



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo final para optar por el título de:
Maestría en Gerencia y Productividad

Título:

**“Propuesta de implementación del programa informático
CRM en el desarrollo del sector bancario de Rep. Dom.
Caso: “BANFIDO oficina principal de Santo
Domingo año 2017”**

Sustentante:

Nombre:

Ana María Delance Peralta

Matrícula:

2016-1563

Asesor (a):

Edda Freites, MBA

Santo Domingo, Distrito Nacional

República Dominicana

Abril 2018

Resumen Ejecutivo

Durante el desarrollo de la investigación de este proyecto final de Maestría en Gerencia y Productividad, la empresa cuyo sinónimo usado es BANFIDO (Banco Financiero Dominicano) se encontraba en la inclusión de un nuevo sistema de asistencia a sus clientes, lo cual permitió realizar análisis claros y precisos del estado actual de la empresa y su base de datos. La dirección general de negocios personales requirió la participación de la dirección aseguramiento de calidad durante ese periodo de nueva implementación de un nuevo sistema de Core bancario con la finalidad de determinar que dichas áreas cumplan con los criterios de calidad estipulados en las políticas institucionales de la organización. Los estudios y evaluaciones realizadas están siendo llevados a cabo por analistas y auxiliares del área y sus resultados son presentados a la alta gerencia, con lo que este estudio de proyecto final de posgrado, servirá de apoyo para ilustrar la posición de los colaboradores y a su vez de la una muestra limitada de clientes los cuales fueron encuestados con preguntas que apoyan la nueva visión y misión de la organización. Esta medición le permite levantar informaciones que le hacen identificar fortalezas y debilidades de los sistemas utilizados en la institución y que deben mejorar antes de la implementación de un nuevo sistema informático que afectara por completo los clientes y la fuente de negocios de la institución. Es bueno resaltar que los resultados de la encuesta permitirán a los directivos tener información palpable de la conformidad o inconformidad de sus colaboradores y a su vez escuchar la voz de sus clientes, lo cual permitirá crear un plan de mejora que contengan una serie de estrategias que permitan dar solución a las situaciones encontradas con el objetivo de lograr una mayor organización en la búsqueda y análisis de los datos personales de los clientes y una mayor satisfacción laboral de sus colaboradores, lo cual al final se traduce en aumento de la productividad e incremento de las utilidades del negocio.

Índice

Introducción.....	1
Capítulo I.....	3
1.1. Antecedentes de la industria	3
Historia del sector financiero en la República Dominicana.....	3
Cronología de eventos importantes.....	5
1.2. Evolución de los bancos en República Dominicana.....	9
Primer Periodo	10
Segundo Periodo	11
Tercer Periodo	12
Cuarto Periodo.....	13
Quinto Periodo.....	14
Sexto Periodo.....	14
1.3. Concepto de CRM (Customer Relationship Management)	16
1.4. Historia del CRM (Customer Relationship Management)	16
¿Cómo surgen los programas CRM?.....	17
1.5. Historia del sistema de Aseguramiento de la calidad.....	20
1.6. Concepto de clima organizacional	29
Naturaleza del clima organizacional	33
Capitulo II.....	37
Antecedentes de la empresa	37
2.1. Historia de la empresa.....	37
Misión	39
Visión.....	39
Valores.....	40
2.2. Evolución de su logo	41
2.3. Gobierno corporativo.....	41
Miembros del Consejo de Directores.....	42
Principales funcionarios	43
Directores.....	45

Funciones básicas	52
Bases legales	54
Principales divisiones	54
Productos y servicios	55
2.4. Análisis FODA	56
2.5. Localización de la empresa y sus oficinas	57
2.6. Estrategia Corporativa	58
Planteamiento del problema	59
Definición del problema	59
Justificación de la Investigación.	62
FODA de la propuesta	64
2.7. Levantamiento de la información	65
2.8. Informe de resultados	65
Capítulo III	76
3.1. Propuesta de implementación	76
3.2. Implementación del programa informático CRM.	76
Conclusión	80
Recomendaciones	82
Bibliografía	84
Anexos	86

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Evolución del logo	41
Ilustración 2 Localización de la empresa y sus oficinas	57
Ilustración 3 Actualización de datos	66
Ilustración 4 Conocimiento del programa informático.....	67
Ilustración 5 Identificación del desarrollo de las funciones	67
Ilustración 6 Informaciones de fácil acceso	68
Ilustración 7 Modalidad del funcionamiento	68
Ilustración 8 Identificación del formulario	69
Ilustración 9 Identificación con relación a otros bancos	69
Ilustración 10 Capacitación de los empleados	70
Ilustración 11 Identificación del conocimiento de los empleados	70
Ilustración 12 Confiabilidad en los bancos	71
Ilustración 13 Satisfacción de los clientes	72
Ilustración 14 Disponibilidad de alimentación de la base de datos.....	73
Ilustración 15 Preferencia de vía de actualización	73
Ilustración 16 Oferta de productos y servicios.....	74

Dedicatorias

Al terminar de manera positiva otro logro más en mi vida de estudiante, sin más que abundar, dedico pues esta presentación de proyecto, a las personas que de una u otra forma formaron parte de este importante camino.

A mis familiares, por el constante apoyo y motivación que me brindan día a día y por haber forjado en mí el deseo de seguir hacia adelante siempre.

- Delance, Miguel (Padre)
- Delance, Nicole (Hermana)
- Peralta, Juliana (Madre)
- Delance, Pamela (Hermana)

A mis amigos, por siempre estar presentes en cada etapa dándome motivación para no rendirme por más difícil que sea el camino.

- Núñez, Rodneidy
- Matos, Miguel
- García, Jahaira

A mis compañeros de trabajo, por la motivación y constante apoyo en el camino y la oportunidad de aprender cada día un poco más de ellos.

- Cuevas, Tashiana
- Del Castillo, Daniel
- Frias, Camilo
- Guzman, Carlos
- Reyes, Jahn
- Santana, Raldy

A la empresa que me ha permitido desarrollarme como profesional, Banreservas, por el apoyo económico en la realización de la misma y los directivos y gerentes que hicieron que este apoyo fuera posible.

- Collado, María
- Matouk, Thelma
- Rivas, Luis
- Durán, Juan

Por último, pero no menos importante, a Jorge Luis Moya, porque, aunque llegaste al final de este proyecto, siempre me apoyas en todo y estas ahí para motivarme a ser cada día mejor.

Introducción

Gestión de relaciones con clientes, (Customer Relationship Management), CRM, por sus siglas en inglés, es un tema muy mencionado, pero poco debatido en las empresas bancarias de la república dominicana.

Se busca la implementación de este con el fin de lograr más cercanía con los clientes, conocerlos e identificarse con sus verdaderas necesidades, crear empatía y lealtad única con ellos, de modo que no exista en la institución bancaria una forma mejor para gestionar sus bienes económicos.

Sin embargo, se debe hacer el siguiente análisis, que incluye, pero no se limita a: verificar si está correcto el enfoque que tiene este sistema, confirmar la manera en la cual se está implementando, ¿Qué necesitamos para profundizar más este tema?, ¿Estamos capacitados para implementarlo de lleno y de forma satisfactoria?, estas son solo pinceladas de todas las interrogantes que surgen desde que se está analizando la propuesta de implementación de CRM a nivel nacional en la República Dominicana. Se busca lograr implementar un sistema, donde el cliente se sienta fidelizado con la institución, y un operativo de recuperación de clientes que han abandonado la institución por inconformidad en el servicio y los procesos.

Se implementará el sistema de gestión de calidad, basado en la Norma ISO 9001-2015, en adición, para apoyar la mejora en el servicio y los procesos de la institución, evaluando riesgos, plantillas de trabajo, planificación, seguimiento y ejecución de los proyectos con el fin de llegar al éxito en la implementación de CRM.

La siguiente investigación está compuesta por el capítulo I, en el cual se detallan todos los planteamientos de la historia de los bancos en la república dominicana y la descripción de la evolución de los mismos, el capítulo II detalla la historia de la empresa, su misión, visión y valores organizacionales, acompañado del análisis de los datos en los cuales se basa la investigación, su localización y un análisis FODA. El capítulo III detalla la culminación de la investigación, que resultó de esta y las recomendaciones y conclusiones de la misma.

En los anexos encontraremos el planteamiento del problema, acompañado de la descripción, formulación, sistematización y delimitación de este, a su vez se describen los objetivos generales y específicos y la justificación de la investigación. Luego se apoya la investigación con el marco teórico, conceptual y contextual, logrando con esto un conjunto de conclusiones y recomendaciones de lugar.

“Hagas lo que hagas, hazlo tan bien para que vuelvan y además traigan a sus amigos” **Walt Disney.**

Capítulo I

1.1. Antecedentes de la industria

Historia del sector financiero en la República Dominicana.¹

El nacimiento de los Bancos es casi tan antiguo como la aparición de las organizaciones humanas, ya que, con el surgimiento de la humanidad, con esta nacen las necesidades de encontrar a alguien que financie las ideas y proyectos que algunas personas tenían pero que carecían de recursos para realizarla.

La historia de la banca comienza con el primer prototipo de banco de comerciantes de la Mesopotamia, que hacía préstamos de granos a los agricultores y negociantes que transportaban bienes entre las ciudades desde aproximadamente 2000 a. C. en Fenicia, Asiria y Babilonia. Posteriormente, en la Antigua Grecia y durante el Imperio romano, los prestamistas hacían empréstitos y se añadieron dos innovaciones importantes: aceptaban depósitos y cambiaban dinero. Existe evidencia arqueológica para este período en la Antigua China y la India de préstamos monetarios.

En el sentido moderno del término, la banca tuvo sus inicios en Italia, en las ricas ciudades del norte de Italia, como Florencia, Venecia y Génova, a finales del periodo medieval y principios del Renacimiento. Las familias Bardi y Peruzzi dominaron la banca en la Florencia del siglo XIV y establecieron sucursales en muchas otras partes de Europa. Quizás el banco italiano más famoso fue el Medici, fundado por Juan de Medici en 1397.

El desarrollo de la banca se propagó del norte de Italia a toda Europa y tuvieron lugar varias innovaciones importantes en Ámsterdam durante la República de los Países Bajos en el siglo XVI, así como en Londres en el siglo XVII. Durante el siglo XX, el desarrollo en telecomunicaciones e informática llevaron a cambios fundamentales en las operaciones bancarias y permitieron que los bancos crecieran dramáticamente en tamaño y alcance geográfico. La crisis financiera

¹ Historia de los Banco Comerciales, Lic. Yúnior Andrés Castillo

de fines de los años 2000 ocasionó muchas quiebras bancarias, incluyendo a algunos de los bancos más grandes del mundo, y generó mucho debate sobre la regulación bancaria existente.

Para el siglo IV a.c. en varias ciudades de la civilización griega se construyeron bancos públicos, administrados por funcionarios especializados y con conocimientos en el área, estos bancos además de dedicarse a dar crédito y al cambio, también se encargaban de recaudación de impuestos y acuñaban monedas.

También en los primeros años del imperio romano se recurre a la práctica bancaria, pero principalmente para fomentar la agricultura, aunque luego los romanos adoptan el modelo de los griegos y fundan bancos públicos y privados. Los romanos siguientes fomentando la política bancaria y por el siglo VI, para la época de Justiniano reglamentar con precisión todos los referentes a esta actividad y la introducción tasas de interés a las transacciones, que tenían su variación de acuerdo al renglón al que se le prestara.

Como antes mencionado, la actividad bancaria se origina con el nacimiento de la humanidad, pero la actividad fue reglamentada en la civilización griega, para el siglo IV a.C, que es donde nacen los bancos con el propósito de administrar bienes y hacer transacciones.

Durante la edad media, se conocen mucha transformación en las sociedades, de entonces y la actividad bancaria no fue la excepción, pues en la sociedad occidental del siglo XI, cuando por la conquista de Inglaterra por los normandos se pone fin a las grandes invasiones y los cristianos terminan de imponer su presencia en el mediterráneo, esto trae consigo que estos descubran o redescubran la actividad bancaria y de mano de Carlo Magno llega la prohibición que impide que los laicos presten cobrando interés, lo desata una gran lucha llevada a cabo por la Iglesia.

Cronología de eventos importantes

- Banca florentina: Los Medicis y los Pittis, entre otros.
- 1100–1300: Los caballeros templarios gestionan la primera banca con actividad en Europa y el Medio Oriente.
- 1542–1551: El Great Debasement, la política de la Corona inglesa de envilecimiento de la acuñación durante los reinados de Enrique VIII y Eduardo VI.
- 1553: Se funda la primera sociedad anónima, la Company of Merchant Adventurers to New Lands, en Londres.
- 1602: La Compañía Neerlandesa de las Indias Orientales funda la Bolsa de Ámsterdam para negociar sus bonos y acciones.
- 1609: Fundación del Amsterdamsche Wisselbank (Banco de Ámsterdam).
- 1656: El primer banco europeo que usa papel moneda abre en Suecia para clientela privada. En 1668, la institución se convirtió en un banco público.
- Años 1690: La colonia de la bahía de Massachusetts fue la primera de las Trece Colonias que emitió papel moneda de circulación permanente.
- 1694: El Banco de Inglaterra fue fundado para proveer dinero al Rey.
- 1695: El Parlamento de Escocia creó el Bank of Scotland.
- 1716: John Law abre el Banque Générale
- 1717: El maestro del Royal Mint Sir Isaac Newton estableció un nuevo ratio de acuñación entre plata y oro que tuvo el efecto de sacar la plata de circulación (bimetalismo) y puso a Gran Bretaña en el patrón oro.
- 1720: La burbuja de la Compañía del Mar del Sur y la Compañía del Misisipi de John Law ocasionaron una crisis financiera europea y llevaron a muchos banqueros a la bancarrota.
- 1775: Se fundó la primera sociedad de préstamo inmobiliario, Ketley's Building Society, en Birmingham, Inglaterra.
- 1782: Se creó el Banco de América del Norte.

- 1791: El Primer Banco de los Estados Unidos fue un banco establecido por el Congreso de Estados Unidos. Su constitución era de 20 años.1800: La familia Rothschild estableció una banca de alcance europeo.
- 1800: Napoleón Bonaparte funda el 18 de enero el Banco de Francia.
- 1816: El Segundo Banco de los Estados Unidos fue fundado cinco años después de que el Primer Banco de los Estados Unidos perdiera su carta. Esta carta también fue durante 20 años. El banco fue creado para financiar el país a raíz de la guerra anglo-estadounidense de 1812.
- 1817: La Bolsa de Nueva York es fundada.
- 1818: Abre el primer banco de ahorros de París.
- 1862: Para financiar la guerra Civil estadounidense, el gobierno federal del presidente Abraham Lincoln emitió un papel moneda de curso legal, los "greenbacks".
- 1870: Establecimiento del Deutsche Bank.
- 1874: La Specie Payment Resumption Act es proveída para redimir el papel moneda estadounidense ("greenbacks") en oro a partir de 1879.
- 1913; La Federal Reserve Act creó el Sistema de Reserva Federal, el sistema de banca central de Estados Unidos, y le concedió la autoridad legal para emitir moneda de curso legal.
- 1930–1933: Tras el desplome de Wall Street en el Crac del 29, 9.000 bancos cerraron, acabando con un tercio de la oferta monetaria en los Estados Unidos.
- 1933 Executive Order 6102 firmada por el presidente de Estados Unidos Franklin D. Roosevelt prohibía la posesión de monedas de oro, lingotes de oro, de oro y certificados de oro a los ciudadanos de Estados Unidos más allá de una cierta cantidad, lo que puso fin a la convertibilidad de los dólares estadounidenses en oro.
- 1971: El Nixon Shock consistió en una serie de medidas económicas aprobadas por el presidente de Estados Unidos Richard Nixon que cancelaron la convertibilidad directa del dólar estadounidense a oro por

naciones extranjera. Como resultado, se puso fin al sistema Bretton Woods existente de intercambio financiero internacional.

- 1986: El "Big Bang" (desregulación de los mercados financieros de Londres) sirvió como un catalizador para reafirmar la posición de Londres como un centro global de banca mundial.
- 2007: Inicio de la crisis económica de 2008-2012 que llevó a la quiebra y el salvamento de varios de los mayores bancos mundiales.
- 2008: Washington Mutual colapsó y se convirtió en la mayor quiebra bancaria en la historia.

La mejor manera de entender el sistema financiero de un país es reconocer que el mismo está formado por el conjunto de instituciones, instrumentos y mercados que canalizan el ahorro desde las economías domésticas, empresas y sector público, que disponen de un exceso de fondos y desean prestarlos hacia aquellas que, careciendo de financiación suficiente, desean tomar dichos fondos en calidad de Préstamo. Esto así ya que el sistema financiero es el principal pilar para el funcionamiento del sistema económico, por tanto, se establece una vinculación entre la estructura financiera de un país y el crecimiento económico.

Para lograr un salto en el sistema financiero es fundamental la existencia de una ley que sustente el mismo y que se corresponda con el entorno económico del país. Es así como para interpretar de manera objetiva y sustentabilidad técnica, el sistema financiero dominicano, es necesario tomar en consideración cinco oleadas trascendentes en la dinámica bancaria del país. En primer lugar, que en el año 1869 se creó el Banco Nacional de Santo Domingo como primera entidad de esta naturaleza, por tanto, se inicia el interés por la supervisión bancaria. En segundo lugar, que en 1909 se promulga la primera legislación bancaria, donde ya operaban 9 bancos extranjeros durante el 1909-1920.

En tercer lugar, está la creación del Banco Central y la Superintendencia de Bancos mediante la promulgación de las leyes No. 1529 y 1530, respectivamente, del 9 de octubre de 1947. En cuarto lugar, está la Ley General de Bancos del 14 de abril de 1965, que impulsó cambios profundos en la

supervisión bancaria. En quinto lugar, está la última oleada cuando el 2 de abril de 1992 la Junta Monetaria emitió sendas resoluciones orientadas a transformar el esquema operativo e institucional para instituir el modelo de Banca Múltiple en sustitución de la banca especializada y la promulgación de la Ley Monetaria y Financiera, No 183-02, de noviembre del 2002.

El espíritu de esta ley procuraba establecer mayores controles de las entidades financieras, mayor fortaleza en su capital y reservas, mejora en la cartera de préstamos, desarticular las malas prácticas bancarias, establecer una mejor política de supervisión bancaria, credibilidad y confianza en las entidades bancarias, mayor transparencia en las operaciones bancarias, adecuación a los 25 principios de Basilea I, que las entidades bancarias respondan al índice de solvencia de 10% establecido a nivel internacional, reducir el riesgo crediticio, establecer los reglamentos y normativas que logren la aplicación de la Ley y mejor calidad de la Supervisión bancaria.

A raíz de la crisis del 2003 la Ley No. 183-02 fue puesta en tela de juicio ya que se evidenció las debilidades normativas con que estaba operando el sistema financiero con una supervisión bancaria inadecuada sustentada en un enfoque contable que no se correspondía con las exigencias de un enfoque de riesgos que se estaba implementando a nivel internacional. Pero para revertir el impacto del colapso bancario, con un costo fiscal de un 22% del PIB, y por ende recuperar la credibilidad del sistema financiero dominicano, fue necesario aprobar y poner en vigencia todos los reglamentos establecida en la nueva legislación bancaria, resaltando el reglamento de evaluación de activos, límites de créditos a partes vinculadas, normas prudenciales de adecuación patrimonial, gobierno corporativo, riesgos de mercados y de liquidez, etc. Todo eso implicó un mayor requerimiento de capitalización y provisiones, requerimiento de planes de negocios a las entidades y a nivel del organismo supervisor se discontinúa el enfoque de supervisión de cumplimiento para migrar hacia la supervisión basada en riesgo que al final del 2006 ya presentaba sus primeras señales de reorientación, pero que gradualmente se desarrollaba hasta que este se acelera

e implementa desde octubre del 2010 al 2012, logrando su adecuación total a marzo del 2014.

Los resultados de todos esos esfuerzos técnicos y normativos se verifican en el hecho de que el total de activo del sistema financiero al cierre del 2005 alcanzaba un monto de RD\$424,872.4 millones y al primer semestre del 2014, casi se triplica al colocarse en RD\$1,146.5 millones, el índice de solvencia registraba un promedio de 8.6% hasta agosto del 2004, pero a partir del 2005 alcanzaba el 12.9% manteniendo un crecimiento sostenido al primer semestre del 2014 de 17.57%, en adición a esta una mejora de la clasificación de la cartera de préstamos, la evaluación aplicada del FSAP por el FMI establecía que a marzo del 2001 existía un incumplimiento con los principios de Basilea para una supervisión bancaria eficaz, mientras que a junio del 2009 esa misma evaluación resaltó que se cumplía con estos principios. Esto explica por qué en los últimos 10 años, 2004-2014, se ha logrado alcanzar indicadores históricos irrefutables que permiten calificar como la época de oro del sistema financiero nacional, al tiempo que se ha logrado asumir los 25 principios y los 5 sus principios de Basilea I y avanzar en la adopción de los tres pilares de Basilea II.

1.2. Evolución de los bancos en República Dominicana²

La evolución del sistema bancario de la República Dominicana se divide en 6 periodos los cuales son:

1. Gestación de la banca 1908- 1946
2. Nacimiento Institucional 1947-1961
3. Banca especializada 1962- 1984
4. Diversificación operativa 1985-1988
5. Crisis financiera 1989-1990
6. Reforma financiera y consolidación bancaria 1991 al presente.

² El Sistema Bancario Dominicano

Primer Periodo

Gestación de la banca 1908 a 1946.

Abarca prácticamente la primera mitad del siglo XX. Durante estos años el país no disponía de una moneda nacional, circulando principalmente el dólar de los estados unidos. Los desarreglos financieros de los últimos gobiernos dominicanos de finales del siglo XIX dieron lugar a intensas crisis económicas que culminaron, entre otras cosas, con la disposición constitucional de prohibir la emisión billetes de banco por el gobierno dominicano al finalizar el siglo pasado. Esta disposición estuvo vigente hasta 1947.

Al surgimiento de la banca, en los primeros 20 años del siglo actual, se instalaron en el país los primeros bancos extranjeros. En 1908 el Royal Bank of Canada, en 1917 el National City bank y en 1920 the bank of nova Scotia. Estas instituciones realizaban las operaciones internacionales que requería la economía dominicana de principios del siglo.

Es en 1928 cuando se instala lo que se ha considerado el primer banco dominicano: la compañía bancaria nacional. Esta fue la primera entidad de capital nacional que recibió depósitos del público e hizo operaciones crediticias. Sin embargo, este banco operó poco tiempo en el país al verse sus dueños en la necesidad de cerrar en 1933, por no ser “amigos” del General Trujillo.

Antes de finalizar este primer periodo, el Gobierno Dominicano decide adquirir el National City Bank en el año 1941, naciendo el Banco República de la República Dominicana. Desde sus orígenes esta institución ha sido agente financiero del Gobierno Dominicano al mismo tiempo que realiza operaciones bancarias con el sector privado nacional.

Otra entidad que surgió en este primer periodo fue el Banco Agrícola e Industrial creado por el Gobierno Dominicano en 1945, como banco de fomento público para la agricultura y la industria.

Segundo Periodo

Nacimiento Institucional 1947-61

Este periodo se inició poco tiempo después de finalizada la Segunda Guerra Mundial. Se caracteriza por el establecimiento de las leyes monetarias y bancarias que no solo crearían la moneda nacional, sino que también que normarían el sistema financiero del país. Durante 1947 se promulgaron las tres leyes básicas que configuran el marco legal del sistema bancario dominicano.

Estas leyes fueron:

- a. Ley Monetaria, que estableció el Peso Oro Dominicano como la moneda nacional a la par con el dólar de los Estados Unidos.
- b. La Ley que creó al Banco Central de la República Dominicana como institución rectora del sistema bancario y con la finalidad de promover y mantener las condiciones monetarias, cambiarias y crediticias más favorables a la estabilidad y al desenvolvimiento ordenado de la economía nacional. Al mismo tiempo que se ocuparía de regular al sistema monetario y bancario de la nación.
- c. La tercera fue la Ley General de Bancos la cual estableció el marco jurídico al que debían sujetarse las operaciones que podían realizarse en el país los bancos comerciales. Al mismo tiempo, creó la Superintendencia de Bancos, con la finalidad de aplicar y administrar el nuevo régimen legal así de supervisor las operaciones de la banca. La Superintendencia se creó como dependencia de la Secretaría de Estado de Finanzas.

En la creación y establecimiento del marco jurídico, el país contó con la colaboración de dos importantes economistas monetarios de los Estados Unidos, los profesores Henry Wallich y Robert Triffin. Colaboró también uno de los más prestigiosos economistas latinoamericanos, el Dr. Raúl Prebisch.

Sin embargo, a pesar de contar el país con una legislación monetaria y bancaria moderna desde 1947 en este periodo solamente inició sus operaciones un banco de capital dominicano, el Banco de Crédito y Ahorros en 1949.

Tercer Periodo

Banca Especializada 1962-84

El tercer periodo se inicia con la caída de la dictadura del General Rafael L. Trujillo y abarca los decenios de 1960 y 1970 y los primeros años del decenio de 1980. Se caracterizó por el surgimiento, establecimiento y crecimiento de la banca especializada.

En 1962 nace el Sistema Dominicano de Ahorros y Préstamos, constituidos por un por un ente rector, el Banco Nacional de la Vivienda, y el establecimiento de las Asociaciones de Ahorros y Préstamos, instituciones de carácter mutualista, cuyo objetivo principal es promover la movilización del ahorro para canalizarlo al financiamiento de la vivienda.

En 1966 se promulgó la Ley sobre Sociedades Financieras de Empresas que Promueven el Desarrollo Económico, marco jurídico que permitió establecer en el país la banca de desarrollo privada como instituciones financieras especializadas en el otorgamiento de financiamiento a mediano y largo plazo en beneficio de los sectores productivos nacionales.

A partir del 1971 y con miras a complementar los financiamientos para el sector de la vivienda que 10 años atrás se habían iniciado como el establecimiento del sistema de ahorro y préstamos, se promulgó la Ley sobre Bancos Hipotecarios de la Construcción amparado en la cual surgieron en financiar el sector de la construcción en el país.

En estos años el Gobierno Dominicano promulgó varias leyes de incentivo fiscal, que junto a las entidades financieras que surgieron amparadas en las leyes señaladas, sentaron las bases para el desarrollo de los sectores turístico, industrial y de zonas francas.

Durante este tercer periodo, las operaciones de la banca fueron expandiéndose al unísono como crecía la economía dominicana, inicialmente a través de las operaciones de bancos extranjeros y posteriormente mediante el establecimiento de varios bancos de capital dominicano. Nuevos bancos extranjeros se establecieron en el país: en 1962, el Citibank retorna al país y establece una sucursal bancaria. En este mismo año el Chase Manhattan Bank también inicia sus operaciones en la República Dominicana a través de una sucursal. El Bank of América inicia sus operaciones en 1968 tras la compra del Banco Nacional que se había instalado en Santiago el año anterior (1967).

La banca comercial de capital nacional es necesario destacar el inicio de operaciones en 1964 del Banco Popular Dominicano, pionero de la banca dominicana durante la segunda mitad del siglo actual. Al Banco Popular le siguieron varios bancos en el decenio de los 70 y de los 80 que sentaron las bases para el desarrollo de la banca dominicana en el país.

Cuarto Periodo

Diversificación Operativa 1985-1988

Las crisis económicas mundiales acontecidas a finales de los 70 y en el primer quinquenio del decenio de los 80, tuvieron repercusiones en la economía de la República Dominicana. Sus incidencias, junto a inadecuadas políticas económicas internas, condujeron a la aparición de desequilibrios macroeconómicos que se reflejaron en un aumento de los precios internos y en una paulatina depreciación de la moneda nacional frente al dólar de los Estados Unidos.

Estos acontecimientos pusieron en evidencia las limitaciones de la banca especializada para poder adecuarse a la rapidez necesaria a las cambiantes e inestables que se presentan cuando no existe estabilidad macroeconómica.

En enero del 1985, las autoridades monetarias conscientes de dicha realidad iniciaron un proceso de reforma financiera que se caracterizó por una diversificación de la banca especializada.

La diversificación tuvo sus efectos positivos, ya que les permitió a las instituciones especializadas enfrentar con relativo éxito las desfavorables e inestables coyunturas económicas que caracterizaron el segundo quinquenio del decenio de 1980.

Quinto Periodo

Crisis Financiera 1989-1990

A finales de los años 80, el país atravesó por un gran proceso de inestabilidad macroeconómica originado en fuertes déficits fiscales que condujeron a una depreciación muy acentuada del tipo de cambio de la moneda nacional y a una situación inflacionaria no sentida en el país desde los finales del siglo XIX.

El sector financiero atravesó por una aguda crisis que reflejó en la quiebra de varios bancos comerciales, de un banco hipotecario, de una asociación de ahorros, de varios bancos de desarrollo y de innumerables financieras.

Sexto Periodo

Reforma Financiera y Consolidación Bancaria 1991- al presente

La magnitud de la crisis económica condujo a la necesidad de establecer un programa de reforma financiera profundo que; junto con la ejecución de un programa de ajuste macroeconómico con apoyo de FMI, logró la estabilización del tipo de cambio de los precios internos y eliminó la situación de represión financiera existente.

Dentro de este proceso es necesario destacar la liberación de las tasas de interés las cuales dejaron de ser fijadas por las autoridades monetarias y pasaron a ser establecidas por el mercado en 1991. El sistema de encaje legal, principalmente para la banca comercial, fue simplificado, unificado y reducido y se eliminó la política de crédito selectivo. A su vez se inició el empleo de las Operaciones de Mercado Abierto de una forma incipiente, con la finalidad de ganar experiencia e ir creando las condiciones para que este instrumento monetario sustituyese en un próximo futuro al encaje legal como principal

herramienta para el control del medio circulante y de la liquidez general de la economía.

Otros aspectos importantes este proceso de la reforma se ha ido adaptando a partir de 1991 y fueron los siguientes:

- 1) Elaboración durante el trienio 1992-94 de un Proyecto de Ley conocido con el Nombre de Proyecto de Código Monetario-Financiero que tiene como objetivo actualizar el marco legal de las principales leyes monetarias y cambiarias del país a las nuevas realidades del presente, al mismo tiempo que dotarla de mayor autonomía a las autoridades monetarias y supervisoras.
- 2) Establecimiento a finales de 1992 de un conjunto de Normas Prudenciales acompañadas de un Sistema de Clasificación de los activos de la banca basados en las Normas Internacionales de Basilea, tendentes a procurar el mantenimiento de la solvencia y sanidad financiera de las instituciones bancarias que operan en el país.
- 3) Reestructuración y fortalecimiento de la Superintendencia de bancos, capacitándola para poder llevar a cabo su importante papel de supervisor del buen funcionamiento del sistema bancario nacional, sustituyendo la supervisión tradicional por una supervisión prudencial y de control de riesgo donde la calidad de los activos constituye el punto más fundamentalmente a tomar en cuenta.

Establecimiento de una nueva estructura institucional bancaria en la cual tiende a desaparecer la banca especializada por el surgimiento y desarrollo de una banca mucho más diversificada y donde sus riesgos son indiscutiblemente menores por la diversificación que es propia en sus operaciones.³

³ El Sistema Financiero Dominicano, Artículo Listín Diario

1.3. Concepto de CRM (Customer Relationship Management)

CRM (Customer Relationship Management), en su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los clientes, pero es tan genérico como toda frase en inglés traducida al español. Pero para su mejor comprensión básicamente se refiere a una estrategia de negocios centrada en el cliente.

El término CRM es ya mundialmente conocido por los directivos de las empresas, el concepto que le dio vida es también tan antiguo como los negocios mismos, pero a medida que las compañías han ido pasando a ser partes de corporaciones globales, con grandes cantidades de clientes, se iba dejando al cliente en un segundo plano, haciendo que el servicio se vuelva impersonal, anónimo y de una calidad estandarizada y previsible. Toda esta situación, hace que las empresas tengan que comenzar a estudiar más en detalle el costo-beneficio de la implementación de los sistemas de CRM, como un medio de supervivencia en los mercados altamente competitivos y volátiles de los tiempos actuales.⁴

1.4. Historia del CRM (Customer Relationship Management)

La idea que abarca el concepto de un programa de CRM se aplica en el mundo de los negocios desde hace décadas. A partir del momento en que el vendedor empieza a emplear estrategias para conseguir la fidelidad de sus clientes, podemos empezar a hablar de los CRM, que, con el tiempo, se han convertido en CRM a medida. Anteriormente, las relaciones con los clientes eran más personales donde ambas partes se conocían, lo que permitía generar un mayor grado de confianza y credibilidad con clientes más satisfechos y mayor rentabilidad para la empresa. Sin embargo, a medida que aumentaba el número de clientes se tuvo que adaptar las relaciones con los softwares CRM.⁵

⁴ http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Basic/Chire_S_L/Cap3.pdf

⁵ <https://www.crmparaempresas.es/crm-su-historia/>

¿Cómo surgen los programas CRM?

En los años 90, las relaciones de las empresas con sus clientes eran más estrechas y el contacto personal permitía incrementar la efectividad de las ventas a la vez que se ofrecía servicios de calidad. Estas interacciones fueron acuñadas con el término Customer Relationship Management (CRM) por el Sr. Tom Siebel. Los programas CRM empezaron a ser posibles gracias a la creación de bases de datos, pero su implantación requería la inversión de mucho tiempo y dinero por parte de las empresas.

En la década de los 2000 comenzaron a proliferar CRM a medida más pequeños y económicos dirigidos a las medianas empresas. Fue en esta época donde el término de CRM adquiere popularidad y al que está vinculado el nacimiento del concepto software CRM. No obstante, los programas CRM aún necesitaban consolidarse sobre unas bases prácticas.

Con la masificación de Internet y la aparición de las nuevas tecnologías se empezó a digitalizar las bases de datos con el almacenamiento de perfiles detallados de cada uno de los clientes. Más adelante, apareció el término de 'Nube', un sistema en la red donde reside toda la información sobre los clientes y a la que se puede acceder desde cualquier ordenador.⁶

La evolución del software CRM a partir de 2010

El enfoque de los CRM a medida comenzó a ser estratégico donde los clientes volvieron a cobrar una mayor participación en la interacción con las empresas. Los softwares en la Nube (Cloud) se empezaron a integrar en los programas de CRM donde las empresas pagaban por cada suscripción y que permitieron que los softwares de CRM pudiesen ser utilizados por las pequeñas empresas.

En el 2013 se empezó a implantar programas CRM a los que se podía acceder ya no solo desde los ordenadores sino también desde los dispositivos móviles, donde la movilidad y la capacidad de acceso a la información son las claves

⁶ <https://www.crmparaempresas.es/crm-su-historia/>

para lograr el éxito de los CRM a medida. Asimismo, ha surgido el concepto de CRM Social a través de las redes sociales donde los programas de CRM consiguen capturar la información expuesta en Facebook, Twitter, LinkedIn.⁷

En poco más de 15 años, la tecnología del CRM fue blanco de una fabulosa transformación. Las primeras generaciones de aplicaciones, llamadas SFA (Sales Force Automation) en los comienzos de los '90, estaban orientadas a la automaticidad de actividades asociadas con la venta. Desde entonces el modelo de gestión de las compañías fue cambiando y el soporte tecnológico también.

Las aplicaciones de SFA (Sales Force Automation) incluían:

- Administración de contactos (Contact Management)
- Administración de oportunidades de ventas (Opportunity Management)
- Pronósticos de facturación (Revenue Forecasting)

En esos momentos el hardware no era el más adecuado para alguna de estas aplicaciones. Tampoco estaba muy difundida la Internet como medio universal de interconexión. Por otra parte, los vendedores de software no consultaban lo suficiente como para que sus desarrollos sean aceptados sin resistencia. Como resultado, la tasa de aceptación de herramientas como las de Sales Force Automation fue muy baja. ¿Cómo hacía un vendedor para actualizar dinámicamente lo que sucedía con sus clientes desde fuera de su oficina?

Sin embargo, las necesidades existían y muchísimas empresas fueron encontrando soluciones a sus necesidades, pero cada área de requerimientos era un “silo”, es decir un compartimiento estanco con escasa o nula comunicación hacia o desde sus colegas. Así era fácil encontrarse con compañías que tenían una solución en el Call Center, otra en Servicios al Cliente, otra en Soporte y mantenimiento y así la lista continúa.⁸

⁷ <https://www.crmparaempresas.es/crm-su-historia/>

⁸ <http://www.evaluandocrm.com/historia-del-crm-20-anos-en-pocas-palabras/>

Es decir, un conjunto de aplicaciones aisladas, cada una con su proveedor y mantenimiento. Y lo que es peor, todas tenían su propia base de clientes, que eran los de la compañía.

¿Es posible desarrollar una estrategia de clientes si cada sector de la compañía tiene su propia visión del mismo?

A mediados de la década de los '90, los vendors comenzaron a ofrecer soluciones integradas, tanto a nivel técnico como en información unificada.

Hacia fines de los '90, nuevos conceptos en materia de management, fueron acompañados por desarrollos tecnológicos que les dieron soporte. Por ejemplo:

- Las empresas comenzaron a integrar más a sus clientes, dándoles acceso a información.
- Los proveedores comenzaron a formar parte de la cadena de valor de una compañía. Por lo tanto, debían ser parte del flujo de información de insumo-producto.
- Los empleados desarrollaban sus trabajos en organizaciones globales y podían trabajar desde diferentes oficinas del mundo. Necesitaban ver la misma información en cualquier.

Para permitir este avance en materia de gestión, el software empresarial comenzó a incluir nuevos niveles de funcionalidad y, sobre todo, nuevos productos para servir a un modelo de organización distribuida que se comunica por medio de Internet.

Pero, así como surgían nuevas soluciones, aparecían nuevos interrogantes. Si los clientes pueden conectarse con una empresa usando diversos canales de acceso, cómo sería posible integrar y analizar semejante cúmulo de datos para que la información esté siempre actualizada.

Afortunadamente la tecnología avanzó y los nuevos interrogantes fueron encontrando respuestas. Hoy día los vendors ofrecen software CRM (Customer Relationship Management) que puede instalarse en una empresa-cliente o bien

que puede ser instalado en un Data Center, que puede alquilarse con un costo predecible (SaaS-Software as a Service) o incluso que puede ser usado a demanda, es decir de acuerdo a las necesidades.

Y, si bien la tecnología avanzó para dar simplificar la gestión, también ayudó a consolidar el modelo de negocios centrado en el cliente.

En la actualidad el CRM es un componente crítico para darle al cliente final (sea un consumidor o una compañía), una experiencia única de servicio tal como la que demandan en la era de la conectividad.⁹

1.5. Historia del sistema de Aseguramiento de la calidad¹⁰

Los primeros estudios sobre la calidad se hicieron en los años 30 antes de la Segunda guerra Mundial, la calidad no mejoró sustancialmente, pero se hicieron los primeros experimentos para lograr que ésta se elevará, los primeros estudios sobre calidad se hicieron en Estados Unidos. En el año de 1933 el Doctor W. A. Shward, de los Bell Laboratories, aplicó el concepto de control estadístico de proceso por primera vez con propósitos industriales; su objetivo era mejorar en términos de costo-beneficio las líneas de producción el resultado fue el uso de la estadística de manera eficiente para elevar la productividad y disminuir los errores, estableciendo un análisis específico del origen de las mermas, con la intención de elevar la productividad y la calidad.

Cuando en 1939 estalló la Segunda Guerra Mundial, el control estadístico del proceso se convirtió poco a poco y paulatinamente en un arma secreta de la industria, fue así como los estudios industriales sobre cómo elevar la calidad bajo el método moderno consistente en el control estadístico del proceso llevó a los norteamericanos a crear el primer sistema de aseguramiento de la calidad vigente en el mundo. El objetivo fundamental de esta creación era el establecer con absoluta claridad que a través de un sistema novedoso era posible garantizar los estándares de calidad de manera tal que se evitara, sobre todo, la

⁹ <http://www.evaluandocrm.com/historia-del-crm-20-anos-en-pocas-palabras/>

¹⁰ <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>

pérdida de vidas humanas; uno de los principales interesados en elevar la calidad y el efecto productivo de ésta fue el gobierno norteamericano y especialmente la industria militar de Estados Unidos, para los militares era fundamental el evitar que tantos jóvenes norteamericanos permanecieran simple y sencillamente porque sus paracaídas no se abrían. En octubre de 1942 de cada mil paracaídas que eran fabricados por lo menos un 3.45 no se abrieron, lo que significó una gran cantidad de jóvenes soldados norteamericanos caídos como consecuencia de los defectos que traían los paracaídas; a partir de 1943 se intensificó la búsqueda para establecer los estándares de calidad a través de una visión de aseguramiento de la calidad para evitar aquella tragedia, no solamente podríamos echar la culpa a los paracaídas sino que también hubo una gran cantidad de fallas en el armamento de Estados Unidos proporcionaban a sus aliados o a sus propias tropas, las fallas principales estaban esencialmente en el equipo pesado.

Para lograr elevar la calidad se crearon las primeras normas de calidad del mundo mediante el concepto moderno del aseguramiento de la calidad, para lograr un verdadero control de calidad se ideó un sistema de certificación de la calidad que el ejército de Estados Unidos inició desde antes de la guerra. Las primeras normas de calidad norteamericanas funcionaron precisamente en la industria militar y fueron llamadas las normas Z1, las normas Z1 fueron de gran éxito para la industria norteamericana y permitieron elevar los estándares de calidad dramáticamente evitando así el derroche de vidas humanas; Gran Bretaña también aplicó con el apoyo de Estados Unidos, a su industria militar, de hecho, desde 1935, una serie de normas de calidad. a las primeras normas de calidad británicas se les conoce como el sistema de normas 600, para los británicos era importante participar en la guerra con un cada vez mejor armamento que pudiera tener clara garantía de calidad, los británicos adoptaron la norma norteamericana Z1 surgieron las normas británicas 1008, con estas normas los británicos pudieron garantizar mayores estándares de calidad en sus equipos. Otros países del mundo no contaron con aseguramiento de calidad tan efectivo que pudiera considerarse como uno de los factores verdaderos por lo

que Estados Unidos y Gran Bretaña permitieron elevar el nivel de productividad de sus equipos, bajar el número sensible de pérdidas de vidas humanas ocasionadas por la mala calidad del mismo, y por supuesto, garantizar y establecer garantías de calidad primero que ninguna otra nación en el mundo sobre el funcionamiento de sus equipo, aparatos y elemento técnicos. Otros países como la Unión Soviética, Japón y Alemania tuvieron estándares de calidad muchos menores; esto determino en gran medida que la pérdida en las vidas humanas fuera mucho mayor.

Es importante decir que el doctor Edwards Deming entre 1940-1943 fue uno de los grandes estadistas, discípulos Sheward, que había trabajado en el célebre Western Electric Company de la ciudad de Chicago, Illinois, fue ahí donde tuvieron lugar los primeros experimentos serios sobre productividad por Elton Mayor. También es importante decir que durante la Segunda Guerra Mundial, Deming, un hombre absolutamente desconocido en este tiempo, trabajo en la Universidad de Stanford capacitando a cientos de ingenieros militares en el control estadístico del proceso, muchos de estos estadísticos militares precisamente fueron capacitados en la implementación de las normas de calidad Z1 a través de una serie de entrenamientos en donde el aseguramiento de la calidad era el fundamento esencial y en donde fue aplicado por cierto el control estadístico del proceso como norma a seguir para el establecimiento de una mejora continua de la calidad.

Entre 1942 y 1945 es importante decir que Edwards Deming contribuyó precisamente a mejorar la calidad de la industria norteamericana dedicada a la guerra, al final de esta Deming fue a Japón invitado por el comando militar de ocupación de Estados Unidos, ahí tendría un papel fundamental en cuanto a la elevación de la calidad; Deming llegó a Tokio y en 1947 inició sus primeros contactos con ingenieros japoneses, en 1950 fue invitado por el Presidente de la Unión de Ingenieros Científicos Japoneses (JUSEP), a partir de este momento se dio a conocer e impartió unos cursos que se iniciaron el 19 de junio de 1950, por primera vez Deming , el padre de la calidad japonesa hizo uso en Japón ante

un grupo importante de su modelo administrativo para el manejo de la calidad, es importante decir que los japoneses no tenían antecedentes claros de la calidad y que su calidad era verdaderamente fatal antes de la llegada de Deming en 1950 y antes de la visita del Doctor Joseph Juran en el año de 1954 a Japón.

La era de la información enfocada al cliente, la era de la calidad, el inicio de la nueva competitividad, el nacimiento de Asia como nuevo poder global, y de Japón como amo del siglo XXI está precisamente fundamentado en la globalización de la calidad, una nueva estrategia de competir, entender las necesidades del cliente, y por supuesto satisfacer la demanda de los mercados. Debemos establecer que la calidad tanto en Europa como en Japón y Estados Unidos detonó precisamente al terminar la segunda Guerra Mundial y que justamente en este periodo fue cuando las naciones del mundo se organizaron para crear y elevar los estándares de calidad, es por ello que el antecedente de la ISO esta precisamente ligado a hace 50 años, cuando entre 1950 y 1996 la calidad se convirtió en una mega tendencia en el mundo entero.

El papel de los japoneses en el procedimiento de la calidad fue ciertamente muy importante, pero no fueron únicamente los japoneses los que invirtieron en el procedimiento de la elevación de la calidad, sino que de hecho Alemania inició un impulso nunca antes visto por elevar la calidad y convertirla en algo fundamental; en Estados Unidos Joseph Juran fue un detonador esencial para este desarrollo, a los nombres de Deming en Japón y Juran también en Japón debe agregarse el nombre de Phillip Crosby que inició en los años 60 una revolución de la calidad en Estados Unidos y el de Armand V. Feigenbaum, otro gran impulsor del control de calidad. De los muchos principios y procedimientos de los que podemos hablar es importante señalar que la calidad tuvo un papel esencial, diremos que entre enero de 1951 y julio del mismo año los japoneses aplicaron los conceptos de mejora continua de Deming en 45 plantas. Estas plantas tuvieron éxito en cuanto a la implementación de sistemas que permitieron elevar la calidad y es por eso que a partir del verano de 1951 los japoneses quedaron muy reconocidos a Deming y esto llevó a la creación del

Premio Nacional de Calidad de los japoneses denominados precisamente así Premio Deming a la Calidad y a partir de noviembre de 1951 aplicado a ser entregado a una empresa o una Institución. En la actualidad el Premio Deming se entrega en función de la capacidad que tiene la organización de mejorar sus procesos administrativos o bien productivos, es importante decir que el premio Deming es el antecedente más remoto de otros premios internacionales como el Premio Malcolm Baldrige de Estados Unidos. Estas políticas para elevar la calidad y la productividad han servido de herramienta de diagnóstico a una gran cantidad de organizaciones y empresas ya que el movimiento mundial por la calidad se ha convertido en una verdadera mega tendencia a partir de 1952. se espera que para el año 2000 los procedimientos para elevar la calidad y los sistemas de calidad le den la vuelta al mundo. China entre 1900 y 1995 capacitó a más de 70 millones de personas en el conocimiento profundo de la calidad total, se sabe que en Japón hay más de 10 000 especialistas en calidad y que más de 5 millones de personas se pueden considerar perfectamente entrenadas en el manejo de las disciplinas de calidad; en Canadá más de 5 000 mil personas también son especialistas en calidad y en Estados Unidos la cifra puede llegar a ser de casi 350 000 mil personas capacitadas y habilitadas en el manejo de sistemas de mejora continua o áreas relacionadas con la calidad en tanto que alrededor de 20 millones de personas han tenido contacto por lo menos una vez en su vida con las técnicas, políticas, procedimientos, entrenamientos o ideas generales de la calidad, es por ello que decimos que la calidad se ha globalizado.

La fama de Edwards Deming llegó a Estados Unidos hasta que los japoneses Kinishi Koyanagi, un extraordinario implementador de calidad en Japón llegó a los Estados Unidos e impartió un seminario en Rochester en donde se hablaba de los trece progresos de las trece compañías japonesas que habían logrado elevar la calidad y la productividad a partir de la teoría de Deming, es importante decir que el papel de Deming no fue conocido en Estados Unidos sino hasta 20 años después de sus pláticas en Japón.

Por supuesto que no es fácil hablar de que la calidad ha llegado al mundo latinoamericano, más bien podríamos decir que empieza a desarrollarse. Algunos países de América Latina como Argentina, Brasil, México, Venezuela, Colombia, Chile, Perú han iniciado verdaderas cruzadas nacionales en torno a la calidad, aun así, las industrias latinoamericanas carecen de los niveles de competitividad internacional y es por ello tan importante establecer nuevas fronteras para la calidad en el subcontinente latinoamericano.

Según las opiniones externadas por Kaoru Ishikawa, señalan que en síntesis lo que permitió elevar la calidad en Japón se debió a:

- Los sistemas de calidad estadísticos y de control de inspección por muestreo tuvieron verdadera utilidad en Japón
- Se logró demostrar que tales métodos eran realmente favorables y que el control de la calidad era posible.
- Los dispositivos de medición de control para recopilar datos, se veían como una amenaza al principio por los obreros, hasta que fueron bien vendidos por las compañías y estos empezaron a involucrarse y a comprometerse.
- Los métodos de muestreo no se empleaban correctamente. Los datos no tenían calidad, no eran útiles, la gente no se comprometía sólo se involucraba, pero a través de un esfuerzo sistemático por el cambio organizacional y, sobre todo, el cambio cultural, se logró involucrar a la gente.
- En un principio la calidad estaba siendo vista como una amenaza y no como un beneficio, pero poco a poco los trabajadores descubrieron que haciendo su trabajo con calidad tendrían todo tipo de beneficios.
- En síntesis, la actividad de control de calidad estaba siendo rechazada por los trabajadores en un principio porque los líderes de Alta Dirección se involucraban, pero cuando éstos empezaron a ser capacitados, las cosas cambiaron dramáticamente de esta manera teniendo apoyo la gente de abajo los líderes capacitados y motivados hacia emprender mejoramiento de calidad procuraron la acción y los resultados fueron extraordinarios.

- El Doctor Deming cuando llegó a Japón empezó a hablar sobre su modelo de mejora continua pero al principio los líderes no comprendieron lo que él pretendía hacer con la calidad, de esta manera en un principio el éxito se le negó a Deming, fue hasta que los ingenieros y directores generales de todos los departamentos comprendieron el esfuerzo que tenía que hacerse y que el papel principal de protagonismo para mejorar la calidad lo tenían directores o los grandes líderes; cuando realmente se comprendió este sentido de la calidad las cosas cambiaron dramáticamente y empezaron a mejorar y de esta manera surgió la tan famosa calidad de los japoneses.¹¹

No sólo se atribuye a Ishikawa sino a muchos de sus discípulos el hecho de los cambios dramáticos que propició que Japón desarrollará un modelo nacional de calidad extraordinario. El Doctor Joseph Juran, quien llegó a Japón en 1945 cambió el rumbo de la calidad, visitó Japón invitado por la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) tal y como Deming lo había hecho en 1950, para entonces el Doctor Juran ya era un afamado estudioso de la calidad en Estados Unidos y también era conocido en Europa. Tenía un reconocimiento ejemplar y su fama le precedió aún antes de llegar a Japón, por esta razón los seminarios que impartió tuvieron un enorme éxito y una gran asistencia: Juran había sido discípulo de Walter Sheward, el matemático que introdujo la estadística como medio de gestión de la calidad entre 1931 y 1935. El ministerio de guerra pidió a los Bell Laboratories asesoría para introducir el método estadístico en la fabricación de armas en Estados Unidos dentro de las fábricas de armamento norteamericano, el resultado fue que la guerra dependió en gran medida de la calidad y productividad de dicho sistema y que Walter Sheward se convirtió en uno de los hombres más buscados por el ejército norteamericano: ahí nació el control de la calidad, 'el aseguramiento de calidad y se establecieron las bases para crear un sistema moderno de calidad que ayudaría en muchas formas bajo el concepto japonés de calidad total, bajo el concepto de las normas de calidad ISO 9000 y bajo muchos otros conceptos que buscan la gestión de la

¹¹ <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>

calidad como objetivo estratégico para elevar a través del control de calidad la capacidad de competir de las empresas y las organizaciones así como satisfacer con éxito el mercado, asegurando, por supuesto, la permanencia de las empresas.

Otro hombre importante además de los ya mencionados fue el Doctor Armand V. Feigenbaum quien creó el concepto de gestión de la calidad o de gestionar la calidad, quien a su vez introdujo un programa de calidad de la General Electric que aplicó por primera vez el Total Quality Control en Estados Unidos, que aparece en 1951 su libro "Total Quality Control" que es exitoso en Europa a partir de 1961. Feigenbaum es nombrado director de todas las unidades de producción del mundo de la General Electric y así difunde en esta compañía sus conocimientos acerca de calidad, recordemos que Feigenbaum también va a Japón en el año 1956 y lo hace posteriormente en repetidas ocasiones, a estos tres nombres Edwards Deming, Joseph Juran y Armand V. Feigenbaum debemos la gran explosión de la calidad en Japón que a través del Doctor Ishikawa tuvo consolidación a partir de 1955. En todo el mundo la calidad se convirtió en una verdadera revolución principalmente en Japón, en Estados Unidos y Alemania, posteriormente en Francia y por supuesto también en Inglaterra en donde podríamos buscar la cuna de la globalización de la calidad. Viniendo de estos orígenes la calidad empezó a circular por todo el mundo, sobre todo a partir de 1960. Entre 1960 y 1970 surgió el éxito fundamental de la calidad como estrategia competitiva de las organizaciones y empresas. A partir de 1970 el concepto "norma de calidad" se ha convertido en una constante en la historia industrial del mundo moderno, la calidad es ya una mega tendencia y se ha globalizado a prácticamente todos los países industriales del mundo, pero también se ha globalizado a muchas organizaciones: debemos recordar otro personaje importante de la historia de la calidad. Hasta principios de los años 60 la calidad permanece en el ámbito de los ingenieros y de la gestión, el hombre en la empresa no es más que un factor, carece de responsabilidad en la obtención de la calidad, pero en octubre de 1961 Phillip B. Crosby lanza su concepto de cero defectos.

Los primeros fracasos en el terreno espacial han mostrado, en efecto que los fallos provienen casi exclusivamente de errores humanos, así pues, hay que concentrar los esfuerzos en el hombre. En 1966 Crosby nuevamente nombrado Vicepresidente de Calidad de la empresa ITT desarrolla la experiencia conseguida por Martín Marrieta de responsabilizar al obrero acerca de la calidad de las operaciones que se le confían, este método entraña la supresión de numerosos controles e ínsita a suscitar en el operario la toma de conciencia de “hacerlo bien a la primera y siempre”; la ITT adopta este lema y estos conceptos de filosofía de calidad con resultados innegables en particular en todas las actividades relacionadas con el servicio. En 1976 una de las Filiales francesas, la LMT de la Abal Filial Grand Trust ITT norteamericano lanza con éxito su primer programa de cero defectos denominado también ZD bajo el impulso de los investigadores Borel y Perigerd. El programa tiene mucho éxito y será el origen de muchos otros programas similares que se popularizaron en el resto del mundo.

A partir de 1975 la crisis del petróleo actúa como un enorme impulso para elevar aún más la calidad y la competitividad de las organizaciones, la terrible crisis provoca una competencia nueva por el mercado mundial, la presencia de los nuevos poderes asiáticos encabezados por Japón y su milagro japonés así como de otras naciones del Pacífico como Corea, Taiwán, Singapur y Hong Kong dentro de una estrategia de calidad lleva a Estados Unidos a ser desplazado como el primer productor mundial de automóviles, los japoneses serán ahora los dueños del mercado global de los automóviles, de la cámara fotográfica, de la industria óptica, los dueños de muchas áreas jamás tocadas por éstos como la relojería, las motocicletas, la industria electrónica y de aparatos domésticos en general; de esta manera los japoneses se convertían en los amos de la tecnología de la postrimería del siglo XX, de esta manera los japoneses haciendo uso de sus estrategias de Círculos de Control de Calidad y Total Quality Control se habían convertido en los dueños, nuevos amos del mundo también los amos de la calidad, a partir de los años 90 sólo los países que tuvieran un verdadero y estricto control de calidad, que aplicaran normas de

calidad y sistemas de certificación como el de ISO 900 tendrían cabida en el mundo del siglo XXI, de esta manera los años 90 han sido un acicate constante para el mejor manejo de la calidad y la productividad, de esta manera el mundo que iniciará en el nuevo siglo y el nuevo milenio tendrá en la globalización de la calidad el fundamento Específico para la competitividad, solamente las naciones que tengan la capacidad de mostrar que tienen calidad podrán ofertar en el mercado mundial, para estos tiempos es lógico pensar que el sistema ISO 900 que tiene vigencia sobretodo en Europa principalmente en Inglaterra, pero también en América Latina, Estados Unidos y Canadá tendrá que ser un sistema cada vez de mayor uso, un sistema que a través de la visión de normalización de la calidad y normalización así como el aseguramiento de la calidad por estándares a control permite demostrar a través de la certificación que los productos de una fábrica de un determinado país pueden entrar a un mercado globalizado y pueden cumplir con los estándares internacionales, a partir de 1970 las normas ISO 9000 han tenido cada vez mayor vigencia. En los años 90 las normas han sido revisadas de sus borradores originales y constantemente reactualizadas, a partir del año 2000 la ISO 9000 regulará los sistemas de comercio mundial en Occidente, y los sistemas de calidad serán el único fundamento que permitirá a las empresas sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo.

1.6. Concepto de clima organizacional¹²

Aun cuando en la actualidad es común hablar de clima organizacional, todavía existen desacuerdos dentro de los teóricos en aspectos como: si realmente existe un concepto claro de lo que se denomina clima organizacional, si los métodos existentes realmente lo miden, si la satisfacción en el trabajo es lo mismo que el clima organizacional, o cuáles son los elementos del concepto.

¹² <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/11/origen-evolucion-y-objetivos-de-la-comunicacion-interna/>

Por lo tanto, para examinar su significado, sus aspectos más relevantes y la relación existente con otras variables de la organización es necesario contemplar los aportes que algunos autores han hecho al concepto de clima organizacional, y los cuales se pueden apreciar a continuación:

Francis Cornell lo define como una mezcla de interpretaciones o percepciones que las personas hacen en una organización de sus trabajos o roles con relación a los demás compañeros. (Cornell, 1955:38), De acuerdo a esto son las percepciones las que definen el clima y solo a partir de esas percepciones se pueden conocer y determinar las características del mismo.

Chris Argyris defiende la posición de que es necesario que en la organización exista una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, de tal forma que se le identifique y se haga lo interno de la organización tiene influencia en el comportamiento de las personas que la componen y que dicha influencia depende de la percepción de la gente y de la aceptación de las restricciones sociales y culturales de su entorno.

(Sells, 1960:145). MacGregor hace énfasis en el clima psicológico de la relación definiéndolo en términos de las manifestaciones derivadas del hecho de asumirla gerencia (MacGregor, 1960:98).

Para Forehand y Gilmer el clima organizacional es multidimensional y está formado por un conjunto de características que describen a la organización, la hacen diferente de otras organizaciones, son duraderas en el tiempo e influyen sobre el comportamiento de los miembros de la organización (Forehand, 1964:361).

McClelland y Atkinson se basan en la incidencia que las motivaciones sociales como la necesidad de logro, de poder y de pertenencia tienen en el desarrollo del comportamiento individual, lo cual presumiblemente puede influir en la percepción del clima organizacional. (McClelland, 1968:71).

Litwin y Stringer lo definen como una característica relativamente permanente que define el ambiente interno de cualquier empresa, el cual lo experimentan todos los miembros de la organización e influencia su comportamiento. (Litwin, 1968:125).

Para Tagiuri y Laitwin es una cualidad relativamente duradera en el ambiente interno de la empresa, que influye en la conducta de las personas y que puede ser descrito en términos de valores de un grupo particular (Tagiuri, 1968:145).

El clima organizacional es para Pace, un patrón de características organizativas con relación a la calidad del medio ambiente de la empresa, el cual se percibe por quienes conforman la organización, e influye en sus actitudes (Pace, 1968:108).

Barker dice que es mejor hablar de escenarios de conducta para así poder conocer el comportamiento de las personas en las organizaciones, aceptando que “escenarios” son el complejo físico y psicológico con el cual los individuos están constantemente en interacción (Barker, 1968:28). Según Campbell está formado por un conjunto de atributos, muy propios de cada organización y el cual se puede deducir de la forma como dicha organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente (Campbell, 1971:192).

De acuerdo a Pritchard y Karasick es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización y que resulta del comportamiento.

Para Dubran cada empresa tiene sus propias características las cuales son percibidas por sus miembros creándose una estructura psicológica que influye en el comportamiento de dichas personas (Dubran, 1974:132).

Schneider y Hall conceptúan que es un conjunto de percepciones globales de las personas sobre el medio interno organizacional, resultado de la interacción de las características personales y de la organización. (Schneider, 1975:160).

Según Buchanan, lo identifica con la atmósfera de la organización (Buchanan, 1980:24). Owens lo relaciona con sentimiento, atmósfera, cultura, ambiente

interno, o tono del ambiente psicológico interno de la empresa (Owens, 1981:122).

De acuerdo a Gibson es un compendio de las percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos que se dan en una organización (Gibson, 1984:87).

Brow y Moberg lo definen como una serie de características del medio ambiente interno organizacional, tal y como lo perciben los miembros de una institución (En Carvajal, 2000:18).

Álvarez define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. (Álvarez, 1993).

Dessler (En Carvajal, 2000:18) se basa en el enfoque de varios expertos a saber: Enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer según el cual el clima organizacional es el “conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. Enfoque subjetivo de Halpin y Crofts para quienes el clima organizacional es “la opinión que el empleado se forma de la organización”.

Enfoque de síntesis de Litwin y Stringer de acuerdo al cual el clima organizacional son los efectos subjetivos percibidos del sistema los cuales influyen sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan una organización.

Enfoque de síntesis de Water para quien los climas son “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Para Hall (En Carvajal, 2000:18) es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por el empleado, las cuales se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Con base en lo anterior, las conclusiones sobre el concepto del clima hasta aquí contemplado se podrían sintetizar en lo siguiente: El clima organizacional es el resultado del conjunto de percepciones globales de las personas sobre su medio interno de trabajo. Es un efecto de la interacción de los motivos internos de los individuos, de los incentivos que da la organización y de las expectativas que se despiertan en dicha relación. Está integrado por las características propias de la organización, que la describen y a su vez la diferencian de las demás. Es experimentado por todos los individuos y se puede medir operacionalmente a través del conocimiento de las percepciones de las personas.

Como se puede apreciar, el clima organizacional a pesar de no poderse tocar ni ver, sí se puede sentir como algo que afecta los comportamientos de las personas que forman una organización, así como el clima se ve afectado por la relación existente entre la organización como tal y sus integrantes. Por lo tanto, y de acuerdo a los expertos, se pudiera decir que el clima organizacional está integrado por muchos elementos entre los cuales se citan: el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, valores, aprendizaje, etc.; los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles; la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo; el liderazgo, el poder, las políticas, la influencia, el estilo; la estructura; los procesos organizacionales, la evaluación, el sistema de remuneración, la comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Naturaleza del clima organizacional

Pero, así como no deja de ser interesante la cantidad de apreciaciones que el concepto de clima organizacional ha generado a través de los años, fue también muy importante definir la naturaleza del mismo con el propósito de ayudar a entender por qué a través de este modelo se utiliza al sujeto de estudio como ayuda en la definición de los factores a medir. Por lo tanto, el enfoque bajo el cual se elaboró el modelo, se apoya en el enfoque integrador propuesto por Waters (1974), puesto que la tesis aceptada de clima organizacional es que este representa las percepciones que la persona tiene de la organización en la cual

trabaja y la opinión que posee de ella en términos de las variables que el mismo individuo ayuda a definir. Así mismo y para efectos del modelo planteado, se consideró al Clima Organizacional como un factor interviniente resultante de la interacción entre la organización y sus trabajadores, el cual genera unos comportamientos que influyen necesariamente sobre la misma organización, y que viene a sintetizarse en la percepción que los miembros de la institución tienen del ambiente interno.

El clima organizacional es un tema que se planteó en la década de los sesenta junto con el surgimiento del desarrollo organizacional y de la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones (Rodríguez, 1999).

La relación sistema–ambiente, propia de la teoría de los sistemas abiertos provenientes de la Teoría General de Sistemas, propuesta por Von Bertalanffy y enriquecidos con aportes de la cibernética, ingresa con gran fuerza a la teoría organizacional en los años sesenta.

La proposición de ver a los sistemas organizacionales en relación con su entorno ambiental se encuentra acogida en una teoría de organizaciones que buscaba superar las comprensiones excesivamente mecanicistas de algunos enfoques y reduccionista de los otros. Las perspectivas formalizantes de la Escuela Clásica, por otra parte, habían encontrado acerbos críticas por parte de enfoques de corte psicológico–social, que tenían su origen en la Escuela de Relaciones Humanas (Rodríguez, 1999).

Talcott Parsons, (citado por Rodríguez, 1999) había propuesto una teoría en la que las organizaciones resultaban ser un subsistema de la sociedad y hacía un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Esta teoría proponía, además, un camino que permitiera integrar la personalidad, el sistema social organizacional y los niveles culturales. Esta integración podría producirse a través de los roles, los status y las expectativas, tomando en consideración las orientaciones de personalidad y las orientaciones normativas; sin embargo, esta teoría no pudo ser adecuadamente comprendida y acogida, por cuanto el desafío del momento

tenía un sentido eminentemente práctico y resultaba muy difícil para los investigadores de la época el realizar un esfuerzo de esa envergadura. Por esta razón, la propuesta Parsoniana no fue acogida, o lo fue muy marginalmente. Los orígenes de la preocupación por el clima organizacional se sitúan en los principios de la corriente cognitiva en psicología, en el sentido de que el agotamiento de las explicaciones del comportamiento humano desde la perspectiva conductista produjo una reconciliación de la caja negra en que se había convertido a la persona. Ello plantea razonar acerca de la medida en que la percepción influye en la realidad misma. Esta idea comenzó a moverse por todos los campos en los que la psicología tenía su papel, entre los que se halla, por supuesto, el campo del clima laboral (Fernández y Sánchez 1996).

Al respecto, Rensis Likert (1986), menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva.

Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva.

Consideraciones iniciales

El clima organizacional de cualquier institución es muy propio de dicha organización no solo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona.

Bajo esta premisa es dable afirmar que no es posible encontrar dos instituciones que tengan el mismo clima organizacional, y que dicho clima refleja la interacción entre las características personales de cada individuo y las propias de su organización.

Esta interacción crea en cada persona una valoración o construcción de rechazo, de aceptación o de tolerancia que influye necesariamente en sus actitudes y comportamientos, y que con el tiempo puede traducirse en frustraciones o en logros tanto en el ámbito personal, como social, económico y laboral. Es por eso que, pensar que las variables que intervienen en este proceso son iguales para todos, puede llevar a equivocaciones en la medición del clima organizacional.

Hoy día está plenamente comprobado que las diferencias culturales, raciales, de nacionalidad, de credo religioso, etc., influyen no solo en la percepción que toda persona tiene del mundo, sino en sus comportamientos frente a las realidades de la vida cotidiana, y que lo que para alguien puede ser relevante para otro puede no serlo.

¿Pero cómo saber cuáles son las variables de evaluación que puedan dar una visión lo más cercana a la realidad, del clima de una institución? Si lo que se pretende es que sean los individuos quienes ayuden al investigador a definir dichas variables, es necesario encontrar una forma de averiguar previamente a través de las personas cuáles son dichas variables y después aplicarlas para obtener la medición del clima.

Aunque se podría argumentar que hacerlo con cada persona solo serviría para determinar las variables a medir en cada uno, el hecho de compartir labores comunes y encontrarse en una misma área de trabajo, ayuda a definir coincidencias comunes a los individuos de un determinado grupo y a formarse una idea más clara de cuáles son los factores que tienen una mayor presencia en la percepción del clima como tal en dicho grupo, y porque el proceso de percepción interpersonal es, al menos en parte, una función del contexto del grupo en el cual la percepción ocurre (Bieri, 1953)(Rosembaum, 1959).

Capítulo II

Antecedentes de la empresa¹³

2.1. Historia de la empresa

Banco financiero de la República Dominicana (oficialmente BANFIDO) es el mayor banco de la República Dominicana por activos, y el segundo mayor de la región de Centroamérica, tras el Banco Nacional de Costa Rica. El Banco Financiero de la República Dominicana es el segundo banco más grande del país, solo superado por el Banco Central, es además pionero en la banca de República Dominicana.

Los servicios prestados al Estado, a los empresarios, comerciantes y a todos los sectores productivos a través de sus más de 60 años de existencia, le otorga el mérito indiscutible de ser una de las instituciones que llena de orgullo a todos los dominicanos por la invariable fortaleza demostrada durante décadas.

Al inicio del año 1941, la banca comercial de la República Dominicana era totalmente extranjera y dominada por tres bancos: Nacional City Bank of New York, con seis (6) oficinas; The Royal Bank of Canadá, con cinco (5); y The Bank of Nova Scotia, con una, para un total de 12 oficinas.

Las negociaciones llevadas a cabo entre el Gobierno Dominicano y The Nacional City Bank of New York (establecido en el país en 1926) se extendieron durante varios meses, concluyendo con la firma del contrato de compraventa entre el futuro Banco Financiero de la República Dominicana de la República Dominicana y The Nacional City Bank of New York.

El viernes 24 de octubre de 1941, a las 11:30 de la mañana, los miembros del Congreso Nacional se reunieron en la Cámara de Diputados para escuchar el mensaje del entonces jefe del Poder Ejecutivo, Rafael Leónidas Trujillo, al

¹³ <https://www.BANFIDO.com/memorias2017>

momento de depositar el anteproyecto de ley destinado a la creación de lo que sería el Banco Financiero de la República Dominicana.

La institución bancaria estaría destinada a sostener el futuro de nuestra independencia y seguridad económica, pues había llegado el momento de organizar racionalmente la economía dominicana. En tal sentido, se procuró dar orientación y flexibilidad al ahorro, al crédito y a las inversiones dominicanas; promover y estabilizar el comercio y el canje de servicios internacionales; así como fortalecer la iniciativa particular, alentando la creación de empresas que diversificaran y vigorizaran la producción.

El Consejo de Directores, que sesionó por primera vez el 25 de octubre de 1941, estuvo integrado por los dominicanos Virgilio Álvarez Pina, como presidente del Consejo y quien para entonces era secretario del Tesoro y Comercio; y Pedro R. Espaillat, hasta el momento Gerente de la Casa Espaillat, quien asumió como vicepresidente. En tanto que con las funciones de vocales sesionaron Anselmo Copello, antiguo propietario de la Compañía Anónima Tabacalera y José Antonio Jiménez Álvarez, azucarero de San Pedro de Macorís, además de tres norteamericanos. De esa primera sesión quedó designado el primer secretario del Consejo, el abogado e intelectual Lic. Julio Ortega Frier.

Dentro de las facultades del Consejo estaba la de conocer y aprobar los estatutos del Banco, a lo que se procedió el 25 de octubre de 1941, siendo promulgados por el Decreto No. 1290 del Poder Ejecutivo. En esos estatutos se crearon los departamentos iniciales: Agrícola, Minero, Industrial y Comercial.

El capital original del Banco fue de un millón de pesos- RD\$1, 000,000 que sería pagado por el Estado. Quedó establecido que el suscrito fuera de quinientos mil pesos (RD\$500,000.00).

Las primeras oficinas del Banco Financiero de la República Dominicana estaban localizadas en Santo Domingo, Santiago, La Vega, Puerto Plata, Barahona y San Pedro de Macorís.

Poco a poco el banco fue ampliando su presencia a toda la República, identificándose en forma directa y sostenida con las aspiraciones de cada comunidad y haciendo suyos los proyectos de desarrollo en todos los órdenes. BANFIDO fue creciendo al unísono con el país, como hoy lo demuestran con elocuencia nuestras más de 250 oficinas, que cuentan con un personal cada vez más comprometido, respaldado por la más avanzada tecnología de la banca.

Desde sus orígenes, el Banco Financiero de la Republica Dominicana de la República Dominicana no ha sido sólo una institución financiera que ha contribuido exclusivamente al desarrollo económico nacional, sino que también, por filosofía y compromiso, tiene una participación destacada en el fomento de la música, la literatura, la educación, el deporte, las artes plásticas, y todo lo que signifique desarrollo integral del ser humano, colaborando hombro con hombro con instituciones de amplia proyección social al servicio de los más necesitados.

Las mujeres y hombres valiosos que han ofrecido sus servicios a la institución, desde distintas posiciones y responsabilidades, han creado con su amor y su trabajo, la firme estructura que orgullosamente exhibe BANFIDO.

La misión, visión y valores por la cual el BANFIDO brinda sus servicios teniendo en cuenta una responsabilidad con sus clientes y con ellos mismos, reflejando una buena actitud y comportamiento para vivir su marca con plenitud, son las siguientes:

Misión

“Impulsar la prosperidad y el bienestar de todos los dominicanos.”

Visión

“Ser referente bancario, reconocidos por nuestra excelencia y calidad humana, comprometidos con el bienestar social y económico del país.”

Valores

- Compromiso
- Liderazgo
- Excelencia
- Integridad
- Innovación

2.2. Evolución de su logo

Ilustración No. 1 Evolución del logo

Ilustración 1 Evolución del logo



Fuente: Anónima

2.3. Gobierno corporativo¹⁴

La Ley Orgánica del Banco Financiero de la República Dominicana 6133 –con fecha del 17 de diciembre de 1962–, los Estatutos Sociales y el Reglamento Interno del Consejo de Directores constituye la base legal para la composición y el funcionamiento del gobierno corporativo y los estamentos de decisión de la institución. Asimismo, el Banco se rige por las leyes y normas dispuestas por las autoridades monetarias y financieras para las entidades de intermediación financiera establecidas en el país. El gobierno corporativo del Banco está conformado por el Consejo de Directores, la Administración General y los

¹⁴ <https://www.BANFIDO.com/>

diferentes Comités creados por el directorio, en el marco del cumplimiento de los Estatutos Sociales del Banco. El Reglamento Interno del Consejo de Directores define la organización y funcionamiento general del directorio; incluyendo las normas de conducta, el deber de confidencialidad y frecuencia de sesiones, entre otros; aprobado por la Primera Resolución del Consejo de Directores, en Sesión del 26 de diciembre de 2007.

El Consejo de Directores es el órgano con la autoridad suprema en la administración y gestión de los negocios y asuntos administrativos de la institución, revestido así por la Ley Orgánica y los Estatutos Sociales del Banco. El Directorio consta de nueve miembros y seis suplentes y es presidido por el Ministro de Hacienda, quien al igual que el Administrador General son miembros ex officio. De los siete miembros restantes, cuatro son nombrados por el Poder Ejecutivo con tres suplentes y tres son nombrados por la Junta Monetaria, con sus respectivos suplentes. Los vocales y sus suplentes son designados por períodos determinados de tres años en forma escalonada, de manera que cada año se renueve uno de los miembros designados por el Poder Ejecutivo y uno de los designados por la Junta Monetaria. Es de exclusiva autoridad del Poder Ejecutivo y la Junta Monetaria suspender o separar de su cargo a los miembros del Consejo de Directores.

Miembros del Consejo de Directores¹⁵

- LIC. Donald Guerrero Ortiz / Ministro de Hacienda, presidente ex officio
- LIC. Mícalo E. Bermúdez / Miembro -vicepresidente
- LIC. Simón Lizardo Mézquita / Administrador General, Miembro ex officio
- LIC. Edita A. Castillo Martínez / Secretaria General
- SR. Luis Ml. Bonetti Mesa / Vocal
- ING. Oscar Medina / Vocal
- LIC. Luis Mejía Oviedo / Vocal
- LIC. Kenia Lora - Alonzo / Vocal

¹⁵ <https://www.BANFIDO.com/>

- LIC. Enrique Radhames Segura Quiñones / Vocal
- SR. Manuel Agustín Singer Verdeja / Suplente de Vocal
- LIC. Héctor Herrera Cabral / Suplente de Vocal
- DR. Julio E. Báez / Suplente de Vocal
- LIC. Estela Fernández De Abreu / Suplente de Vocal
- LIC. Ada N. Wiscovitch C. / Suplente de Vocal
- LIC. Emilio Jacobo Hasbun José / Suplente de Vocal

Principales funcionarios¹⁶

- Administrador General
 - Lic. Simón Lizardo Mézquita - Administrador General - en BANFIDO desde 2016
- Funcionarios
 - Lic. Aracelis Medina Sánchez - Subadministradora General Administrativo - en BANFIDO desde el 2004
 - Lic. José Manuel Guzmán Ibarra - Subadministrador de Negocios Gubernamentales - en BANFIDO desde el 2004
 - Lic. Marcial Humberto Mejía Guerrero - Subadministrador Operaciones y Tecnología - en BANFIDO desde 2013
 - Lic. Rienzi Manfredo Pared Pérez - Subadministrador Empresas Subsidiarias - en BANFIDO desde 2012
 - Lic. William Read Ortiz - Subadministrador Negocios - en BANFIDO desde 2013
 - Lic. Henry Vladimir Polanco Portes - Contralor - en BANFIDO desde 2013
 - Lic. Luis Eduardo Rojas de Peña - Director General de Tesorería, Banca de Inversión y Mercado de Capitales - en BANFIDO desde 2013
 - Lic. Mirjan Abreu Sosa - Directora General Negocios Personales - en BANFIDO desde 2014

¹⁶ <https://www.BANFIDO.com/>

- Lic. Doris Laura Uribe Velázquez - Directora General Negocios Gubernamentales - en BANFIDO desde 2013
- Lic. Miguel Alfredo Fernández García - Director General Negocios Empresariales - en BANFIDO desde 2014
- Lic. José Manuel Obregón Alburquerque - Director General Negocios Internacionales e Institucionales - en BANFIDO desde 2014
- Lic. Margarita Mejía Cortázar - Directora General de Mercadeo - en BANFIDO desde 2015
- Lic. Roberto José Jiménez Lubrano - Director General Negocios Corporativos - en BANFIDO desde 2016
- Lic. Arelis Margarita Ramírez Pepén - Directora General Administrativa - en BANFIDO desde 1985
- Lic. Junior Naín Rondón Castillo - Director General de Operaciones - en BANFIDO desde el 1985
- Lic. María Cristiana Collado Guzmán - Directora General de Procesos y Aseguramiento a la Calidad - en BANFIDO desde 1986
- Lic. Andrés Guerrero - Director General de Administración y Control de Riesgos - en BANFIDO desde 2000
- Lic. Edita Castillo Martínez - Secretaria General Consejo de Directores - en BANFIDO desde 1989
- Lic. Patricia Elizabeth Bisonó José de Bordas - Secretaria General Corporativa - en BANFIDO desde 1994
- Lic. Pablo Benjamín De la Rosa De León - Director Adjunto de Negocios Personales Zona Metropolitana Sur -Este - en BANFIDO desde 1992
- Lic. Julio Enrique Paez Presbot - Auditor General - en BANFIDO desde 2004
- Lic. Orión Mejía Ventura - Director General de Relaciones Públicas - en BANFIDO desde el 2004
- Lic. Josefina Antonia Abreu Yarull - Directora General Legal - en BANFIDO desde 2013

- Lic. Zaida Ruth - Directora General de Capital Humano - en BANFIDO desde el 2013
- Ing. Yéssica Alejandrina Sosa Germán - Directora General Planificación Estratégica - en BANFIDO desde 2008
- Ing. Serguey Forcade Fadeev - Director General de Canales Alternos - en BANFIDO desde 2013
- Lic. Francisco Antonio Concepción Peña - Director Adjunto de Negocios Personales Zona Norte - en BANFIDO desde 2014
- Leopoldo Antonio Polanco Blandino - Director Regional de Negocios Zona Metropolitana Central - en BANFIDO desde 2003
- Lic. Deyanira Pappaterra Hernández - Directora Adjunta de Negocios Turísticos Corporativos - en BANFIDO desde 2014
- Lic. Elena Alexandra Moquete Pelletier - Directora General de Tecnología - en BANFIDO desde 2014
- Lic. Ramón Nicolás Jiménez - Director General de Cumplimiento - en BANFIDO desde 1993
- Lic. Ramona Antonia Subero Martínez - Directora Adjunta de Negocios Electrónicos - en BANFIDO desde 2000
- Lic. Raúl Ovalle Marte - Asesor Económico - en BANFIDO desde 2016

Directores

- Lic. José Alberto Rosario Sánchez - Subcontralor- en BANFIDO desde 2016
- Sra. Emilia Antonia Suárez De Moya - Directora Regional de Negocios Zona Noroeste - en BANFIDO desde 1985
- Lic. Linette María Mendoza de Aquino - Directora de Suministros - en BANFIDO desde 1986
- Lic. Huáscar Enmanuel Jiménez Esquea - Director Regional de Negocios Zona Nordeste - en BANFIDO desde 1988
- Lic. Zoila Alicia Bulus Nieves - Directora de Cobros - en BANFIDO desde 1989

- Lic. Gustavo Polanco - Director Regional Negocios Zona Este - en BANFIDO desde 1989
- Lic. Julianne A. Guerrero - Directora Sustentabilidad y Responsabilidad Social - en BANFIDO desde 1990
- Lic. Elías Sánchez Castillo - Director Adjunto de Operaciones - en BANFIDO desde 1991
- Lic. Paula Isabel Félix López - Directora Administración y Control de Crédito - en BANFIDO desde 1991
- Lic. Leo Morales Troncoso - Director Negocios Empresariales Zona Metropolitana - en BANFIDO desde 1992
- Lic. William Bernardo Orozco Aybar - Director Regional de Negocios Zona Sur- Oeste - en BANFIDO desde 1992
- Lic. Carlos Alberto Cabral García - Director Regional de Negocios Zona Metropolitana Oeste - en BANFIDO desde 1992
- Lic. Rosaida Gómez Espinal de Trejo - Directora Regional de Negocios Zona Sur- Este - en BANFIDO desde 1992
- Lic. Marlyn Marisol López Casado - Directora Negocios Gubernamentales - en BANFIDO desde 1994
- Lic. Robinson Benjamín Portorreal Méndez - Director Gestión de Negocios Personales - en BANFIDO desde 1995
- Lic. Ghenny Elena Núñez Santana - Directora Control de Riesgos - en BANFIDO desde 1995
- Lic. Lenni Rossy Hernández Rodríguez - Directora Negocios Gubernamentales - en BANFIDO desde 1995
- Lic. Sofía Josefina Estévez Feriz - Directora Negocios Institucionales - en BANFIDO desde 1996
- Lic. Miguelina Medina Morillo - Directora Negocios Corporativos - en BANFIDO desde 2015
- Lic. Fernando Arturo Graciano Marmolejos - Director Regional de Negocios Zona Santiago Oeste - en BANFIDO desde 2001

- Lic. Juan José Perelló Redondo - Director Negocios Corporativos Zona Norte - en BANFIDO desde 2003
- Lic. Grimaldy Francisco Pantaleón Martínez - Director de Negocios Empresariales Zona Norte - en BANFIDO desde 2003
- Ing. José Alexander García Lara - Director de Normalización - en BANFIDO desde 2003
- Lic. Ariel Uribe Suarez - Director de Negocios Empresariales Zona Este - en BANFIDO desde 2003
- Lic. Edgar Ranner Abreu Reyes - Director de Negocios de Remesas - en BANFIDO desde 2004
- Lic. Federico Julian Persia García - Director Ejecución de Operaciones - en BANFIDO desde 2004
- Lic. Reinaldo José Martín Reyes Eloy - Director Regional de Negocios Zona Norcentral - en BANFIDO desde 2007
- Lic. Lorenza María Bencosme Cruz - Directora Regional de Negocios Zona Metropolitana Oriental - en BANFIDO desde 2002
- Lic. Wilda Olivetta Rodríguez Salcié - Directora Regional de Negocios Zona Metropolitana Norte - en BANFIDO desde 1990
- Lic. Nelson Miguel Guerrero Castellanos - Director Mesa de Título - en BANFIDO desde 2013
- Lic. Rafael Canario Polanco - Director Banca de Inversión - en BANFIDO desde 2013
- Lic. Elianne Vílchez Abreu - Directora Mesa de Dinero - en BANFIDO desde 2013
- Lic. Xavier Bergés Dohse - Director Mesa de Cambio - en BANFIDO desde 2014
- Lic. Gerson Domingo Ruiz Medrano - Director Prevención Lavado de Activos- en BANFIDO desde 2013
- Lic. Faraday Cepeda Darauche - Director Mercado de Capitales - en BANFIDO desde 2013

- Ing. Rhonny Michael Estévez Pimentel - Director Adjunto Infraestructura TI - en BANFIDO desde 2013
- Lic. José Francisco González Díaz - Sudauditor General - en BANFIDO desde 2013
- Lourdes Karina Souffront Tamayo - Directora Regional Negocios Santiago Este - en BANFIDO desde 2014
- Lic. Víctor Enrique Morillo Martínez - Director Negocios Internacionales - en BANFIDO desde 2014
- Lic. Roberto Martín Peñaló Rosa - Director Adjunto Core Bancario - en BANFIDO desde 2014
- Ing. Luis José Ramos Agüero - Director Coordinador de Proyectos - en BANFIDO desde 2015
- Lic. Mariel Abreu Fernández - Directora Riesgo Operacional - en BANFIDO desde 2014
- Lic. Olga Jaquelyn Mejía de Castro - Directora de Análisis y Estudio Jurídico - en BANFIDO desde 1983
- Lic. Víctor Antonio Collado Arias - Director Apoyo Operaciones - en BANFIDO desde 1984
- Lic. Ana Cecilia Pérez Báez de Báez - Directora Administrativa - en BANFIDO desde 1987
- Lic. Socorro Altagracia Domínguez Mena - Asesora de Planificación - en BANFIDO desde 1987
- Ing. Luis Antonio Rivas Cuevas - Director Aseguramiento de Calidad - en BANFIDO desde 2014
- Lic. Santo Mélido Bautista Lorenzo - Director Auditoría Operacional y Financiera - en BANFIDO desde 1988
- Rafael Mercedes Reyes Moquete - Director Auditoría Corporativa - en BANFIDO desde 1988
- Maritza del Carmen Abreu Ventura de Espinosa - Directora Operaciones ARS Reservas - en BANFIDO desde 1988

- Lic. Miguel Ángel Piantini Brito - Asesor Dirección General de Operaciones - en BANFIDO desde 1998
- Lic. Julio Ángel Acosta Figaris - Director Soporte Operativo - en BANFIDO desde 1989
- Lic. Juan Francisco García Torres - Director Auditoría de Sistemas Automáticos - en BANFIDO desde 1989
- Ing. Carolina Nicolás - Directora Desarrollo Sistemas Centrales - en BANFIDO desde 1989
- Ing. Laura Patricia Frías Febrillet de Peralta - Directora Desarrollo Sistemas Distribuidos - en BANFIDO desde 1989
- Lic. Luis Francisco Subero Soto - Director de Formalización Contratos y Garantías - en BANFIDO desde 1990
- Lic. Richard Arturo Teruel Díaz - Director Mejora Continua y Productividad - en BANFIDO desde 1991
- Lic. Yasmín Vásquez Montilla - Directora de Procesos - en BANFIDO desde 1991
- Lic. Alicia Collado - Directora Compensaciones y Gestión del Desempeño - en BANFIDO desde 1992
- Lic. Katty Ramona Roque Melgen - Directora Gestión de Servicios - en BANFIDO desde 1993
- Dra. Guillermina Sánchez Dujarric - Directora de Operaciones Legales - en BANFIDO desde 1993
- Lic. Omar Antonio Ventura Arias - Director Control Interno - en BANFIDO desde 1993
- Lic. Franklyn Bienvenido Quezada Pantaleón - Director Gestión Demanda TI - en BANFIDO desde 1995
- Sr. Juan Salvador Tavárez Delgado - Director Relaciones Públicas - en BANFIDO desde 1995
- Lic. Manuel Darío Florentino Morel - Director Centro de Servicios Especializados - en BANFIDO desde 1995

- Lic. Ligia Bisonó Liriano - Directora Contact Center - en BANFIDO desde 1995
- Lic. Deivis Moisés Adames Montaña - Director Auditoría Continua - en BANFIDO desde 2004
- Lic. Jorge Luis Núñez Guilliani - Director Seguridad Técnica e Investigación - en BANFIDO desde 2010
- Lic. Saida Ruth Fernández Javier - Directora de Gestión Humana - en BANFIDO desde 2003
- Lic. Félix José Arias Paulino - Asesor Administrativo - en BANFIDO desde 2004
- Lic. Gladys Rafelina Jansen - Asesora de Mercadeo - en BANFIDO desde 2004
- Lic. Jorge Serafín Abreu - Asesor Subadministración Empresas Subsidiarias - en BANFIDO desde 2004
- Sr. César Ariel Estepan Lazala - Director de Servicios Generales - en BANFIDO desde 2012
- Lic. Odile Marie Albuquerque Jiménez - Directora de Compras - en BANFIDO desde 2013
- Lic. Carlos Salvador Gutiérrez Holguín - Director Control Gestión - en BANFIDO desde 2013
- Dr. Leonardo De Jesús Perozo Suazo - Director de Cumplimiento, Contraloría y Finanzas - en BANFIDO desde 2013
- Lic. Ricardo Padilla Marten Ellis - Director Pymes - en BANFIDO desde 2013
- Lic. Yadira Felicia López Ureña - Directora de Cultura y Clima Organizacional - en BANFIDO desde 2013
- Ing. Ramón Enrique Fulgencio De la Cruz - Director Infraestructura TI - en BANFIDO desde 2013
- Lic. José Alberto Cueli Peña - Director Canales Alternos - en BANFIDO desde 2014

- Lic. Yubelkis Ramírez Viñas - Directora Comunicación Institucional - en BANFIDO desde 2014
- Lic. Paula María González Brower - Directora Alianzas Estratégicas - en BANFIDO desde 2014
- Lic. Abrahan Yapur Ramia Canaán - Director Investigación y Documentos Procesados - en BANFIDO desde 2013
- Lic. Carlos Federico Abreu Rodríguez - Director Finanzas y Planificación Estratégica - en BANFIDO desde 2014
- Lic. José Miguel Olivero Núñez - Director Contabilidad Corporativa - en BANFIDO desde 2014
- Lic. Mony Carol Camilo Espinal - Directora Estrategia de Comunicación - en BANFIDO desde 2014
- Lic. José Edward Mancebo Tejeda - Director Proyectos - en BANFIDO desde 2004
- Lic. Anne Fat Choi - Directora Inteligencia de Negocios - en BANFIDO desde 2014
- Lic. Félix Oscar Medina Castillo - Director Mantenimiento de Operaciones - en BANFIDO desde 2014
- Lic. Braulio Junior Joubert Germosen - Director Control Interno Corporativo - en BANFIDO desde 2014
- Ing. Luis Yvan Cortes Burgos - Director Telecomunicaciones - en BANFIDO desde 2015
- Ing. Erasmo De Jesús Rosado Perdomo - Director Ingeniería - en BANFIDO desde 2015
- Lic. Lisbeth Cabrera Mejía - Directora Productos y Segmentos - en BANFIDO desde 2016
- Lic. Jesús Alberto Matos García - Director Seguridad de Información - en BANFIDO desde 2015

Funciones básicas

Algunas de sus funciones básicas correspondientes al banco en general son:

- a) Realizar negocios de banca general, de acuerdo con las leyes pertinentes y normas que señala la Junta Monetaria, y de conformidad con la Ley Orgánica del Banco Central.
- b) Descontar y negociar pagarés, giros, letras de cambio, otros comprobantes de deuda; comprar, poseer y vender cambio e incluso contratos de cambio futuro de moneda y metales preciosos en barras, prestar dinero con garantía de valores o de bienes valores muebles o inmuebles; recibir depósitos de dinero, valores u otros bienes muebles de cualquier persona o entidad, con las condiciones que el Banco fije, y ejercer todas las facultades incidentales que fueren necesarias para realizar negocios bancarios.
- c) Aceptar, con vencimiento en fecha futura, giros expedidos contra el propio Banco por sus clientes y expedir cartas de crédito, por las cuales quedan autorizados los tenedores de estas para girar contra el Banco o sus corresponsales a la vista o a plazo, siempre que este último no exceda de un año.
- d) Recibir en depósito, en términos y condiciones que el propio Banco fije, bonos, alhajas, acciones, valores y documentos de valor de toda clase y otros bienes muebles, así como dar en arrendamiento cajas de seguridad para el depósito de bienes muebles.
- e) El Banco puede ser designado Agente Fiscal del Gobierno para el servicio de empréstitos internos, así como depositario de la totalidad o parte de las rentas y fondos públicos de cualquier naturaleza que el Tesoro Público reciba directamente o que sean recaudados por su cuenta, así como Agente Pagador del Producto de dichas rentas por cuenta del Gobierno. Podrá asumir, igualmente, las mismas funciones respecto de las rentas municipales y las demás subdivisiones políticas del Estado, en todos aquellos lugares en que el Banco establezca sucursales, siempre que dichas entidades políticas así lo acuerden con el Banco. Puede actuar como Agente del Banco Central.

- f) Garantizar una rentable participación de las tarjetas de crédito en el Mercado Nacional a través de la planificación, organización, ejecución y control de las actividades, así como una eficaz promoción y correcta colocación de los recursos financieros.
- g) Garantizar la planificación y control de las actividades que involucran los negocios corporativos y fondos especializados para satisfacer la demanda de los clientes y el desarrollo rentable de los negocios de la institución.
- h) Analizar e interpretar las acciones que requieren apego a las leyes comerciales vigentes, para suministrar protección legal a los intereses de la institución.
- i) Formular planes y programas mercadológicos que contribuyan a la captación y retención de clientes.
- j) Ejecutar las disposiciones emanadas de los organismos responsables de la política económica y monetaria del país.
- k) Promover y asegurar la correcta colocación de fondos especializados que contribuyan al desarrollo de la economía del país, garantizando la efectiva administración de estos.
- l) Promover y desarrollar los negocios, servicios y operaciones internacionales.

- m) Velar por la correcta colocación en la pequeña y mediana empresa de los recursos provenientes del programa PROMIPYME, para que este crédito especial contribuya para el desarrollo del sector empresarial.
- n) Coordinar con las diferentes instituciones destinadas a la construcción de planes de viviendas, la promoción de los préstamos hipotecarios.

Bases legales

Las bases legales con las cuales el BANFIDO ofrece sus servicios son las siguientes:

- Ley Orgánica del Banco Financiero de la Republica Dominicana de la República Dominicana, Núm. 6133, del 17 de diciembre de 1962, Gaceta Oficial Núm. 8728, y sus modificaciones.
- Ley General de Bancos Núm.708, del 14 de abril de 1965, Gaceta Oficial Núm. 8940 (Bis), y sus modificaciones.
- Decreto Núm. 273, del 10 de junio de 1997, Gaceta Oficial Núm. 9956, que ratifica al Banco Financiero de la Republica Dominicana de la República Dominicana como depositario de los fondos del Gobierno Dominicano.
- Ley Núm. 183-02, del 21 de noviembre de 2002, Gaceta Oficial Núm. 10087, Ley Monetaria y Financiera.

Principales divisiones

Los servicios ofrecidos por el banco se dividen dentro de tres divisiones principales:

- **Banca Personal** es la división comercial, que ofrece los servicios de cuentas de ahorros, débito, crédito y préstamos. En el que participan sucursales, cajeros automáticos, internet banking y pagos mediante teléfonos móviles como por ejemplo tPago.
- **Banca Empresa** es la unidad dedicada a la banca empresarial que brinda servicios de financiación, préstamos, ahorros a empresas pequeñas, medianas y grandes tanto nacionales como internacionales.
- **Banca Gubernamental** es la división del gobierno dominicano, se encarga de brindar préstamos, financiación, pagos, créditos y ahorros al estado dominicano.

Productos y servicios

Algunos de los productos y servicios ofrecidos por el banco a sus clientes son:

- Balance XXI
- Bonos Ley 104-99
- Bonos Ley 172-03
- Cajas de Seguridad
- Canales Electrónicos
- Certificados Financieros en Pesos
- Certificados de Inversión del Banco Central
- Cuenta Corrientes
- Cuenta de Ahorros en Dólares
- Cuenta de Ahorros en Euros
- Cuenta de Ahorros en Pesos
- Cuenta de Ahorros Infantil
- Data Reservas Empresarial
- Depósitos a Plazo en Euro
- Depósitos a Plazo en RD\$
- Depósitos a Plazo en US\$
- Internacional
- TuB@nco
- Servicios de Cobros a Terceros
- Tarjetas de Crédito
- Tarjetas de Débito
- Teleservicios XXI

2.4. Análisis FODA

- Fortalezas
 - Banco número 1 del país.
 - Respaldo por el gobierno de Rep. Dom.
 - Alto reconocimiento de la marca y posicionamiento en el mercado.
 - Estabilidad de pasivos.
 - Importante liquidez, beneficiada por administrar única cuenta fiscal con recursos del estado.
- Oportunidades
 - Expansión a los diferentes puntos del país.
 - Las solicitudes de los diferentes tipos de productos o servicios por parte de los clientes nuevos o actuales.
- Debilidades
 - Saturación del sistema TuB@nco y de las líneas del centro de contacto.
 - Alta exposición al sector público.
 - Elevados gastos operacionales que limitan el margen de rentabilidad.
- Amenazas
 - Tasas más atractivas de parte de otras entidades.
 - La creación y crecimiento de otros bancos en el mercado.

2.5. Localización de la empresa y sus oficinas

Ilustración no. 2 - Localización de la empresa

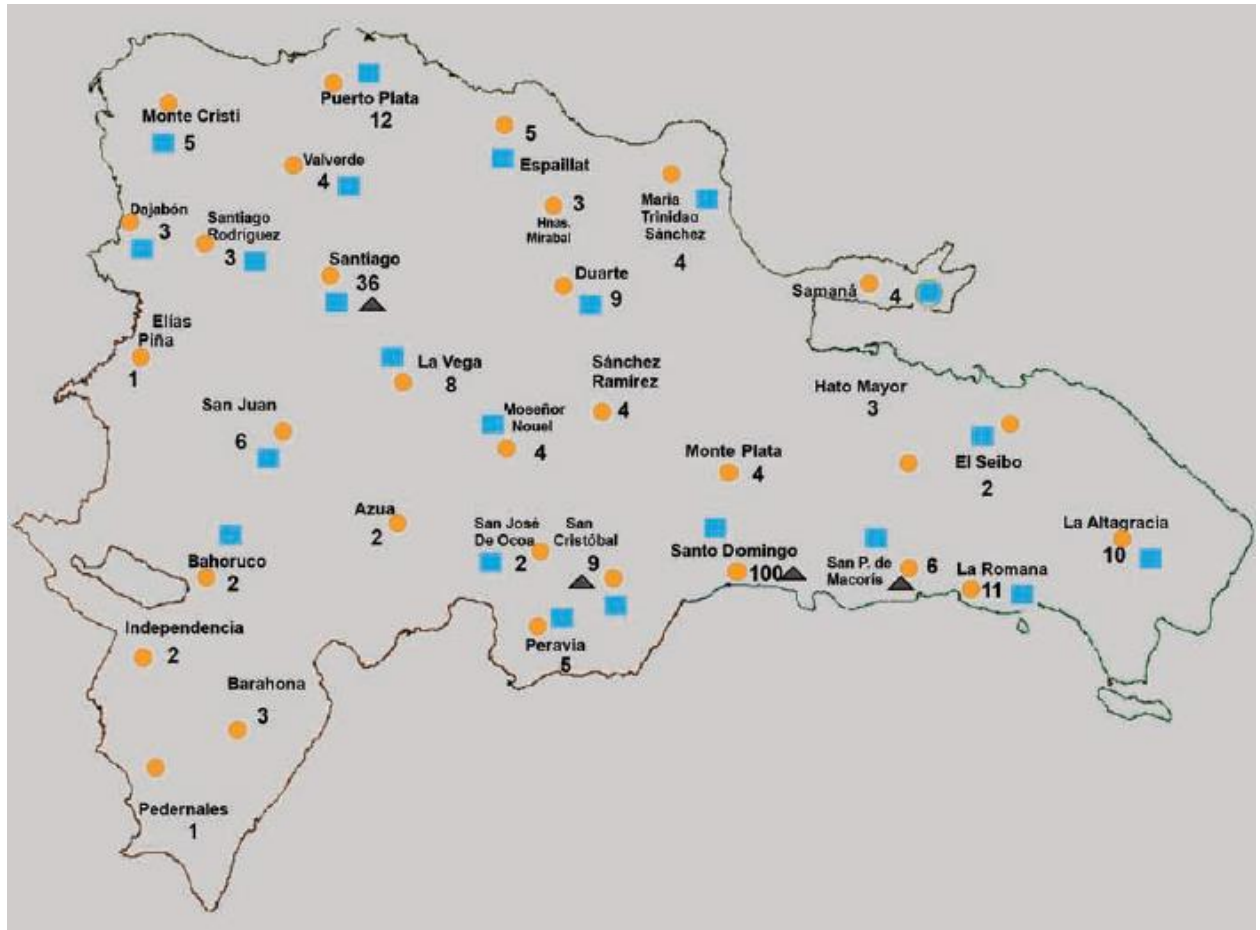
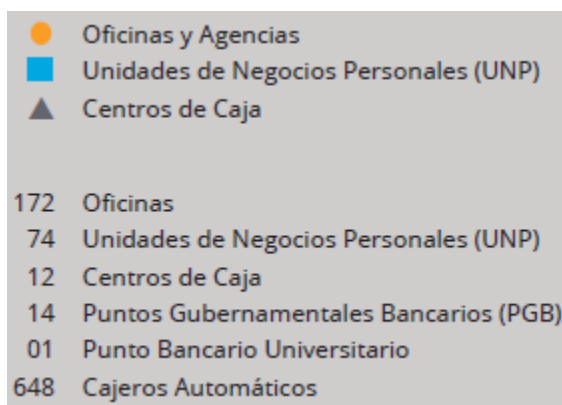


Ilustración 2 Localización de la empresa y sus oficinas



2.6. Estrategia Corporativa

Definir la estrategia corporativa

Potenciar el crecimiento en empresas privadas y en créditos de consumo, a través de un mejoramiento continuo del servicio.

La estrategia actual del banco está enfocada en mejorar los niveles de calidad en el servicio, eficiencia operativa y, como consecuencia final, la rentabilidad. En este contexto, la administración ha puesto sus esfuerzos en crear una cultura de mejoramiento continuo, con una marcada orientación de servicio al cliente.

Para la consecución de esta estrategia, se ha implementado diversos convenios con instituciones en Estados Unidos y España para atender los requerimientos de remesas de sus clientes actuales y potenciales, ha mejorado los servicios electrónicos como internet banking y remodelado los formatos de sus sucursales para hacerlas más atractivas y flexibles a sus distintos segmentos objetivo. También ha implementado innovadores canales de atención como la “Banca a distancia” y furgonetas que, en conjunto, le permiten estar presente en comunidades aisladas o eventos especiales donde los clientes requieren la atención del banco. No obstante, la empresa requiere seguir fortaleciendo sus plataformas tecnológicas y controles operativos, con el fin de garantizar el correcto funcionamiento de los servicios ofrecidos y mejorar aún más la eficiencia.

Tenemos una responsabilidad con nuestros clientes y con nosotros mismos, pues somos los representantes directos de la marca, y lo reflejamos con nuestras actitudes y comportamiento para vivir la marca a plenitud.

La estrategia contempla objetivos definidos en diferentes ámbitos, incluyendo el aumento de participación de mercado en segmentos estratégicos, aumento en la venta cruzada de productos, mejora en la productividad, control de costos y mejora en la eficiencia de los canales de distribución.

Planteamiento del problema

Definición del problema

Actualmente las empresas bancarias en la república dominicana poseen cada una por separado un CRM interno el cual es alimentado por la misma base de datos creada por los departamentos de negocios de las empresas.

CRM (Customer Relationship Management), en su traducción literal, se entiende como la Gestión sobre la Relación con los clientes, sin embargo, es genérico como toda frase en inglés traducida al español. Para su mejor comprensión se refiere básicamente a una estrategia de negocios centrada en el cliente como su pilar principal.

El término CRM es mundialmente conocido por los directivos de las empresas, el concepto que le dio vida es también tan antiguo como los negocios mismos, sin embargo, a medida que las compañías han ido pasando a ser partes de corporaciones globales, con grandes cantidades de clientes, se ha ido dejando al cliente en un segundo plano, haciendo que el servicio se vuelva poco personal, anónimo y de una calidad estandarizada y previsible. Toda esta situación, hace que las empresas tengan que comenzar a estudiar más en detalle el costo–beneficio de la implementación de los sistemas de CRM, como un medio de supervivencia en los mercados altamente competitivos y volátiles de los tiempos actuales.

Actualmente los planes empresariales se enfocan en desarrollar nuevos productos, búsqueda de nuevos mercados y nuevos clientes, esto es importante, sin embargo, en lo que pocos se centran, es en ver que los avances en los procesos están al alcance de todos, pues ahora hay un sin número de profesionales capacitándose en el mercado laboral, quienes cada vez ofrecen mejoras a estos procesos y procedimientos.

Lo que pocos toman en cuenta, es que, en el futuro cercano, cuando no se hace empatía con sistemas como CRM, no se podrá dar un trato personalizado a los clientes y estos, nos atreveríamos a afirmar, se irán y se quedarán donde identifiquen sus necesidades, y donde le den un cálido y familiar servicio al cliente,

encontrando solución a sus problemas justo a tiempo y con calidad en el servicio recibido, sin preguntar una y otra vez los datos de estas personas.

CRM es una estrategia de negocios, que permite tener informaciones actualizadas de los clientes, de modo que ayuda a poder tener facilidad en la identificación de sus necesidades, cercanía, y permite tener diferentes formas de contacto con estos y sus familiares y relacionados.

Globalmente se habla de CRM o Gestión de Relación con Clientes, siendo este más que un software, una cultura, una estrategia para identificar, adquirir, conservar y fidelizar a los clientes, partiendo como base de un enfoque en ellos, de manera tal que se sientan satisfechos y permita mejorar la utilidad y el crecimiento de la banca.

Con la ausencia de CRM se tiene: falta de conocimiento de los clientes, poco conocimiento de los distribuidores y asociados autorizados y su relación con los clientes falta de estrategias de promoción y comunicación con los clientes, no uso de indicadores de gestión en el área de promoción de productos y ventas, mal uso y no se aprovecharían las herramientas tecnológicas, por último, pero no menos importante, un nivel bajo fidelización de los clientes.

Si no se tiene una plataforma informática como CRM, no se tendrá un manejo certero de información básica de los clientes para la base de datos de la banca, en la cual se tienen nombres, dirección y teléfonos; al observar con detención, la información está siendo usada principalmente para la identificación de necesidades de productos, y desaprovechando otras oportunidades del uso de esta información para la fidelización del cliente, no se tiene un sistema que permita sincronizar los datos actuales y de esta manera generar estrategias para marcar la diferencia y establecer una ventaja competitiva con respecto a lo que quiere el cliente en comparación con otras entidades financieras.

Las características del sistema de relaciones con clientes buscan de manera tradicional captar y retener clientes, apoyándose en la tecnología y modelos convencionales de obtener información de estos. Para realizar la implementación del sistema, se tiene que analizar conceptos y teorías de fidelización de clientes,

investigar cuales son los pilares del servicio al cliente, encontrar errores frecuentes en los procesos de servicios y transacciones de la institución.

Nos hacemos las siguientes preguntas para realizar el análisis.

- ¿En la industria de la banca es CRM una aplicación informática que brinda información que se puede aplicar a metodologías, software y, en general, a las capacidades de Internet que ayudarían a una empresa a gestionar las relaciones con sus clientes de una manera eficiente y organizada?
- ¿Podrían las empresas bancarias, crear una base de datos en conjunto, de los clientes, que describiese las relaciones con suficiente detalle para que los agentes de ventas y los gestores de servicio puedan acceder directamente a dicha información?
- ¿Podría CRM, responder a las necesidades de los clientes con planes de productos y ofertas, recordar a los clientes distintas necesidades de servicio y saber qué otros productos han adquirido?
- Con la implementación de CRM en la banca personal y empresarial, ¿ayudaría que sus departamentos de marketing puedan identificar y seleccionar a sus mejores clientes, gestionar campañas de marketing y generar oportunidades de calidad para el equipo de ventas?
- ¿Podría CRM mejorar las ventas y la gestión de cuentas mediante la optimización de la información compartida por varios empleados y la racionalización de los procesos existentes?
- ¿Sería capaz de proveer a la banca formación de relaciones personalizadas con los clientes, y lograr mejorar la satisfacción del cliente y maximizar los beneficios, a su vez, identificar a los clientes más rentables y ofrecerles el más alto nivel de servicio?
- ¿Proporcionaría a todos los niveles de empleados la información y los procesos necesarios para conocer a los clientes, comprender e identificar las

necesidades de éstos y forjar relaciones entre la empresa, su base de clientes y los socios de distribución en la banca personal y corporativa?

Justificación de la Investigación.

La presente propuesta de anteproyecto de tesis busca, investigar, cómo, implementar de la mejor manera el sistema de gestión de relaciones con clientes, CRM, compartido en la banca múltiple de la república dominicana, dirigido al segmento 1 al 5 de las empresas bancarias implicadas.

Con la implementación de este sistema, CRM, se busca que la empresa mejore en un 85%, la satisfacción del cliente con el servicio recibido, conocerlos mejor y obtener mayor rentabilidad a largo y corto plazo, apoyados en las inversiones y negocios.

Es importante resaltar, que para lograr que la implantación del CRM sea exitosa, se debe hacer del servicio al cliente el mayor y principal apoyo de las instituciones, buscamos mantener en el tiempo al cliente, y que este cada vez que se vaya, regrese, tal como dijo, John Tschohl, “Si el cliente no regresa, su dinero de marketing se fue a la basura”.

Para poder realizar la implementación del sistema, en primer lugar, se tiene que, analizar conceptos y teorías de fidelización de clientes, investigar cuales son los pilares del servicio al cliente, encontrar errores frecuentes en los procesos de servicios y transacciones de las instituciones.

El desarrollo de los métodos para la implantación del sistema, en conjunto, con una prueba piloto en primer lugar de tres grandes empresas financieras, se hará mediante el departamento de negocios, con el apoyo de las áreas de procesos, proyectos, mejora continua y calidad, para gestión y seguimiento de las estrategias plasmadas, la medición de estas y seguimiento constante a las oportunidades de mejoras que se encuentren mediante el desarrollo del proyecto.

Así como también, recursos humanos, con el fin de colaborar con la capacitación y depuración del personal, para buscar cumplimientos y efectividad de la meta trazada en el proyecto.

Tenemos básicamente dos áreas de la empresa involucradas en esta investigación, estas son, la Dirección General de Negocios Personales y Empresariales y Dirección Aseguramiento de la Calidad.

Dirección General de Negocios Personales y Empresariales

Es la que se encarga de regir los negocios en sentido general y es la matriz de la logística del mayor porcentaje de ingresos de la empresa.

Esta dirección general está compuesta por 12 direcciones regionales y 12 direcciones regionales de negocios empresariales las cuales trabajan a su vez con las diferentes zonas de nuestro país.

La dirección está compuesta por:

- Dirección regional zona metropolitana central.
- Dirección regional zona metropolitana oriental
- Dirección regional zona metropolitana oeste
- Dirección regional zona metropolitana norte
- Dirección regional zona este
- Dirección regional zona nordeste
- Dirección regional zona noroeste
- Dirección regional zona Norcentral
- Dirección regional zona Santiago oeste
- Dirección regional zona Santiago este
- Dirección regional zona sur este
- Dirección regional zona sur oeste

Dirección Aseguramiento de la Calidad

La Dirección Aseguramiento de la Calidad se enfoca en medir la calidad del servicio brindado por las áreas administrativas, oficinas comerciales y empresas filiales. También crear plantilla para la medición de los indicadores de cada una de las áreas y la implementación de distintos proyectos que permiten que el servicio alcance los estándares de calidad determinados por el banco. A parte de estos también se identifican las oportunidades de mejora que existen en el

servicio y se le otorgan recomendaciones para dichas oportunidades. La dirección se divide en tres gerencias, las cuales tienen actividades una distinta de la otra, pero compartiendo el objetivo común de la dirección. Estas son:

- Gerencia Aseguramiento de la Calidad: se encarga de medir el nivel de satisfacción del cliente con relación a los servicios recibidos por las distintas áreas del banco.
- Gerencia de Monitoreo de Indicadores: se encarga de la creación de distintas plantillas para la medición de los procesos y los SLA de cada área del banco.
- Gerencia de Gestión de Calidad y Proyectos: se enfocan en la implementación de proyectos que ayuden a mejorar la calidad del servicio brindado, también el bienestar del personal de las oficinas comerciales y áreas administrativas y el control y registro de las quejas realizadas por el cliente con relación a los servicios del banco.

FODA de la propuesta

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none">• Cada colaborador tendrá la capacidad de identificar las necesidades de los clientes.• Bases de datos con las necesidades en tiempo real.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none">• Facilitar el envío y consolidación de la información.• Manejo de la data de un área a otra.• Consultas en tiempo real de los resultados.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none">• Diferentes formatos en la presentación de los datos.• Largo tiempo en la consolidación de la data.• No actualización correcta de los datos.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none">• Duración del tiempo para recibir la información.• Incongruencias en la data.• Problemas al momento de buscar información.• Inconvenientes al momento de consolidar los datos o uso de la información.

2.7. Levantamiento de la información

Metodología de Investigación

Los métodos de investigación a implementar para el apoyo de la implementación CRM son:

Analítico, en conjunto con los resultados obtenidos en los estudios que nos arrojen los datos estadísticos, realizaremos un análisis de estos, con el fin de poder mejorar e identificar debilidades del sistema de atención al cliente, incumplimientos de los protocolos de servicio y procesos en la actualidad de la empresa.

Comparativo, con el fin de verificar como va mejorando el proceso de atención a los clientes tras la implementación de CRM, se harán comparaciones de resultados por mes de todas las mediciones realizadas en las oficinas y áreas administrativas de la institución.

Observación, se observará de manera constante los resultados obtenidos de cada método, la observación, como método científico, nos permitirá obtener conocimiento acerca del comportamiento del objeto de investigación tal y como éste se da en la realidad, es una manera de acceder a la información directa e inmediata sobre el proceso.

Por último, se recurrirá al método deductivo de forma que a partir de las implementaciones en oficinas comerciales realizadas se lleve la información correspondiente a una congruencia con el sistema CRM luego de implementado.

2.8. Informe de resultados

Para los fines de tabulación de resultados, la Dirección General de Negocios Personales y la Dirección de Aseguramiento de Calidad se auxiliaron de la misma herramienta SharePoint, la cual permite tabular en tiempo real los resultados que se les van añadiendo a la plataforma y posteriormente se exportan para fines de gráficos. Se tomó una muestra de 50 personas de forma aleatoria para los fines.

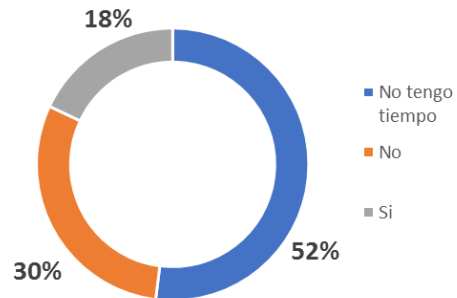
A continuación, se presentan los resultados de cada una de las preguntas aplicadas:

Ilustración no. 3 - Actualización de datos.

Ilustración 3 Actualización de datos

¿Cuándo le preguntas al cliente si desea actualizar sus datos, cuál es su respuesta?

Las opciones son: Si, No, No tengo tiempo.

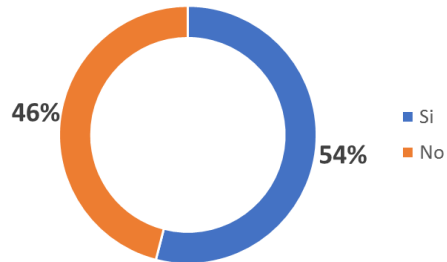


Fuente: Elaboración propia

Según los resultados expresados por la encuesta, el 52% de las respuesta de los clientes fue de no tengo tiempo, pues de manera constante se le pide que esto sea realizado, sin embargo, con el tiempo de espera en las salas de las empresas bancarias es suficiente y los clientes ya al culminar sus transacciones no cuentan con el tiempo para la actualización de estos, 30% de los clientes responden que no, porque ya están actualizados o simplemente porque no, y el 18% restante si actualiza sus datos durante la visita al banco.

Ilustración no. 4 – Conoces ¿qué es CRM?

Ilustración 4 Conocimiento del programa informático

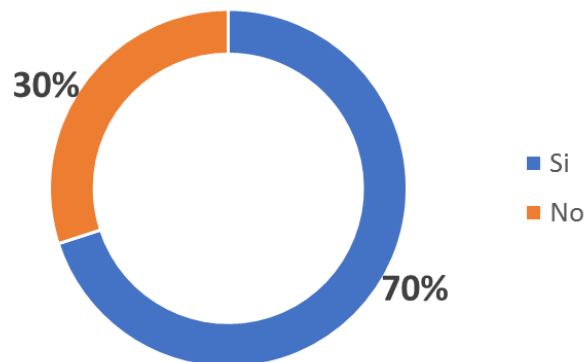


Fuente: Elaboración propia

De la muestra de personas encuestadas, el 46% ignora que es un CRM.

Ilustración no. 5 – En el desarrollo de tus funciones, ¿es difícil identificar las necesidades de tus clientes?

Ilustración 5 Identificación del desarrollo de las funciones

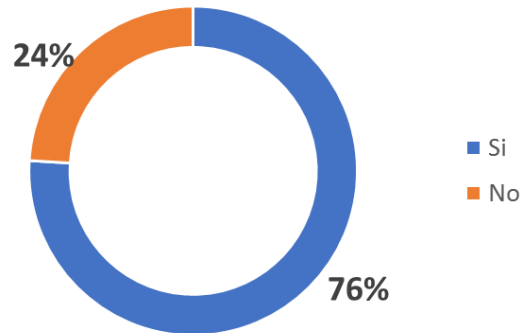


Fuente: Elaboración propia

Para los empleados que realizan la labor diaria de atención al cliente, es complicado identificar las necesidades de los clientes en un 70%, por desconocimiento de los productos que manejan y los ingresos que estos tienen.

Ilustración no. 6– ¿Las informaciones de los clientes son de fácil acceso?

Ilustración 6 Informaciones de fácil acceso

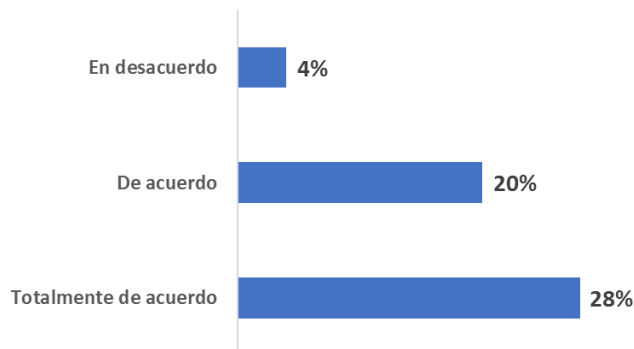


Fuente: Elaboración propia

Es claro que para la fuente de ventas poder promocionar los productos deben tener acceso rápido y certero a los datos de los clientes, podemos observar que el 76% de las respuestas coinciden en que no tienen fácil acceso a las informaciones de los clientes.

Ilustración no. 7– ¿Considera usted que una modalidad donde tenga los datos del cliente en tiempo real le es útil para su trabajo diario?

Ilustración 7 Modalidad del funcionamiento

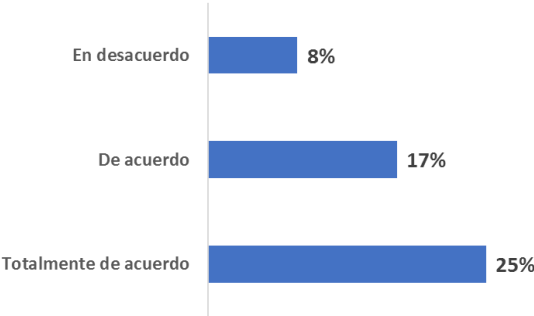


Fuente: Elaboración Propia

Entre el 28% y 20% para un total del 48% de las personas encuestadas entienden que lo ideal es tener una herramienta que les facilite obtener en tiempo real las informaciones de los clientes que asisten.

Ilustración no. 8 - ¿Le sería útil un formulario que conlleve todos los datos del cliente en la misma ventana o página?

Ilustración 8 Identificación del formulario

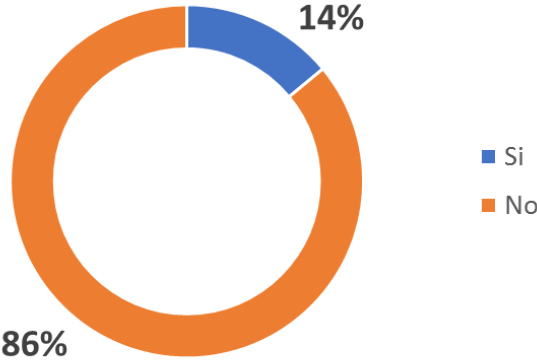


Fuente: Elaboración propia

El 42% de los encuestados está de acuerdo en que los formularios engloben los datos en un solo formato para la recolección de datos de los clientes.

Ilustración no. 9– ¿El sistema actual, le permite identificar fácilmente los productos que los clientes poseen en otras entidades bancarias?

Ilustración 9 Identificación con relación a otros bancos

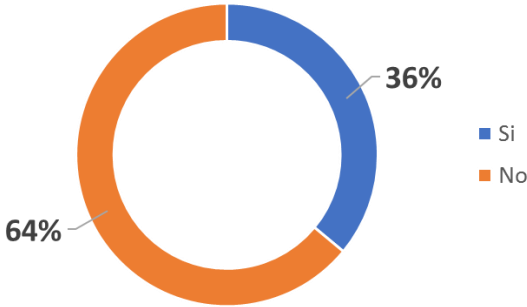


Fuente: Elaboración propia

El 86% de los encuestados coinciden en que no es de fácil acceso la información de los productos que los clientes tienen en otras instituciones financieras.

Ilustración no. 10– ¿Te sientes debidamente capacitado para el tipo de labor que realizas?

Ilustración 10 Capacitación de los empleados

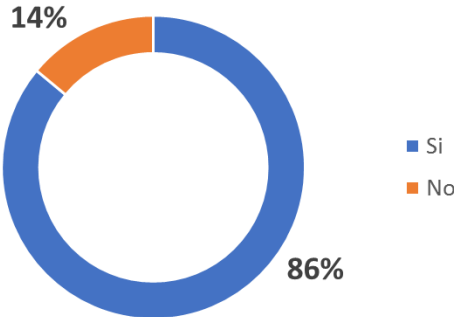


Fuente: Elaboración propia

El 64% de los empleados encuestados no se siente debidamente capacitado para el tipo de trabajo que realiza, pues se sienten con falta de inversión en su capacitación.

Ilustración no.11 – ¿Tiene usted de claramente definida la misión, visión y valores de la organización a la que pertenece?

Ilustración 11 Identificación del conocimiento de los empleados



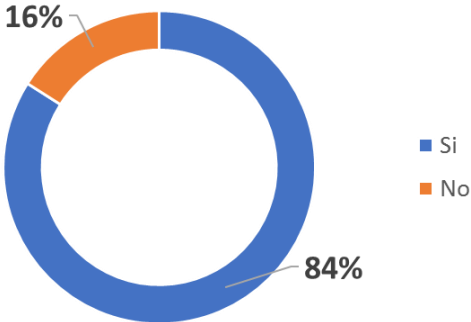
Fuente: Elaboración propia

Es importante resaltar que el 14% de los empleados no tiene claramente definida la misión, visión y valores de su institución, para un 86% que si lo conoce. La empresa como tal debe trabajar en erradicar este 14% que no tiene o no se identifica con la misión, visión y valores de la institución.

Encuestas realizadas a los clientes, basados básicamente en cinco tipos de preguntas y dos vertientes, satisfacción y confiabilidad.

Ilustración no.12 – ¿Le parece a usted confiable que los bancos se alimenten de una misma base de datos?

Ilustración 12 Confiabilidad en los bancos



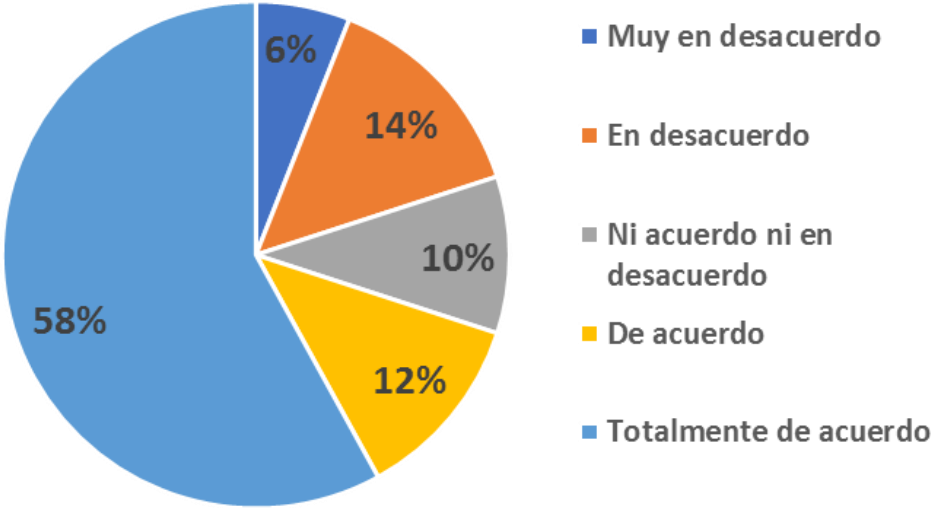
Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que el 84% de los clientes confiaría en el sistema informático CRM alimentando toda la base de datos bancaria en la Republica Dominicana, solo el 16% no confiaría en este tipo de base de datos.

Ilustración no. 13 - ¿Está usted satisfecho con el servicio recibido en la entidad bancaria?

Ilustración 13 Satisfacción de los clientes

Del 1 al 5, siendo 1 muy en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

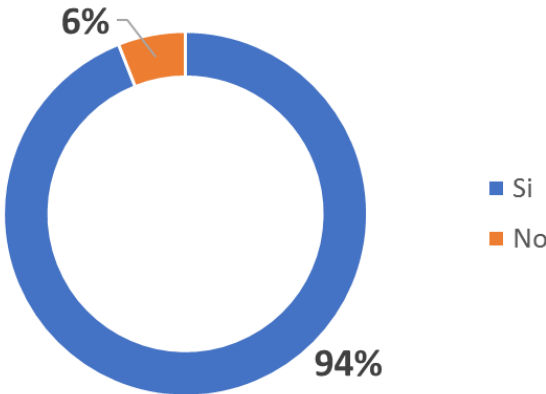


Fuente: Elaboración propia

El 58% por de los clientes está completamente satisfecho con el servicio del banco, y el 12% de acuerdo. Sin embargo, es importante resaltar que los valores expresados en los acápites de los módulos, ni acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y muy en desacuerdo, componen un 30% de las personas encuestadas, en lo que se debe hacer hincapié en mejorar estos puntos.

Ilustración no. 14 – ¿Colaboraría usted con la recolección de datos, con el fin de alimentar una misma base de datos para los bancos de Rep. Dom.?

Ilustración 14 Disponibilidad de alimentación de la base de datos

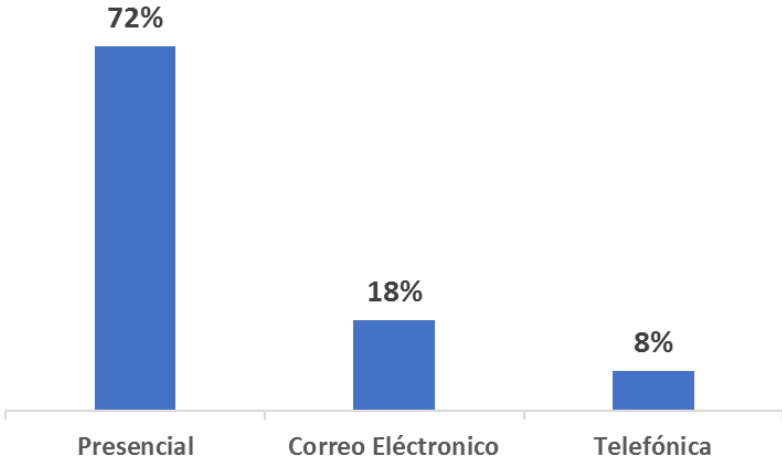


Fuente: Elaboración propia

El 94% de los clientes encuestados está de acuerdo en alimentar las bases de datos en conjunto de los bancos con el fin de eliminar las constantes actualizaciones de datos.

Ilustración no. 15 - ¿Las actualizaciones para usted son favorables, de forma presencial, telefónica o por correo?

Ilustración 15 Preferencia de vía de actualización

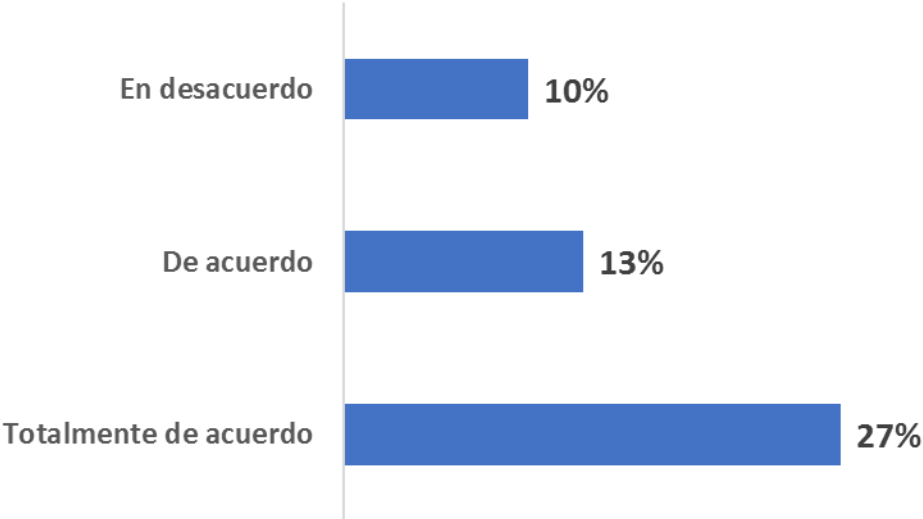


Fuente: Elaboración propia

El 72% de los encuestados prefiere que las actualizaciones de datos sean realizadas de forma presencial, pues todavía la mayoría de los ciudadanos no confían en las redes para fines de transacciones bancarias. El 18% lo prefiere vía correo electrónico y el otro 8% es quien lo desea por vía telefónica.

Ilustración no. 16 - ¿Le gustaría que la agilidad en las ofertas de sus productos esté a la mano al momento de recibir un producto o servicio?

Ilustración 16 Oferta de productos y servicios



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que, en este sentido, el 27% de los clientes está totalmente de acuerdo y el otro 13% de acuerdo, en que sus necesidades sean atendidas al momento de recibir servicio en las instituciones bancarias.

El universo de este proyecto es bastante amplio, pues este abarca todas las entidades financieras y cooperativas de la República Dominicana, sin embargo, esta investigación, la muestra se limita a basar sus supuestos en una empresa bancaria de la cual se mantendrá el nombre anónimo por motivos de seguridad, usando el sinónimo de BANFIDO. (Elaboración propia).

Tomando como referencia los módulos de los resultados antes presentados, se puede observar como los supuestos del anteproyecto, se ven apoyados por las respuestas de las encuestas realizadas.

La encuesta nos muestra las fortalezas y debilidades de la investigación, siendo las debilidades los puntos a destacar en la propuesta de mejoras del siguiente capítulo.

Se puede observar que la debilidad mayor está en la consolidación y análisis de los datos de los clientes al momento de darle un servicio requerido a este.

Resaltar los aspectos de mayor prioridad es de suma importancia, se hace mención de estos más abajo.

- La organización y búsqueda de la información de los clientes.
- El consolidar y la utilización de la información encontrada para brindar productos y servicios.
- El compartir información con los otros miembros de otras entidades bancarias.

Estos aspectos son de alta prioridad y hay que tomarlos en cuenta al momento de realizar la implementación del nuevo modelo implementación del programa informático CRM, ya que dichos aspectos son la voz y necesidades de las personas que estarán utilizando dicho modelo en su día a día.

Capítulo III

3.1. Propuesta de implementación

Propuesta de, implementación del programa informático CRM en el desarrollo del sector bancario de Rep. Dom. Caso: “BANFIDO oficina principal de Santo Domingo año 2017”.

Para iniciar con la propuesta de implementación del sistema, en primer lugar, se debe llegar a un acuerdo entre bancos para que este pueda abarcar la conexión en el sistema de todos. Sin embargo, el alcance de este proyecto se limita a la implementación de este en el banco BANFIDO para dar inicio a las pruebas pilotos.

Para dar curso a la implementación, la presencia de los directivos y la gama gerencial es de suma importancia, pues en conjunto con ellos se puede elaborar una propuesta más esbelta alimentada con su alta experiencia sin temor a que la misma sea rechazada o no sea tomada en cuenta.

3.2. Implementación del programa informático CRM.

Mejoras por implementar

Se debe iniciar sabiendo que este es un proceso progresivo en el cual en primer lugar se deberá:

- Hacerles el debido conocimiento a los clientes de la institución bancaria del cambio que va a surgir con sus informaciones personales.
- Segmentar los clientes de la institución, del 1 al 5, empresarial y corporativo.
- Elaborar un instructivo claro y preciso de los cambios que van a surgir a raíz de esto en la organización.
- Enfocar las propuestas de los clientes a los segmentos del 1 al 5, empresarial y corporativo.
- Iniciar con un plan de capacitación a los colaboradores con el fin de que este cambio no afecte su clima laboral.

- Tener conexión directa con el área de aseguramiento de calidad con el fin de que la nueva implementación no afecte la satisfacción y fidelización de los clientes.

Con el fin de evitar cualquier debilidad en las propuestas antes expuestas, se debe iniciar en primer lugar con la campaña de conocimiento al cliente del nuevo enfoque del manejo de sus informaciones personales. Se debe iniciar una campaña comunicación con los clientes vía telefónica, vía electrónica y en la prensa.

Segmentar los clientes de manera interna, con el fin de que cada persona reciba la asistencia de acuerdo a sus necesidades, establecer con quien se debe atender cada cliente de acuerdo a su segmento, por ejemplo, los segmentos del 1 al 3 se deberán atender con los gestores de servicios, los clientes 4 al 5, se deberán atender con los gestores de negocios y oficiales según aplique, los segmentos empresariales y corporativos se deberán atender con los gerentes de negocios y/o gerentes de oficinas. Cabe destacar que en el caso de congestión en las oficinas y/o ausencia del personal encargado de cada segmento, los demás colaboradores deben estar altamente capacitados y dispuestos para brindar la atención que requiera cualquiera de los segmentos antes mencionados.

Elaborar en conjunto con el departamento de capital humano de la institución y la dirección de procesos, la realización de un instructivo claro y preciso disponible en la web para los clientes y lo que deben saber y en el intranet para los colaboradores con el fin de que estos se sientan apoyados a resolver cualquier duda que les surja durante el desarrollo de la nueva implementación del sistema informático.

Instruir a los colaboradores en las nuevas modalidades de cómo vender los nuevos productos a los clientes, es decir, motivar al nuevo desarrollo de productos y servicios enfocados en cada segmento, tener los productos adecuados a la mano para la necesidad inmediata de mi cliente, con ayuda del nuevo sistema informático, con esto demostrar la gran utilidad de tenerlo para dar una asistencia mas personalizada a los diferentes segmentos, sin tener que ponerlos a esperar días en el análisis de su capacidad de pago y perfil financiero.

Implementar un plan de capacitación a los colaboradores estableciendo un tiempo determinado antes del inicio de la implementación del nuevo sistema informático, con el fin de que este no tenga deficiencias al momento de su implementación.

Así como también, se logre que los colaboradores no se vean afectados directa o indirectamente con el cambio, pues mientras más preparados estén para el cambio que se aproxima, y el clima laboral tampoco se vea afectado en sentido general.

La última de las mejoras a implementar, pero no la menos importante, es la conexión directa con el área de aseguramiento de la calidad, pues esta es un área de apoyo directo a los negocios personales de la empresa, pues es quien se encarga de que el trato al cliente siempre se rija dentro de los estándares establecidos por las normas de calidad.

Se debe crear una plataforma que sea exclusiva para cruzar informaciones entre las áreas involucradas en la nueva implementación del sistema informático, pues de esta manera se mitiga que ocurran errores e imprevistos al mínimo.

Se deberá llegar a un acuerdo, que, durante el primer año de la implementación, se hagan una serie de reuniones periódicas entre las áreas con el fin de traer a colación cualquier debilidad identificada por los colaboradores de las diferentes áreas.

A modo de conclusión, la implementación propuesta ayuda a que el análisis y la búsqueda de información de los clientes dentro de la plataforma sea más rápida y eficaz, aumentando la productividad del área de negocios y la conformidad de los miembros de las áreas de negocios con el nuevo modelo de búsqueda de información de los clientes. Como consecuencia se mejorará la moral, la comunicación y el trabajo en equipo de toda la empresa. No todas estas implementaciones representan costos, pues algunas de ellas dependerán directamente de inversiones que la empresa ya ha realizado, y las que, si representan costos de inversión, serán cotizadas de modo que no afecte el presupuesto de la institución y a su vez será un gasto compartido entre las direcciones involucradas, las cuales serán responsables del retorno de esta inversión en un aproximado de un año.

Se tendrá establecida una cultura de buen servicio y alta atención a los clientes. Todos los criterios y formatos que determinan son responsabilidad de los directivos de las áreas involucradas, dirección general de negocios personales, dirección aseguramiento de calidad y dirección general de capital humano, tomando en cuenta las evaluaciones y las necesidades de cada área, sin comprometer los estándares de calidad determinados por el Banco República.

Conclusión

Según el estudio de campo realizado, se puede concluir diciendo, que, para cumplir el propósito, no es suficiente con afirmar que el CRM es únicamente una solución informática de acumulación de datos de los clientes, sino que, va mucho más allá de esto. Toda oportunidad de mejora en las empresas conlleva a realizar un cambio que involucra al personal de esta, específicamente al personal donde se implementara dicha mejora.

Se busca en sentido general, que los consumidores (clientes) perciban los beneficios que la implementación de CRM trae consigo y claramente no implantar un CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios que deben introducir en su organización.

Es de suma importancia que se tenga en cuenta, que, CRM es un proceso progresivo en el que hay que comprobar cómo reaccionan los clientes frente a cada uno de los elementos de la estrategia relacional, donde no hay que realizar inversiones de golpe y en el que los beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza en el tiempo. La empresa debe demostrarles a los consumidores, que la ausencia de CRM genera falta de conocimiento de la capacidad de los clientes potenciales, y en conjunto con esto pocas estrategias de negocios empresariales que faciliten y hagan más efectivo el trabajo de los colaboradores de negocios.

A medida que las compañías han ido pasando a ser partes de corporaciones globales, con grandes cantidades de clientes, se ha ido dejando al cliente en segundo plano, haciendo que el servicio se vuelva poco personal, anónimo y de una calidad estandarizada y previsible. Con la implementación del sistema informático, esto se mitigará, y se pondrá el cliente en el primer plano pues quien mantiene la fluidez de los negocios.

En la actualidad los planes empresariales se enfocan en desarrollar nuevos productos, búsqueda de nuevos mercados y nuevos clientes. Las empresas de la banca dominicana se han centrado en cada una crecer por lados distintos, sin

embargo, en conjunto este crecimiento sería más certero y productivo de cara al cliente.

Es importante resaltar que, aunque una empresa implemente una estrategia de CRM, esto no le garantiza que de inmediato o a largo plazo empiece a obtener mayores ganancias de sus clientes, aunque si le garantiza estas ganancias en el tiempo. Aunque en sentido general los clientes de la banca dominicana no tienen cultura de servicio, en su mayoría, aquellas empresas que brinden a sus clientes facilidades y niveles de servicio que no se conocen en el medio, lograrán registrar resultados satisfactorios y aumentar de manera significativa la satisfacción y fidelización de sus clientes.

Recomendaciones

Para solucionar las deficiencias del modelo actual de localización y análisis de los datos de los clientes, la dirección general de negocios personales sugiere la implementación tomando las siguientes recomendaciones en cuenta:

1. Se exhorta a los altos dirigentes bancarios, capacitar a su personal en lo importante de mantener las buenas relaciones con los clientes, y estar actualizados con las necesidades de estos, es necesario esquematizar un proceso organizacional integral.
2. Realizar grandes campañas que motiven a los clientes a actualizar sus datos una sola vez, y así lograr el éxito de CRM.
3. Una condición indispensable para que un programa CRM sea plenamente eficaz es que, antes de su implantación, se realice una segmentación adecuada de clientes y se establezcan objetivos de ventas y satisfacción claras y razonables.
4. La organización debe tener clara cuál es su misión, valores y su cultura organizacional para luego poner llevar a cabo una estrategia CRM, en primer lugar, adquirir un programa informático antes de diseñar una estrategia de relación con el cliente en la que se defina la proposición de valor, el segmento de la base de clientes con el que se quiere establecer una relación y los objetivos de negocios y satisfacción de clientes.
5. Se habla de CRM de manera global, sin embargo, este, más que un software, es una estrategia cultural para identificar, adquirir y conservar los clientes enfocándose en ellos, que es lo que se recomienda que hagan las empresas.
6. Las empresas deben comenzar a considerar en detalle el costo–beneficio de la implementación de los sistemas de CRM, como un medio de supervivencia en los mercados altamente competitivos y volátiles de los tiempos actuales.
7. Estos deben centrarse en ver que los avances en los procesos están al alcance de todos, y que lo que hace la diferencia entre las distintas empresas de servicios como son los bancos, es el trato personalizado con los clientes.
8. Las empresas bancarias pueden crear una base de datos en conjunto, d los clientes, que describiese las relaciones con suficiente detalle para que los agentes de ventas

y los gestores de servicio puedan acceder directamente a la información de los clientes de las instituciones.

9. Para que esto suceda, el CRM requiere ser parte de la cultura organizacional y por supuesto se necesita de la aceptación de los clientes involucrados en el proceso.
10. Establecer las políticas de clientes preferenciales en el área de caja y que esta esté accesible a todos los clientes.
11. Las empresas bancarias que deseen adquirir más ganancias deben crear en los clientes la necesidad de recibir este tipo de servicio personalizado y ágil, que le ayuda a solucionar sus problemas y/o necesidades con la respuesta justa y en el momento justo.

Todos los criterios y formatos que determinan son responsabilidad de los directivos de las áreas involucradas, dirección general de negocios personales, dirección aseguramiento de calidad y dirección general de capital humano, tomando en cuenta las evaluaciones y las necesidades de cada área, sin comprometer los estándares de calidad determinados por el Banco República.

Bibliografía

- AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, ISO 9001-2015, Septiembre 2015. [Versión digital en español].
- Banco República. (2016). Obtenido de Sobre Nosotros Pagina Web Banco República: <http://www.banreservas.com/pages/SobreNosotros.aspx>
- Bilella, Maximiliano. (2011). Cultura Comunicativa. Obtenido de Origen, evolución y objetivos de la comunicación interna: <https://culturacomunicativa.wordpress.com/2011/05/11/origen-evolucion-y-objetivos-de-la-comunicacion-interna/>
- Cruz Ramirez, José. (2014). Galeón: Tecnología y Calidad. Obtenido de Historia de la Calidad: <http://www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/6.htm>
- Cuevas, Daris Javier. (2014). Listín Diario. Obtenido de El Sistema Financiero Dominicano: <http://www.listindiario.com/puntos-de-vista/2014/10/30/343398/el-sistema-financiero-dominicano>
- <http://www.crecenegocios.com/la-fidelización-de-clientes/>
- Cosimo Chiesa de Negri (2009). CRM: Las 5 pirámides del marketing relacional: Cómo conseguir que los clientes lleguen para quedarse. Disponible en: https://books.google.com.ec/books?id=qYuY2dxyGaAC&pg=PA5&hl=es&source=gbs_selected_pages&cad=2#v=onepage&q&f=false
- Definicion.mx: [http://definicion.mx/proceso/GOMEZ SERNA, HUMBERTO. “Gerencia Estratégica”, 2006.](http://definicion.mx/proceso/GOMEZ_SERNA,_HUMBERTO._%20%22Gerencia_Estrat%C3%A9gica%22,_2006.)
- <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/mejora-continua>
- Intranet Banco República. (s.f.).
- PEREZ DAVID, PEREZ ISABEL, (2006). “La fidelización de los clientes. Técnicas CRM. Las nuevas aplicaciones del Marketing moderno”.Ranjit, Bose, (2002) "Customer relationship management: key components for IT success", Industrial Management & Data Systems, Vol. 102 Iss: 2, pp.89 – 97
- www.repositorio.utp.edu.co

- Sistema de Monitoreo de la Administración Pública Municipal. (2016). Obtenido de Detalles del Organismo: Banco República: <http://www.sismap.gob.do/Municipal/Directorio/Dir/Details/148>
- Soriano, José. (2002). Jose Soriano Free Server. Obtenido de El Sistema Bancario Dominicano: <http://www.soriano.8m.com/>
- TSCHOHL, JOHN. Servicio al cliente, el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia. [En línea]. Disponible en: <http://www.servicequality.net/aetcs.html>

Tesis Doctorales Y Maestrantes

- GARRIDO, AURORA. UNIVERSIDAD DE MÁLAGA, “La gestión de relaciones con clientes, CRM como estrategia de negocios: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español”.
- LAGOS, CESAR. UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS, “Propuesta de implementación de un CRM para PYMES en el sector textil”.
- TOALONGO, KEYLA. UNIVERSIDAD POLITECNICA SALESIANA, “Propuesta de implementación de una estrategia basada en CRM para la empresa Agrícola CIA, LTDA.

Artículos

- <file:///C:/Users/SONY/Downloads/sistemas-de-atencion-al-clienteysistemas-administrativos-207-k8u3go.pdf>
- Kioskea.net, “Sistema de atención al cliente/sistemas administrativos”. [Disponible en línea].

Anexos