



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**OPTIMIZACION DE PROCESOS DE ATENCION  
A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS**

**DISEÑO DE SISTEMA PARA UNA  
ORGANIZACION**

**JUAN MANUEL BAUTISTA CASTILLO**



**MÉXICO D.F.**

**2007**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MEXICO**

---

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**OPTIMIZACION DE PROCESOS DE ATENCION  
A CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS**

**DISEÑO DE SISTEMA PARA UNA ORGANIZACIÓN  
PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**JUAN MANUEL BAUTISTA CASTILLO**

**ASESOR:**

**L.A. FLAVIO ANTONIO CARRERA GUERRERO**



**MÉXICO D.F.**

**2007**

## INDICE

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
<b>Antecedentes de la organización y problemática actual</b>	<b>3</b>
<b>Proceso de atención a peticiones y quejas</b>	<b>8</b>
<b>Diagrama de flujo del proceso</b>	<b>15</b>
<b>Captura en Base Interacción</b>	<b>16</b>
<b>Proceso de Asesoría y atención telefónica</b>	<b>19</b>
<b>Diagrama de flujo del proceso</b>	<b>22</b>
<b>Proceso de recuperación de solicitudes Interacción</b>	<b>23</b>
<b>Actividades área de recuperación de solicitudes</b>	<b>24</b>
<b>Captura en Base Recuperación</b>	<b>29</b>
<b>Recepción de Promociones a empresas</b>	<b>31</b>
<b>Diagrama de flujo del proceso</b>	<b>35</b>
<b>Fallas detectadas interacción Con Sucursales</b>	<b>36</b>
<b>Fallas Atención a quejas créditos personales (área de apoyo)</b>	<b>38</b>
<b>Fallas detectadas recuperación</b>	<b>39</b>
<b>Fallas detectadas promoción a empresas</b>	<b>40</b>
<b>Alternativas de solución</b>	<b>40</b>
<b>Interacción con Sucursales</b>	<b>41</b>
<b>Diagrama de flujo nuevo proceso</b>	<b>47</b>
<b>Recuperación</b>	<b>49</b>
<b>Promoción a empresas</b>	<b>51</b>
<b>Reportes</b>	<b>52</b>
<b>Conclusión</b>	<b>59</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>61</b>

## INTRODUCCION

En la actualidad, para toda empresa que pretenda contar con presencia dentro de un mundo cada vez más dinámico y competitivo es muy importante contar con los procesos operativos que le permitan poder ofrecer a sus clientes productos de calidad que satisfagan sus necesidades de manera integral. Para esto es necesario contar con el capital técnico, financiero y humano adecuados para poder otorgar una respuesta a todas aquellas necesidades que los clientes y el mercado les demanden.

Dentro del sector financiero, esta dinámica se ve reflejada por toda una gran gama de productos que se ofrecen a personas de todos los sectores y niveles productivos del país, en donde las similitudes son tales que lo que marca la diferencia es la calidad en el servicio otorgado a los clientes no solo al momento de la captación, sino también en lo referente a la post-venta, ya que esto es lo que hace a un cliente el optar por un producto y/o servicio; uno de los productos que han tenido un gran auge durante los últimos años son los préstamos personales que se otorgan a personas físicas, mercado muy competido debido a que este tipo de préstamos no son otorgados únicamente por instituciones bancarias, sino que también existe oferta por parte de otros organismos auxiliares de crédito como son las Sofoles y Cajas de Ahorro.

Para que esto sea posible, es necesario no solo contar con una fuerza de ventas verdaderamente capacitada la cual cuente con el mejor conocimiento del producto que ofrece ya que esto es clave para una venta exitosa, sino también es crucial que esta fuerza de ventas se encuentre debidamente respaldada por un proceso integral que le asegure el poder brindar una atención integral a sus clientes.

El presente trabajo pretende mostrar de manera detallada el funcionamiento actual de un área de soporte existente dentro de una institución financiera la cual forma parte de

toda una estructura establecida con la finalidad de lograr la mejor calidad posible en cuanto a la atención al cliente, sin embargo esta presenta algunas deficiencias operativas actuales por lo que se presenta una propuesta de mejora en cada una de las actividades desarrolladas la cual no solo permita mejorar el proceso actual sino también el mostrar la importancia y la rentabilidad real que el área representa a la dirección por lo que este es el objetivo principal, esto no limita a que el presente trabajo pueda ser adaptado para cualquier tipo de empresa la cual ofrezca a sus clientes un servicio similar.

A primera vista un área de servicio a clientes aunque sean clientes internos, no aporta mucho dinero a una empresa e incluso se puede llegar a pensar que se trata de un gasto innecesario por lo que la elección de este tema se basó precisamente en demostrar lo que esta área ya está aportando y que aún puede aportar más con el enfoque adecuado.

Con base en esto, mi inquietud como Licenciado en Administración es aportar y aplicar los conocimientos obtenidos a lo largo de el estudio de la carrera combinándolos a su vez con el ejercicio de mi experiencia profesional para la optimización y mejora de un sistema ya existente el cual desde mi punto de vista no se ha aprovechado ni dimensionado su verdadera importancia y aportación a la organización.

## **ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN Y PROBLEMÁTICA ACTUAL**

La organización es una institución de banca múltiple la cual cuenta con un arraigo de más de 120 años en México siendo actualmente el segundo banco más grande del país solo por detrás de un banco de origen español..

En el año 2001 fue adquirido por el grupo financiero más grande a nivel mundial cuyo capital es de origen norteamericano el cual cuenta con más de 300,000 empleados, presencia en los 5 continentes y en más de 100 países los cuales están divididos en 6 regiones las cuales se detallan a continuación:

- EU./ Canadá Norteamérica
- Asia Pacífico
- Europa Medio Oriente y África (EMEA)
- Japón
- Latinoamérica excepto México (LATAM)
- México

En México, se decidió por cuestiones estratégicas conservar la marca con la que se venía operando ya que esta cuenta con un arraigo importante en los clientes actuales del banco y un reconocimiento a nivel nacional e internacional por demás importante, la operación en el territorio nacional país está dividida en 9 Divisiones las cuales están distribuidas de la siguiente manera:



Estas divisiones dentro de otras funciones administran a más de 1500 sucursales a nivel nacional las cuales entre otras actividades son los centros receptores diarios de operaciones tales como:

- Depósitos/pagos
- Retiros
- Atención y recepción de quejas de clientes
- Colocación de todos los productos del banco a nivel nacional (apertura de cuentas, colocación de créditos, etc.)

Para efectos de este trabajo nos centraremos en la parte de colocación de créditos personales.

Cada sucursal cuenta con al menos 2 ejecutivos de relación encargados de la colocación y venta de los productos del banco aunque esto no es limitativo ya que dependiendo de su tamaño hay algunas que cuentan hasta con 5 ejecutivos siendo aproximadamente una fuerza de 5000 personas a nivel nacional.

Adicional a las sucursales, el banco cuenta con otra fuerza de ventas la cual es nombrada “BESE”, estos ejecutivos tienen como función principal contactar



directamente a las empresas que cuentan con el servicio de pago de nómina electrónica con la finalidad de acercar el banco a los empleados de cada una de las empresas y así lograr un mejor aprovechamiento del mercado contactando e incorporando nuevos negocios a la cartera de clientes del banco, esta fuerza de ventas está conformada por 500 personas a nivel nacional.

Tanto el personal de sucursal como los ejecutivos BESE se encuentran dentro de una línea de reporte conformada según sea el caso por:

- Gerentes de Sucursal
- Gerentes de Relación Comercial
- Subdirectores y Directores divisionales

El lograr una sinergia entre todo el personal relacionado con ventas es una tarea importante y difícil, asimismo todo este personal requiere contar con el soporte necesario en caso de dudas, quejas y seguimiento a sus solicitudes de crédito con la finalidad de que esto les permita poder proporcionar un servicio de calidad a los clientes del banco, por lo que con el propósito de integrar el soporte necesario al personal que así lo requiera se instituyó por parte del banco un centro de atención el cual cumple al día de hoy con las siguientes funciones:

- Asesoría y Respaldo (Vía Correo y telefónica)
- Capacitación
- Notificación y seguimiento con sucursales de casos los cuales presenten deficiencias en el llenado o en documentación anexa
- Recuperación de solicitudes declinadas por causas reconsiderables (se detallarán más adelante)
- Ingreso de complementos recibidos al área de dictaminación de crédito para su reproceso

Dicho centro de atención el cual lleva el nombre de “Mesa de Servicio Créditos Personales” pertenece a la Dirección de Activos de Consumo del banco la cual es encargada de administrar el diseño, desarrollo, promoción , emisión y operaciones

post-venta de productos de Créditos Personales ( Crédito de Nómina, Crédito Personal Opciones, Credichecke y los productos que se desarrollen en un futuro) que se ofrecen a través de los canales de venta así como dar seguimiento a las metas de colocación impuestas por la alta dirección del banco y de vigilar el comportamiento de la cartera vigente de los diferentes productos que se encuentran bajo su diseño y cargo.

Familia de productos a cargo de la Dirección de Activos de Consumo:

**Crédito de Nómina:** Préstamo revolvente otorgado a las personas que reciben su pago de nómina de manera electrónica mediante tarjeta de débito con pagos quincenales fijos, mediante este préstamo el cliente puede obtener al día de hoy hasta ocho meses de su sueldo o \$500,000.00

**Crédito Personal Opciones:** Préstamo no revolvente sin destino fijo el cual puede ser hasta por \$300,000.00 con pagos fijos, este préstamo es abonado directamente a una cuenta de Cheques, Maestra o Perfiles.

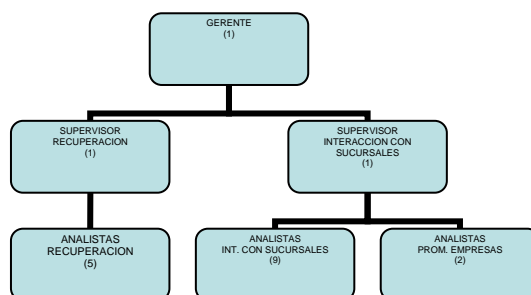
**Credichecke:** Préstamo revolvente hasta por \$150,000.00 ligado a una cuenta de Cheques, Maestra o Perfiles.

Adicional existen una serie de campañas derivadas de estos productos las cuales son vía correo directo al cliente en el cual se le hace una invitación para tomar el crédito o bien se le envía un crédito con una línea preaprobada mediante un análisis crediticio previo.

La estructura actual está conformada de la siguiente manera:

- 9 buzones divisionales de correo electrónico con su respectiva línea telefónica para la atención de ejecutivos a nivel nacional
- 1 área de atención a ejecutivos
- 1 área de recuperación de trámites
- 1 área de recepción de promociones

En total el área está conformada por 19 personas las cuales de acuerdo al organigrama del área están distribuidas así:



### **Funciones generales por puesto:**

**Gerente:** Es responsable de administrar el desempeño de todo el departamento así como de la recepción y aclaración de casos VIP, de igual manera es el enlace entre la dirección de Activos al Consumo y la Subdirección de Dictaminación de Crédito. Es el encargado de la administración y emisión de claves de empresa para promociones con tasa preferencial así como también impartir capacitaciones a las divisiones que lo requieran o bien que así lo soliciten.

**Supervisor Interacción con Sucursales:** Es responsable de administrar al personal que atiende los buzones divisionales y las líneas telefónicas así como de asegurarse de que los correos recibidos sean atendidos en un periodo no mayor a 24 horas posteriores a haber sido recibidos, también tiene a su cargo el personal encargado de la recepción de solicitudes de promoción a empresas. Es el único que cuenta con facultades en sistema para la revisión de trámites y cuentas por lo que apoya al resto del área con las consultas necesarias que se requieran.

**Analista Interacción con Sucursales:** Es responsable de la atención y asesoría de todo el personal que así lo solicite ya sea mediante correo electrónico o vía telefónica, así como de notificar a los ejecutivos responsables de las solicitudes que encuentren en proceso de recuperación.

**Supervisor de Recuperación:** Es responsable de administrar al personal encargado de recuperación de datos y documentos en solicitudes declinadas por causas

reconsiderables, revisar la calidad de documentos recuperados así como de la distribución equitativa de cargas de trabajo a los analistas a su cargo.

**Analista Recuperación:** Es responsable de contactar a los clientes vía telefónica con el propósito de recabar datos y/o documentación faltante en sus solicitudes de crédito. Adicionalmente existe una segunda área de soporte la cual depende de la subdirección de dictaminación de crédito, esta cuenta con las facultades para poder reconsiderar y autorizar las solicitudes en sistema en caso de que proceda alguna de las aclaraciones canalizadas por el área de interacción con sucursales, el área se llama “Atención a quejas Créditos Personales” quien debe dar respuesta a los correos enviados en un plazo no mayor a 7 días hábiles.

El área está conformada por un Gerente y 5 analistas y el proceso que sigue es muy similar al detallado a continuación para el área de Interacción con Sucursales, adicional funge como área de apoyo para los procesos de Dictaminación de Crédito.

## **Proceso de Atención a Peticiones y Quejas de Dictaminación de Productos de Créditos Personales.**

### **RECEPCIÓN, CLASIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN**

Ejecutivo de Sucursal: Llena y envía a dictaminación de crédito la solicitud de crédito del cliente, da seguimiento mediante sistema al status de la misma.

En caso de que la solicitud se encuentre aprobada, informa al cliente, en caso de que la solicitud haya sido declinada por alguna razón que el ejecutivo considere improcedente llama por teléfono o envía correo electrónico al buzón correspondiente a su división solicitando la aclaración del mismo.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
<p style="text-align: center;">Analista Interacción Créditos Personales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe las peticiones y Quejas de la sucursal vía mail en el Buzón departamental de acuerdo a división asignada.</li> <li>2. Clasifica los mails de acuerdo al tipo de apoyo a sucursal.</li> <li>3. Valida status en bases internas</li> <li>4. Recibe vía mail las peticiones, revisa el tipo de información que solicitan los remitentes y consulta en el expediente electrónico el estatus de las solicitudes requeridas.</li> </ol>

SÍ	ENTONCES
<p>La solicitud no se localiza</p>	<p>Responde a los remitentes involucrados que manden vía fax el acuse de recibo con sello por parte del área para validar si efectivamente ingreso a Dictaminación Se valida en bases internas, se solicita fecha de envío, datos generales del cliente y solicita acuse de recibo a sucursal, una vez reunidos los elementos necesarios, se envía correo a sucursal notificando la validación del caso. Captura correo en base de Interacción.</p>

<p>La solicitud esta autorizada</p>	<p>Informa la fecha y monto con la que fue autorizada la solicitud. Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La solicitud se encuentra en proceso dentro del tiempo de respuesta.</p>	<p>Informa que hay que validar el estatus de la solicitud después del término del plazo de respuesta por parte de Dictaminación. Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La solicitud se encuentra en proceso y ya rebasó el tiempo de respuesta</p>	<p>Se valida si el folio se encuentra en el “Reporte de Folios Bloqueados Créditos Personales”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el folio se encuentra bloqueado y puede continuar con el trámite se le informa a la fuente de la inconsistencia e indica que en cuanto el folio quede disponible se le informará del estatus vía mail. Captura correo en base de Interacción</li> <li>• Si el folio se encuentra</li> </ul>

	<p>bloqueado y <b>no</b> puede continuar con el trámite se le pide una nueva solicitud dirigida al área de Interacción con Sucursales, en un fólder color Manila con la leyenda confidencial, para dictaminarla de inmediato a su recepción. Captura correo en base de Interacción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si el folio no se encuentra bloqueado valida con Dictaminación la situación del mismo e informa a la fuente el estatus. Captura correo en base de Interacción.</li> </ul>
<p>La solicitud fue declinada por alguna causa automatizada o no reconsiderable (Ej. Mala Referencia Crediticia, Capacidad de Pago Cubierta)</p>	<p>Responde a remitentes involucrados asesorando sobre significado de causa e informando que la solicitud no puede ser reconsiderada de</p>

	<p>acuerdo a políticas de Dictaminación de Crédito. Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La solicitud fue declinada por una causa reconsiderable y se localiza dentro de las bases de recuperación</p>	<p>Se notifica y solicita a sucursal complemento requerido para poder reconsiderar la solicitud, en caso de que la declinación sea muy reciente y la solicitud aún no esté en base, se explica causa de declinación a ejecutivo y solicita posterior correo para seguimiento. Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La solicitud esta declinada por causa reconsiderable o el remitente informa que el cliente no está de acuerdo con el resultado de la Dictaminación de su solicitud.</p>	<p>Valida que la solicitud se encuentre en la base de folios para recuperación del área de recuperación Créditos Personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si la solicitud se encuentra en la base de folios para</li> </ul>

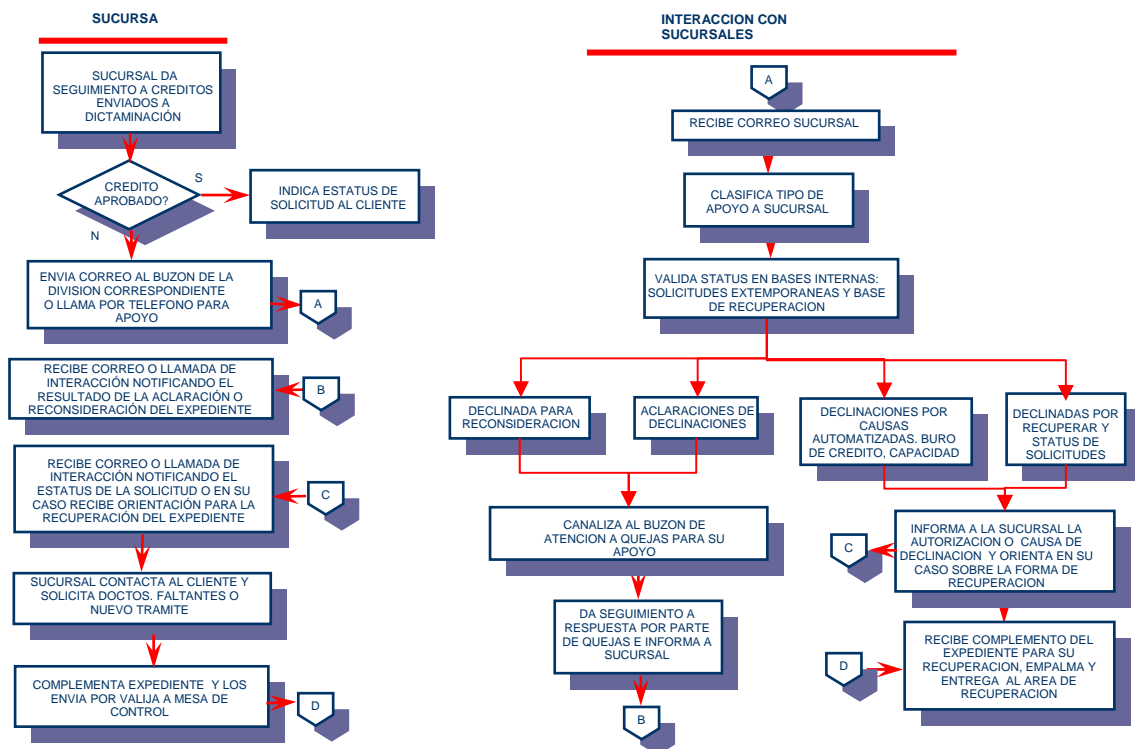


	<p>recuperación de Mesa de Servicio Créditos Personales, informa a la fuente que se encuentra en proceso de recuperación. Captura correo en base de Interacción</p> <p>Si la solicitud no se encuentra en la base de folios para recuperación del área de Recuperación Créditos Personales, informa que va a solicitar el expediente al área correspondiente, para validar la declinación y se informará a través del mismo medio el resultado. Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La información o petición que solicita no corresponde al área</p>	<p>Turna copia del mail al área correspondiente o notifica que la información o petición solicitada no corresponde al área de Interacción con Sucursales Créditos</p>

	Personales. Captura correo en base de Interacción
La sucursal quiere confirmar la recepción de algún complemento enviado por valija y/o fax	Valida recepción del documento en cuestión e informa si efectivamente se recibió o no. Captura correo en base de Interacción
La sucursal presenta una queja acerca de un cobro mal efectuado al cliente sobre su Crédito Personal	Canaliza aclaración con Gerencia de Producto solicitando la aclaración del cargo efectuado al cliente, adicional envía correo a sucursal notificando la validación del caso. Captura correo en base de Interacción
La sucursal presenta petición del cliente para reestructurar su préstamo personal debido a que ya no puede pagar	Canaliza correo con Supervisor Interacción con Sucursales, adicional envía correo a sucursal notificando la validación del caso. Captura correo en base de Interacción
La sucursal solicita cancelación de algún tramite de Créditos Personales	El analista de Interacción solicita la cancelación a Dictaminación de Crédito quien deja evidencia en telefónico dependiendo del proceso en que se encuentre

	la solicitud. Captura correo en base de Interacción
La sucursal solicita cancelación de una cuenta de Créditos Personales ya liquidada con anterioridad por el cliente pero aún activa en sistema	Canaliza correo con Gerencia de Producto solicitando cancelación de la cuenta, adicional envía correo a sucursal notificando la validación del caso. Captura correo en base de Interacción
Sucursal solicita asesoría sobre características de algún producto de la familia de Créditos Personales	Asesora sobre duda planteada. Captura correo en base de Interacción

**Diagrama de flujo de proceso:**



## CAPTURA EN BASE INTERACCION

Analista	
Interacción	1. Da seguimiento a correos enviados de casos que requieran apoyo de algún área en específico.
Créditos	
Personales	2. Captura en base de correos y llamadas atendidas.

Datos que se capturan en base interna por correo recibido y/o enviado, esta se encuentra sobre la plataforma de Access:

**Folio:** Este se captura de manera manual de acuerdo a la fecha de recepción (día, mes y año) con un consecutivo 01, 02, etc. Y la división de donde se recibió o a donde se envió el correo quedando conformada de la siguiente manera de acuerdo a la imagen anexa: 11100615NTE

**Medio:** Aquí se captura si la información fue recibida por correo electrónico o vía telefónica, la base cuenta con un combo en el cual se selecciona el medio de recepción.

**Reporte de Entrada/Salida:** Se captura si el correo fue recibido o enviado o bien si la llamada fue recibida o realizada por el analista, la base cuenta con un combo para seleccionar si el correo o llamada fueron recibidos o realizados.

**Nombre del cliente:** Se captura por separado apellido paterno, Materno y Nombre

**Fecha de Captura:** Fecha en la que se está realizando la captura del reporte

**Fecha de respuesta:** Fecha real en la que se respondió el correo

**Fecha de respuesta Final:** Fecha en la cual se concluyó con el caso

**Asunto:** Se captura la consulta o asesoría realizada, la base cuenta con un combo en el cual el analista selecciona la actividad realizada y tiene opciones tales como:

- **Asesoría:** Esta opción se utiliza cuando la llamada y/o correo recibido es acerca de una duda sobre el funcionamiento del producto, dudas el llenado de solicitudes o asesoría en general.

- **Cancelación:** Esta opción se utiliza cuando el correo recibido solicita la cancelación de un trámite en específico a petición del cliente.
- **Reconsideración:** Esta opción se utiliza cuando la causa de declinación es improcedente o bien el ejecutivo no está conforme con el dictamen de la solicitud del cliente
- **Aclaración:** Esta opción se utiliza cuando el cliente tiene cargos no reconocidos a su cuenta o bien la tasa de interés y/o el importe de las mensualidades no cuadra vs. lo pactado inicialmente.
- **Status:** Esta opción se utiliza cuando un ejecutivo no localiza un trámite en sistema o no tiene acceso a este y requiere saber el resultado de una solicitud de crédito.
- **Confirmación de documentos y/o fax:** Esta opción se utiliza cuando el correo y/o llamada recibida es para confirmar el envío de algún documento por fax para efectos de recuperación de solicitudes.
- **Otros productos:** Esta opción se utiliza cuando el correo y/o llamada recibida es sobre algún producto ajeno al área de créditos personales como por ejemplo tarjeta de crédito.
- **Correo recuperación:** Esta opción se utiliza cuando se envía un correo de notificación a las sucursales sobre solicitudes en proceso de recuperación.
- **Clientes:** Esta opción se utiliza cuando se recibe alguna llamada de un cliente

**Respuesta:** Se captura la respuesta otorgada al caso, la base cuenta con un combo en el cual el analista selecciona la actividad realizada y tiene opciones tales como:

- **Informativo/Comunicado:** Es cuando la respuesta otorgada fue meramente informativa o bien cuando se envía alguna información relevante a sucursales a manera de comunicado interno..

- **Dictaminación:** Se utiliza cuando el caso es canalizado al departamento de dictaminación para su análisis
- **Gerencia:** Se utiliza cuando se trata de alguna aclaración por cargos no reconocidos y el correo es canalizado a Gerencia de Producto para su análisis.
- **Otras áreas:** Es cuando el correo trata sobre un asunto no relacionado con el área y es canalizado al departamento que corresponda.

**Respuesta final:** Se utiliza cuando el caso se encuentra concluido al 100%

**Status:** Se utiliza para saber el estado de la petición.

**Nómina:** Se utiliza para capturar la nómina del ejecutivo que solicita algún tipo de ayuda y/o asesoría principalmente en los casos en los que la asesoría es otorgada vía telefónica.

**Sucursal:** La sucursal a donde pertenece el ejecutivo que envió el correo y/o realizó la llamada telefónica, con el número de sucursal la base automáticamente genera la siguiente información:

- División
- Dirección regional
- Mercado

**Observaciones:** Comentarios adicionales del analista sobre el caso atendido.

**Capturista:** Es el nombre de el analista que atendió el caso y realizó la captura de la información

A continuación se muestra la mascarilla de la base antes descrita:

**PROCESO ACTUAL INTERACCION CON SUCURSALES (LLAMADAS):  
ASESORIA Y ATENCION TELEFONICA**

Analista	
Interacción	1. Recibe llamada del ejecutivo solicitando apoyo.
Créditos	2. Asesora al ejecutivo de acuerdo a la duda planteada.
Personales	

SÍ	ENTONCES
La solicitud fue declinada por alguna causa automatizada (ej. Mala Referencia Crediticia, Capacidad de Pago Cubierta)	Responde asesorando sobre significado de causa e informando que la solicitud no puede ser reconsiderada de acuerdo a

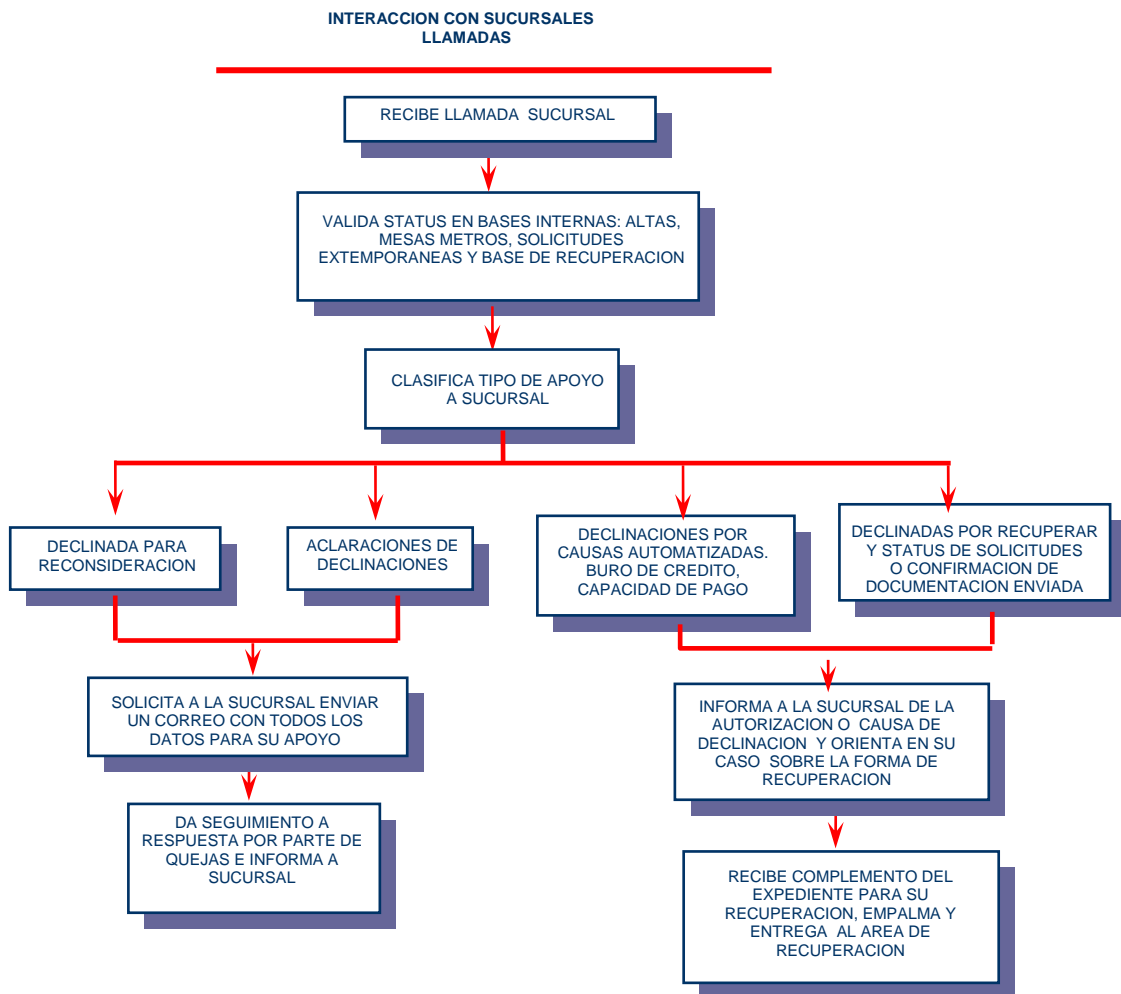
	<p>políticas de Dictaminación de crédito.</p> <p>Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La solicitud fue declinada por una causa no reconsiderable, sin embargo sucursal insiste en que se revise el caso</p>	<p>Se solicita correo con petición de sucursal para reconsiderar el caso.</p> <p>Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La solicitud no aparece en sistema</p>	<p>Se valida en bases internas, se solicita fecha de envío, datos generales del cliente, acuse de recibo y correo a sucursal. Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La solicitud fue declinada por una causa reconsiderable y se localiza dentro de las bases de recuperación</p>	<p>Se notifica y solicita a sucursal complemento requerido para poder reconsiderar la solicitud, en caso de que la declinación sea muy reciente y la sol. aún no esté en base, se explica causa de declinación a ejecutivo y solicita posterior correo para seguimiento. Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La solicitud está en proceso y dentro de tiempo de respuesta</p>	<p>Se informa y solicita a sucursal revise estatus en sistema después del término del plazo de respuesta, Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La solicitud está en proceso y ya excedió tiempo de respuesta</p>	<p>Se solicita correo a sucursal con petición de respuesta. Captura correo en base de Interacción</p>



<p>La información o petición que solicita no corresponde al área</p>	<p>En caso de conocer el dato, informa área de apoyo a ejecutivo. Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La sucursal quiere confirmar la recepción de algún complemento enviado por valija y/o fax</p>	<p>Valida recepción del documento en cuestión e informa si efectivamente se recibió o no así como también la legibilidad del documento. Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La sucursal presenta una queja acerca de un cobro mal efectuado al cliente sobre su Crédito Personal</p>	<p>Solicita correo con petición y datos necesarios para aclaración al buzón correspondiente. Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La sucursal presenta petición del cliente para reestructurar su préstamo personal debido a que ya no puede pagar</p>	<p>Solicita correo con petición y datos necesarios para reestructuración al buzón correspondiente. Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La sucursal solicita cancelación de algún tramite de Créditos Personales</p>	<p>Solicita correo con petición de cancelación al buzón correspondiente. Captura correo en base de Interacción</p>
<p>La sucursal solicita cancelación de una cuenta de Créditos Personales ya liquidada con anterioridad por el cliente pero aún activa en sistema</p>	<p>Solicita correo con petición y datos necesarios para reestructuración al buzón correspondiente. Captura correo en base de Interacción</p>

Sucursal solicita asesoría sobre características de algún producto de la Dirección de Activos de Consumo	Asesora sobre duda planteada. Captura correo en base de Interacción
Sucursal solicita asesoría sobre algún procedimiento en específico (aumento de línea de Credichecke, liberación de saldos por fallecimientos, etc.)	Asesora sobre proceso a seguir de acuerdo a caso presentado. Captura correo en base de Interacción

**Diagrama de Flujo del proceso:**



## RECUPERACION DE SOLICITUDES INTERACCION CON SUCURSALES

Analista	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Envía correo de recuperación a sucursal indicando dato y/o documento faltante en solicitud.</li> <li>2. Recibe complemento de solicitudes en recuperación vía valija y/o fax</li> <li>3. Requisita formato de acuse de recibo solicitando expediente en recuperación</li> <li>4. Valida documentos recibidos vs. Documentos solicitados</li> <li>5. Canaliza expediente al área de Recuperación Créditos Personales</li> </ol>
Interacción	
Créditos	
Personales	

<b>SÍ</b>	<b>ENTONCES</b>
El complemento recibido cumple con las características requeridas de acuerdo a papeleta en expediente	Canaliza expediente al área de Recuperación Créditos personales
El complemento recibido no cumple con las características requeridas de acuerdo a papeleta en expediente	Notifica a sucursal vía mail y/o teléfono sobre error en complemento recibido y solicita complemento correcto

**ACTIVIDADES AREA RECUPERACION DE SOLICITUDES CRÉDITOS PERSONALES**

RESPONSABLE	ACTIVIDADES
<p>Analista Recuperación Créditos Personales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe y separa las solicitudes declinadas para Recuperación Créditos Personales. (Recibe y cuantifica diariamente las solicitudes declinadas por una causa recuperable y turnada por Dictaminación para proceso de Recuperación).</li> <li>2. Saca fotocopia de solicitud contrato y formato de Recuperación de Solicitudes Créditos Personales, devuelve expedientes originales al área de dictaminación para su custodia.</li> <li>3. Relaciona y genera "Control de Solicitudes para Recuperación Créditos Personales Adela y Créditos Personal Opciones" especificando folio, causa de declinación y turna al analista de Recuperación Créditos Personales.</li> <li>4. Entrega diariamente las solicitudes para Recuperación al analista de Recuperación Créditos Personales, punteando junto con él que coincida el total de solicitudes entregadas contra la relación "Control de Solicitudes Enviadas a Recuperación Créditos Personales" en el cual se especifica el tiempo de máximo de respuesta (15 días hábiles).</li> <li>5. El analista de Recuperación Créditos Personales asigna folio de recuperación interno en papeleta de documentación faltante.</li> </ol>

<p style="text-align: center;">Analista Recuperación Créditos Personales (capturista)</p>	<p>6. Realiza remesa con relación de solicitudes recuperadas y vencidas para su entrega a Dictaminación.</p> <p>7. Captura en base nombre del analista para identificar los folios que tendrá asignados.</p> <p>8. Divide solicitudes y genera remesas en partes iguales de acuerdo al número de analistas disponibles para asignar cargas de trabajo.</p> <p>9. Entrega diariamente las remesas de solicitudes a Analista de Recuperación Créditos Personales encargado de la Recuperación de las mismas.</p> <p>10. Cambia estatus de solicitud en base de recuperación de “En Proceso “a “Recuperada” en caso de que las solicitudes hayan vencido en tiempos de recuperación cambiará estatus de “En Proceso “ a “No Recuperada” .</p>
<p style="text-align: center;">Analista Recuperación Créditos Personales (recuperador)</p>	<p>11. Realiza llamadas anotando en “ Reporte de Llamadas diarias “ y en Formato de “Recuperación de solicitudes de créditos Personales” el resultado del contacto con el cliente.</p> <p>12. Integra dato y/o documento faltante al expediente del cliente anexando “Formato de Registro Recuperación Interna Créditos Personales “ en caso de recibirlos</p> <p>13. Entrega expedientes y “ Reporte de Llamadas diarias “ a Supervisor Recuperación Créditos Personales para su revisión.</p> <p>Entrega solicitudes vencidas con 15 días, no recuperadas para su actualización en base.</p>

<b>SI</b>	<b>ENTONCES</b>
La solicitud esta en recuperación por espacios en blanco	Contacta al cliente vía telefónica, investiga y anota dato faltante en hoja de Validación “Formato de Registro Recuperación Interna Créditos Personales ” Entrega copia de solicitud con dato faltante a analista encargado para su canalización a dictaminación.
La solicitud esta en recuperación por documentación faltante (comprobante de domicilio, comprobante de ingresos)	Contacta al cliente vía telefónica solicitando el envío de la documentación faltante vía fax proporcionando: nombre, número de fax, folio de recuperación.  Anota en formato de Recuperación de Solicitudes Créditos Personales, los cometarios obtenidos en respuesta de la llamada así como ; fecha de contacto con el cliente
Se recibe fax por parte del cliente y la documentación se encuentra incorrecta o ilegible	Contacta al cliente notificando error, indica falla de manera detallada y solicita documentación nuevamente
La solicitud esta en recuperación porque se debe llenar un nuevo contrato.	Indica motivo al cliente y solicita que acuda a sucursal más cercana para llenar nuevo expediente, proporciona folio de recuperación, nombre y dirección a donde deberá ser dirigido para su seguimiento.  Anota en “Formato de Recuperación de Solicitudes Créditos Personales”, los cometarios obtenidos en respuesta de la llamada así como ; fecha de contacto con el cliente

Se realizó la verificación telefónica y no se contactó al cliente directamente	Anota en Hoja de Validación de datos Fecha de contacto y anota nombre de la persona que proporciono información.
Se intentó realizar contacto telefónico y este no fue exitoso	Anota en formato de Recuperación de Solicitudes Créditos Personales, las causas del No contacto: teléfono ocupado , no contestaron, se dejo mensaje en contestadota , ya no vive ó trabaja ahí, ya no le interesa y fecha de intento de contacto
Se recibe fax y/o valija con complemento por parte del cliente y la documentación y/o solicitud se encuentra correcta	Integra dato y/o documento faltante al expediente del cliente anexando "Formato de Registro Recuperación Interna Créditos Personales " en caso de recibirlos
El tiempo de vigencia para la recuperación del expediente ya expiró	Entrega solicitudes vencidas con 15 días, no recuperadas para su actualización en base.

Supervisor de Recuperación Créditos	<p>14. Revisa y empalma a expediente documentación y/ó datos recibidos por interacción de por parte de Ejecutivos .</p> <p>15. Genera reportes por división y envía por correo Electrónico a</p>
-------------------------------------	--

<p>Personales</p>	<p>Gerentes de División y a buzón Divisional correspondiente para su posterior notificación por parte de Interacción a cada sucursal en particular</p> <p>16. Revisa solicitudes recuperadas para validar dato y/o documento correcto.</p> <p>17. Realiza llamadas aleatorias de solicitudes recuperadas por recuperador, para validar la calidad de la llamada y el dato o documento solicitado al cliente.</p> <p>18. Elabora formato de <b>“REPORTE DE REVISIÓN”</b> y anota el resultado de la llamada.</p> <p>19. Anota información de Reporte de llamadas diarias en “Reporte Mensual de Llamadas por Analista”.</p> <p>20. Da seguimiento a correos y/o llamadas de Gerentes y Ejecutivos, de aquellos casos que están ó estuvieron en recuperación.</p> <p>21. Generar reportes gerenciales.</p>
<p>Predictamen Créditos Personales (Dictaminación de Crédito)</p>	<p>22. El analista de predictamen de recuperación Créditos Personales recibe las solicitudes con la respectiva recuperación, de acuerdo con la fecha de vencimiento</p> <p>23. Genera remesas de solicitudes con el formato “Solicitudes Disponibles Remesas Varias” y continua con la Verificación Documental como lo establece el “Procedimiento Evaluación Adela ” y el “Procedimiento Evaluación Credichecke, Crédito Personal Opciones y Crédimatico” y se monitorea dicha remesa.</p> <p>24. Entrega diariamente las remesas al área de evaluación correspondiente para su Reconsideración.</p> <p>25. Entrega semanalmente las solicitudes declinadas que no fueron</p>



	<p>recuperadas en el tiempo de respuesta, al área de Inspección Final créditos personales junto con la relación “Entrega de solicitudes declinadas Créditos Personales” y “Carta de Entrega de Solicitudes Declinadas Créditos Personales” entrega al analista de Inspección Final recabando acuse de recibo.</p>
--	---

Datos que se capturan en base interna por Solicitud recibida para recuperación, esta se encuentra sobre la plataforma de Access:

**Folio de Dictaminación:** Este comprende el folio que el departamento de dictaminación le asignó a esa solicitud en específico y es mediante el cual se le identifica en todos los sistemas internos.

**Folio de recuperación:** Este es asignado de manera consecutiva conforme la recepción del expediente, está conformado por la fecha de recepción (día, mes) con un consecutivo 01, 02, etc. Ejemplo: 010244

**Fecha de llenado de la solicitud:** Este dato es tomado directamente de la copia del expediente y se utiliza para que en caso de que se requiere algún documento este sea solicitado conforme a la fecha de llenado de la solicitud con la finalidad de contar con el documento específico que se necesita.

**Fecha de inicio de recuperación:** Fecha en la que se recibió la solicitud

**Fecha vencimiento de recuperación:** Marca el último la fecha límite que se tiene para recuperar la solicitud.

**Nombre del cliente:** Se captura de manera individual apellidos paterno, materno y nombre

**Producto:** El tipo de producto o trámite al que pertenece el expediente en recuperación.

**Causa:** Este campo se refiere al motivo por el cual la solicitud fue declinada y se divide en varios conceptos ya que hay grupos de causas de declinación del 100 hasta el 800.

**Status:** Este campo esta conformado por un combo el cual indica si la solicitud está recuperada, no recuperada o con vigencia de recuperación vencida.

**Tipo de recuperación:** Este campo esta conformado por un combo el cual indica el tipos de recuperación: datos, documentos o nueva solicitud.

**Nómina:** Se refiere al número de nómina del ejecutivo que realizó el trámite de la solicitud en sucursal.

**Sucursal:** La sucursal a donde pertenece el ejecutivo que envió el correo y/o realizó la llamada telefónica, con el número de sucursal la base genera automáticamente la siguiente información:

- División
- Dirección Regional
- Mercado

**Observaciones:** Comentarios adicionales por parte del área de dictaminación sobre el caso.

**Capturista:** El analista que realizó la captura de la información

A continuación se muestra la mascarilla de la base utilizada por el área de recuperación:

## RECEPCION DE PROMOCIONES A EMPRESA

<p>Gerente Mesa de Servicio Créditos Personales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe vía mail solicitud de claves de empresa y vía valija formatos de facultamiento de tasas por parte del área de ventas.</li> <li>2. Verifica empresas en base de catálogo 90 y asigna una clave por cada empresa solicitada.</li> <li>3. Solicita la actualización de datos en catálogo 90 al área de Soporte a Ventas</li> <li>4. Recibe confirmación de modificación de datos en catálogo 90 por parte de Soporte a Ventas</li> <li>5. Actualiza datos de claves de empresa y asigna clave de promoción de acuerdo a la tasa autorizada en formato de facultamiento de tasa antes recibido</li> </ol>
---	--

	<p>6. Notifica claves de empresa asignadas al área de ventas para su distribución al personal involucrado.</p> <p>7. De manera semanal reporta el número de solicitudes recibidas por empresa y división.</p>
--	---

<b>SÍ</b>	<b>ENTONCES</b>
La clave de empresa solicitada pertenece a una empresa que ya tuvo promoción anteriormente	Se valida que el nombre de la empresa coincida vs. El que ya se encuentra en catálogo 90 y se notifica al área de ventas como ampliación de promoción, señalando en catálogo 90 la fecha en la que se está otorgando dicha ampliación.
La clave de empresa solicitada pertenece a una empresa nueva	Se verifica las claves disponibles dentro de catálogo 90 y se asigna a la empresa en cuestión, señalando en catálogo 90 la fecha en la que se está otorgando dicha clave. Solicita la actualización de datos en catálogo 90 al área de Soporte a Ventas

Analista de promociones notifica arribo de solicitudes de una empresa que no se encuentra dentro del consolidado de promociones vigentes	Se canaliza correo al área de ventas solicitando petición de clave al área de ventas y/o aclaración correspondiente.
--	--

Nota: El catálogo 90 es la base en donde se encuentra el histórico de las empresas que cuentan o han contado con alguna promoción de tasa preferencial, es 100% modificable de acuerdo a las necesidades del área.

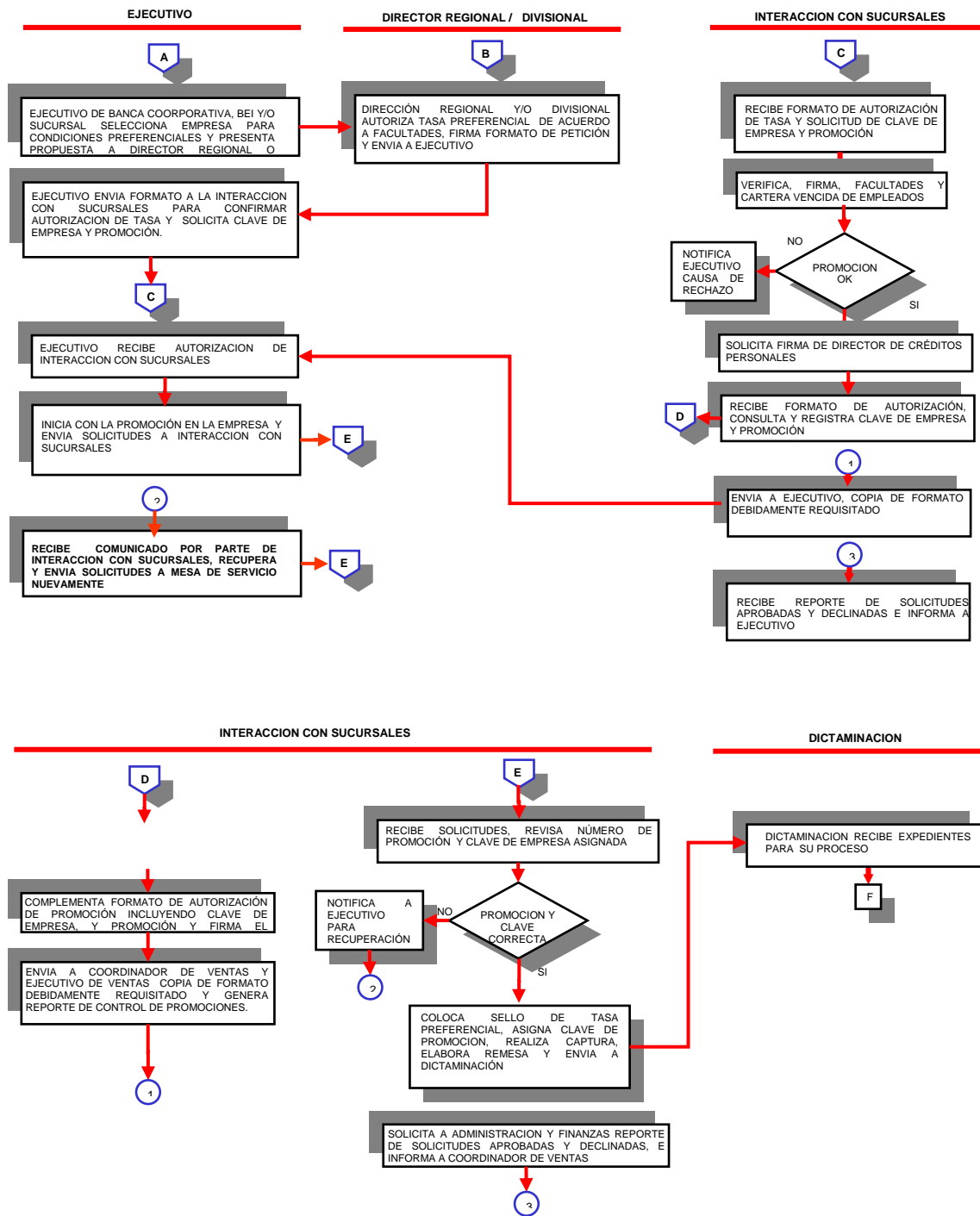
Analista de Interacción asignado a promociones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibe valija con solicitudes enviadas por ejecutivo y/o sucursal</li> <li>2. Verifica clave de empresa y datos en solicitud para asegurarse de que la promoción se encuentra vigente.</li> <li>3. Captura solicitudes dentro de base interna registrando su fecha de arribo</li> <li>4. Elabora remesa de solicitudes por empresa y entrega al departamento de dictaminación para su análisis y respuesta en sistema.</li> </ol>
--	---

<b>SÍ</b>	<b>ENTONCES</b>
La clave de empresa en solicitud se encuentra correcta y vigente	Anota clave de promoción* en la solicitud para aseguramiento de tasa. Captura solicitud en base y elabora remesa para su entrega al departamento de dictaminación.

<p>La clave de empresa está incorrecta pero la promoción en la empresa se encuentra vigente</p>	<p>Tacha clave incorrecta y anota la clave correcta en la solicitud, captura solicitud en base y elabora remesa para su entrega a dictaminación, adicional notifica al ejecutivo del error para su corrección en futuros envíos.</p>
<p>La solicitud pertenece a un empleado de una empresa la cual no cuenta con promoción.</p>	<p>Notifica al supervisor del arribo de solicitudes e ingresa solicitud como trámite normal.</p>

\* La clave de promoción está conformada por 8 dígitos los cuales son en realidad lo que asegura la tasa preferencial al trámite ya que la clave de empresa se utiliza únicamente para identificar la vigencia de la promoción, esta clave no se da a conocer a la fuerza de ventas por cuestiones de seguridad.

## Diagrama de Flujo del proceso:



## **Fallas detectadas por proceso:**

### **Interacción con Sucursales (Atención a correos y recepción de llamadas):**

- **Acceso a sistemas:** En toda el área solo existe una persona facultada para realizar consultas en los sistemas internos del banco, lo que genera cuellos de botella y deficiencias en la atención a sucursales ya que la respuesta en muchas ocasiones es empírica y va de acuerdo a los conocimientos con los que cuenta el analista.
- **Duplicidad en registro de datos:** Los analistas tienen la obligación de registrar todo correo que se reciba y se envíe por lo que por cada correo recibido este se captura 2 o hasta tres veces debido a que se registra el mail de entrada y los mail de salida (petición y respuesta), para los casos en que el mail se canaliza a algún otra área también se registra y en estas ocasiones es cuando se captura hasta 3 veces el mismo registro, esto genera una mayor inversión de tiempo por parte del analista captura de datos.
- **Duplicidad de funciones:** El proceso del área de apoyo (Atención a Quejas Créditos Personales) es prácticamente el mismo que se realiza por parte de Interacción con Sucursales por lo que en este caso Interacción funge solo como filtro y atención telefónica cara a sucursales ya que no cuenta con facultades para tomar decisiones en cuanto a reconsideraciones.
- **Saturación en línea de atención telefónica:** Solo hay un número telefónico disponible por división, lo que genera saturación al momento de que los ejecutivos de sucursal requieren comunicarse.
- **Distribución in equitativa de cargas de trabajo:** Hay divisiones que utilizan más y otras menos este canal de atención por lo que las cargas de trabajo no están distribuidas de manera uniforme, esto tiene relación directa con el nivel de colocación y metas con las que cuenta cada una de ellas, a continuación se muestra un detalle de el total de correos trabajados en el área durante el año 2006:

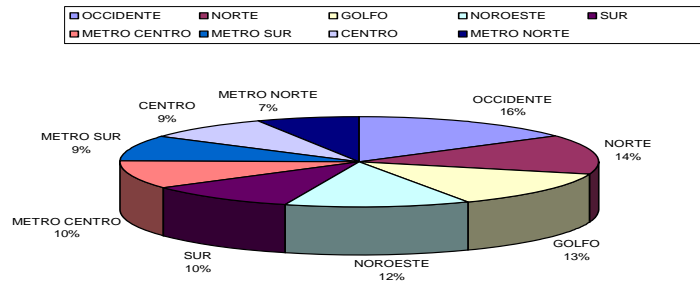


**INTERACCION CON SUCURSALES  
RESUMEN CORREOS RECIBIDOS POR DIVISION  
2006**

DIVISION	CORREOS	PROPORCION	DIF VS. RANK 1
OCCIDENTE	9540	15.27%	0
NORTE	8768	14.04%	-772
GOLFO	8204	13.13%	-1336
NOROESTE	7780	12.45%	-1760
SUR	6503	10.41%	-3037
METRO CENTRO	6311	10.10%	-3229
METRO SUR	5658	9.06%	-3882
CENTRO	5424	8.68%	-4116
METRO NORTE	4277	6.85%	-5263
<b>TOTAL</b>	<b>62465</b>	<b>100.00%</b>	<b>-2599</b>

← PROMEDIO

**ANUAL CORREOS INTERACCION**



En la gráfica podemos observar que hay una diferencia de 5263 correos entre la división con menos correos recibidos y la que más correos atiende lo cual implica que el analista asignado a la división Occidente cuente con una carga de trabajo mucho más elevada que el asignado a la división Metropolitana Norte, asimismo hay un promedio de diferencia de 2599 correos división Occidente vs. el resto de las divisiones a nivel nacional, el mismo criterio aplica para el caso de llamadas telefónicas en donde las diferencias son similares.

- **Presencia limitada cara a sucursales:** El área se encuentra muy limitada para difundir comunicados y fallas de proceso detectadas cara a sucursales.
- **Reportes:** La productividad del área se mide únicamente por el total de correos y llamadas atendidas, sin embargo no existe un termómetro que indique en términos monetarios cuanto le está aportando el área al banco, a continuación se muestra un ejemplo de cómo son contabilizados los correos y llamadas, el reporte tiene el mismo formato en ambos casos:

## REPORTE CORREOS INTERACCION SUCURSALES

FEBRERO 2007

TOTALES			
Total	Status Solicitudes	1168	23%
	Confirmacion complementos, fax	15	0%
	Otros Productos	144	3%
	Reconsideraciones dictaminación	1204	23%
	Aclaraciones	2377	46%
	Cancelación trámites	223	4%
	<b>Total</b>	<b>5131</b>	<b>100%</b>

De la base de captura se extraen el total de correos y llamadas recibidos por semana y adicionalmente se van contabilizando los totales por mes, el reporte se realiza sobre la plataforma de Excel y hay uno por cada división, a su vez se saca un total general, de esta manera se detecta la división que tiene mayores dudas y el total de correos y llamadas recibidas por mes.

El reporte a su vez se subdivide en las causas de atención, de esta manera se detecta cual es la inquietud principal de los ejecutivos en la división y el motivo más recurrente en general que se está atendiendo.

### Atención a Quejas Créditos Personales (área de apoyo):

- **Duplicidad de funciones:** Realiza prácticamente las mismas actividades que el área de Interacción con Sucursales con la única diferencia de que ellos si cuentan con facultades para realizar reconsideraciones y modificaciones al dictamen inicial de las solicitudes sistema, esto último de acuerdo a políticas internas del banco.
- **Distracción de recursos:** Al pertenecer y fungir como área de apoyo a Dictaminación de Crédito cuando se tienen cargas de trabajo elevadas el personal de esta área es tomado para dar respuesta a trámites nuevos por lo que durante ese tiempo no atienden los casos que les son turnados lo que genera atrasos en los tiempos de respuesta de las quejas hacia las sucursales.
- **Atención solo por correo:** Los analistas no cuentan con una línea telefónica abierta para la atención de dudas por lo que no se brinda el servicio de soporte por teléfono.
- **Altos tiempos de respuesta:** El tiempo límite de respuesta es de 7 días hábiles, sin embargo hay casos en los cuales el tiempo de respuesta se elevan

hasta 20 días hábiles debido a la distracción de recursos existente y antes mencionada.

### Recuperación:

- **Información poco confiable:** Se saca copia fotostática de los expedientes en recuperación, sin embargo esta copia es solamente de la carátula de la solicitud y de una papeleta de recuperación la cual se encuentra engrapada al expediente y la cual indica el documento y/o dato faltante, esto genera errores debido a que:
  - Hay casos en los cuales la papeleta no indica el total de las deficiencias encontradas en el expediente y/o el detalle de el error detectado (error de predictamen)
  - Los documentos que envía el cliente son los mismos con los que ya cuenta el expediente y estos no son correctos por alguna razón (ej. vigencia, datos), sin embargo al no contar con la documentación completa el analista los toma como válidos y la recuperación no es exitosa causando molestia en el cliente
- **Reportes:** La productividad del área se mide únicamente por el total de solicitudes recuperadas, sin embargo no existe una separación entre el número de expedientes recuperados por el área y los recuperados por Interacción, asimismo tampoco hay un seguimiento del resultado de las solicitudes ingresadas por lo que se desconoce si la recuperación fue efectiva o no, a continuación se muestra un ejemplo del reporte citado:

#### REPORTE DE RECUPERACIONES

PRODUCTO	CANTIDAD
VENTA EN CORTO	77
CREDIMATICO	0
CREDICHEQUE MA	149
OPCIONES PA	0
OPCIONES MA	118
AUTO OPCIONES	0
ADELA PROMOCION	154
ADELA MA	86
ADELA INVITADOS	25
BSMART	0
CREDICHEQUE PA	2
<b>TOTAL MES OCTUBRE 06</b>	<b>611</b>
	<b>TOTAL FINAL</b>

Este reporte contabiliza de manera general el número de solicitudes recuperadas por producto.

- **Altos tiempos de respuesta:** El tiempo límite para reconsiderar por parte de dictaminación una solicitud recuperada es de 5 días hábiles, sin embargo debido a las elevadas cargas de trabajo del área ha casos en los que la respuesta se da hasta 20 días hábiles después, esto es generado debido a que dictaminación le da prioridad a las solicitudes nuevas (primeras entradas, primeras salidas) y no tiene destinado un recurso para el dictamen de estos casos.

#### **Promoción en empresas:**

- **Canal de ingreso poco definido:** No toda las sucursales envían las solicitudes de promoción al área de Interacción con Sucursales por lo que muchas solicitudes son enviadas directamente al área de Dictaminación de Crédito lo que provoca aclaraciones debido a que las solicitudes son procesadas como trámite normal y no se les asigna tasa preferencial ya que son procesadas en el proceso masivo junto con el resto de las solicitudes recibidas.
- **Recepción de solicitudes fuera de vigencia:** La fuerza de ventas continúa enviando solicitudes fuera de vigencia.
- **Recepción de Solicitudes trámite normal:** Las sucursales revuelven trámites normales con los de promoción, provocando pérdida de tiempo al tener que realizar una separación de trámites y tener que ingresar las solicitudes por separado para su respuesta.
- **Recepción de Solicitudes de Clave de Empresa:** El trámite de alta de una clave de empresa se realiza hasta que es recibido el formato original

## ALTERNATIVAS DE SOLUCION

### Interacción con Sucursales

- **Acceso a sistemas:** Facultar al 100% de los analistas que prestan atención a las sucursales con la finalidad de dotarlos de las herramientas necesarias para que puedan desarrollar sus actividades de manera eficiente, de esta manera se optimizarían tiempos de respuesta debido a que se contaría con una respuesta precisa sobre cada caso en particular al poder realizar consultas tales como:
  - **Consulta en expediente electrónico:** Esta consulta permite revisar el registro en sistema de cada solicitud trabajada por el área de dictaminación de crédito, se encuentra el detalle exacto de la información y documentación presentada por el cliente al momento de que llenó su solicitud.
  - **Consulta de datos y movimientos de cuentas:** Esta consulta les permitirá a los analistas poder verificar datos personales de los clientes en los sistemas internos del banco así como poder verificar saldos, movimientos diarios, históricos de cuentas y tasas de interés aplicadas a los créditos, esto con la finalidad de poder analizar alguna aclaración en ese momento y poder definir si la queja del ejecutivo/cliente es procedente o no y evitar tener que enviar un correo al área de posventa y esperar su respuesta.

Las facultades otorgadas serían solo de consulta, los analistas no tendrían la facultad de reconsiderar trámites debido a que esas son funciones únicas y exclusivas del departamento de dictaminación de crédito, estas facultades podrían ser aprovechadas en los siguientes casos:

- ✓ **Status de solicitudes:** Se contaría con una respuesta inmediata sobre el estado y/o resultados del análisis realizado de las solicitudes de crédito.

- ✓ Aclaraciones: Se podría realizar un análisis inmediato a cada caso y ofrecer una respuesta en ese momento.
- ✓ Reconsideraciones: Se podría realizar un análisis más a fondo de cada caso y otorgar una respuesta mas fundamentada a las sucursales debido a que actualmente algunos correos son devueltos por los ejecutivos solicitando más detalles sobre la respuesta enviada, en caso de que la reconsideración si tenga los fundamentos para ser tomada en cuenta se solicita, de lo contrario se envía una respuesta definitiva en ese momento disminuyendo el margen de error.

Esquema actual (sin facultades):

Tipo de consulta	Primera respuesta	Respuesta Final
Status	Max. 24 horas hábiles	5 a 7 días hábiles
Aclaraciones	Max. 24 horas hábiles	5 a 7 días hábiles

Esquema nuevo (con facultades):

Tipo de consulta	Respuesta definitiva	Optimización (Días)
Status	Max. 24 horas hábiles	6 días hábiles menos
Aclaraciones	Max. 24 horas hábiles	6 días hábiles menos

Para las reconsideraciones que procedan, los tiempos de respuesta y el proceso se describirán más adelante.

- **Unificación de actividades con el área de atención a quejas:** Se propone eliminar el proceso del área de atención a quejas y unirlo a las actividades ya realizadas por Interacción con Sucursales debido a la similitud de los procesos, bajo este esquema solo se requeriría de un recurso con facultades por parte del departamento de dictaminación para las reconsideraciones que se soliciten, esto le permitirá a dictaminación reubicar la mayor parte de los recursos dedicados a esta actividad en las áreas en las que actualmente fungen solo como apoyo.

Planta actual Atención a Quejas:

1 Gerente

5 analistas

Esquema nuevo:

1 analista

Se elimina 1 gerente (sueldo \$12,000.00 mensuales) y 4 analistas (sueldo \$6,000.00 mensuales c/u) de esta actividad para su reubicación representando un ahorro económico de \$432,000.00 anuales, estos recursos podrán ser utilizados y asignados al área donde se reubique este personal, el analista restante seguirá reportando al área de dictaminación ya que es el área a la que pertenece sin embargo se propone reubicarlo físicamente en el área de Interacción con Sucursales ya que se cuenta con el espacio disponible, de igual manera este seguirá desempeñando sus funciones regulares integrándose al nuevo proceso propuesto para el área.

- **Canal único de atención a sucursales:** Derivado de la desigualdad de trabajo existente en la actualidad se propone eliminar los buzones divisionales y establecer un buzón único para la atención a los diferentes canales de venta, de esta manera se equilibraría las cargas de trabajo en el área ya que se tiene el compromiso de atender cada correo en un tiempo máximo de 24 horas.

Esquema actual:



Nuevo esquema:



Las líneas telefónicas estarán en modo de grupo, en caso de que laguna de ellas se encuentre ocupada o no la contesten por algún motivo éstas se irán enrutando a la siguiente línea que esté desocupada con la finalidad de que alguien atienda la llamada prestando siempre una atención a la persona que llame.

A continuación se enlistan algunas ventajas y desventajas de los 2 esquemas:

### Propuesta de Buzón Único Para Atención de Canales De Venta

ESQUEMA ACTUAL	ESQUEMA PROPUESTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SE BRINDA UN SERVICIO A TRAVES DE 9 BUZONES Y 1 TELEFONO</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>VENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* SE BRINDA EL SERVICIO DE MANERA PERSONALIZADA</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DESVENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CARGAS DE TRABAJO NO DISTRIBUIDAS ADECUADAMENTE</li> <li>• COMPLICACION PARA CANALES DE VENTAS PARA COMUNICARSE VIA TELEFONICA.</li> <li>• ATENCION MENOS OPORTUNA, EN BUZONES CON MAS CARGA DE TRABAJO.</li> <li>• POCA ACCESIBILIDAD POR PARTE DE FRANQUICIA PARA PODER</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BRINDAR ATENCION MEDIANTE BUZON UNICO Y 8 LINEAS</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>VENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ATENCION OPORTUNA A CANALES DE VENTAS</li> <li>• CARGAS DE TRABAJO EQUILIBRADAS</li> <li>• ADMINISTRACION DEL MAIL (PEPS)</li> <li>• MEJOR COMUNICACIÓN</li> <li>• MAS TELEFONOS DISPONIBLES, PARA CANALES DE VENTAS (11)</li> <li>• MAS TRABAJO EN EQUIPO</li> <li>• ACCESIBILIDAD PARA LANZAR COMUNICADOS POR PARTE DE</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>DESVENTAJAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SERVICIO DESPERSONALIZADO</li> </ul>

Al unificar el canal de atención, se pueden enviar comunicados a nivel nacional lo cual presenta la ventaja de poder posicionar el área a nivel nacional y difundir las fallas detectadas en la promoción así como reforzamientos a las diferentes actualizaciones a los productos de la dirección de Activos de Consumo



- **Base de Captura:** Se modificó la base de captura para optimizar el tiempo invertido por los analistas en esta actividad quedando la pantalla como a continuación se presenta:

The screenshot shows a web application window titled 'Base de datos Interaccion con Canal de Ventas - [Interaccion : Formulario]'. The main heading is 'Créditos Personales' with a sub-heading 'INTERACCION CON CANALES DE VENTA' and a date 'Viernes, 01 de Junio de 2007 10:33 a.m.'. The interface includes a menu bar with 'Archivo', 'Edición', 'Insertar', 'Registros', 'Vejtana', and '?'. Below the menu, there are several input fields and dropdown menus for data entry: 'Folio: 11860', 'Medio: Mail', 'Reporte de: Salida', 'Llamada: Ejecutivo', 'Sucursal: 255', 'Division: OCCIDENTE', 'Nomina Ejec: 3158225', and 'Ejecutivo: GUTIERREZ DE LA TORRE LUCIA'. There are also fields for 'Paterno: RAMOS', 'Materno: GALAVIZ', 'Nombre: RICARDO', and 'Producto: CPO'. The form is divided into three columns labeled '1ra Respuesta', '2da Respuesta', and '3ra Respuesta'. Each column contains fields for 'Fecha Captura', 'Asunto', 'Asesor', 'Estatus', 'Acl Dict', 'Acl Postv', and 'Otros'. The 'Estatus' field in the first column is set to 'Concluida'. At the bottom, there are buttons for 'Base PE', 'Base de Recuperacion', and 'Salir', along with a status bar showing 'Registro: 10893 de 10913' and 'Vista Formulario NUM'.

Esta base presenta las siguientes ventajas:

- ✓ Folio: A diferencia del folio manual, este se genera de manera automática al momento de crear un nuevo registro, la intención es proporcionar a los ejecutivos este número como referencia del caso para no duplicar registros y tener ubicado cada uno de los casos.
- ✓ Nómima del ejecutivo: Este dato genera de manera automática mediante un vínculo el nombre del mismo, este dato se le solicita a la persona al momento de recibir la llamada o el mail y se actualiza cada 15 días por cuestiones de rotación de personal.
- ✓ Menor número de datos a capturar: Solo se capturan datos básicos ya que se disminuyó el número de campos a capturar.
- ✓ Seguimiento: Para los casos en los que exista laguna replica por parte de los ejecutivos, se tienen tres campos destinados al seguimiento de cada caso en particular, de esta manera se tiene el registro completo de cada caso.

- ✓ Vínculos: La base cuenta con vínculos con información necesaria a fin de tener un solo medio de acceso a toda la información que se requiere para atender a las sucursales y así no tener que realizar la consulta por separado, la información vinculada es:
  - Base de Promoción a Empresas: Esto permitirá realizar consultas sobre promociones vigentes, vigencias y solicitudes recibidas.
  - Base de Recuperación: Esto permitirá realizar consultas sobre las solicitudes recibidas para recuperación.

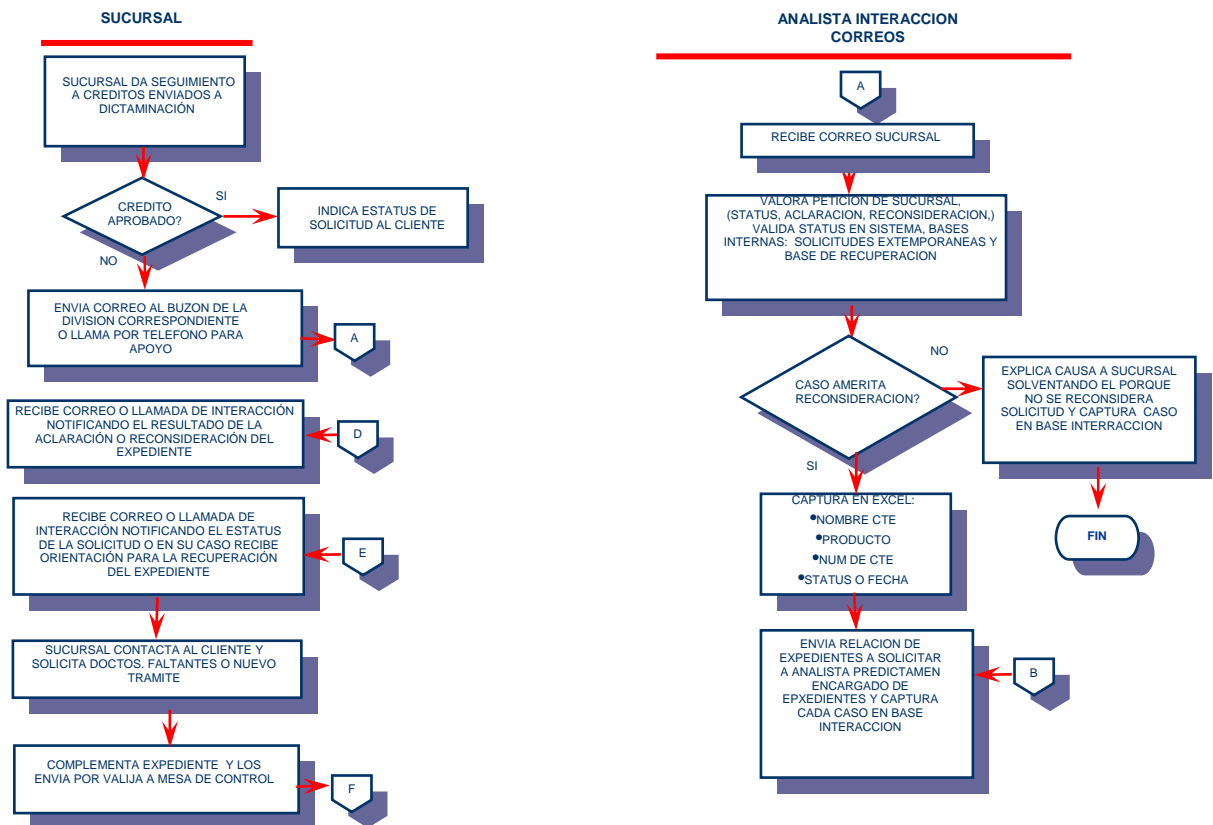
Los campos omitidos vs. la base anterior son:

- ✓ Fecha de respuesta
- ✓ Fecha de respuesta final
- ✓ Respuesta
- ✓ Respuesta final
- ✓ Dirección Regional, esta información no se muestra en la mascarilla, sin embargo si se genera para efectos de consulta
- ✓ Mercado, esta información no se muestra en la mascarilla, sin embargo si se genera para efectos de consulta
- **Reconsideraciones:** Para este proceso se utilizaría al analista de dictaminación que fue reubicado en el área de Interacción, este cumpliría las funciones de reconsiderar y cambiar de estatus no solo a las solicitudes de aclaración que se deriven del proceso de dictaminación, sino también reconsideraría las solicitudes que se encuentran en el área de recuperación y cuya recaudación de datos y/o documentos haya sido exitosa, para llevar a cabo este proceso se requerirían de 2 recursos:
  - Analista de Dictaminación con facultades
  - Analista Encargado de rastrear y localizar expedientes de crédito\*: Esta persona sería el enlace con el departamento de archivo, su función como se describió antes sería la de localizar expedientes de manera

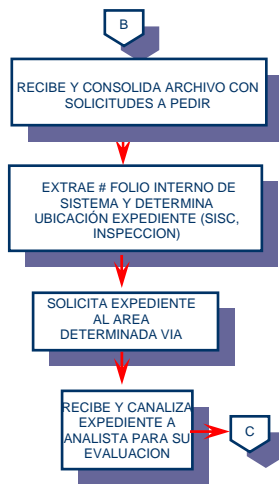
física en el archivo para su reconsideración, de igual manera sería el encargado de devolver a archivo los expedientes una vez trabajados.

\* Este analista se tomará de la plantilla actual de Interacción debido a que de acuerdo al análisis de correos atendidos descrito anteriormente, existe una diferencia de atención entre el mayor y el menor número de correos de 5263 por lo cual se estima que la atención a sucursales se puede dar perfectamente con 8 recursos y se puede utilizar el 9no. para esta actividad.

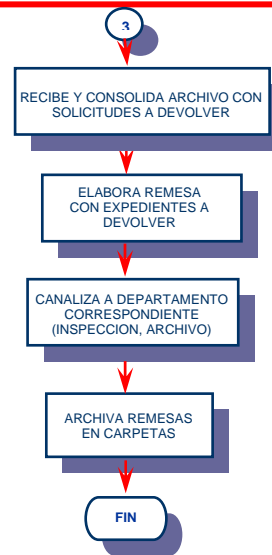
A continuación se presenta el flujo del nuevo proceso:



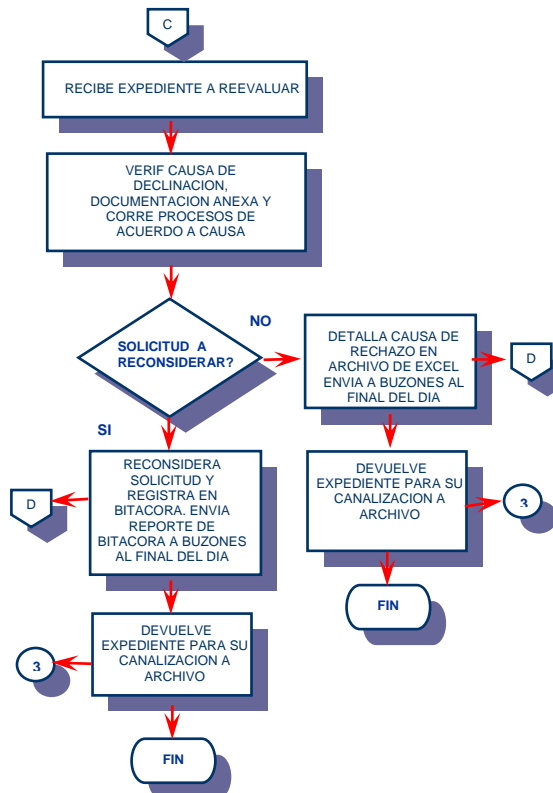
**ANALISTA PREDICTAMEN  
ENCARGADO DE**

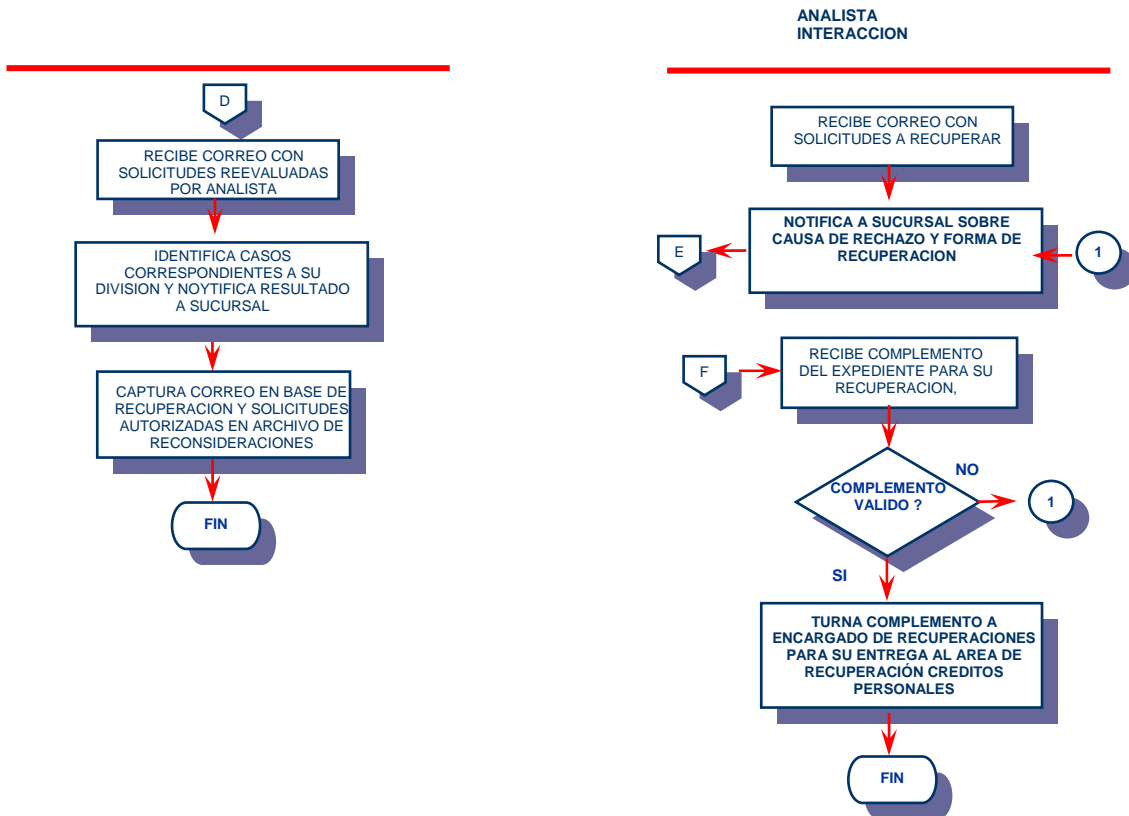


**ANALISTA PREDICTAMEN  
ENCARGADO DE**



**ANALISTA INTERACCION  
RECONSIDERACIONES**





Tiempos de respuesta:

Esquema actual:

Proceso	Primera respuesta a sucursal	Respuesta Final a Sucursal
Reconsideraciones	Max. 24 horas hábiles	Hasta 20 días hábiles

Esquema nuevo:

Proceso	Primera respuesta a sucursal	Tiempo localización expediente	Reconsideración	Respuesta Final a Sucursal
Reconsideraciones	Max. 24 horas hábiles	1 día hábil	1 día hábil	3 días hábiles

Bajo este nuevo esquema ejecutado de manera óptima se reduce drásticamente el tiempo de respuesta a sucursales, para el caso de recuperaciones el tiempo se puede reducir hasta 24 horas posteriores a que la solicitud se recuperó al 100%

**Recuperación:**

- **Recibir expedientes originales y completos por parte del área de dictaminación** y eliminar las copias fotostáticas, los expedientes estarían bajo custodia del área de recuperación durante el tiempo que se tiene definido para

lograr una recuperación (15 días naturales), esto presenta las siguientes ventajas:

- Baja de costos: Al contar con el expediente original no es necesario sacar copias fotostáticas, esto permite ahorrar tóner y hojas blancas debido a que el día de hoy se utilizan aproximadamente 2.5 cajas al mes.
- Al contar con el expediente original se puede realizar una revisión completa al mismo a fin de detectar el 100% de las fallas y lograr una recuperación más exitosa la cual tenga mayores posibilidades de ser autorizada.

Para esto es necesario realizar una actualización de normas y políticas al personal de recuperación a fin de que sus conocimientos estén 100% sintonizados con los criterios del área de dictaminación.

- **Acceso a sistemas:** Al día de hoy la recuperación se hace mediante llamadas telefónicas directo al cliente y se espera a que este mande el complemento, existe un programa dentro del banco el cual da acceso a los estados de cuenta de los clientes que cuentan con tarjetas de crédito, débito y cuentas de cheques, se solicita el acceso a este sistema para incrementar el nivel de recuperación de solicitudes declinadas por causas tales como:

- Comprobante de Domicilio
- Comprobantes de Ingreso

Este programa se utilizaría para imprimir estos comprobantes y utilizarlos para completar la documentación faltante en los casos en los que estos cumplan con los parámetros establecidos de acuerdo a políticas de crédito para ser válidos

Los controles y la captura de información no sufren cambios.

## Promoción en empresas:

- **Reforzamiento de Dirección de Envío:** Mediante comunicados institucionales dar a conocer a toda la fuerza de ventas la dirección correcta de envío de solicitudes.
- **Renovación de claves de empresa:** Enviar un correo a los responsables de cada promoción en empresas 30 días antes del vencimiento de la misma a fin de que si deciden realizar la renovación de la clave, esta sea solicitada con tiempo y no una vez que haya vencido la clave actual, esto permitirá seguir respetando la tasa preferencial a todas las solicitudes que se ingresen.
- **Subir las promociones al sistema de Dictaminación de Crédito:** Incorporar la vigencia de las campañas al sistema con la finalidad de que este reconozca la clave de empresa al momento de realizar la captura en el sistema de crédito y le asigne a la solicitud la tasa ofrecida al cliente, el reconocimiento se haría mediante el número de clave de empresa anotado en cada solicitud independientemente del canal de ingreso, este método se utiliza actualmente para las campañas de créditos preaprobados, ejemplo:

CLAVE PROMOCION	DESCRIPTIVO CORTO	DESCRIPTIVO LARGO	INICIO VIGENCIA	T	F	S	FIN VIGENCIA	+ DIAS CAPTURA	+ DIAS DICT'N	PERFIL	PLAZO	TASA
04010288	CACTEXCI	CACTEX DE MEXICO SA DE CV CI	29/05/2007	21	07	08	31/12/2007	7	9	N/A	36	28.00
04010289	MOLYMEXCI	MOLYMEX SA DE CV CI	29/05/2007	21	07	08	31/12/2007	7	9	N/A	36	28.00

- **Análisis de claves de empresa vigentes:** Se detectó la existencia de claves de promoción activas las cuales no presentan arribo de solicitudes, por lo que se requiere hacer un análisis de dichas claves con el objetivo de informar a la dirección de Activos de Consumo y a los directores de cada División de manera semanal y se proceda a corregir esta situación ya que esto significan ventas desaprovechadas, a continuación se presenta el análisis realizado:

Division	Solicitudes Recibidas	EMPRESAS	Empresas con envio de Sol.	Empresas Sin envio de Sol.	% de Utilizacion de Claves
BANCA CORPORATIVA	286	24	8	16	33%
CENTRO	1,485	206	96	110	47%
GOLFO	1,421	88	31	57	35%
METRO CENTRO	4,664	305	152	153	50%
METRO NORTE	3,251	108	36	72	33%
METRO SUR	1,211	303	81	222	27%
NOROESTE	879	180	20	160	11%
NORTE	3,119	127	59	68	46%
OCCIDENTE	4,651	367	192	175	52%
SUR	364	34	7	27	21%

<b>21,331</b>	<b>1,742</b>	<b>682</b>	<b>1,060</b>	<b>39%</b>
---------------	--------------	------------	--------------	------------

En este análisis podemos observar que ninguna de las divisiones está aprovechando este canal al 100% ya que el promedio de utilización de las claves dadas de alta por cada división es del 39%.

Para el logro del acceso a sistemas y facultades es necesario llevar a cabo:

- ❖ Firma de acuerdos de confidencialidad por parte de todos los analistas a los que se les otorgó el acceso
- ❖ Establecimiento de convenios de servicio entre las diversas áreas involucradas
  - Dirección de Activos de Consumo
  - Dirección de Dictaminación de Crédito
  - Dirección de Franquicia Comercial

De esta manera existe un compromiso firmado por todas las áreas las cuales se comprometen a cumplir lo pactado por lo que se refiere a la dirección, por lo referente al personal, el acuerdo de confidencialidad detalla compromisos y sanciones tanto laborales como de carácter legal a los que pueden ser sujetos en caso de alguna malversación de la información a la que tengan acceso.

## Reportes

- **Reporte de productividad individual:** Es necesario llevar un control de la productividad de cada analista, no solo en lo referente a la respuesta de correos y atención de llamadas, sino en la calidad de sus recuperaciones y



reconsideraciones, de esta manera se podrá verificar cuanto está aportando monetariamente cada analista al área, este reporte puede aplicar tanto para analistas de interacción como de recuperación, a continuación se muestra el diseño de este reporte:

**MESA DE SERVICIO CREDITOS PERSONALES  
INTERACCION CON SUCURSALES  
PRODUCTIVIDAD POR ANALISTA RECUPERACION Y RECONSIDERACION  
MAYO 2007**

**RECUPERACION POR ANALISTA**

ANALISTA	PRESTAMOS PERSONALES	PRESTAMO NOMINA	TOTAL	AUTORIZADAS	DECLINADAS	EFFECTIVIDAD
ANALISTA 1	19	35	54	35	19	65%
ANALISTA 2	10	34	44	25	19	57%
ANALISTA 3	5	5	10	8	2	80%
ANALISTA 4	9	12	21	17	4	81%
ANALISTA 5	6	20	26	11	15	42%
ANALISTA 6	5	11	16	7	9	44%
ANALISTA 7	10	23	33	23	10	70%
ANALISTA 8	17	36	53	39	14	74%
ANALISTA 9	14	31	45	34	11	76%
<b>TOTAL</b>	<b>95</b>	<b>207</b>	<b>302</b>	<b>199</b>	<b>103</b>	<b>66%</b>

ANALISTA	AUTORIZADO \$ PERSONALES	AUTORIZADO \$ NOMINA	P.	TOTAL \$ RECUPERADO
ANALISTA 1	\$ 638,000.00	\$ 430,500.00		\$ 1,068,500.00
ANALISTA 2	\$ 396,000.00	\$ 297,500.00		\$ 693,500.00
ANALISTA 3	\$ 435,000.00	\$ 74,000.00		\$ 509,000.00
ANALISTA 4	\$ 364,500.00	\$ 266,000.00		\$ 630,500.00
ANALISTA 5	\$ 234,000.00	\$ 280,000.00		\$ 514,000.00
ANALISTA 6	\$ 56,500.00	\$ 97,000.00		\$ 153,500.00
ANALISTA 7	\$ 238,500.00	\$ 334,000.00		\$ 572,500.00
ANALISTA 8	\$ 721,000.00	\$ 426,500.00		\$ 1,147,500.00
ANALISTA 9	\$ 559,500.00	\$ 404,000.00		\$ 963,500.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 3,643,000.00</b>	<b>\$ 2,609,500.00</b>		<b>\$ 6,252,500.00</b>

**RECONSIDERACIONES POR ANALISTA**

ANALISTA	PRESTAMOS PERSONALES	PRESTAMO NOMINA	TOTAL	PROPORCION
ANALISTA 1	1	1	2	9%
ANALISTA 2	1	0	1	5%
ANALISTA 3	3	7	10	45%
ANALISTA 4	0	0	0	0%
ANALISTA 5	1	1	2	9%
ANALISTA 6	1	5	6	27%
ANALISTA 7	1	0	1	5%
ANALISTA 8	0	0	0	0%
ANALISTA 9	0	0	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>14</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

ANALISTA	TOTAL \$ PERSONALES	P.	TOTAL \$ NOMINA	P.	TOTAL \$	PROPORCION
ANALISTA 1	\$ 109,000.00		\$ 25,000.00		\$ 134,000.00	19%
ANALISTA 2	\$ 30,000.00		\$ -		\$ 30,000.00	4%
ANALISTA 3	\$ 148,000.00		\$ 90,500.00		\$ 238,500.00	34%
ANALISTA 4	\$ -		\$ -		\$ -	0%
ANALISTA 5	\$ 22,000.00		\$ 30,000.00		\$ 52,000.00	7%
ANALISTA 6	\$ 150,000.00		\$ 75,500.00		\$ 225,500.00	32%
ANALISTA 7	\$ 30,000.00		\$ -		\$ 30,000.00	4%
ANALISTA 8	\$ -		\$ -		\$ -	0%
ANALISTA 9	\$ -		\$ -		\$ -	0%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 489,000.00</b>		<b>\$ 221,000.00</b>		<b>\$ 710,000.00</b>	<b>100%</b>

**PRODUCTIVIDAD GLOBAL INTERACCION POR PRODUCTO**

PRODUCTO	RECUPERACION	RECONSIDERACION	TOTAL
P. NOMINA	207	14	221
PERSONALES	95	8	103
<b>TOTAL</b>	<b>302</b>	<b>22</b>	<b>324</b>

PRODUCTO	RECUPERACION \$	RECONSIDERACION \$	TOTAL \$
P. NOMINA	\$ 2,609,500.00	\$ 221,000.00	\$ 2,830,500.00
PERSONALES	\$ 3,643,000.00	\$ 489,000.00	\$ 4,132,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 6,252,500.00</b>	<b>\$ 710,000.00</b>	<b>\$ 6,962,500.00</b>

**PRODUCTIVIDAD GLOBAL POR ANALISTA**

ANALISTA	TOTAL PERSONALES	TOTAL PRESTAMO NOMINA	TOTAL GLOBAL	PROPORCION
ANALISTA 1	\$ 747,000.00	\$ 455,500.00	\$ 1,202,500.00	17%
ANALISTA 2	\$ 426,000.00	\$ 297,500.00	\$ 723,500.00	10%
ANALISTA 3	\$ 583,000.00	\$ 164,500.00	\$ 747,500.00	11%
ANALISTA 4	\$ 364,500.00	\$ 266,000.00	\$ 630,500.00	9%
ANALISTA 5	\$ 256,000.00	\$ 310,000.00	\$ 566,000.00	8%
ANALISTA 6	\$ 206,500.00	\$ 172,500.00	\$ 379,000.00	5%
ANALISTA 7	\$ 268,500.00	\$ 334,000.00	\$ 602,500.00	9%
ANALISTA 8	\$ 721,000.00	\$ 426,500.00	\$ 1,147,500.00	16%
ANALISTA 9	\$ 559,500.00	\$ 404,000.00	\$ 963,500.00	14%
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 4,132,000.00</b>	<b>\$ 2,830,500.00</b>	<b>\$ 6,962,500.00</b>	<b>100%</b>

Este reporte presenta 3 vistas:

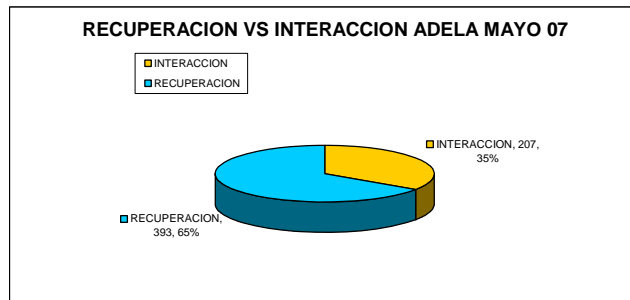
- ✓ **Recuperación por analista (aplica para analistas de interacción y recuperación):** Muestra el total de solicitudes recuperadas por cada analista por producto así como el número de trámites autorizados y declinados determinando así la efectividad de las solicitudes recuperadas; a su vez también presenta el monto de crédito otorgado tanto por producto como por el total de las solicitudes autorizadas.
- ✓ **Reconsideración por analista (aplica solo para personal de Interacción):** Muestra el total de solicitudes reconsideradas por cada analista por producto así como el número de trámites autorizados determinando por analista el porcentaje de aportación de cada uno vs. el total de solicitudes reconsideradas; a su vez también presenta el monto de crédito otorgado tanto por producto como por el total de las solicitudes autorizadas.
- ✓ **Productividad global del área:** Muestra total de solicitudes reconsideradas y recuperadas por producto así como el monto total de crédito recuperado.
- **Monitoreo mensual:** Realizar un monitoreo mensual de solicitudes recuperadas con la finalidad de detectar de manera global:
  - Total de solicitudes recuperadas
  - Tiempo promedio de respuesta
  - Monto estimado de recuperación
  - Monto real recuperado
  - Diferencia estimado vs. real
  - Promedio de crédito por solicitud recuperada
  - Solicitudes autorizadas, declinadas, en proceso y aún sin reconsiderar
  - Áreas de Oportunidad: Declinaciones por causas imputables a una mala recuperación por lo que es necesario retroalimentar al personal para disminuir este tipo de causas

- o Participación en recuperación: Cuanto recuperó el área de Interacción y cuanto la de recuperación con la finalidad de tener identificado al 100% la productividad de cada área

El reporte queda de la siguiente manera:

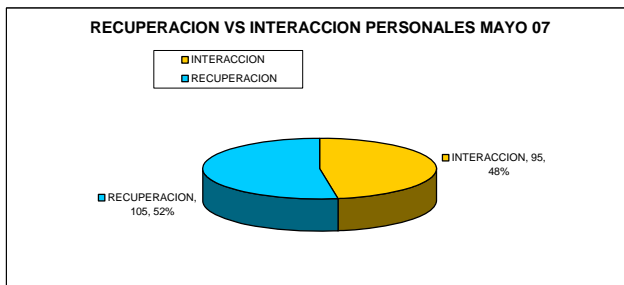
#### RECUPERACIONES ADELA MAYO 2007

	INTERACCION	RECUPERACION	TOTAL	PART INTERACCION	PART RECUPERACION
SOLICITUDES RECUPERADAS:	207	393	600	35%	66%
MONTO ESTIMADO DE RECUPERACION:	\$ 4,482,800.00	\$ 7,055,800.00	\$ 11,538,600.00	39%	61%
MONTO RECUPERADO (\$):	\$ 2,609,500.00	\$ 4,081,500.00	\$ 6,691,000.00	39%	61%
DIFERENCIA ESTIMADO VS RECUPERADO:	\$ 1,873,300.00	\$ 2,974,300.00	\$ 4,847,600.00	39%	61%
PROMEDIO POR SOLICITUD RECUPERADA:	\$ 21,656.04	\$ 17,953.69	\$ 19,231.00	38%	62%



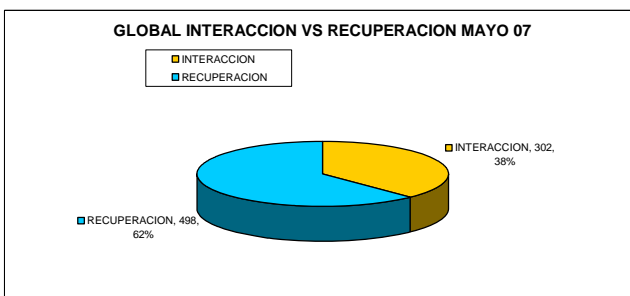
#### RECUPERACIONES PERSONALES MAYO 2007

	INTERACCION	RECUPERACION	TOTAL	PART INTERACCION	PART RECUPERACION
TOTAL SOLICITUDES RECUPERADAS:	95	105	200	48%	53%
MONTO ESTIMADO DE RECUPERACION:	\$ 8,283,500.00	\$ 8,897,399.00	\$ 17,180,899.00	48%	52%
MONTO RECUPERADO (\$):	\$ 3,643,000.00	\$ 3,313,500.00	\$ 6,956,500.00	52%	48%
DIFERENCIA ESTIMADO VS RECUPERADO:	\$ 4,640,500.00	\$ 5,583,899.00	\$ 10,224,399.00	45%	55%
PROMEDIO POR SOLICITUD RECUPERADA:	\$ 38,347.37	\$ 31,557.14	\$ 34,782.50	48%	52%



#### GLOBAL MAYO 2007

	INTERACCION	RECUPERACION	TOTAL	PART INTERACCION	PART RECUPERACION
TOTAL SOLICITUDES RECUPERADAS:	302	498	800	38%	62%
MONTO ESTIMADO DE RECUPERACION:	\$ 12,766,300.00	\$ 15,953,199.00	\$ 28,719,499.00	44%	56%
MONTO RECUPERADO (\$):	\$ 6,252,500.00	\$ 7,395,000.00	\$ 13,647,500.00	46%	54%
DIFERENCIA ESTIMADO VS RECUPERADO:	\$ 6,513,800.00	\$ 8,558,199.00	\$ 15,071,999.00	43%	57%
PROMEDIO POR SOLICITUD RECUPERADA:	\$ 20,703.64	\$ 14,849.40	\$ 17,059.38	43%	57%



Este reporte presenta 3 vistas:

- ✓ Producto Adela
- ✓ Créditos Personales
- ✓ Global de las 2 áreas

La información que podemos observar es:

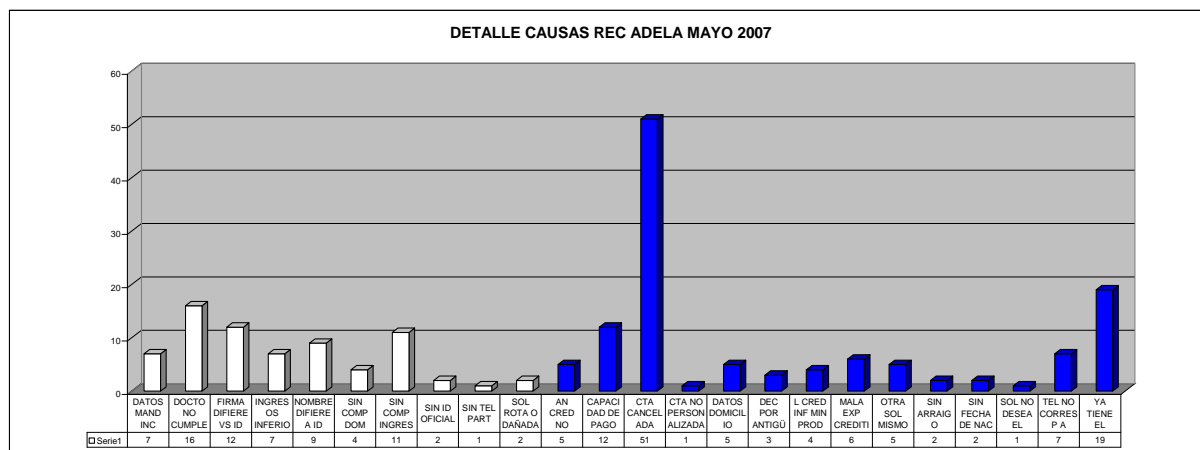
- ✓ Número de solicitudes recuperadas por Interacción con Sucursales por producto
- ✓ Número de solicitudes recaudadas por el área de Recuperación por producto
- ✓ Total de solicitudes recuperadas
- ✓ Monto estimado de recuperación
- ✓ Monto real recuperado
- ✓ Diferencia estimado vs. recuperado (área de oportunidad)
- ✓ Promedio de crédito por solicitud recuperada
- ✓ Porcentaje de participación de cada área

Toda esta información está segmentada por cada una de las áreas

Adicionalmente este monitoreo puede mostrar el detalle de las causas de declinación de las solicitudes recuperadas, lo que permite identificar las áreas de oportunidad de manera interna a fin de mejorar la labor realizada por el área, el reporte queda de la siguiente manera:

DECLINACIONES		
DATOS MAND INC	7	3.61%
DOCTO NO CUMPLE POL	16	8.25%
FIRMA DIFIERE VS ID	12	6.19%
INGRESOS INFERIORES	7	3.61%
NOMBRE DIFIERE A ID	9	4.64%
SIN COMP DOM	4	2.06%
SIN COMP INGRESOS	11	5.67%
SIN ID OFICIAL	2	1.03%
SIN TEL PART	1	0.52%
SOL ROTA O DAÑADA	2	1.03%
AN CRED NO SATISF	5	2.58%
CAPACIDAD DE PAGO	12	6.19%
CTA CANCELADA	51	26.29%
CTA NO PERSONALIZADA	1	0.52%
DATOS DOMICILIO DESACT	5	2.58%
DEC POR ANTIGÜEDAD	3	1.55%
L CRED INF MIN PROD	4	2.06%
MALA EXP CREDITICIA	6	3.09%
OTRA SOL MISMO TRAMITE	5	2.58%
SIN ARRAIGO LABORAL	2	1.03%
SIN FECHA DE NAC O RFC	2	1.03%
SOL NO DESEA EL PRODUCTO	1	0.52%
TEL NO CORRESP A PART	7	3.61%
YA TIENE EL PROD	19	9.79%
<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

DECLINACIONES		
CAUSAS RECONSIDERABLES	71	36.60%
DICTAMINACION	123	63.40%
<b>TOTAL</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>



Las barras blancas muestran el área de oportunidad ya que son causas de declinación imputables a una mala recuperación, las barras oscuras son causas de declinación imputables al análisis crediticio realizado al cliente y la razón por la que no es sujeto de crédito.

Ventajas del Monitoreo:

- ✓ Permite tener identificada perfectamente la productividad del área en general.
- ✓ Permite segmentar la aportación de cada uno de los sectores que conforman la Mesa de Servicio
- ✓ Permite identificar la productividad de cada miembro del área en particular
- ✓ Muestra la aportación real traducida a pesos (\$) del área a la Dirección
- ✓ Identifica los errores que se están teniendo en el quehacer diario y permite dar seguimiento a fallas específicas.

## CONCLUSION

Todo proceso establecido en una organización es 100% perfectible por lo que solo es necesario darse el tiempo de analizar un poco el como se están haciendo las cosas actualmente y estar abierto a encontrar las áreas de oportunidad necesarias que nos permitan mejorar lo que existe actualmente.

Nuestro trabajo como administradores y miembros de una organización es aportar todo nuestro empeño, experiencia y conocimientos a la mejora continua de lo ya existente ya que hay ocasiones en las que solo hacemos las cosas de manera automática porque así han sido desde que entramos a la empresa, este principio aplica no solo desde el punto de vista corporativo sino personal debido a que siempre podemos mejorar lo que hacemos, solo hace falta la disposición necesaria para hacerlo.

El área de Interacción con Sucursales cuenta con un potencial muy grande el cual no se ha sabido explotar al 100%, asimismo su importancia no había sido mostrada ni valorada, el presente estudio demuestra su rentabilidad de manera por demás clara., un problema de la institución es que se trata de una empresa muy grande la cual resulta muy difícil de mover ya que la información tarda mucho en llegar a las personas adecuadas por diferentes circunstancias por lo que la comunicación es esencial no solo para esta sino para todas las organizaciones, de igual manera, al estar involucradas tantas personas y tantas áreas es muy difícil ponerse de acuerdo, por lo que el liderazgo toma un rol determinante al momento de la toma de decisiones la cual no debe ser de manera unilateral sino pensadas en el bien de todos los involucrados.

La experiencia obtenida en la realización de este trabajo fue de verdad enriquecedora tanto para mí como para la organización, ya que pude demostrar y revertir la idea de que el área solo representaba un gasto para la dirección y de que no se estaba obteniendo un beneficio real de la misma lo cual no era ni es así, por el contrario, las medidas y el análisis realizado redundarán en un beneficio económico para la

organización ya que se están optimizando los recursos humanos y técnicos utilizados así como también se encaminó al área hacia un mejor rendimiento y aportación, este proyecto me permitió no solo cumplir con un requisito de titulación, sino que me benefició profesionalmente al poder combinar y demostrar los conocimientos obtenidos en la escuela a través de la experiencia para la definición de estrategias y mejora de procesos establecidos ya que a pesar de ser una organización tan grande, esta área no tenía desarrollado ningún tipo de manual y los controles que se llevaban eran demasiado simples, así como también se pudo mostrar lo que toda organización con fines de lucro persigue y tiene como meta principal: el beneficio económico, el cual es palpable de acuerdo a las evidencias mostradas espero que el presente trabajo pueda aportar algo favorable a todo el que tenga la oportunidad de leerlo en un futuro y que no solo sea un libro más que ocupe un lugar en un estante de alguna biblioteca.



## **BIBLIOGRAFIA BASICA**

- **Manual de Inducción a la Organización (Intranet)**
- **Manual de Crédito Activos de Consumo (Intranet)**
- **Normatividad Institucional (Intranet)**