

DEDICATORIA

Cómo cada uno de los logros en mi vida, este también es dedicado a vos, madre. Mi apoyo incondicional, mi modelo a seguir, la madre perfecta. No hay duda alguna que cada uno de mis éxitos te los debo a vos y a todo tu esfuerzo por vernos como personas de bien, preparados, triunfantes y llenos de la gracia de Dios.

AGRADECIMIENTO

A Dios principalmente, por darme la bendición de tener una vida plena y feliz rodeada de tantos seres maravillosos. Por permitirme tener una educación superior y por darle la fuerza a mi madre para apoyarme en todo el camino. Por guiarme e iluminar mi camino hasta la culminación de esta etapa de mi vida.

A mi madre y mi hermana, por ser mis mayores ejemplos y guías. Por no dejarme sola y sobre todo por no dejarme caer en momentos de debilidad.

A mi esposo por su apoyo y aliento en todo el camino. Por su comprensión y sus tantas noches de compañía para darme el ánimo que necesitaba en los momentos precisos.

A mi asesor metodológico, el Dr. Tulio Bueso, por ser una persona tan paciente y comprensiva. Por no permitirme tirar la toalla en momentos de ansiedad y angustia. Y por ser un gran mentor y consejero.

A mi familia y amigos por sus palabras de orgullo y buenos deseos.

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1. INTRODUCCIÓN	1
1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA	4
1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	4
1.4. OBJETIVO DEL PROYECTO	5
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
1.5. JUSTIFICACIÓN	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	7
2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	7
2.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	12
2.1.3. ANÁLISIS INTERNO	15
2.2. TEORÍAS	33
2.2.1. TEORÍAS DE SUSTENTO	33
2.2.2. CONCEPTUALIZACIÓN	40
CAPITULO III. METODOLOGÍA	42
3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA	42
3.1.1. LA MATRIZ METODOLÓGICA	42
3.1.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	44
3.1.3. HIPOTESIS	46
3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS	46
3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	47
3.3.1. POBLACIÓN	48

3.3.2. MUESTRA	48
3.3.3. UNIDADES DE ANÁLISIS	48
3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA	48
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS	48
3.4.1. INSTRUMENTOS	49
3.4.2. TÉCNICAS	49
3.4.3. PROCEDIMIENTOS	49
3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN	49
3.5.1. FUENTES PRIMARIAS	50
3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS	50
3.6. LIMITANTES DEL ESTUDIO	50
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	51
4.1. COMPARACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y EL CUESTIONARIO	51
4.1.1 PROCEDIMIENTO	51
4.1.2 RESULTADOS DE EVALUACIONES	55
4.1.3 HALLAZGOS	61
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	63
5.1. CONCLUSIONES	63
5.2. RECOMENDACIONES	64
CAPITULO VI. APLICABILIDAD	65
6.1. INTRODUCCIÓN	65
6.2. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN	65
BIBLIOGRAFÍA	7
ANEXO 1. APLICACIÓN PARA TRABAJAR EN CALL CENTER	74
ANEXO 2. RESULTADOS DE EVALUACIONES INDIVIDUALES	75
ANEXO 3. CANALES EN LÍNEA DE BANPAIS HONDURAS	76
ANEXO 4. BALANCE GENERAL DE CONSOLIDACIÓN BANPAIS	77

ANEXO 5. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA BANPAIS	78
ANEXO 6. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DE BANPAIS	79
ANEXO 7. DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS BANPAIS 2017	80

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estructura en cantidad de Plazas	19
Tabla 2. Resumen general del total de plazas internas	20
Tabla 3. Matriz metodológica	43
Tabla 4. Descripción de Parametros a Evaluar	52
Tabla 5. Detalles de diagrama de Gantt con propuesta de tiempo y frecuencia	71
Tabla 6. Detalles de diagrama de Gantt calendarización de control y cierre	72
Tabla 7. Listado para capacitaciones TMK: temas relacionados con la empresa	74
Tabla 8. Listado para capacitaciones TMK: temas de desarrollo personal y profesional	75

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Generación de empleo desde los Call Centers	2
Figura 2. Crecimiento del Telemarketing a nivel mundial.	3
Figura 3. Economía de Honduras	8
Figura 4. Comercio de Honduras	9
Figura 5. Socio-Demografía de Honduras	10
Figura 6: Línea de tiempo del Marketing	12
Figura 7: Cantidad de empleos generados en CA por Call Centers	15
Figura 8. Ejemplos de los servicios que presta Banco del País	16
Figura 9. Universidades con las que Banpais tiene alianzas	17
Figura 10. Campañas actuales en Banpais manejadas por Telemarketing	18
Figura 11. Espacio Físico Televentas –Bp Card Comercial	19
Figura 12. Sucursales de Banpais en Honduras	24
Figura 13. Organigrama general de Banpais	26
Figura 14. Organigrama del área de Telemarketing de Banpais	27
Figura 15. Competencias organizacionales de Banpais.	28
Figura 16. Política Ambiental y Social Grupo Financiero del País.	29
Figura 17. Junta directiva para el periodo 2016-2018 de Banpais.	31
Figura 18. Análisis FODA Telemarketing Banpais	32
Figura 19. Protocolo de la escalera de la retroalimentación	38
Figura 20. Variables independientes y variable dependiente	44
Figura 21. Esquema Metodológico	47
Figura 22. Nivel de asertividad de agentes TMK Banpais	53
Figura 23. Nivel de empatía de agentes TMK Banpais	54
Figura 24. Nivel de lenguaje de agentes TMK Banpais	55
Figura 25. Nivel de “saber preguntar” de agentes TMK Banpais	56
Figura 26. Nivel de escucha activa de agentes TMK Banpais	57

Figura 27. Nivel de confirmación de venta de agentes TMK Banpais	58
Figura 28. Nivel de cierre de venta de agentes TMK Banpais	59
Figura 29. Nivel de uso de sistemas de agentes TMK Banpais	60
Figura 30. Plan de evaluación de llamadas TMK Banpais	70
Figura 31. Rúbrica de evaluaciones individuales	73
Figura 32. Calendarización de capacitaciones Telemarketing	76

I. CAPITULO. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.INTRODUCCIÓN

El Telemarketing es una estrategia de mercadeo que utiliza herramientas de comunicación para llegar a los usuarios de una empresa y vender productos o beneficios ahorrando así las barreras de comunicación y muchos costos del marketing directo personal.

En la actualidad hay una amplia cantidad de empresas que están utilizando el telemarketing como parte de su plan de ventas y fidelización de los clientes. Es por esto la importancia de contar con personal capacitado para transmitir un mensaje y llegar a los clientes de manera efectiva. De la calidad de una llamada telefónica puede depender en su totalidad la relación de un cliente con una empresa.

Con base en observaciones realizada en el área de telemarketing, se realizó un plan de control de calidad y capacitaciones para proveer a los agentes de esta área con las herramientas necesarias para brindar una llamada de calidad basándose en una serie de lineamientos enfocados en el servicio al cliente. Así mismo, se creó un plan de capacitación para asignar a una persona cuya responsabilidad sea escuchar y evaluar la calidad de estas llamadas. En base a una rúbrica de control de calidad, esta persona se encargará de proveer retroalimentación a los agentes para la continua mejora de sus llamadas.

1.2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

El concepto de comercializar parte de una simple preocupación por vender, y obtener utilidades.

El concepto de mercadeo ha ido modificándose de una orientación masiva, a lo que se ha dado en llamar mercadeo uno a uno (one-to-one). El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y

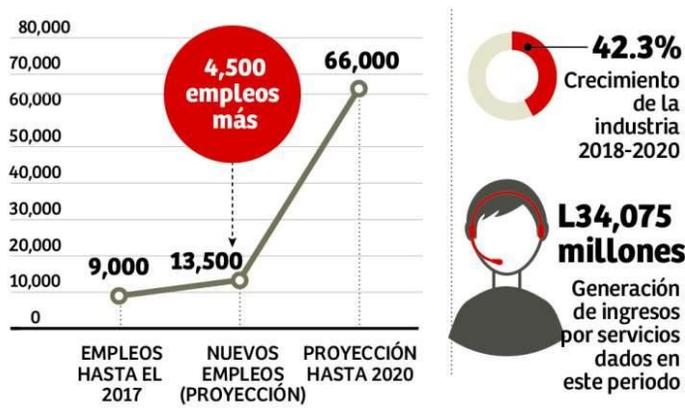
cambia, se modifica constantemente. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al mismo tiempo en todos los países, o regiones del mundo.

En la actualidad, existen muchas empresas que ofrecen servicios como formación, salud, o seguros, donde los usuarios necesitan realizar muchas consultas. Por ello lo más adecuado es que un profesional se dedique exclusivamente a la labor de responderlas con todo detalle. Es un error encargar la función de telemarketing o atención al cliente a un trabajador que ya tiene otras muchas tareas.

La revolución del telemarketing tuvo su auge desde la llegada de los call centers en el 2010, que ofrecen cientos de empleos cada año. Solo en San Pedro Sula hay más de once empresas en este rubro. Y los estudios del mercado aseguran que este número seguirá creciendo.

Generación de empleo desde los "call centers"

Siete años después de que las primeras empresas que brindan servicio de centros de llamadas "call centers" se instalaran en el país se han generado miles de empleos, principalmente en la zona norte.



INFOGRAFÍA: LA PRENSA.

Figura 1. Generación de empleo desde los Call Centers

Fuente: Diario La Prensa

Entonces se puede decir que es una de las herramientas más prácticas que puede tener una organización para tener contacto con el cliente, interesarlo, motivarlo y atraerlo, dejando una buena imagen de la empresa, es importante tener presente que para tener un buen resultado se necesita un buen equipo de trabajo que le apasione lo que hace, que asuma retos y que tenga contacto emocional con el cliente, es decir estar en la posición del cliente para saber cuáles son sus necesidades y así brindarle la información precisa que necesita. Esto es lo que se busca lograr con el área de Telemarketing de Banpais.

1.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El departamento de telemarketing de Banpais necesita una reestructuración de área para establecer procesos y lineamientos para el control y buen manejo de los agentes. Asimismo, proporcionarles herramientas de capacitación para evaluar y mejorar de ser necesario su nivel de conocimiento de atención al cliente.

Crecimiento del Telemarketing

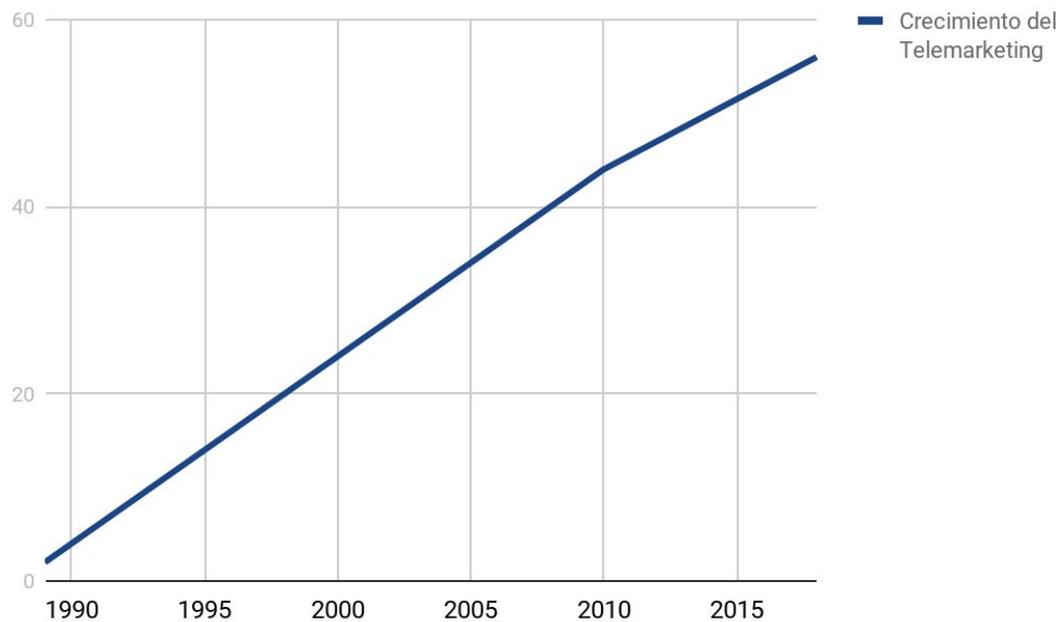


Figura 2. Crecimiento del Telemarketing a nivel mundial.

Fuente: Elaboración propia

1.3.1. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

El equipo de Telemarketing de Banpais no cuenta con un plan de evaluación y capacitación que asegure una experiencia satisfactoria en su servicio de llamadas telefónicas.

1.3.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Con el propósito de optimizar los procesos del área de Telemarketing y así brindar un mejor servicio al cliente telefónico, se busca responder lo siguiente:

¿Cual es la situación actual de la calidad de las llamadas del área de Telemarketing de Banpais?

1.3.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014, p. 38) definen que las preguntas de investigación son “preguntas que orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación” (p. 38).

1. ¿Cual es la situación actual de la calidad de las llamadas del Departamento de Telemarketing de Banpais?
2. ¿Con qué herramientas y sistemas cuenta el banco para implementar un proceso de control de calidad?
3. ¿Estaría dispuesto el banco a implementar un control de calidad de las llamadas del Departamento de Telemarketing?

1.4. OBJETIVO DEL PROYECTO

“Objetivos de investigación señalan a lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio.”(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, p. 37)

OBJETIVO GENERAL

- Determinar la situación actual del proceso de calidad de las llamadas telefónicas del área de Telemarketing de Banpais a través del control, la evaluación y la capacitación.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Definir un plan de evaluación de calidad en las llamadas de los agentes, estableciendo frecuencia y cantidad.
- Crear una herramienta de control de calidad de las llamadas del Departamento de Telemarketing.
- Elaborar un plan de capacitación y retroalimentación para los Agentes.

1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El telemarketing ha experimentado un crecimiento notable a lo largo de los años gracias a las nuevas tecnologías y se ha sabido adaptar a las necesidades de una empresa mediante programas concretos para cada actividad y mercado. Hoy en día son muchas las empresas que utilizan el marketing telefónico para diversas tareas, tales como llevar a cabo el servicio de atención al cliente, dar soporte al departamento de marketing, realizar estudios de mercado o rentabilizar el departamento comercial. Una campaña de telemarketing nos permite llegar a nuestro público objetivo a un coste inferior, gestionar base de datos y ofrecer resultados inmediatos y medibles. Este servicio también se puede externalizar para ahorrar costes y permitir que la empresa pueda acceder a recursos especializados más fácilmente, así como dedicarse de lleno a su core business y aprovechar la externalización para dar una atención al cliente más cualificada y con una mayor profesionalidad.

El telemarketing es una herramienta que ofrece grandes ventajas. Para conseguir que una campaña tenga éxito y sea rentable, lo primero que se tiene que hacer es asegurarse que aquellos que la manejan están totalmente capacitados para hacerlo. Así mismo, tener las herramientas para evaluar el desempeño de los agentes.

Es por esto que es imperativa la creación de un plan de capacitación, evaluación y retroalimentación que optimice las ventajas de este método de marketing directo.

II. CAPITULO. MARCO TEORICO

(Hernández Sampieri et al., 2014) mencionan que el marco teórico proporciona la perspectiva teórica del problema planteado en la investigación ya que expone los conceptos, teorías y descripción a profundidad de la investigación.

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Es una evaluación de los factores del entorno tanto externo como interno que probablemente impactarán en el futuro de la organización.

2.1.1. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

La economía de Honduras tiene como base principal la producción Banano, Café y Palma Africana en la región. Su principal sector económico es el de agricultura, seguido por la minería y la maquila. La economía hondureña es la décimo octava economía de Iberoamérica en términos de producto interno bruto (PIB) nominal, y la décimo octava en cuanto al PIB a precios de paridad de poder adquisitivo (PPA).

Umaña, K. (6 de Mayo, 2018). La Economía de Honduras. Recuperado de: <http://hondurasvidapura.blogspot.com/2017/05/la-economia-de-honduras.html>

Los datos publicados anualmente por el Fondo Monetario Internacional, muestran que hasta el año 2015, la economía total de Honduras tuvo un ascenso, llegando a situarse en los 20.295 millones de dólares (Producto Interno Bruto). En la cuestión sobre la división de este PIB por la cantidad de habitantes del país, muestran que Honduras posee una PIB per cápita de 2.406 dólares (en nominal) y un PIB per cápita de 4.868 dólares (en PPA).

Economía de Honduras		
Cuentas Nacionales - Gobierno		
PIB anual [+]	2016	19.554M.€
PIB Per Capita [+]	2016	2.146€
Deuda total (M.€) [+]	2016	8.066
Deuda (%PIB) [+]	2016	41,24%
Deuda Per Cápita [+]	2016	885€
Déficit (M.€) [+]	2016	-78
Déficit (%PIB) [+]	2016	-0,40%
G. Público (M.€) [+]	2016	5.374,0
Gasto Educación (M.€) [+]	2013	817,3
Gasto Educación (%Gto Pub) [+]	2013	19,23%
G. Salud (%G. Público Total) [+]	2014	15,40%
Gasto Defensa (M.€) [+]	2016	310,3
Gasto Defensa (%Gto Pub) [+]	2015	6,87%
Gasto público (%PIB) [+]	2016	27,48%
Gasto público Per Capita [+]	2016	590€
Gasto Educación Per Capita [+]	2013	94€
G. Público Salud Per Capita [+]	2014	75€
Gasto Defensa Per Capita [+]	2016	34€
Rating Moody's [+]	22/09/2017	B1
Rating S&P [+]	18/07/2017	BB-
Índice de Corrupción [+]	2017	29
Ranking de Competitividad [+]	2017	96°
Índice de Fragilidad [+]	2015	78,2
Ranking de Trans. [+]	01/11/2016	59°
Ranking de la Innovación [+]	2017	104°

Figura 3. Economía de Honduras

Fuente: Datosmacro.com

Honduras es la economía número 106 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 8.066 millones de euros, con una deuda del 41,24% del PIB. Su deuda per cápita es de 885€ euros por habitante.

Comercio		
Exportaciones [+]	2017	7.612,6 M.€
Exportaciones % PIB [+]	2016	36,68%
Importaciones [+]	2017	10.064,6 M.€
Importaciones % PIB [+]	2016	48,78%
Balanza comercial [+]	2017	-2.452,0 M.€
Balanza comercial % PIB [+]	2016	-12,10%

Figura 4. Comercio de Honduras

Fuente: Datosmacro.com

El análisis del Banco Central de Honduras muestra que la evolución de la actividad económica estará impulsada por la formación bruta de capital fijo, producto del crecimiento de la inversión pública en proyectos de construcción vial y de la inversión privada en la agricultura, industria, transporte y construcción residencial y comercial.

Socio-Demografía		
Densidad [+]	2016	81
Población [+]	2016	9.112.867
Inmigrantes [+]	2015	28.070
Remesas recibidas (M.S) [+]	2016	3.863,7
% Inmigrantes [+]	2015	0,31%
Remesas enviadas (M.S) [+]	2016	67,8
Emigrantes [+]	2015	648.520
% Emigrantes [+]	2015	7,24%
IDH [+]	2015	0,625
Ranking Paz Global [+]	2018	118°
Ranking de la Brecha de Género [+]	2016	78°
Ranking [+]	2015	82°
Tasa Natalidad [+]	2016	21,72‰
Índice de Fecund. [+]	2016	2,46
Tasa mortalidad [+]	2016	4,80‰
Esperanza de vida [+]	2016	73,58
Número de Homicidios [+]	2015	5.148
Homicidios por 100.000 [+]	2015	63,75
Energía y Medio Ambiente		
CO2 t per capita [+]	2016	1,02

Figura 5. Socio-Demografía de Honduras

Fuente: Datosmacro.com

Expansion (Mayo, 2018) IPC de Honduras. Datosmacro.com. España,
<https://www.datosmacro.com/ipc-paises/honduras>

La última tasa de variación anual del IPC publicada en Honduras es de abril de 2018 y fue del 4,2%.

Debido a la crisis poselectoral que ha sufrido Honduras, diversos sectores productivos se han visto afectados negativamente. Aunque las autoridades aseguran que el crecimiento económico que se ha experimentado en los últimos años, continuará en aumento en este 2018.

Una encuesta presentada por el Banco Central en Noviembre del 2017, afirma que la economía de Honduras crecerá 4% el presente año.

El FMI estima que el PIB de Honduras tuvo un crecimiento de 4% el año 2017. Aunque diversos sectores que consideran que Honduras necesita crecer a tasas de 5% o 6% anual.

El cambio tecnológico que ha experimentado la sociedad mundial en general durante los últimos años, ha influido mucho sobre la industria financiera.

Las barreras geográficas y de tiempo, anteriormente manejadas en el concepto tradicional de gestión bancaria, han quedado desfasadas. Hoy en día, el permanente desarrollo de las telecomunicaciones y de las tecnologías de información y comunicación, permiten acceder en tiempo real, con absoluta garantía y desde cualquier parte del mundo, a una gran diversidad de productos financieros, provocando con ello una libre movilidad de los flujos financieros e inversionistas, así como un incremento en la competencia de los mercados.

Cada día vemos cómo el dinero en físico va siendo reemplazado por tarjetas de crédito, transferencias, entre otros. Estas nuevas opciones le ofrece al usuario una gran cantidad de beneficios, entre ellos contrarrestar los problemas de inseguridad, rapidez y comodidad. He ahí la importancia de sacarle provecho a las nuevas herramientas tecnológicas que permiten brindar este valor agregado a los clientes. En su mayoría, las entidades financieras ya están utilizando estas herramientas y poniéndolas a disposición de sus usuarios.

Línea de tiempo del Telemarketing

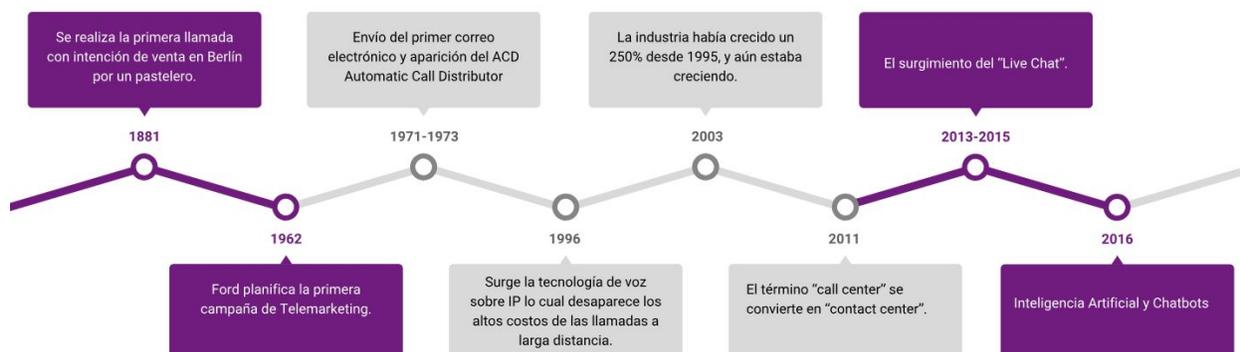


Figura 6: Línea de tiempo del Marketing

Fuente: Elaboración propia

2.1.2. MICROENTORNO

Rivera. L. (2017, Febrero, 18). Los "call center" siguen siendo una buena opción de trabajo. Once Noticias. Recuperado de <http://www.oncenoticias.hn/son-los-%C2%A8call-center%C2%A8-una-buena-opción-de-trabajo>

Hasta el 2017, el sistema financiero hondureño estaba compuesto por 15 bancos. Los tres más grandes concentraban casi 52% del total de activos. En este análisis, Fitch Ratings considera seis entidades clasificadas que representan cerca de 60% de los activos totales. Las clasificaciones nacionales de Banrural, Banpais y Davivienda, de propiedad extranjera, se fundamentan en el soporte de sus matrices. Las de Ficohsa, Atlántida y Ficensa reflejan su perfil intrínseco.

Los bancos que están en funcionamiento en Honduras actualmente son:

- Banco Atlántida S.A.
- Banco de Occidente S.A.
- Banco de Los Trabajadores
- Banco Financiera Centroamericana S.A. (FICENSA)

- Banco Hondureño del Café S.A. (BANHCAFE)
- Banco del Pais S.A.
- Banco Financiera Comercial Hondureña S.A. (FICOHSA)
- Banco Lafise Honduras S.A.
- Banco Davivienda Honduras S.A.
- Banco Promérica S.A.
- Banco de Desarrollo Rural Honduras S.A.
- Banco Azteca de Honduras S.A.
- Banco Popular S.A.
- Banco de América Central Honduras S.A. – Bac | Honduras

En el 2017, el gobierno de Honduras y UNITEC se asociaron para capacitar a 4,000 en la industria de call centers. Al saber que esta es un área de mucha oportunidad para las relaciones internacionales, en la actualidad dedican mucho tiempo y dinero en la estructuración de estas empresas.

El capital humano de Honduras está sumamente capacitado por naturaleza para estas tareas. El personal bilingüe tiene una fluidez y fuerte competencia para comunicación en Inglés. A esto agregando que el salario mínimo es bastante más bajo que en Estados Unidos, es de mucho beneficio para los inversores y compañías Estadunidenses llegar a Honduras y tercerizar el soporte al cliente.

Las ciudades más fuertes en Honduras para empresas de call centers son San Pedro Sula y Tegucigalpa. Aunque ya existe este rubro, en menor participación, en la ciudad de La Ceiba y El Progreso.

Generalmente, los beneficios que ofrecen estas empresas son:

- Contrato permanente
- Transporte gratis
- Subsidio diario de alimentación
- Descuentos especiales

Requisitos para aplicar:

- Inglés en un 85%
- Mayor de 18 años
- Bachiller

Aunque lo anterior tiende a variar según las necesidades de las empresas. Ya que incluso han comenzado operaciones algunas empresas con call centers en español.

Apellido, A. A. (Fecha). Título del artículo. Nombre del periódico. Recuperado de
Dos nuevos “call center” iniciarán operaciones en San Pedro Sula (19 de Abril, 2018). La
Tribuna. Recuperado de
<http://www.latribuna.hn/2018/04/19/dos-nuevos-call-center-iniciaran-operaciones-san-pedro-sula>

Una de las mayores ventajas que estas empresas ofrecen es la oportunidad de trabajar y estudiar simultáneamente, gracias a la flexibilidad de horarios que estos ofrecen. Inclusive, Altia Business Park, el mayor campo de empresas de call centers, tiene alianzas estratégicas con empresas como UNITEC para ofrecer descuentos, facilidades de empleo y demás a sus alumnos.

Cantidad de empleos generados en Centroamérica por los Call Centers



Figura 7: Cantidad de empleos generados en CA por Call Centers

Fuente: Elaboración propia

2.1.3 SITUACIÓN ACTUAL

Banpais nace en San Pedro Sula en 1992, en un principio orientados al segmento corporativo, después ampliando su oferta de servicio a personas.

Focalizado en la estrategia del Gobierno Corporativo, en su trayectoria se registran las adquisiciones de tres entidades: Banco Sogerin, Banco de las Fuerzas Armadas y La Constancia. Alcanzando su mayor base patrimonial y posicionamiento en el mercado nacional, donde para el 2002 comienza su compañía hermana: Seguros del País.

Cuenta con la Certificación de la Norma ISO 9001:2008 que el ente certificador –ICONTEC– otorgó desde el 2009 y ha refrendado a la fecha. También con la Certificación PCI DSS, Estándar de Seguridad de Datos para la Industria de Tarjeta de Pago, desde el 2010. En la actualidad, ofrece un servicio financiero especializado a personas naturales y jurídicas, con una oferta que comprende especiales condiciones y beneficios.

Desde el 2008 se ha caracterizado por tener el menor índice de mora del sistema financiero hondureño: 1.11% fue a diciembre del año 2016, en cuyo cierre registró activos totales netos por 46,600 millones de lempiras y su cartera crediticia osciló en L 30,188 millones de lempiras, reflejando un crecimiento del 13% con respecto al año anterior.

Su gestión, que en la actualidad está clasificada por Fitch Ratings en AA (hnd) F1+ (hnd), ha sido reconocida a lo largo de los años por: Bank of America; Banco Centroamericano de Integración Económica; The Banker Magazine: Capital Finance International; LatinFinance; Intercontinental Finance y; Topbrands Honduras.

Tiene el sello de “Empresa Socialmente Responsable” de la Fundación Hondureña de Responsabilidad Social.

Entre los productos que ofrece Banpais se encuentran las cuentas de ahorro, cuenta de cheques, préstamos, tarjetas de crédito, entre otros.



Figura 8. Ejemplos de los servicios que presta Banco del País

Fuente: Banpais.hn

El área de Telemarketing se creó como un programa de pasantías para la Universidad Tecnológica de Honduras (UNITEC), en la cual se le da a los estudiantes universitarios la oportunidad de trabajar y estudiar en horarios flexibles y le brinda una experiencia laboral, en un ambiente de trabajo idóneo, a cambio de una retribución económica (Media Beca) por la labor que realiza el estudiante

El programa de pasantías comenzó en el año 2009, en conjunto con UNITEC, como un proyecto en el área de BP Card Comercial para apoyar al estudiante de educación superior. Aunque Banpais tiene convenio con cuatro Universidades en el País: Unitec, Ceutec, Usap y UTH.



Figura 9. Universidades con las que Banpais tiene alianzas

Fuente: Elaboración Propia

Actualmente, el área cuenta con 84 personas que están divididas en dos turnos: el turno matutino (8:30am-12:30pm) y el turno de la tarde (1:00pm-5:00pm). Estos agentes son segmentados en diez campañas, las cuales se enfocan en áreas diferentes del banco. Entre ellas la más fuerte es la de extrafinanciamiento, formada por 35 personas, así como la campaña de tarjetas de crédito y

tarjetas adicionales. Cada campaña tiene un coordinador que les apoya con las llamadas y con los procesamientos de la documentación requerida por el cliente.

Campañas actuales de Banpais:



Figura 10. Campañas actuales en Banpais manejadas por Telemarketing

Fuente: Elaboración propia

Alcance del área de Telemarketing:

- Realizar llamadas a clientes o posibles clientes (Outbound) para: Venta de productos de Banca de Personas, Banca de Empresas, Servicios Electrónicos; campañas de servicio, vinculación y utilización de productos, encuestas de servicio, promociones o ferias.
- Atender llamadas de clientes internos o externos (Inbound) relacionadas con: Consultas de productos o servicios, gestiones, reclamos, quejas (venta, asesoramiento y atención al cliente).

Beneficios esperados con la realización de este programa

- Incremento en la productividad de los canales de atención y servicio (telefónico)

- Mayor cobertura de atención a clientes internos, externos y potenciales clientes.
- Estandarización y alto nivel de servicio al cliente.
- Mayor satisfacción y notoriedad del servicio al cliente.
- Mejor control de los canales de atención.
- Economía a escala.



Figura 11. Espacio Físico Televentas –Bp Card Comercial

Fuente: Banpais Honduras

Tabla 1. Estructura en cantidad de Plazas

ESTRUCTURA EN CANTIDAD DE PLAZAS						
Descripción de área	Total plazas	ESTRUCTURA ACTUAL				Total plazas
		Interna	Convenio	Pendiente	Tipo de plaza pendiente	
Televentas - BP Card Comercial	26	2	19	5	Convenio	21
Venta Especializada - BP Card Comercial	34	32	0	2	Interna	32
Televentas -Bancaseguros	15	2	13	0		15
Televentas - Banca Especializada	24	24	0	0		24
Centro de Información y Soporte	12	8	4	0		12
Gestión telefónica - Microfinanzas	15	2	10	3	Convenio	12
Gestión de cobro telefónico - Activos Especiales	39	39	0	0		39
Monitoreo y Fraude	6	6	0	0		6
Contac Center	23	23	0	0		23
Total General	194	138	46	10		184

Fuente: Banpais Honduras

Tabla 2. Resumen general del total de plazas internas

Perfil de Puesto	Gerentes/Subgerentes	Cantidad
Subgerente	Sub gerente del Centro de Información y soporte	1
	Sub-Gerente Corporativo De Servicio Al Cliente	1
Coordinador	Coordinador De Servicios Y Productos Bp Comercial	2
	Coordinador De Venta Especializada -BP Card Comercial	2
	Coordinador De Televentas Banca Especializada	1
	Coordinador Bancaseguros(Pendiente nombramiento)	2
	Coordinador de recuperaciones Microfinanzas	2
	Coordinador de Contac Center	1
	Coordinador de Gestión Telefónica Activos Especiales	3
Supervisor	Supervisor CIS	4
	Supervisor de Monitoreo y fraude	1
Oficial	Oficial de Negocios BP Card	32
	Oficial de Televentas Banca Especializada	23
	Oficial CIS	1
	Oficial de Contac Center	11
	Oficial Regional de Servicio al Cliente	4
Gestor	Gestor de Cobro Telefónico	36
Analista	Analista de Transacciones Atípicas	1
Asesor	Asesor CIS	2
Auxiliar	Auxiliar de Monitoreo y Fraude	4
Teleoperador	Teleoperadora	2
	Operadora de Contac Center	4
Total plazas internas		140

Fuente: Banpais Honduras

Áreas que cuentan con pasantías en Banpais

- Telemarketing
- Microfinanzas
- Centro de información y soporte (CIS)

Beneficios que Banpais le ofrece a los pasantes:

- La oportunidad de desempeñarse profesionalmente una vez que obtenga su título universitario, aplicando a las plazas disponibles.
- Dar a conocer el desempeño de su trabajo, reconocimiento.
- Capacitación constante.
- Tomar en cuenta sus ideas de mejora.

Reglamento del departamento de Telemarketing

El pasante evitará su participación en nombre del Grupo Financiero del País en transacciones que estén vinculadas o relacionadas de alguna forma con intereses particulares o familiares. Cualquier conexión deberá ser comunicada a su superior jerárquico.

Ningún pasante, deberá tratar de atraer negocios o información a Grupo Financiero del País, mediante actividades ilegales, inmorales, o deshonestas.

No se puede divulgar información confidencial referente a Grupo Financiero del País a cualquier cliente que no sea de índole pública.

Se debe mantener la confidencialidad en toda información que les es conocida por el hecho de la relación laboral y, como consecuencia de no ser accesible al público en general, no debiendo ser discutida fuera del normal desarrollo de la actividad laboral interno. Toda información confidencial manejada y recibida durante la relación laboral, no podrá ser revelada ni incluso con posterioridad al término de la misma.

Ningún pasante podrá aceptar pagos procedentes de proveedores, clientes o potenciales clientes del Grupo Financiero del País por asesoramiento personal u otros servicios personales de

cualquier tipo de productos. Ningún pasante podrá hacer ventas dentro de las instalaciones del Grupo Financiero del País.

El descubrimiento de hechos de naturaleza fraudulenta o ilegal, deberá ser inmediata puesto en conocimiento del Grupo Financiero del País a través del superior jerárquico.

Obligaciones de la Empresa

1. Observar el cumplimiento del presente Reglamento.
2. Atender los intereses de la empresa, reclamos de los pasantes.
3. Mantener armonía, entre el personal interno y externo.
4. Controlar entradas y salidas en horas laborales del personal.

Obligaciones del Pasante

1. Buen comportamiento con clientes y empleados del Grupo Financiero del País.
2. Trabajar en perfectas condiciones físicas.
3. Acatar reglas establecidas de la institución, dentro del área donde realiza su pasantía.
4. Ser puntual.
5. Evitar tertulias, vocabulario soez, discusiones, las cuales serán sancionadas.
6. No pueden ingresar personas ajenas a esta institución.
7. Los que portaren bolsas o paquetes a la hora de salida deben mostrarla al de seguridad.
8. No se puede abandonar el horario de trabajo sin causa justificada,
9. Deben adoptar las medidas de seguridad establecidas.
10. Prohibido escupir el piso, fumar dentro y fuera de las instalaciones del Grupo Financiero del País.
11. Deben guardar confidencialidad fuera y dentro de la institución.

12. Prohibido manipular máquinas o herramientas no asignadas sin autorización.

Políticas de Imagen

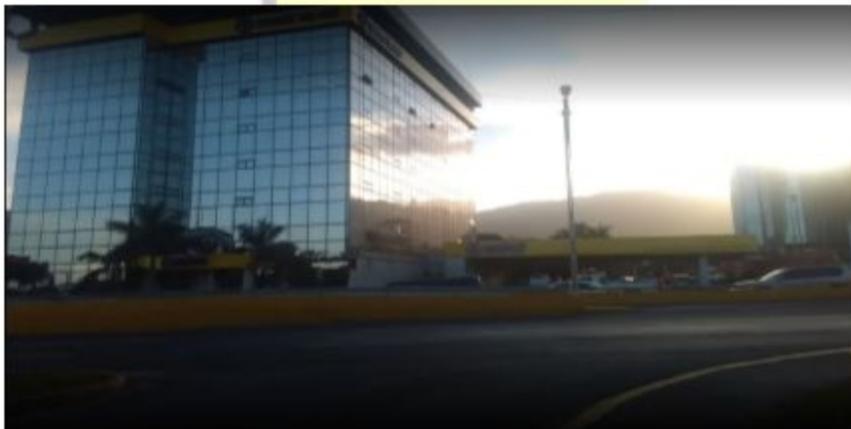
1. Vestuario: Lo primordial en el vestuario de un pasante, es que existan combinaciones por estilo y por color de manera simultánea.
2. No se deberán utilizar combinaciones de color extremadamente contrastantes, en el caso de utilizar un estampado en la blusa o camisa para los hombres, la prenda inferior falda o pantalón deberá ser de un color liso o viceversa. Los estampados que utilicen deben ser siempre discretos y en colores neutros.
3. Zapatos: Se deberán usar zapatillas, zapatos casuales o tenis.
4. Jeans: Debe ser de corte recto a cintura, no deben ser rasgados, rotos o desteñidos.
5. Blusas para mujer y Camisas para hombre: Se deberán utilizar blusas o camisas de acuerdo a la temporada y al atuendo o blusas y camisas tipo polo.
6. No es permitido utilizar blusas con la espalda descubierta, Tampoco están permitidos los escotes pronunciados en las blusas, ya que se pueden considerar como una falta de respeto, y podría enviar mensajes equivocados a las personas que le rodean.
7. Faldas y vestidos: El largo de las faldas y vestidos que se utilicen, pueden variar desde la altura de la rodilla hasta la mitad de la pantorrilla.
8. Uñas: Deben estar siempre limpias, recortadas y limadas.
9. Cabello: El cabello de un pasante debe estar siempre peinado y arreglado.



Torre principal Blvd José A. Peraza, contiguo a plaza pedregal, frente a la Academia Americana.



Avenida circunvalación, 105 Brigada, San Pedro Sula.



16 Av. A, B, Ave. Circunvalación, 12 Calle, San Pedro Sula.

Figura 12. Sucursales de Banpais en Honduras

Fuente: Banpais.hn

La misión de Banpais:

Ser el Grupo Financiero del país líder en calidad de servicio que satisface con responsabilidad, amabilidad, agilidad y eficiencia, las necesidades de servicios bancarios y aseguramiento de nuestros clientes.

La visión de Banpais:

Ser la primera opción financiera y de seguros del país.

Valores y principios de Banpais:

- Honestidad: Servimos siempre con honradez, transparencia y rectitud.
- Integridad: Predicamos con el ejemplo, siendo éticamente coherentes con lo que pensamos, decimos y hacemos.
- Responsabilidad: Trabajamos con un profundo sentido del deber, resguardando los recursos de nuestros clientes y accionistas, y la imagen de nuestra institución, basados en el más alto compromiso moral, ético con la sociedad.
- Respeto: Sustentamos nuestras relaciones en la justicia y equidad, con la convicción que el respeto y compromiso mutuo son la base de nuestra organización.
- Confidencialidad: Nos caracterizamos por nuestra prudencia, reserva y discreción.

Organigrama de Banpais:

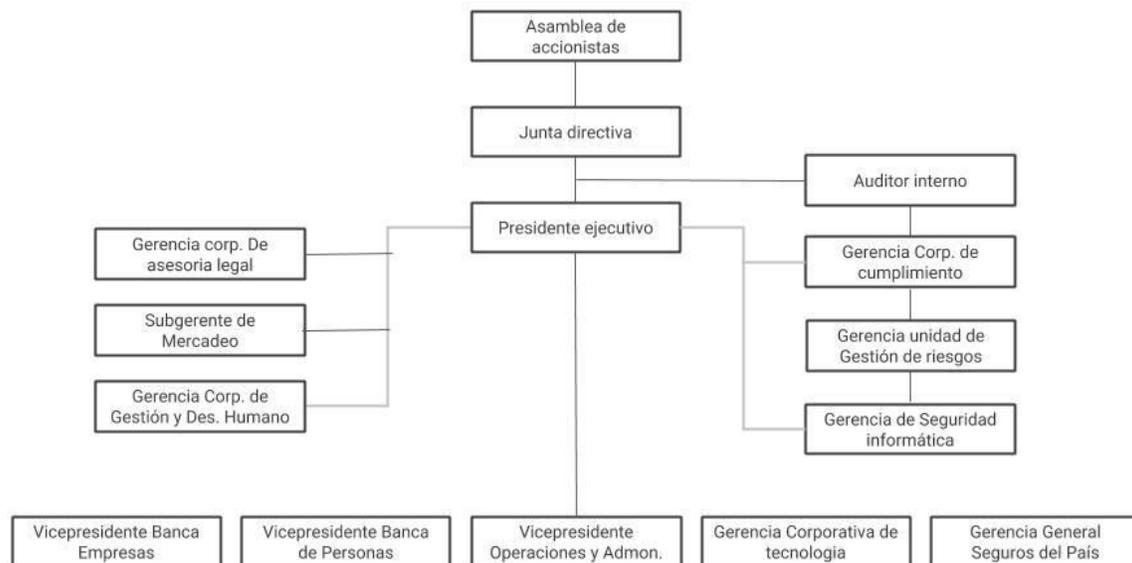


Figura 13. Organigrama general de Banpais

Fuente: Banpais.hn

Organigrama de Telemarketing:



Figura 14. Organigrama del área de Telemarketing de Banpais

Fuente: Elaboración propia



Figura 15. Competencias organizacionales de Banpais.

Fuente: Banpais.hn



Política Ambiental y Social Grupo Financiero del País

Grupo Financiero del País verificará que los usuarios de crédito cumplan con la legislación nacional e internacional vigente en materia ambiental y social, trabajando en la mejora continua del desempeño ambiental y social tanto dentro de la institución como con los usuarios financieros; como parte de este proceso verificará que las actividades de las empresas y/o proyectos a financiarse no formen parte de la Lista de Exclusiones del Grupo Financiero del País.

Servicio al Cliente 2545-1212

www.segurosdelpais.hn | www.banpais.hn

—    asuservicio@banpais.hn —



SEGUROS DEL PAÍS



BANPAIS
Siempre de tu lado.

Figura 16. Política Ambiental y Social Grupo Financiero del País.

Fuente: Banpais.hn

La gestión de Banco del País, gracias al liderazgo de la Alta Administración y profesionalismo de su equipo de trabajo, registra entre otras, las siguientes distinciones:

- “Banco del Año Honduras” - The Banker Magazine – Años: 2004, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 y 2016.
- Premio “USD Payments Excellence” - Bank of America - 2012.
- Bio-Premio como institución financiera intermediaria - Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) Proyecto CAMBio – 2012
- Nominado a premios Beyond Banking, categoría de apoyo a microempresarios. –Banco Interamericano de desarrollo (BID) - 2012
- Canal bancario con mayor transaccionalidad en su servicio de remesas. – Western Union - 2014
- “Best Corporate Governance – Winner Honduras” - Capital Finance International (CFI.Co) – 2014
- Marca líder. - Intercontinental Finance Magazine y Top Brands - 2014
- “Empresa Socialmente Responsable” – Fundación Hondureña de Responsabilidad Social Empresarial (Fundahrse) –Años: 2012, 2013, 2014, 2015, 2016 y 2017.
- Placa por aporte al arte y a la cultura. – Galería Nacional de Arte de Honduras - 2017

JUNTA DIRECTIVA PERIODO 2016-2018

CARGO	DIRECTOR TITULAR	DIRECTOR SUPLENTE
Presidente:	Juan Miguel Torrebiarte	Suplente: Guillermo Arias Millelot
Vicepresidente:	Ramiro Castillo Arévalo	Suplente: Edgar Girón
Vocal:	Napoleón Larach Jamis	Suplente: Anabella de Bolaños
Vocal:	José Antonio Arzú Tinoco	Suplente: Edgar Chavarría
Vocal:	Tomás Rodríguez	Suplente: Bernardo Yurrita
Vocal:	Diego Pulido Aragón	Suplente: Luis Pedro Fuxet
Vocal:	Luis Fernando Prado Ortiz	Suplente: Juan Carlos Martínez
Vocal:	Luis Rolando Lara Grojec	Suplente: Alejandro Ortiz
Secretario:	Luis Napoleón Larach	Suplente: Ricardo Fernández
Comisario 1:	José Manuel Pineda	
Comisario 2:	Edgardo Canahuati	
Comisario 3:	John Elías Chaín	

Figura 17. Junta directiva para el periodo 2016-2018 de Banpais.

Fuente: Banpais Honduras

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Banpais es una institución bancaria de gran prestigio en el país. Es por ello que el equipo de Telemarketing tiene una fuerte cartera de clientes con la cual trabajar. ● Existe una fuerte responsabilidad y compromiso de sus directivos. Así como de los agentes del área. ● Equipo e instalaciones modernas y en excelentes condiciones. ● Fuerte inversión en campañas publicitarias. Estas campañas son el flujo de ingreso de clientes que los agentes tienen para contactar. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Expansión económica mundial. ● Alianzas estratégicas para expandir su posicionamiento. ● Expansión de sus instalaciones y capital de trabajo en el área de Telemarketing.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ● El área de telemarketing es relativamente nueva y no cuenta con procesos establecidos. ● Ya que los agentes de Telemarketing no son empleados del banco, existe una alta rotación de personal al ser empleados temporales. ● Por ser una empresa bancaria, Banpais tiene una gran cantidad de restricciones en sus sistemas. Lo cual evita que el departamento de telemarketing utilice la tecnología a su beneficio. ● Los sistemas utilizados en la empresa no son los más novedosos del mercado. Se encuentra aún utilizando programas bastante básicos en comparación a sus necesidades. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Fuerte competencia en la región. La mayor parte de las instituciones bancarias están ofreciendo el servicio de Telemarketing a sus empleados. ● Devaluación de la moneda. ● Crisis postelectoral en Honduras. ● Inflación.

Figura 18. Análisis FODA Telemarketing Banpais

Fuente: Elaboración Propia

2.2. TEORÍAS

A continuación se presentan las principales teorías para sustentar la investigación. “La revisión como trabajo sistemático y ordenado de búsqueda de información bibliográfica, implica la detección y selección de materiales significativos para el investigador, en función del/los interrogante/s que se plantea.” (Yuni & Urbano, 2014, p. 85)

2.2.1 TEORÍAS DE SUSTENTO

William E. Deming gestión de la calidad total

La teoría del programa (objetivo) de la teoría basada en la evaluación está formada por los supuestos implícitos y explícitos de las partes interesadas de las acciones que se requieren para resolver un determinado problema y por qué el problema responde a la acción (Chen, 2005).

Deming (1986) refiere que la calidad es un grado de uniformidad y fiabilidad predecible, de bajo coste y adaptado al mercado. Es básicamente modificar la oferta de los productos en base a las necesidades cambiantes de los clientes. Dándole así siempre lo que anhelan y necesitan.

Asimismo, insiste en que una de las primeras medidas de la administración es eliminar las barreras que impiden a los trabajadores desarrollar una tarea eficiente. Los programas de motivación que ofrecen sólo palabrerías no tienen lugar aquí; los trabajadores distinguen muy bien entre palabrería y compromiso.

Los 14 Puntos de Deming

1. Cree una constancia del propósito para el mejoramiento del producto y del servicio. La visión debe orientar la cultura empresarial y proporcionar un objetivo a la organización. Esta visión le da a la organización una perspectiva a largo plazo. Evalúe el compromiso de la dirección, y determine cómo está actuando la organización en relación con otras empresas.
2. Adopte la nueva filosofía. El sector directivo de Occidente debe despertar el desafío, y asumir un nuevo papel en el liderazgo. La revolución de la calidad es comparable en

importancia económica a la Revolución industrial. Es concurrente con la globalización de la economía.

3. Deje de depender de la inspección para lograr calidad. Introducir herramientas modernas de calidad, como el control estadístico de procesos, las operaciones evolutivas, el diseño de experiencias y el despliegue de la función de la calidad. La inspección sólo sirve para evaluar un problema, y no permite ninguna corrección. A menudo se dice que no se puede “inspeccionar la calidad”.
4. Minimice el coste total operando con un solo proveedor; termine con la práctica de asignar operaciones sólo sobre la base del precio. No haga acuerdos comerciales a tontas y a ciegas con el más bajo oferente. En lugar de eso, reduzca al mínimo el coste total. Opte por un solo proveedor para cada artículo, estableciendo una relación a largo plazo sobre la base de la lealtad y la confianza. Los programas de certificación del vendedor y los análisis de los costes totales (del ciclo completo) juegan un importante papel en este sentido.
5. Mejore constantemente y para siempre cada proceso. Yo no basta simplemente con resolver los problemas. El mejoramiento continuo de la calidad y de la productividad reduce constantemente los costes. Prevenga los defectos y mejore el proceso. Para lograr un mejoramiento es imprescindible conocer la respuesta de los consumidores y de los vendedores o proveedores.
6. Instituir la capacitación en la función. La capacitación se aplica a todos los niveles de la organización, desde el más bajo hasta el más alto. No desestime la posibilidad de que los mejores instructores puedan ser sus propios empleados.
7. Adoptar e instituir el liderazgo. El liderazgo surge de los conocimientos, la pericia y las habilidades interpersonales, no de la autoridad. Todos pueden y deberían ser líderes. Las cualidades del liderazgo ya no se consideran innatas y enigmáticas; pueden ser adquiridas. Los líderes son capaces de eliminar las barreras que impiden al personal y a las máquinas alcanzar su nivel óptimo de rendimiento.
8. Elimine el temor. El temor nace del liderazgo inseguro que se respalda en las normas laborales, en la autoridad, en el castigo y en una cultura empresarial que promueve la

competencia interna fuera de lugar en una empresa eficiente. También puede originarse en el abuso emocional y físico por parte de los colegas y superiores. El temor extingue la creatividad, que es el motor del mejoramiento de la calidad. Ese temor puede ser vencido al identificar y cubrir las brechas en la comunicación, la cultura y la capacitación. Los factores inherentes al sistema también pueden generar temor, como las evaluaciones de performance, los programas de bonificaciones y las cuotas de trabajo.

9. Derribe las barreras entre las áreas del personal. Todos deben trabajar como un equipo, en pos de una meta común. El trabajo en equipo es un imperativo en la administración moderna. Pueden ser necesarias nuevas estructuras organizativas. Transformar el organigrama es una experiencia que atemoriza, sin embargo, resulta necesaria para lograr el adecuado equilibrio y perspectiva.
10. Eliminen los eslóganes, las exhortaciones y los objetivos para la plantilla. Los programas o campañas que imponen una tarea pero dejan al trabajador sin poder como para lograr un objetivo representan una administración por medio del temor.
11. Elimine las cuotas numéricas para los trabajadores y las metas numéricas para la dirección. Deje de lado la administración por objetivos o, más precisamente, la administración por números. Sustituya el liderazgo. Las cuotas numéricas no tienen en cuenta los factores estadísticos que afectan a todos los trabajadores. No todos los trabajadores pueden estar por encima del promedio; tampoco todos por debajo del mismo. La práctica tradicional en la ingeniería industrial es la “administración por números” y a esto alude precisamente Deming. Las mediciones del trabajo dieron resultado hasta una cierta etapa en el desarrollo industrial, pero la sociedad y las empresas han evolucionado más allá de eso. Hoy, las cuotas de trabajo pueden imponer un techo a la calidad y la producción, antes que un objetivo. La variación natural se ignora en estos sistemas, y las cifras adquieren relevancia sobre todos los otros intereses de la empresa.
12. Elimine las barreras que impiden que el personal experimente orgullo por la tarea. Elimine el sistema de calificación anual. Elimine todo aquello que prive al trabajador del orgullo por su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe pasar del volumen y

el resultado final a la calidad. Elimine las barreras que impiden a la gente de dirección e ingeniería la posibilidad de estar orgullosos de su tarea. Esto significa suprimir las calificaciones anuales o por mérito y la administración por objetivos.

13. Instituir un vigoroso programa de capacitación y superación para todo el personal. La capacitación produce un cambio inmediato de conducta. Los resultados de la formación pueden no manifestarse de inmediato, pero suelen tener efectos importantes en el largo plazo. La autosuperación es una tarea progresiva de educación y desarrollo de uno mismo. Esto puede significar la implementación de cursos de administración del tiempo, la reducción del estrés, permitir al personal que utilice su tiempo de trabajo para practicar una actividad física en caso de que desarrolle una tarea sedentaria o permitir a los empleados que tienen trabajos más activos participar en tareas intelectuales o cursos.
14. Haga trabajar a todo el personal de la compañía para lograr la transformación. Es necesario un compromiso de los altos niveles directivos a fin de lograr el esfuerzo necesario para la transformación. La transformación es tarea de todos.

Las Siete Enfermedades Mortales

1. Falta de constancia en el propósito. La falta de visión da por resultado una ausencia de objetivos y una falta de disciplina que puede conducir al deterioro del ambiente laboral y de la organización.
2. Énfasis sobre las ganancias a corto plazo; un pensamiento de corto alcance. Esto es lo mismo que se ha dicho arriba, pero se ve con tanta frecuencia en las empresas norteamericanas que merece una mención especial. Que el informe trimestral sea la única finalidad de la empresa es un suicidio empresarial. Desafortunadamente, existen muchos mecanismos institucionales que actúan en contra de este aspecto de la transformación.
3. Evaluaciones anuales de performance. Los efectos de las evaluaciones de performance son devastadores. La administración por objetivos inconsistente es lo mismo. Una administración por el temor para manejar al personal puede ser mejor que estas herramientas sumamente desmotivadoras.

4. Movilidad de los puestos ejecutivos; cambio de empleo. En la sociedad occidental se asigna poca importancia al hecho de permanecer en el empleo durante años y de rendir al máximo.
5. Utilice cifras tangibles sólo para los ejecutivos. Si la información fuera relevante para su trabajo, ellos necesitan estar informados.
6. Los excesivos costes por salud. Los libros sobre el estrés abundan. La razón es la gran insatisfacción que se experimenta en el ámbito laboral de las empresas actuales; un corolario de esto es el auge de los trabajadores independientes. Dicho en términos más simples, la gente que disfruta con su trabajo es más saludable. Los planes de salud que incluyen medidas preventivas deben ser seleccionados entre aquellos que simplemente ofrecen una respuesta a los problemas.
7. Los excesivos costes por responsabilidad civil. Esto es alentado por los abogados que trabajan sobre la base de honorarios eventuales, en una sociedad que cotiza muy alto una profesión que brinda escaso o ningún valor agregado.

Daniel Wilson (2002) Retroalimentación

“La Escalera de la Retroalimentación es una herramienta que ayuda a cultivar una cultura de la valoración. Es una guía que puede ayudar a otros a apoyar la indagación en el aprendizaje, estableciendo una cultura de confianza y apoyo constructivo.” (Heidi Goodrich)



Figura 19. Protocolo de la escalera de la retroalimentación

Fuente: Daniel Wilson (1999)

La retroalimentación sobre el desempeño laboral del empleador a sus empleados y de los empleados a su empleador, es esa alerta temprana del GPS laboral, que nos avisa sobre los errores en nuestro camino a ser profesionales exitosos. El feedback sobre nuestro desempeño laboral es la ventaja de contar con un equipo de trabajo comunicativo, en contraste con un equipo poco comunicativo o un mapa impreso, donde nadie nos advierte sobre los peligros en la ruta.

Aunque el feedback siempre es bueno, sólo se lo toma como un aporte cuando se lo da y recibe bien, esto es, en el momento correcto y con las palabras correctas. Por eso es importante establecer las condiciones idóneas para una buena sesión de retroalimentación.

De acuerdo con los expertos, existen 4 beneficios de la retroalimentación:

1. Eleva el deseo del Capital Humano por desempeñarse mejor ya que funge como motivador, mejora la autoimagen y el sentido de competencia personal.
2. Es un proceso que requiere poca inversión de tiempo y dinero.
3. Permite obtener resultados con rapidez.
4. Refuerza otros procesos de la gestión de personal como es la capacitación y desarrollo.

Teoría basada en la evaluación Chen, 2005

Genéticamente, los seres humanos están programados para aprender de las experiencias positivas y negativas, registrando los datos para el futuro. Este proceso representa un mecanismo de supervivencia.

Evaluación dirigida por la teoría (Theory-driven Evaluation) es el título dado por Chen para una de las monografías de referencia en este enfoque (1990). Lo define como la especificación de “lo que debe ser hecho para alcanzar la meta deseada. Que otros importantes impactos pueden ser anticipados y cómo esos objetivos e impactos podrían ser generados” (Chen, 40). Davidson (2000) prefiere denominar la evaluación basada en la teoría, para evitar transmitir la idea de que la evaluación pueda estar condicionada a priori por una determinada teoría.

La Evaluación –entendida como práctica profesional– a diferencia de otros ejercicios analíticos o de investigación posee un claro carácter de aplicación y utilidad práctica que le confieren su rasgo distintivo. Sus funciones principales son el aprendizaje de experiencias, la realimentación o mejora y la rendición de cuentas hacia fuentes financieras y a la opinión pública implicada en los programas de desarrollo. Es en este carácter en el que encuentran asidero y justificación las nociones de Teoría del Programa y Teoría del Cambio, que han tomado fuerza en la medida en que esta nueva disciplina se consolida. No obstante, su comprensión ofrece dificultades, en particular para quienes se inician en el campo de la evaluación debido no solo a los innumerables aportes teóricos y esfuerzos metodológicos de aplicación de estos conceptos, sino también a una marcada polisemia conceptual. El presente artículo constituye una revisión de las principales

ideas y argumentos que subyacen a estas dos nociones y postula que ambos conceptos son sinónimos y sirven a los intereses de la evaluación, ubicándose como un elemento de fundamental importancia para el ejercicio práctico.

2.2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

En la investigación se usarán términos específicos de la misma, por lo que en esta sección se definirán los más importantes para tener una mejor comprensión de los mismos.

- **Telemarketing:** Se denomina telemarketing, o en español telemercadotecnia, a la combinación del marketing, disciplina que permite que el producto o servicio a lanzar al mercado sea eficaz y rentable, con la estrategia de llegar al cliente para informarlo, estimular la compra del mismo y vendérselo, por vía telefónica. Es lo que conocemos como venta a través del teléfono, que a veces resulta bastante molesta, cuando se usa en forma descontrolada.
- **Control de calidad:** El seguimiento detallado de los procesos dentro de una empresa para mejorar la calidad del producto y/o servicio.
- **Mercadeo:** Conjunto de operaciones por las que ha de pasar una mercancía del productor al consumidor.
- **Servicio al cliente:** Servicio al cliente es la gestión que realiza cada persona que trabaja en una empresa así sea macro o micro y que tiene la oportunidad de estar en contacto con los clientes y buscar en ellos su total satisfacción.
- **Evaluación:** Valoración de conocimientos, actitud y rendimiento de una persona o de un servicio.
- **Herramientas de control:** Herramientas que permiten medir el desempeño de la organización frente a sus objetivos y metas.
- **Retroalimentación:** Como retroalimentación se designa el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.
- **IPC:** Sigla de índice de precios al consumo, valor numérico que refleja las variaciones que experimentan los precios en un período determinado.

- FMI: FMI son las siglas del Fondo Monetario Internacional, el cual surge a partir de una convención de la ONU en el año 1944, con el fin de promover la economía sustentable y evitar que los países miembros de la misma caigan en una crisis financiera.
- PIB: Sigla de producto interior bruto, conjunto de los bienes y servicios producidos en un país durante un espacio de tiempo, generalmente un año.
- Call center: El call center es un centro de llamadas telefónicas, un sistema de administración y gestión que se realiza a través de un solo canal, el telefónico, y cuya principal actividad es la recepción o emisión de información, la cual se realiza de manera rápida y concisa con una atención exclusiva entre el usuario/ciudadano y teleoperador.
- Pasantías: Pasantía es la práctica profesional que realiza un estudiante para poner en práctica sus conocimientos y facultades. El pasante es el aprendiz que lleva adelante esta práctica con la intención de obtener experiencia de campo, mientras que el encargado de guiarlo suele conocerse como tutor.
- Acuerdo de confidencialidad: Un Acuerdo de Confidencialidad (también llamado Contrato de Confidencialidad) es un contrato legal que protege los derechos de los firmantes, evitando que las partes no divulgan y no utilicen o beneficien directamente o a través de terceros de cualquier información revelada durante el proceso de negociación o durante las transacciones.

III. CAPITULO. METODOLOGIA

Una vez estructurado el marco teórico que sustenta la investigación se definen los métodos a seguir. La metodología de la investigación define los enfoques, métodos, técnicas, instrumentos, fuentes primarias y secundarias entre otros elementos para definir la legitimidad y el alcance de la investigación. “Visualizar qué alcance tendrá nuestra investigación es importante para establecer sus límites conceptuales y metodológicos.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 88)

3.1. CONGRUENCIA METODOLÓGICA

Las variables de estudio deben estar directamente relacionadas con el problema definido durante la investigación. Esto generará congruencia en metodología aplicada en la investigación.

3.1.1. LA MATRIZ METODOLÓGICA

La matriz metodológica a continuación detalla la relación entre el problema planteado, las preguntas de investigación, objetivos y variables de la investigación.

Tabla 3. Matriz metodológica

Tema	Optimización De Procesos Para El Control De Calidad De Las Llamadas En El Área De Telemarketing De Banpais		
Problema	¿Cual es la situación actual de la calidad de las llamadas del área de Telemarketing de Banpais?		
Preguntas de Investigación	¿Cual es la situación actual de la calidad de las llamadas del Departamento de Telemarketing de Banpais?	¿Con qué herramientas y sistemas cuenta el banco para implementar un proceso de control de calidad?	¿Estaría dispuesto el banco a implementar un control de calidad de las llamadas del Departamento de Telemarketing?
Objetivo General	Determinar la situación actual del proceso de calidad de las llamadas telefónicas del área de Telemarketing de Banpais a través del control, la evaluación y la capacitación.		
Objetivos Específicos	Definir un plan de evaluación de calidad en las llamadas de los agentes, estableciendo frecuencia y cantidad.	Crear una herramienta de control de calidad de las llamadas del Departamento de Telemarketing.	Elaborar un plan de capacitación y retroalimentación para los Agentes.
Variables Independientes	Evaluacion	Control de la calidad	Capacitacion
Variable Dependiente	Implementación de un control de calidad de las llamadas		

Fuente: Elaboración propia

3.1.2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La investigación plantea como variable dependiente la optimización del proceso de calidad. Esta es susceptible a las fluctuaciones de las variables dependientes: infraestructura, gastos financieros y plan de gestión.

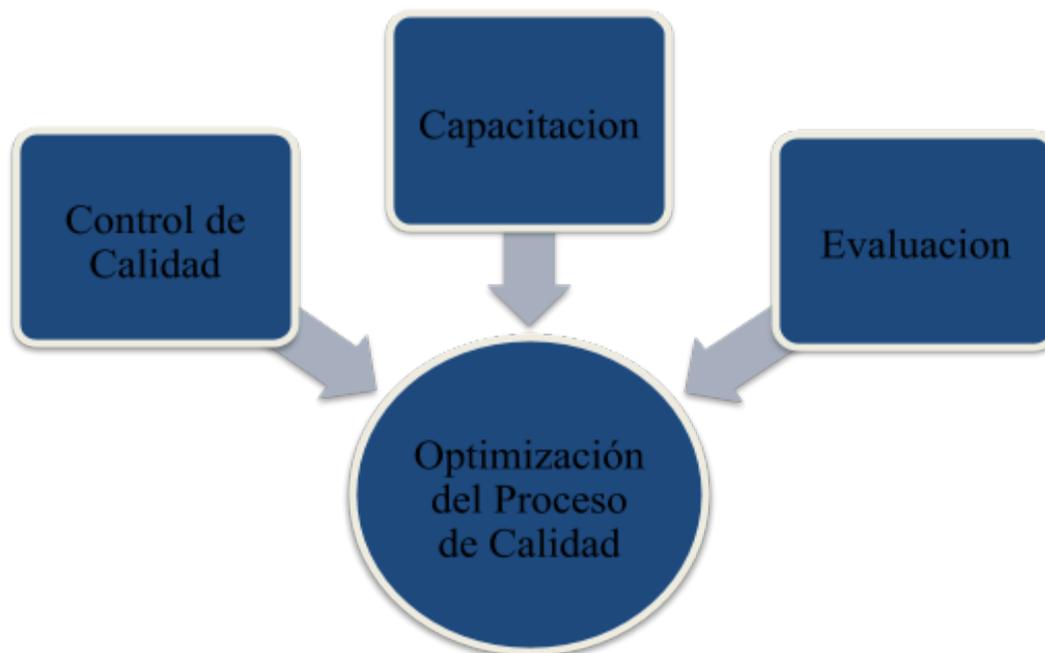


Figura 20. Variables independientes y variable dependiente

Fuente: Elaboración propia

Cuando en realidad existe una relación causal entre una variable independiente y una dependiente, al variar intencionalmente la primera, la segunda también variará; por ejemplo, si la motivación es una causa de la productividad, al variar la motivación deberá variar la productividad. (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 130)

3.1.2.1. Control de calidad

El control de calidad es una variable que se menciona en casi todas las organizaciones a nivel mundial. Aunque no todas lo utilicen como una definición textual, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, todas las compañías se esfuerzan por brindar un producto o servicio de

calidad a sus clientes. Es por esto que crean procesos desde muy sencillos hasta muy complejos, para asegurar que se cumplan los estándares de calidad que cada empresa ha establecido.

3.1.2.2.Capacitacion

Haciendo referencia al décimo tercer punto de Deming, la capacitación es el conjunto de actividades didácticas, orientadas a ampliar los conocimientos, habilidades y aptitudes del personal que labora en una empresa. La capacitación les permite a los trabajadores poder tener un mejor desempeño en sus actuales y futuros cargos, adaptándose a las exigencias cambiantes del entorno.

Una empresa que capacita continuamente a su personal, jamás caerá en el atraso y la obsolescencia de los conocimientos de estos, más bien contará con un recurso humano actualizado y en competencia con los demás, impactando de manera positiva en la productividad de la organización. Contar con trabajadores que saben cómo actuar, qué hacer y cómo alcanzar el éxito de su empresa son imprescindibles y esto se logra en gran medida a la capacitación que recibe y a la disposición que el propio trabajador tenga de querer aprender y renovar conocimientos.

La evaluación es una actividad o proceso sistemático de identificación, recogida o tratamiento de datos sobre elementos o hechos educativos, con el objetivo de valorarlos primero y, sobre dicha valoración, tomar decisiones (García Ramos, 1989).

El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés évaluer y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

La evaluación encierra los elementos de medir, valorar, hacer juicios, acreditar retroalimentación y calificar algo o a alguien.

3.1.3. HIPOTESIS

Las hipótesis son una explicación tentativa o forma de indicar lo que se intenta demostrar con la investigación, surgen de la teoría ya especificada en el marco teórico. (Hernández Sampieri et al., 2014)

Para Muñoz Razo (1998) una hipótesis “es la explicación anticipada y provisional de alguna suposición que se trate de comprobar o desaprobado, a través de los antecedentes que se recopilan sobre el problema de investigación previamente planteado” (Citado en Bernal Torres, Urdaneta Silva, & Duitama Ochoa, 2016, p. 184).

La formulación de la hipótesis de la investigación se elaboró tomando en consideración las variables independientes y variable dependiente para proponer una explicación anticipada de lo que se trata de comprobar. La hipótesis propuesta de esta investigación es:

Hi: El área de Telemarketing necesita una optimización de los procesos de control, evaluación y capacitación para el control de calidad de las llamadas.

H0: El área de Telemarketing no necesita una optimización de los procesos de control, evaluación y capacitación para el control de calidad de las llamadas.

3.2. ENFOQUE Y MÉTODOS

“La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno y problema” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 4). El enfoque de esta investigación será cuantitativo, Sampieri (2014) indica que el enfoque cuantitativo busca ser objetivo, describiendo y probando teorías, busca solventar una problemática planteada basada en estudios realizados anteriormente.

La investigación tendrá un alcance descriptivo. “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades,

procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 92)

El esquema metodológico mostrado a continuación procura seguir los objetivos de la investigación:



Figura 21. Esquema Metodológico

Fuente: Elaboración propia

3.3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación con alcance descriptivo, se seleccionó el diseño no experimental transversal, ya que la investigación pretende observar el comportamiento de las variables sin alterarlas. Buscar identificar la influencia entre las variables independientes y sus efectos en la variable dependiente. “En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir en ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 152)

3.3.1. POBLACIÓN

La población de una investigación es el “conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo de las que se obtiene la información para la investigación.” (Bernal Torres et al., 2016, p. 367)

La población en la cual se va a desarrollar el proyecto de investigación serán los ochenta y cuatro agentes de Telemarketing de Banpais.

3.3.2. MUESTRA

La muestra de esta investigación es la totalidad de la población. Ya que la población total de la investigación es menor de cien agentes, tiene sentido aplicar las evaluaciones a los ochenta y cuatro agents. Es decir, en esta investigación no se tomó una muestra específica.

3.3.3. UNIDADES DE ANÁLISIS

“La unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 183)

La unidad de análisis de la investigación serán los ochenta y cuatro agentes de Telemarketing de Banpais,

3.3.4. UNIDAD DE RESPUESTA

Se determinará de la recopilación de información a través de los instrumentos y métodos de recolección de datos utilizada en la investigación.

3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS

“Toda medición o instrumento de recolección de datos debe reunir tres requisitos esenciales: confiabilidad, validez y objetividad.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 200)

3.4.1. INSTRUMENTOS

Existen diversos instrumentos para que el investigador determine cuál es el que mejor se adecua a su investigación, y que sea congruente al planteamiento del problema e hipótesis. Al implementar dichos instrumentos se espera poder recolectar la información necesaria para medir las variables de investigación y poder analizar la validez de la hipótesis.

El instrumento a utilizar para esta investigación es la rúbrica o evaluación que se aplicará a los agentes del área de Telemarketing de Banpais. “Es importante comenzar por entender que el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de un proyecto de investigación.” (Bernal Torres et al., 2016, p. 245)

3.4.2. TÉCNICAS

El Coordinador de QA, estará aplicando las evaluaciones personales a cada uno de los agentes llenando la rúbrica que evalúa los diez elementos claves para determinar la situación actual de la calidad de su llamada: Asertividad, empatía, lenguaje, saber preguntar, escucha activa, confirmación de venta, cierre de venta, uso de sistemas y rellamada.

3.4.3. PROCEDIMIENTOS

Una vez obtenidos los resultados el procedimiento empleado para la captura de los datos será el instrumento de excel. Que permite la elaboración de bases de datos, tablas y gráficas para su respectivo análisis.

3.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información o revisión literaria consisten en encontrar y documentar la bibliografía y otros materiales relacionados al tema de estudio que permita respaldar y recopilar información existente. Estas pueden ser fuentes primarias o secundarias, dependiendo del origen de la información.

3.5.1. FUENTES PRIMARIAS

“Las referencias o fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes.” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 61)

Las fuentes primarias en este documento son las evaluaciones empleadas.

3.5.2. FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias empleadas fueron los informes del Data Center de CONATEL Honduras, presentaciones de información general de Banpais así como su página web www.banpais.hn. A su vez literatura metodológica disponible en la base de datos world wide web.

3.6. LIMITANTES DEL ESTUDIO

Las limitantes del estudio son aquellos factores que dificultan la obtención o el acceso a los datos de la investigación. Algunas de las limitantes son:

- Restricciones de acceso al banco.
- Restricciones de implementación de sistemas por ser una institución bancaria. Así como por la naturaleza del contrato de los agentes.
- Restricción de tiempo del personal del área.
- Falta de enfoque en el personal del área.

IV. CAPITULO. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Una vez aplicado el instrumento de recolección de datos de la información se procedió a realizar el análisis de los resultados que generaron las evaluaciones aplicadas a los agentes de Telemarketing Banpais.

4.1. COMPARACIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS Y LAS EVALUACIONES

4.1.1. PROCEDIMIENTO:

- Se estableció el Coordinador de QA, definición de responsabilidades, alcance y proyección de crecimiento dentro de la empresa. Es necesario tomar en cuenta el séptimo punto de Deming. Donde nos dice que debemos adoptar e instituir el liderazgo. Es decir, el coordinador de QA debe ingresar al equipo para apoyar, guiar y sobre todo capacitar a los agentes. Debe aportar un sentimiento de vocación al bienestar tanto de los clientes, como de los agentes de Telemarketing.
- Se creó un plan y herramienta de evaluaciones para el Coordinador de QA.
- Se aplicaron las primeras evaluaciones a los agentes para definir la calidad actual de las llamadas. Se tabularon los resultados.
- Se creó el plan de capacitación y retroalimentación posterior a los resultados de las evaluaciones.

En la sesión de evaluaciones a los ochenta y cuatro agentes de Telemarketing se obtuvo un promedio total de QA o aseguramiento de calidad de 78% . Con una nota mínima de 52% y una nota máxima de 100%.

4.1.2. RESULTADOS DE EVALUACIONES

Tabla 4. Descripción de Parametros a Evaluar

PARAMETRO	DESCRIPCIÓN
Asertividad	El nivel de asertividad evalúa el presentar información de manera clara, precisa y completa de las coberturas, beneficios y aplicaciones del producto (Uso correcto del script). Asegurarnos que esta haya sido totalmente comprendida por el cliente y de su interés.
Empatia	El nivel de empatía evalúa la capacidad de los agentes de entender y valorar posturas o puntos de vista distintos del cliente y adaptarse a la situación que lo requiera. Enfocarse en las necesidades del cliente. Transmitir confianza.
Lenguaje	El nivel de lenguaje evalúa la capacidad de los agentes de transmitir información de manera simple, clara, sencilla. Ciclo de servicio y personalización. Tono y modulación, dicción, ritmo, expresividad, uso de pausas y entonación.
Saber preguntar	El nivel de “saber pregunta” evalúa la capacidad de los agentes de mostrar total interés, reformular, parafrasear, resumir. Preguntas claves para el manejo de objeciones y resolución de dudas del cliente.
Escucha activa	El nivel de escucha activa evalúa la capacidad de los agentes de demostrar entendimiento, escuchar, concentrarse en ese cliente y responder lo que él pregunta.
Confirmación de venta	El nivel de confirmación de venta evalúa la realización de la pregunta directa correctamente, el cliente debe de contestar con un SI. Validar datos de seguridad.
Cierre de venta	El nivel de cierre de venta evalúa la correcta mención de las siguientes frases: Por motivos de calidad la llamada ha sido grabada, bienvenida al producto/servicio (indicar nombre del producto/servicio que adquirió), indicar débito (monto, tasa (si aplica) y frecuencia), le agradezco por atender mi llamada que tenga un excelente día.
Uso de sistemas	El nivel de uso de sistemas evalúa el proceso de Ingresar los parámetros correctamente, colocar acciones necesarias, casos de seguimiento, correr correctamente la campaña.

Fuente: Elaboración propia

Nivel de Asertividad

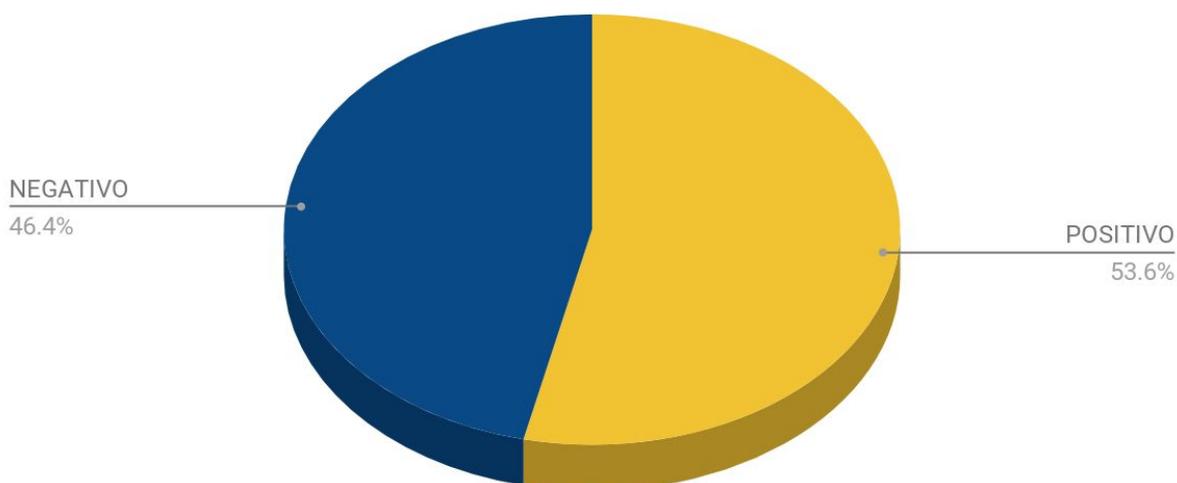


Figura 22. Nivel de asertividad de agentes TMK Banpais

Fuente: Elaboración propia

El nivel de asertividad evalúa el presentar información de manera clara, precisa y completa de las coberturas, beneficios y aplicaciones del producto (Uso correcto del script). Asegurarnos que esta haya sido totalmente comprendida por el cliente y de su interés.

Los agentes de Telemarketing presentan un nivel positivo de asertividad en un 53.6% y un nivel negativo en un 46.4%.

Nivel de Empatía

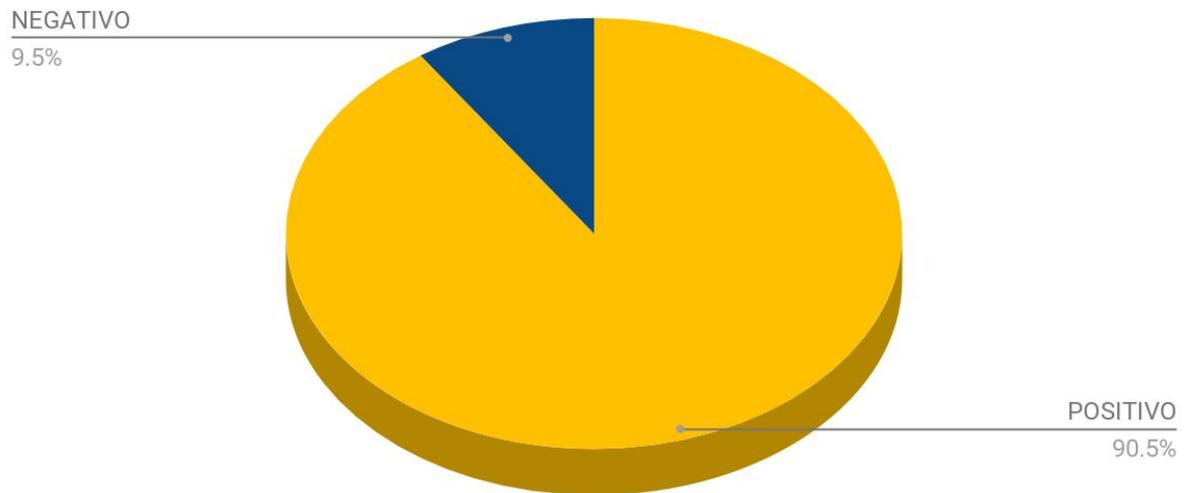


Figura 23. Nivel de empatía de agentes TMK Banpais

Fuente: Elaboración propia

El nivel de empatía evalúa la capacidad de los agentes de entender y valorar posturas o puntos de vista distintos del cliente y adaptarse a la situación que lo requiera. Enfocarse en las necesidades del cliente. Transmitir confianza.

Los agentes de Telemarketing presentan un nivel positivo de empatía en un 90.5% y un nivel negativo en un 9.5%.

Nivel de Lenguaje

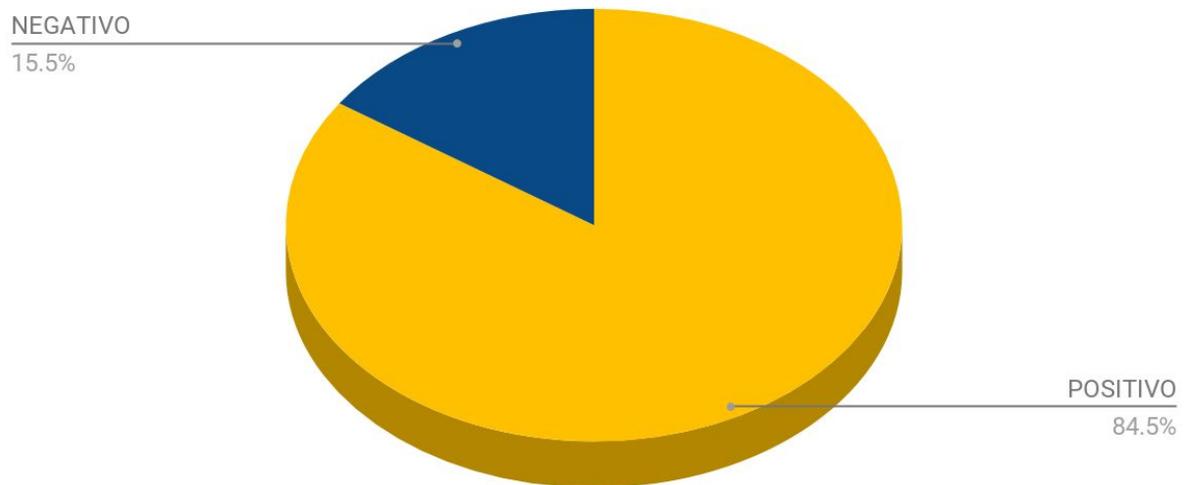


Figura 24. Nivel de lenguaje de agentes TMK Banpais

Fuente: Elaboración propia

El nivel de lenguaje evalúa la capacidad de los agentes de transmitir información de manera simple, clara, sencilla. Ciclo de servicio y personalización. Tono y modulación, dicción, ritmo, expresividad, uso de pausas y entonación.

Los agentes de Telemarketing presentan un nivel positivo de lenguaje en un 84.5% y un nivel negativo en un 15.5%.

Nivel de "Saber Preguntar"

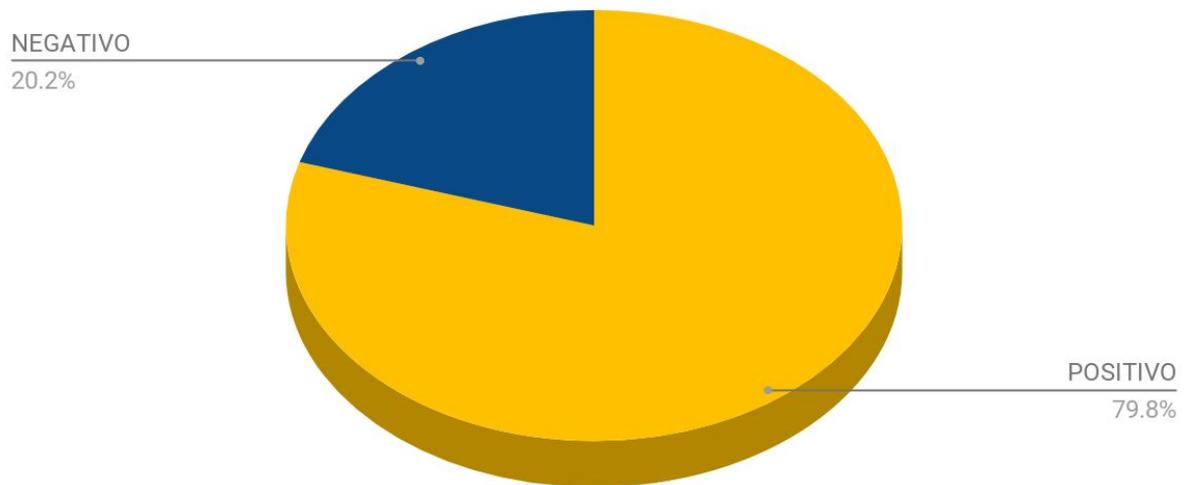


Figura 25. Nivel de “saber preguntar” de agentes TMK Banpais

Fuente: Elaboración propia

El nivel de “saber pregunta” evalúa la capacidad de los agentes de mostrar total interés, reformular, parafrasear, resumir. Preguntas claves para el manejo de objeciones y resolución de dudas del cliente.

Los agentes de Telemarketing presentan un nivel positivo de “saber pregunta” en un 79.8% y un nivel negativo en un 20.2%.

Nivel de Escucha Activa

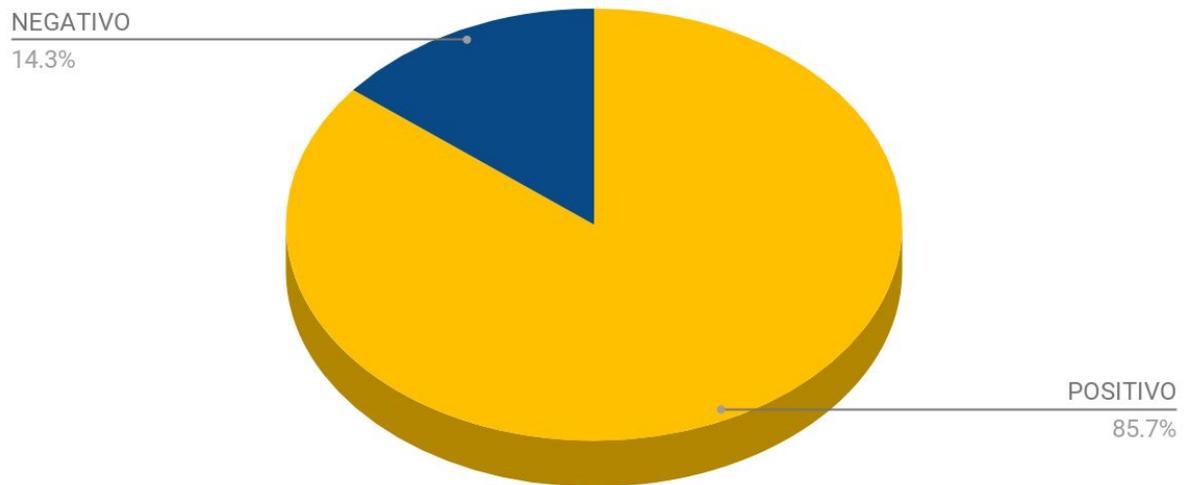


Figura 26. Nivel de escucha activa de agentes TMK Banpais

Fuente: Elaboración propia

El nivel de escucha activa evalúa la capacidad de los agentes de demostrar entendimiento, escuchar, concentrarse en ese cliente y responder lo que él pregunta.

Los agentes de Telemarketing presentan un nivel positivo de escucha activa en un 85.78% y un nivel negativo en un 14.3%.

Confirmación de Venta

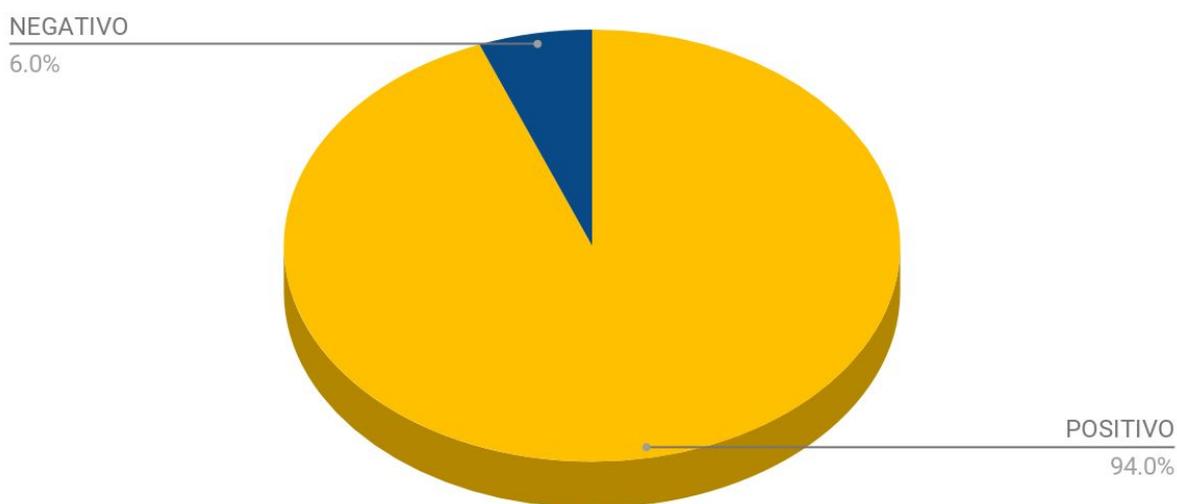


Figura 27. Nivel de confirmación de venta de agentes TMK Banpais

Fuente: Elaboración propia

El nivel de confirmación de venta evalúa la realización de la pregunta directa correctamente, el cliente debe de contestar con un SI. Validar datos de seguridad.

Los agentes de Telemarketing presentan un nivel positivo de confirmación de venta en un 94.0% y un nivel negativo en un 6.0%.

Cierre de Venta

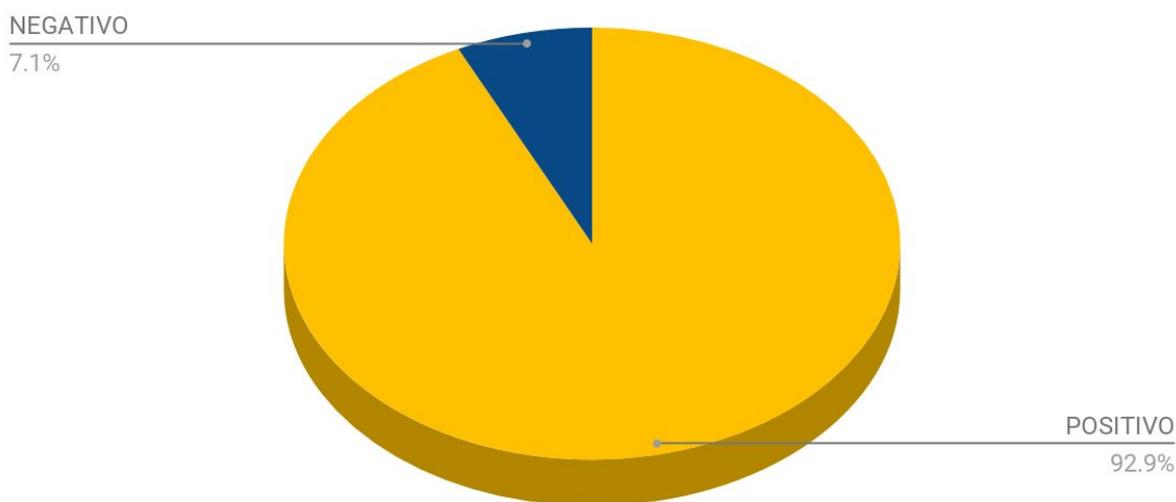


Figura 28. Nivel de cierre de venta de agentes TMK Banpais

Fuente: Elaboración propia

El nivel de cierre de venta evalúa la correcta mención de las siguientes frases: Por motivos de calidad la llamada ha sido grabada, bienvenida al producto/servicio (indicar nombre del producto/servicio que adquirió), indicar débito (monto, tasa (si aplica) y frecuencia), le agradezco por atender mi llamada que tenga un excelente día.

Los agentes de Telemarketing presentan un nivel positivo de cierre de venta en un 92.9% y un nivel negativo en un 7.1%.

Uso de Sistemas

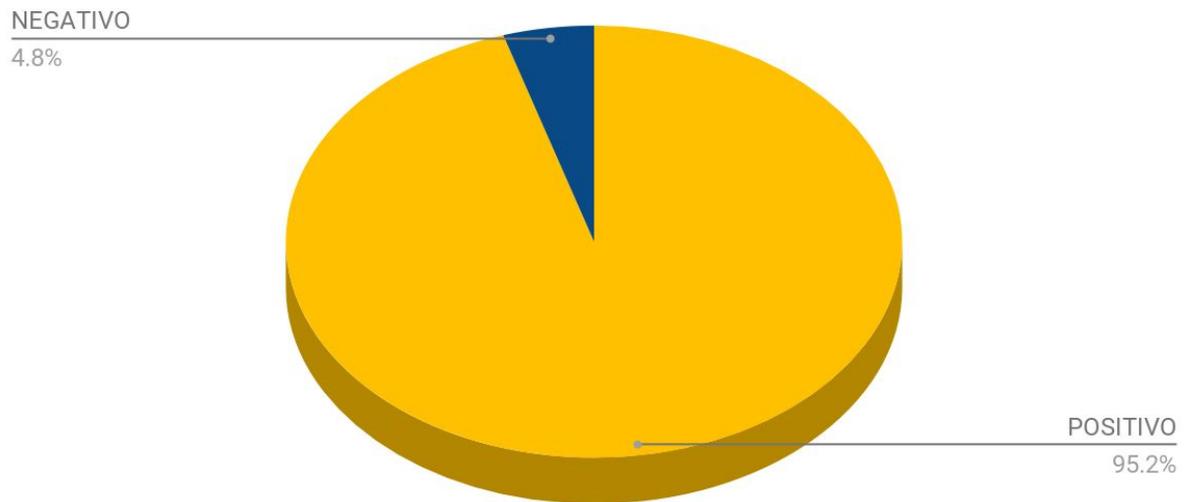


Figura 29. Nivel de uso de sistemas de agentes TMK Banpais

Fuente: Elaboración propia

El nivel de uso de sistemas evalúa el proceso de Ingresar los parámetros correctamente, colocar acciones necesarias, casos de seguimiento, correr correctamente la campaña.

Los agentes de Telemarketing presentan un nivel positivo de uso de sistemas en un 95.2% y un nivel negativo en un 4.8%.

4.1.3. HALLAZGOS

1. El nivel de asertividad y el “saber preguntar” nos demuestran cómo el punto débil de los agentes es comprender a su totalidad los productos y servicios que ofrece el banco, así como el poder transmitirle a los clientes de forma clara y concisa esta información. Esto nos da la pauta de la primera área de oportunidad que este departamento tiene. En vista que su trabajo se basa en realizar y recibir llamadas de los clientes para ofrecer los productos y servicios del banco, es imperativo que estos agentes estén totalmente capacitados y con la información actualizada a su disposición para facilitarles a los clientes.

2. Los agentes de Telemarketing Banpais tienen un alto nivel de empatía. Que es la intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo. La mayoría de nosotros habla prestando más atención a las propias emociones que a lo que nos dicen las emociones de los demás; escuchamos pensando en lo que vamos a decir nosotros a continuación, o pensando en qué tipo de experiencias propias podemos aportar a la situación. Aprender a escuchar supone enfocar toda la atención hacia el otro cuando habla, dejar de pensar en lo que queremos decir o en lo que nosotros haríamos en su lugar. Las personas con gran capacidad de empatía son capaces de sincronizar su lenguaje no verbal al de su interlocutor. Son capaces de interpretar indicaciones no verbales por medio de cambios en los tonos de voz, gestos o movimientos que realizamos inconscientemente pero que proporcionan gran cantidad de información.

3. El nivel de escucha activa se encuentra en un porcentaje aceptable. Sin embargo, el equipo se podría ver beneficiado de capacitaciones sobre la importancia de este elemento. Una vez perfeccionada, esta habilidad puede ayudar de muchas formas pues además de permitir detectar problemas a tiempo, también puede aumentar la productividad al minimizar los malentendidos.

De esta manera, el cliente sabrá que sus opiniones e ideas son escuchadas y valoradas y de esta misma manera será estimulado para seguir su relación con el banco.

Finalmente, la cantidad de información compartida será mayor haciendo del trabajo uno más creativo e innovador.

4. En última instancia, los elementos de cierre de venta, confirmación de venta y el uso de sistemas son pasos estipulados que no requieren más que seguir correctamente un procedimiento establecido desde el principio. Los agentes no tienen ningún problema en seguir estas instrucciones salvo un pequeño porcentaje de agentes quienes aseguran fue un caso aislado que se les escapó de sus mentes por una u otra razón. Sin embargo, al saber lo agentes que esto se está observando, es altamente probable que esto no será un inconveniente.

4.1.4 Comprobacion de hipotesis

Se acepta la hipótesis de investigación ya que el área de Telemarketing se vería fuertemente beneficiado al implementar una optimización de los procesos de control, evaluación y capacitación para el control de calidad de las llamadas.

V. CAPITULO. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez analizados los resultados de la evaluación física de las instalaciones y del cuestionario aplicado en las variables de estudio, se concluye acerca de los objetivos planteados y se realizan las recomendaciones del proyecto.

5.1. CONCLUSIONES

- El desempeño de los agentes de Telemarketing es de calidad con respecto a sus conocimientos generales de atención al cliente. Sus debilidades se ven reflejadas al momento de vender el producto en sí. Los empleados no tienen el conocimiento profundo de los diferentes productos y servicios que ofrece el banco, y esto se ve reflejado al interactuar con el cliente.
- Banpais cuenta con el personal y el equipo necesario para aplicar herramientas de control de calidad a sus empleados. Sin embargo, el área de Telemarketing quedó por mucho tiempo en desatención.
- Banpais tiene la disposición de implementar un plan de control de calidad para las llamadas del Departamento de Telemarketing. Esta es una idea que se ha tenido en la mente de los directivos desde un tiempo reciente sin embargo no contaban con un plan concreto y aplicable. Entregado el presente proyecto, desean ponerlo en práctica lo más pronto posible.
- Existe una carencia de identidad corporativa de parte de los agentes de Telemarketing. Debido a la naturaleza de su contrato, estos son considerados por la empresa como pasantes universitarios, y no como empleados directos del banco.

5.2. RECOMENDACIONES

- Se recomienda comenzar con el plan de capacitación lo antes posible. Esto es de vital importancia para asegurar una experiencia satisfactoria de los clientes del Departamento de Telemarketing, y así, asegura un cliente conforme.
- El noveno punto de Deming no recomienda derribar las barreras entre las áreas del persona. En el área de Telemarketing se detectó una carencia en la identidad corporativa en los empleados del Departamento de Telemarketing. Estos empleados deben sentirse parte de la empresa y tener el conocimiento como propios empleados de la misma. Constante capacitación y campañas de identidad corporativa así como ejercicios para integración grupal sería de suma importancia.
- Haciendo relación al primer punto de Deming, es importante la constancia. Ser constante en el propósito de mejorar el producto y el servicio con la finalidad de ser más competitivo, mantener la empresa y crear puestos de trabajo. La evaluación y retroalimentación de las llamadas se debe cumplir en tiempo y frecuencia. El coordinador de QA deberá apegarse al proceso de evaluación y capacitación al máximo para dar la pauta a los empleados de la importancia del mismo.

VI. CAPITULO. APLICABILIDAD

Al concluir la investigación se ha definido un plan de acción sugerido para que el Departamento de Telemarketing de Banpais pueda ejecutar varias acciones y así trabajar orientados a la meta de lograr sus objetivos de calidad.

6.1. INTRODUCCION

Los resultados de la investigación muestran que los agentes de Telemarketing tiene deficiencias en el conocimiento de los productos y servicios que ofrece el banco a sus clientes. Esto está causando alertas en las evaluaciones de aseguramiento de calidad de los agentes. Es por ello la importancia de brindar capacitaciones y retroalimentación inmediata sobre las llamadas y sobre los productos y servicios del banco.

Así mismo, se detectó una falta de identidad corporativa por parte de los agentes. Esto evita que un empleado entregue su total capacidad al momento de realizar las tareas diarias y a final del día, esto afecta la interacción que estas personas tienen con los clientes.

6.2. DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

Para definir el plan de acción se ha elaborado un diagrama de Gantt el cual indica las actividades a realizar en un tiempo determinado. Este diagrama muestra un desglose de los tiempos que debe asignar el coordinador de QA para evaluar y brindar retroalimentación a los agentes de Telemarketing.

Asimismo, se define el proceso que deberá llevar a cabo el coordinador de QA con los resultados obtenidos de las evaluaciones. Se desglosa un ciclo de once semanas desde el inicio de

las evaluaciones y las sesiones de retroalimentación, hasta el cierre de ciclo donde se estipulan las decisiones administrativas que se deberán tomar en base a esta información.

En el mismo se detallan la cantidad de evaluaciones y la cantidad de sesiones de retroalimentación que se deben realizar al día para cubrir con la meta de los ochenta y cuatro agentes a la semana. La cantidad promedio de minutos por sesión así como las horas recomendadas para hacerlo en base a los horarios de los agentes.

Se adjunta el diagrama de Gantt con la propuesta de calendarización para el Departamento de Telemarketing de Banpais.

EVALUACION DE LLAMADAS TELEMARKETING

TITULO		Plan de evaluación de llamadas de Telemarketing		EMPRESA		Banpais																	
COORDINADOR		Ever Escoto		FECHA		6/18/18																	
FASE	DETALLES	Q1												FINAL DEL CICLO									
SEMANA DEL PROYECTO		SEMANA 1			SEMANA 2			SEMANA 3			SEMANA 4												
1	Iniciacion de las evaluaciones	Ingrese la fecha del primer Lunes de cada mes ->	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25		26	27	28	29	2	3	4	5	6
		- Total a evaluar : 84 agentes	42.5 min escuchas turno AM			42.5 min escuchas turno AM			42.5 min escuchas turno AM			42.5 min escuchas turno AM											
		- Evaluaciones al día: 17	42.5 min escuchas turno PM			42.5 min escuchas turno PM			42.5 min escuchas turno PM			42.5 min escuchas turno PM											
		- Minutos aprox. por llamada: 5																					
2	Sesiones de coaching	- Total en escuchas: 85 min al día (1.4hr)							42.5 min escuchas turno PM			42.5 min escuchas turno PM											
		- Detalle: 42.5 min de escuchas por la mañana y 42.5 min por la tarde																					
		- Total de sesiones : 84 agentes	85 min en sesiones turno AM			85 min en sesiones turno AM			85 min en sesiones turno AM			85 min en sesiones turno AM											
		- Sesiones al día: 17	85 min en sesiones turno PM			85 min en sesiones turno PM			85 min en sesiones turno PM			85 min en sesiones turno PM											
ENCUENTRA GRILLA DE CALIDAD AQUI																							
3	Evaluacion de desempeño mensual	Notas	SEMANA 5			TEMAS A TRATAR - Estado y seguimiento - KPIs (key performance indicator) - Calidad - Previsiones																	
		- Total a evaluar : 84 agentes	Consolidar la los resultados por agente por semana																				
		- Evaluaciones al día: 17	84 min en sesiones turno AM																				
		- Minutos aprox. por sesion: 10	84 min en sesiones turno PM																				
4	Rendimiento y control bimensual	Notas	SEMANA 11			TEMAS A TRATAR - Ejecución objetiva - Entregables de calidad - Seguimiento de esfuerzo - Desempeño																	
		- Total a evaluar : 84 agentes	Consolidar la los resultados por agente de los ultimos 2 meses																				
		- Evaluaciones al día: 17	84 min en sesiones turno AM																				
		- Minutos aprox. por sesion: 10	84 min en sesiones turno PM																				
5	Cierre del ciclo	Notas	SEMANA 11			TEMAS A TRATAR - Decisiones Administrativas - Acciones correctivas - Decisiones de reclutamiento - Reporte																	
		- Total a evaluar: temas individuales y de equipo	Reunirse con los coordinadores del area																				
		- Minutos por sesion: 30 min a 1 hr segun sea necesario	Resaltar tendencias positivas y negativas individuales																				
			Comunicar tendencias positivas y negativas del equipo																				

Figura 30. Plan de evaluación de llamadas TMK Banpais

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Detalles de diagrama de Gantt con propuesta de tiempo y frecuencia

FASE	DETALLES
Iniciación de las evaluaciones	Total a evaluar: 84 agentes Evaluaciones al día: 17 Minutos aprox por llamada: 5 Total en escuchas al día: 85 mins (1.4hr) Desglose: 42.5 minutos de escuchas por la mañana y 42.5 minutos de escuchas por la tarde.
Sesiones de retroalimentación	Total a evaluar: 84 agentes Evaluaciones al día: 17 Minutos aprox por llamada: 10 Total en sesiones al día: 170 mins (2.8hrs) Desglose: 85 minutos de escuchas por la mañana y 85 minutos de escuchas por la tarde.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Detalles de diagrama de Gantt calendarización de control y cierre

FASE	DETALLES	TEMAS A TRATAR	ACTIVIDADES
Evaluación de desempeño mensual	<p>Total a evaluar: 84 agentes</p> <p>Evaluaciones al día: 17</p> <p>Minutos aprox por llamada: 10</p> <p>Total en sesiones al día: 170 mins (2.8hrs)</p> <p>Desglose: 85 minutos de escuchas por la mañana y 85 minutos de escuchas por la tarde.</p>	<p>Estados y seguimiento</p> <p>KPIs</p> <p>Calidad</p> <p>Previsiones</p>	<p>Consolidar los resultados por agente por semana.</p> <p>84 minutos en sesiones turno AM</p> <p>84 minutos en sesiones turno PM</p>
Rendimiento y control bimensual	<p>Total a evaluar: 84 agentes</p> <p>Evaluaciones al día: 17</p> <p>Minutos aprox por llamada: 10</p> <p>Total en sesiones al día: 170 mins (2.8hrs)</p> <p>Desglose: 85 minutos de escuchas por la mañana y 85 minutos de escuchas por la tarde.</p>	<p>Ejecución objetiva</p> <p>Entregables de calidad</p> <p>Seguimiento de esfuerzo</p> <p>Desempeño</p>	<p>Consolidar los resultados por agente de los últimos dos meses.</p> <p>84 minutos en sesiones turno AM</p> <p>84 minutos en sesiones turno PM</p>
Cierre de ciclo	<p>Total a evaluar: temas individuales y de equipo</p> <p>Minutos por sesión: 30 minutos a 1 hora según sea necesario</p>	<p>Decisiones administrativas</p> <p>Acciones correctivas</p> <p>Decisiones de reclutamiento</p> <p>Reporte</p>	<p>Reunirse con los coordinadores de área</p> <p>Resaltar tendencias positivas y negativas de modo individual</p> <p>Comunicar tendencias positivas y negativas a nivel grupal</p>

Fuente: Elaboración propia

A Continuación se muestra la rúbrica de calidad que deberá utilizar el Coordinador de QA para realizar las evaluaciones diarias a los agentes de Telemarketing con el fin de diagnosticar la calidad de las llamadas realizadas.

Nombre del Agente de TM																	
Corporativo																	
Fecha de la llamada	Escucha	Fecha	CIF	Nombre del Cliente	20%	10%	8%	12%	10%	20%	10%	12%	0%	Nota escucha	Nota mensual	Comentarios	ID Escucha
Operatividad	Lenguaje	Lenguaje	Saber preguntar	Dicción escucha	Atención al cliente	Cortesía	Int de atención	Sabiduría									
1																	
2																	
3																	
4																	
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	
26																	
27																	
28																	
29																	
30																	

Figura 31. Rúbrica de evaluaciones individuales

Fuente: Elaboración propia

Se realizó una propuesta de calendarización para un programa de capacitaciones al año que ayude con la carencia de identidad corporativa que existe entre los agentes del área de Telemarketing de Banpais. Se han especificado temas de conocimiento general de la empresa, trabajo dentro del área, y más.

Tabla 7. Listado para capacitaciones TMK: temas relacionados con la empresa

TEMA	DURACION APROXIMADA
Uso de sistema prisma VASA	2 hora
Uso de sistema AS400	2 hora
Producto extrafinanciamiento	1 horas
Uso de sistemas de campañas	1.5 horas
Uso de CRM	3 horas
Producto tarjeta adicional	1.5 horas
Servicio al cliente	1 hora
Productos bancaseguros	1.5 horas
Seguridad informática	2 horas
Manejo de objeciones del cliente	45 minutos
Producto dividelo todo/intrafinanciamiento	30 minutos
Mejora continua	45 minutos
Productos banca comercial	1 hora

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. Listado para capacitaciones TMK: temas de desarrollo personal y profesional

TEMA	DURACION APROXIMADA
Tema motivacional	30 minutos
Video motivacional	15 minutos
Automotivacion laboral	20 minutos
Los 7 habitos de la gente altamente efectiva	30 minutos
Valores y ética laboral	20 minutos
Comunicación efectiva	20 minutos
Manejo y resolución de conflictos	30 minutos
Taller tecnicas de ventas	45 minutos

Fuente: Elaboración propia

Se adjunta la calendarización para las actividades del área de Telemarketing de Banpais

CALENDARIO DE CAPACITACIONES TELEMARKETING					
Mes	Día	Tema	Mes	Día	Tema
Enero	x	Uso de sistema Prisma VASA	Julio	x	Uso de sistema Prisma VASA
	x	Uso de sistema AS400		x	Uso de sistema AS400
	x	Producto Extrafinanciamiento		x	Producto Extrafinanciamiento
	x	Tema Motivacional		x	Tema Motivacional
Febrero	x	Uso de sistema de Campañas	Agosto	x	Uso de sistema de Campañas
	x	Uso de CRM		x	Uso de CRM
	x	Producto Tarjeta Adicional		x	Producto Tarjeta Adicional
	x	Video Motivacional		x	Video Motivacional
Marzo	x	Servicio al Cliente	Septiembre	x	Servicio al Cliente
	x	Productos Bancaseguros		x	Productos Bancaseguros
	x	Seguridad Informática		x	Seguridad Informática
	x	Manejo de Objeciones del Cliente		x	Manejo de Objeciones del Cliente
Abril	x	Automotivación laboral	Octubre	x	Automotivación laboral
	x	Producto Dividelo todo /Intrafinanciamiento		x	Producto Dividelo todo /Intrafinanciamiento
	x	Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva		x	Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva
	x	Valores y ética laboral		x	Valores y ética laboral
Mayo	x	Comunicación efectiva	Noviembre	x	Comunicación efectiva
	x	Mejora Continua		x	Mejora Continua
	x	Productos Banca Comercial		x	Productos Banca Comercial
	x	Manejo y resolución de conflictos		x	Manejo y resolución de conflictos
Junio	x	Taller Técnicas de Ventas	Diciembre	x	Taller Técnicas de Ventas
	x	N/A		x	N/A
	x	N/A		x	N/A
	x	N/A		x	N/A

Figura 32. Calendarización de capacitaciones Telemarketing

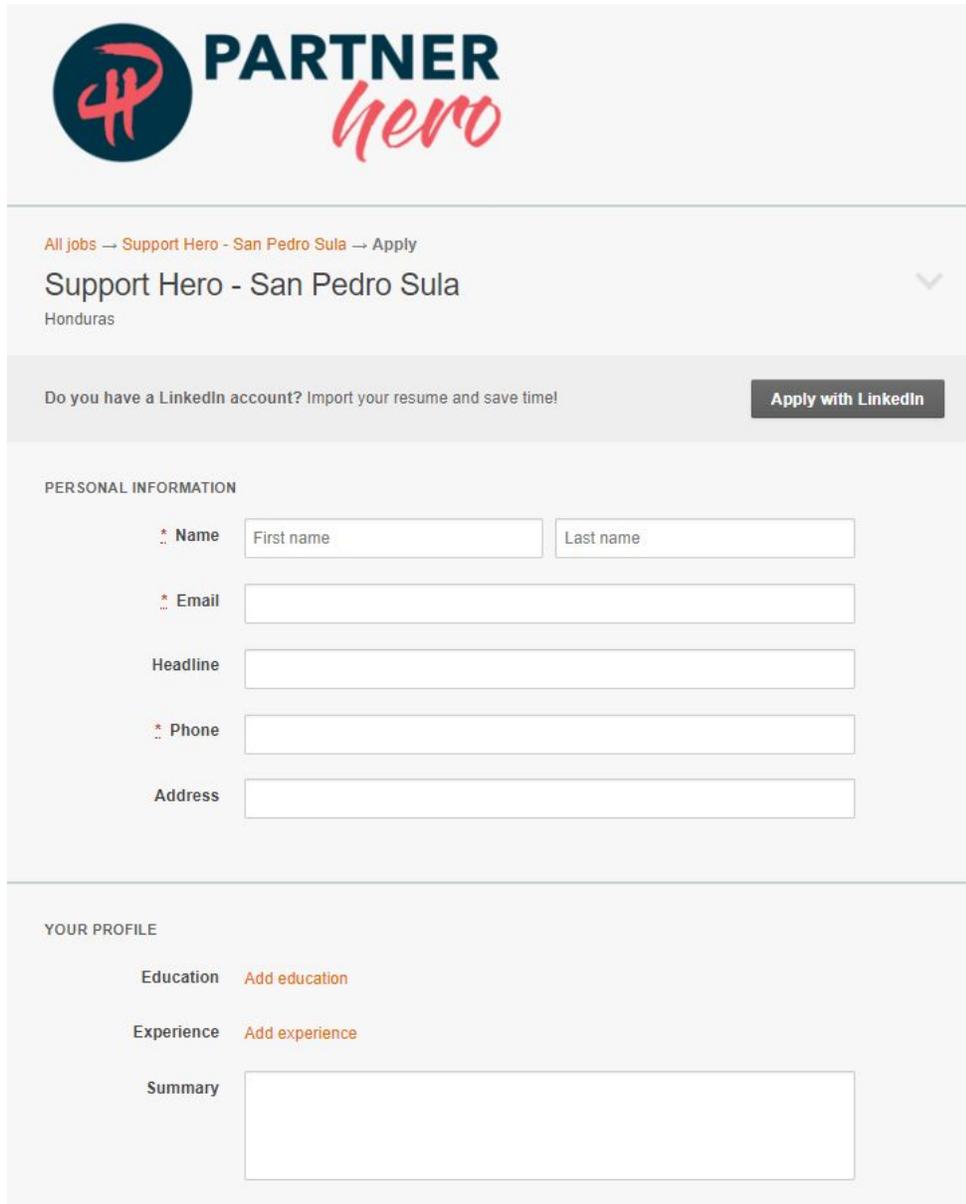
Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFIA

- Banco Central de Honduras. (2018). *Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado a partir de http://www.bch.hn/download/ipc_historico/2018/ipc022018.pd
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5a ed). México, D.F: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (5a ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Education.
- Winter, Chris (1989) *Venta por teléfono*. Madrid, España, Ediciones Pirámide, S. A.
- Anónimo(2004) Importancia, desarrollo y evolución del Marketing
www.monografias.com/trabajos3/impomarketing/impomarketing.shtml
- Diccionario El Mundo. Recuperado el 17 de Septiembre de 2004, de http://diccionarios.elmundo.es/diccionarios/cgi/lee_diccionario.html
- AGUILERA R., Santiago R: Plan de mejora del servicio al cliente del call center Corporativo de PUNTONET a través de la simulación de Procesos, resumen pág. s/nº
- FAJARDO LUPIAÑEZ, Plácido y; CASES COSTA, Alberto: GUÍA PARA LA PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES EN LOS CENTROS DE LLAMADAS "CALL CENTERS". Editorial LABOUR ASOCIADOS, S.L.L. Barcelona- España 2010

ANEXOS

ANEXO 1. APLICACIÓN PARA TRABAJAR EN CALL CENTER



The image shows a web application interface for Partner Hero. At the top left is the logo, which consists of a blue circle containing a red stylized 'PH' and the text 'PARTNER hero' in blue and red. Below the logo, there is a breadcrumb trail: 'All jobs → Support Hero - San Pedro Sula → Apply'. The main heading is 'Support Hero - San Pedro Sula' with a dropdown arrow on the right, and 'Honduras' below it. A grey bar contains the text 'Do you have a LinkedIn account? Import your resume and save time!' and a dark button labeled 'Apply with LinkedIn'. The 'PERSONAL INFORMATION' section includes fields for Name (split into First name and Last name), Email, Headline, Phone, and Address. The 'YOUR PROFILE' section includes 'Education' with an 'Add education' link, 'Experience' with an 'Add experience' link, and a 'Summary' text area.

PARTNER
hero

All jobs → Support Hero - San Pedro Sula → Apply

Support Hero - San Pedro Sula ▼
Honduras

Do you have a LinkedIn account? Import your resume and save time! **Apply with LinkedIn**

PERSONAL INFORMATION

* Name

* Email

Headline

* Phone

Address

YOUR PROFILE

Education [Add education](#)

Experience [Add experience](#)

Summary

ANEXO 2. Resultados de evaluaciones individuales

RUC	Formalidad	Empatía	Lenguaje	Saber preguntar	Escucha activa	Confianza en el cliente	Cierre de venta	Uso de sistemas	Nota
ramonm	0	10	8	12	10	20	15	5	80%
samuelc	0	10	0	12	10	20	15	5	62%
pabloe	20	10	8	12	10	20	15	5	100%
cindyj	20	10	0	12	10	20	15	5	82%
alexandrac	0	10	8	0	0	20	15	5	58%
davidh	20	10	8	12	10	20	15	5	80%
vario	0	10	8	12	10	20	15	5	70%
stacyjn	0	10	8	12	0	20	15	5	70%
vivianav	20	10	8	12	10	0	0	5	69%
annalyg	20	10	8	12	10	20	15	5	100%
stefanyf	0	10	8	12	10	20	15	5	70%
alejandrahh	20	10	8	0	10	20	15	5	88%
karthirinaa	0	10	8	12	10	20	15	5	80%
vanessam	0	10	0	12	10	20	15	5	72%
marilynd	0	10	0	12	10	20	15	5	67%
dayanar	0	0	0	12	0	20	15	5	52%
dariaa	20	10	8	12	10	20	15	5	100%
valerygb	20	10	8	0	10	20	15	5	53%
salbyr	0	0	0	12	10	20	15	5	62%
yulmry	0	10	8	12	10	20	15	5	80%
jacobor	20	10	8	12	10	20	15	5	100%
anamnm	20	0	8	12	10	20	15	5	80%
lindap	20	10	8	12	0	0	15	5	70%
fernandoh	20	10	0	12	10	20	15	5	92%
alejandraam	20	10	8	0	10	20	15	0	83%
gerardof	20	10	8	12	10	20	15	5	100%
javierz	0	10	8	0	0	20	15	5	58%
andrusoc	0	10	8	12	0	20	15	0	69%
jorge r	0	10	8	12	10	20	0	5	69%
isabelle	0	10	8	12	10	20	15	5	70%
juanct	20	10	8	0	10	20	15	0	75%
angelicav	20	10	8	12	10	20	15	5	90%
olibrq	0	10	8	12	10	20	15	5	80%
monicahz	20	10	0	12	10	20	0	5	67%
albertorz	20	10	8	12	10	20	15	5	75%
gillertor	20	10	8	12	0	20	15	0	85%
luisaz	20	0	8	0	10	20	15	5	78%
obdulab	0	10	8	0	0	20	15	5	58%
karthirinf	20	10	8	0	10	20	15	5	80%
raulb	20	10	8	12	10	20	15	5	90%
sabrinab	20	10	8	12	0	20	15	5	70%
madelinee	20	10	8	12	10	20	15	5	90%
cesali	20	10	8	12	10	20	15	5	95%
walgaridos	0	10	0	12	10	20	15	5	67%
marcelo	0	10	8	12	10	20	15	5	80%
christiane	20	10	8	12	10	20	15	5	95%
victorj	20	10	8	0	10	20	15	5	88%
maricoh	20	10	8	12	10	20	15	5	80%
leelym	20	10	8	12	10	20	15	5	100%
mariaf	20	0	8	12	10	20	15	5	90%
silvianag	20	10	8	12	0	20	15	5	90%
amysr	20	10	8	0	10	20	15	5	83%
ricardos	0	10	8	12	10	0	15	5	60%
isaacc	0	0	8	12	10	20	15	5	70%
marissab	20	10	8	12	10	20	0	5	85%
camemb	0	10	8	12	10	20	15	5	80%
danielg	0	10	8	12	10	20	15	5	80%
alejandrae	20	10	8	12	10	20	15	5	92%
alfredaj	0	10	0	12	10	20	15	5	52%
lito sd	20	10	8	12	10	20	15	5	100%
cynthiar	0	10	8	12	10	20	15	5	70%
daniell	0	10	8	12	10	20	15	5	85%
nicolag	20	10	8	12	10	20	0	5	80%
florencioc	0	10	8	12	10	20	15	5	60%
martham	0	10	0	0	10	20	15	5	60%
rosario	0	10	8	0	10	20	15	5	88%
keilyf	0	10	8	12	10	0	15	5	60%
padric	20	10	8	12	0	20	15	5	90%
amarric	20	10	8	12	10	20	15	5	100%
luisva	20	0	8	12	10	20	15	5	90%
moyses	20	10	8	12	10	20	15	5	100%
lilya	0	10	8	12	10	20	0	5	85%
marilra	0	10	0	0	10	20	15	5	60%
astidd	0	10	8	12	10	20	15	5	80%
andrea d	20	10	0	0	10	20	15	5	80%
oscarj	20	10	8	12	10	20	15	5	90%
blan cad	0	10	8	12	10	20	15	5	60%
francesar	0	10	8	12	10	20	15	5	80%
rita p	20	10	8	12	10	20	15	5	70%
lomonah	20	10	8	12	10	20	15	5	100%
danielae	20	10	8	12	10	20	15	5	100%
carlosv	0	0	8	12	10	20	15	5	70%
mariluz	0	10	8	12	10	0	15	5	60%
luisv	0	10	8	0	0	20	15	5	58%

ANEXO 3. Canales en línea de Banpais Honduras



ANEXO 4. BALANCE GENERAL DE CONSOLIDACIÓN BANPAIS



SEGUROS DEL PAÍS

ESTADOS FINANCIEROS
BANCO DEL PAÍS, S.A. Y SUBSIDIARIA



BANCO DEL PAÍS

BALANCE GENERAL DE CONSOLIDACIÓN TERMINADO AL 31 DE MARZO DE 2018 Expresado en Lempiras

ACTIVO	Consolidado	Ajustes de Consolidación	Seguros del País, S.A.	Banco del País, S.A.
Disponibilidades	L. 7,304,782,856	L. (71,027,509)	L. 17,235,694	L. 7,358,574,671
Inversiones financieras	5,622,385,404	(68,212,698)	520,545,840	5,170,522,262
Préstamos, descuentos e intereses a cobrar neto	35,554,724,989	0	8,771,291	35,545,953,698
Cuentas por cobrar	209,320,595			209,320,595
Primas por cobrar	333,896,477		333,896,477	
Inversiones en acciones	52,698,038		0	52,698,038
Reserva a cargo de sociedades de seguros y fianzas	256,158,537		256,158,537	
Inversiones en acciones en asociadas	0	(99,999,900)	0	99,999,900
Intangibles, mobiliario y equipo neto	1,040,584,502		14,090,213	1,026,494,289
Activos eventuales	264,657,435		8,902,050	255,755,385
Otros activos	276,085,292		48,075,708	228,009,585
Total activo	L. 80,915,294,124	L. (239,240,107)	L. 1,207,675,808	L. 49,946,888,424
PASIVO Y PATRIMONIO				
Depósitos	L. 33,320,549,701	L. (139,240,207)	L. 33,459,789,908	L. 33,459,789,908
Reservas técnicas y matemáticas	220,480,601		220,480,601	1,139,017,662
Obligaciones con sociedades de seguros y fianzas	142,423,152		142,423,152	
Reservas para siniestros	240,353,277		240,353,277	
Obligaciones Financieras	7,450,729,095			7,450,729,095
Obligaciones subordinadas a término	1,139,017,662			1,139,017,662
Valores, títulos y obligaciones	2,365,906,197			2,365,906,197
Impuesto sobre la renta por pagar	137,915,269			137,915,269
Impuesto sobre la renta diferido	10,753,506			10,753,506
Indemnizaciones laborales	296,257			296,257
Cuentas por pagar	354,308,378	100	177,019,600	177,288,678
Provisiones	287,155,882			287,155,882
Ingresos diferidos	207,244,012		10,877,101	196,366,911
Total pasivo	45,877,132,989	(139,240,107)	791,153,731	45,225,219,365
PATRIMONIO				
Capital social - Acciones comunes	3,211,000,000	(200,000,000)	200,000,000	3,211,000,000
Aportes por capitalizar	0			
Patrimonio restringido no distribuido	317,096,130			317,096,130
Superávit pagado	115,334,590			115,334,590
Capital complementario (Reservas)	27,739,402			27,739,402
Superávit por venta de bienes adjudicados	57,488,703			57,488,703
Reserva legal	33,829,533		33,829,533	
Utilidades acumuladas	1,275,672,777	100,000,000	182,692,544	992,980,232
Total patrimonio	5,038,161,136	(100,000,000)	416,522,077	4,721,639,059
TOTAL	L. 80,915,294,124	L. (239,240,107)	L. 1,207,675,808	L. 49,946,888,424
Activos y pasivos contingentes	2,979,380,068		990,144,072	1,989,235,996
Cuentas de Orden	536,095,827,301		317,152,375,720	218,943,451,580

ESTADO DE RESULTADOS DE CONSOLIDACIÓN TERMINADO AL 31 DE MARZO DE 2018 Expresado en Lempiras

	Consolidado	Ajustes de Consolidación	Seguros del País, S.A.	Banco del País, S.A.
PRODUCTO FINANCIERO				
Ingreso por intereses	L. 1,050,825,310		L. 12,690,511	L. 1,038,134,798
Ingresos por comisiones	117,142,111			117,142,111
Ingresos por primas	222,277,647	(7,983,198)	230,260,845	
Otros Ingresos	55,292,208	(8,242,926)	11,849,756	51,695,378
	1,445,537,275	(16,236,125)	254,801,113	1,206,972,287
GASTOS FINANCIEROS				
Sobre depósitos	(547,575,860)	1,453,990	(376,694)	(548,653,156)
Gastos por comisiones	(42,206,806)			(42,206,806)
Otros gastos	(13,843,498)			(13,843,498)
Siniestros y gastos de liquidación	(48,507,317)		(48,507,317)	
Gastos de intermediación	(9,351,795)	7,983,198	(17,334,994)	
Variación en reservas técnicas				
Primas cedidas a reaseguradoras y Reafianzadores	(128,753,401)		(128,753,401)	
	(790,238,677)	9,437,188	(194,972,406)	(604,703,460)
UTILIDAD FINANCIERA	655,298,597	(6,798,936)	59,828,707	602,268,827
PRODUCTOS POR SERVICIOS				
Ganancias en venta de activos y pasivos	17,712,399			17,712,399
Arrendamientos operativos	537,311	(395,209)		932,520
Servicios Diversos	43,811,446			43,811,446
	62,061,157	(395,209)		62,456,366
OTROS GASTOS				
Gastos de administración	(358,151,203)	395,209	(14,912,944)	(343,633,468)
Pérdida en venta de activos y pasivos				
Deterioro de activos financieros	(75,450,000)			(75,450,000)
Depreciaciones y amortizaciones	(29,633,806)		(1,095,531)	(28,538,274)
Provisiones	(3)			(3)
Gastos diversos	(32,845,652)	6,798,936	(10,318,407)	(29,326,087)
	(496,080,669)	7,194,145	(26,326,983)	(476,947,832)
UTILIDAD DE OPERACIÓN	221,279,085		33,501,724	187,777,361
INGRESOS NO OPERACIONALES:				
Otros ingresos y gastos extraordinarios	26,295,498			26,295,498
	26,295,498			26,295,498
UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA	247,574,583		33,501,724	214,072,858
IMPUESTO SOBRE LA RENTA	(76,501,994)		(8,085,026)	(68,416,968)
UTILIDAD NETA	L. 171,072,589		L. 25,416,698	L. 145,655,891

María del Rosario Selman - Housein
Presidente Ejecutivo

Marcio Castañeda
Contador General

Renán Zelaya
Auditor General

asuservicio@banpais.hn



Servicio al Cliente 2545-1212

*La emisión de los Estados Financieros y sus notas explicativas son responsabilidad de la Administración Superior de la Institución Financiera.

ANEXO 5. ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA BANPAIS

ESTADOS FINANCIEROS
AL 31 DE MARZO DE 2018



ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE MARZO DE 2018 Cifras en Lempiras					
DISPONIBLE	ACTIVOS	7,358,574,671	DEPOSITOS	PASIVOS	33,459,789,908
INVERSIONES FINANCIERAS	5,316,915,734		Cuenta de Cheques	5,415,000,656	
Entidades Oficiales	4,835,305,563		De Ahorro	10,763,893,426	
Disponibilidad Inmediata			A Plazo	17,132,838,456	
Acciones y Participaciones	184,781,002		Otros Depósitos	105,051,861	
Instrumentos Financieros Derivados			Costo Financiero por Pagar	43,005,510	
Otras Inversiones	237,599,706		OBLIGACIONES BANCARIAS	7,450,729,095	
Rendimientos Financieros por Cobrar	97,146,992		Préstamos Sectoriales	4,440,811,003	
Estimación por Deterioro Acumulado (-)	-37,917,530		Créditos y Obligaciones Bancarias	2,956,311,667	
PRESTAMOS E INTERESES	35,545,953,698		Instrumentos Financieros Derivados		
Vigentes	34,753,818,341		Obligaciones por Activos Arrendados		
Atrasados	137,275,441		Costo Financiero por Pagar	53,606,425	
Vencidos	5,541,758		CUENTAS POR PAGAR	325,256,925	
Refinanciados	814,540,440		OBLIGACIONES SUBORDINADAS A TERMINO	1,139,017,662	
En Ejecución Judicial	151,474,047		PROVISIONES	287,155,882	
Rendimientos Financieros por Cobrar	233,152,331		OTROS PASIVOS	2,563,269,893	
Subsidios sobre Préstamos (-)			TOTAL PASIVOS	45,225,219,365	
Estimación por Deterioro Acumulado (-)	-549,848,660		PATRIMONIO NETO		
CUENTAS POR COBRAR	209,320,595		CAPITAL PRIMARIO	3,211,000,000	
ACTIVOS MANTENIDOS PARA LA VENTA, GRUPO DE ACTIVOS PARA SU DISPOSICIÓN Y OPERACIONES DISCONTINUADAS	255,755,385		CAPITAL COMPLEMENTARIO	1,136,054,225	
INVERSIONES EN ACCIONES Y PARTICIPACIONES	5,834,467		Reservas	27,739,402	
PROPIEDADES DE INVERSION			Resultados Acumulados	847,324,342	
PROPIEDADES, MOBILIARIO Y EQUIPO	1,026,494,289		Resultados Ejercicio	145,655,891	
Activos Físicos	1,709,690,001		Otros	115,334,590	
Depreciación Acumulada	-683,195,712		PATRIMONIO RESTRINGIDO	374,584,834	
Estimación por Deterioro Acumulado de Propiedades, Planta y Equipo (-)			TOTAL PATRIMONIO	4,721,639,059	
OTROS ACTIVOS	228,009,585		TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	49,946,858,424	
TOTAL ACTIVOS	49,946,858,424		PASIVOS CONTINGENTES	1,989,235,996	
ACTIVOS CONTINGENTES	1,989,235,996		BALANCE	51,936,094,420	
BALANCE	51,936,094,420				

Nota: Conforme modelo de valoración las Inversiones Financieras se clasifican en Costo Amortizado L 4,835,305,563 Valor razonable L 12,898,221 y designadas al costo L 177,717,248
 Nota Conforme modelos de valoración los depósitos del público se clasifican en Costo Amortizado L 33,459,789,908 Valor Razonable L - 0 -

ESTADO DE RESULTADO AL 31 DE MARZO DE 2018 (Cifras en Lempiras)	
PRODUCTOS FINANCIEROS	1,206,972,287
Intereses	1,038,134,798
Comisiones	117,142,111
Ganancias por cambios en el Valor Razonable de Activos y Pasivos Financieros	
Ganancias por Venta de Activos y Pasivos Financieros	
Otros Ingresos	51,695,378
GASTOS FINANCIEROS	604,703,460
Intereses	548,653,156
Comisiones	42,206,806
Pérdidas por Cambios en el Valor Razonable de Activos y Pasivos Financieros	
Pérdidas por Venta de Activos y Pasivos Financieros	
Otros Gastos	13,843,498
UTILIDAD FINANCIERA	602,268,827
PRODUCTOS POR SERVICIOS	62,456,366
Ganancias por Cambios en el Valor Razonable de Activos y Pasivos	
Ganancia en Venta de Activos y Pasivos	17,712,399
Arrendamientos Operativos	932,520
Servicios Diversos	43,811,446
GASTOS OPERACIONALES	476,947,832
Gastos por Administración	343,633,468
Pérdida por Cambios en el Valor Razonable de Activos y Pasivos	
Pérdida en Venta de Activos y Pasivos	
Deterioro de Activos Financieros	75,450,000
Depreciaciones y Amortizaciones	28,538,274
Provisiones	3
Gastos Diversos	29,326,087
UTILIDAD DE OPERACIÓN	187,777,361
INGRESOS Y GASTOS NO OPERACIONALES	26,295,498
Utilidad antes del Impuesto sobre la Renta	214,072,858
Impuesto sobre la Renta	68,416,968
UTILIDAD (O PERDIDA) NETA	145,655,891

INDICADORES FINANCIEROS PRIMER TRIMESTRE 2018-2017		
Indicadores Financieros Trimestre	2018	2017
Morosidad	0.98%	1.01%
Cartera con Partes Relacionadas	4.08%	5.75%
Índice de Adecuación de Capital (IAC)	12.89%	12.50%
Calce de Plazos		
Plazo		
Hasta 30 días combinado	-0.57	-0.47
31 a 90 combinada	-0.30	-0.38
0 a 90 combinada	-0.88	-0.85
Posición Moneda Extranjera	4.74%	0.61%
Rendimiento Sobre el Patrimonio	13.87%	15.32%
Rendimiento sobre Activos Reales Promedio	1.17%	1.22%
Suficiencia (Insuficiencia) Reserva Cartera Crediticia	1,834,307.51	22,237,997.00

María del Rosario Selman - Housein
Presidenta Ejecutiva

Marcio Castañeda
Contador General

Renán Zelaya
Auditor General

"La emisión de los Estados Financieros y sus notas explicativas son responsabilidad de la Administración Superior de la Institución Financiera".

asuservicio@banpais.hn



Servicio al Cliente 2545-1212

ANEXO 6. ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DE BANPAIS

ESTADOS FINANCIEROS
AL 31 DE MARZO DE 2018



Anexo N° 4		ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO AL 31 DE MARZO DE 2018 Cifras en Lempiras	
	2018		
FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN			
Intereses (neto)	497,984,947		
Comisiones (neto)	74,935,305		
Servicios (neto)	(59,084,046)		
Pago por gastos de administracion	(270,064,063)		
Ganancia o perdida por negociacion de titulos-valores (neto)			
Ganancia o perdida por tenencia o explotacion de bienes recibidos en pago (neto)	17,712,399		
Inversiones (neto)	(13,315,635)		
Prestamos descuentos y negociaciones (neto)	(1,219,509,133)		
Depósitos (neto)	1,455,170,213		
Venta de bienes recibidos en pago	54,516,898		
Otros ingresos y gastos (neto)	(156,029,834)		
FLUJO DE EFECTIVO NETO DE ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		382,317,052	
FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSION			
Inversiones permanentes en acciones neto			
Dividendos recibidos	176,817		
Bienes muebles e inmuebles neto	(22,030,688)		
Otras entradas y salidas de inversion neto	(2,157,952)		
FLUJO NETO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE INVERSION		(24,011,823)	
FLUJO DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACION			
Obligaciones financieras neto	(1,041,920,336)		
Valores, titulos y obligaciones en circulacion	174,967,263		
Capital contable			
Otras entradas y salidas de financiacion neto			
FLUJO NETO DE EFECTIVO PROCEDENTE DE ACTIVIDADES DE FINANCIACION		(866,953,073)	
TOTAL ACTIVIDADES FLUJO DE EFECTIVO		(508,647,844)	
INCREMENTO (DISMINUCION) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO		(508,647,844)	
efectivo (disponibilidades) y equivalentes al efectivo al principio del periodo	7,867,222,515		
efectivo (disponibilidades) y equivalentes al efectivo al final del periodo	7,358,574,671		

"La emisión de los Estados Financieros y sus notas explicativas son responsabilidad de la Administración Superior de la Institución Financiera".

María del Rosario Selman - Housein
Presidenta Ejecutiva

Marcio Castañeda
Contador General

Renán Zelaya
Auditor General

asuservicio@banpais.hn



Servicio al Cliente 2545-1212

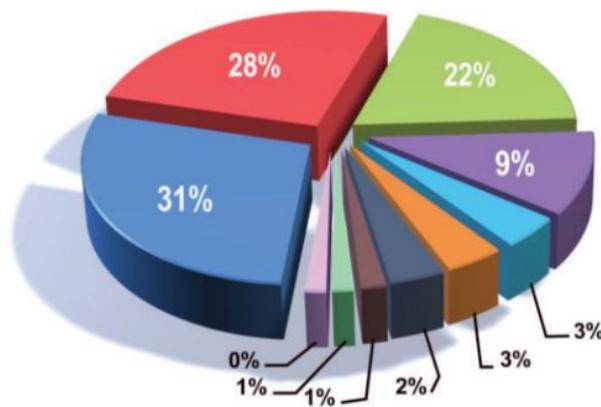
ANEXO 7. DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS BANPAIS 2017

RESULTADOS DE NEGOCIOS



Operaciones y Administración

Distribución de Productos
Colocación Ag 2017



- Cuentas
- Tarjeta de débito
- Bp móvil
- Banpais x internet
- Préstamos
- Seguro de préstamo
- otros seguros
- Tarjeta de Crédito
- Seguro Tarjeta de Crédito
- Adelanto de salario

ANEXO 8. RÚBRICA PARA EVALUACIONES

RUBRICA PARA EVALUACION Y CONTROL DE LLAMADAS					
	20%				
	20	16	12	8	4
Aserividad	Se presento en su totalidad la información de manera clara, precisa y completa de las coberturas, beneficios y aplicaciones del producto (Uso correcto del script). Se aseguro que esta haya sido totalmente comprendida por el cliente y de su interés.	Se presento parcialmente la información de manera clara, precisa y completa de las coberturas, beneficios y aplicaciones del producto (Uso correcto del script). Se aseguro que esta haya sido totalmente comprendida por el cliente y de su interés.	Se presento parcialmente la información de manera clara, precisa y completa de las coberturas, beneficios y aplicaciones del producto (Uso correcto del script). No se aseguro que esta haya sido totalmente comprendida por el cliente y de su interés.	Se presento superficialmente la información de manera clara, precisa y completa de las coberturas, beneficios y aplicaciones del producto (Uso correcto del script). No se aseguro que esta haya sido totalmente comprendida por el cliente y de su interés.	Nose presento la información de manera clara, precisa y completa de las coberturas, beneficios y aplicaciones del producto (Uso incorrecto del script). No se aseguro que esta haya sido totalmente comprendida por el cliente y de su interés.
	10%				
	10	7.5	5	2.5	0
Empatia	Se entendieron y valoraron las posturas o puntos de vista distintos del cliente y se adapto a la situación que lo requería. Se enfoco en las necesidades del cliente. Y se transmitio confianza.	Se entendieron y valoraron parcialmente las posturas o puntos de vista distintos del cliente y se adapto a la situación que lo requería. Se enfoco en las necesidades del cliente. Y se transmitio confianza.	Se entendieron y valoraron parcialmente las posturas o puntos de vista distintos del cliente y se adapto a la situación que lo requería. Mas no se enfoco en las necesidades del cliente. Ni se transmitio confianza.	Se entendieron y valoraron superficialmente las posturas o puntos de vista distintos del cliente y se adapto a la situación que lo requería. Mas no se enfoco en las necesidades del cliente. Ni se transmitio confianza.	No se entendieron ni valoraron las posturas o puntos de vista distintos del cliente. Tampoco se adapto a la situación que lo requería. No se enfoco en las necesidades del cliente, ni se transmitio confianza.
	8%				
	8	6	4	2	0
Lenguaje	Se transmitio la información de manera simple, clara, sencilla. Ciclo de servicio y personalización. Tono y modulación, dicción, ritmo, expresividad, uso de pausas y entonación.	Se transmitio parcialmente la información de manera simple, clara, sencilla. Ciclo de servicio y personalización. Tono y modulación, dicción, ritmo, expresividad, uso de pausas y entonación.	Se transmitio parcialmente la información de manera simple, clara, sencilla. Pequeñas fallas en tono y modulación, dicción, ritmo, expresividad, uso de pausas y entonación.	Se transmitio superficialmente la información de manera simple, clara, sencilla. Se requiere trabajar en el tono y modulación, dicción, ritmo, expresividad, uso de pausas y entonación.	No se transmitio la información de manera simple, clara, sencilla. Se requiere trabajar en el tono y modulación, dicción, ritmo, expresividad, uso de pausas y entonación.
	12%				
	12	9	6	3	0
Saber preguntar	Se mostro total interes, se cumplio con reformular, parafrasear, resumir. Se hicieron preguntas claves para el manejo de objeciones y resolución de dudas del cliente.	Se mostro total interes, se cumplio con reformular, parafrasear, resumir. No se hicieron preguntas claves para el manejo de objeciones y resolución de dudas del cliente.	Se mostro cierto interes, se cumplio con reformular, parafrasear, resumir. No se hicieron preguntas claves para el manejo de objeciones y resolución de dudas del cliente.	Se mostro poco interes, se cumplio con reformular, parafrasear, resumir. Se hicieron preguntas claves para el manejo de objeciones y resolución de dudas del cliente.	No se mostro interes, se cumplio con reformular, parafrasear, resumir. Tampoco se hicieron preguntas claves para el manejo de objeciones y resolución de dudas del cliente.
	10%				
	10	7.5	5	2.5	0
Escucha activa	Se demostro completo entendimiento, se escucho, se concentro en ese cliente y se respondió lo que él pregunta.	Se demostro cierto entendimiento, se escucho, se concentro en ese cliente y se respondió lo que él pregunta.	Se demostro cierto entendimiento, se escucho, se concentro en ese cliente y mas no se respondió lo que él pregunta.	Se demostro cierto entendimiento, mas no se escucho, se concentro en ese cliente ni se respondió lo que él pregunta.	No se demostro entendimiento, no se escucho, no se concentro en ese cliente ni se respondió lo que él pregunta.
	20%				
	20	16	12	8	4
Confirmación de venta	Se realizo la pregunta directa correctamente, el cliente contesto con un SI. No se validaron datos de seguridad.	Se realizo la pregunta directa correctamente, el cliente contesto con un SI. No se validaron datos de seguridad.	Se realizo la pregunta directa correctamente, el cliente NO contesto con un SI. Se validaron datos de seguridad.	Se realizo la pregunta directa correctamente, el cliente NO contesto con un SI. No se validaron datos de seguridad.	No se realizo la pregunta directa correctamente, el cliente NO contesto con un SI.
	15%				
	15	11.25	7.5	3.75	0
Cierre de venta	Se menciona el siguiente script: Por motivos de calidad la llamada ha sido grabada, bienvenida al producto/servicio (indicar nombre del producto/servicio que adquirio), indicar débito (monto, tasa (si aplica) y frecuencia), le agradezco por atender mi llamada que tenga un excelente día.	Se menciona parcialmente el siguiente script: Por motivos de calidad la llamada ha sido grabada, bienvenida al producto/servicio (indicar nombre del producto/servicio que adquirio), indicar débito (monto, tasa (si aplica) y frecuencia), le agradezco por atender mi llamada que tenga un excelente día.	Se menciona parcialmente el siguiente script: Por motivos de calidad la llamada ha sido grabada, bienvenida al producto/servicio (indicar nombre del producto/servicio que adquirio), indicar débito (monto, tasa (si aplica) y frecuencia), mas no se agradezco por atender la llamada ni se deseo que el cliente tenga un excelente día.	Se parafraseo el script con las propias palabras palabras del agente.	El script de cierre no fue mencionado en lo absoluto.
	5%				
	5	3.75	2.5	1.25	0
Uso de sistemas	Se ingresaron los parametros correctamente, se colocaron acciones necesarias y casos de seguimiento.	Se ingresaron los parametros correctamente, se colocaron acciones necesarias mas no se especificaron casos de seguimiento.	Se ingresaron los parametros correctamente, mas no se colocaron acciones necesarias mas ni se especificaron casos de seguimiento.	Se ingresaron parcialmente los parametros correctamente, se colocaron acciones necesarias y casos de seguimiento.	No se ingresaron los parametros correctamente, no se colocaron acciones necesarias ni casos de seguimiento.