clientes, los agentes del call center están en permanente contacto con sus clientes tanto actuales como futuros, por medio de circulares, news letter o llamadas constantes para brindar opciones de viaje que estimen le pueden interesar al cliente.

Dentro de los puntos más sobresalientes y que son los más destacados y que más evalúan los clientes con relación al buen uso que se le puede dar al call center, se encuentran los que se mencionan a continuación.

- La factibilidad de poseer diversos medios de contacto para efectuar sus consultas
- La accesibilidad en la comunicación telefónica
- La facilidad en cuanto al cubrimiento horario en atención al público, que es superior a la brindada en las oficinas personalizadas.
- La probabilidad de poder ponerse en comunicación, así quien desee información se encuentre de viaje, y aún en los fines de semana, lo que le genera al usuario o cliente mayor sosiego frente a cualquier dificultad que se pueda presentar, puesto que de manera continua hallará un funcionario del call center que lo pueda ayudar.

- La aplicación de la atención telefónica continúa siendo personalizada y profesional.
- El confort y la conveniencia que conlleva poder disponer la negociación desde la casa o la oficina.
- La prontitud en el procedimiento de cotización, porque se cuenta con la facilidad que tienen los vendedores de ingresar a las plataformas de cada paquete turístico pudiendo realizar cualquier cambio de acuerdo con los requerimientos del cliente.
- La versatilidad de los agentes y vendedores para solucionar cualquier clase de consulta
- La nitidez en la información en cuanto a presupuestos y confirmaciones de reserva, señalando las estipulaciones en la contratación, lo cual incrementa el nivel de credulidad del cliente hacia la entidad.
- Precios reales de costo, aspecto de gran relevancia para el cliente que puede tener desconfianza de que se le presenten con posterioridad gastos complementarios que no estaban estipulados.
- La diversidad de alternativas de financiación sin interés y el confort y confianza en los pagos electrónicos.
- La probabilidad de adquirir los Boucher y facturas de forma electrónica, sin tener que hacer presencia en la entidad.
- Comprensión por el pasajero durante todo el procedimiento de la venta.

- Atención después del disfrute del viaje de manera personalizada, observando las recomendaciones e inquietudes de los clientes, haciendo llegar dichas sugerencias al área encargada.
- El tener un acercamiento permanente entre vendedor y cliente. (Briñón, 2015).

La situación actual del servicio al cliente en Colombia, se caracteriza en muchas ocasiones porque diversos clientes efectúan reclamaciones a las entidades que no cuentan con el área especializada de call center y su tiempo de atención es bastante extenso y se presenta tardanza en la atención y solución de sus solicitudes, lo cual provoca deficiencias en el servicio y pérdida de clientes.

Los call center conforman un patrón de estructuración empresarial con particularidades bastante seductoras para toda entidad que desee ofrecerles a sus clientes un servicio bastante completo. Lograr atraer a los clientes requiere una atención personalizada, pronta y capacitada, por lo tanto, una de las estrategias de marketing más utilizadas es a través de un call center, por medio de los cuales se brindan soluciones y tácticas para sostener a los clientes.

Una de las técnicas primordiales de los call center, es comprometerse de manera eficaz en lo referente a la atención al cliente dentro de las entidades, es optimizar recursos, reducir costos, incrementar los beneficios, brindando una mayor proximidad con los clientes.

Lo que buscan las entidades hoy en día es usar procesos de tercerización como los call center, mecanismo que ha conformado un patrón de estructuración empresarial con

particularidades bastante atractivas para la organización. Dentro de los propósitos más trascendentales para las entidades es la satisfacción de sus clientes, para ello las tácticas más precisas son las que se mencionan a continuación.

- Brindar una oferta atrayente con relación a sus servicios o productos.
- Brindarle al cliente la mejor opción que le posibilite dar solución a sus dificultades, puesto que aquel cliente que acude a una organización en busca de una solución a un problema que se le presente, la entidad debe actuar en busca de dicha solución, o que la labor que ejecute la realice de la mejor manera para brindarle las opciones de solución, de esta forma se avalará el sostenimiento del cliente frente a la entidad.

También hay otras tácticas que benefician el progreso permanente de los call center, dentro de las cuales se encuentran las que se mencionan a continuación.

- Adiestramientos de los agentes del call center: Táctica de bastante relevancia, puesto que el personal que se dedica a la atención al cliente debe ser cualificado, de manera que pueda ofrecer respuestas inmediatas que sean apropiadas, buscando satisfacer los interrogantes del cliente.
- Estrategia de venta: Estas estrategias consiguen atraer a nuevos clientes, e igualmente, es de gran relevancia ejecutar un completo y constante estudio de la competencia, con el fin de identificar a su contendor, y de qué manera la entidad debe enfrentar sus factibles ventas, por lo tanto, lo más relevante de las estrategias de ventas es que adhiera nuevos clientes. Uno de los componentes más estimados dentro de una

estrategia de venta, es el de interesarse y escuchar al cliente para poder revelar lo que éste requiere.

Según González (2014), los call center requieren una transformación ineludible para la prestación de este servicio a los clientes, puesto que una de los aspectos negativos de este tipo de servicio es que el servicio se considera por parte de los clientes como de menor importancia para la atención a través de números gratuitos. También, algunos call center cuentan con mala fama y se tiene la idea de que esto sucede por las malas prácticas efectuadas por ciertos de ellos, puesto que se observa en ciertos casos insatisfacción por parte de los clientes por no apropiarse de sus requerimientos.

Por lo anterior, y a causa de las dificultades surgidas para algunas empresas que cuentan con el servicio al cliente a través de call center, y buscando optimizar el servicio al cliente, se hace necesario generar un plan de mejoramiento para el área del servicio al cliente de los call center, según como se detalla a continuación.

- Capacitación del personal: Se debe efectuar más constantemente y en el instante oportuno el adiestramiento y formación del personal que labora en los call center.
- Encausamiento del cliente: Lo más trascendental para el personal que forma la planta laboral de un call center, es contar con un excelente conocimiento e información de los productos o servicios que ofrece la entidad, de esta forma, se pueden dirigir o encausar los requerimientos de cada cliente, y cuando sea absolutamente necesario encausar al cliente a la sección que pueda darle solución concreta e inmediata.

- Predilección ante la competencia: Todo call center busca otorgar una información precisa al cliente, encausamiento correcto, atención, etc. Estos aspectos son fundamentales para que el cliente no encuentre falencias en el servicio y continúe escogiéndola como su predilecta.
- Tiempos de respuesta: Los tiempos de respuesta que el call center les otorgará a los clientes deben ser cortos y concretos. En cuanto a reclamaciones, se deben solucionar en un menor tiempo, y no se puede exceder de la fecha estipulada, deberán ser solucionados antes de la fecha máxima.

Apodados en este plan de progreso, se busca generar una mejor fidelización y lealtad por parte de los clientes para promover entornos atractivos para las partes de gana-gana, y no producir respuestas negativas, que perjudiquen el vínculo entre los asesores y el cliente, toda la información que se le brinde al cliente debe ser eficaz y concisa.

Según González (2014) dentro de las prácticas que buscan mejorar la atención al cliente en un call center, se encuentran las que a continuación.

- El cliente siempre es primero: Siempre se debe estimar la trascendencia que posee el primer contacto, y siempre se debe buscar la complacencia del cliente quien es la persona que está al otro lado de la línea telefónica. Sin tener en cuenta si ese cliente se encuentra molesto, o es una persona mal educada, ya que de parte del agente siempre debe existir la mejor actitud de empatía que le permita dar la mejor solución a sus dificultades.

- Nada es imposible: En la mayoría de las ocasiones, los clientes que establecen una comunicación con los call center, no son lo totalmente claros en sus requerimientos, por lo tanto, los agentes deben contar con la paciencia necesaria para descubrir sus requerimientos y darle la solución, de esta forma los clientes quedan complacidos.
- Ofrecer únicamente con lo que se puede cumplir: Es trascendental únicamente prometer con lo que realmente se puede, puesto que el cliente puede observar engaño por parte de quien le está brindando el servicio a través del call center, primordialmente, con relación a los tiempos de espera para los requerimientos y las dificultades que posee el cliente.
- En los call center deben ser equilibrados en cuanto a la calidad de atención al cliente, ya que son ellos quienes realizan el juicio de valor hacia el servicio prestado por los agentes, aunque satisfacer los esquemas de calidad establecidos por el call center, no siempre asegura la complacencia del cliente, por lo tanto, éstos deben ser tratados como desearían los mismos empleados ser atendidos (González A. , 2014)

Actualmente, en el sector bancario los centros de contacto conforman un activo táctico primordial de subsistencia para todos los sectores que usan este medio para lograr adhesión por parte de sus clientes, por lo tanto, se requiere realizar un gran esfuerzo para otorgarle el valor que realmente representan los clientes. Dentro de los objetivos que deben tener los centros de contacto, con base en los requerimientos que poseen los clientes, están el operar de una manera más eficiente, buscando aumentar la productividad de los agentes. Además, constituyen el medio fundamental para transformar la idea que tiene la gente acerca

de una entidad, ya que produce una experiencia inusual para el cliente y también a través de este medio se pueden cumplir los propósitos comerciales de la entidad.

Para lograr un mejor servicio dentro del call center, y de esta manera brindar una mejor atención al cliente, a continuación, se describirán algunas estrategias que coadyuvarán en la consecución de dichos propósitos.

- Posibilitar una relación recíproca entre canales o medios de forma más coherente y participativa: La participación entre los distintos canales constituye el secreto para lograr los propósitos que se buscan de lograr incrementar los clientes dentro del sector bancario. Una de las formas factibles que hay para lograr dichos propósitos, es establecer vínculos más sólidos con los clientes o animarlos a usar otros medios para interactuar con la entidad. Uno de los primeros pasos a seguir con un cliente que ya no visita la entidad con tanta frecuencia, es mantener ese contacto, brindándoles una experiencia inusual por medio de variados medios de comunicación: Sucursales, teléfono, fax, correo electrónico, web y chat, de forma que puedan realizar las diversas transacciones en el instante y en el sitio que quieran. Desde que los vínculos con el cliente sean precisos y eficaces genera en el cliente un mayor grado de afianzamiento.

Cuando se presenta una venta relacional, los agentes requieren conocer todos los vínculos que se pueden dar en los distintos medios o canales disponibles en la entidad. Dentro de los primeros momentos de la venta, la entidad bancaria debe tener claro el hecho de no ofrecer al cliente el mismo producto/servicio en los diversos puntos de contacto. Cuando el cliente progresa en el procedimiento de compra, el agente debe estar en la capacidad de

continuar con la operación en cualquier fase donde se encuentre el cliente, sin tener en cuenta el medio que haya usado.

- Brindar una “puerta de entrada” seductora para el cliente: En el momento en que el cliente realiza la llamada al call center, la primera impresión que recibe es por medio del IVR (Respuesta Interactiva de Voz), por medio del cual se busca guiarlo a través de los servicios que brinda la entidad bancaria, y define la mejor forma de reducir el tráfico de llamadas que debe atender un agente, o también, los tiempos de espera para la atención. Este método está fundamentado en el reconocimiento de voz, la cual le indaga al cliente qué requiere, identifica las palabras clave en lenguaje natural y se incorpora a las normas de la entidad y las tácticas de ruteo, a través de este método se puede solucionar las llamadas de una forma más eficaz.
- Compaginar el servicio automatizado con el asistido por agentes: La compaginación de estas dos clases de servicio les posibilita a los clientes relacionarse con la entidad bancaria, y continuar con la atención personalizada que recibía directamente en la sucursal. Entre tanto un cliente busca información y realiza negociaciones on line, se le brinda la asistencia de un agente para que la interacción sea más simple para el cliente.
- Dirigir llamadas de forma más inteligente: Este método automatizado en los call center, no únicamente reconoce los clientes, sino que además señala las causas por las cuales llama, a través de la información suministrada por el IVR. Teniendo esos datos, se puede definir si la llamada se dirigirá al autoservicio o la encausarán al

agente con mayores conocimientos para solucionarla. Este direccionamiento de manera inteligente abarca el ruteo por habilidades y asegura que cada cliente se encause hacia un agente con las habilidades suficientes para solucionar su dificultad, es decir, a un individuo que hable su idioma y conteste sus inquietudes a cualquier nivel. Este sistema, les permite a las entidades bancarias fusionar las preferencias de atención según el valor del cliente. Por lo tanto, a los clientes privilegiados, que son los clientes más rentables para la entidad bancaria, se les brinda prioridad en la atención, por lo cual se pone en marcha el ruteo de acuerdo con las preponderancias que le posibilite a la entidad bancaria destacar las llamadas teniendo en cuenta los factores (fuera del valor del cliente) como por ejemplo canales disponibles, tiempos de espera, etc.

- Comenzar contactos proactivos: Con el fin de conseguir la mejor atención, las entidades bancarias deben instaurar contactos proactivos, por ejemplo, usar las predilecciones instauradas por los clientes (correo electrónico, teléfono, SMS) para realizar notificaciones, de manera aventajada. Estas comunicaciones ayudarán a mejorar la atención, ya que los clientes pueden conocer ciertas posiciones antes de sucedan, como, por ejemplo: Pueden maximizar una conveniencia financiera o reducir el efecto negativo que pudiera generarse.

La labor proactiva de contactos igualmente, actúa como tele marketing automatizado, ya que posibilita al call center producir operaciones de venta cruzada o cross-selling, el cual conlleva las medidas que tienen que ver con venta de productos o servicios complementarios, es decir, ofrecerle al cliente productos que tienen que ver con el producto o servicio en el que

esté interesado. Y el up-selling, el cual consiste en mostrarle al comprador productos similares al que ya escogió, buscando que este mecanismo le otorgue mayores beneficios con la compra del producto, lo que significa una mejor venta al inducir al comprador a adquirir un producto de un precio mayor. Con esta gestión, las entidades bancarias no únicamente comunican de manera proactiva a sus clientes nuevos productos y servicios o promociones especiales, sino que también buscan guiar a nuevos clientes.

- Utilizar los datos y fragmentación de clientes de forma más efectiva: Ya que muchos productos de las entidades bancarias son commodities susceptibles a la fuerte rivalidad en precios, algunas entidades bancarias aprovechan tácticas de cross-selling y up-selling cimentadas en el vínculo que instauran con sus clientes. Con este tipo de venta, los call center brindan a sus clientes estructuraciones, paquetes y precios proyectados concretamente para conquistar y complacer los requerimientos de cada cliente. Contando con toda la información del cliente, le puede producir a la entidad bancaria el deseo de dirigir sus esfuerzos hacia la rentabilidad producida por los clientes a lo largo de todo el ciclo de vida. A causa de que los agentes cuentan con toda la información correcta de todos los puntos de contacto, pueden producir vínculos bastante eficientes con los clientes. De igual manera, los clientes pueden relacionarse, cuando lo consideren pertinente, con un consultor que esté enterado de su historial y sus requerimientos.
- Usar marketing inbound para poder llegar a los clientes que estén fuera de la sucursal: La venta relacional no puede direccionarse solamente a la venta cara a cara, ya que

hoy en día los clientes buscan realizar las operaciones fuera de la entidad, por lo cual se puede usar técnicas de marketing inbound, con información del entorno, fundamentada en una visión que contenga de lleno al cliente. Por lo tanto, al cliente se le debe ofrecer productos o servicios personalizados en el momento en que visiten la página web, o realizan una llamada.

- Buscar que los perfiles demográficos sean los más óptimos con el fin de instaurar vínculos más personales con los clientes: Los bancos poseen datos demográficos que emplean para ejecutar operaciones de venta, y también, de todos los conocimientos que poseen de sus clientes y que usan para poner en marcha campañas de marketing personalizadas. Aunque las entidades bancarias con la información demográfica que tienen de los clientes, pueden realizar mucha más labor para optimizar el vínculo que poseen con éstos. Como sería el caso de encausar al cliente con un agente que tiene el mismo perfil demográfico. Se consigue un mejor vínculo con el cliente porque se puede interrelacionar con un agente que posee características en común con él, como por ejemplo el dialecto, la edad, el nivel de habilidades prácticas, etc.
- Generar un equipo de trabajo eficiente por medio de la virtualización del call center: Dentro de las piezas claves de la tecnología IP se encuentra la virtualización. Por lo tanto, muchos bancos están poniendo en marcha call center virtuales, que les posibilita uniformar a los agentes de distintas áreas geográficas, conformándolo en un equipo de trabajo eficiente. Sin tener en cuenta la posición, los agentes pueden ser

citados si se encuentran en disposición, buscando respaldar una atención más óptima y poder ser atendido por un experto, si se requiere.

Si un cliente requiere atención especializada, en lugar de reprimirlo brindándole una información incompleta, el agente de la manera más ágil lo direcciona al experto que posean en la sucursal, con el fin de que él maneje la conversación con el cliente, y quien es la persona que posee toda la información que necesita el cliente. Por lo tanto, el cliente no se verá reprimido, porque no tiene que volver a repetir la información suministrada al primer agente con el que trató, y además obtiene provechos que le produce el poder realizar distintas transacciones desde el mismo centro virtual.

- Desarrollar la realización de los procesos de negocio: Dentro de las diversas interacciones de venta en el sector bancario, necesitan de una multiplicidad de pasos: Diversas comunicaciones con el call center, con los distintos departamentos internos y de terceros. Este centro de contacto, se puede usar igualmente, para mecanizar y apresurar los distintos procedimientos de negocios que sustentan estas conexiones. Cuando se incorpora directamente la aplicación del software al call center, se vuelven más efectivos, de mayor capacidad y utilidad, todos aquellos procedimientos de la negociación.

A través de la utilización de esta aplicación, el banco minimiza el tiempo y empeño usados en labores como por ejemplo apertura de cuentas, expansión de créditos y admisión de créditos hipotecarios, mecanizando las distintas interacciones y comunicaciones que se requieren para concluir los procedimientos.

A causa de los grandes retos que tienen que enfrentar los call center en las entidades bancarias día a día, motivados por la enorme competencia que se presenta, la cual supedita a las entidades bancarias a competir arduamente por precios, y debido a la escasa fusión entre los canales, que reduce las probabilidades de llegar a mayores clientes. Por lo tanto, para poder salir adelante de esta situación, los bancos buscan poner en marcha centros de contacto más activo, que respalde una gran experiencia para el cliente en todos los canales, aumentan su fidelidad, fomentan la productividad y complacencia de los agentes de ventas y de servicio al cliente (Genesys, 2018)

## **5. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES DE BANCA PERSONAL QUE ATIENDE LA ENTIDAD**

En este capítulo se expone en primer una síntesis teórica sobre las necesidades y expectativas de los clientes, seguida de una información específica basada en los informes de la Asociación Bancara de Colombia (Asobancaria, 2017)

La satisfacción de intereses y expectativas es una condición necesaria para que los grupos de interés sean fieles a las empresas que les ofrecen productos y servicios; sin embargo, esas necesidades evolucionan, El empresario debe tener presente que se trata de personas, por lo que aspectos como la lealtad y el compromiso sólo se logran en la medida en que tenga en cuenta el aspecto psicológico de su comportamiento. Si bien en el momento de evaluar la viabilidad de un negocio no se conocen particularmente las necesidades psicológicas de unos clientes que aún no se han vinculado, existen estudios que, desde las áreas de humanidades, permiten saber cuáles serán en general esas necesidades y cómo debe prepararse el empresario para satisfacerlas.

Al abordar esta dimensión, Max-Neef et al plantean la necesidad de un cambio radical en la manera de entender el desarrollo, pues consideran que:

Ha llegado la hora de reclamar la ciudad para los ciudadanos, una ciudad en la que sus habitantes recuperen el control de su tiempo y de su espacio y que garantice la libertad individual y la responsabilidad social y ecológica. Las ideas que nos ofrece el Desarrollo a Escala Humana, nos permitirán articular una nueva visión que aborde los conflictos entre las diversas miradas y facilite el diálogo que lleve a la definición

colectiva del problema, de los objetivos y de las vías de transformación. (Desarrollo a escala humana. Opciones para el futuro, 2010, pág. 5)

Los autores plantean que los períodos de expansión acaban generando desequilibrios financieros y monetarios que derivan en respuestas estabilizadoras que generan elevados costos sociales, lo que induce a nuevos impulsos de expansión. Estos ciclos alternativo terminan generando frustraciones a las personas, las que deben resolverse mediante la adecuada satisfacción de las necesidades humanas y la generación de una creciente autodependencia.

Concretamente Max-Neef et al (2010) se interesan por asuntos como la pobreza, la que consideran que no debe medirse solamente con base en criterios estrictamente económicos, y en cambio sugieren que cualquier necesidad humana fundamental que no es adecuadamente satisfecha revela una pobreza humana. Así mismo señalan distintas patologías de la economía, como el desempleo, la deuda externa, la hiperinflación, el miedo, los eufemismos contenidos en los discursos de poder, así como la violencia, la marginación y el exilio. En resumen, lo que sugiere su reflexión es que:

1. Cualquier necesidad humana fundamental no satisfecha de manera adecuada produce una patología;
2. Hasta el momento, se han desarrollado tratamientos para combatir patologías colectivas individuales o de pequeños grupos;
3. Hoy en día, nos vemos enfrentados a una cantidad de patologías colectivas que aumenta de manera alarmante, para las cuales los tratamientos aplicados han resultado ineficaces;
4. Para una mejor comprensión de estas patologías colectivas es preciso establecer las necesarias transdisciplinariedades” (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 2010, pág. 20).

Los autores plantean una serie de satisfactores para cada necesidad, según se muestra en la Tabla 4. (Max-Neef, Elizalde, & Hopenhayn, 2010)

**Tabla 4. Matriz de necesidades y satisfactores**

Necesidades	Ser	Tener	Hacer	Estar
Subsistencia	Salud física y mental, equilibrio, solidaridad, humor, adaptabilidad	Alimentación, abrigo, trabajo	Alimentar, procrear, descansar, trabajar	Entorno vital, entorno social
Protección	Cuidado, adaptabilidad, autonomía, equilibrio, solidaridad	Sistemas de seguros, ahorro, seguridad social, sistemas de salud legislaciones, derechos, familia, trabajo	Cooperar, prevenir, planificar, cuidar, curar, defender	Entorno vital, entorno social, morada
Afecto	Autoestima, solidaridad, respeto, tolerancia, generosidad, receptividad, pasión, voluntad, sensualidad, humor	Amistades, parejas, familia, animales domésticos, plantas, jardines	Hacer el amor, acariciar, expresar emociones, compartir, cuidar, cultivar, apreciar	Privacidad, intimidad, hogar, espacios de encuentro
Entendimiento	Conciencia crítica, receptividad, curiosidad, asombro, disciplina, intuición, racionalidad	Literatura, maestros, método, políticas educacionales, políticas comunicacionales	Investigar, estudiar, experimentar, educar, analizar, meditar, interpretar	Ámbitos de interacción formativa: escuelas, universidades, academias, agrupaciones, comunidades, familia
Participación	Adaptabilidad receptividad, solidaridad disposición, convicción entrega, respeto, pasión humor	Derechos, responsabilidades, obligaciones, atribuciones, trabajo	Afiliarse, cooperar, proponer, compartir, discrepar, acatar, dialogar, acordar, opinar	Ámbitos de interacción participativa: partidos, asociaciones, iglesias, comunidades,

Necesidades	Ser	Tener	Hacer	Estar
Ocio	Curiosidad, receptividad, imaginación, despreocupación, humor, tranquilidad, sensualidad	Juegos, espectáculos, fiestas, calma	Divagar, abstraerse, soñar, añorar, fantasear, evocar, relajarse, divertirse, jugar	vecindarios, familias Privacidad, intimidad, espacios de encuentro, tiempo libre, ambientes, paisajes
Creación	Pasión, voluntad, intuición, imaginación, audacia, racionalidad, autonomía, inventiva, curiosidad	Habilidades, destrezas, método, trabajo	Trabajar, inventar, construir, idear, componer, diseñar, interpretar	Ámbitos de producción y retroalimentación: talleres, ateneos, agrupaciones, audiencias, espacios de expresión, libertad temporal
Identidad	Pertenencia, coherencia, diferenciación, autoestima, asertividad	Símbolos, lenguaje, hábitos, costumbres, grupos de referencia, sexualidad, valores, normas, roles, memoria histórica, trabajo	Comprometerse, integrarse, confrontarse, definirse, conocerse, reconocerse, actualizarse, crecer	Socio-ritmos, entornos de la cotidianidad, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas
Libertad	Autonomía, autoestima, voluntad, pasión, asertividad, apertura, determinación, audacia, rebeldía, tolerancia	Igualdad de derechos	Discrepar, optar, diferenciarse, arriesgar, conocerse, asumirse, desobedecer, meditar	Plasticidad espacio-temporal

Fuente: Max-Neef, et al (Desarrollo a escala humana. Opciones para el futuro, 2010, pág. 26)

Las empresas ya han entendido que a sus clientes actuales no solamente les interesan los precios de los productos y servicios, así como las especificaciones de aquello que reciben

a cambio de su dinero. Esta evolución ha llevado a que se realicen acciones que en su conjunto se designan como responsabilidad social empresarial.

En Colombia, el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial, citado por Feldman y Reficco (2015) identificó que la RSE debe ir más allá de acciones de carácter social; en cambio, las expectativas que las personas tienen de las empresas tienen diferentes niveles de importancia, como lo muestra la Figura 6.

**Figura 6. Expectativas sociales sobre las empresas.**



Fuente: Feldman y Reficco (2015)

Como se observa, la seguridad de los productos, el trato justo a los empleados, la protección del medio ambiente y otros temas que antes no eran tenidos en cuenta, en la actualidad determinan las decisiones de compra y la fidelidad de los clientes. Alfaro, Royett y Marrugo (2016) también estudiaron el tema, llegando a resumir las diferentes dimensiones de la responsabilidad social empresarial, como se muestra en la Tabla 5.

**Tabla 5. Propuestas de dimensiones concretas para la RSE**

Instituto Ethos de Empresas y Responsabilidad Social	European Baha'i Business Forum EBBF	Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI	Centro Empresarial de Inversión Social del Perú
1. Valores y transparencia	1. Empleados	1. Ética empresarial	1. Valores y ética
2. Público interno	2. Medio ambiente	2. Calidad de vida en el trabajo	2. Lugar de trabajo
3. Medio ambiente	3. Clientes	3. Preservación del medio ambiente	2. Medio ambiente
4. Clientes	4. Comunidad	4. Vinculación con la sociedad	4. Mercado
5. Comunidad	5. Socios inversionistas		5. Inversión social comunitaria
6. Gobierno y sociedad			6. Derechos humanos
7. Proveedores			

Fuente: Alfaro, Royett y Marrugo (2016)

Las empresas deben fijarse en estas dimensiones si desean mantenerse en el mercado; sin embargo, cada estrategia genera unos determinados costos. Además del costo, cada estrategia de marketing demanda incorporar diferentes tecnologías y diseñar procedimientos específicos. Si se establece como política el saludo a los clientes por su nombre propio, la empresa debe contar con una base de datos sistematizada que permita a sus empleados tener en el momento adecuado la información necesaria para cumplir con ese estándar, además de capacitar a todo el personal sobre la forma correcta de cumplir con esa política. Igual sucede si la estrategia de marketing relacional consiste en la creación de tarjetas de fidelización mediante las cuales los clientes pueden acumular puntos cada vez que realizan una compra. (AeRM, 2015)

Así por ejemplo, el CRM (en inglés Custom Research Management) es una de las herramientas que algunas empresas emplean en la actualidad cuando buscan establecer marketing relacional con sus clientes, dado que se trata de “una estrategia de marketing destinada a construir proactivamente un sesgo o preferencia en los consumidores por una determinada organización, lo cual suele resultar en unos mayores índices de retención de esos consumidores y en un rendimiento económico mayor” (AeRM, 2015, pág. 17). Esta estrategia emplea herramientas sistematizadas que le permiten a algunos establecimientos conocer qué compras hace cada uno de sus clientes, cada cuánto tiempo, los medios de pago que utiliza, su fecha de cumpleaños, el sector de la ciudad en donde realiza sus compras, y en general mucha información con base en la cual puede diseñar estrategias dirigidas a satisfacer de mejor manera las expectativas y necesidades de cada cliente.

Así como el CRM, la empresa tiene la opción de desarrollar estrategias para lograr la fidelización de los diferentes grupos de interés, de acuerdo con sus propios intereses y prioridades.

En el caso específico de los clientes del sector financiero, Asobancaria adelanta anualmente mediciones entre los clientes del sector financiero para establecer cuáles son sus expectativas de servicio, así como el nivel de satisfacción que perciben. De acuerdo con el informe correspondiente al año 2017, los clientes del sector financiero en Colombia esperan cada vez mejor calidad de servicio en aspectos como:

- Actualización del contenido de la página web de su banco
- Trabajo en las causas raíces que originan reclamos de los clientes

- Seguimiento diario al indicador de oportunidad en la resolución de reclamos
- Seguimiento a las quejas de servicio por actitud y asesoría
- Comités de servicios regionales
- Capacitación de servicio al equipo comercial
- Talleres de servicio al equipo de gerenciamiento
- Educación financiera para los clientes
- Mecanismos digitales para encuestas a clientes y monitoreo de canales
- Incremento del número de clientes encuestados
- Fortalecimiento de la cultura de atención, respeto y servicio a los consumidores financieros
- Sistemas de suministro de información rápida
- Tiempo límite en la atención de quejas, peticiones y reclamos
- Garantías de seguridad en la información
- Mecanismos para evitar fraudes electrónicos
- Prevención de pérdida de la información
- Respuesta rápida a las solicitudes de crédito

- Mínimo número de personas que intervienen en una llamada para resolución de quejas
- Identificación biométrica cuando se acude a las oficinas físicas de las entidades.

(Asobancaria, 2017)

Además de los grupos de interés mencionados por Castillo (2010), también están los proveedores; de acuerdo con Méndez y Peralta (2014), éstos son también una base fundamental para la operación de cualquier empresa, independientemente de que se dedique a la minería, la industria o los servicios. Los proveedores también necesitan que la empresa obviamente cumpla sus compromisos económicos, además de que reciba los pedidos o suministros que la empresa le haya requerido o contratado, que le haga retroalimentación sobre las cosas que se pueden mejorar para que la relación comercial sea cada vez más fluida, que le reconozca sus aciertos y que le dé crédito a su condición de proveedor, que puede ser importante en el cumplimiento de sus propias metas empresariales.

En un mercado en el que las tasas de interés que ofrecen los bancos son muy similares y en donde los clientes valoran cada vez más la calidad del servicio que reciben, el Centro de Servicios de Scotiabank está llamado a convertirse en medio a través del cual esta entidad tiene la oportunidad de generar una diferenciación que requiere una inversión comparativamente más baja a la que implica la creación de una oficina física, con la ventaja adicional de evitarle a los clientes el desplazamiento desde sus residencias o sitios de trabajo. Un modelo de expansión basado en el Centro de Servicios podría permitirle a la entidad el acceso a clientes que actualmente utilizan los servicios de otros bancos, y que, de acuerdo con el informe de la misma Asociación Bancaria (2017), tienen motivos para estar

insatisfechos, por lo que constituyen una oportunidad para que un nuevo actor, que puede ser Scotiabank si así lo decide.

La tecnología disponible en la actualidad le puede permitir a esta entidad el diseño de estrategias por medio de las cuales se les ofrezca a los clientes actuales nuevos servicios, de acuerdo con sus necesidades de crédito y de gestión eficaz de su dinero para inversiones y gastos, así como la vinculación de nuevos clientes. Ya sea que se trate de empleados, empresarios, pensionados, amas de casa, etc., además de dinero, los clientes de las entidades financieras buscan el mejor servicio que sea posible. Cada uno de estos tipos de clientes, sin embargo, tienen necesidades diferenciables en materia de crédito, como quiera que una persona que está empezando a construir su familia necesita más recursos que otra que ya se pensionó y que quiere descansar; a su vez, un empresario requiere el dinero para propósitos diferentes a la compra de vivienda o el consumo. Mediante la tecnología se podrían crear dentro del Centro de Servicios, por ejemplo, grupos de asesores especializados en cada uno de estos tipos clientes, de manera que estén en capacidad de ofrecerle tanto la calidad de servicio que es común a todos, como el tipo de productos financieros que se acoplen a sus necesidades individuales, de acuerdo con su perfil socioeconómico.

Este tipo de estrategias requiere, en primer lugar, la decisión a nivel estratégico dentro del banco; una vez adoptada la decisión de aprovechar esta ventaja, lo que sigue es la planeación de un proyecto que permita el cumplimiento de ese objetivo. Dicho proyecto debe incluir aspectos como software para la gestión inteligente de las llamadas entrantes, de manera que se canalicen hacia los asesores especializados de acuerdo con el perfil del cliente que se está comunicando, y la capacitación de los gestores que atienden esas llamadas para

que ofrezcan soluciones apropiadas al perfil de cada cliente. Así mismo se pueden generar llamadas salientes para ofrecer productos complementarios del banco, como compra de cartera, financiación de capital de trabajo, crédito de consumo, al igual que otros productos como seguros, pago de impuestos, pago de servicios públicos y otras necesidades que requieren los clientes, y que alguien les está suministrando en este momento, o que implica una oportunidad de atraerlos mediante un servicio realmente diferenciable.

## 6. CONCLUSIONES

Frente al primer objetivo del trabajo, se puede concluir que los procesos de Banca Personal que ejecuta el Centro de Servicios Globales de Scotiabank en Bogotá están orientados a múltiples del hemisferio occidental en donde se habla idioma español, desde Canadá hasta Chile, y que gestionan productos de banca personal, banca comercial y pequeños negocios, tanto a nivel local como internacional. El perfil de los clientes hace que cuenten con diferentes productos financieros del Banco, para lo cual requieren el soporte del Centro de Servicios.

El Centro de Servicios tiene diseñados las secuencias de atención relacionadas con los diferentes trámites que los clientes demandan cuando se comunican, por lo que los agentes deben acogerse a esas secuencias, las cuales están coordinadas con el soporte tecnológico correspondiente. Así mismo se concluye que el proceso es controlado por medio de indicadores que permiten evaluar el desempeño en aspectos como la oportunidad en contestar las llamadas, la auditoría a las grabaciones para verificar la calidad de la atención, la lealtad de los clientes de acuerdo con las encuestas de satisfacción, así como el gasto que genera la disponibilidad de este servicio.

En relación con el segundo objetivo del trabajo, las propuestas teóricas aplicables a la gestión de este Centro de Servicios, se encontró que existe una tendencia de los clientes a buscar interactuar con las entidades financieras a través de medios electrónicos y evitar la interacción telefónica o presencial; estas herramientas electrónicas incluyen el sitio web transaccional, el chat on line y las aplicaciones móviles. Teniendo en cuenta que la

competencia entre las entidades financieras es cada vez más intensa, Scotiabank debe fortalecer ese tipo de herramientas, al mismo tiempo que debe especializar su Centro de Servicios Globales en la atención de clientes reacios a los medios electrónicos y a determinados trámites que puedan requerir procesos diseñados de manera exclusiva para todos los usuarios a través de ese canal.

Adicionalmente, los referentes teóricos muestran que el Centro de Servicios también puede encargarse de la gestión de llamadas salientes a través de las cuales se ofrezcan nuevos servicios a los clientes actuales, así como se busque la vinculación de nuevos clientes, a través de programas de compra de cartera y atención en países que pueden hacer parte de su estructura internacional, lo que diferencia a Scotiabank de bancos locales que no cuentan con ese respaldo. En la práctica, un call center puede constituirse en una oficina más, sin necesidad de las inversiones propias de una sucursal bancaria física.

Teniendo en cuenta la responsabilidad que implica gestionar productos financieros sin que el cliente pueda tener contacto físico o visual con los agentes que lo atienden, existen al menos dos aspectos claves a considerar, como son la capacitación y la seguridad; los agentes deben dominar perfectamente la legislación del país en donde reside el cliente al que están atendiendo, además de que la entidad debe contar con las medidas tecnológicas que le brinden al cliente la seguridad de que sus recursos económicos son gestionados de la forma que él espera que suceda, sin desviarse a otros destinos o sin generarles costos o demoras indebidos. Una habilidad adicional que requieren estos funcionarios es la de manejar clientes que presentan quejas o están molestos por inconvenientes que pueden haber tenido con la entidad; para cumplir con este requerimiento, los procesos de entrenamiento deben estar

diseñados de forma que los agentes sepan con precisión las técnicas y los procedimientos que se deben seguir en caso de que enfrenten ese tipo de situaciones, no solamente siguiendo su propio criterio sino haciéndolo de la manera prevista por las políticas de servicio de la entidad.

Estos hallazgos concuerdan con las propuestas teóricas de Salazar et al (2017) sobre las habilidades individuales, así como las recomendaciones de Ortiz et al (2015) para la interacción efectiva y de Monsalve y Hernández sobre la diferenciación de diversos tipos de clientes o de Suárez (2015) en lo relacionado con las normas básicas de atención de clientes, entre otros autores.

De acuerdo con los antecedentes estudiados, uno de los inconvenientes de este tipo de call centers es la alta rotación de personal, lo que conduce a que se pierda la experiencia y el conocimiento del negocio que adquieren los agentes; esto debe ser contrarrestado con estrategias de promoción y motivación que generen fidelidad con la marca, así como con actividades que permitan mitigar el estrés que se acumula por el permanente enfrentamiento con clientes.

En relación con el tercer objetivo, el análisis de las necesidades y expectativas de los clientes de Banca Personal atendidos por la entidad, los informes de Asobancaria (2017) y los principios de marketing relacional hacen recomendable que el Centro de Servicios desarrolle un mecanismo que le permita a los agentes conocer las características del cliente desde el momento en que ingresa su llamada, no solo por los productos con que cuenta, sino por factores individuales derivados de aplicaciones de CRM (AeRM, 2015).

Así mismo, se concluye que los estudios sobre este tipo de clientes indican que las entidades del sector bancario deben fortalecer aspectos como la actualización del contenido de sus páginas web, la solución radical de las causas de insatisfacción expresadas por los clientes, la efectividad y oportunidad en la solución de reclamos y quejas y la especial atención a las quejas por actitud y asesoría de los agentes. Así mismo existen otras posibilidades de gestión en temas como la educación financiera dirigida a los clientes, la ampliación de las muestras empleadas para evaluar la satisfacción, la publicidad de las normas de seguridad de la información, la reducción de agentes que intervienen en la solución de los requerimientos de los clientes y la identificación biométrica.

Estas conclusiones permiten dar como cumplido el objetivo general de análisis de propuestas para fortalecer el marco procedimental para la gestión de los procesos de Banca Personal del Centro de Servicios Globales de Scotiabank en Bogotá.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AeRM, A. E. (2015). *CRM - Tecnología. Definición de términos*. Madrid: AeRM.
- Alfaro, A., Royett, J., & Marrugo, E. (2016). Caracterización de las dimensiones de la responsabilidad social corporativa en la empresa hotelera Almirante Cartagena. *Saber, ciencia y libertad, 11*, 121-132.
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). *Constitución Política de Colombia 1991*. Bogotá: Imprenta Nacional. Obtenido de Constitución Política de Colombia 1991.
- Asobancaria. (2017). *Comentarios de Asobancaria sobre el informe "Capacidades financieras en Colombia", del Banco Mundial*. Bogotá: Asobancaria.
- Astudillo, A. (2013). *El lenguaje comercial de un ejecutivo de telemarketing en una entidad financiera*. Bogotá: Universidad Uniminuto.
- Briñón, M. (2015). *Call center como estrategia competitiva de las agencias de viaje*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Bustos, Á., López, R., & Cano, A. (2017). Estudio comparativo de dos campos de evaluación, fundamentado en el servicio y la equidad de marca. *Libre empresa, 39-68*.
- Cárdenas, J., Márquez, P., Orjuela, J., & Rodríguez, A. (2015). *El liderazgo en el manejo del estrés laboral y la rotación de personal en empresas de call center en Bogotá*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.

- Castillo, J. (2010). *Propuesta de un plan eco-eficiencia de procesos y de la cadena de valor como estrategia de responsabilidad social en Assenda S. A. - Una empresa Carvajal*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Castro, E., & Serna, H. (2016). Calidad del empleo en organizaciones de servicios de contact-center en Manizales, Colombia. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 205-219.
- Centeno, J., Chala, K., Chávez, R., & Zúñiga, L. (2018). *Plan de negocios para la creación de un call center de cobranzas enfocado en desarrollar una cultura organizacional que reduzca los altos índices de rotación maximizando los niveles de productividad*. Lima. Perú: Universidad ESAM.
- Chion, M. (1998). *Le son*. París: Éditions Nathan.
- Deloitte. (2008). *Encuesta Global de Servicios Compartidos. Situación de los centros en Latinoamérica y Argentina*. Buenos Aires.
- Feldman, P., & Reficco, E. (2015). Impacto de la responsabilidad social empresarial en el comportamiento de compra y disposición a pagar de consumidores bogotanos. *Estudios Gerenciales*, 31, 373-382.
- Genesys. (2018). *Guía de estrategias de la industria Estrategias de servicio al cliente para el sector de la banca minorista. América Latina*. Obtenido de <https://genbin.genesys.com/old/resources/brochures/customer-service-strategies-for-the-retail-banking-industry-strategy-guide-latin-america.pdf>.

- Gómez, C. (2018). *Tratamiento de las quejas y reclamaciones de clientes de servicios financieros*. Madrid: ADGN0210.
- González, A. (2014). *Análisis de las estrategias usadas por los servicios de tercerización de procesos de negocios (call center) en Colombia de frente a la fidelización de los clientes*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- González, F. (2005). *Psicología de la personalidad*. La Habana: Editora del Consejo Nacional de Universidades.
- González, V. (2010). *Psicología para educadores*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Guillén, L. (2005). *Algunas consideraciones acerca de los elementos que favorecen una comunicación eficiente en el profesional de la educación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Guillén, L. (2005). *Algunas consideraciones acerca de los elementos que favorecen una comunicación eficiente en el profesional de la educación*. La Habana: Editorial Pueblo y Educación.
- Kearney, A. (2004). *Success Through Shared Services*. Obtenido de Oneadvanced: [https://www.oneadvanced.com/globalassets/resources/advanced\\_whitepaper\\_shared\\_services\\_public\\_sector\\_web.pdf](https://www.oneadvanced.com/globalassets/resources/advanced_whitepaper_shared_services_public_sector_web.pdf)
- Ley 964. (2005). *Congreso de la República*. Bogotá: Por la cual se dictan normas generales y se señalan en ellas los objetivos y criterios a los cuales debe sujetarse el Gobierno Nacional.

- Martínez, R. (2012). *Productos financieros básicos y su cálculo*. Madrid: ECU.
- Max-Neef, M., Elizalde, A., & Hopenhayn, M. (2010). *Desarrollo a escala humana. Opciones para el futuro*. Santiago de Chile: Biblioteca CF+S.
- Méndez, J., & Peralta, D. (2014). Reflexiones respecto a la responsabilidad social empresarial y la creación de valor económico desde la perspectiva de los proveedores. *Cuadernos de Contabilidad*, 15-38.
- Ministerio de Educación. (2015). *Centros de Servicios Compartidos*. Bogotá: MEN.
- Monsalve, C., & Hernández, S. (2015). Gestión de la calidad del servicio en la hotelería como elemento clave en el desarrollo de destinos turísticos sostenibles: caso Bucaramanga. *Revista EAN*, 160-173.
- Morales, L., & Medina, E. (2015). Aplicación del modelo Servperf en los centros de atención Telcel, Hermosillo: una medición de la calidad en el servicio. *Contaduría y administración*, 229-260.
- Naranjo, J. (2006). *El liderazgo en la gestión del conocimiento*. Manizales: Universidad de Manizales.
- OAG. (2015). *Low cost – every little helps....* Obtenido de OAG: <https://www.oag.com/blog/low-cost-every-little-helps>
- Ong, W. (1987). *Oralidad y escritura. Tecnologías de la palabra*. México: FCE.

- Ortiz, L., Michel, J., & Segovia, M. (2015). *Competencia Comunicativa: Habilidades para la interacción del profesional del siglo XXI*. Buenos Aires: Grupo Editorial Patria.
- Rojas, D. A. (2008). La implementación de los principios de supervisión bancaria del comité de Basilea en la República de Colombia. *Revista Maestría de Derecho Económico*, 4, 11-61.
- Salazar, M., Hernández, M., Vargas, J., Guadalupe, M., & Hernández, J. (2017). Impacto del coaching socioformativo como estrategia de formación integral en la industria del alojamiento en México. *Revista interamericana de ambiente y turismo*, 144-156.
- Scotiabank. (2018). *Operating Performance Commitments*. Bogotá: Scotiabank.
- Sedano, A. (2017). El poder de servir. Condiciones y virtudes que requiere el servicio. *Colloquia, Academic Journal of Culture and Thought*, 125-135.
- Suárez, A. (2015). Lengua escrita y atención al cliente. *Revista de investigación lingüística*, 18, 129-162.
- Superfinanciera. (2016b). *Evolución de las tarifas de los servicios financieros*. Bogotá: Superintendencia Financiera.
- Valdez, A., Miranda, C., Schlesinger, P., Chiozza, J., Miranda, C., & Grela, A. (2018). Calidad de servicio en redes de telecomunicaciones. *Extensionismo, Innovación y Transferencia Tecnológica*, 278-293.

- Valverde, V., & Duilio, W. (2018). *Uso de las Tic's de los clientes en las principales entidades financieras de Arequipa (Confianza, Compartamos, Mi Banco) y su influencia en la competitividad*. Lima Perú: Universidad Santo Tomás de Aquino.
- Vargas, M., & Aldan, L. (2015). *Calidad y servicio: conceptos y herramientas*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Velar, J. (2006). *La oralidad entre otras formas de comunicación*. México: Departamento de Educación y Comunicación. UAM Xochimilco.
- Villegas, L., & Patiño, J. (2017). Propuesta metodológica para la gestión del cliente-idealización-caso de estudio banco eje cafetero Colombia. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 69-87.

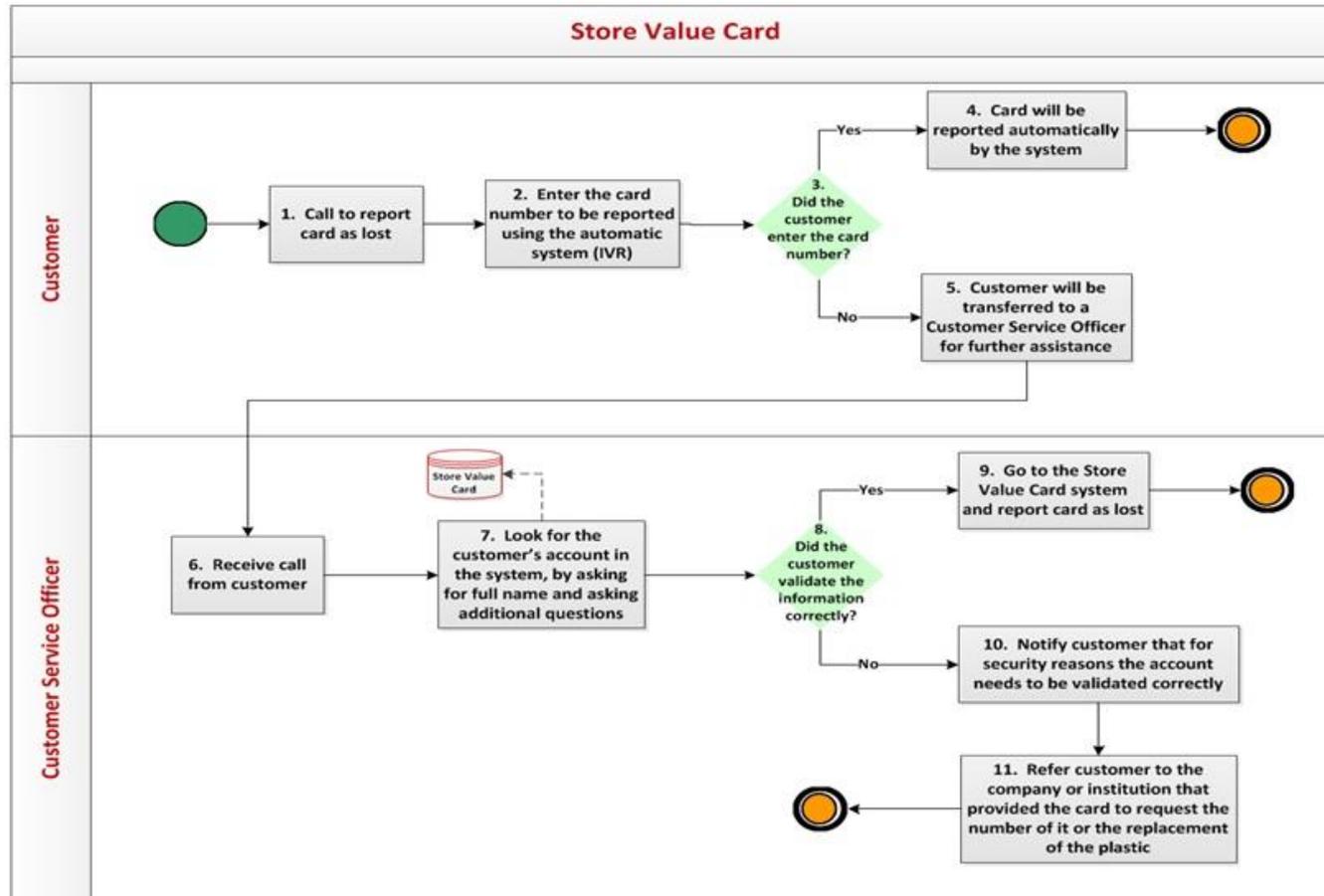
## ANEXO

Secuencias de atención de otros procesos de atención del Centro de Servicios Globales, en su idioma original.

Como se observa, se presenta de manera separada al cliente y al agente que lo atiende; el cliente llama para reportar que su tarjeta se ha perdido, ingresa el número de tarjeta usando el sistema automático, que valida la información. Se presentan dos opciones: en la primera la tarjeta será reportada de manera automática y en la segunda la llamada es transferida al agente del centro de servicios, para atención adicional.

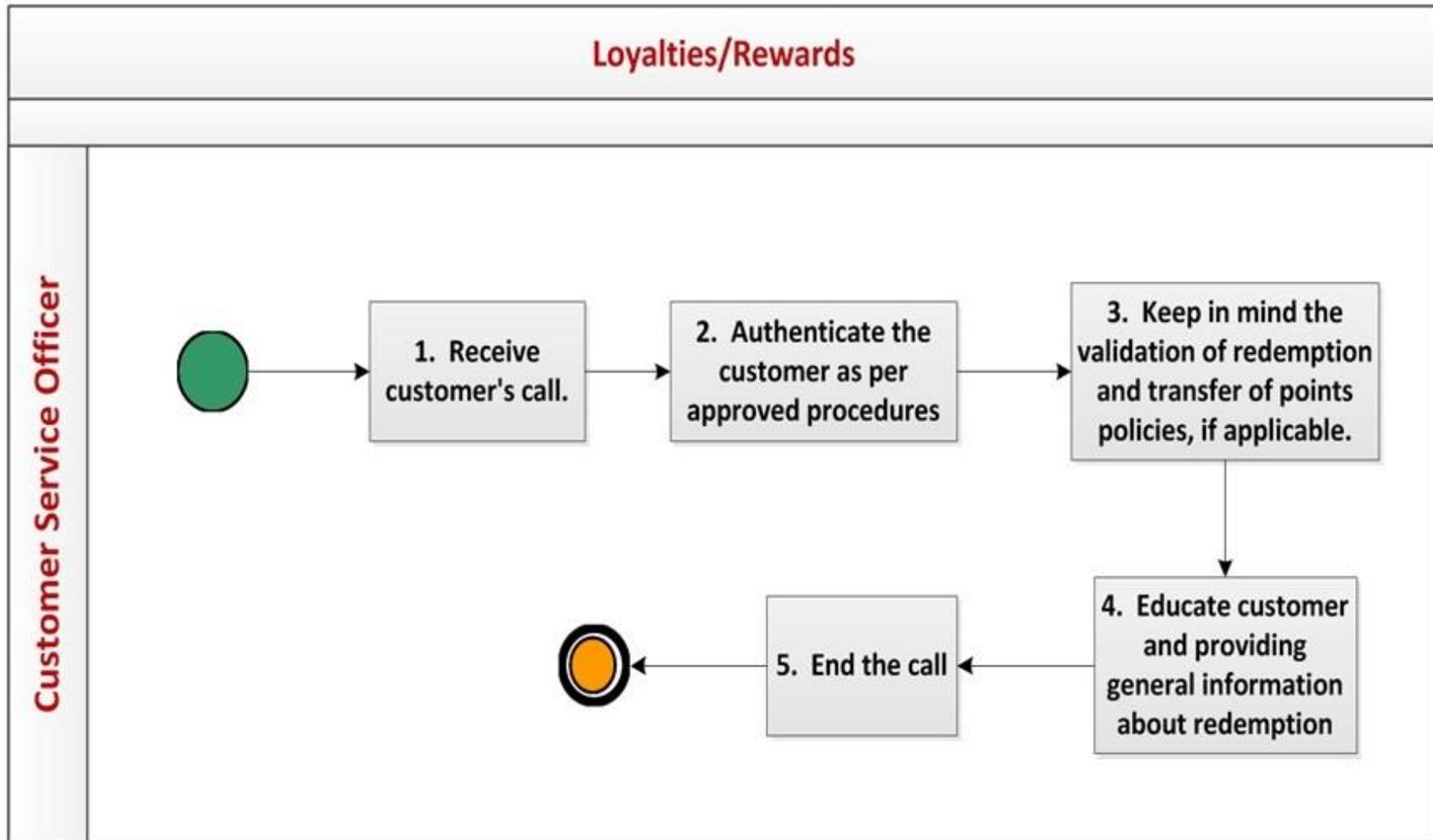
En este segundo caso, el agente ingresa al sistema y revisa la cuenta del cliente a través del nombre completo y mediante preguntas adicionales; si el cliente valida la información de forma correcta, el agente va a la opción de validación de valores cargados y reporta que la tarjeta se perdió. Si el cliente no valida correctamente la información, notifica al cliente que las razones de seguridad por las que la cuenta necesita validarse correctamente y refiere al cliente a la empresa o institución que le suministró la tarjeta para que le solicite su número o le reemplace el plástico.

Figura 7. Confirmación de valores cargados por lo establecimientos comerciales



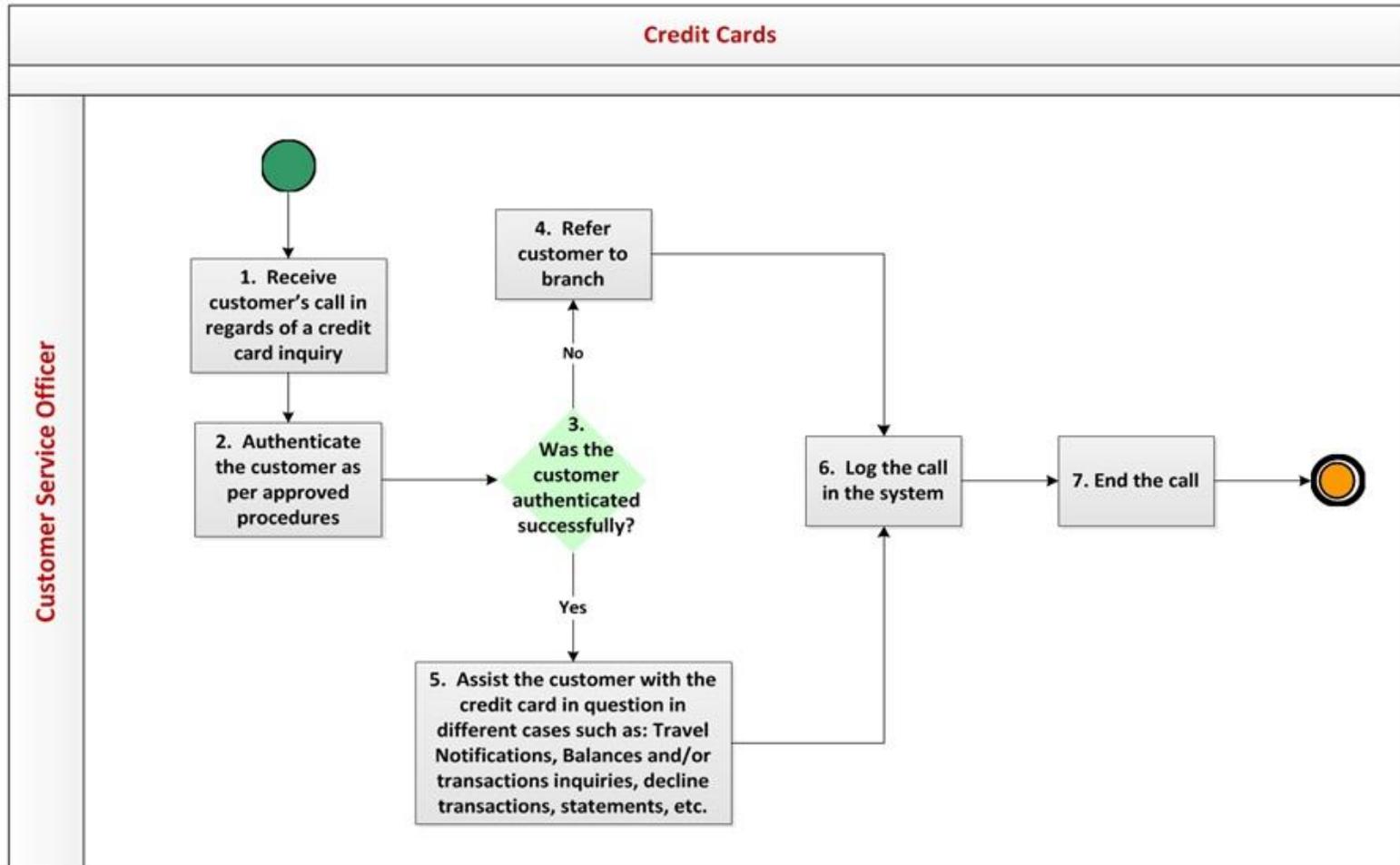
Fuente: Scotiabank (2018)

Figura 8. Información general sobre programas de fidelización y recompensas



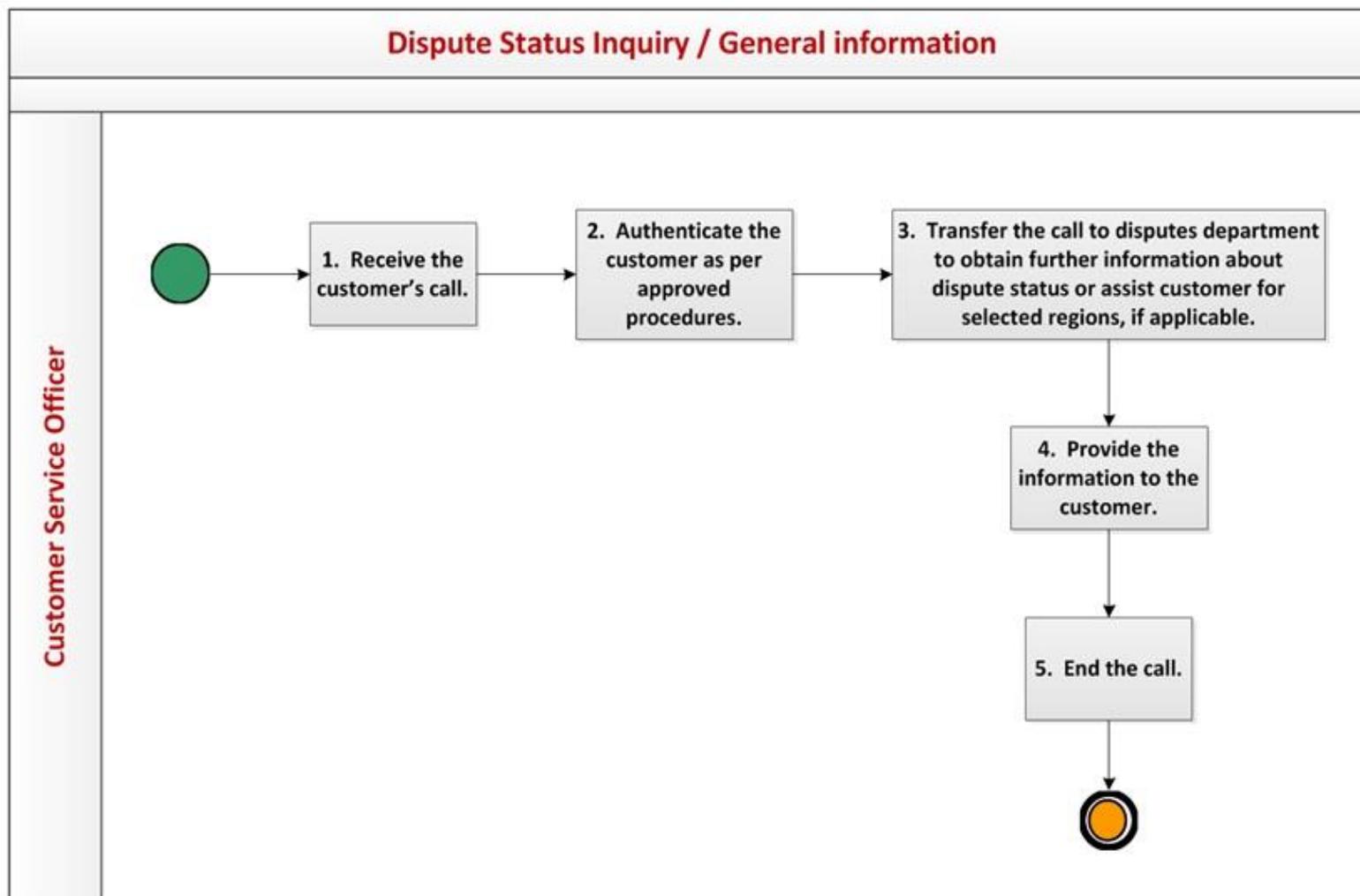
Fuente: Scotiabank (2018)

Figura 9. Solicitud de tarjetas de crédito



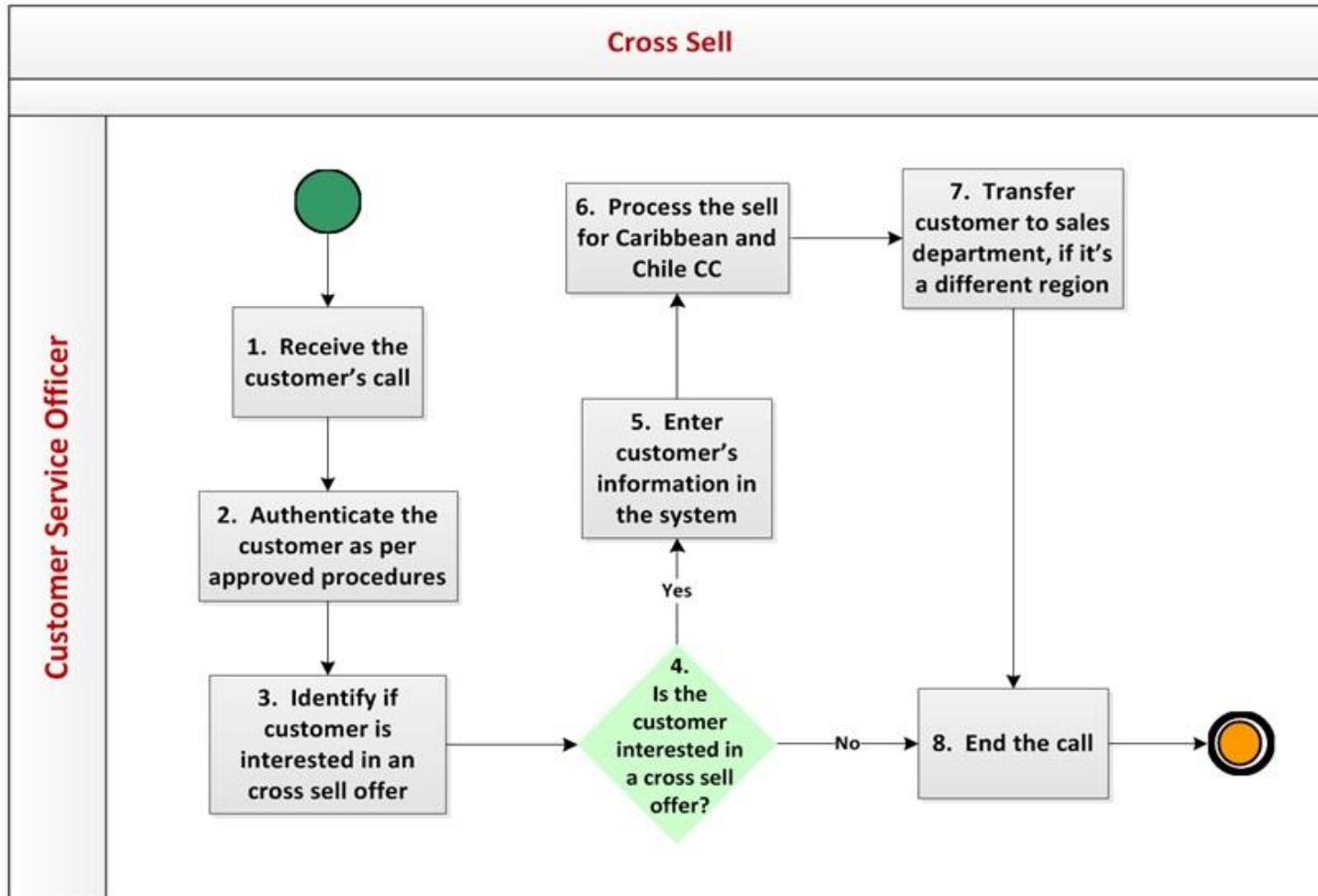
Fuente: Scotiabank (2018)

Figura 10. Consulta de estado de un reclamo previamente presentado



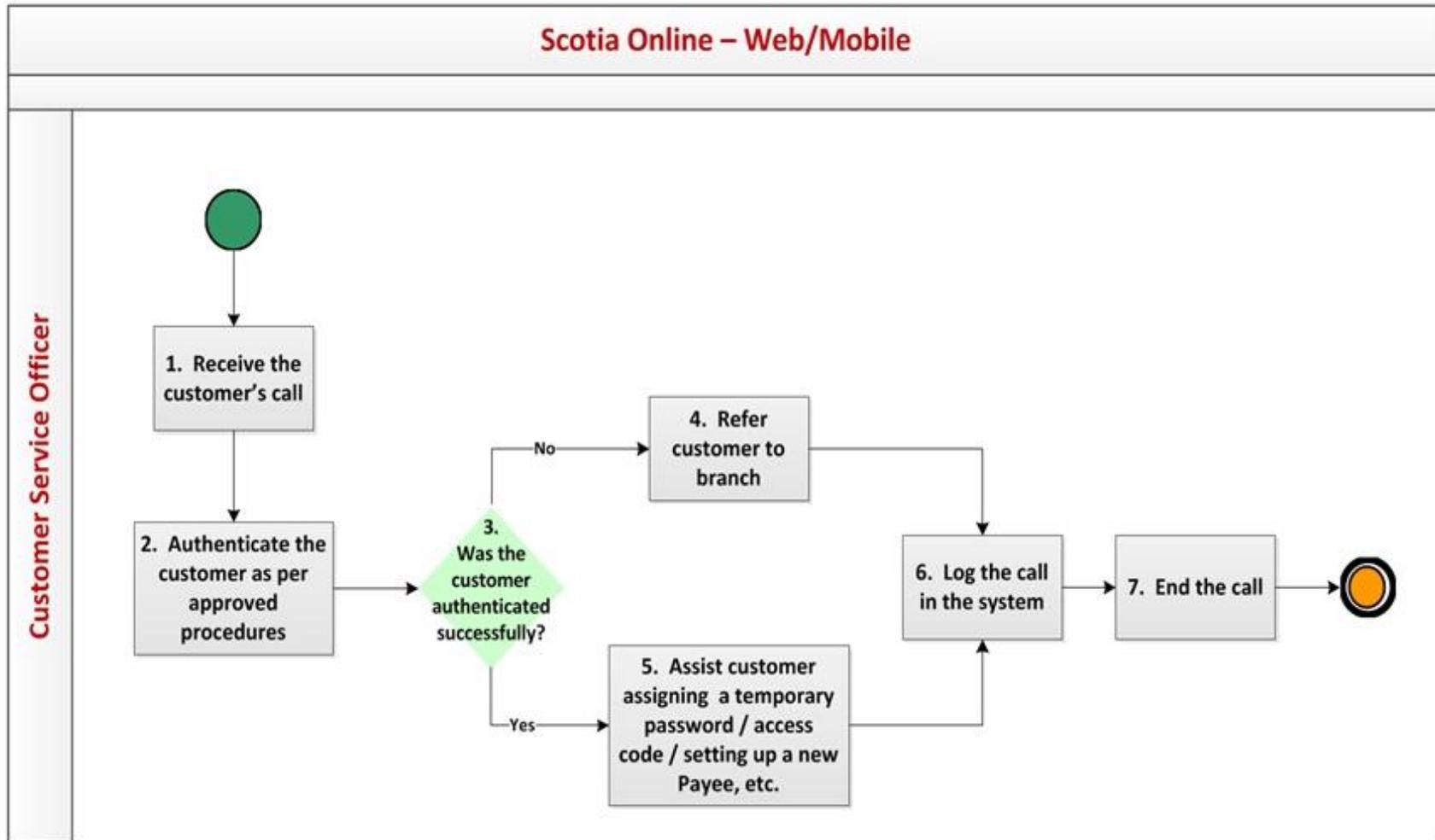
Fuente: Scotiabank (2018)

Figura 11. Venta cruzada entre diferentes productos del banco



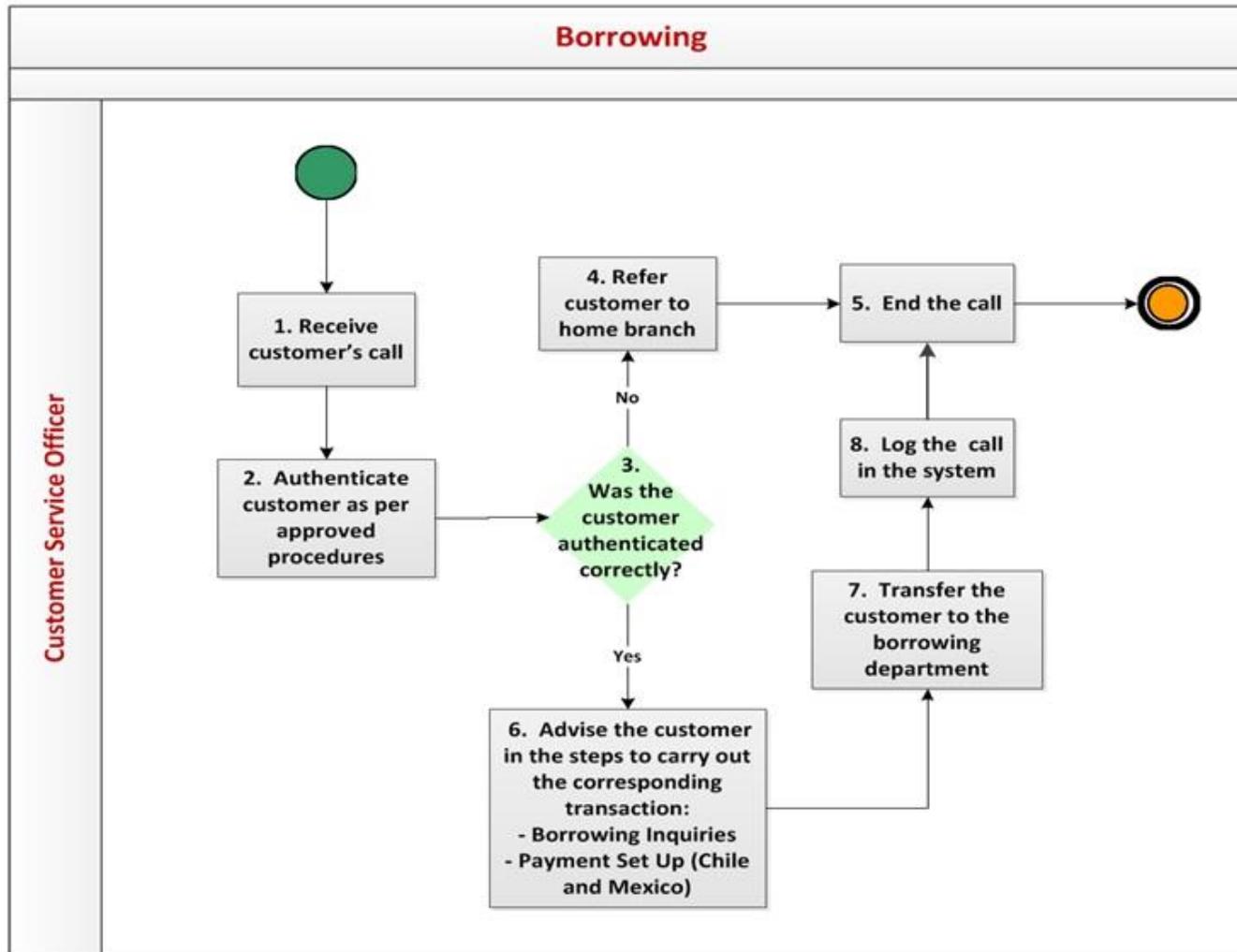
Fuente: Scotiabank (2018)

Figura 12. Transacciones realizadas vía online en América Central y Chile



Fuente: Scotiabank (2018)

Figura 13. Solicitudes de préstamo



Fuente: Scotiabank (2018)