



Consortio de Organizaciones Privadas de
Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

P R O G R A M A

Misión

CCDLO de Servicio

FORD FOUNDATION
Strengthen democratic values, reduce poverty and injustice,
promote international cooperation and advance human achievement

**CRS**
CATHOLIC RELIEF SERVICES

 **Oxfam Novib**



PRIMERA EDICIÓN, MARZO 2009 - ©COPEME

Esta permitida la reproducción parcial o total del contenido y de las características gráficas del presente libro, siempre y cuando se haga alusión a los autores de esta publicación.



Introducción

Como es sabido las organizaciones buscan obtener resultados favorables cumpliendo con su misión institucional, para ello analizan temas centrales de su gestión como lo son la cobertura de sus servicios, la satisfacción de sus clientes y la eficiencia de sus procesos. La satisfacción de los clientes por si sola no genera lealtad en los clientes, pero de otro lado las investigaciones demuestran que existe evidencia de un alto grado de correlación entre insatisfacción y el abandono o deserción de clientes.

Los clientes suelen evaluar a la organización en todo momento, del conjunto de experiencias vividas nace su idea de satisfacción con el servicio recibido. La idea de calidad hacia un producto o servicio se basa en una comparación básica: percepción versus expectativas, es decir si la percepción del cliente es mayor que las expectativas entonces tendrá una idea positiva en cuanto a la calidad, pero si la percepción es menor a las expectativas entonces tendrá una idea negativa sobre la calidad. Estos factores clave en el comportamiento de los clientes lleva a formular la siguiente pregunta: ¿Y cómo evalúa el cliente?, la respuesta conlleva a la definición de 4 dimensiones en que evalúa el cliente: función, precio, imagen y ciclo de servicio.

La función es el objetivo final para el cual el cliente compra el producto, como ejemplo de ello está el caso del televisor, cuando una persona compra

un televisor no compra un aparato sino compra diversión y entretenimiento. Para el caso de las microfinanzas, un cliente no compra un crédito sino compra la posibilidad de generarse un negocio y obtener la rentabilidad que le permita sostener a su familia. La dimensión precio es un poco mas sencilla pues es facilmente comparable y la decisión de compra se basará en ello. La imagen es lo que la institución proyecta y la confianza que puede darle al cliente, tiene que ver con la comparación percepción vs. expectativas, un ejemplo relevante son las marcas, no genera la misma imagen un automovil Mercedes Benz que un Daewoo. La importancia de estos factores varía según la condición de los clientes, por ejemplo por antigüedad de permanencia, capacidad de pago, etc.

Es así que los factores de función e imagen de la IMF son más relevantes para atraer nuevos clientes, sin embargo, el factor de ciclo de servicio es más relevante en la decisión de permanecer en la IMF.

En ese sentido, el análisis del recorrido del Ciclo de Servicio en la institución permitirá identificar y describir cada uno de los momentos de contacto por los que pasa la cliente; y de esta manera analizar la calidad, pertinencia y/o relevancia de cada uno de ellos.

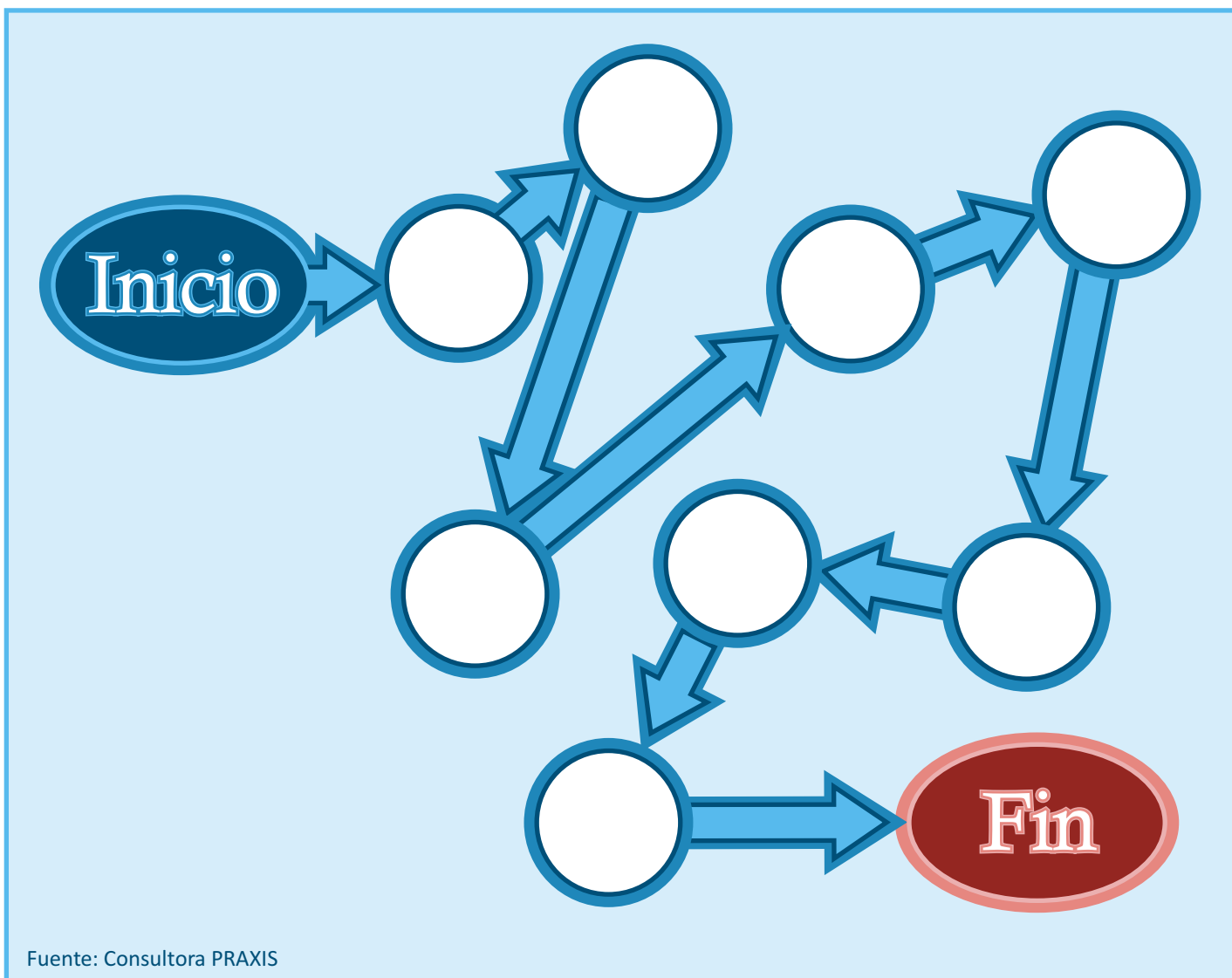
Ciclo de Servicio

El ciclo de servicio es el conjunto de actividades que el cliente se ve obligado a realizar para adquirir un producto o servicio. Para el caso de éste análisis, sirve para ayudar a graficar los puntos de contacto que una IMF tiene con su cliente, para luego analizar el manejo de la calidad en cada uno de estos “puntos de contacto”.

Se puede mencionar como ejemplos de ciclo de servicio, el de una Aerolínea, en la cual el ciclo comienza

desde que el cliente llama por teléfono a la Aerolínea para averiguar los vuelos disponibles, pasando por la facilidad de pago para la compra de pasajes, el check in, la atención abordo, el recojo de las maletas y finalizando con la atención de probables reclamos. Como es de suponer a partir del ejemplo anterior, cada punto de contacto es importante por que en ellos el cliente está evaluando y el servicio que se le otorgue influirá en su opción de compra futura.

Debe quedar claro que el ciclo de servicio se optimiza cuando mas simple es y contiene menos puntos de contacto, puesto que ello implica que el cliente tiene que realizar menos “gestiones” para recibir un servicio optimo. Mientras menos eslabones tiene la cadena y mas fuertes son estos, se reduce el riesgo de que esta se rompa y por tanto de mostrar una mala imagen al cliente (percepción nivelada con las expectativas).



Fuente: Consultora PRAXIS

Metodología

La metodología para el desarrollo e implementación del ciclo de servicio en una IMF, es una práctica innovadora para abordar los procesos de gestión de orientación al cliente, ya que permite corregir las principales deficiencias y errores que ocurren en la prestación del servicio en las organizaciones.

La implementación del ciclo de servicios propone el análisis de la información que pueden proporcionar algunos puestos clave, es decir, aquellos que trabajan

cerca del cliente. Es así que conjuntamente con la alta dirección se debe convenir cuáles son ellos. En el desarrollo de la presente guía se tratará el ejemplo de la IMF XYZ en Perú, los puestos claves analizados fueron: Promotores, asesores y jefes de agencia. Previo a la implementación del modelo es necesario realizar una capacitación¹ a la gerencia y actores clave sobre lo que se desea conseguir con esta metodología. Para obtener el ciclo de servicio se deben seguir los siguientes pasos:

	1	2	3	4	5
Pasos	Capacitación e identificación de "Momentos de Verdad"	Requirimientos	Establecer los planes de acción	Priorización	Elaboración de Encuesta de Satisfacción de Clientes
Productos	Personal involucrado valida los puntos de contacto con clientes	Personal involucrado llena el listado de requerimiento para punto de contacto	Planes de acción para cada punto de contacto	Planes de acción y puntos de contacto priorizados	Encuesta de Satisfacción de Clientes

Paso 1 Identificación de Momentos de Verdad

Para la elaboración del ciclo de servicio se sugiere, en un primer momento, trabajar con los promotores(as) o analistas de la IMF. Este grupo proporcionará una primera versión del ciclo de servicio, ya que posee la información del día a día y será más precisa su descripción del proceso (desde el punto de vista de la IMF).

El inicio del proceso implica una explicación a los "actores clave" (promotores o analistas) de la organización el propósito de mejorar la calidad del servicio y que para ello es necesario construir el Ciclo de Servicio de la IMF.

Se solicita a todos los participantes que identifiquen "momentos de

verdad" con el cliente, es decir los momentos en los cuales el cliente toma contacto con la IMF. Es necesario recordar que el proceso completo del crédito está descrito en el manual de operaciones de la IMF, resulta obvio que el proceso del otorgamiento de un crédito es mucho más amplio, pero, para este ejercicio solo es necesario identificar las partes del gran proceso en donde interviene el cliente.

La tarea principal consiste en que el equipo llene la primera columna de la "Matriz del Ciclo de Servicio" para identificar los momentos cruciales en los que el usuario tiene contacto con la institución a través de las personas que sirven a ella. Se utiliza el formato adjunto:

EJEMPLO:

Matriz del Ciclo de Servicio

Contactos del Usuario con la institución	Requirimientos	Plan de Acción
Publicidad radial		
Visita de difusión		
Reunión de promoción		
Sucesivamente hasta que el cliente se retira de la institución		

Fuente: borrador de elaboración de la Matriz del Ciclo para una IMF en proyecto MISIÓN

La tarea final de este paso consiste en validar el ciclo de servicio con los supervisores y jefes de agencia, esto se hace a través de una revisión grupal de lo trabajado en la tabla anterior.

Paso2 Requirimientos

En el segundo paso se debe proseguir con el llenado de la “matriz del ciclo de servicio”, en la cual deben estar de acuerdo los participantes de una misma institución. Para este segundo paso se debe ampliar el grupo a supervisores y jefes de agencia, ya que ellos tienen una visión más global del tema.

La tarea en este paso consiste en llenar la segunda columna de la tabla: Requirimientos. El grupo conformado

debe contestar la siguiente pregunta: ¿Si nosotros fuéramos los clientes, que requirimientos mínimos necesitaríamos en el punto X de contacto? ¿los servicios propician la lealtad de los clientes?. Se sugiere que en cada punto de contacto se hagan estas preguntas a fin de poder determinar los factores claves que explican la satisfacción y lealtad de clientes, y de esta manera procedemos a llenar la segunda columna de la tabla.

EJEMPLO:

Matriz del Ciclo de Servicio

Contactos del Usuario con la institución	Requirimientos	Plan de Acción
Publicidad radial	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Requisitos claros ↗ Comunicación clara (idioma) ↗ Presentación insitucional clara 	
Visita de difusión	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Ubicación facil ↗ Volantes claros y suficientes ↗ Mensaje sencillo y amigable 	
Reunión de promoción	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Puntualidad en cita pactada ↗ Presentación institucional clara ↗ Ambientación del local ↗ Atención amable ↗ Información transparente ↗ Respeto por la cultura ↗ Absolución de preguntas ↗ Definir acuerdos 	
Sucesivamente hasta que el cliente se retira de la institución	<ul style="list-style-type: none"> ↗ ... ↗ ... ↗ ... 	

Fuente: borrador de elaboración de la Matriz del Ciclo para una IMF en proyecto MISIÓN

Se debe tener en cuenta que en la columna de requerimientos podría ponerse el rotulo de expectativa o necesidad en cada punto de contacto. El facilitador deberá aclarar en este punto que la idea de esta actividad es ponerse en los “zapatos” de los clientes y alimentar el cuadro desde su perspectiva.

Paso3 Planes de Acción

En el tercer paso se incluye a los directivos de la institución, ya que ahora la tarea consiste en llenar la tercera columna de la tabla que consiste en establecer planes de acción para le mejora del servicio.

De los pasos anteriores se tiene como producto la tabla con “puntos de

contacto” y “requerimientos”, es decir se encuentran identificados los factores clave. Luego se procede a llevar el análisis de la información recogida, a fin de poder identificar las áreas de mejora y establecer planes de acción coherentes con los requerimientos en cada punto de contacto. (anexo 1)

EJEMPLO:

Matriz del Ciclo de Servicio

Contactos del Usuario con la institución	Requirimientos	Plan de Acción
Publicidad radial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Requisitos claros ➤ Comunicación clara (idioma) ➤ Presentación insitucional clara 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar protocolo de presentación institucional. ➤ Elaboración de tripticos
Visita de difusión	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ubicación fácil ➤ Volantes claros y suficientes ➤ Mensaje sencillo y amigable 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mejorar y uniformizar criterios. ➤ Capacitar al personal en trato al cliente. ➤ Uniformizar información.
Reunión de promoción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Puntualidad en cita pactada ➤ Presentación institucional clara ➤ Ambientación del local ➤ Atención amable ➤ Información transparente ➤ Respeto por la cultura ➤ Absolución de preguntas ➤ Definir acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitar en manejo de grupo (uniformizar). ➤ Reforzar en el personal el uso de rotafolios. ➤ Mejorar ambientación de las oficinas.
Sucesivamente hasta que el cliente se retira de la institución	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ... ➤ ... ➤ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ... ➤ ... ➤ ...

Fuente: borrador de elaboración de la Matriz del Ciclo para una IMF en proyecto MISIÓN

Paso4 Priorización

Una vez establecidos los planes de mejora el equipo procede a priorizar las acciones a tomar para poner mayor énfasis en ellas. El proceso conciste en numerar en una columna adicional el orden de importancia. Esta tarea

supone el involucramiento del área directiva de la organización que tendrá que decidir hasta que punto se implementa este plan de mejoras y asignará recursos para su ejecución.

EJEMPLO:

Matriz del Ciclo de Servicio

Contactos del Usuario con la institución	Requirimientos	Plan de Acción	Priorización
Publicidad radial	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Requisitos claros ↗ Comunicación clara (idioma) ↗ Presentación insitucional clara 	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Elaborar protocolo de presentación institucional. ↗ Elaboración de tripticos 	2
Visita de difusión	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Ubicación fácil ↗ Volantes claros y suficientes ↗ Mensaje sencillo y amigable 	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Mejorar y uniformizar criterios. ↗ Capacitar al personal en trato al cliente. ↗ Uniformizar información. 	3
Reunión de promoción	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Puntualidad en cita pactada ↗ Presentación institucional clara ↗ Ambientación del local ↗ Atención amable ↗ Información transparente ↗ Respeto por la cultura ↗ Absolución de preguntas ↗ Definir acuerdos 	<ul style="list-style-type: none"> ↗ Capacitar en manejo de grupo (uniformizar). ↗ Reforzar en el personal el uso de rotafolios. ↗ Mejorar ambientación de las oficinas. 	1
Sucesivamente hasta que el cliente se retira de la institución	<ul style="list-style-type: none"> ↗ ... ↗ ... ↗ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ↗ ... ↗ ... ↗ ... 	

Fuente: borrador de elaboración de la Matriz del Ciclo para una IMF en proyecto MISIÓN

Paso 5 Encuesta de Satisfacción de Clientes

Para la elaboración de encuestas de satisfacción de clientes será necesario apoyarse de la tabla Matriz del Ciclo de Servicio generada en los pasos anteriormente descritos, puesto que las preguntas deberán ser elaboradas a partir de la información contenida en ella. Este instrumento permitirá a la IMF recoger la percepción de los clientes con respecto a los servicios en cada punto de contacto.

Para su elaboración se debe tener cuidado en el enunciado de las preguntas, es decir que éstas no requieran de una respuesta de opinión

ni que indujeran a una respuesta determinada. La encuesta se debe centrar en solicitar información respecto a la satisfacción de los clientes con relación a algunos “puntos de contacto clave” del cliente, detectados en la revisión del ciclo de servicio, y de la posibilidad de recomendación de los servicios de la IMF. De la misma manera se debe elaborar preguntas de información general relacionadas con los tiempos de uso de los servicios de la IMF y de permanencia en los mismos. La alta dirección revisa, actualiza y valida la encuesta de satisfacción.

EJEMPLO:

1. ¿Cuánto tiempo lleva como cliente de la IMF?

- Menos de un mes Entre uno y tres años
 Entre uno y seis meses Más de tres años
 Entre seis meses y un año

Información
General

Satisfacción
General

2. ¿Con qué frecuencia utiliza los Bancos Comunales?

- Todos ciclos de manera continua.
- Dejando un ciclo
- Cada dos ciclos
- Es mi primer ciclo

3. ¿Cuan satisfecho está con su Banco Comunal?

- Completamente insatisfecho
- Un poco satisfecho
- Ni Satisfecho ni insatisfecho
- Satisfecho
- Completamente satisfecho

4. En comparación con otras alternativas de Bancos Comunales, la IMF es... (si no lo sabe deje en blanco esta pregunta)

- Mucho peor
- Un poco peor
- Ni mejor ni peor
- Un poco mejor
- Mucho mejor

¿Por qué?

5. Percibes a los Bancos Comunales como una organización:

- De la IMF
- De las socias
- Mixta

Intención de uso
y recomendación
(lealtad)

6. ¿Se mantendrá como cliente de Bancos Comunales?

- Seguro que sí
- Es más probable que sí
- Puede que sí, puede que no
- Es más probable que no
- Seguro que no

7. ¿Ha recomendado usted los Bancos Comunales a otras personas?

- Sí, a muchas personas
- Sí, a unas algunas personas
- Sí, a una persona
- No, quizás lo haría
- No, difícilmente lo haría

**Satisfacción
con ciclo
de servicio**

8. ¿Cuán satisfecho se siente con los siguientes momentos en la relación con la IMF:

En las reuniones del Banco Comunal, respecto al apoyo de las promotoras

- Completamente insatisfecho Satisfecho
 Un poco satisfecho Completamente
 Ni Satisfecho ni insatisfecho satisfecho

Con las sesiones educativas que le brinda la IMF

- Completamente insatisfecho Satisfecho
 Un poco satisfecho Completamente
 Ni Satisfecho ni insatisfecho satisfecho

9. ¿Cuán satisfecho se encuentra con los créditos que le otorga su Banco Comunal?

- Completamente insatisfecho Satisfecho
 Un poco satisfecho Completamente
 Ni Satisfecho ni insatisfecho satisfecho

10. ¿Cuán satisfecho se encuentra con con la garantía solidaria?

- Completamente insatisfecho Satisfecho
 Un poco satisfecho Completamente
 Ni Satisfecho ni insatisfecho satisfecho

11. ¿Cuán satisfecho se encuentra con la cuenta interna en su banco comunal?

- Completamente insatisfecho Satisfecho
 Un poco satisfecho Completamente
 Ni Satisfecho ni insatisfecho satisfecho

12. Siente que la información que recibe de la IMF es suficientemente clara?

- Nunca Casi siempre
 Casi nunca Siempre
 A veces

**Recomendaciones
y sugerencias**

13. ¿Hay algo más que le gustaría decirle a la IMF sobre sus servicios que no le hayamos preguntado en esta encuesta? Si es así, por favor, díganos de que se trata::

ANEXO 1: CICLO DE SERVICIO DE UNA IMF

Ciclo de Servicio IMF XYZ

Organización: XYZ

Unidad de Negocio: Bancos Comunales

#	Punto de contacto	Requerimiento / Expectativa / Necesidad	Plan de acción
1	Publicidad radial	Mensajes claros con información precisa y comprensible, idioma.	<p>Construir un mensaje para uso de toda la organización desarrollado por un profesional adaptada a la región con mensaje institucional estandarizado.</p> <p>Asegurar su disponibilidad y uso en todas las agencias.</p> <p>Seleccionar la mejor emisora, horarios y otros detalles técnicos para asegurar mejor impacto.</p> <p>Evaluar el impacto (identificar indicador).(En encuesta).</p>
2	Publicidad realizada con volantes, paneles	Mensajes claros con información precisa y comprensible, cantidad, texto de acuerdo a la región, imagen institucional estandarizada, disponible en oficina.	<p>Construir un mensaje para uso de toda la organización desarrollado por un profesional adaptada a la región con mensaje institucional estandarizado.</p> <p>Estandarizar volantes, afiches y paneles (colores, tamaño, diseño, calidad) y asegurar su distribución a las agencias.</p> <p>Identificar los lugares más adecuados y de mucha accesibilidad al público.</p> <p>Definir cantidades a imprimir, según la zona de distribución.</p> <p>Evaluar el impacto (identificar indicador).</p>
3	Visita de difusión o	<p>Comunicación sencilla, rápida, atractiva, respetuosa, cordial, inspira confianza.</p> <p>Presentación personal adecuada.</p> <p>Buen conocimiento del producto (tiempos, requisitos, beneficios del producto, oferta de los competidores).</p> <p>Obsequios para distribución.</p> <p>Punto de información accesible y visible.</p>	<p>Trabajar con los jefes de agencias a fin de reforzar el uso del Manual del asesor.</p> <p>Diseñar un protocolo de saludo y presentación del producto, claro y sencillo, e implementarlo en todas las agencias.</p> <p>Definir "uniforme" (incluye identificación) del personal de Micro finanzas Prisma (MFP) a nivel nacional, según zonas, a fin de crear imagen institucional.</p> <p>Diseñar una estrategia de distribución de obsequios, según los requerimientos de cada zona.</p> <p>Realizar evaluaciones de satisfacción del cliente externo e interno, con la finalidad de proponer nuevas estrategias de venta.</p> <p>Definir presupuesto para obsequios.</p> <p>Implementar el uso de un check list de cada reunión.</p> <p>Contar con tarjetas de presentación de asesores estandarizadas.</p>

#	Punto de contacto	Requerimiento / Expectativa / Necesidad	Plan de acción
4	Visita del cliente por publicidad radial	<p>Empatía, cordialidad. Comunicación sencilla, rápida, atractiva, respetuosa, cordial, inspira confianza. Presentación personal adecuada. Buen conocimiento del producto (condiciones financieras, tiempos, requisitos, beneficios del producto, coordinaciones para futuras reuniones, oferta de competidores). Obsequios para distribución. Infraestructura adecuada: módulo de atención, servicios higiénicos suficientes limpios y equipados, mobiliario adecuado, iluminación, temperatura, botiquín para primeros auxilios, extintores, señalización, distribución que cumpla con normas de seguridad. Buena ubicación. Seguridad.</p>	<p>Diseñar un programa de capacitación para todo el personal (incluido recepcionista) en los productos de MFP y servicio de atención al cliente. Contar con un programa de difusión de las actividades de marketing (publicación de avisos y las promociones correspondientes si las hubiera) y asegurar su difusión entre el personal. Elaborar un protocolo de saludo para uso de todos los locales (cordial, sencillo y rápido). Contar con un formato que permita recabar información del interesado para efectuar el seguimiento correspondiente. Hacer un análisis de la ubicación de las oficinas o centros de atención al cliente en zonas de bajo índice de riesgo o en todo caso proveer la seguridad correspondiente. Definir requisitos mínimos de infraestructura que deben ser implementadas en todos los locales. Disponer de obsequios para su entrega a los clientes.</p>
5	Contacto telefónico de seguimiento	<p>Respuesta rápida al teléfono. Saludo cordial e identificación de la persona y empresa. Empatía y escucha efectiva. Atención eficiente. Tiempo de duración total aceptable. Tiempos de espera mínimos. Cierre de la llamada cordial y validación de la satisfacción de la necesidad.</p>	<p>Definir estándar de respuesta al teléfono (número timbradas mínimo para contestar el teléfono). Contar con un sistema de información actualizado y cerca al contacto telefónico. Definir una pauta para la atención telefónica (saludo, datos a recabar, etc., despedida). Capacitar al personal en servicio de atención al cliente. Contar con personal multifuncional.</p>
6	Reuniones de promoción (charlas informativas)	<p>Empatía, cordialidad. Comunicación sencilla, rápida, atractiva, respetuosa, cordial, inspira confianza. Presentación personal adecuada. Presentación institucional clara y breve. Buen conocimiento del producto (condiciones financieras, tiempos, requisitos, beneficios del producto, coordinaciones para futuras reuniones). Obsequios para distribución. Local adecuado. Puntualidad en el inicio y término de la reunión (que no dure mucho la reunión) Reunión bien organizada (con agenda) Materiales en orden y suficientes. Ubicación.</p>	<p>Definir el perfil del asesor e identificar y contar con asesores que lo cumplan. Capacitar al asesor de créditos en forma teórica y práctica a través de cursos y del coaching. Difundir el Manual del Asesor y asegurar su uso. Revisarlo y actualizarlo. Contar con presentaciones estandarizadas que generen confianza. Desarrollar estrategia (p.ej. dinámica grupal) que permita generar empatía con el socio. Implementar el uso de un check list de cada reunión (Manual) Disponer de obsequios para su entrega a los clientes (volantes, tarjetas, y otros.) Actualizar el rotafolio por productos. Evaluar si hay que adaptar al tipo de realidad regional (por ejemplo las personas de la selva, de la sierra).</p>

#	Punto de contacto	Requerimiento / Expectativa / Necesidad	Plan de acción
7	Reuniones de precrédito (hasta 3)	<p>Empatía, cordialidad.</p> <p>Comunicación sencilla, rápida, atractiva, respetuosa, cordial, inspira confianza.</p> <p>Presentación personal adecuada.</p> <p>Buen conocimiento del producto (condiciones financieras, tiempos, requisitos, beneficios del producto, coordinaciones para futuras reuniones).</p> <p>Obsequios para distribución.</p> <p>Local adecuado (sillas, iluminación, espacio suficiente, fácil acceso, de conocimiento de todos, mesa,).</p> <p>Puntualidad en el inicio y término de la reunión (que no dure mucho)</p> <p>Reunión bien organizada (con agenda)</p> <p>Documentación y formatos: registro de candidatos, libro de actas (reglamento interno, acta constitución, registro de aportes precrédito), fichas de evaluación, solicitud de crédito, reporte de Infocorp.</p> <p>Tener a la mano todos los documentos para afrontar los casos posibles que se puedan presentar (ejemplo: formato modelo de carta aval, constancia de alojado, carta poder, compromiso de regularización de deuda).</p> <p>Libro de caja.</p> <p>Declaración jurada o acta de garantía de bienes.</p>	<p>Capacitar al asesor de créditos en forma teórica y práctica a través de cursos y coaching.</p> <p>Contar con presentaciones estandarizadas que generen confianza.</p> <p>Desarrollar estrategia (p.ej. dinámica grupal) que permita generar empatía con el socio.</p> <p>Revisar y actualizar formatos para que sean de fácil uso.</p> <p>Disponer de obsequios para su entrega a los clientes.</p> <p>Implementar el uso de un file de check list de cada reunión.</p> <p>Capacitar en la importancia del seguro.</p>
8	Visitas de evaluación a clientes	<p>Empatía, cordialidad.</p> <p>Información detallada sobre el propósito de la visita.</p> <p>Comunicación sencilla, rápida, atractiva, respetuosa, cordial, inspira confianza para permitir el ingreso al hogar.</p> <p>Presentación personal adecuada.</p> <p>Formatos breves, sencillos, precisos, en orden y suficientes.</p>	<p>Capacitar al asesor de créditos (evaluación crediticia, flujo de caja, manejo de conflictos y como ser un buen vendedor).</p> <p>Definir pautas para la visita, objetivo, tiempo, resultados.</p> <p>Revisar y actualizar formatos para que sean de fácil uso.</p> <p>Disponer de obsequios para su entrega a los clientes.</p>
9	Visitas de evaluación a clientes	<p>Puntualidad, Rápida, didáctica, con mucha cordialidad, que permita conocer el manejo de formatos como planillas de pago, libretas (llenado de libretas), libro de actas, libro caja, así como realizar los pagos en el banco y la entidad donde se depositan los ahorros</p> <p>Dirigir las reuniones de recuperación y archivar todos sus documentos.</p>	<p>Diseñar el plan de capacitación (objetivos y contenido) de la capacitación a realizar a la junta, estandarizar.</p> <p>Evaluar la puntualidad de los asesores.</p> <p>Apoyo para reemplazo en reuniones (volante).</p>

#	Punto de contacto	Requerimiento / Expectativa / Necesidad	Plan de acción
10	Reunión de desembolso	Buena información. Rápida. Con formatos claros y sin errores. Contar con seguridad.	Implementar el uso de agendas pre-establecidas para atender con rapidez, cordialidad y efectividad. Simplificar los formatos para hacerlo más rápido. Contar con mecanismos que provean la seguridad necesaria a los clientes. Capacitar a la recepcionista de la agencia. Analizar como reducir el tiempo de la reunión (toma demasiado tiempo). Por ejemplo tener los documentos prellenados.
11	Cobro de cheque en el banco	Que existan convenios con los bancos que permita la atención en ventanillas especiales. Orientación y apoyo para el cobro de cheques. Demora en el banco razonable.	Capacitar a la junta directiva en reconocimiento de billetes falsos y llenado de información del titular para poder cobrar cheques. Evaluar posibilidad de contar con agentes para reducir el tiempo de atención en los bancos (convenio, horas específicas, etc).
12	Consultas telefónicas (código de recaudación BCP y Banco de la Nación, saldo de deuda, hora, lugar de reuniones, asesor designado, reclamos)	Rápidas, cordiales y con respuestas inmediatas.	Pauta de atención (ver arriba) Asegurar el registro de las llamadas cuando sea necesario (implementar formato para recepcionista o asistente administrativo). Contar con la información actualizada de los grupos.
13	Consultas presenciales por código de recaudación BCP y Banco de la Nación, saldo de deuda, hora, lugar de reuniones, asesor designado, reclamos	Rápidas y cordiales.	Contar con un sistema que permita disponer de información actualizada de manera inmediata. Asegurar que los asistentes administrativos tengan actualizados los credipagos, que los códigos sean correctos y que los colores sean claros. Evaluar el cambio del color y la figura de fondo del credipago para una mejor visibilidad.
14	Reuniones de cobranza Sesiones educativas	Rápida y amable. Llevar planillas, módulos de sesiones educativas, papelotes, láminas, plumones, obsequios (caramelos, lápiz), etc. Llenado de libreta de ahorros.	Implementar el uso de un file de check list de cada reunión. Contar con videos para aplicación una vez x ciclo en reuniones en oficina o una reunión para varios grupos.

#	Punto de contacto	Requerimiento / Expectativa / Necesidad	Plan de acción
15	Visita de cobranza a socios morosos	Respetuosa y constante. Llevar notificaciones. Notas de visita. Compromisos de pago.	Evaluar más exhaustivamente a los clientes e informarles los perjuicios (intereses e historial crediticio) de no efectuar los pagos en las fechas pactadas.
16	Reunión de cierre y apertura de nuevo ciclo	Puntualidad. Conocer los montos aprobados para el siguiente crédito. Papelotes. Solicitud de crédito. (Ver reunión pre-crédito) Adelantar próximas reuniones para renovación de créditos.	Estandarizar la información necesaria para informar adecuadamente a los socios acerca de los montos de crédito para aprobación y para comunicar a clientes con dificultades, retrasos de pago e incumplimiento de otras condiciones la no aprobación del crédito.
17	Reuniones con juntas directivas (balance, invitación de socios nuevos, evaluación de clientes)	Puntualidad. Rápidas, didácticas. Documentación y formatos de fácil llenado. Acta de aceptación de socios nuevos Registro de candidatos.	Reforzar la capacitación a las juntas directiva para que se encuentren en capacidad de elaborar sus balances previos en las reuniones de cobranza antes del cierre. Implementar el uso de un file de check list de cada reunión.
18	Renovación del banco comunal (similar a la 7 y reinicia)	Empatía, cordialidad. Comunicación sencilla, rápida, atractiva, respetuosa, cordial, inspira confianza. Local adecuado. Puntualidad en el inicio y término de la reunión (que no dure mucho la reunión) Reunión bien organizada (con agenda) Documentación y formatos (reglamento interno, acta constitución, registro de candidatos, solicitud de aportes precrédito, fichas de evaluación, volantes, tampón) en orden y suficientes. Ubicación.	Implementar el uso de un file de check list de cada reunión. Revisar y actualizar formatos para que sean de fácil uso. Disponer de obsequios para su entrega a los clientes.
19	Pago al beneficiario del seguro (anticipo)	Rápido, cordial, oportuno y sencillo. Formatos de fácil llenado. Seguridad.	Contar con un sistema que permita disponer de la información necesaria de manera inmediata. Definir tiempo máximo para la entrega del anticipo del seguro (4 horas desde el momento en que se reciba el documento que corrobore el fallecimiento del socio).
20	Pago al beneficiario del seguro (cancelación)	Rápido, cordial, oportuno y sencillo. Formatos de fácil llenado. Seguridad.	Definir tiempo máximo de entrega del saldo. Contar con un mecanismo que permita conocer el cumplimiento en la atención al cliente.



P R O G R A M A

Misión

FINANCIADO POR:

