

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



**INSTITUTO DE CIENCIAS MATEMÁTICAS
ESCUELA DE GRADUADOS**

PROYECTO DE GRADUACIÓN

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
"MAGÍSTER EN GESTIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD
Y LA CALIDAD"**

TEMA

**DEFINICIÓN DE ESTÁNDARES DE PRODUCTIVIDAD PARA EL
ÁREA DE PROMOCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO
DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA AL MENUDEO**

AUTORA

ING. MÓNICA M. CHÁVEZ CIFUENTES

Guayaquil- Ecuador

**AÑO
2008**

DEDICATORIA

A los seres que me enseñaron que la
responsabilidad y el esfuerzo son los únicos
medios para conseguir lo que se desea,

A mis padres

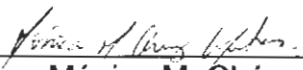
AGRADECIMIENTO

A las personas que ingresaron a esta maestría
con la única finalidad de aprender,
A mis compañeros: Lissete, Patricia, Genaro y Jimmy

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad por los hechos y doctrinas expuestas en este Proyecto de Graduación, así como el Patrimonio Intelectual del mismo, corresponde exclusivamente al **ICM (Instituto de Ciencias Matemáticas)** de la Escuela Superior Politécnica del Litoral.

(Reglamento de graduación de la ESPOL)




Ing. Mónica M. Chávez Cifuentes

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



MSc. Washington Armas Cabrera
DIRECTOR ICM



Ing. Francisco Torres Andrade
COORDINADOR MPC



MBA Ana Cox de Noboa
DIRECTOR DE PROYECTO



MBA Jacqueline Mejía Luna
EVALUADOR DE PROYECTO

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
1. CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.1 TÍTULO	3
1.2 ANTECEDENTES	3
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.3.1 Situación del problema	4
1.3.2 Formulación del problema	5
1.3.3 Delimitación	5
1.3.4 Oportunidades de mejora	6
2. CAPÍTULO II	
JUSTIFICACIÓN	7
2.1 JUSTIFICACIÓN	7
2.2 HIPÓTESIS	9
2.3 OBJETIVOS	
2.3.1 Objetivo General	9
2.3.2 Objetivos Específicos	10
3. CAPÍTULO III	
MARCO REFERENCIAL	
3.1 MARCO REFERENCIAL	11
3.1.1 Marco de Antecedentes	11
3.1.2 Marco Conceptual	12
3.2 DISEÑO METODOLÓGICO	14
3.3 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN	15
3.4 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	15
3.5 DESCRIPCIÓN DE VARIABLES	16
3.6 PRESUPUESTO	17

4. CAPÍTULO IV	
DEFINICIÓN DE ESTÁNDARES DE PRODUCTIVIDAD PARA EL	
ÁREA DE PROMOCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO	
DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA AL	
MENUDEO	18
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
4.2 MAPA DE PROCESOS	19
4.3 ANÁLISIS SITUACIONAL	21
4.3.1 Inventario de Procesos	21
4.3.2 Inventario de Indicadores	26
4.3.3 Evaluación de Indicadores	27
4.3.3.1 Venta de tarjetas	27
4.3.3.2 Gestión del Call Center	33
4.3.3.3 Indicadores de Gestión	37
4.3.4 Oportunidades de Mejora	39
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	43
ANEXOS	46
BIBLIOGRAFÍA	52

CONTENIDO DE FIGURAS

Gráfico 1.1 Cadena derivada de una mayor Productividad	4
Gráfico 4.1 Estructura Organizacional	19
Gráfico 4.2 Mapa de Procesos	21
Gráfico 4.3 Mapa Subproceso Venta de Tarjetas	27
Gráfico 4.4 Captación Total de clientes vs. Captación Neta	30
Gráfico 4.5 Mapa Subproceso Gestión del Call Center	33
Gráfico 4.6 Evaluación Calidad	36

CONTENIDO DE TABLAS

Tabla 2.1 Inventario de cuentas	8
Tabla 3.1 Presupuesto	17
Tabla 4.1 Inventario de Procesos	22
Tabla 4.2 Inventario de Indicadores	26
Tabla 4.3 Cumplimiento del plan	28
Tabla 4.4 Motivos Cuentas Cerradas	29
Tabla 4.5 Cuentas Cerradas Promociones	29
Tabla 4.6 Cuentas Aprobadas Netas	30
Tabla 4.7 Activación Mensual	31
Tabla 4.8 Activación Mensual Neta	31
Tabla 4.9 Activación por Campañas Mayo-08	34
Tabla 4.10 Entrega y activación Campaña de Bienvenida	34
Tabla 4.11 Activación Inactivos Contactados	35
Tabla 4.12 Evaluación por Grupo de parámetros	36
Tabla 4.13 Indicadores de Gestión	38

BIBLIOGRAFÍA

[1] Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2002), *"El ABC de los Indicadores de la Productividad"*, México, (Pág. 18), [Http://www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx), última visita: 30 de Agosto de 2008.

[2] El Universo. (2007), *"Las tarjetas de crédito triplicaron su demanda"*, Ecuador, [Http://www.consorciovyp.com/noticias/noticia.asp?id=153&sc=1](http://www.consorciovyp.com/noticias/noticia.asp?id=153&sc=1), última visita: 06 de Septiembre de 2008.

[3] Diario Hoy. (2008), *"El mercado de las tarjetas se contrae en un 6%"*, Ecuador, [Http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/mercado-de-tarjetas-se-contrae-en-un-6-297477-297477.html](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/mercado-de-tarjetas-se-contrae-en-un-6-297477-297477.html), última visita: 06 de Septiembre de 2008.

[4] Chirinos Rixe, Marco Antonio. (2008), *"Modelo de Gestión de Cartera Morosa"*, Perú, [Http://sisbib.unmsm.edu.pe/](http://sisbib.unmsm.edu.pe/), última visita: 30 de Agosto de 2008.

RESUMEN

Cada vez más el tema de la productividad está ganando terreno en la empresas y no únicamente en aquellas dedicadas a la producción industrial sino aquellas que se dedican al comercio y a la prestación de servicios. Tal es el caso de la empresa en estudio dedicada a la venta al menudeo brindando además el crédito como servicio a sus clientes.

Este trabajo se enfocará principalmente en el área de promociones y venta de tarjetas donde se determinaron indicadores para medir las dos actividades que se realizan: telemercadeo y call center.

Actualmente el área de Promociones cuenta con manuales de procedimientos pero en estos no se incluyen mediciones de gestión ni evaluación de los resultados. Al no contar con manuales actualizados de la información que debe proveer al cliente se generan problemas que afectan directamente al mismo y puede causar confusión, desinterés y consecuentemente la pérdida del cliente.

Para la medición de los parámetros de productividad se contará con las bases de datos de clientes captados hasta el 30 de Diciembre del 2007 con información de comportamiento hasta Abril del 2008.

Luego de la evaluación de los indicadores actuales se determinaron las siguientes oportunidades de mejora:

- Implementar un indicador de inactivación, con el que se pueda medir mensualmente ¿cuántos y cuáles clientes han dejado de utilizar la tarjeta por determinado periodo de tiempo?
- La documentación de los procesos y procedimientos tiene como fin apoyar y normar la actividad en la operación
- Determinar canales de comunicación periódica entre las áreas involucradas ya sean estas: Marketing, Sistemas, Atención al cliente, Promociones, Portafolio.
- Establecer a través del área de Portafolio y el Buró de crédito un indicador de rentabilidad por cliente.

Se recomienda además la orientación de la gestión a resultados a largo plazo, para de esta manera poder medir el aporte real del área al portafolio de clientes y la relación con la activación e inactivación de los mismos.

Actualmente el área de promociones de la empresa cuenta con indicadores que reflejan su desempeño temporal pero no permiten conocer el comportamiento a través del tiempo para poder establecer modelos y acciones que eviten el deterioro de la cartera de clientes y la deserción de los mismos. Se está concentrando la fuerza laboral en captar clientes nuevos mientras que por otro lado se está perdiendo un cliente antiguo por cada dos que ingresan. Es por esto la importancia del área y la medición de su labor.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 TÍTULO

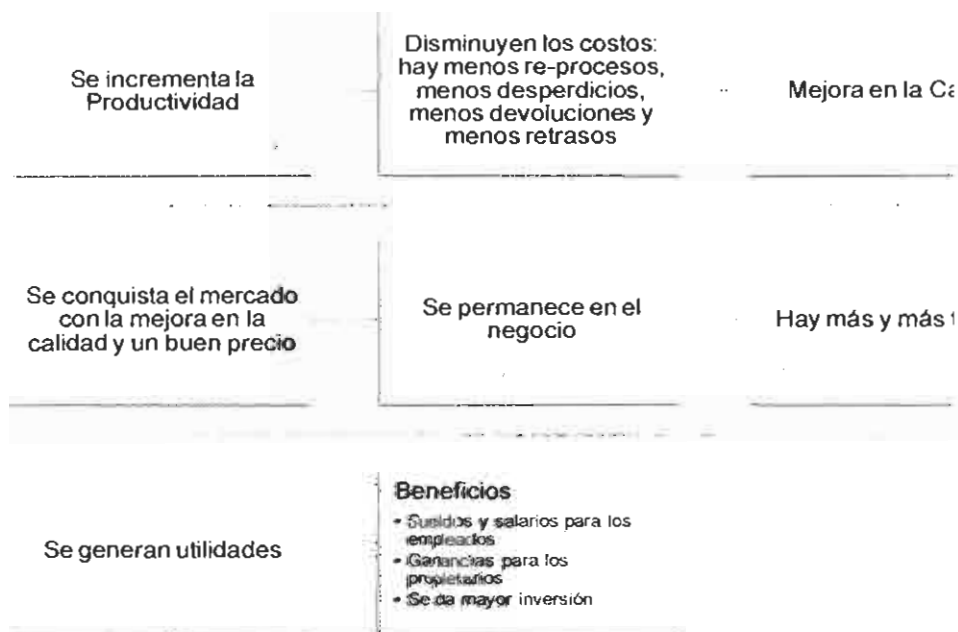
“Definición de estándares de productividad para el Área de Promociones del Departamento de Crédito de una empresa dedicada a la venta al menudeo”

1.2 ANTECEDENTES

Según indica Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México en su publicación *“El ABC de los Indicadores de la Productividad”*, en 2002, la productividad es: *“la relación entre la producción de bienes, en el caso de una empresa manufacturera, o ventas en el de los servicios, y las cantidades de insumos utilizados”*. Es decir, que el concepto de productividad puede ser aplicado tanto para empresas industriales, de servicio o comerciales, como es el caso del presente estudio.

Este mismo estudio destaca a la productividad como una “reacción en cadena, al interior de la empresa, que abarca una mejor calidad de los productos, mejores precios, estabilidad de los empleos, permanencia de la empresa, mayores beneficios y mayor bienestar colectivo”, tal como se observa en el Gráfico 1.1, un incremento en la productividad, se verá reflejado en beneficios directos para la empresa y sus colaboradores.

Gráfico 1.1 Cadena Derivada de una mayor Productividad



Fuente: “El ABC de los Indicadores de la Productividad”. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática de México

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1 Situación del problema

Actualmente el área de Promociones cuenta con manuales de procedimientos pero en estos no se incluyen mediciones de gestión ni evaluación de los resultados. Además que la información que se entrega al cliente no

se encuentra estandarizada tanto para la actividad de venta de tarjeta como para la promoción telefónica de la misma.

1.3.2 Formulación del problema

Promociones realiza seguimiento de la gestión únicamente con indicadores de productividad que miden la respuesta del cliente en determinada campaña, pero no existen indicadores que reflejen la calidad de dicha gestión, es decir, si el agente cubrió las expectativas del cliente, si supo responder a las consultas que eventualmente el cliente realizó, si proporcionó correctamente la información, si manejó correctamente las objeciones o mencionó todos los puntos especificados en el script.

Al no contar con manuales actualizados de la información que debe proveer al cliente se generan problemas que afectan directamente al mismo y puede causar confusión, desinterés y consecuentemente la pérdida del cliente.

1.3.3 Delimitaciones

Actualmente la productividad del Área de promociones es medida según el plan establecido orientado a la captura de clientes sin tomar en cuenta la activación y fidelidad de los mismos. De igual manera el Call Center es medido según la cantidad de llamadas realizadas por cada agente, sean estos: contactos, mensajes o llamadas equivocadas, omitiendo la efectividad de las mismas. Estas metas o planes establecidos deben ser mantenidos según la jefatura del área, por lo que constituirían la principal limitación que presente este trabajo.

Otro factor no controlable es el comportamiento del cliente, que, si bien es cierto puede ser predecible, depende de otras variables y del entorno económico y político en el que se desenvuelva.

1.3.4 Oportunidades de mejora

Determinando indicadores de productividad y calidad de la gestión telefónica, el área tendrá conocimiento de las fallas y errores más recurrentes y que tienen mayor incidencia en los resultados finales de todo el departamento de crédito.

CAPÍTULO II JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACIÓN

Según los informes presentados por el Área de Portafolio en Enero del 2008, la empresa, en busca de alcanzar mayor participación en el mercado, durante los dos últimos años ha establecido desafiantes metas en cuanto a la promoción de la tarjeta de crédito. Como se puede observar en Plan anual en el Anexo 1. El crecimiento del volumen de clientes nuevos ha sobrepasado las expectativas.

Sin embargo, si se observa el crecimiento neto de la cartera (cuentas nuevas menos cuentas cerradas durante el año), este no ha sido mayor a los periodos anteriores. Es decir, se está poniendo mucho esfuerzo en captar clientes, pero no se hace nada por mantenerlos o por incentivar sus compras.

El resultado más desconcertante se observa en el Informe de Deserción de Portafolio a enero del 2008, donde se indica que del total de clientes que desertaron en el 2007 fue superior al 2006 en un 86% mientras que el crecimiento de clientes nuevos fue únicamente del 23%. La deserción de los clientes creció de un 35% en el 2006 a un 52% en el 2007 del total de clientes nuevos captados en el año. Esta información se puede observar en el inventario de cuentas proporcionado por el Área de Portafolio de la empresa a Abril del 2008.

Tabla 2.1 Inventario de Cuentas

Detalle		2006	2007
Nuevas y Reaperturas		70,632	86,850
Cerradas	Anulada	515	3,201
	A pedido	1,813	2,381
	Falta Mov.	7,510	15,105
	Cobranzas	9,761	16,408
	Otros motivos	365	445
Cuentas netas		50,668	49,310
Ctas. netas/ Nuevas		72%	57%

Fuente: Inventario de cuentas mensual. Adm. de Portafolio, Abril 2008

Uno de los departamentos encargados del contacto con el cliente es el de Promociones, cuya labor comprende: venta de la tarjeta, y promoción: invitaciones a las ofertas especiales, bienvenida del cliente, actualización de datos, encuestas de satisfacción y demás actividades que se realizan telefónicamente, con agentes especializados para dicha tarea por lo que es importante medir y evaluar el desempeño de los mismos.

2.2 HIPÓTESIS

Debido a la reciente alza en la captación de nuevos clientes de la tarjeta de crédito, y los ambiciosos planes para el presente año que se pueden observar en el Anexo 2, la empresa prestará la mayor atención al cumplimiento de sus objetivos de captación de clientes sin importar el tratamiento que este reciba una vez dentro y el desenvolvimiento del mismo en cuanto a niveles de mora y compra. Sin embargo, en los análisis realizados se observan cifras que hacen necesaria una alerta en cuanto al tratamiento de los clientes y la gestión que se les está haciendo con el objeto de mantenerlos.

Para el desarrollo del presente proyecto se planteará la siguiente hipótesis:

“Una mejora en el desempeño de los agentes especializados disminuirá el nivel de deserción de los clientes de la Tarjeta de Crédito.”

2.3 OBJETIVOS

2.3.1 Objetivo General

El Objetivo general del presente trabajo consiste en la comprobación de la hipótesis planteada y en la definición de estándares básicos de productividad y calidad para el Área de Promociones del Departamento de Crédito que sirvan como herramientas para la evaluación de las gestiones de los clientes.

2.3.2 Objetivos Específicos

- Evaluar el apego a las estrategias de negocio y operativas.
- Captar el efecto integral que causan los estímulos de la Organización en el cliente.
- Determinar los factores que inciden en la deserción.
- Determinar indicadores de productividad para venta de tarjeta de crédito
- Determinar indicadores de productividad y calidad para el call center

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

3.1 MARCO REFERENCIAL

3.1.1 Marco de Antecedentes

Bajo el continuo crecimiento de la competencia y la creciente exigencia de los clientes y el mercado obligan a que la empresa busque la constante mejora del servicio y valore mucho más la fidelidad de los clientes actuales. Tal como lo indica el artículo publicado en el diario en www.eluniverso.com en febrero del 2007, donde resalta que: *“Las tarjetas de crédito tuvieron un gran desarrollo en el 2006 y ahora tienen 4,7 millones de usuarios, una cantidad similar a la población económicamente activa del país. El mayor número de usuarios se da porque las empresas aumentaron sus clientes en el 80%”*

La definición de los estándares se realizará basándose en los resultados actuales e históricos de las gestiones realizadas por el Área de Promociones en la ciudad de Guayaquil.

Se analizará la información registrada desde el año Julio 2006 a Junio 2007, medidos a Julio 2008.

3.1.2 Marco Conceptual

- a) **Promotor.-** Agente encargado de la venta de la tarjeta de crédito y puede ser Interno (en las tiendas personalizada) o Externo (en la matriz vía telefónica). El personal de Atención al cliente de Crédito y las vendedoras de las tiendas también pueden captar solicitudes de crédito.
- b) **Solicitud.-** Contacto inicial con el cliente, con la que este aplica al crédito registrando sus datos personales y financieros. Puede ser llenada directamente en las tiendas por los Promotores Internos, Auxiliares de atención al cliente y de Piso de venta, vía telefónica por los Promotores Externos y Agentes del Call Center o por Internet.
- c) **Canal.-** Medio por el cual ingresa la solicitud de crédito y estos dependen del tipo de promotor que contenga. Los canales que existen actualmente son: Atención al Cliente, Piso de Venta, Promoción Externa, Promoción Interna, Call Center e Internet.
- d) **Activación.-** Proceso de desbloqueo de la tarjeta al momento de que el cliente retira la tarjeta, realiza una compra o se confirma telefónicamente que el cliente recibió la tarjeta.

- e) **Cuenta Inactiva.-** Cuenta que no ha realizado compras en un periodo de tres meses o que no ha realizado la activación de su tarjeta.
- f) **Cuenta Anulada.-** Aplicable a toda cuenta nueva y por algún motivo el cliente no la quiera. Con este estatus la cuenta puede ser abierta nuevamente a solicitud del cliente sin problema alguno.
- g) **Cuenta Cerrada por falta de movimiento.-** Cuando un cliente permanece inactivo por un periodo de un año su cuenta automáticamente adquiere el estatus de cerrada por falta de movimiento.
- h) **Cuenta Cerrada a pedido.-** Cuando un cliente que ya he utilizado su tarjeta puede solicitar la anulación de la misma.
- i) **Cuenta Vigente.-** Cuenta vencida a lo más 90 días, que no a sido cerrada ni bloqueada por motivo alguno.
- j) **Cuenta en Cobranza.-** Cuenta que excede una mora de 90 días (3 meses), a partir de esta edad de mora la cartera es gestionada por casas de cobro externas.
- k) **Cuenta en Judicial.-** Cuenta que excede una mora de 180 días (6 meses). La cuenta se congela, es decir, no continúa generando intereses, gastos de cobranzas ni por envío de estado de cuenta.
- l) **Cuenta de Baja.-** Cuenta que excede una mora de 360 días (1 año), es dada de baja y asumida como

pérdida por parte de la empresa. Sin embargo, sigue siendo gestionada por casas de cobro externas.

- m) **Campaña.-** Promoción o evento que se efectúa sobre un grupo de clientes. Ya sea para darles la bienvenida a los clientes nuevos, invitar a los clientes a charlas o eventos, actualizar los datos o encuestas de servicio.

- n) **Crédito Inmediato.-** Clase de crédito que se otorga en las tiendas en 10 minutos con un cupo inicial de \$30, \$50 o \$75, que posteriormente es analizado para la ampliación del mismo.

- o) **Portafolio.-** Área del Departamento de Crédito encargada de la elaboración, seguimiento y control de los indicadores de las demás áreas (incluida Promociones) y el departamento en general.

- p) **Cosecha.-** Se denomina Cosecha al total de cuentas aperturadas en un determinado período contable, es decir, la cosecha del Julio-06 corresponde a las solicitudes aprobadas desde el 2 hasta el 29 de Julio de ese año.

3.2 DISEÑO METODOLÓGICO

3.2.1 Introducción

Para la definición de los estándares básicos de productividad y calidad para el Área de Promociones se realizará una investigación cuantitativa de los datos históricos almacenados.

De igual manera se medirá la influencia de los nuevos estándares sobre los resultados del área tomando en cuenta los resultados de las campañas realizadas.

3.2.2 Enfoque del estudio

El análisis se materializó a través de las siguientes etapas:

- Creación de un inventario de indicadores para el área y sus distintas actividades, según los parámetros y metas utilizados hasta el momento.
- Elaboración de una evaluación de los mencionados indicadores y del desempeño durante los últimos dos años.
- Creación de un mapa de proceso para cada actividad.
- Identificación de oportunidades de mejora.

3.3 DESCRIPCIÓN DE LA POBLACIÓN

La población de estudio consiste en la totalidad de clientes que han sido gestionados por el Área de promociones durante cada una de las campañas realizadas.

3.4 DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Para la medición de los parámetros de productividad se contará con las bases de datos de clientes captados hasta el 30 de Diciembre del 2007 con información de comportamiento hasta Abril del 2008. Se utilizarán variables tales como: fecha de apertura, fecha de activación, fecha de gestión, tipo de gestión realizada, resultados, código de agente que realizó la gestión, compras por cliente, frecuencia de compra, etc.

Para la medición de los parámetros de calidad y debido a los recursos con los que se cuenta se realizará la medición del 1% del total de los contactos realizados por agente. Cada agente

realiza un promedio de cien contactos diarios de los cuales se evaluará uno a diferentes horas del día durante la semana.

3.5 DESCRIPCIÓN DE VARIABLES

Para la medición de la productividad se determinarán las siguientes variables:

Número de contactos: Total de contactos diarios del agente, se consideran contactos la comunicación directa con el cliente y los mensajes con terceros.

Entrega: Proporción de clientes contactados en la Campaña de Bienvenida que han retirado la tarjeta.

Activación: Proporción de clientes contactados en las Campañas de Inactivos y Bienvenida que han realizado compras.

Para la medición de la calidad se determinaron las siguientes variables o parámetros:

Uso de protocolos profesionales: Consiste en la evaluación de variables como: Saludo, despedida y permisos por espera.

Manejo de guías: Consiste en la evaluación de variables como: Seguimiento del Script, información, manejo de objeciones y alternativas.

Actitud de servicio: Consiste en la evaluación de variables como: Empatía, cordialidad y actitud. Estos parámetros corresponden a la percepción del Agente de calidad sobre la actitud de servicio del Agente. Previo a esta evaluación se realiza una calibración entre las áreas para determinar que se considerará en estos parámetros.

Habilidades: Consiste en la evaluación de variables como: Tono de voz, recursividad del lenguaje, vocalización y seguridad o duda.

Adicionales: Consiste en la evaluación de variables como: Control del tiempo y registro del contacto.

Para cada llamada, seleccionada aleatoriamente, se evaluará cada uno de los parámetros con una calificación de 0 o el peso asignado a cada uno de estos. Por ejemplo: si el parámetro "Saludo" tiene un peso de 2 puntos y consiste en indicar su nombre, el departamento y la empresa de la que está llamando y el agente únicamente olvidó indicar su nombre, la evaluación para ese parámetro será de 0 puntos sobre 2 a pesar de que haya cumplido con el 60% del mismo.

3.6 PRESUPUESTO

Para la ejecución del presente proyecto se tomarán en cuenta los siguientes rubros:

Tabla 3.1 Presupuesto

Rubro	Unidades	Costo unitario	Costo Total
Consultor	3 Meses	\$1.000,00	\$3.000,00
Alimentación y transporte	3 Meses	\$100,00	\$300,00
Materiales de trabajo			
Computadores, intranet e Internet		Provee la empresa	
Suministros		\$100,00	\$100,00
Costo total del proyecto			\$3.400,00

CAPÍTULO IV DEFINICIÓN DE ESTÁNDARES DE PRODUCTIVIDAD PARA EL ÁREA DE PROMOCIONES DEL DEPARTAMENTO DE CRÉDITO DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA AL MENUDEO

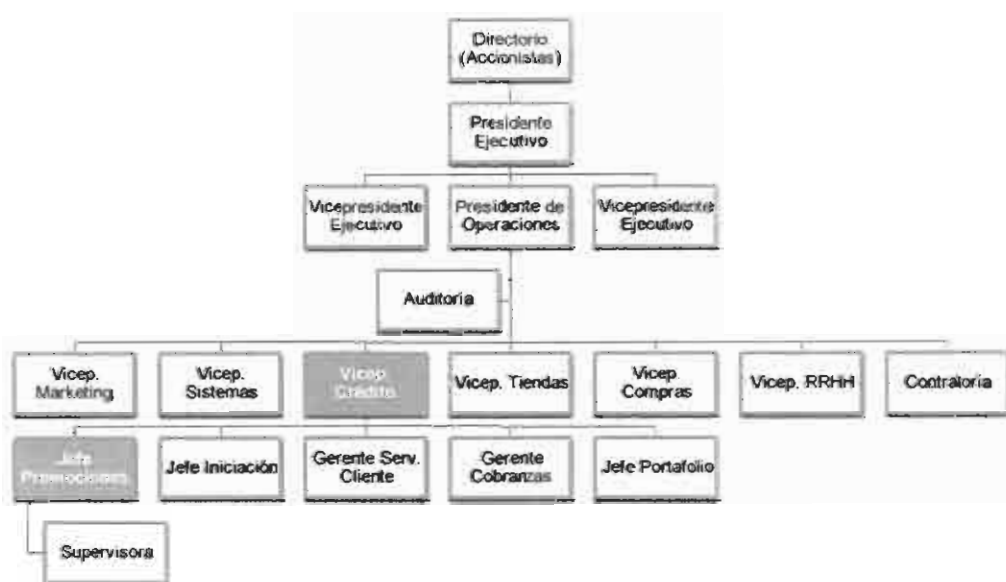
Para poder definir los estándares de productividad del área es necesario conocer el estado actual del departamento por lo que se realizaron entrevistas al personal del área y analistas de Organización y Métodos encargados del levantamiento de los procesos (Anexo 3), para obtener una perspectiva general del área en cuanto a su estructura, desarrollo y manejo.

A continuación se presenta lo obtenido durante la investigación, lo mismo que será utilizado como base para la definición de estándares de productividad para el área.

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

En el Gráfico 4.1 se presenta la Estructura Organizacional de toda la empresa motivo de estudio. Para efectos de este proyecto se involucrará principalmente la Vicepresidencia de Crédito en el caso puntual del Área de Promociones encargada de la venta y promoción de la Tarjeta de Crédito.

Gráfico 4.1 Estructura Organizacional



4.2 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos del Departamento de Crédito abarca las 5 áreas que lo conforman: Promociones, Iniciación, Servicio al Cliente, cobranzas y Portafolio, cada una con un procedimiento específico por el que transita el cliente desde que es captada la solicitud de crédito hasta que, en el caso de darse, el cliente caiga en mora.

La solicitud de crédito (Anexo 4) es captada tanto en las tiendas como en la matriz donde los promotores externos se encargan de la venta de la tarjeta telefónicamente, luego esta es ingresada al sistema de crédito y pasa a manos de la jefatura de iniciación, donde la información del posible cliente es verificada y la solicitud es calificada según su historia crediticia y la información del solicitante. Verificada la información de la solicitud y calificada por el modelo estadístico, esta es aprobada o negada por los analistas de crédito.

Si la solicitud resulta aprobada, el Área de Servicio al cliente es la encargada de la emisión del plástico y posterior comunicación al cliente para el retiro del mismo. Simultáneamente el Call Center del Área de Promociones realiza el llamado al cliente para darle la bienvenida, indicarle el cupo asignado, sus fechas de corte y los beneficios que obtiene con la tarjeta, para de esta manera incentivar la activación de la tarjeta de crédito.

Una vez ya el cliente activa su tarjeta de crédito se convierte en “cliente vigente” y posteriormente según el nivel de compras puede ser llamado nuevamente por el Call Center del Área de Promociones para invitarlo a charlas, eventos u ofertas en las tiendas.

Si el cliente no realiza sus pagos a tiempo, dependiendo de su comportamiento crediticio y monto de deuda, este será llamado por el Call Center del Área de Cobranzas para realizarle un recordatorio de su fecha y monto de pago y a su vez obtener una promesa de pago en una fecha cercana a la de la llamada.

De igual manera, si el cliente desea realizar alguna consulta, reclamo, requerimiento o queja, puede acercarse al área de crédito de las tiendas o comunicarse al Call Center de Servicio al cliente.

Todas las áreas de Crédito son controladas a través de indicadores de gestión que serán detallados más adelante, los mismos que son elaborados y controlados por el Administración de Portafolio que además es el área encargada de la generación de los modelos estadísticos de Iniciación y cobranzas.

En el Gráfico 4.2 se puede observar globalmente la interrelación de los procesos del departamento.

Gráfico 4.2 Mapa de Procesos



4.3 ANÁLISIS SITUACIONAL

4.3.1 Inventario de Procesos

Como el resultado del levantamiento de información en el área se obtuvo la siguiente Tabla de Manuales de Procedimientos del Departamento.

Tabla 4.1 Inventario de Procesos

Área	Proceso	Subproceso	Manual	Objetivo
Crédito	Crédito		Manual General de Crédito	Definir los lineamientos generales bajo los cuales se regirá el ciclo de crédito de la tarjeta de crédito.
			Manual General de Promociones de Crédito	Describir las actividades a realizar en el proceso de captación de tarjeta de crédito en los diferentes canales, se considera desde el plan general anual de venta de tarjetas, hasta la definición del perfil del cliente, requisitos, beneficios y servicios que ofrece la empresa.
Crédito	Promociones de Crédito	Promoción de Tarjeta Venta Externa	Manual de Promoción de Tarjeta Venta Externa	Determinar el proceso a seguir para la captación de solicitudes que realiza el Dpto. de Venta de Tarjetas de Crédito a través de la gestión telefónica.
		Captación en Tiendas	Manual de Captación en Tiendas	Describir el proceso a seguir para la captación de tarjetahabientes que es realizada por el personal de tiendas en el piso de ventas.
		Gestión del Call center	Manual de Gestión del Call center	Este procedimiento tiene como objetivo determinar el proceso a seguir para informar a los clientes a través de la gestión telefónica las diferentes campañas promocionales.
		Crédito Inmediato	Manual Crédito Inmediato	El presente procedimiento tiene como objetivo establecer las políticas y procedimientos que rigen este producto.
Crédito	Iniciación de Crédito		Manual General de Iniciación de Crédito	Describir las actividades a realizar en el área de Iniciación de Crédito, determinando los clientes (personas naturales) sujetos de crédito de acuerdo a las políticas y criterios establecidos para cada producto.
		Verificación de Solicitudes	Manual de Verificación de Solicitudes	Establecer las políticas y procedimientos que se deben seguir en el proceso de verificación de datos, a fin de seleccionar aquellos clientes que reúnan el perfil definido por la empresa.
		Análisis y Aprobación de las solicitudes de Crédito	Manual de Análisis y Aprobación de las solicitudes de Crédito	Describir los pasos a seguir para el análisis y aprobación de las solicitudes de crédito que cumplen el perfil adecuado para el otorgamiento de la tarjeta de crédito.
		Reapertura de Cuentas de Crédito	Manual de Reapertura de Cuentas de Crédito	Establecer las políticas y procedimientos que se deben considerar para realizar el proceso de reabrir las cuentas de clientes.

Tabla 4.1 Inventario de Procesos

Area	Proceso	Subproceso	Manual	Objetivo
Crédito	Servicio al Cliente		Manual General de Servicio al Cliente	Establecer los procedimientos a seguir para el proceso de servicio al cliente, a fin de garantizar que cuenten con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones, como el del proporcionar al cliente información adecuada sobre el producto y su utilización, y la solución de problemas e inquietudes del Tarjeta Habiente.
		Atención al Cliente Telefónico	Manual de Atención al Cliente Telefónico	Brindar a los clientes información, asesoramiento y servicios de calidad.
		Autorizaciones	Manual de Autorizaciones	Establece las políticas y procedimientos a seguir con el fin de definir y delinear los parámetros bajo los cuales el área de autorizaciones brinda el servicio de procesamiento de solicitudes de autorización cuando los puntos de ventas se encuentren fuera de línea, verificando el nivel de autorización para cada caso.
		Reclamo consumo no efectuado	Manual de Reclamo consumo no efectuado	Establecer las políticas y procedimientos que se deben considerar para la devolución de valores por compras no realizadas o reducir el índice de fraude y pérdidas.
		Notas de Débito y Crédito	Manual de Notas de Débito y Crédito	Establecer las políticas y procedimientos que se debe seguir para cargar y descargar valores al cliente por concepto de errores internos o externos.
		Correspondencia	Manual de Correspondencia	Establecer las políticas y procedimientos que se deben seguir con la finalidad de facilitar la distribución y entrega de los estados de cuenta, cartas de cobranzas y solicitudes negadas a los clientes por medio del courier, casilla o distribución interna.
		Pagos Bancarios	Manual de Pagos Bancarios	Facilitar a los clientes realizar el pago de su tarjeta de crédito, a través de cualquier ventanilla a nivel nacional y los bancos autorizados, facilitar la actualización electrónica de estos movimientos en nuestros sistemas, sin requerir que el cliente envíe su cheque de depósito vigente y evitar lo el proceso y control manual en las áreas operativas y contable.
		Pagos Bancarios Clientes de Provincias	Manual de Pagos Bancarios Clientes de Provincias	Facilitar a los clientes de provincias el pago de su tarjeta de crédito, a través de cualquier ventanilla a nivel nacional y los bancos autorizados.

			realizando la actualización electrónica de estos movimientos en nuestra base de datos, sin requerir que el cliente envíe su papeleta de depósito vía fax y evitando el proceso y control manual en las áreas operativa y contable. Facilitar solución efectiva al receptor reclamamos por el atraso o no entrega de estados de cuentas a los tarjeta habientes, con el objetivo de brindar un mejor servicio al cliente.
	Reclamo de Estado de Cuenta	Manual de Reclamo de Estado de Cuenta	Normar los procedimientos y controles para realizar una correcta reposición de tarjetas de crédito, previniendo el mal uso de las tarjetas y evitando así los posibles fraudes que con ellas se puedan efectuar.
	Reposición de Tarjetas	Manual de Reposición de Tarjetas	Establecer las políticas y procedimientos que se deben considerar para el reemplazo parcial de las tarjetas con otras de diseño actualizado, moderno y con mayores seguridades.
	Reemplazo de Tarjetas	Manual de Reemplazo de Tarjetas	Mantener registrados todos los movimientos del inventario de tarjetas, desde su definición hasta la entrega de tarjetas al área de Emisión de tarjetas para su impresión, logrando llevar una eficiente administración y control.
	Administración y Control de Inventario de Tarjetas	Manual de Administración y Control de Inventario de Tarjetas	Establecer las políticas y procedimientos que se deben considerar para el archivo de la documentación del área de Crédito.
	Archivo	Manual de Archivo	
		Manual General de Cobranzas	Establecer los procedimientos a seguir para el proceso de cobranzas a los tarjeta habientes, a fin de garantizar que los agentes que cuenten con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones
	Cobranzas	Manual de Cobro Administrativo	Establecer los pasos que se deben seguir para el cobro administrativo a los tarjeta habientes; a fin de garantizar que cada una de las áreas cuente oportunamente con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.
		Manual de Cobro Prejudicial	Establecer los pasos que se deben seguir para el cobro prejudicial; a fin de garantizar que cada una de las áreas cuente oportunamente con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.
	Cobranzas	Manual de Cobro Cartera Judicial y Baja	Establecer los pasos que se deben seguir para el cobro de cartera judicial y de baja; a fin de garantizar que cada una de las áreas cuente oportunamente
Crédito			

			con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.
	Gestión Operativa	Manual de Gestión Operativa	Establecer los pasos que se deben seguir para la gestión operativa de cobro; a fin de garantizar que cada una de las áreas cuente oportunamente con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.
	Recaudaciones	Manual de Recaudaciones	Establecer los pasos que se deben seguir para la recaudación; a fin de garantizar que cada una de las áreas cuente oportunamente con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.
	Refinanciamientos y Condonación de intereses	Manual de Refinanciamientos y Condonación de intereses	Establecer los pasos que se deben seguir para el refinanciamiento y condonación de intereses a clientes, acorde a las políticas establecidas; a fin de garantizar que cada una de las áreas cuente oportunamente con las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones.

Crédito	Portafolio	Modelos Estadísticos	Manual de Modelos Estadísticos	Medir el nivel de riesgo de los clientes actuales y potenciales y predecir su comportamiento en un periodo determinado. Su estructuración está basada en el comportamiento de los clientes vigentes y con base en sus características para determinar perfiles con diversos niveles de riesgo – recompensa que mejor beneficie a la empresa, así como las estrategias y mecanismos de seguimiento y control para los diversos segmentos que lo conforman.
---------	------------	----------------------	--------------------------------	---

Fuente: Manuales de Portafolio, Organización y métodos, 2007

4.3.2 Inventario de Indicadores

Tabla 4.2 Inventario de Indicadores

Proceso	Sub Proceso	Indicador	Descripción
Promociones de Crédito	Promoción de Tarjeta Venta Externa/ Captación en Tiendas	% Solicitudes aprobadas	Porcentaje de solicitudes aprobadas del plan establecido para el mes en curso. (Sol. Aprobadas/Plan)
	Promoción de Tarjeta Venta Externa	% Activación	Porcentaje de Clientes aperturados en el mes y que han realizado compras en el mismo periodo. (Sol. Activadas/ Sol. Aprobadas)
	Gestión del Call Center	% Compras	Porcentaje de que han realizado compras del total de clientes incluidos en la campaña. (Clientes con compras/ Total de clientes Campaña)
	Gestión del Call Center	% Entrega	Porcentaje de que han retirado la tarjeta del total de clientes incluidos en la campaña. (Clientes que retiraron la tarjeta/ Total de clientes Campaña)
	Gestión del Call center	Evaluación de Calidad	Resultado sobre 100 puntos de la evaluación de calidad en la llamada según los parámetros observados en el Anexo 1.
Iniciación de Crédito	Verificación de Solicitudes/ Análisis y Aprobación de las solicitudes de Crédito	Tiempo de respuesta	Días laborables transcurridos desde el ingreso de la solicitud hasta su aprobación o negación.
	Verificación de Solicitudes/ Análisis y Aprobación de las solicitudes de Crédito	% Reconsideración	Porcentaje de solicitudes aprobadas y negadas que han sido reconsideradas previamente. (Sol. Aprob. Recon./ Sol. Aprobadas y Sol. Neg. Recon./ Sol. Negadas)
Servicio al Cliente	Atención al Cliente Telefónico	Evaluación de Calidad	Resultado sobre 100 puntos de la evaluación de calidad en la llamada según los parámetros determinados.
	Reemplazo de Tarjetas	% Tarjetas Reemplazadas	Porcentaje de tarjetas reemplazadas del total de tarjeta habientes vigentes. (N. Tarjetas Reemplazadas/ N. Clientes Vigentes)
	Administración y Control de Inventario de Tarjetas	% Tarjetas Entregadas	Porcentaje de tarjetas entregadas del total de aperturadas por periodo. (N. Tarjetas entregadas/ N Clientes aperturados)
	Administración y Control de Inventario de Tarjetas	% Tarjetas Entregadas dentro de la meta	Porcentaje de tarjetas entregadas durante los siguientes 30 días desde la apertura de la cuenta del total de aperturadas por periodo. (N. Tarjetas entregadas en 30 días o menos/ N Clientes aperturados)

Proceso	Sub Proceso	Indicador	Descripción
Cobranzas	Cobro Administrativo	% recuperación y caída	Porcentaje de recuperación y caídas en cuentas y saldos de la cartera asignada a cada gestor por edad de mora.
	Cobro Administrativo, Prejurídico, Cartera Judicial y Baja	Provisión	Provisión causada en el periodo. El porcentaje de provisión depende de la edad de la cuenta y varía desde el 2% para las cuentas vigentes hasta el 100 para las cuentas que superan los 180 días de mora.

Fuente: Administración de Portafolio, 2008

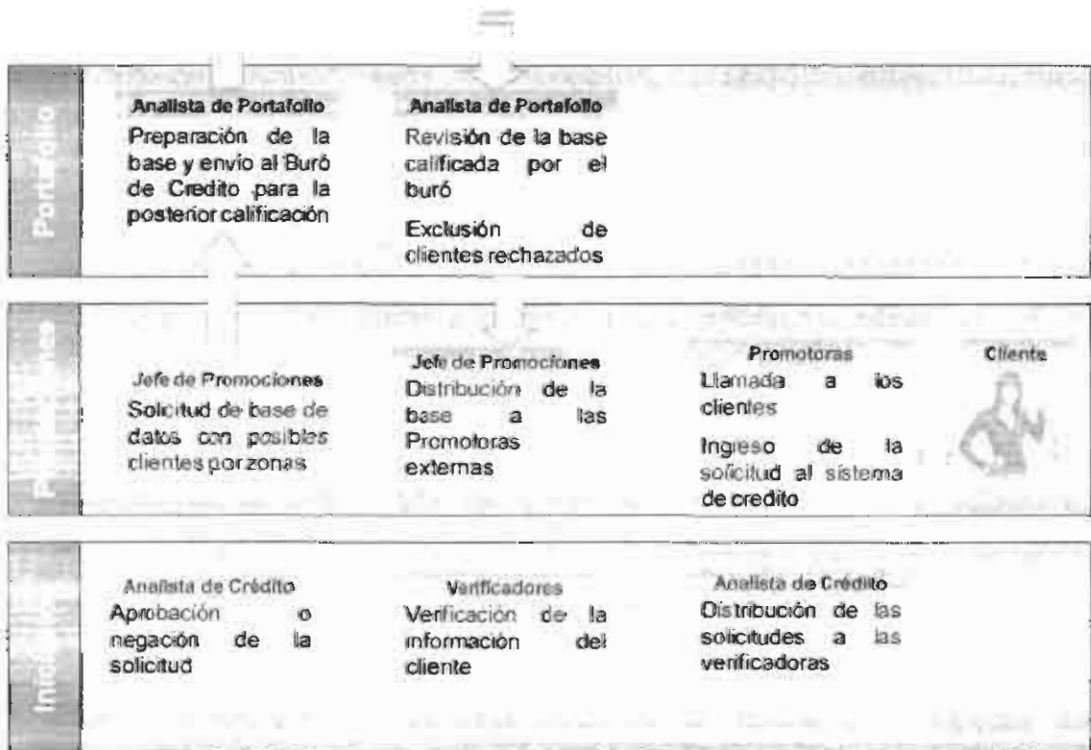
4.3.3 Evaluación de Indicadores

Dentro del estudio se tomarán en cuentas todos los aspectos en los que interviene el Área de Promociones, es decir, Venta de Tarjetas y Call Center. Para lo que debemos conocer el funcionamiento de ambos subprocesos

4.3.3.1 Venta de tarjetas

A continuación en el Gráfico 4.3 se muestra el mapa del Subproceso de venta de tarjetas.

Gráfico 4.3 Mapa Subproceso Venta de Tarjetas



La fuerza trabajo de Venta de tarjetas está constituida por un promedio de 6 promotoras (Jul-06 a Jun-07) las que se encargan de ingresar solicitudes de crédito diariamente teniendo como meta mensual 100 solicitudes aprobadas en promedio ya que dependiendo de la duración de los meses contable el plan aumenta.

Actualmente la medición se realiza de la siguiente manera:

$$\% \text{ Cumplimiento} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Solicitudes Aprobadas}}{\text{N}^\circ \text{ Solicitudes del Plan}}$$

Lo que nos permite observar la evolución del desempeño del agente durante el mes y durante el año, como se presenta en la tabla 4.3 del periodo de estudio.

Tabla 4.3 Cumplimiento del plan

Mes	Plan	Nº Agentes	Sol. Aprob.	% Cump.
Jul-06	510	5	520	102%
Ago-06	510	6	677	133%
Sep-06	450	6	607	135%
Oct-06	510	6	694	136%
Nov-06	600	6	796	133%
Dic-06	600	9	763	127%
Ene-07	510	6	641	126%
Feb-07	510	6	851	167%
Mar-07	1000	6	645	65%
Abr-07	850	6	604	71%
May-07	850	8	884	104%
Jun-07	1000	10	1092	109%
Total	7900		8774	111%

Fuente: Administración de Portafolio, 2008

Nótese que durante el año de medición únicamente en los meses de Marzo y Abril 2007 el cumplimiento de las agentes fue menor al 100%, en los demás meses, se superó el plan establecido hasta en un 67%.

Esta metodología nos permite observar el aporte que realizan las promotoras externas a la cartera de crédito en cuanto al número de

clientes se refiere, pero el 28% de los clientes, al cierre del mes de Julio-08 ha dejado de serlo, por diferentes motivos (Tabla 4.5) y el 17% corresponde a motivos inherentes al área de estudio tal como se muestra en la Tabla 4.4.

Tabla 4.4 Motivos Cuentas Cerradas

Estado	Cuentas Cerradas	%
En Cobranza	405	16%
Anulada*	240	10%
Cerrada por Muerte	12	0%
Cerrada por Falta de Movimiento*	1215	49%
Cerrada a pedido	140	6%
Cerrada por negligencia	9	0%
Judicial	445	18%
Baja	19	1%
Total	2485	100%

Fuente: Administración de Portafolio, 2008

Tabla 4.5 Cuentas Cerradas Promociones

Mes	Total Ctas.	Cerradas		Cerradas Motivos Prom.	
		Total	%	Total	%
Jul-06	520	149	29%	43	8%
Ago-06	677	213	31%	97	14%
Sep-06	607	181	30%	56	9%
Oct-06	694	208	30%	75	11%
Nov-06	796	218	27%	119	15%
Dic-06	763	206	27%	113	15%
Ene-07	641	197	31%	122	19%
Feb-07	851	275	32%	211	25%
Mar-07	645	171	27%	105	16%
Abr-07	604	148	25%	97	16%
May-07	884	244	28%	196	22%
Jun-07	1092	275	25%	221	20%
Total	8774	2485	28%	1455	17%

Fuente: Administración de Portafolio, 2008

* Se considera como Motivos de Promociones: Cuentas Anuladas y cerradas por falta de movimiento

Si tomando en cuenta lo observado anteriormente se procede a calcular el cumplimiento real del plan sin tomar en cuenta los clientes que cerraron la tarjeta se obtendrán los resultados presentados en la tabla 4.6. Se tomaron en cuenta únicamente los motivos relacionados con el área ya que las demás variables no dependen del desempeño

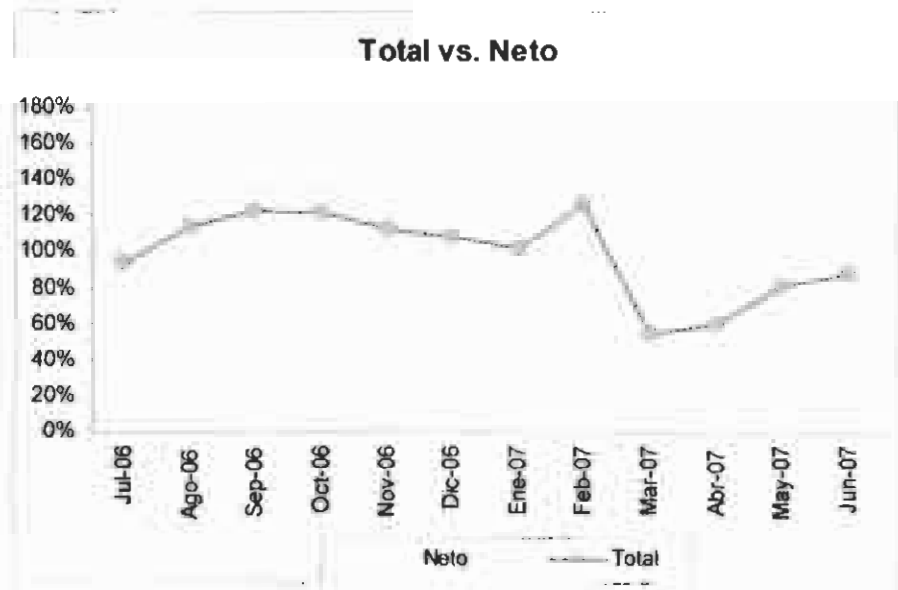
de los agentes sino de situaciones externas o las demás áreas del departamento de Crédito.

Tabla 4.6 Cuentas Aprobadas Netas

Mes	Plan	Total		Neto		Dif.
		Sol. Aprob.	% Cump.	Sol. Aprob.	% Cump.	
Jul-06	510	520	102%	477	94%	8%
Ago-06	510	677	133%	580	114%	19%
Sep-06	450	607	135%	551	122%	12%
Oct-06	510	694	136%	619	121%	15%
Nov-06	600	796	133%	677	113%	20%
Dic-06	600	763	127%	650	108%	19%
Ene-07	510	641	126%	519	102%	24%
Feb-07	510	851	167%	640	125%	41%
Mar-07	1000	645	65%	540	54%	11%
Abr-07	850	604	71%	507	60%	11%
May-07	850	884	104%	688	81%	23%
Jun-07	1000	1092	109%	871	87%	22%
Total	7900	8774	111%	7319	93%	18%

Fuente: Administración de Portafolio, 2008

Gráfico 4.4 Captación Total de clientes vs. Captación Neta



Fuente: Administración de Portafolio, 2008

De esta manera podemos comprobar que en el resultado global del periodo no se está cumpliendo con el plan un 7%; a diferencia de lo que nos indicaba la Tabla 4.4 donde este plan era superado en un 11% (18 puntos más).

Otro indicador utilizado en la medición del desempeño de las Promotoras es la activación de cuentas, de igual manera, éste es medido sobre el total de cuentas aprobadas de la siguiente manera:

$$\% \text{ Activación} = \frac{\text{N}^\circ \text{ Cuentas Activas}}{\text{N}^\circ \text{ Cuentas Aprobadas}}$$

En la tabla 4.7 se observa en detalle la evolución de la activación de las cuentas para cada cosecha, así podemos decir que de la cosecha del mes de Julio-06 el 52% de las cuentas fueron activadas durante el primer mes. De la misma manera se puede observar que de las cuentas aprobadas en Julio-06 el 92% ha realizado compras hasta el cierre de Julio-08 y el 8% se mantienen inactivas.

Tabla 4.7 Activación Mensual

MES	1 Mes		2 Mes		3 Mes		Después de 3 Meses		No Compró		Total
	N Ctas.	% Acum.	N Ctas.	% Acum.	N Ctas.	% Acum.	N Ctas.	% Acum.	N Ctas.	%	
2006 - 07	270	52%	101	71%	42	79%	68	92%	39	8%	520
2006 - 08	291	43%	103	58%	44	65%	153	87%	86	13%	677
2006 - 09	310	51%	117	70%	55	79%	76	92%	49	8%	607
2006 - 10	316	46%	178	71%	63	80%	65	90%	72	10%	694
2006 - 11	447	56%	115	71%	18	73%	101	86%	115	14%	796
2006 - 12	420	55%	62	63%	49	70%	123	86%	109	14%	763
2007 - 01	256	40%	105	56%	43	63%	119	82%	118	18%	641
2007 - 02	248	29%	147	46%	65	54%	180	75%	211	25%	851
2007 - 03	291	45%	84	58%	45	65%	116	83%	109	17%	645
2007 - 04	302	50%	74	62%	34	68%	99	84%	95	16%	604
2007 - 05	329	37%	116	50%	76	59%	162	77%	201	23%	884
2007 - 06	456	42%	178	58%	69	64%	165	79%	224	21%	1092
Total	3936	45%	1380	61%	603	67%	1427	84%	1428	16%	8774

Fuente: Administración de Portafolio, 2008

Si se realiza el mismo cuadro tomando en cuenta únicamente los clientes vigentes tenemos lo presentado en la Tabla 4.8.

Tabla 4.8 Activación Mensual Neta

MES	1 Mes		2 Mes		3 Mes		Después de 3 Meses		Total
	N Ctas.	% Acum.	N Ctas.	% Acum.	N Ctas.	% Acum.	N Ctas.	% Acum.	
2006 - 07	206	56%	79	77%	33	86%	53	100%	371
2006 - 08	226	49%	86	67%	37	75%	115	100%	464
2006 - 09	228	54%	94	76%	39	85%	65	100%	426
2006 - 10	234	48%	147	78%	48	88%	57	100%	486
2006 - 11	373	65%	98	81%	15	84%	92	100%	578
2006 - 12	340	61%	57	71%	46	80%	114	100%	557
2007 - 01	206	46%	93	67%	37	76%	108	100%	444
2007 - 02	217	38%	134	61%	59	71%	166	100%	576
2007 - 03	252	53%	74	69%	40	77%	108	100%	474
2007 - 04	270	59%	63	73%	30	80%	93	100%	456
2007 - 05	311	49%	108	65%	68	76%	153	100%	640
2007 - 06	426	52%	163	72%	66	80%	162	100%	817
Total	3289	52%	1196	71%	518	80%	1286	100%	6289

Fuente: Administración de Portafolio, 2008

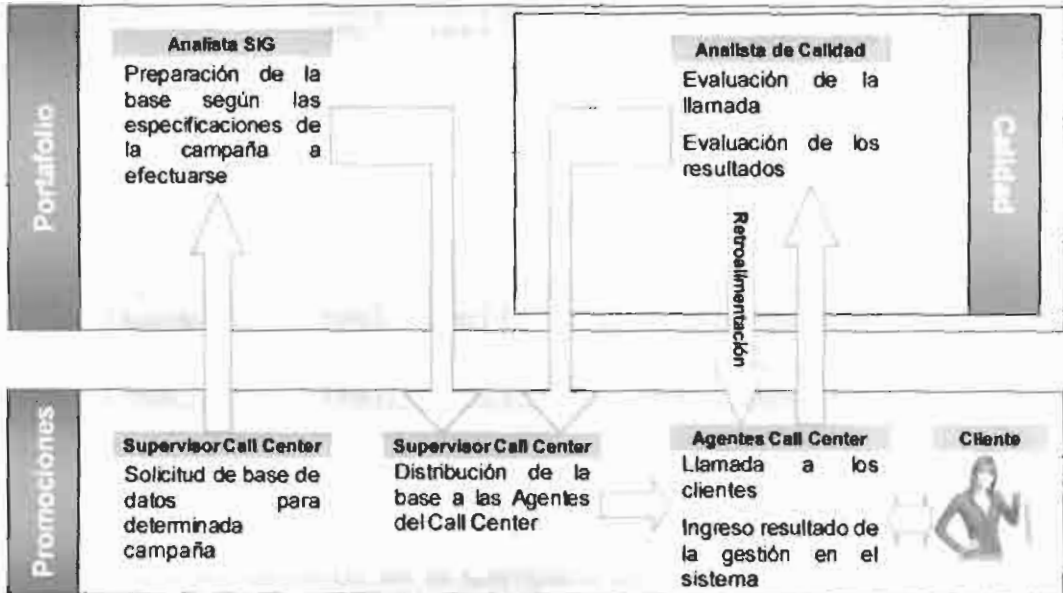
El resultado general observado es mejor comparado con la Tabla 4.7 debido a que se está realizando la medición sobre el total de clientes vigentes. Como se puede notar, en esta tabla no aparece la columna "No compró" ya que a Julio-08 las cosechas objeto de estudio ya han cumplido un año, por lo que las cuentas de clientes que no han realizado compras han sido Cerradas por Falta de movimiento, por ende no son Cuentas vigentes.

Se observa que el real impacto de las cuentas activadas durante el primer mes que corresponde a un promedio del 52% de las cuentas vigentes por cosecha y que el 20% realiza su primera compra después de 3 meses de haber adquirido la tarjeta y que en meses como Febrero, Marzo y Agosto supera el 25%. Como era de esperarse Noviembre y Diciembre presentan los niveles más altos de activación de tarjetas durante el primer mes de apertura seguidos por Abril, donde anualmente se realizan ofertas especiales para los tarjeta habientes.

4.3.3.2 Gestión del Call Center

A continuación en el Gráfico 4.5 se muestra el mapa del Subproceso de Gestión del Call Center.

Gráfico 4.5 Mapa Subproceso Gestión del Call Center



Como ya se mencionó anteriormente las Agentes del call center se encargan de realizar llamadas a los clientes para incentivar su compra, mediante campañas de bienvenida, invitación a ofertas y charlas, campañas informativas sobre beneficios y descuentos especiales o actualizando los datos de los clientes.

Lo observado en cuanto a la gestión de las agentes del Call Center se tiene que las mediciones de productividad se realizan de manera esporádica y dependiendo del tipo de campaña que se realice durante el mes.

El resultado de la última evaluación realizada al 15 de Junio-08 se presenta a continuación. Esta valoración corresponde a las cuentas gestionadas durante el mes de Mayo, medida 15 días después de la última gestión para que aquellos clientes que recibieron las llamadas

de las agentes los últimos días del mes, tengan este tiempo para acercarse a retirar la tarjeta o realizar compras.

Tabla 4.9 Activación por Campañas Mayo-08

AGENTE	CAMPANA DIA DE LA MADRE Compras		CAMPANA DIA DE NIÑO Compras		INVITACIÓN A CHARLAS Compras	
	No	Si	No	Si	No	Si
Agente 1	83%	18%	54%	46%	50%	50%
Agente 2					37%	63%
Agente 3	78%	22%			33%	67%
Agente 4	72%	28%	54%	46%	58%	42%
Agente 5	83%	18%			38%	62%
Agente 6	79%	21%	56%	44%	45%	55%
Agente 7	86%	14%	48%	52%	57%	43%
Agente 8	78%	22%	52%	48%	40%	60%
Agente 9	79%	21%			0%	100%
Agente 10	81%	19%			20%	80%
Total	79%	21%	52%	48%	38%	62%

Fuente: Administración de Portafolio, 2008

Según se observa en la Tabla 4.9, se puede decir que, del total de clientes contactados en la Campaña del día de la madre, el 21% se acercó a realizar compras después de recibir la llamada del área de promociones. La campaña del día del niño obtuvo una respuesta del 48% y de los clientes invitados a las diferentes charlas el 62% realizó compras.

Tabla 4.10 Entrega y activación Campaña de Bienvenida

Agente	Entregadas		Entregadas con compras	
	No	Si	No	Si
Agente 1	42%	58%	55%	45%
Agente 2	52%	48%	70%	30%
Agente 3	36%	64%	55%	45%
Agente 4	52%	48%	61%	39%
Agente 5	46%	54%	69%	31%
Agente 6	43%	57%	57%	43%
Agente 7	48%	52%	57%	43%
Agente 8	42%	58%	54%	46%
Agente 9	50%	50%	55%	45%
Agente 10	38%	62%	56%	44%
Total	44%	56%	58%	42%

Fuente: Administración de Portafolio, 2008

De la Campaña de bienvenida, cuyos resultados se presentan en la tabla 4.10 se obtiene que de los clientes contactados el 56% han retirado la tarjeta después de la llamada del agente y de estos el 42% realizó compras hasta el 15 de Junio del 2008.

Otro tipo de campaña que se realiza en el área de Promociones es la de clientes inactivos, es decir, clientes que teniendo aprobado el crédito, aún no han realizado compras.

Tabla 4.11 Activación Inactivos Contactados

AGENTE	Compras hasta el 15 de Jun		Compras
	No	Sí	
Agente 1	96%	4%	7%
Agente 2	98%	2%	8%
Agente 3	98%	2%	6%
Agente 4	98%	2%	7%
Agente 5	98%	2%	7%
Agente 6	98%	2%	8%
Agente 7	99%	1%	10%
Total	98%	2%	8%

Fuente: Administración de Portafolio, 2008

Nótese en la Tabla 4.11 que la tasa de respuesta de estos clientes es muy baja comparada con las campañas de bienvenida y ofertas especiales que alcanzan hasta un 62% de clientes que han realizado compras.

Actualmente y desde Mayo-08 el Call Center también es evaluado en cuanto a la calidad de las llamadas realizadas por las agentes, basándose en los siguientes grupos de parámetros detallados en el Cuadro 4.1 y cuya descripción se observa en el ANEXO 5 – Definición de parámetros, del presente trabajo.

Cuadro 4.1 Parámetros

Grupo de Parámetros
Uso de protocolos profesionales
Manejo de guías
Actitud de servicio
Habilidades a medir
Adicionales

Los resultados observados durante los tres meses de medición se detallan en la Tabla 4.12.

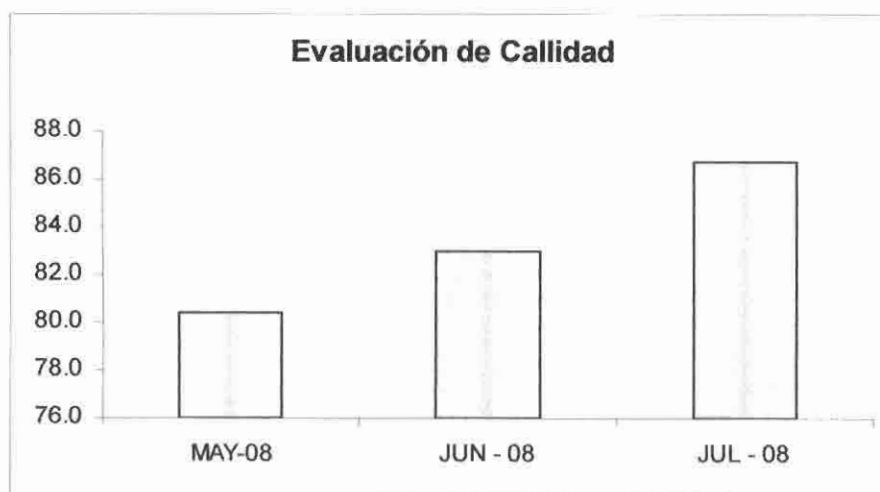
Tabla 4.12 Evaluación por Grupo de parámetros

Grupo de Parámetros	MAY-08	JUN - 08	JUL - 08
Protocolos profesionales	88%	88%	96%
Manejo de guías	78%	84%	84%
Actitud de servicio	91%	89%	96%
Habilidades	62%	70%	70%
Adicionales	90%	88%	95%

Fuente: Administración de Portafolio, 2008

El grupo de parámetros resaltados (Habilidades), indica que obtuvo una calificación inferior a la mínima establecida que es del 70%. La meta del 70% se estableció como base inicial en común acuerdo con las áreas evaluadas, este valor mínimo será incrementado según el desempeño de los agentes.

Gráfico 4.6 Evaluación Calidad



Fuente: Administración de Portafolio, 2008

En el Gráfico 4.6 se evidencia la mejora de la calidad de la gestión durante tres los meses que lleva de vigencia.

4.3.3.3 Indicadores de Gestión

El siguiente paso a seguir es poder relacionar la calidad de la gestión con los resultados obtenidos en cuanto a productividad y determinar en qué medida influye el desempeño del agente en la respuesta del cliente a cada campaña, para así poder enfocar mejor la gestión y aprovechar de mejor manera las habilidades y aptitudes de las agentes.

Adicionalmente a los indicadores que actualmente maneja el área de Promociones se sugiere la modificación de los existentes e inclusión de nuevos, tal como se describe en la Tabla 4.13.

Tabla 4.13 Indicadores de Gestión

Proceso	Objetivo	Indicador	Que mide	Fórmula	Frecuencia de Medición	Responsable	Meta
Venta de Tarjetas	Capatación y retención de clientes	% Cumplimiento del plan	Porcentaje Cumplimiento del plan de solicitudes aprobadas al mes para los canales de Promoción Interna y Externa	Nº Solicitudes Aprobadas/ Nº Solicitudes del Plan	Diana	Anl. SIG - Portafolio	>= 100%
	Capatación y retención de clientes	% Activación	Porcentaje de activación de clientes nuevos vigentes captados durante el mes	Nº Cuentas Activas en el mes/ Nº Cuentas Aprobadas	Diaria	Anl. SIG - Portafolio	>= 60%
			Porcentaje de activación de clientes vigentes durante el primer mes de captación	Nº Cuentas Activas durante el primer mes de captación/ Nº Cuentas Aprobadas Vigentes	Semanal	Anl. SIG - Portafolio	>= 70%
	Capatación y retención de clientes	Promedio de compra	%	Porcentaje de activación de clientes vigentes hasta el segundo mes de captación	Nº Cuentas Activas hasta el segundo mes de captación/ Nº Cuentas Aprobadas Vigentes	Semanal	Anl. SIG - Portafolio
Porcentaje de activación de clientes vigentes hasta el tercer mes de captación				Nº Cuentas Activas hasta el tercer mes de captación/ Nº Cuentas Aprobadas Vigentes	Semanal	Anl. SIG - Portafolio	>= 85%
El promedio de compra mensual por cosecha de clientes				Suma de compras mensuales por cosecha/ Nº Cliente en la cosecha	Mensual	Analista de Portafolio	>= \$30
Call Center	Calidad en la gestión	Gestión agente	Calidad de la gestión del agente de call center, en cuanto	Sumatoria de la evaluación de cada uno de los parámetros presentados en la plantilla (Anexo 1)	Semanal	Anl. Calidad - Portafolio	>= 70%
	Capatación y retención de clientes	% Activación	Porcentaje de activación de clientes incluidos en la campaña hasta 15 días después de haber sido contactado	Nº Cuentas activas/ Nº Cuentas de la campaña	Semanal	Anl. Calidad - Portafolio	>= 70%
			Porcentaje de retiro de la tarjeta de clientes incluidos en la campaña hasta 15 días después de haber sido contactado	Nº Clientes que retiran la tarjeta/ Nº Cuentas de la campaña	Semanal	Anl. Calidad - Portafolio	>= 70%
	Capatación y retención de clientes	% Clientes inactivos	Porcentaje de Clientes inactivos por cosecha	Nº Clientes Vigentes Inactivos/ Nº Clientes por cosecha	Mensual	Anl. Calidad - Portafolio	<= 10%

4.3.4 Oportunidades de Mejora

- **Seguimiento de la activación**
- No existe un seguimiento de la activación del cliente una vez ya captado. Es decir, si un cliente deja de utilizar su tarjeta de crédito, la empresa no se da cuenta sino hasta cuando se realiza el inventario de cuentas y el cliente aparece como perdido.

Mejora:

- Implementar un indicador de inactivación, con el que se pueda medir mensualmente ¿cuántos y cuáles clientes han dejado de utilizar la tarjeta por determinado periodo de tiempo? y poder realizar campañas a este segmento, con el fin de conocer el motivo de la inactivación e incentivar la compra.

- **Activación Inicial**

- Los indicadores actuales de activación inicial, es decir, primera compra incluye a los clientes que, una vez aprobada la tarjeta han solicitado su anulación, por lo que no se estaría reflejando la activación real de los clientes en su primera compra.

Mejora:

- Excluir los clientes que han solicitado la anulación de la tarjeta o han cerrado la cuenta a pedido al momento de calcular la activación del

- **Documentación de Procedimientos**

- No existen procedimientos documentados para la realización de campañas de activación, ni el seguimiento de las mismas.

Mejora:

- La documentación de los procesos y procedimientos tiene como fin apoyar y normar la actividad en la operación, por lo tanto el Área de Organización y

Métodos, debe elaborar estos documentos y disponerlos al alcance de todo el recurso humano del área de Crédito.

- Como parte de la mejora continua, toda Organización actualiza sus procesos, modelos, políticas, etc., por lo tanto es muy importante que se garantice que la operación cuenta en todo momento con la última versión de cada uno de los documentos. Mediante un procedimiento de control de documentos elaborado por el Área de Organización y Métodos.
 - Implementar un Modelo de alerta temprana, donde se pueden identificar las cuentas en riesgo potencial de ser cerradas por falta de movimiento.
- **Acciones Correctivas**
 - No existen procedimientos para corregir errores operativos o desviaciones en los resultados esperados, que te aseguren que la causa raíz del problema no se volverá a presentar.

Mejora:

- Lo importante es considerar procedimientos para la corrección de desviaciones en los parámetros de procesos establecidos y así tener herramientas adecuadas para actuar cuando estas situaciones se presenten.
- **Modelo de Alerta Temprana**
 - No se ha establecido un Modelo de alerta temprana

Mejora:

- En un Call Center en donde todo se maneja con tanta velocidad, el operar durante un determinado tiempo y al final revisar los resultados es demasiado arriesgado, razón por la cuál es de gran importancia contar con un modelo de alerta temprana que permita evaluar en línea

el desempeño de las campañas implementadas mediante los indicadores establecidos.

- **Procedimiento de Calibración**
- Inexistencia de un procedimiento de calibración del personal que realiza los monitoreo de calidad

Mejora:

- En ocasiones la plantilla utilizada en el monitoreo de la calidad de la gestión del agente, contiene información que es interpretada y evaluada dependiendo del criterio del Analista de Calidad, por lo tanto es muy importante realizar periódicamente ejercicios de calibración entre todo el grupo que participa en este proceso: agentes, jefes y analista, y así asegurar una consistencia en los criterios de evaluación.
 - Se recomienda realizar mínimo dos sesiones de calibración al mes, debido a que tanto los criterios de las personas como las estrategias cambian constantemente.
 - Debe ser objeto de calibración:
 - 1. Analista de calidad o Agentes
 - 2. Analista de calidad o Jefe
 - 3. Analista de calidad o Jefe de cada área
- **Procedimiento de Comunicación**
 - Ausencia de acciones que te aseguren la comunicación entre los agentes y los departamentos que proveen la información.

Mejora:

- Determinar canales de comunicación periódica entre las áreas involucradas ya sean estas: Marketing, Sistemas, Atención al cliente, Promociones, Portafolio. Evitando que se mal informe al cliente o no se cuenten con las herramientas adecuadas para el desempeño óptimo de sus funciones.

- **Indicador de Rentabilidad por Cliente**
- No existe un indicador de rentabilidad por cliente

Mejora:

- Establecer a través del área de Portafolio y el Buró de crédito un indicador de rentabilidad por cliente. Es decir que, este indicador mide el nivel de beneficio que provee este cliente a la compañía con la finalidad de:
 - Establecer estrategias de promociones diferentes para cada estrato de clientes.
 - Dar empoderamiento a las agentes para que pueden ofrecer mayores beneficios a los clientes según este indicador.
 - Realizar ofertas especiales para determinado grupo de clientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una clave para una organización exitosa es poder conocer sus procesos, y una forma de conocerlos es medirlo sólo así se puede proponer una mejora y conocer los resultados de la misma.

No se pueden tomar decisiones sin saber donde nos encontramos y hacia donde queremos o deberíamos ir. En cuanto a las empresas comerciales que ofrecen crédito donde las políticas están en constante modificación es importante conocer el efecto de dichos cambios en cada uno de los procesos involucrados, conocer qué provocó una mejora o qué generó un deterioro en la cartera es crucial y de vital importancia, puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso total, ya sea de un nuevo producto, servicio, proceso o de la totalidad de la empresa.

Actualmente el área de promociones de la empresa cuenta con indicadores que reflejan su desempeño temporal pero no permiten conocer el comportamiento a través del tiempo para poder establecer modelos y acciones que eviten el deterioro de la cartera de clientes y la deserción de los mismos. Se está concentrando la fuerza laboral en captar clientes nuevos mientras que por otro lado se está perdiendo un cliente antiguo por cada dos que ingresan.

Es por esto la importancia del área y la medición de su labor. Además, la necesidad de crear procedimientos que permitan estandarizar las acciones de las agentes y la información a la que se proveerá al cliente en las distintas instancias en las que se involucre.

Recomendaciones

Se recomienda la orientación de la gestión a resultados a largo plazo, para de esta manera poder medir el aporte real del área al portafolio de clientes y la relación con la activación e inactivación de los mismos.

Se sugiere la modificación de la medición de los agentes del Call center no por número de gestiones diarias, sino por efectividad de las mismas a través de la respuesta de los clientes a las mismas.

De igual manera, la activación de las cuentas nuevas debe ser medida por un periodo superior a un mes, estableciendo cosechas mensuales.

ANEXOS

ANEXO 1

Plan de Cuentas Aprobadas 2006 y 2007

Plan general de captación de tarjetas			
Semanas	MES	2007	2006
4	ENERO	3,735	1,950
4	FEBRERO	3,907	1,950
5	MARZO	5,661	2,850
4	ABRIL	4,720	3,325
4	MAYO	5,860	3,325
5	JUNIO	6,886	3,850
4	JULIO	6,026	2,900
4	AGOSTO	5,836	3,325
5	SEPTIEMBRE	6,861	3,755
4	OCTUBRE	6,524	3,755
4	NOVIEMBRE	7,554	3,757
5	DICIEMBRE	10,080	5,258
	TOTAL	73,650	40,000

ANEXO 2

Plan de Cuentas Aprobadas 2008

Plan general de captación de tarjetas		
Semanas	MES	2008
5	ENERO	1,694
4	FEBRERO	1,611
5	MARZO	1,803
4	ABRIL	1,507
4	MAYO	1,548
5	JUNIO	1,696
4	JULIO	1,517
4	AGOSTO	1,579
5	SEPTIEMBRE	1,809
4	OCTUBRE	1,533
4	NOVIEMBRE	1,710
5	DICIEMBRE	2,349
	Total	20,355

ANEXO 3

Resumen de las Entrevistas al personal

Analista de
Procesos

- Existe manuales de procedimientos para cada función del área de Promociones
- No se han determinado Indicadores específicos para cada función

Supervisor

- Los agentes del Call Center son medidos según el nivel de llamadas realizadas diariamente
- No existe una planificación mensual de campañas a realizar, por lo general esto depende de las necesidades del departamento.

Analista de
Portafolio

- Los reportes emitidos en cuanto al desempeño del área de Promociones, se basa en el nivel de cumplimiento del número de clientes captados por mes vs el plan
- Sólo se mide la activación de los clientes nuevos

Jefe de
Promociones

- El área está constituida por: Promotoras de tarjeta internas y externas y agentes del call center y una supervisora.
- Las campañas del call center son administradas por la supervisora

ANEXO 4

Solicitud de Crédito

INFORMACIÓN GENERAL DEL SOLICITANTE

Formulario de información general del solicitante, con campos para nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, etc.

ANEXOS Y FIRMAS DEL SOLICITANTE

Formulario para adjuntar documentos y firmas del solicitante, con campos para nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, etc.

REFERENCIAS BANCARIAS Y CREDITICIAS

Formulario para proporcionar referencias bancarias y crediticias, con campos para nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, etc.

CONSIDERACIONES

Formulario para proporcionar consideraciones, con campos para nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, etc.

OTROS DATOS

Formulario para proporcionar otros datos, con campos para nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, etc.

ANEXO 5

		DEFINICIONES DE PARÁMETROS	
Peso	DEFINICIONES DE PARÁMETROS, HABILIDADES A MEDIR, CONSIDERACIONES ADICIONALES		
1	USO DE PROTOCOLOS PROFESIONALES	Inicio	Comienza la interacción inmediatamente cuando la llamada ha sido contestada por el cliente.
2		Saludo	Saluda con un orden establecido cumpliendo con los 4 puntos básicos: Saludo, Nombre del cliente, dpto. y nombre de la empresa. Ejemplo: Buenos días (tardes), por favor con el Sr. XXXXX. Mi nombre es xxxxx, le estoy llamando del dpto. de promociones de XXXXXX.
3		Despedida	Se despide cumpliendo con cualquiera de las opciones establecidas: Gracias por su comprensión, que tenga un buen día. Le agradezco por su atención brindada, que tenga un buen día. Fue un placer haber conversado con ud que tenga un buen día.
3		Permiso por la espera	Solicita "permiso de espera" al cliente y espera su respuesta, con el guión establecido: "¿Me permite (___min.) para ___ (motivo) , por favor? Logra mantener al cliente en la línea
3		Agradece la espera	Agradece la espera al retomar a la interacción con el cliente con las siguientes alternativas de agradecimiento: "gracias por la espera", "muy gentil por su espera""muchas gracias por su gentil espera"
6		Escucha atentamente	Escucha atentamente sin interrupciones, en caso de hacerlo debe disculparse.
16	MANEJO DE GUÍAS	Información	Informa al cliente indicando todo lo concerniente a la promoción e información adicional según lo que indique el script establecido.
5		Objeciones	Responde ágilmente cualquier objeción del cliente y en caso de existir un Manual de Objeciones la maneja de manera adecuada.
8		Preguntas	Realiza de forma clara y detallada las preguntas según la guía respectiva.
5		Alternativas	Ofrece al cliente alternativas según lo que indique la respectiva guía.
7		Registra contacto	Registra efectivamente e ingresa los comentarios necesarios en los diferentes aplicativos según la campaña realizada
5	ACTITUD DE SERVICIO	Pregunta 1	Explica y transmite efectivamente la información al cliente asegurándose que él la comprenda. "¿muestra interés en ayudar al cliente con el requerimiento solicitado o detectado?"
5		Pregunta 2	¿Se muestra cordial y empático con el cliente utilizando palabras de valor agregado durante el transcurso de la gestión? *Descripción: Utiliza palabras de cortesía
5		Pregunta 3	¿Responde oportunamente las dudas e inquietudes del cliente?
6		Control del tiempo	Administra correctamente el tiempo del cliente de acuerdo a los procesos que se necesiten ejecutar. Respeta y valora el tiempo del cliente.
2	HABILIDADES A MEDIR	Tono de voz	De acuerdo a las diferentes circunstancias que se presentan en la llamada establece una relación de coherencia entre lo que se dice y la forma en que se dice. Modifica su tono de voz de acuerdo al tipo de comunicación que está manteniendo.
8		Recursividad de lenguaje	Utiliza palabras adecuadas que le permitan una fácil comprensión por parte del cliente, no utiliza jerga, vulgarismos ni tecnicismos (-----) durante la llamada. Elige cuidadosamente cada palabra y cada frase para, además de describir el servicio, presentarlo bajo el aspecto más favorable posible hacia el cliente, es decir presentándole siempre en su beneficio. Evita el uso de palabras que se repitan innecesariamente en la conversación.
2		Seguridad/No duda	Demuestra con exactitud conocimientos claros y certeros acerca de un tema específico, comunicándose de forma afirmativa hacia el cliente. Convence que lo que expresa es lo correcto. No titubea ni se traba al hablar.
6		Agilidad/Concentración	Sigue atentamente el curso de la conversación. Reacciona ágilmente a los requerimientos del cliente.
2		Vocalización	Se expresa de forma clara, que lo que diga se entienda claramente de tal manera sea fácilmente comprensible a la escucha.

BIBLIOGRAFÍA

[1] Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. (2002), *“El ABC de los Indicadores de la Productividad”*, México, (Pág. 18), [Http://www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx), última visita: 30 de Agosto de 2008.

[2] El Universo. (2007), *“Las tarjetas de crédito triplicaron su demanda”*, Ecuador, [Http://www.consorciovyp.com/noticias/noticia.asp?id=153&sc=1](http://www.consorciovyp.com/noticias/noticia.asp?id=153&sc=1), última visita: 06 de Septiembre de 2008.

[3] Diario Hoy. (2008), *“El mercado de las tarjetas se contrae en un 6%”*, Ecuador, [Http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/mercado-de-tarjetas-se-contrae-en-un-6-297477-297477.html](http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/mercado-de-tarjetas-se-contrae-en-un-6-297477-297477.html), última visita: 06 de Septiembre de 2008.

[4] Chirinos Rixe, Marco Antonio. (2008), *“Modelo de Gestión de Cartera Morosa”*, Perú, [Http://sisbib.unmsm.edu.pe/](http://sisbib.unmsm.edu.pe/), última visita: 30 de Agosto de 2008.