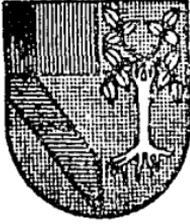


308902



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

8
2o,

DESARROLLO DE UN MODELO DE SIMULACION COMO
COMPLEMENTO DE LA CAPACITACION EN UNA EMPRESA
DE SERVICIOS RELACIONADOS CON VIAJES.

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL SEMINARIO DE
INVESTIGACION PRESENTA COMO:

T E S I S

ROBERTO ANTONIO ESCOBAR ALDECO

Para optar por el título de :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

a 10 de Julio de 1993



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 está 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.

INDICE

	Pag.
INTRODUCCION.....	I
CAPITULO I.	
Antecedentes de la organización.	
1.1 La Empresa.....	1
1.2 La Estructura de la Compañía.....	16
1.3 El Departamento Objetivo.....	26
1.4 Destinatario : Analista de Servicio a Clientes.....	31
CAPITULO II.	
Antecedentes de la Capacitación.	
2.1 Conceptualización.....	37
2.2 Fundamento Legal.....	43
2.3 Capacitación en Servicio a Clientes.....	50
CAPITULO III.	
El Modelo Actual.	
3.1 El Modelo de Capacitación Actual.....	55
3.2 Evaluación de Resultados.....	65
CAPITULO IV.	
Simulación Como Medio de Capacitación.	
4.1 La Simulación.....	67

4.2 El Modelo de Capacitación Basado en la Simulación.....	68
--	----

CAPITULO V.

Simulación Aplicada a la Capacitación.

5.1 El Sistema Utilizado.....	72
5.2 Software.....	74
5.3 Hardware y Equipo Adicional requerido.....	75
5.4 Estructura.....	76

CAPITULO VI.

El Modelo de Simulación Aplicado.

6.1 Casos Utilizados.....	85
---------------------------	----

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	165
-------------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA.....	172
-------------------	-----

INDICE DE LAMINAS:

	Pag.
1. EL MUNDO DE AMERICAN EXPRESS.....	12
2. AMERICAN EXPRESS TRAVEL RELATED SERVICES.....	13
3. VICEPRESIDENCIAS AMERICAN EXPRESS MEXICO.....	18
4. VICEPRESIDENCIA VIAJES.....	19
5. FINANZAS Y PLANEACION.....	20
6. SISTEMAS Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	21
7. OPERACIONES DE TARJETAS.....	22
8. RECURSOS HUMANOS.....	23
9. SERVICIOS DE CALIDAD TOTAL.....	24
10. SERVICIOS ADMINISTRATIVOS.....	25
11. DIRECCION DE OPERACIONES.....	29
12. ORGANIZACION DEL TELEPHONE SERVICE CENTER...	30
13. MODELO DE CAPACITACION ACTUAL DE T.S.C.....	64
14. MODELO DE CAPACITACION PROPUESTO DE T.S.C...	70

I N T R O D U C C I O N

El momento histórico por el que en estos momentos cruza nuestro país, lo coloca en una posición muy difícil por varios factores; principalmente la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, creador de múltiples oportunidades y de múltiples amenazas para las empresas y para la sociedad mexicana.

Creador de oportunidades al presentar campo propicio para el establecimiento de nuevas inversiones, industrias, y fuentes de empleo en nuestro país.

Creador de amenazas en la medida de que la mayor parte de las empresas mexicanas, por multitud de factores, no están en condiciones de competir libremente con empresas estadounidenses o canadienses, lo cual provocará una selección natural de empresas en donde las más aptas permanecerán y las menos desaparecerán.

Es en ese ciclo de creación, permanencia y desaparición de empresas donde la calidad de productos y servicios prestados, representa un factor de suma importancia.

Producir Calidad involucra muchas variables en un gran círculo cuyo fin y principio es el Hombre mismo, en dos diferentes facetas: el Hombre Consumidor de bienes o servicios

y el Hombre Proveedor de bienes o servicios.

El Hombre Consumidor de bienes o servicios es en la actualidad y principalmente en los Estados Unidos de America y en Canadá muy conciente de la Calidad que deben de cumplir los bienes o servicios de los que dispone, por lo que la exige.

El Hombre Proveedor de bienes o servicios, en el caso de México, no siempre es conciente de la Calidad que debe de imprimir a los bienes o servicios que produce.

Es aquí hacia donde gran parte de los esfuerzos que se dediquen a la permanencia de las empresas mexicanas se deben de dirigir, para disminuir las amenazas de frente a los mercados estadounidense y canadiense.

Ya sea que se haga disminuir el nivel de calidad esperada por los consumidores, lo cual es imposible; o bien que se incremente el nivel de conciencia de la calidad producida por los proveedores, lo cual es mas viable.

Dentro de las empresas incrementar la conciencia de la calidad a producir, unicamente se puede lograr de dos formas, o se busca que personas sumamente concientes de la Calidad formen parte de una empresa desde sus inicios, o se desarrolla a aquellas que ya formen parte de la empresa y

que no son muy concientes de la Calidad a crear.

Desarrollar a las personas dentro de las empresas para concientizarlas tiene dos efectos, a mediano y a largo plazo; a mediano plazo la propia organización contará con personal debidamente concientizado y productivo, garantizando la permanencia de la empresa; a largo plazo, la sociedad mexicana como un todo estará formada por personas concientes y productivas garantizando la permanencia de la empresa y el Bien Común de la Sociedad.

La concientización en la calidad y el desarrollo de las personas se debe de perseguir por medio de la capacitación, entrenamiento y educación superior de las mismas.

Es en este último punto en donde el presente trabajo tiene su origen:

Demostrar que un programa de entrenamiento en un área de servicio a clientes perteneciente a una empresa considerada como excelente en su desempeño y que incluso ha sido ganadora del "Premio Nacional de Calidad en Servicios 1991", puede aún ser mejorado.

Para lo cual se presenta un marco de referencia teórico y descriptivo de la empresa, el departamento de servicio a clientes, el analista de servicio a clientes y la función de

capacitación.

Además de que se presenta la mejora propuesta en la forma de un sistema de simulación análogo como medio complementario a la capacitación y que no constituye en si mismo un modelo único e independiente.

Sirva pues este trabajo, como fuente de inspiración para que en las empresas mexicanas exploren y adapten nuevos y mejores métodos de capacitación y desarrollo del personal que forma parte de las empresas y de la sociedad.

1. Antecedentes de la Organización.

1.1. La Empresa.

La empresa en la que se va a desarrollar el sistema de capacitación propuesto es American Express Company de México, de la que sus inicios se remontan a hace más de cien años en 1841, en Buffalo N.Y., una próspera ciudad situada a orillas de la frontera con Canadá. Su nueva y creciente prosperidad fue el resultado de su ubicación, ya que era un canal para el movimiento del comercio y de la gente entre los estados del Este y el territorio Noroeste.

Una innovación muy necesaria fue traída por Henry Wells, quien tuvo la visión de darse cuenta que el crecimiento de los negocios en la ciudad estaba obstaculizado por la falta de un servicio que se encargara de llevar bienes, valores y remesas bancarias rápidamente y de manera segura entre Buffalo y otras ciudades. El Sr. Wells convenció a algunos hombres de negocios en confiar sus embarques en efectivo y papel comercial a su servicio. Su primer viaje fue de Albany a Buffalo, llevando consigo un morral lleno de oro, plata y valores, viaje que le tomó 4 días. Tiempo después se establece como un servicio regular de transporte de bienes entre las ciudades de Albany, Nueva York y Buffalo.

El nuevo negocio prosperó. Wells posteriormente compitió

con el Gobierno de los Estados Unidos. En 1845 la tarifa de correos entre Nueva York y Buffalo era de 25 centavos por carta. Wells se dio cuenta de que podría obtener ganancias otorgando el mismo servicio con una modica tarifa de 6 centavos por carta. Después de que sucedió esto el gobierno reclamó reduciendo sus precios a sólo 3 centavos.

Este tipo de servicio ya existía desde un año antes pero en 1850 varias compañías se fusionaron dando origen a The American Express Co. a la cabeza de la cual se encontraba como presidente el mismo Sr. Wells. Para 1852 el Sr. Wells y el vicepresidente Sr. William Fargo fundan por separado la Wells Fargo Co. con el objeto de aprovechar el tremendo negocio de express del ramo del oro y también en el giro de transporte de bienes ; ampliando operaciones hasta California.

Otro de los fundadores de American Express Co., John Butterfield, instituyó una empresa adicional : The Overland Mail with The Pony Express, que fue parte importante dentro de la historia americana.

La American Express Company se fue convirtiendo rápidamente en la principal operacion express de la nación. Se había desarrollado un negocio extenso en el manejo de embarques de moneda y oro para los bancos.

Cuando estallo la guerra civil en 1861, la American Ex-

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

press Co. puso a disposicion del Gobierno de los Estados Unidos sus servicios para el transporte de provisiones vitales para el ejercito. Por toda esta actividad, alrededor de 1862 ya existian 890 oficinas y agencias de la compania.

Para el año 1866, la American Express Co. se enfrento con su competidor en Nueva York - Merchants Union Express Co.- La competencia resultante se soluciono en 1868 cuando ambas companias surgieron para convertirse en The American Merchants Union Express Company.

Por la avanzada edad del Sr. Wells, en 1868 William G. Fargo tomó la direccion de la reorganizada compania, y la ayudó a crecer hasta su muerte en 1881.

El hombre que sustituyó a William Fargo fué James Congdell (J.C.) Fargo, hermano de su predecesor.

Fargo fue notablemente innovador. En respuesta a la introducción de los giros postales, instruyo a un empleado, Marcellus Berry con el objeto de desarrollar un instrumento mas seguro y útil con un valor que no podia elevarse, el Giro American Express que se introdujo en 1882.

En 1891, Fargo encontro dificultad con la molesta carta de credito, por lo que le solicito al Sr. Berry que ideara algo que fuera tan seguro como una carta de credito, pero mas

TECIS CON
FALLA DE ORIGEN

fácil de usar. El resultado fue los Traveler Cheques American Express, con su sistema de identificación de firma y contra-firma.

En los años 1880's, el comercio de Europa se fue expandiendo rápidamente. La American Express Co. tuvo que reorganizar y ampliar sus negocios de fletes transatlánticos de manera significativa. La primera compañía de embarque de American Express en Europa se abrió en París en el año 1895 y dentro de los 3 años subsiguientes, ya existía una cadena de oficinas en operación en los puertos de las principales ciudades de Inglaterra, Francia y Alemania. Su propósito era el asegurar el manejo de fletes de la frontera oeste. Estas oficinas se convertirían en agencias de ventas para rutas europeas por ferrocarril y por barco para la zona transatlántica del oeste.

En 1909 la compañía ya proporcionaba tarifas e itinerarios europeos a los clientes de American Express Traveler Cheques y otros más.

Con esto se originan sin pensarlo las tres divisiones de negocios actuales. En 1915 se formalizó su introducción al negocio de los viajes, a través del establecimiento de un Departamento de Viajes en New York.

En 1904 se comenzó a conducir transacciones bancarias al

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

extranjero para los clientes de la compañía.

Para 1914 el Sr. Fargo se retira de la compañía despues de 71 años en el negocio. Al estallar la Primera Guerra Mundial (agosto 1914), habian 150,000 americanos desamparados, quienes únicamente deseaban estar a salvo en casa. Las oficinas de American Express abastecieron a esta gente con dinero efectivo aún trayendo Travelers Cheques American Express o alguna marca competitiva; la compañía asimismo, podía proporcionarles el pasaje de regreso a su casa.

El lugar de J.C. Fargo fue ocupado por George C. Taylor, quien expandió las operaciones de remesas extranjeras y los servicios del departamento de viajes. Esta oportuna acción junto con las diversificaciones previas, confirmaron ser invaluable cuando el Gobierno de Estados Unidos, en respuesta a la emergencia durante la guerra, tomó posesión de los ferrocarriles de la nación y canceló sus contratos express. El gobierno nacionalizó la industria express y en julio de 1918 consolidó todas las compañías en una sola entidad, La American Railway Express Company Inc., nombrando al Sr. Taylor presidente de la misma, además de continuar con su cargo de presidente de la American Express Co. Pero, en 1923 muere repentinamente.

El establecimiento de un servicio express por parte del Gobierno, despojó a American Express Co. de la actividad por

la cuál había sido fundada. Quedaban aun los Giros, Travelers Cheques, Remesas Extranjeras e intercambio internacional, Viajes, una pequeña operación de banco en el extranjero y el negocio de fletes internacional. Por lo que American Express se integra al negocio de la banca internacional.

A principios de 1919 se estableció una subsidiaria, la American Express Company Incorporated, para facilitar la expansión y diversificación internacional. Entre otros propósitos tuvo el asegurar una fuerte posición para el banco extranjero en el Lejano Oriente. En 1968 esta subsidiaria fue renombrada American Express Banking Corporation.

A la muerte de George Taylor, se eligió a Frederick P. Small como presidente, quien instituyó una Oficina de Inspección, la cual protege el papel financiero de American Express, así como a la gente que lo utiliza mundialmente. Actualmente la Oficina de Inspección trabaja conjuntamente con cuerpos de investigación como la Interpol, Scotland Yard, Police Nationale y The Royal Canadian Mounted Police, con el objeto de evitar el uso fraudulento de los instrumentos financieros de la compañía.

American Express encontró los años 20's prósperos y activos. Logró el máximo uso de su posición al proveer los únicos servicios financieros disponibles en algunas ciudades durante la peor etapa de la Gran Depresión.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Durante los años 30's, las operaciones de American Express Co. continuaron estables. En 1939, al estallar la Segunda Guerra Mundial, la compañía estaba lista para sacar a los americanos de Europa con relativa comodidad y rápidamente efectuar los planes de contingencia que ayudarían a operar de manera más efectiva durante la guerra.

Estudios previos condujeron a la compañía a prever una disminución en las operaciones de viaje por la época tan difícil que se estaba viviendo. Las ventas de los Traveler Cheques se incrementaban, ya que tanto los militares como los civiles encontraban en ellos la forma más efectiva y segura de traer consigo su dinero.

Ralph T. Reed fue nombrado presidente de la compañía en 1944, y en esa época el flete internacional volvió a su curso normal. Se introdujeron viajes recreativos para los soldados y se iniciaron las operaciones bancarias para miembros de las fuerzas armadas en el extranjero.

Durante los años 50's, la compañía creció de manera considerable y asesoró cuidadosamente su posición en todas las áreas de sus negocios: viajes, servicios financieros, así como la banca internacional. La introducción de la Tarjeta American Express a finales de 1958 fue una extensión lógica de estos servicios. La tarjeta ganó aceptación inmediata; en un período de tres meses ya era utilizada por 500,000 tarjetaha-

bientes y elevó su prestigio y uso hasta alcanzar su actual posición como la tarjeta líder en viajes y esparcimiento con millones de tarjetahabientes en todo el mundo.

Actualmente el Grupo Bancario Internacional American Express proporciona servicios bancarios fuera de los Estados Unidos a través de sus sucursales y oficinas de representación en 25 países, así como a través de 2,000 relaciones bancarias. Sus actividades más importantes incluyen la importación y exportación y el financiamiento de capital de trabajo, financiamiento corporativo y de proyecto, intercambio internacional y servicios de operaciones.

La División Tarjetas expandió sus servicios mundialmente e introdujo nuevos ofrecimientos para amoldarse a la amplia variedad de intereses de una nueva generación de viajeros. El número y variedad de excursiones a precios moderados a Europa y a otros lugares, se incremento enormemente. Se introdujeron importantes programas de viajes para negocios en el extranjero.

En 1966 se inauguró un nuevo servicio con la adquisición de W.H. Morton & Co., una importante compañía suscriptora de bonos del gobierno y de la corporación. Actualmente la División W.H. Morton & Co. está activa, proporcionando fondos para el financiamiento de proyectos públicos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Probablemente la decisión más importante en la ampliación de la base de utilidad de la compañía, fue la adquisición de la Fireman's Fund American Insurance Company, en 1968. La Fireman's Fund, es una gran organización que cuenta con 7 compañías las cuales proveen todo tipo de forma de seguros personales y comerciales, así como seguro personal con cobertura en toda la nación. Actualmente la Fireman's Fund es el séptimo de los grupos más grandes de seguros y el quinto entre las compañías de acciones y valores. Desafortunadamente, debido a problemas financieros que atravesó la compañía, se tuvo que vender la Fireman's Fund en 1986.

También otra de las adquisiciones de American Express fue la compañía American Express Publishing Corporation, en 1968. Esta compañía produce la revista llamada Travel & Leisure, líder en la rama de viajes y actividades en tiempo libre, así como la revista Food & Wine.

En ese mismo año, 1968, Howard L. Clark fue nombrado Presidente del Consejo de Administración de American Express Company.

Los crecientes requerimientos monetarios para proyectos industriales y de recursos naturales a gran escala originó el establecimiento de subsidiarias comerciales bancarias a finales de 1973. La más grande, Amex Bank Limited, opera fuera de Estados Unidos con oficinas centrales en Londres.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La American Express Middle East Development Company, con oficinas centrales en Beirut, ha sido representante o co-representante de préstamos sindicales en el Medio Oriente desde 1974.

El espectacular crecimiento de American Express Company durante su reciente historia no hubiese sido posible sin sus amplios sistemas de computación, principalmente en Tarieta, Banca Internacional, Traveler Cheques y actividades de la corporación. Desde su primer programa de computación en 1961, su procesamiento electrónico de datos se ha extendido a tal grado que las principales operaciones ahora están localizadas en varias partes de los Estados Unidos, Canada, Mexico, Gran Bretaña y el continente Europeo.

En 1975, las oficinas de New York se consolidaron en un edificio nuevo de 40 pisos, El American Express Plaza. Después de 100 años de permanencia en Broadway 65, la compañía se preparaba para el cambio que correspondería a su 125 aniversario.

En 1978, se nombra al Sr. James D. Robinson III como Presidente del Consejo de Administración de American Express Company, a la edad de 45 años, siendo el primer Presidente del Consejo más joven en la historia de American Express.

Shearson Lehman Hutton (S.L.H.) y American Express se fu-

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

sionaron en 1981. SLH es una compañía de servicios financieros, que posee 3 millones de acciones en Estados Unidos, a través de una red de 12 mil consultores.

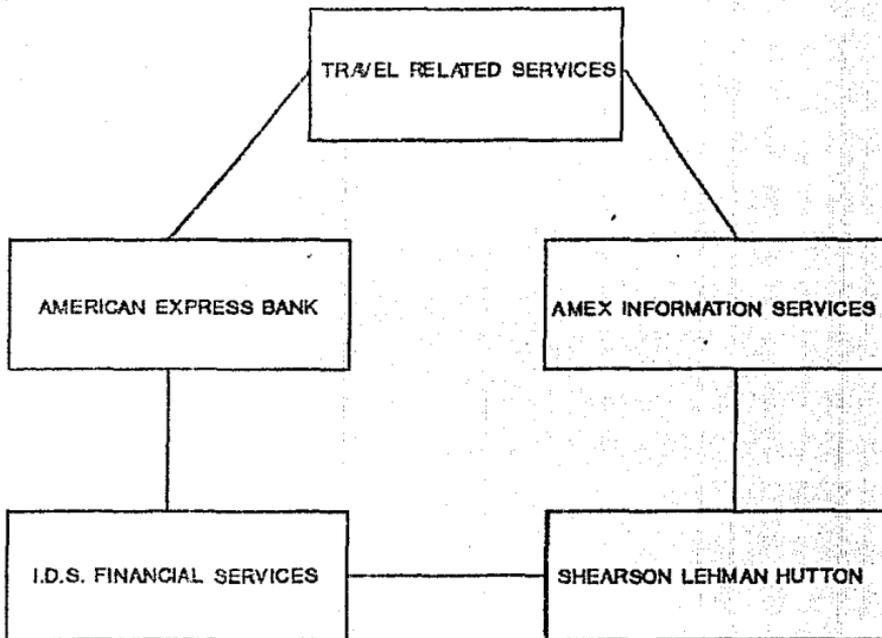
En 1983 se crea American Express Travel Related Services Company, fusionando a tres divisiones, Tarjetas, Viajes y Cheques de Viajero.

IDS Servicios Financieros (IDS) fue adquirida por American Express en 1984 y actualmente es líder entre las diversas empresas de planeación financiera de Estados Unidos, y cuenta con aproximadamente 6 mil consultores financieros.

American Express Information Services Corporation (ISC), es una empresa líder en el área de procesamiento de datos y servicios de comunicación y funciona a través de una intensa variedad de industrias ISC, también opera uno de los servicios más grandes de América y posee el procesador de estados de cuenta y transacciones de tarjetas de crédito más grande del mundo.

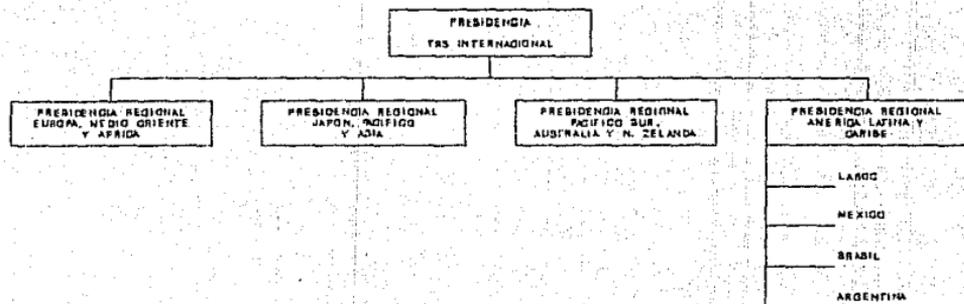
Las oficinas corporativas se encuentran en New York, en un desarrollo llamado World Financial Center, en el cual trabajan empleados de todas las unidades que conforman American Express además de 700 empleados que trabajan exclusivamente para las oficinas corporativas.

AMEX WORLDWIDE



LAMINA 1

T.R.S. INTERNACIONAL



LAMINA 2

En México la compañía se establece desde 1852 en el puerto de Acapulco con una pequeña oficina de la Wells Fargo proporcionando servicios turísticos a pasajeros en ruta San Francisco-Panamá. Y hasta 1880 se abre la oficina de la Wells Fargo en el centro de la ciudad de México.

En 1958 al igual que en Estados Unidos se lanza al mercado la Tarjeta American Express y diez años más tarde se cambia la razón social de Wells Fargo Mexicana por American Express Company (México) S.A.; para 1981 se agregan las siglas de C.V. a su razón social y por factores externos en el año de 1981 es suspendido el uso internacional de las tarjetas American Express expedidas en México siendo autorizada a lanzar al mercado en 1983 la tarjeta " The Gold Card " con validez internacional.

Debido a las mejoras económicas en el país a partir del mes de Octubre de 1990 la tarjeta American Express vuelve a tener validez internacional.

La misión de American Express consiste desde sus inicios en ofrecer a sus clientes seguridad en sus servicios y generar confiabilidad a través de la excelencia en el servicio en empresas relacionadas con viajes, aseguradoras, banca internacional, comunicaciones y entretenimiento. Dirigiéndose a personas que planean sus viajes ya sea de negocios o de placer y desean estar protegidas contra pérdidas por robo.

fraude o de valores personales. Siendo sinónimo de solidez y con cobertura casi mundial.

De una pequeña compañía transportadora de valores y fondos, American Express company se ha convertido en una corporación multinacional, con diversos negocios e intereses que comparten una misma meta: SERVICIO. Lo que da a este servicio una calidad especial puede describirse en tres palabras: "Estilo American Express". Actitud personal que se ve en todas las relaciones con el cliente.

1.2 La Estructura de la Compañía.

La estructura de esta compañía esta totalmente dividida en áreas operativas y funcionales:

American Express Co.

+ Viajes

- * Servicios a Empresas.
- * Mercadotecnia y Red de Oficinas.
- * Servicios de Viajes Hacia Mexico.
- * Servicios de Viajes Hacia el Extranjero.

+ Finanzas y Planeación.

- * Presupuestos y Planeacion.
- * Tesorería.
- * Contraloría.
- * Sistemas Financieros.

+ Sistemas y Procesamiento de Datos.

- * Operaciones de Procesamiento de Datos.
- * Automatización.
- * Soporte a Usuarios.

+ Operaciones de Tarjetas.

- * Operaciones.
 - > Operaciones.
 - > Servicios de Crédito.
 - > Autorizaciones y Cuentas Nuevas.
- * Mercadotecnia y Ventas.
 - > Relaciones Públicas.

- > Adquisición de Tarjetahabientes.
- > Ventas a Establecimientos.
- > Servicios de Mercadotecnia.
- > Mercadotecnia de Servicios Financieros.

+ Recursos Humanos.

* Planeación.

* Operaciones.

+ Calidad Total.

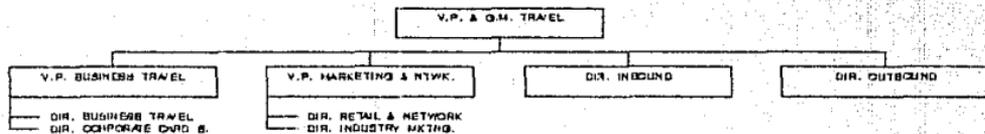
+ Servicios Administrativos.

AMERICAN EXPRESS CO. MEXICO
SMIP / MIF'S ORGANIZATIONAL CHART

SR. V.P. & G.M.
T.R.S.

- V.P. & G.M. TRAVEL
- V.P. FINANCE & PLANN.
- V.P. SYSTEMS & D.P.
- V.P. CARD OPERATIONS
- V.P. HUMAN RESOURCES
- DIR. TOTAL QUALITY S.
- DIR. ADMINISTRATIVE S.

V.P. & G.M. TRAVEL



LAMINA 4

V.P. FINANCE & PLANNING

V.P. FINANCE & PLANN.



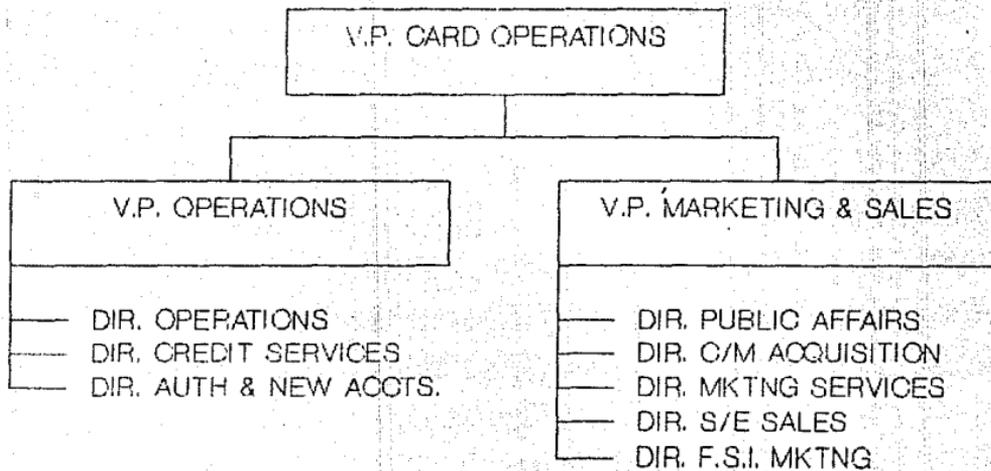
LAMINA 6

V.P. SYSTEMS & DATA PROCESS

V.P. SYSTEMS & D.P.

- DIR. B.S.D. & P.C.S.
- DIR. D.P. OPERATIONS
- DIR. TRANS & TRAV AUT

V.P. CARD OPERATIONS



V.P. HUMAN RESOURCES

V.P. HUMAN RESOURCES

— DIR. H.R. PLANNING

— DIR. H.R. OPERATIONS

DIR. TOTAL QUALITY SERVICES

DIR. TOTAL QUALITY S.

DIR. ADMINISTRATIVE SERVICES

DIR. ADMINISTRATIVE S.

1.3 El Departamento Objetivo : Servicio a Clientes.

El departamento en el cual se va a implementar el modelo de capacitación basado en la simulación es el departamento de servicio a clientes y específicamente en el área del Centro de Servicio Telefónico (Telephone Service Center o T.S.C.).

El Área de T.S.C. forma parte de la división tarjetas de American Express TRS Inc. dentro de la vicepresidencia de operaciones, la cual a su vez es dividida en direcciones cada una con varias gerencias.

Específicamente T.S.C. depende de un gerente responsable de las Áreas de Recepción (atención personal a los clientes) y de T.S.C. (atención via telefonica) quien a la vez que el gerente de servicio a clientes y establecimientos reporta directamente al director de servicio a clientes y establecimientos.

La función del T.S.C. es principalmente dar a los más de trecientos mil tarjetahabientes y a los más de cincuenta mil establecimientos que en México utilizan y aceptan la tarjeta American Express como medio de pago; un servicio excepcional y una imagen de seguridad característica de toda la compañía en cualquier tipo de aclaración generada por la complejidad de las operaciones realizadas con un instrumento de servicio

tan popular como lo es cualquier tarjeta de crédito o de servicio.

Entendiéndose como buen servicio, el satisfacer las necesidades del cliente en sus propios terminos y segun sus propias expectativas a priori (independientes de la experiencia) acerca del servicio que se le va a proporcionar.

"Los clientes valoran los atributos de calidad de servicio de diferentes maneras, de acuerdo con sus expectativas. En parte por toda la publicidad que American Express ha hecho, los tarjetahabientes esperan mejor respuesta y atención de American Express que la que esperarían de, por ejemplo, Visa. Si un cliente extravía las dos tarjetas, American Express la reemplaza en dos días mientras que Visa lo hace en tres, el cliente puede catalogar como inferior al servicio proporcionado por American Express y alabar el "superior" servicio prestado por Visa. Desde un punto de vista técnico, el servicio de AMEX fue superior; de acuerdo con la experiencia y expectativas del cliente, fue de segunda categoría." (1)

El T.S.C. en cuestión de personal esta integrado por :

2 Supervisores

4 Analistas Senior

50 Analistas de Servicio a Clientes

Distribuidos en varios turnos según la distribución del número de llamadas que se reciben diariamente en un horario de 9 am a 9 pm los 365 días del año.

DIR. OPERATIONS

DIR. OPERATIONS

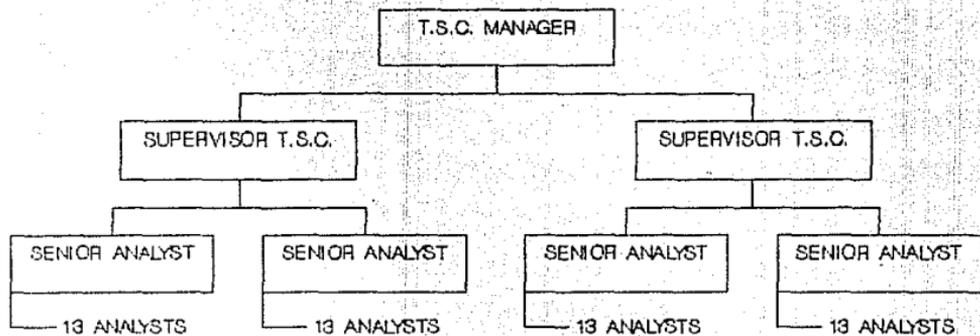
MNGR. CUSTOMER SERVS.

SUP. S/E SERVICES
SUP. C/M SERVICES

MNGR. TSC & RCPTN.

SUP. T.S.C.
SUP. T.S.C. CORPORATE
SUP. RECEPTION

T.S.C ORGANIZATION CHART



1.4 Destinatario : Analista de Servicio a Clientes.

La responsabilidad principal de un analista de servicio a clientes de T.S.C. o de recepción es establecida en el manual de organización como:

"Solucionar por vía personal y/o telefónica los problemas de los clientes con respecto a sus estados de cuenta. Y proporcionar información sobre cualquier pregunta relacionada a Travel Related Services (TRS) de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la empresa." (2)

Este deber general conlleva la consecución sistemática de varios deberes específicos y por supuesto tener el conocimiento suficiente para llevarlos a cabo, esos deberes son :

- Aclarar y/o resolver las dudas y los distintos tipos de problemas generados por un estado de cuenta, tales como: Aclaraciones de pago, errores en la facturación, investigación de establecimientos nacionales e internacionales, aclaraciones de aerolínea, ajustes y mantenimiento al archivo maestro.

- Elaboración del reporte diario del analista.

- Archivar y purgar la documentación en los expedientes del archivo de servicio a clientes.

- Transferir llamadas a otras unidades según sea el ca-

so.

- Tramitación de reembolsos de saldos acreedores.

Los requisitos de conocimientos que debe de poseer el analista de servicio a clientes son los siguientes dada la naturaleza de su labor :

- Conocimiento detallado de toda la información que aparece en las microfichas y terminales de computadora.
- Conocimiento detallado de los flujos de trabajo procesados en el departamento.
- Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa.
- Conocimiento del idioma inglés y es deseable tener conocimientos de algún otro idioma.
- Estudios a nivel preparatoria.

Así mismo el representante debe desarrollar determinadas habilidades inherentes a la labor que debe de realizar, es el punto principal al que la capacitación debe de concentrarse.

Entre las habilidades que deben desarrollar los representantes de mercadeo, según Jeffrey Pope, están las siguientes:

- + Saber escuchar; es especialmente importante, pues el telefono no permite ver el lenguaje corporal ni otras formas

de comunicación no verbales. Algunas de las claves concretas para aprender a escuchar mejor al trabajar como representante de mercadeo o de servicio telefonico son:

Hablar lo necesario

Pensar como un cliente

Preguntar

Concentrarse

Escuchar las ideas, no las palabras

No discutir, ni mental ni verbalmente

Usar interjecciones

+ Saber preguntar; es la clave para cualquier tipo de venta o de servicio. Pero esta no es una habilidad intuitiva, y la mayoría de los vendedores o representantes nuevos deben adquirirla, conociendo y utilizando los dos tipos de preguntas: cerradas o abiertas.

+ Las cualidades de la voz y la fonación se intensifican y se tornan más importantes a través del teléfono. Por lo tanto los representantes novatos necesitan adiestramiento en aspectos básico como rapidez del habla y tono de la voz. Esta es el área de mayor diferencia respecto a las ventas o servicios en persona. Algunas de las habilidades y actitudes importantes para proyectar la voz y la forma de hablar del representante son:

Sinceridad - Demostrar interés por el cliente.

Cordialidad - Simpatía transmitida al cliente.

Receptividad - Conversación con el Cliente, con pleno intercambio de ideas y de información.

Confianza - Transmisión de seguridad al cliente de las capacidades del analista.

Cortesía - Es la base de la imagen que el cliente se va a llevar del analista, el departamento y la compañía.

Rapidez del habla - Es necesario adaptarse a la rapidez del habla del interlocutor y su capacidad de comprensión.

Modulación - Correcta adaptación de los tonos y rapidez del habla con el fin de soportar la idea que se esta transmitiendo. (3)

Otro punto importante en el que continúa Pope, es el ámbito de las actitudes de los representantes; La actitud y la perspectiva son componentes vitales del éxito, la productividad y la satisfacción en el trabajo. Los representantes que tienen una buena actitud serán más eficientes, disfrutarán más su trabajo y se sentirán más satisfechos. Eso se refleja en una menor rotación del personal, lo cual también beneficia al patron.

Estos son algunos de los ingredientes de la actitud que pueden incorporarse en un programa de capacitación:

1. Ayudar a los capacitados a comprender la función del telemarketing.

2. Tratarlos como profesionales.
3. Llevar cuenta de resultados y logros.
4. Proporcionar retroalimentación.
5. Tratar de mantener una atmósfera positiva y un ambiente de entusiasmo en las oficinas de telemarketing.
6. Tratar de manejar positivamente los problemas y las dificultades. (4)

De preferencia, el representante debe de tener; por lo tanto, las siguientes características:

- Carácter dirigido al servicio.
- Asistencia y Puntualidad.
- Capacidad de memoria.
- Tenacidad y Constancia.
- Deseos de superación.
- Pulcritud.

Referencias Bibliográficas del Capítulo I:

- (1) Cfr. Total Customer Service, The Ultimate Weapon;
William H. Davidow & Bro Uttal; Harper Perennial;
Estados Unidos 1990; pp. 195.
- (2) Manual de Organización de American Express 1990.
- (3) Cfr. Telemercadeo, la Comercialización Mediante el Teléfono; Jeffrey Pope; Editorial Norma, Desarrollo Gerencial, Colombia 1986; pp. 175, 178.
- (4) Cfr. Ibidem. pp. 178, 180.

2. Antecedentes de la Capacitación.

2.1 Conceptualización.

"En la paz prepararse para la guerra, en la guerra prepararse para la paz." (1)

Estas palabras fueron escritas por Sun Tzu en China hace más de dos mil quinientos años en el libro "El Arte de la Guerra" y siguen siendo de gran vigencia en la actualidad, simplemente significa estar siempre preparado para reaccionar a cualquier contingencia que obstruya la consecución de un fin. La importancia de esa preparación se consolida cuando el mismo Sun Tzu afirma:

" Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no necesitas temer el resultado de cien batallas. Si te conoces pero no conoces al enemigo, por cada victoria obtenida, también sufrirás una derrota. Si no conoces ni al enemigo, ni te conoces a ti mismo, sucumbirás en cada batalla." (2)

Esta frase pone de manifiesto la necesidad del conocimiento de la situación que se enfrenta, pero Sun Tzu va más allá y señala incluso la importancia de no cometer errores:

"El - refiriéndose al líder vencedor - gana sus batallas no cometiendo errores. No cometer errores es lo que es-

tablece la certeza de la victoria, significa conquistar a un enemigo que ya está vencido." (3)

En conclusión entonces la victoria la da el conocimiento superior no sólo de las propias fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, sino también las del contrario.

Por lo tanto es claro el papel del conocimiento a fondo de una situación o actividad en un contexto competitivo de una empresa moderna.

Ese conocimiento debe de ser impartido a todas las personas integrantes de la empresa u organización de acuerdo al nivel operativo o administrativo en el que se localicen dentro del organigrama o estructura de la empresa.

Tradicionalmente se clasifican tres categorías de enseñanza de conocimientos (Adiestramiento, Capacitación y Desarrollo), como lo menciona el Licenciado Alfonso Siliceo, citando al Maestro Isaac Guzmán Valdivia :

"El adiestramiento se entiende como la habilidad o destreza adquirida, por regla general en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el adiestramiento se imparte a los empleados de menor categoría y a los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

La capacitación tiene un significado más amplio. Incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante.

El desarrollo tiene mayor amplitud aun. Significa el progreso integral del hombre y, consiguientemente, abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en la organización de las empresas." (4)

En el caso de una empresa de servicios de viajes y financieros el tipo de enseñanza requerida es la capacitación, acerca de lo que el Licenciado Siliceo complementa :

"La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador." (5)

"La capacitación es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de

los colaboradores." (6)

Se vuelve al punto de estar preparados para responder a posibles contingencias de una manera adecuada.

Otro punto de vista más moderno acerca del desarrollo del personal, pero que en gran parte se basa en la capacitación del mismo.

"Si las personas son un recurso, ellas pueden y deben ser desarrolladas y refinadas para incrementar su valor último; ese proceso sin fin, incluye entrenamiento formal en sus tareas, experiencia guiada, supervisión efectiva, revisión de desempeño, y soporte organizacional." (7)

Más aún :

"La necesidad moderna de mayor habilidad significa que se está premiando en mayor medida a la educación en el mercado de trabajo. Es necesario más educación y entrenamiento para evitar un exceso de personal poco desarrollado y escasez de gente desarrollada." (8)

Lamentablemente no siempre es posible contratar a las personas con mejor educación y se vuelve necesario desarrollar a las que ya se tienen o contratar a las que tengan una mayor potencialidad. Para lo primero, se debe diseñar un programa con el cual se puedan llevar a esas personas los cono-

cimientos necesarios para el desempeño de sus tareas.

Los antecedentes necesarios para elaborar un programa son:

Descripción de actividades

Número de candidatos

Características de los candidatos (9)

Propiamente al programa de capacitación debe de considerarse diversas etapas de elaboración :

Objetivos, redacción y análisis

Estructura del contenido

Evaluación

Preparación de actividades

Selección de técnicas y materiales didácticos

Elaboración de documentos del instructor

Elaboración de materiales didácticos (10)

Aún hecha la programación de capacitación es necesario considerar las posibles necesidades a futuro, aceptando que:

"En la nueva sociedad de la información donde la única constante es el cambio, no podemos esperar recibir una educación y terminar con ella. En la actualidad no hay ninguna educación, ni ningún conocimiento que perdure toda la vida."

Por lo tanto la tarea misma de capacitar y planear la capacitación del personal de la empresa/organización es una tarea constante y no se puede dejar al olvido, tiene por su naturaleza una razón de más fondo que el mero hecho de cumplir con las disposiciones de una ley.

Significa el desarrollo de las personas que forman parte de la organización, de la organización misma y de la sociedad.

2.2 Fundamento Legal de la Capacitación.

Dentro de la legislación mexicana se otorga gran importancia a las relaciones obrero-patronales buscando siempre el logro del bienestar social, sustentandose para ello en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, el cual constituye por sí mismo un título completo denominado " Del Trabajo y de la Previsión Social"; en el cual se establecen de manera general los lineamientos básicos a los que las relaciones de trabajo contratadas en territorio nacional se deben de sujetar; manteniendo plena concordancia con las garantías individuales establecidas en los siguientes artículos constitucionales :

" Art. 2o .- Está prohibida la esclavitud en los Estados Unidos Mexicanos. Los esclavos del extranjero que entren al territorio nacional alcanzarán por ese solo hecho, su libertad y la protección de las leyes." (12)

" Art. 3o Fracc II .- Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y grados. Pero por lo que concierne a la educación primaria, secundaria y normal y a la de cualquier tipo o grado destinada a obreros y a campesinos deberán obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público. Dicha autorización podrá ser negada o revocada, sin que contra tales resoluciones proceda juicio o recurso alguno." (13)

" Art 4o Párrafo 1 .- El varon y la mujer son iguales ante la ley. Esta protegerá la organización y el desarrollo de la familia." (14)

" Art 5o Párrafo 1.- A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesion, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo licitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de tercero, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial." (15)

" Art 5o Párrafo 3 .- Nadie podrá ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento, salvo el trabajo impuesto como pena por la autoridad judicial, el cual se ajustará a lo dispuesto en las fracciones I y II del artículo 123." (16)

Concretamente en lo relativo a la materia de capacitación en la empresa, dentro del artículo 123 en su fracción XIII del apartado "A", referido a los trabajadores no servidores del Estado, se establece que :

" Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán

obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación." (17)

Es por tanto de suma importancia el considerar este aspecto dentro del marco teórico y conceptual de esta tesis.

Según el licenciado Alfonso Siliceo :

" La obligación data de 1970 cuando fue incluida en la fracción XV del artículo 132 de las reformas a la Ley Federal del Trabajo, aunque en esa fecha y durante los siguientes ocho años no se promovió su cumplimiento. Con el cambio de gobierno en 1976 se inicia un movimiento para formalizar e implementar esta letra muerta de la ley. Es así que la obligación patronal de capacitar y adiestrar se eleva a rango constitucional con la publicación en el Diario Oficial del 9 de Enero de 1978, de una adición al artículo 123 constitucional en su fracción XIII." (18)

Esta obligación fue reglamentada oficialmente en el Diario Oficial de la Federación el 28 de Abril de 1978, entrando en vigor en Mayo de ese mismo año, complementándose el 30 de Diciembre de 1983. Y, dentro de la Ley Federal del Trabajo, se conforma un capítulo denominado Capítulo III bis De la Ca-

capacitación y Adiestramiento de los Trabajadores, integrado por 24 artículos numerados del Artículo 153-A hasta Artículo 153-X.

De estos artículos, aquellos que se pueden considerar de mayor importancia para esta tesis son :

"Art. 153-A.- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social." (19)

Esto es debido a que la capacitación dentro de la Empresa, es un derecho el cual el patrón de ninguna manera puede negar a sus trabajadores tanto por ser necesario para los trabajadores el conocer y dominar su oficio, como lo es para el patrón el que ellos sepan realmente desempeñar la actividad por la que fueron contratados.

"Art. 153-D.- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada." (20)

Es bastante claro el hecho de que un modelo de simulación aplicado al caso específico del departamento de Servicio a Clientes de American Express Co. es sumamente particular y de muy poca aplicación en otra empresa similar u otro departamento (por ejemplo Dinner's Club o La División de Viajes de American Express), a no ser que se efectúen las modificaciones respectivas a la naturaleza y necesidades de esa empresa o de ese departamento, con lo cual se llega a un modelo totalmente diferente.

"Art. 153-E.- La capacitación o adiestramiento a que se refiere el artículo 153-A, deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo; salvo que, atendiendo a la naturaleza de los servicios, patron y trabajador convengan que podrá impartirse de otra manera; así como en el caso en el que el trabajador desee capacitarse en una actividad distinta a la de la ocupación que desempeña, en cuyo supuesto, la capacitación se realizará fuera de su jornada de trabajo." (21)

Este es un punto importante porque en un contexto de servicio al cliente de 12 horas diarias, 365 días al año, es obvio que la capacitación o actualización de conocimientos es imposible de proporcionarla durante las horas de la jornada de los trabajadores y es por tanto necesario llegar al acuerdo de proporcionarla durante horas de trabajo al personal de nuevo ingreso y en horario fuera del normal al personal con

mayor experiencia y que solo es necesario mantener actualizado.

"Art. 153-F.- La capacitación y el adiestramiento deberán tener por objeto:

I. Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como, proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella;

II. Preparar al trabajador para ocupar una nueva vacante o puesto de nueva creación;

III. Prevenir riesgos de trabajo;

IV. Incrementar la productividad; y

V. En general, mejorar las aptitudes del trabajador."

(22)

Si bien es acertado considerar estos puntos como importantes en la capacitación, en el caso de American Express es necesario también promover esencialmente el desarrollo de las actitudes idóneas para el aseguramiento del desempeño con calidad de las actividades relacionadas con el trato a clientes externos e internos, dado que este es el distintivo estratégico de la empresa.

"Art. 153-O.- Las empresas en que no rija contrato colectivo de trabajo, deberán someter a la aprobación de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, dentro de

los primeros sesenta días de los años impares, los planes y programas de capacitación o adiestramiento que, de común acuerdo con los trabajadores, hayan decidido implantar. Igualmente deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento." (23)

En American Express no existe un contrato colectivo de trabajo, por lo que es necesario tomar en consideración el hecho de que es imprescindible registrar los programas de capacitación utilizados, ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

2.3 Capacitación en Servicio a Clientes por Telefono.

La capacitación de personal perteneciente o relacionado con el servicio a clientes presenta problemas muy particulares dada la naturaleza del trabajo a desarrollar.

"Los especialistas de servicio a clientes, trabajan en un clima más rarificado, uno que requiere una gran profundidad de conocimientos técnicos y del producto, así como también habilidades interpersonales.

Predictiblemente, ocupar estos puestos críticos requiere aún mayor cuidado de lo normal en la selección, seguida por entrenamiento extensivo y sofisticado." (24)

Así mismo esa particularidad genera que en la práctica exista una gran diversidad de programas y de enfoques de capacitación.

"Dadas sus amplias variantes de estrategias de servicio, no es sorprendente encontrar una gran cantidad de diferenciación en el entrenamiento que las organizaciones dan a su gente frontal en el contacto con los clientes o en las habilidades de manejo de personas. Aeromozas, dependientes de tiendas departamentales, meseros, empleados de hotel y personal de mantenimiento de equipos de oficina y computadoras están entre los primeros empleados con los que el cliente llega a hacer contacto, pero la naturaleza de ese contacto varía

tremendamente de una industria a otra. Consecuentemente el entrenamiento para la gente del frente también varía grandemente en todo, desde complejidad transaccional y criterios de actuación (desempeño) hasta duración y técnica." (25)

Después de un análisis a las 101 mejores empresas de servicios en Estados Unidos, se encontraron cinco factores y tácticas fundamentales, utilizadas para crear y administrar niveles extraordinarios de satisfacción del cliente y así fomentar su lealtad:

"Crear un servicio distintivo: acto administrativo de deseo.

Principio Operativo 1: Escuchar, Entender y Responder a los clientes.

Principio Operativo 2: Definir un Servicio Superior y establecer una estrategia de servicio.

Principio Operativo 3: Establecer Estandares y Medidas de desempeño.

Principio Operativo 4: Seleccionar, Entrenar e Impulsar a los empleados a trabajar por el cliente.

Principio Operativo 5: Reconocer y Premiar el Cumplimiento." (26)

El entrenamiento entonces, vuelve a aparecer como un factor de suma importancia por sí mismo y no por una obligación.

Referencias Bibliográficas del Capítulo 2:

- (1) The Art of War; Sun Tzu; Dell Publishing Delta; Estados Unidos 1988; pp. 83.
- (2) Cfr. Ibidem. pp. 18.
- (3) Cfr. Ibidem. pp. 20.
- (4) Capacitación y Desarrollo de Personal; Alfonso Siliceo; Limusa; México 1983; pp.13.
- (5) Ibidem. pp. 20.
- (6) Idem.
- (7) The Service Edge - 101 Companies That Profit From Customer Care; Ron Zemke & Dick Schaaf; Plume; Estados Unidos 1990; pp.61.
- (8) El Comportamiento Humano en el Trabajo - Comportamiento Organizacional; Keith Davis & John W. Newstrom; McGraw-Hill; México 1988; pp. 306.
- (9) Como Elaborar un Programa de Adiestramiento; Folleto de Divulgación # 1; Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de Obra en la Industria (ARNIO);

México 1972. pp. 12.

(10) Idem.

(11) Re-Inventing the Corporation; John Naisbitt; Futura;
Gran Bretaña 1986; pp. 141.

(12) Constitución Política de Los Estados Unidos Mexicanos;
Colección Porrúa; México 1985; pp.7.

(13) Ibidem. pp.8.

(14) Ibidem. pp.9.

(15) Ibidem. pp.10.

(16) Idem.

(17) Ibidem. pp.107.

(18) Capacitación y Desarrollo de Personal; Alfonso Siliceo;
Limusa; México 1983; pp.40.

(19) Nueva Ley Federal del Trabajo; Editorial Teocalli; Me-
xico 1988; pp.38.

(20) Ibidem. pp.39.

(21) Idem.

(22) Idem.

(23) Ibidem. pp.41.

(24) Cfr. The Service Edge - 101 Companies That Profit From
Customer Care; Ron Zemke & Dick Schaaf; Plume; Estados
Unidos 1990; pp.64.

(25) Ibidem. pp.63.

(26) Cfr. Ibidem. pp. 13 - 28.

3. El Modelo Actual

3.1 El Modelo de Capacitación Actual.

El modelo actual de capacitación en el departamento de servicio a clientes se apega a un modelo tradicional de conferencias con participación de los futuros representantes.

Se trata de un entrenamiento teórico que tiene una duración en promedio de un mes, durante el cual se proporciona a los representantes todos los conocimientos acerca de los productos, servicios, políticas y procedimientos; que opera la empresa, y que les serán de utilidad diaria en el desempeño de su puesto.

Al iniciar el entrenamiento el futuro representante o analista recibe un curso de inducción a la empresa, durante el cual se le hace conocer a la empresa, su estructura, su historia, lo que la empresa espera de él y se le inculcan los valores de la misma:

- + El mercado es la fuerza que impulsa todo lo que hacemos.
- + El servicio excepcional a nuestros clientes es nuestra gran fuerza competitiva y nuestro principal compromiso.
- + Nada de lo que hagamos deberá debilitar nuestro

prestigio.

- + La productividad, derivada de la aplicación inteligente de la tecnología y el razonamiento humano, es un objetivo constante.
- + La filosofía y práctica de empresa inspiran nuestro enfoque gerencial.
- + Nunca perdemos la perspectiva de nuestra visión estratégica.
- + Creemos en un activo involucramiento en la comunidad en donde operamos, ya que es bueno para nuestra empresa y nuestros empleados.
- + Gente sobresaliente y dedicada hacen todo esto posible.

En la segunda fase de entrenamiento, se enseñan a los analistas los productos y servicios que proporciona la compañía en la división de tarjetas.

- + Solicitudes.
- + Tarjeta Personal (color verde).
- + Tarjeta Gold Card (color dorada).
- + Tarjeta Corporate Card (Empresarial).
- + Estados de Cuenta.
- + Formas de Pago.
- + Beneficios Integrales.
- + Seguros.
- + Asistencia Global en Viajes.

- + Pagos Diferidos.
- + Expresiones y Promociones.
- + Clubes Asociados.
- + Ajustes, Políticas y Procedimientos de aclaraciones de Tarjetas.
- + Servicios a Establecimientos Afiliados.
- + Contratos.
- + Operaciones.
- + Reclamaciones Internacionales.
- + Aclaraciones Financieras.

A continuación se lleva a cabo la tercera fase, que es la instrucción técnica operativa respecto a los sistemas de información que se deben de conocer. Siendo tres: Sistema de Tarjetahabientes, Sistema de Establecimientos y Sistema de Cuentas Nuevas (Solicitudes). Este es el punto más delicado, puesto que un error de interpretación de una pantalla por parte del analista puede causar errores muy costosos para la compañía, si no en dinero, si en servicio. El analista deberá de aprender:

- + Introducción al sistema "Multi-National System" (conocido como MNS).
- + Estructura del sistema.
- + Procedimientos y Pantallas de entrada y salida del sistema.
- + Búsqueda Alfabética para localizar un número

de cuenta (Pantalla RALS).

- + Consulta al status de la cuenta Básica (Pantalla RASI).
- + Consulta al status de la(s) cuenta(s) Suplementaria(s) (Pantalla RSPI).
- + Validación de números de cuenta (Pantalla RANV).
- + Consulta a la Historia Crediticia (Pantalla RCHI).
- + Consulta a cargos pendientes de facturación (Pantalla RUBI).
- + Consulta a cargos facturados (Pantalla RCHI).
- + Consulta a cargos facturados en el mes anterior (Pantalla RSTI).
- + Consulta a cargos Diferidos (Pantalla RDCI).
- + Consulta a status de Debito Directo (Pantalla RDDI).
- + Consulta a status Seguro en Viajes Aereos (Pantalla RATI).
- + Consulta a status Clubes Asociados (Pantalla RACC).
- + Modificación de status y datos de los tarjetahabientes (Pantallas RNAM y RASM).
- + Manejo de Memo-File (Pantallas RMMI y RMMM).
- + Transferencias automáticas y cambio de páginas (Funciones FF'S y P/N'S).
- + Códigos Especiales del sistema HNS.

- + Introduccion al sistema "New Accounts System" conocido como ARTS.
- + Consulta a solicitudes por número de folio (Pantalla RAXI).
- + Consulta a solicitudes por nombre del prospecto (Pantalla RAAS).
- + Introduccion al sistema "Latin American Services & Establishments Review" conocido como LASER.
- + Información No Financiera del Establecimiento.
- + Información Financiera del Establecimiento.

Durante el periodo de entrenamiento teórico se le informan a los futuros analistas los conceptos por los cuales les puede ser imputado un error o punto de mejora en su desempeño como analista, dichos errores afectan a la evaluación semestral del analistas y a los estándares manejados por la empresa a nivel mundial en cuanto a los resultados del departamento, y que son controlados por el departamento de Quality Assurance mediante monitoreos diarios, así como los realizados por ejecutivos de la empresa y supervisores del departamento.

Es considerado un ERROR toda respuesta o actitud del representante que conduzca al cliente a cometer un error en el manejo de su cuenta, a no recibir la promesa comprometida en la publicidad o que ponga en entre dicho el nombre de la com-

pañía; son ejemplos :

- + Saldo incorrecto.
- + Telefono, horario o domicilio incorrecto de alguna oficina propia o representante.
- + Acción incompleta al no actualizar domicilio o telefonos del tarjetahabiente.
- + Dejar al cliente en espera sin razón alguna.
- + No anotar en Memo-File información importante (Quejas por mal servicio, no recepción de estados de cuenta o alguna promesa de llamada del cliente).
- + Información errónea del sistema de pagos para cuentas extranjeras en México.
- + Uso indebido del sistema telefonico.
- + Transferencia de llamadas a otras áreas sin indicarlo al cliente.
- + Información errónea del sistema de pagos para saldo en dólares (Para cuentas Nacionales).
- + Transferencia de llamadas a otras áreas cuando no les corresponde.
- + No proporcionar información completa a los establecimientos sobre sus depósitos.

Es considerada un punto de mejora, aquella acción en la que el representante ha cometido una falla en la forma establecida para el manejo del contacto con el cliente, pero que

por su magnitud no impacta en forma substancial la percepcion del servicio particular de ese cliente; ejemplos:

- + No dar labor educacional al cliente en el uso del telefono para obtener el tipo de cambio.
- + Errores aritméticos minimos.
- + Olvidar algunas opciones de pago, dando un número razonable de ellas.
- + No dar todas las opciones de horario de las oficinas American Express.
- + Modo de expresar algunas palabras que estrictamente signifiquen un concepto erroneo pero que sea de uso general.
- + Poner en espera al cliente mas tiempo del establecido, pero que le haya permitido al representante resolver una situacion compleja (solución inmediata).
- + Dar respuesta al problema central y olvidar un punto secundario.
- + Que un cliente pregunte por disposicion de efectivo en Mexico. se le informe que no existe, pero que no se le de la opción del check-cashing o del servicio en el extranjero.
- + Errores ocasionados por informacion erronea del cliente o del sistema.
- + Cuando el cliente solicite el saldo en las dos monedas (pesos y dolares) y se excluya alguno

de los dos siendo este una cantidad mínima que no afecte el uso de la tarjeta.

- + No dar la información sobre autofinanciamiento con la tarjeta American Express.

La cuarta fase del entrenamiento se enfoca al manejo de Técnicas Telefónicas con las cuales el representante conocerá la manera como debe de llevar una llamada, desde el momento en el que la recibe hasta el momento en el que la concluye, proyectando la imagen de cordialidad necesaria en el área de Servicio a Clientes. Dentro de los temas que se tocan se encuéntran los siguientes :

- + Técnicas de Comunicación.
- + Modulación y manejo de la voz.
- + Transmisión de una idea.
- + Recepción de llamadas.
- + Cordialidad.
- + Trato a clientes enfadados.
- + Planificación de llamadas.
- + Llamadas de ventas.
- + Dramatizaciones.

Al finalizar el entrenamiento teórico, sigue un periodo de entrenamiento práctico en conjunto con un analista experimentado, primero teniendo al entrenando como un observador a la escucha del trabajo realizado por el "analista-tutor".

para después cambiar los papeles, donde el "analista-tutor" supervisa y apoya al entrenando, en el lapso de unas dos semanas el "nuevo" analista está listo para trabajar por sí solo, aunque siempre bajo constante supervisión y monitoreo.

MODELO DE CAPACITACION T.S.C. (ACTUAL)



3.2 Evaluación de Resultados del Modelo Actual.

El modelo actual de capacitación, es bastante completo, sin embargo, tiene un grave defecto en cuanto a la manera en la que se imparte el entrenamiento a nivel práctico al nuevo analista y además pone en riesgo por un tiempo la calidad del servicio que se proporciona, al mismo tiempo que afecta los resultados estadísticos del área, pongase por ejemplo el caso de un analista que es nuevo en el área, se le recibe muy amigablemente durante la fase de escucha, y empieza a aprender de un analista experimentado; hasta ese momento no hay ningún problema y todo marcha bien, pero que sucede cuando este nuevo analista tiene que empezar a tomar llamadas y conocer a los clientes en realidad por sí mismo, hay dos efectos notables :

En primer lugar, se quita momentáneamente del servicio a un analista experimentado que da buen servicio, comete menos errores y tarda menos tiempo en atender a un cliente, con lo cual se afectan las estadísticas de resultados del departamento, en nivel de calidad de servicio y rapidez del mismo.

En segundo lugar, se deja que un analista totalmente nuevo, con muchos conceptos nuevos ideas en la cabeza y sin dominarlas del todo, atienda a los clientes con la asesoría del analista más experimentado, el cual en algunas ocasiones no alcanza a evitar la generación de un error por parte del

capacitando, aparte de que la respuesta del capacitando sera mucho más lenta que lo que se podría considerar promedio del grupo; esto último es normal y se comprende por la falta de habilidad aún no desarrollada.

Con el tiempo el analista asesor va dejando solo al capacitando y éste va adquiriendo la experiencia necesaria para conocer el sistema de información del cual dispone a la perfección y desarrolla un sentido especial para percibir las actitudes e intenciones de los clientes

Sin embargo algunos no lo logran del todo después de mucho tiempo de asesoría e incluso de trabajo continuo, y por supuesto de tiempo invertido por un tercero en su capacitación, tiempo que debió haber sido invertido en servicio.

Esto último hace necesaria entonces la revisión del método que se sigue para entrenar a los analistas, de tal manera que se minimice el riesgo de cometer errores y el tiempo invertido infructuosamente y los estándares de calidad y servicio que se marcan se alcancen y se superen.

4. Simulación Como Medio de Capacitación.

4.1 La Simulación.

La simulación es uno de tantos métodos de capacitación y es relativamente nueva en el campo de las empresas, sin embargo en muchos otros campos ha sido utilizada con éxito para lograr una preparación adecuada para reaccionar de la mejor manera ante una situación dada, normalmente se le conoce como "Juegos de negocios" y los participantes tienen oportunidad de realizar labores bajo condiciones similares a las que se presentan en la situación real de trabajo.

Estos juegos pueden diseñarse de tal modo que varios entrenadores representen el mismo papel y, así, los participantes reciben amplio entrenamiento respecto de planeación, estrategia, análisis de información y toma de decisiones; además de diferentes criterios de acción. (1)

4.2 El Modelo de Capacitación basado en la simulación.

De la misma manera en que durante el entrenamiento de un piloto aviador, civil o militar, se dedican muchas horas de práctica en simuladores analógicos de varios tipos, diseños y modelos, es válido trasladar ese tipo de práctica a los niveles de capacitación en cualquier actividad en cualquier empresa.

En la medida de que una simulación sea más apegada a la realidad representada, su asimilación por parte del entrenando será más eficaz.

En la actualidad, como se ha mencionado, existen numerosos sistemas de simulación en también numerosas actividades, utilizando la aplicación de varios tipos de tecnología desde simuladores mecánicos hasta simuladores de vuelo basados en la aplicación de realidad virtual. Sin embargo la moderna tecnología requiere de investigación, desarrollo y pruebas, los cuales hacen necesaria una inversión financiera muy alta en investigadores y equipos, para producir una muy compleja simulación, que deberá ser muy efectiva, sin embargo también será muy específica.

El México moderno requiere, en vista a la unificación comercial con los Estados Unidos y Canadá, de empresas productivas, eficientes y sobre todo de muy buena calidad en

sus productos y servicios; si es que se desea que las empresas mexicanas resistan la competencia de empresas extranjera con mejor calidad o mejor dicho con mejor calidad percibida por los consumidores mexicanos.

La desaparición de innumerables empresas micro, pequeñas y medianas en nuestro país es una consecuencia cierta, su supervivencia estriba, en resumen, en hacerlas ya no solo más rentables, sino rentables a través de educación, planeación, alta calidad y bajos costos de operación.

MODELO DE CAPACITACION T.S.C. (PROPUESTO)



Referencias Bibliograficas del Capitulo 4:

- (1) Cfr. Capacitación y Desarrollo de Personal; Alfonso Siliceo; Limusa; Mexico 1983; pp.80 - 81.

5. Simulación Aplicada a la Capacitación.

5.1 El Sistema Utilizado.

El sistema a utilizar es básicamente una simulación lo más real posible del sistema M.N.S. utilizado en American Express (México) S.A. de C.V. en el manejo de las cuentas de los sus clientes usuarios de tarjetas de servicios expedidas por la compañía.

Este sistema se limita entonces a simular en una computadora personal, la información que esta a la disposición de los analistas de servicio a clientes, para que en su ejercicio éstos desarrollen la habilidad de discriminación de la información que les es útil durante el proceso de aclaraciones de estados de cuenta con los clientes, y aprendan los procedimientos adecuados de administración interna para solucionar problemas que en algunos casos se presentan.

El sistema propuesto tiene un costo financiero bajo, no requiere más allá de una computadora personal, un programa comercial muy común en una versión antigua, pero no obsoleta y la designación de una persona del departamento de servicio a clientes o entrenamiento técnico-operativo que sea la encargada de mantener la simulación con casos vigentes y de evaluar el desempeño de los entrenandos.

Se ahorra tiempo de entrenador individual, y sobre todo el costo del error de un analista novato frente a un cliente que demanda alta calidad de servicio, sin importarle que el analista que le atiende sea novato o sea experimentado, si hay un error la compañía como un todo es afectada negativamente en su imagen competitiva.

Incluso se sugeriría que el personal "experimentado" periódicamente hiciera uso de la simulación y se sujetara a la misma evaluación, si no es que más severa que el novato; con el fin de prevenir un descenso en el nivel de servicio que se proporcione.

"El entrenamiento aislado puede ser un derroche de dinero en el peor de los casos y, en el mejor, no puede aprovechar plenamente la energía y entusiasmo que engendra en los empleados. Para que funcione efectivamente un programa de calida del servicio, el entrenamiento debe formar parte de una ejecución general con un proceso de seguimiento concentrado para que se arraigue." (1)

5.2 Software.

El software con el cual el sistema se ha realizado es el Lotus 1.2.3 en su release 1A la programación sigue un modelo muy sencillo que representa al sistema M.N.S. de American Express, basado en el manejo de macros y menus.

En algunos casos se han realizado adaptaciones en las pantallas simuladas debido a falta de espacio en el formato de Lotus o por presentar información no relevante.

En cuanto a los casos presentados; las cantidades se han mantenido como historicamente se dieron, sin considerar la reducción de tres ceros a las cifras monetarias implementada en el país a partir de enero de 1993, creandose el "Nuevo Peso" ; el sistema esta diseñado para que pueda incrementar su valor creciendo con más casos que sean añadidos en el futuro, con la esperanza de que sea de utilidad y sea aplicado; con lo cual el número de casos que manejen cantidades denominadas en "nuevos pesos" en un tiempo proximo superen a aquellos en "pesos". Además de que ejercita al entrenando en el manejo de cantidades grandes.

Cabe aclarar que con el motivo de preservar la identidad y seguridad de los tarjeta habientes que han dado lugar a los casos utilizados, se han omitido totalmente sus apellidos y parcialmente sus números de cuenta.

5.3 Hardware y Equipo Adicional Requerido.

Este sistema no hace necesaria una inversión en equipo de computo muy sofisticado dado que ha sido desarrollado en una computadora personal de 640 kilobytes de memoria RAM con tan solo dos unidades de disco de 5 1/4 pulgadas con monitor monocromático (lo cual limita su similitud con la realidad). Sin embargo la intención es hacerlo crecer al instalarlo en un sistema de mayor memoria RAM, y de ser posible en un sistema con almacenamiento de datos en disco duro, lo cual incrementaría su capacidad de almacenamiento de datos y casos prácticos; manteniendo su independencia del sistema maestro de información de la compañía.

Adicionalmente es necesario contar y desarrollar el manual de operación correspondiente al entrenador que incluya la descripción y solución de los casos, así como la manera en que opera el sistema; el manual de operación del entrenador que proporcione las instrucciones de operación del sistema; y la papelería requerida en la operación normal del área de servicio a clientes.

5.4 Estructura.

El sistema esta estructurado de tal forma que simula lo más apegado a la realidad el sistema MNS, aunque con algunas limitaciones, y esta conformado por cuatro partes:

- 1) Introducción e Instrucciones.
- 2) Asignación aleatoria del caso a resolver.
- 3) Acceso al caso asignado.
- 4) Base de casos.

Cada caso es independiente de los demás y representa una posible situación en la que se puede encontrar el analista en algún momento; así mismo en cada caso se pueden consultar todas las pantallas de información que en la línea, estan a disposición del analista, aunque con la salvedad de que aquellas que mostraran información irrelevante al caso estan bloqueadas, cabe recordar que la velocidad de respuesta es muy importante y que en algunos momentos el sistema puede "estar lento", si a eso se añade la selección inadecuada de la información a consultar, el tiempo de respuesta del analista, se puede duplicar o hasta triplicar.

A continuación se presentan las pantallas más utilizadas en el sistema.

NAME:	ACCT: 3700 0---0 00000	MONTH:
STATUS: 000	LOCATION: 000	STMT DT: 00/00/00 00/00/00
CURRENT BALANCES	LCL AMOUNT	U\$S AMOUNT
OPEN BALANCE	0.00	0.00
CHARGES	0.00	0.00
CREDITS	0.00	0.00
CLOSE BALANCE	0.00	0.00
CURRENT	0.00	0.00
30-DAYS	0.00	0.00
60-DAYS	0.00	0.00
90-DAYS	0.00	0.00
120-DAYS-PLUS	0.00	0.00
UNBILLED DBS	0	0
UNBILLED CRS	0	0
CURRENT EXPOSURE	0.00	0.00
PLAN-N-CHARGES	0	0
DEFERRED CHARG	0	0
TEMPORARY CRÉD	0	0
FULL EXPOSURE	0.00	0.00
LPD EXCLUSIONS	0.00	0.00

RCHI - CREDIT HISTORY INQUIRY

ACCT: 3700 0----0 00000 MONTH:
 NAME:
 STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 00/00/00 00/00/00
 BILLING ADDRESS

TELEPHONES
 BUS:
 RES:
 FH-3:

ACCT TYPE: 00	FEE CODE: 00	CORPORATE:
SUPPS: 00	CURRENCY: 000	SUB CTR: 06
REVIEW: 00	LANG PEF: 456	STOP DUHN: 0 UNTIL:
CR SCORE: 0000	XREF: A 3700 0---- 00000	HOLD STMT: UNTIL:
DIR MAIL: 0	XREF ACT TYPE: 00	STOP INT: 0
SUPP RELN:	BANK GRNTY: 0	ANNIV: 00/00
SEX CODE: X	SPONSOR BANK:	VALID: 00/00 THRU 00/00
BIRTH DT: 00/00/00	DIRECT DB: N	STOP RENW: 00
BULTN CD:	BANK CODE:	MAN ISSUE: 0
BULTN DT:	ACCT NBR:	PLAS STAT: 0
IMP MEMO: Y	ID1: RFC XXXX000000	DLVRY: STD 00 NXT 00 LST 00
APPL SRC: AMEX		ISSUE DATE: 00/00/00

RASI - ACCOUNT STATUS INQUIRY

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

79

				00/00/00	
ACCT: 3700 0----0.00000 MONTH:					
NAME:				MONEDA NACIONAL	DOLARES
			SALDO ANT.	0.00	0.00
			CARGOS.	0.00	0.00
			CREDITOS.	0.00	0.00
			SALDO ACTUAL.	0.00	0.00
REF	ER	ENC	DESCRIPCION		
000	0000	000000000	000 CARGO	0.00	0.00
000	0000	000000000	000 CARGO	0.00	0.00
000	0000	000000000	000 CARGO	0.00	0.00
000	0000	000000000	000 CARGO	0.00	0.00
000	0000	000000000	000 CARGO	0.00	0.00
000	0000	000000000	000 CARGO	0.00	0.00
000	0000	000000000	000 CARGO	0.00	0.00
000	0000	000000000	000 CARGO	0.00	0.00

RBLI - BILLED TRANSACTION INQUIRY

ACCT: 3700 0----0 00000 MONTH: 00 00/00/00
 NAME:
 STATUS: 000 LOCATION: 000 SRM DT: 00/00/00
 MEMO ENTRIES
 REF AMEX-ID DESCRIPTION RET
 DATE
 0000 X-XXXX-00 000
 00/00/00
 0007 X-XXXX-00 000
 00/00/00

RMH - MEMO DATA INQUIRY

**TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN**

ACCT: 3700 0----0 00000 MONTH:

00/00/00

NAME:

MONEDA NACIONAL

	NR	
CARGOS MN	0	0.00 M.N.
CREDITOS MN	0	0.00 M.N.
CARGOS USD	0	0.00 U.S.D.
CREDITOS USD	0	0.00 U.S.D.

REFERENCIA	DESCRIPCION		
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00

ULTIMA PAGINA

PAGINA 1

RUBI - UNBILLED TRANSACTION INQUIRY

ACCT: 3700 0----0 00000 MONTH:
 NAME:

00/00/00

MONEDA NACIONAL

	NBR	
CARGOS MN	0	0.00 M.N.
CREDITOS MN	0	0.00 M.N.
CARGOS USD	0	0.00 U.S.D.
CREDITOS USD	0	0.00 U.S.D.

REFERENCIA	DESCRIPCION		
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00

ULTIMA PAGINA

PAGINA 1

RSTI - STATEMENT INQUIRY

NAME: ACCT: 3700 0----0 00000 MONTH: 00/00/00
 STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 00/00/00
 LCL NBR U\$S NBR LCL AMOUNT U\$S AMOUNT
 TOTAL DEFERRED: 0 0 0.00 0.00

TRANSACTIONS:

CRD	BCH/JDT	SEQ	FILM-SEQ	ORGH	RLSD	CUR	FACE-AMOUNT	INST-AMOUNT
TXN-DATE	START	SE-NUMBER	SUSP	PLAN		DEF-AMOUNT	BAL-AMOUNT	
000	0000/000	000	0000000000		00	LCL	0.00	0.00
	00/00/00	00/00	0000000000		00		0.00	0.00
			S/E NAME			CITY		
000	0000/000	000	0000000000		00	LCL	0.00	0.00
	00/00/00	00/00	0000000000		00		0.00	0.00
			S/E NAME			CITY		
000	0000/000	000	0000000000		00	LCL	0.00	0.00
	00/00/00	00/00	0000000000		00		0.00	0.00
			S/E NAME			CITY		

CONTINUED NEXT PAGE

PAGE: 1

RDCI - DEFERRED CHARGES INQUIRY

Referencias Bibliográficas del Capítulo 5:

- (1) La Revolución del Servicio; Karl Albrecht; Legis Editores; Serie Empresarial; Colombia 1990; pp.182.

6. El Modelo de Simulación Aplicado.

6.1 Casos Utilizados.

Se han utilizado a modo de ejemplo 10 casos diferentes, que presentan diferentes niveles de complejidad, así como diversas preguntas teóricas que podrían presentarse al analista en cualquier momento para la atención a algún cliente.

Para cada caso, se expone el problema o situación, la información disponible, la respuesta o explicación del caso; seguidos por las pantallas que presenta el sistema.

Caso 1.

Problema : El Sr. Alberto C. se comunica muy molesto porque no comprende por qué en su estado de cuenta su saldo no es igual a la suma de los vouchers de los cargos que efectuo, tanto en moneda nacional como en dolares; es necesario explicarselo.

Información : RCHI1, RCHI2, RASI, 2 Páginas de RBLI.

Solución : Dentro de su estado de cuenta en moneda nacional se incluyen cargos ocasionados por un cheque devuelto y además cargos por no haber efectuado su pago a tiempo, su fecha limite de pago es los días 10 de cada mes, el pago el día 11, según las referencias de sus pagos por \$ 1,292,200.00 mn y \$ 1,304.57 usd, este tipo de cargos no generan un voucher para el cliente, además el cheque con el que hizo el pago fue devuelto por el banco, generandole recargos que tampoco generan voucher; en cuanto al saldo en usd, el hizo su pago por una cantidad mayor a la especificada en el saldo del mes anterior por lo que la diferencia fue considerada a su favor y descontada este mes. Su saldo real es efectivamente de \$ 3,531,805.94 mn y \$ 152.69 usd para pagar el 10 de febrero de 1991. No es necesario hacer ningún ajuste.

CASO 1:

EL SR. ALBERTO C. SE COMUNICA MUY MOLESTO PORQUE NO COMPRENDE POR QUE, EN SU ESTADO DE CUENTA SU SALDO NO ES IGUAL A LA SUMA DE LOS VOUCHERS DE LOS CARGOS QUE EFECTUO, TANTO EN MONEDA NACIONAL COMO EN DOLARES:

ES NECESARIO EXPLICARSELO.

NAME: ALBERTO C	ACCT: 3707 5----7 32000	MONTH:
STATUS: 000	LOCATION: 000	STMT DT: 30/01/91
		08/02/91
CURRENT BALANCES	LCL AMOUNT	US\$ AMOUNT
OPEN BALANCE	1,918,200.33	1,022.26
CHARGES	8,069,969.61	435.00
CREDITS	(6,456,364.00)	(1,304.57)
CLOSE BALANCE	3,531,805.94	152.69
CURRENT	3,531,805.94	152.69
30-DAYS	0.00	0.00
60-DAYS	0.00	0.00
90-DAYS	0.00	0.00
120-DAYS-PLUS	0.00	0.00
UNBILLED DBS	1 394,000.00	1 37.00
UNBILLED CRS	0 0.00	0 0.00
CURRENT EXPOSURE	3,925,805.94	189.69
PLAN-N-CHARGES	0 0.00	0 0.00
DEFERRED CHARG	0 0.00	0 0.00
TEMPORARY CRED	0 0.00	0 0.00
FULL EXPOSURE	3,925,805.94	189.69
LPD EXCLUSIONS	1,458,705.61	0.00

ACCT: 3707 5----7 32000 MONTH:
NAME: ALBERTO C
STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 30/01/91 08/02/91
BILLING ADDRESS TELEPHONES
NEWTON -- BUS: -----
COL POLANCO RES: -----
DELEG N HIDALGO FH-3:
11560 MEXICO
ACCT TYPE: 11 FEE CODE: 03 CORPORATE:
SUPPS: 01 CURRENCY: 000 SUB CTR: 06
REVIEW: 13 LANG PREF: 456 STOP DUNN: 0 UNTIL:
CR SCORE: 3222 XREF: A 3766 6----- 01006 HOLD STMT: UNTIL:
DIR MAIL: 0 XREF ACT TYPE: 11 STOP INT: 0
SUPP RELN: BANK GRNTY: 0 ANNIV: 08/89
SEX CODE: M SPONSOR BANK: VALID: 10/90 THRU 08/91
BIRTH DT: 09/02/60 DIRECT DB: N STOP RENW: 00
BULTN DT: BANK CODE: MAN ISSUE: 1
BULTN DT: ACCT NBR: PLAS STAT: 9
IMP MENU: Y ID1: RFC CAPA610209 DLVRY: STD 20 NXT 00 LST 21
APPL SRC: AMEX ---ISSUE DATE: 05/10/90---

ACCT: 3707 5----7 32000 MONTH:
 NAME: ALBERTO C

08/02/91

MONEDA NACIONAL DOLARES

SALDO ANT.	1,918,200.23	1,022.26
CARGOS.	8,069,969.61	438.00
CREDITOS.	6,456,364.00	1,304.57
SALDO ACTUAL.	3,531,805.94	152.69

REFERENCIA	DESCRIPCION		
011 0272 77952576 200	SU PAGO EN NIFEO	(1,292,200.00)	
011 0491 77952576 200	SU PAGO EN NIFEO		(1,304.57)
014 0209 00000000 200	LA FERGOLA DE MASARYK	230,000.00	
016 0095 00000000 200	CARGO CUOTA CHEQUE DEVUELTO	1,032,830.09	
016 0089 00000000 200	CARGO IVA 15%	154,924.50	
015 0089 00000000 200	CHEQUE DEVUELTO	5,164,164.00	
018 0209 00000000 200	HDA DE LOS MORALES	542,000.00	
	CONT SIG PAGINA		PAGINA 1

ACCT: 3707 5---7 32000 MONTH:
 NAME: ALBERTO C

08/02/91
 MONEDA NACIONAL DOLARES

REFERENCIA	DESCRIPCION		
018 0400 06489215 200	THE BOARDWALK HOUSTON		435.00
021 0209 00000000 200	ESTORIL DE POLANCO	566,000.00	
022 0209 00000000 200	REST TACO INN	37,600.00	
023 0272 77952576 200	SU PAGO EN NIKKO	(5,164,164.00)	
023 0209 00000000 200	PASTELERIA BONDY SA	71,500.00	
030 0179 00000000 200	CARGO PAGO EXTEMP USD	144,495.14	
030 0099 00000000 200	CARGO IVA 15%	21,674.27	
030 0051 00000000 200	CARGO PAGO EXTEMP MN	91,114.52	
030 0099 00000000 200	CARGO IVA 15%	13,667.18	

ULTIMA PAGINA

PAGINA 2

Caso 2.

Problema : La señora Claudia G. desea saber su saldo a la fecha y cuánto tendrá que pagar en su próximo estado de cuenta, si se difiere a 6 meses un cargo que piensa hacer por \$ 1,200,000 mn a una tasa (en ese entonces) del 24.60% global.

Información : RCH11, RCH12, 3 Páginas de RBLI.

Solución :

Saldo a la fecha : \$ 2,846,544.55

Primer Diferido 3a/6 iva incluido :
\$ 357,575.88

Segundo Diferido 2a/3 iva incluido :
\$ 266,041.71

Tercer Diferido 5a/6 iva incluido :
\$ 357,575.88

Cuarto Diferido 1a/6 iva incluido :

Base \$ 1,200,000

Interes \$ 295,200

IVA \$ 44,280

Total \$ 1,539,480

6 mensualidades de : \$ 256,580

Total a la fecha : \$ 4,084,318.02 MN

CASO 2:

LA SRA. CLAUDIA G. DESEA SABER SU SALDO A LA FECHA,
Y CUANTO TENDRA QUE PAGAR EN SU PROXIMO ESTADO DE,
SI SE DIFIERE A 6 MESES UN CARGO QUE PIENSA HACER
POR \$1,200,000.00 MN A UNA TASA DE INTERES GLOBAL
DEL 24.6%;

ES NECESARIO ATENDER A SU PETICION.

NAME: CLAUDIA G	ACCT: 3766 6-----4 72003	MONTH: 01
STATUS: 000	LOCATION: 000	STMT DT: 21/01/92
		08/02/91
CURRENT BALANCES	LCL AMOUNT	US\$ AMOUNT
OPEN BALANCE	5,659,179.20	0.00
CHARGES	1,740,737.70	0.00
CREDITS	(5,652,348.00)	0.00
CLOSE BALANCE	1,747,568.90	0.00
CURRENT	1,740,737.70	0.00
30-DAYS	6,831.20	0.00
60-DAYS	0.00	0.00
90-DAYS	0.00	0.00
120-DAYS-PLUS	0.00	0.00
UNBILLED DBS	10 2,839,677.00	0 0.00
UNBILLED CRS	1 (1,800,000.00)	0 0.00
CURRENT EXPOSURE	2,787,245.90	0.00
PLAN-N-CHARGES	0 0.00	0 0.00
DEFERRED CHARG	3 2,606,424.64	0 0.00
TEMPORARY CRED	0 0.00	0 0.00
FULL EXPOSURE	5,393,670.54	0.00
LPD EXCLUSIONS	1,124,955.81	0.00

ACCT: 3766 6----4 72003 MONTH: 01
 NAME: CLAUDIA G
 STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 21/01/91

08/02/91

<---- LOCAL CURRENCY ----> <- U S D O L L A R S ->

MNTH	AGE	CL BAL	DEBITS	CREDITS	AGECL BAL	DEBITS	CREDITS
0490	0	214,450	214,450	0	0	4,926	5,040
0590	0	2,186,166	5,605,064	3,633,348	3	163	0
0690	0	2,755,436	2,769,270	2,200,000	6	63	0
0790	0	2,796,928	2,858,068	2,810,576	0	(2)	0
0890	3	2,821,615	2,782,259	2,757,572	0	0	2
0990	3	3,892,198	3,470,583	2,400,000	0	0	0
1090	0	3,230,096	3,245,898	3,908,000	0	0	0
1190	0	3,096,143	3,178,394	3,312,348	0	0	0
1290	3	5,659,179	2,563,036	0	0	0	0
0191	3	1,747,568	1,740,737	5,652,348	0	0	0

ACCT: 3766 5-----4 72003 MONTH: 01
 NAME: CLAUDIA G

08/02/91

MONEDA NACIONAL DOLARES

SALDO ANT.	S, 659,179.20	0.00
CARGOS.	1,740,737.70	0.00
CREDITOS.	(5,652,348.00)	0.00
SALDO ACTUAL.	1,747,568.90	0.00

REFERENCIA	DESCRIPCION		
354 0275 77952576	200 SU PAGO EN SUFERAMA	(1,800,000.00)	
355 0209 00000000	200 CHOCOLA MEXICANA	93,000.00	
358 0002 00000000	200 EL PALACIO DE HIERRO	101,850.00	
358 0002 00000000	200 EL PALACIO DE HIERRO	175,850.00	
360 0124 00000000	200 BOLETO QUE SE COBRARA DIFERIDO 6 MESES	(1,672,348.00)	
361 0209 00000000	200 REST TACO INN	35,000.00	

CONT SIG PAG

PAGINA 1

ACCT: 3766 6----4 72003 MONTH: 01
 NAME: CLAUDIA G

08/02/91
 MONEDA NACIONAL DOLARES

REFERENCIA	DESCRIPCION	
002 0275 77952576 200	SU PAGO EN SUPERANA	(1,800,000.00)
003 0002 00000000 200	EL PALACIO DE HIERRO	15,925.00
007 0002 00000000 200	EL PALACIO DE HIERRO	40,492.00
011 1275 77952575 200	SU PAGO EN SUPERANA	(380,000.00)
021 0097 00000000 200	CARGO 02 DE 06 REF 1990360	278,724.67
021 0079 00000000 200	INTERESES COMPRA A PLAZOS 20.11%	56,051.53
021 0099 00000000 200	CARGO IVA 10%	5,605.15
021 0097 00000000 200	CARGO 01 DE 06 REF 1990360	278,724.67
021 0079 00000000 200	INTERESES COMPRA A PLAZOS 20.11%	56,051.53
021 0099 00000000 200	CARGO IVA 10%	5,605.15
	CONT SIG PAGINA	PAGINA 2

ACCT: 3766 6----4 72003 MONTH: 01
 NAME: CLAUDIA G

08/02/91
 MONEDA NACIONAL DOLARES

R E F E R E N C I A	DESCRIPCION	
021 0097 01325167 200	CARGO 01 DE 03 REF 0211358 EL PALACI	229,991.67
021 0079 01325167 200	INTERESES COMPRA A PLAZOS 11.20%	25,759.07
021 0099 00000000 200	CARGO IVA 10%	2,575.91
021 0097 00000000 200	CARGO 04 DE 06 REF 1990302	278,724.67
021 0079 00000000 200	INTERESES COMPRA A PLAZOS 20.11%	56,051.53
021 0099 00000000 200	CARGO IVA 10%	5,605.15

ULTIMA PAGINA

PAGINA 3

Caso 3.

Problema : Del área de Autorizaciones transfieren una llamada, la Sra Gabriela M. informa que en Estados Unidos no le quisieron aceptar su tarjeta y que ella nunca ha tenido problemas con sus pagos, se acaba de comunicar al departamento de autorizaciones y le informaron que no tiene ningún problema su cuenta; Ella desea saber por que motivo no le aceptan su tarjeta en una tienda de ropa.

Información : RCH11, RCH12, RAS1, 3 Páginas de RMMI.

Solución : Leyendo la información en RMMI, se encuentra el motivo por el cual no se acepta su tarjeta, es un caso de "Factoring" lo cual significa que esta utilizando su tarjeta de servicio como si se tratase de una tarjeta de credito, y eso no esta permitido por las politicas de la compañía, y además ella esta conciente de la situación, pues ya ha sido notificada de ello. Se pueden tomar varias acciones, aqui la idea no es hacer algun calculo con la cuenta, sino saber que hacer; podrian haber cinco situaciones :

1. Indicarle al cliente de nuevo por qué esta bloqueada su tarjeta.
2. Referir la llamada al departamento de Credito.
3. Consultar a un Supervisor.
4. Hacer reclamacion al Área de Autorizaciones por transferir una llamada que ellos deben

resolver o transferir a Credito.

5. Referir la llamada al area de Credito. informandose al cliente y ademas informar al supervisor de que la llamada fue transferida por Autorizaciones, para que se tomen medidas correctivas.

La solucion correcta puede tener sus variantes, pero lo adecuado es referir la llamada al area de Crédito, pues ellos han tratado ya con el cliente y ademas se debe notificar al Area de Autorizaciones que erroneamente transfirieron una llamada al área equivocada y además no analizaron la cuenta correctamente.

CASO 3:

DEL AREA DE AUTORIZACIONES TRANSFIEREN UNA LLAMADA, LA SRA. GABRIELA M. INFORMA QUE EN ESTADOS UNIDOS NO LE QUISIERON ACEPTAR SU TARJETA Y QUE ELLA NUNCA HA TENIDO PROBLEMAS CON SUS PAGOS, SE ACABA DE COMUNICAR AL DEPARTAMENTO DE AUTORIZACIONES Y LE INFORMARON QUE NO TIENE NINGUN PROBLEMA SU CUENTA; ELLA DESEA SABER EL MOTIVO DE QUE NO LE ACEPTEN SU TARJETA EN UNA TIENDA DE ROPA.

NAME: GABRIELA M	ACCT: 3766 6---3 52003	MONTH: 01
STATUS: 000	LOCATION: 000	STMT DT: 18/01/91
		08/02/91
CURRENT BALANCES	LCL AMOUNT	U\$S AMOUNT
OPEN BALANCE	214,580.17	7,594.35
CHARGES	8,731,458.00	1,295.28
CREDITS	(214,580.00)	(7,594.35)
CLOSE BALANCE	8,731,458.17	1,295.28
CURRENT	8,731,458.17	1,295.28
30-DAYS	0.00	0.00
60-DAYS	0.00	0.00
90-DAYS	0.00	0.00
120-DAYS-PLUS	0.00	0.00
UNBILLED DBS	1 85,000.00	8 1,589.12
UNBILLED CRS	1 (8,731,459.00)	1 (1,295.28)
CURRENT EXPOSURE	84,999.17	1,589.12
PLAN-N-CHARGES	0 0.00	0 0.00
DEFERRED CHARG	0 0.00	0 0.00
TEMPORARY CRED	0 0.00	0 0.00
FULL EXPOSURE	84,999.17	1,589.12
LFD EXCLUSIONS	0.00	0.00

ACCT: 3766 6-----3 52003 MONTH: 01 08/02/91
 NAME: GABRIELA M
 STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 18/01/91

<----- LOCAL CURRENCY -----> <- U \$ S D O L L A R S ->

MMTH	AGE	CL BAL	DEBITS	CREDITS	AGECL	BAL	DEBITS	CREDITS
0290	3	606,597	128,380	0	0	0	0	0
0390	0	407,722	407,723	606,598	0	0	0	0
0490	0	549,999	550,000	407,723	0	0	0	0
0590	0	268,909	268,910	550,000	0	0	0	0
0690	3	312,977	44,067	0	0	1,466	1,466	0
0790	0	51,040	51,040	312,977	0	418	418	1,466
0890	0	15,040	15,040	51,040	0	180	180	418
0990	0	206,700	206,700	15,040	0	139	139	180
1090	0	376,520	376,520	206,700	0	1,201	1,201	139
1190	0	0	0	376,520	0	10,764	10,764	1,201
1290	0	214,580	214,580	0	0	7,594	7,761	10,931
0191	0	8,731,458	8,731,458	214,580	0	1,295	1,295	7,594

ACCT: 3766 6----3 52003 MONTH: 01
 NAME: GABRIELA M 08/02/91
 STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 18/01/91
 BILLING ADDRESS TELEPHONES
 S DEL COBRE --- BUS: ---
 COL LOMAS SECC 4 RES:
 SAN LUIS POTOSI SLP PH-3:
 *
 78290 MEXICO
 ACCT TYPE: 11 FEE CODE: 03 CORPORATE:
 SUPPS: 01 CURRENCY: 000 SUB CTR: 01
 REVIEW: 00 LANG PREF: 456 STOP DUNN: 0 UNTIL:
 CR SCORE: 1212 XREF: HOLD STMT: UNTIL:
 DIR MAIL: 0 XREF ACT TYPE: STOP INT: 0
 SUPP RELN: BANK GRNTY: 0 ANNIV: 08/89
 SEX CODE: F SPONSOR BANK: VALID: 08/89 THRU 08/91
 BIRTH DT: 20/05/62 DIRECT DB: N STOP RENW: 00
 BULTN CD: 03 BANK CODE: HAN ISSUE: 01
 BULTN DT: 09/12/89 ACCT NBR: PLAS STAT: 9
 IMP MEMO: Y ID1: RFC MERG620520 DLVRY: STD 20 HXT 00 LST 21
 APPL SRC: AMEX ISSUE DATE: 09/12/89

ACCT: 3766 5----3 52003 MONTH: 01 08/02/91

NAME: GABRIELA M

STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 18/01/91

MEMO ENTRIES

REF	AMEX-ID	DESCRIPTION	REF
		DATE	
0001	M-CRE3-12	16:10 TEL. 481/46983 EMPLEADA DEL NEGOCIO. (TIENDA DE	
		11/30/90 ROPA) SRITA. CLAUDIA BUSTOS LE INF URGE SE COMUNI 090	
0002	M-CRE3-12	QUE EN RELACION A SU CTA ((PAGADA)) PERO CON MUCHOS	
		11/30/90 CARGOS DE "OAK TREE-LAREDO TEX" PREGUNTAR SOBRE 090	
0003	M-CRE3-12	ESTOS CARGOS, DE SER FACTORING INF POLITICAS, POR PRE	
		11/30/90 CAUCION MANDO FLASHER 53 PARA TIENDAS DE ROPA 090	
0004	M-CRE3-12	LIFT 5/DIC/90.-----	
		11/30/90 ----- J.A. BERMUDEZ CC HEXP 090	
0005	M-CRE1-16	SE REP TH SUPL ESPOSO DE TH, SE LE SONDEA A QUE SE DE	
		11/30/90 DICA Y CONTESTA TIENE ROPA Y DE REGALOS, SE LE PRE090	
0006	M-CRE1-16	GUNTA QUE COMPRO EN "OAK TREE" Y CONTESTA QUE FUE ROP	
		11/30/90 A Y PRINCIPALMENTE CIGARRAS DE PIEL PARA USO FER 090	
0007	M-CRE1-16	SONAL, PERO EN OCASIONES LAS USA PARA EL NEGOCIO, SE	
		11/30/90 LE DA FUERTE LAB EDUC EN CUANTO A FACTORING Y SE 090	

ACCT: 3766 6----3 52003 MONTH: 01 06/02/91

NAME: GABRIELA M

STATUS: 000 LOCATION: 000 SHT DT: 18/01/91

MEMO ENTRIES

REF	AMEX-ID	DESCRIPTION	RET
DATE			
0008	M-CRE1-16	LE MENCIONA QUE NO DEBE USAR LA TARJETA PARA ELLO. TH	
11/30/90		DE LA USARAN SOLO PARA USO PERSONAL.VILLANUEVA CC.090	
0009	M-AUT2-04	SE ELIMINA CLVE PTH EN COMUNICADO DE FIDUCIA. TA QUE	
01/30/90		TH SOLICITARA EFECTIVO PARA COMPRA DE ROPA. NO ECC120	
0010	M-AUT2-04	---R GTZ AUTH.-----	
01/30/90		-----120	
0011	M-CRE2-16	11.15HRS..SE ME TRANSFIERE LLAMADA DE S.V.C. SE HABLO	
02/08/91		CON SR HECTOR RUEDA SUP INF ESTAN EN USA QUISO SA 090	
0012	M-CRE2-16	CAR DINERO Y NO PUDO. SE EXPLICA XO . COMENTA EL SACA	
02/08/91		DINERO Y COMPRA MUESTRAS DE ROPA VIENE Y SACA ROPA090	
0013	M-CRE2-16	IGUAL Y LA VENDE EN MEXICO NUEVAMENTE SE LE DA LAB	
02/08/91		EDUC EN RELACION A FACTORING. QUIEN INSISTE ESTO 090	
0014	M-CRE2-16	NO ES FACTORING, SE AMISD A TH EL SERV ESTA SUSP PARA	
02/08/91		ESTE TIPO DE COMPRA (ROPA). DE REFINIDIR SE PUEDE 090	

ACCT: 3766 6---3 52003 MONTH: 01 08/02/92

NAME: GABRIELA M

STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 18/01/91

MEMO ENTRIES

REF	AMEX-ID	DESCRIPTION	RET
DATE			
0015	M-CRE1-16	CANCELAR LA CUENTA.. TH O.K: /.../.....	
11/30/90	SANDRA CC	090

Caso 4.

Problema : El Sr Gastón B. llama alarmado por que en su estado de cuenta se le exige el pago inmediato de 72 dolares que el ya pago desde el mes pasado. Qué hay que hacer? y Qué habría que hacer si además la tasa del iva acabara de descender al 10% con fecha primero de febrero de ese año?

Información : RCHI1, RCHI2, RASI.

Solución : La cuenta tiene un saldo a favor en moneda nacional x \$213,595 pesos, cantidad que el cliente pago para cubrir sus \$ 72 dólares de cuota anual, (en esa fecha aun era de 60 usd. + iva al 20%) a un tipo de cambio determinado, por lo tanto es necesario hacer un traspaso del pago mal aplicado al tipo de cambio actual y hacer un ajuste por la diferencia causada por el diferente tipo de cambio aplicado. Por otra parte el cambio de tasa de iva no afecta puesto que esa cuota fue facturada antes del cambio de tasa.

CASO 4:

EL SR. GASTON B. LLAMA ALARMADO POR QUE EN SU ESTADO DE CUENTA SE LE EXIGE EL PAGO INMEDIATO DE \$72.00 DOLARES, QUE EL YA PAGO DESDE EL MES PASADO.

- A) QUE HAY QUE HACER ?
- B) QUE HABRIA QUE HACER SUPONIENDO QUE LA TASA DEL IVA ACABARA DE DESCENDER AL 10% A PARTIR DEL PRIMERO DE FEBRERO DE ESE AÑO?

NAME: GASTON B	ACCT: 3707 7---8 02007	MONTH: 01
STATUS: 000	LOCATION: 000	STMT DT: 31/01/91
		UB/02/91
CURRENT BALANCES	LCL AMOUNT	U*S AMOUNT
OPEN BALANCE	0.00	72.00
CHARGES	0.00	0.00
CREDITS	(213,595.00)	0.00
CLOSE BALANCE	(213,595.00)	72.00
CURRENT	(213,595.00)	0.00
30-DAYS	0.00	72.00
60-DAYS	0.00	0.00
90-DAYS	0.00	0.00
120-DAYS-PLUS	0.00	0.00
UNBILLED DBS	0	0.00
UNBILLED CRS	0	0.00
CURRENT EXPOSURE	(213,595.00)	72.00
PLAN-N-CHARGES	0	0.00
DEFERRED CHARG	0	0.00
TEMPORARY CRED	0	0.00
FULL EXPOSURE	(213,595.00)	72.00
LFD EXCLUSIONS	0.00	72.00

ACCT: 3707 7---B 02007 MONTH: 01 08/02/91
 NAME: GASTON B
 STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 31/01/91

<----- LOCAL CURRENCY -----> <- U S D O L L A R S ->

MNTH	AGE	CL BAL	DEBITS	CREDITS	AGECL BAL	DEBITS	CREDITS
0290	0	0	0	0	0	0	0
0390	0	0	0	0	0	0	0
0490	0	0	0	0	0	0	0
0590	0	0	0	0	0	0	0
0690	0	0	0	0	0	0	0
0790	0	0	0	0	0	0	0
0890	0	0	0	0	0	0	0
0990	0	0	0	0	0	0	0
1090	0	0	0	0	0	0	0
1190	0	0	0	0	0	0	0
1290	0	0	0	0	72	72	0
0191	0	(213,595)	0	213,595	3	72	0

ACCT: 3707 7----8 02007 MONTH: 01
 NAME: GASTON B 08/02/91
 STATUS: 000 LOCATION: 000 SIML DT: 31/01/91
 BILLING ADDRESS TELEPHONES
 MORELOS --- NTE DEPTO - BUS: -----
 UNIDAD NACIONAL RES: -----
 MADERO TAMPS PH-3:
 MEXICO
 99410 MEXICO
 ACCT TYPE: 11 FEE CODE: 03 CORPORATE:
 SUPPS: 00 CURRENCY: 000 SUB CTR: 01
 REVIEW: 10 LANG PREF: 456 STOP DUNN: 0 UNTIL:
 CR SCORE: 2333 XREF: HOLD STMT: UNTIL:
 DIR MAIL: 0 XREF ACT TYPE: STOP INT: 0
 SUFF RELN: BANK GRNTY: 0 ANNIV: 12/89
 SEX CODE: M SPONSOR BANK: VALID: 10/90 THRU 12/91
 BIRTH DT: 24/03/59 DIRECT DB: N STOP RENW: 00
 BULTH CD: BANK CODE: MAN ISSUE: 01
 BULTH DT: ACCT NBR: PLAS STAT: 9
 IMP MEMO: Y ID1: RFC ROC6590324 DLVRY: STD 21 HXT 00 LST 21
 AFFL SRC: AMEX ISSUE DATE: 18/09/90

Caso 5.

Problema : La Sra Miriam R. no comprende qué ha estado pasando con su cuenta, desea saber su saldo real a pagar en su fecha límite de pago que es hoy.

Información : RCHI1, RCHI2, 4 Páginas de RBLI, RMMI.

Solución : La cuenta ha tenido varios movimientos y errores involuntarios, en RBLI se encuentra la siguiente información :

1. Hay un traspaso de MN a USD an vez de que se hubiera hecho de USD a MN, de un pago aplicado tarde y que habia sido efectuado en Estados Unidos. Se cargaron \$6,521,784 pesos y se acreditaron \$2,195 dólares. Ese pago en dolares era para aplicarse al saldo en pesos.
2. Se efectuo un credito temporal por ese pago no aplicado por \$2,195 USD.
3. Ese crédito temporal fue duplicado por error. se acreditaron \$2,195 USD por segunda ocasion a la cuenta.
4. Se efectuo un traspaso de USD a MN, que era el único movimiento necesario de haber sido aplicado el pago en su oportunidad. Se acreditan \$6.521,783.51 pesos y se cargan 2,185 dólares.
5. Se acredita el pago a la cuenta en dólares por

\$2,195 usd.

Los movimientos correctivos son solo 2 :

1. Reversar el traspaso efectuado equivocadamente de MN a USD. Cargar \$2,195 USD y abonar \$6,521,784 pesos.
2. Reversar el credito temporal duplicado y no reversado. Cargar \$2,195 USD.
3. Su saldo es : \$ 10,27 USD a favor que es una diferencia generada al hacer el traspaso del pago de USD a MN; y que puede traspasarse a pesos cubriendo parte del saldo que es de \$12,862,047 MN , dependiendo del tipo de cambio a la fecha; ese saldo corresponderia aproximadamente a la suma de los cargos hechos con la tarjeta en el mes (\$12,813,047 MN).

CASO 5:

LA SRA. MIRIAM R. NO COMPRENDE QUE HA ESTADO PASANDO CON SU CUENTA, Y DESEA SABER SU SALDO REAL A PAGAR EN SU FECHA LIMITE DE PAGO QUE ES HOY.

ES NECESARIO EXPLICARLE QUE SUCEDIO CON SU CUENTA, SOLUCIONAR LA PROBLEMÁTICA, Y PROPORCIONAR SU SALDO REAL A PAGAR HOY.

NAME: MIRIAM R	ACCT: 3766 6----	6 71004	MONTH: 05
STATUS: 000	LOCATION: 000	STMT DT: 28/05/91	07/06/91
CURRENT BALANCES	LCL AMOUNT		U\$S AMOUNT
OPEN BALANCE	11,942,539.51		(0.27)
CHARGES	19,403,831.00		4,380.00
CREDITS	(11,942,539.51)		(8,780.00)
CLOSE BALANCE	19,403,831.00		(4,400.27)
CURRENT	19,403,831.00		(4,400.27)
30-DAYS	0.00		0.00
60-DAYS	0.00		0.00
90-DAYS	0.00		0.00
120-DAYS-PLUS	0.00		0.00
UNBILLED DBS	3 438,950.00	0	0.00
UNBILLED CRS	0 0.00	0	0.00
CURRENT EXPOSURE	19,842,781.00		(4,400.27)
PLAN-N-CHARGES	0 0.00	0	0.00
DEFERRED CHARG	0 0.00	0	0.00
TEMPORARY CRED	0 0.00	1	2,195.00
FULL EXPOSURE	19,842,781.00		(2,205.27)
LPD EXCLUSIONS	0.00		0.00

PAGE : 1

ACCT: 3766 6-----6 71004 MONTH: 05
 NAME: MIRIAM R
 STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 28/05/91

07/06/91

<----- LOCAL CURRENCY -----> <- U \$ S D O L L A R S ->

MNTH	AGE	CL BAL	DEBITS	CREDITS	AGECL	BAL	DEBITS	CREDITS
0690	0	3,174,741	3,174,742	12,413,873	0	0	0	1,687
0790	0	2,758,990	2,758,991	3,174,742	0	32	32	0
0890	0	4,231,828	4,231,826	2,758,991	0	111	114	35
0990	0	1,572,275	1,572,276	4,231,826	0	3,021	3,076	166
1090	0	1,301,787	1,301,788	1,572,276	0	47	94	3,068
1190	0	1,201,619	1,201,832	1,302,000	0	(2)	0	50
1290	0	3,169,267	3,169,268	1,201,620	0	95	97	0
0191	0	2,361,215	2,361,216	3,169,268	0	208	208	96
0291	0	872,845	872,846	2,361,216	0	180	180	208
0391	0	9,742,009	9,742,010	872,846	0	2,647	2,647	180
0491	0	11,942,539	12,962,526	10,761,996	0	0	0	2,648
0591	0	19,403,831	19,403,831	11,942,539	0	(4,400)	4,380	8,780

ACCT: 3766 6----6 71004 MONTH: 05

07/06/91

NAME: MIRIAM R

MONEDA NACIONAL DOLARES

SALDO ANT.	11,942,539.51	(0.27)
CARGOS.	19,403,831.00	4,380.00
CREDITOS.	(11,942,539.51)	(8,780.00)
SALDO ACTUAL.	19,403,831.00	(4,400.27)

REFERENCIA	DESCRIPCION	
120 0209 00500226 100	SYBELLE SA CANCUN	90,000.00
123 0209 00400803 100	IMPOR COM SAN FCD CAN	177,085.00
123 0048 00601627 100	GALERIAS CANCUN	36,700.00
123 0048 00601626 100	GALERIAS CANCUN	94,100.00
123 0058 00101839 101	MEXICANA DE AVIACION	3,268,985.00
123 0058 00201660 101	MEXICANA DE AVIACION	899,572.00
124 0209 00600252 100	HOTEL PASEO DE MONTEJ	59,000.00
127 0193 77952576 100	SU PAGO EN CANCUN	(5,420,756.00)

CONT SIG PAGINA

PAGINA 1

ACCT: 3766 6----6 71004 MONTH: 05
 NAME: MIRIAM R

07/06/91
 MONEDA NACIONAL DOLARES

REFERENCIA	DESCRIPCION		
127 0209 00202268 101	POLO RALPH LAUREN	54,600.00	
128 0209 00200472 100	PROVEEDORA DE LIMPIEZ	120,750.00	
128 0209 00200471 100	PROVEEDORA DE LIMPIEZ	120,750.00	
129 0209 00501010 100	CLIMAS DE YUCATAN	230,000.00	
133 0181 77952576 100	TRASPASO MN A USD	6,521,784.00	
133 0519 77952576 100	TRASPASO MN A USD		(2,195.00)
133 0515 00000000 101	CREDITO TEMPORAL		(2,195.00)
134 0209 00600364 101	SYBELLE SA CANCUN	187,007.00	
134 0058 00500877 101	MEXICANA DE AVIACION	1,753,162.00	
134 0058 00500876 101	MEXICANA DE AVIACION	626,718.00	
135 0209 00300852 101	HOTEL KRystal ROSA	39,599.00	
136 0002 00001020 100	PALACIO DE HIERRO	101,325.00	
136 0002 00001019 100	PALACIO DE HIERRO	208,332.00	
136 0002 00001172 100	PALACIO DE HIERRO	31,845.00	
	CONT SIG PAGINA		PAGINA 2

ACCT: 3766 6---6 71004 MONTH: 05
 NAME: MIRIAM R

07/06/91
 MONEDA NACIONAL DOLARES

REFERENCIA	DESCRIPCION		
136 0002 00001153 100	PALACIO DE HIERRO	44,312.00	
136 0002 00000972 100	PALACIO DE HIERRO	219,899.00	
136 0002 00001063 100	PALACIO DE HIERRO	27,000.00	
136 0209 00200144 101	AVIACSA	395,755.00	
136 0569 77952576 101	PAGO EN EL EXTRANJERO		(2,195.00)
137 0209 00300279 100	IMPOR COM SN FCO CAN	196,735.00	
137 0209 00300174 100	IMPOR COM SN FCO CAN	114,528.00	
137 0002 00000269 100	PALACIO DE HIERRO	19,990.00	
137 0002 00000417 100	PALACIO DE HIERRO	14,900.00	
137 0209 00701980 101	ZAP DASSONY POLANCO	69,000.00	
137 0058 00701409 101	MEXICANA DE AVIACION	972,347.00	
143 0209 00100910 100	PALACIO DE HIERRO	104,500.00	
143 0209 00100887 100	PALACIO DE HIERRO	139,925.00	
143 0570 00000000 101	CREDITO TEMPORAL		(2,195.00)
	CONT SIG PAGINA		PAGINA 3

ACCT: 3766 6----6 71004 MONTH: 05
 NAME: MIRIAM R

07/06/91
 MONEDA NACIONAL DOLARES

REFERENCIA	DESCRIPCION		
143 0209 00302550 101	HTL CALINDA GENEVE	465,523.00	
143 0058 00700143 101	MEXICANA DE AVIACION	966,700.00	
144 0516 00000000 101	CANCELACION CREDITO TEMPORAL		2,195.00
148 0172 00000000 100	TRASPASO USD A MN	(6,521,783.51)	
148 0571 00000000 100	TRASPASO USD A MN		2,195.00
148 0209 00601357 100	SYBELLE SA CANCUN	89,300.00	

ULTIMA PAGINA

PAGINA 4

ACCT: 3766 6-----6 71004 MONTH: 05 07/06/91

NAME: MIRIAM R

STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 28/05/91

MEMO ENTRIES

REF	AMEX-ID	DESCRIPTION	RET
0001	M-STC1-33	TH INF LE PAGARON EN BANK OF AMERICA 2,195.00 DLS	
05/07/91		PARA APLICARLO A SU CTA EN PESOS AL TC 2,971.20	060
0002	M-STC1-33	EQUIV A 6'521,784.00 HIJ EL DIA 24 ABRIL 91. CON CHE	
05/07/91		DE CAJA, FVR DE HACER T/PAGO EN CUANTO LLEGUE.	060
0003	M-STC1-33	----- MARY HDZ TSC JD 127	080
05/07/91			
0004	M-SES2-12	SUSPENSO A CONTABILIDAD X \$2,195.00 DLS X PAGO EFECT	
05/10/91		EN EL EXTRANJERO NO APLICADO ARA	180
0005	M-SES2-12	TSD 2,195.00 DLS A \$6 521,784.00 HIJ AL TC 2971.20 A	
05/10/91		PETICION DE M HDZ TSC ARA	090
0006	M-SES2-09	REV SUSPENSO 144-516 X \$2,195.00 USD SE TURNA A CUENTA	
05/28/91		BILIDAD NO CARTA PEDRO MORA SC	120

LAST PAGE PAGE : 1

Caso 6.

Problema : El Sr Alberto C. llama el día 3 del mes y pregunta la cantidad que debe de pagar el día 4 para cubrir su saldo total incluyendo sus dos cargos diferidos.

Información : 2 Páginas de RBLI.

Solución : Saldo para su flp día 4 : \$1,501,569 MN.

Pendiente 1er diferido, 4 mensualidades:

sin intereses. \$ 649,933.32 MN.

Pendiente 2o diferido, 1 mensualidad:

sin intereses. \$ 110,000 MN.

Total : \$ 2,262,502.32 MN

CASO 6:

EL SR. ALBERTO C. LLAMA EL DIA 3 DEL MES Y PREGUNTA LA CANTIDAD QUE DEBE DE PAGAR EL DIA 4 PARA CUBRIR SU SALDO TOTAL INCLUYENDO SUS DOS CARGOS DIFERIDOS Y ASI CANCELARLOS.

PROPORCIONAR EL SALDO SOLICITADO.

ACCT: 3707 7----S 02000 MONTH: 05
 NAME: ALBERTO C

03/06/91

MONEDA NACIONAL DOLARES

SALDO ANT.	349,569.13	0.00
CARGOS.	1,501,568.87	0.00
CREDITOS.	(349,569.00)	0.00
SALDO ACTUAL.	1,501,569.00	0.00

REFERENCIA	DESCRIPCION		
123 0274 77952576 200	PAGO EN SUBURBIA	(349,569.00)	
143 0209 00201742 200	CASIMIRES MUNDIALES	1,152,000.00	
145 0097 00201742 200	CARGO 02 DE 06		
	REF 0210108 LA IDEA V	162,483.33	
145 0079 00201742 200	INTERESES POR COMPRA		
	A PLAZOS 24.6%	39,970.90	
145 0099 00000000 200	CARGO IVA 15%	5,995.64	
145 0097 50465087 200	CARGO 05 DE 06	110,000.00	
	CONT SIG PAGINA		

PAGINA 1

ACCT: 3707 7----5 02000 MONTH: 05
NAME: ALBERTO C

03/06/91
MONEDA NACIONAL DOLARES

REFERENCIA	DESCRIPCION	
145 0079 50465087 200	REF 0210008 ESTRATEGI INTERESES POR COMPRA A PLAZOS 24.6%	110,000.00 27,060.00
145 0099 00000000 200	CARGO IVA 15%	4,059.00

ULTIMA PAGINA

PAGINA 2

Caso 7.

Problema : El Sr Jorge T. desea saber por qué en su estado de cuenta aparecen cargos por pago extemporaneo y cargos moratorios, es necesario explicarle que significa y por que sucedió.

Información : 2 Páginas de RBLI, 2 Páginas de RSTI.

Solución : El día 4 del mes pasado, debió haber pagado \$1,130,401.97 pesos, su pago lo recibimos en esa fecha, sin embargo pago solo \$1,000,000 mn, de acuerdo a las politicas de la compaña y al contrato firmado el cliente acepta cubrir recargos por no cubrir su saldo total, a razón actualmente del 4.75% más iva sobre el saldo insoluto por los primeros 10 días después de su fecha limite de pago, como una pena por pago extemporaneo, y si pasan más de 10 días, se efectua un cargo adicional del 9.5% más iva sobre el saldo insoluto por moratoriedad.

CASO 7:

EL SR. JORGE T. DESEA SABER POR QUE EN SU ESTADO DE CUENTA APARECEN CARGOS POR PAGO EXTEMPORANEO Y CARGOS MORATORIOS.

ES NECESARIO EXPLICARLE QUE SIGNIFICAN Y POR QUE SUCEDIERON.

04/06/91

ACCT: 3707 7----S 67001 MONTH: 05
 NAME: JORGE T

	MONEDA NACIONAL	DOLARES
SALDO ANT.	1,130,401.97	0.00
CARGOS.	772,410.97	0.00
CREDITOS.	(1,000,000.00)	0.00
SALDO ACTUAL.	902,812.59	0.00

REFERENCIA	DESCRIPCION	
119 0902 00003509 700	LIVERPOOL PERISUR	39,990.00
120 0209 00301648 700	CORONADO SA DE CV	33,678.00
122 0209 00500462 700	HOEBY FOTO SA	39,500.00
123 0201 77952576 700	SU PAGO EN PERISUR	(1,000,000.00)
126 0209 00200241 700	REST EL DELEITE DE	85,000.00
127 0209 00601113 700	REST LA ESCONDIDA	145,000.00
128 0209 00100551 700	ARTERAMICS SA DE CV	147,873.00
134 0209 00600182 700	ARANZAZU DEL VALLE SA	260,000.00

CONT SIG PAGINA

PAGINA 1

ACCT: 3707 7----5 67001 MONTH: 05
NAME: JORGE T

04/06/91
MONEDA NACIONAL DOLARES

REFERENCIA	DESCRIPCION	
145 0051 00000000 700	CARGO PAGO EXTEMP MN	6,194.09
145 0099 00000000 700	CARGO IVA 15%	929.11
145 0050 00000000 700	CARGO MORATORIO MN	12,388.19
145 0099 00000000 700	CARGO IVA 15%	1,858.23

ULTIMA PAGINA

PAGINA 2

04/06/91

ACCT: 3707 7----5 67001 MONTH: 04

NAME: JORGE T

MONEDA NACIONAL DOLARES

SALDO ANT.	132,445.97	0.00
CARGOS.	1,130,402.00	0.00
CREDITOS.	(132,446.00)	0.00
SALDO ACTUAL.	1,130,401.97	0.00

REFERENCIA	DESCRIPCION	
084 0002 00004364 700	LIVERPOOL INSURGENTES	47,600.00
095 0640 77952576 700	SU PAGO EN BANCOMER	(132,446.00)
112 0209 00603296 700	CORONADO SA DE CV	615,045.00
084 0002 00005303 301	LIVERPOOL FERISUR	24,455.00
084 0002 00008288 301	PALACIO DE HIERRO	178,042.00
093 0209 00201518 301	ALMACENES CAMPANITA	36,860.00
101 0209 00602045 301	SOL BOUTIQUE REGALOS	34,900.00
107 0209 00700440 301	NATATENA	169,500.00

CONT SIG PAGINA

PAGINA 1

ACCT: 3707 7---5 67001 MONTH: 04 04/06/91
NAME: JORGE T MONEDA NACIONAL DOLARES

REFERENCIA	DESCRIPCION	
113 0209 00702542 301	ESTETICA INFANTIL CHI	25,000.00

ULTIMO PAGINA

PAGINA 3

Caso 8.

Problema : Es día 7 de mayo, el Sr Armando V. desea saber si puede utilizar su tarjeta.

Información : RCHI1, 4 Páginas de RMMI.

Solución : De acuerdo con la información en RMMI el cliente puede hacer uso de su tarjeta, sin embargo conven-
dría confirmar con el área de Autorizaciones o en el sistema
CAS.

CASO 8:

**ES DIA 7 DE MAYO, EL SR. ARMANDO V. DESEA
SABER SI PUEDE UTILIZAR SU TARJETA.**

QUE ACCIONES HAY QUE TOMAR ?

NAME: ARMANDO V	ACCT: 3707 8----	6 17005	MONTH: 04
STATUS: 000	LOCATION: 400	STMT DT: 27/04/91	07/05/91
CURRENT BALANCES	LCL AMOUNT		U\$S AMOUNT
OPEN BALANCE	9,796,691.76		0.00
CHARGES	6,515,653.47		456.28
CREDITS	(4,245,394.00)		0.00
CLOSE BALANCE	12,066,951.23		456.28
CURRENT	6,515,653.41		456.28
30-DAYS	2,696,691.41		0.00
60-DAYS	2,854,606.35		0.00
90-DAYS	0.00		0.00
120-DAYS-PLUS	0.00		0.00
UNBILLED DBS	3 549,736.00	0	0.00
UNBILLED CRS	1 (7,100,000.00)	0	0.00
CURRENT EXPOSURE	5,516,687.23		456.28
PLAN-N-CHARGES	0 0.00	0	0.00
DEFERRED CHARG	0 0.00	0	0.00
TEMPORARY CRED	1 7,100,000.00	0	0.00
FULL EXPOSURE	12,616,687.23		456.28
LPD EXCLUSIONS	2,100,936.29		0.00

PAGE : 1

ACCT: 3707 B----6.17005 MONTH: 04 05/07/91

NAME: ARMANDO V

STATUS: 000 LOCATION: 400 STMT DT: 27/04/91

MEMO ENTRIES

REF	AMEX-ID	DESCRIPTION	RET
0009	M-AUT3-02	CREDITO TEMPORAL X 1.837,631 MN POR 10 CARGOS FRAUDUL	
09/06/88		ENTOS.-----G RANGEL CONTROL DE FRAUDES.	999
0011	M-STC1-54	TH REPORTA CARGO QUE NO LE CORRESPONDE X 7,100,000 MN	
03/04/91		REF 042-0209 INDICA NO LO HIZO, PERO NO HA PERDIDO0090	
0012	M-STC1-54	LA TARJETA Y EL COMPROBANTE SE PASO CON SU TARJETA ??	
03/04/91		INDICA QUE NO ES SU FIRMA, PASA HOY A OF AMEX.	090
0013	M-STC1-54	----- TSC LORENZA JD 063	090
03/04/91			
0013	M-STC3-01	TH PROPORCIONA COPIA DE CARGO NO RECONOCIDO X \$7,100,	
03/04/91		000.00 MN FAVOR DE VERIFICAR YA QUE TH NO RECONOCE090	
0014	M-STC3-01	CARGO POR NO SER SU FIRMA.-----	090
03/04/91		----REC ELOISA V. JD 063	090
0015	M-STC1-40	TH INF QUE SU TARJETA NO SE LE HA PERDIDO, SE LE SOL	
03/15/91		CARTA A FRAUDES... L. MAYEN TSC JD 0074	090

ACCT: 3707 8----6 17005 MONTH: 04 05/07/91

NAME: ARMANDO V

STATUS: 000 LOCATION: 400 STMT DT: 27/04/91

MEMO ENTRIES

REF	AMEX-ID	DESCRIPTION	RET
0016	M-CRE1-14	SE REPORTA TH SE REFI LLAMADA A FRAUDES *****	
04/11/91		*****A SANTILLAN CC	090
0017	M-CRE2-35	SE HABLO CON TH EL CUAL INF YA QUIERE CANCELAR LA TJ	
04/22/91		YA QUE HABLO HACE UNOS DIAS A FRAUDES Y LE INF QUE	090
0018	M-CRE2-35	SI PODIA UTILIZARLA EN LAS VEGAS Y AHORA QUE ESTUVO	
04/22/91		ALLA NO LE ACEPTARON LA TJ EN NINGUN LADO POR LO	090
0019	M-CRE2-35	DEL FRAUDE YA TIENE DOS MESES CON ESTO Y NO LE RESUEL	
04/22/91		VEN NADA DICE QUE CLASE DE SERV LE ESTAMOS PROFOR	090
0020	M-CRE2-35	CIONANDO SE LE INF LLAME EL DIA DE MAHANA PARA DARLE	
04/22/91		UNA RESPUESTA A ESTO... SE LLAMO A FRAUDES NADIE	090
0021	M-CRE2-35	CONTESTA 17.35 HRS..INT MAHANA... -----	
04/22/91		-----GERARDO GARCIA CC	090
0022	M-CRE2-35	9.00 ME PRESENTE EN FRAUDES EN DONDE ME INF NO TIENEN	
04/23/91		NADA CON RELACION A LA CTA ME DICEH QUE LLAME UN	090

ACCT: 3707 B----6 17005 MONTH: 04 05/07/91
 NAME: ARMANDO V
 STATUS: 000 LOCATION: 400 STMT DT: 27/04/91
 MEMO ENTRIES
 REF AMEX-ID DESCRIPTION RET
 DATE

0023 M-CRE2-35 POCO MAS TARDE PARA VER SI JAVIER ESTRADA TIENE ALGO
 04/23/91 DEL CASO...9.45 LLAMO A J ESTRADA EL CUAL ME INF 090

0024 M-CRE2-35 QUE SI PROCEDE EL CREDITO PERO SERA APLICADO HASTA EL
 04/23/91 PX DIA VIERNES OK.. SE LLAMA A TH SE LE INF QUE SI 090

0025 M-CRE2-35 PROCEDE CREDITO ESPOSA TOMA MENS -----
 04/23/91 -----GERARDO GARCIA CC 090

0026 M-CRE2-35 ### OJO ### NO LLAMAR LE HARAN CREDITO EN FRAUDES Y
 04/23/91 SE LE AJUSTARA PFE Y MOR CORRESPONDIENTES.GERARDO 090

0027 M-CRE2-35 SE REP TH INF CTA OK EVITE USO DE MOMENTO HASTA CRED
 04/23/91 APLICADO OK SE TRANSF A REEMPL PARA ENVIAR SUPL 090

0028 M-CRE3-11 SE HABLO CON SUMI S DE FRAUDES, INF MAHANA SE INGRESA
 05/02/91 EL CREDITO Y SE CAPTURA LOCATIUN DE FRAUDES. 090

0028 M-CRE3-11 NO LLAMAR AL TH F/UP AL 6 MAY -----
 05/02/91 -----JOSEFINA GTZ. AREA H.E. 090

ACCT: 3707 8----6 17005 MONTH: 04 05/07/91
NAME: ARMANDO V
STATUS: 000 LOCATION: 400 STMT DT: 27/04/91
MEMO ENTRIES
REF AMEX-ID DESCRIPTION REF
DATE
0029 M-AUT4-02 CREDITO TEMPORAL POR \$ 7,100,000.00MN POR CARGOS FRAU
05/02/91 DULENTOS... INFO J. ESTRADA FCU 365
0030 M-CRE1-06 REVISADA SIN ACCION CONTROL AL DIA 8/5/91.....
05/04/91F.....SOTO.....A.....C/C.....090

LAST PAGE

PAGE 4

Caso 9.

Problema : Se comunica el Sr. Francisco C. y solicita saber su saldo a la fecha. Qué hay que hacer ?

Información : RAS11, RAS12, RCHI1, RCHI2, 3 Páginas de RMMI.

Solución : Todas las llamadas de clientes cuyas cuentas aparezcan canceladas con status que inicie con un numero 1, deben ser turnadas al área de crédito, y en este caso especial, revisando RMMI, es necesario turnarlas al departamento Juridico, la situación es real, pero la llamada es hipotética; sería muy remoto que un deudor con tanto tiempo de vencimiento llamara para consultar su saldo.

CASO 9:

SE COMUNICA EL SR. FRANCISCO C. Y SOLICITA
SABER SU SALDO A LA FECHA;

QUE HAY QUE HACER ?

ACCT: 3707 5----1 41003 MONTH:

NAME: FRANCISCO C

07/05/91

STATUS: 100 LOCATION: 120 STMT DT: 10/04/91

BILLING ADDRESS

TELEPHONES

LAS FLORES NUM ---/---

BUS: -----

COL CANDELARIA

RES: -----

DELEG COYUACAN

PH-3: -----

MEXICO DF 04380

ACCT TYPE: 11

FEE CODE: 03

CORPORATE:

SUPPS: 00

CURRENCY: 000

SUB CTR: 06

REVIEW: 00

LANG PREF: 456

STOP DUNN: 0 UNTIL:

CR SCORE: 2402

XREF:

HOLD STMT: 30 UNTIL:

DIR MAIL: 0

XREF ACT TYPE:

STOP INT: 0

SUPP RELN:

BANK GRNTY: 0

ANNIV: 10/89

SEX CODE: M

SPONSOR BANK:

VALID: 10/89 THRU 10/91

BIRTH DT: 19/11/54DIRECT DB: N

STOP RENW: 00

BULTN CD: 01

BANK CODE:

MAN ISSUE: 0

BULTN DT: 13/06/90ACCT NBR:

PLAS STAT: 9

IMP MEMO: Y

ID1: RFC CARF541119

DLVRY: STD 21 NXT 00 LST 21

APPL SRC: AMEX

ISSUE DATE: 17/10/89

ACCT: 3707 5----1 41003 MONTH: 07/05/91
 NAME: FRANCISCO C
 STATUS: 100 LOCATION: 120 STMT DT: 10/04/91

COLLECTION HISTORY		REPLACEMENT HISTORY			DOCUMENT	DETAILS
START	END	NO RSN	DLRY DATE	LOCN	NUMBER	DATE
RSN DATE	RSN DATE					

11 11/06/90

COLL AGENCY: NERIAO
 JOIN FEE: 000000000000 ANN FEE: 00007200000 DEPOSIT: 0000000000

LOCATION CODE	HISTORY DATE	CANCEL RSN	HISTORY DATE	REINST	HISTORY	DUNNING LETTER	HISTORY DATE
120	16/08/90	110	13/06/90			XXXX	27/04/91
100	11/06/90					XXXX	27/03/91
						XXXX	25/02/91
						XXXX	23/02/91

LAST PAGE

PAGE 2

NAME: FRANCISCO C	ACCT: 3767 5----1 41003	MONTH:
STATUS: 100	LOCATION: 120	STMT DT: 10/04/91
		07/05/91
CURRENT BALANCES	LCL AMOUNT	U\$S AMOUNT
OPEN BALANCE	19,294,120.10	0.00
CHARGES	0.00	0.00
CREDITS	0.00	0.00
CLOSE BALANCE	19,294,120.10	0.00
CURRENT	0.00	0.00
30-DAYS	0.00	0.00
60-DAYS	0.00	0.00
90-DAYS	0.00	0.00
120-DAYS-PLUS	19,294,120.10	0.00
UNBILLED DBS	0	0
UNBILLED CRS	0	0
CURRENT EXPOSURE	19,294,120.10	0.00
PLAN-N-CHARGES	0	0
DEFERRED CHARG	0	0
TEMPORARY CRED	0	0
FULL EXPOSURE	19,294,120.10	0.00
LFD EXCLUSIONS	8,616,981.13	0.00

ACCT: 3707 5----1 41003 MONTH: 07/05/91
 NAME: FRANCISCO C
 STATUS: 100 LOCATION: 120 STMT DT: 10/04/91

<---- LOCAL CURRENCY ----> <- U S D O L L A R S ->

MNTH	AGE	CL BAL	DEBITS	CREDITS	AGECL	BAL	DEBITS	CREDITS
0590	6	7,811,668	2,857,771	2,500,000	0	0	0	0
0690	9	9,989,640	2,177,972	0	0	0	0	0
0790	12	12,960,787	2,971,146	0	0	0	0	0
0890	15	15,651,472	2,690,684	0	0	0	0	0
0990	15	16,135,444	2,777,371	2,293,400	0	0	0	0
1090	15	17,343,715	1,208,271	0	0	0	0	0
1190	15	18,127,642	1,166,477	382,550	0	0	0	0
1290	15	19,852,620	1,724,977	0	0	0	0	0
0191	15	19,294,120	0	558,500	0	0	0	0
0291	15	19,294,120	0	0	0	0	0	0
0391	15	19,294,120	0	0	0	0	0	0
0491	15	19,294,120	0	0	0	0	0	0

ACCT: 3707 5---1 41003 MONTH: 07/05/91
 NAME: FRANCISCO C
 STATUS: 100 LOCATION: 120 STMT DT: 10/04/91
 MEMO ENTRIES
 REF AMEX-ID DESCRIPTION RET
 DATE

0189	M-JUR1-02	ATENDIO LA SRA BERTHA NO QUISO ABRIR LE DI MI TARJ Y 12/10/90 DEJE RECADO QE PROXIMO EMBARGO AHI MISMO ME DIJO 150	
0190	M-JUR1-02	Q' TH ESTA EN LA CD DE PUEBLA Y Q' NO SABE CUANDO REGRE 12/10/90 SA, SOLICITO CTA SE TURNE A O/AS ESTA ES LA SEGUN 150	
0191	M-JUR1-02	DA Y P Y SEGUN TH YA HABIA HABLADO CONMIGO LO CUAL NO 12/10/90 ES CIERTO. G CASTRO 150	
0192	M-JUR1-00	DE ACUERDO, CTA CON 4 MESES EN JUR.----- 12/10/90 ----- R ACOSTA J 150	
0193	M-JUR1-08	CTA CON CARGOS NUEVOS LOS CUALES APARECEN EN EL BOLE 01/02/91 TIN Y SE PASAN PARA CHARGEBACK Y ENVIO EDO DE CTA 150	
0194	M-JUR1-08	AL O/A PARA SU RECUPERACION.----- 01/02/91 ----- E SANCHEZ JUR 150	
0195	M-JUR1-06	EL DIA 07 ENE 91 EL LIC COUIDO RECIBIO LA CTA AL 15% 01/07/91 DE HONORARIOS. LUIS JUR 150	

ACCT: 3707 5----1 41003 MONTH:

07/05/91

NAME: FRANCISCO C

STATUS: 100 LOCATION: 120 SINT DT: 10/04/91

MEMO ENTRIES

REF AMEX-ID DESCRIPTION

RET

DATE

0196	M-JUR1-08	SE PASA CHARGEBACK POR \$6,000 \$ 91,500 \$ 125,000	
01/11/91		\$ 68,000 \$ 50,000 Y 168,000 TODOS POR TARJETA	150
0197	M-JUR1-08	BOLETINADA -----	
01/11/91		-----E.S. JUR	150
0198	M-JUR2-01	CUENTA DE RECIENTE ASIGNACION A LA FECHA DE LA AUDITO	
02/11/91		RIA, EL LIC COUTO INFORMA QUE SE CONTACTO CON TH	150
0199	M-JUR2-01	QUIEN TIENE CITA PARA LLEGAR A UN CONVENIO	
02/11/91		INFO. ALBERTO HURTADO JUR.	150
0200	M-JUR2-03	EN AUDIT AL DESP DEL LIC COUTO HOY EL O/A AUDIT INFOR	
03/11/91		MO QUE DEVOLVERA CTA POR VENC DEL PLAZO Y NEGATI	999
0201	M-JUR2-03	VA DE PAGO-----	
03/11/91		-----EYSSAUTIER JDCO.....	999
0202	M-JUR2-01	EL LIC COUTO DEVUELVE LA CUENTA A SOLICITUD DE GPE	
03/19/91		EYSSAUTIER. VER MEMO ANTERIOR..... CARLOS V	999

ACCT: 3707 5----1 41003 MONTH: 07/05/91
NAME: FRANCISCO C
STATUS: 100 LOCATION: 120 STMT DT: 10/04/91
MEMO ENTRIES
REF AMEX-ID DESCRIPTION RET
DATE
0203 M-JUR2-01 TRAMITO RETORNO A LA LIC NERIA J CANG JURIDICO 150
04/02/91
0204 M-JUR2-01 EL 05 ABRIL 91 SE ENTREGO CUENTA A LA LIC NERIA ASI 150
04/05/91 COMO EDOS DE CUENTA Y VOUCHERS CARLOS V JUR

LAST PAGE

PAGE 3

Caso 10.

Problema : Se recibe llamada del área de Data Capture, un analista pregunta si hacen captura de varios cargos por \$2,000,000 MN del establecimiento Super Soya, además están solicitados como diferidos.

Información : RASI, RCHI1, RCHI2, 2 Páginas de RDC1, 3 Páginas de RST1, 3 Páginas de RBL1, RUBI y RMMI.

Solución : Este es un claro ejemplo de "Factoring", el cliente se apoya en la tarjeta de servicios como si fuera de crédito y financia su propio negocio, es necesario entonces coordinarse con el área de autorizaciones para que se bloquee la tarjeta en cargos de ese establecimiento y se autorice al analista de Data Capture a aceptar la facturación de estos últimos cargos.

CASO 10:

SE RECIBE LLAMADA DEL AREA DE DATA CAPTURE. UN ANALISTA PREGUNTA SI HACEN CAPTURA DE VARIOS CARGOS POR \$2,000,000.00 MN DEL ESTABLECIMIENTO "SUPER SOYA", ADEMAS ESTAN SOLICITADOS COMO DIFERIDOS.

QUE ACCIONES ES NECESARIO TOMAR ?

ACCT: 3707 0----B 52006 MONTH:
 NAME: JOSE LUIS S 05/07/91
 STATUS: 000 LOCATION: 000 SIMI DT: 30/04/91
 BILLING ADDRESS TELEPHONES
 REP DEL SALVADOR ---/ BUS: -----
 CENTRO DE LA CIUDAD RES: 0000000
 DELEG CUAUHTENOC PH-3: -----
 06740 MEXICO
 ACCT TYPE: 11 FEE CODE: 03 CORPORATE:
 SUPPS: 00 CURRENCY: 000 SUB CTR: 06
 REVIEW: 00 LANG PEF: 456 STOP DURH: 0 UNTIL:
 CR SCORE: 0000 XREF: A 3766 6----7 42006 HOLD STMT: 30 UNTIL:
 DIR MAIL: 0 XREF ACT TYPE: 12 STOP INT: 0
 SUPP RELN: BANK GRITY: 0 ANNIV: 11/96
 SEX CODE: M SPONSOR BANK: VALID: 05/90 HIRU 11/92
 BIRTH DT: 24/08/53 DIRECT DB: Y STOP RENM: 00
 BULTN CD: 03 BANK CODE: 0031 NAN ISSUE: 0
 BULTN DT: 05/09/90 ACCT NBR: 6-----9 PLUS STMT: 2
 IMP MEMO: Y ID1: RFC 501530824 DLVRY: STD 29 DAF 00 LSI 50
 APPL SRC: AMEX ISSUE DATE: 05/09/90

CURRENT BALANCES	LCL AMOUNT	US\$ AMOUNT
OPEN BALANCE	11,732,424.14	0.00
CHARGES	6,671,043.40	0.00
CREDITS	(11,732,424.00)	0.00
CLOSE BALANCE	6,671,043.54	0.00
CURRENT	6,671,043.54	0.00
30-DAYS	0.00	0.00
60-DAYS	0.00	0.00
90-DAYS	0.00	0.00
120-DAYS-PLUS	0.00	0.00
UNBILLED DBS	0 0.00	0 0.00
UNBILLED CRS	0 0.00	0 0.00
CURRENT EXPOSURE	6,671,043.54	0.00
PLAN-N-CHARGES	0 0.00	0 0.00
DEFERRED CHARG	4 8,315,231.24	0 0.00
TEMPORARY CRED	0 0.00	0 0.00
FULL EXPOSURE	14,986,274.78	0.00
LPD EXCLUSIONS	659,872.40	0.00

ACCT: 3707 0----8 52006 MONTH:
 NAME: JOSE LUIS S
 STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 30/04/91

05/07/91

----- LOCAL CURRENCY ----- -- U S D O L L A R S --

MONTH	AGE	CL BAL	DEBITS	CREDITS	AGECL BAL	DEBITS	CREDITS
0590	0	0	0	158,000	0	0	0
0690	0	722,562	722,562	0	0	0	0
0790	0	1,575,494	1,575,494	722,563	0	0	0
0890	0	2,163,455	2,163,455	1,575,494	0	0	0
0990	0	2,724,787	2,724,787	2,163,455	0	0	0
1090	0	1,941,979	1,941,979	2,724,787	0	0	0
1190	0	1,314,263	1,314,263	1,941,979	0	72	72
1290	0	1,154,655	1,154,655	1,314,263	3	72	0
0191	0	2,770,889	2,770,889	1,154,655	0	0	72
0291	0	8,412,033	8,412,033	2,770,889	0	0	0
0391	0	11,732,424	11,732,424	8,412,033	0	0	0
0491	0	6,671,043	6,671,043	11,732,424	0	0	0

NAME: JOSE LUIS S ACCT: 3707 0----B 52006 MONTH:
 STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 30/04/91 05/07/91
 LCL NBR U\$S NBR LCL AMOUNT U\$S AMOUNT
 TOTAL DEFERRED: 4 0 8,315,231.24 0.00

TRANSACTIONS:

CRD	BCH/JDT	SEQ	FILM-SEQ	ORGN	RLSD	CUR	FACE-AMOUNT	INST-AMOUNT
TXN-DATE	START	SE-NUMBER	SUSP	PLAN			DEF-AMOUNT	BAL-AMOUNT
200	0210/037	007	16802959		99	LCL	2,816,000.00	1,066,606.94
	06/02/91	02/91	000000000		03		3,199,820.80	0.00
			SUPER SOYA SA DE CV				MEXICO DF	
200	0210/037	008	16802959		99	LCL	2,920,000.00	1,105,998.66
	06/02/91	02/91	000000000		03		1,517,996.00	0.00
			SUPER SOYA SA DE CV				MEXICO DF	
200	0210/044	009	83952671		99	LCL	2,700,000.00	1,022,670.00
	13/02/91	02/91	000000000		03		3,068,010.00	0.00
			SUPER SOYA SA DE CV				MEXICO DF	

CONTINUED NEXT PAGE

PAGE: 1

NAME: JOSE LUIS S ACCT: 3707 0----8 52006 MONTH:
 STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 30/04/91

05/07/91

TRANSACTIONS:

CRD	BCH/JDT	SEQ	FILM-SEQ	ORGN	RLSD	CUR	FACE-AMOUNT	INST-AMOUNT
	TXN-DATE	START	SE-NUMBER	SUSP	PLAN		DEF-AMOUNT	BAL-AMOUNT
200	0210/066	010	601215		02	LCL	3,089,838.00	641,655.52
	07/03/91	03/91	000000000		06		3,849,933.16	2,566,622.12
			SUPER SOYA SA DE CV				MEXICO DF	
200	0059/102	011	100662		01	LCL	1,319,081.00	499,623.92
	12/04/91	04/91	000000000		03		1,498,871.74	999,247.82
			DELTA AIRLINES INC				MEXICO DF	
200	0210/123	012	400725		00	LCL	2,089,836.00	791,560.22
	03/05/91	05/91	000000000		03		2,374,680.65	2,374,680.65
			SUPER SOYA SA DE CV				MEXICO DF	
200	0210/123	013	400726		00	LCL	2,089,836.00	791,560.22
	03/05/91	05/91	000000000		03		2,374,680.65	2,374,680.65
			SUPER SOYA SA DE CV				MEXICO DF	

LAST PAGE

PAGE: 2

RSTI

05/07/91

ACCT: 3707 0----B 52006 MONTH: 03

NAME: JOSE LUIS S

MONEDA NACIONAL DOLARES

SALDO ANT.	8,412,033.87	0.00
CARGOS.	11,732,424.27	0.00
CREDITOS.	(8,412,034.00)	0.00
SALDO ACTUAL.	11,732,424.14	0.00

REFERENCIA	DESCRIPCION		
067 0058 00302375 200	DELTA AIRLINES INC	1,345,395.00	
070 0209 00500722 200	PARAISO COLONIAL	213,400.00	
071 0150 09900000 200	SEGURO VIAJES AEREOS	30,000.00	
071 0099 00000000 200	CARGO IVA 15%	4,500.00	
072 0258 00000000 200	SU PAGO VIA DEBITO D	(8,412,034.00)	
090 0097 00601215 200	CARGO 01 DE 06		
	REF 0210066 SUPER SOY	514,972.33	
090 0079 00601215 200	INTERESES COMPRA A		
	CONT SIG PAGINA		

PAGINA 1

RSTI

ACCT: 3707 0----8 52006 MONTH: 03

05/07/91

NAME: JOSE LUIS S

FICHEDA FISCALIAL COLAFES

R E F E R E N C I A	DESCRIPCION	
	PLAZOS 24.60%	126,883.19
090 0099 00000000 200	CARGO IVA 15%	19,602.48
090 0097 83952671 200	CARGO 02 DE 02	
	REF 0210044 SUPER SDY	900,000.00
090 0079 83952671 200	INTERESES COMPRA A	
	PLAZOS 11.20%	122,670.00
090 0099 00000000 200	CARGO IVA 15%	18,400.50
090 0097 16802959 200	CARGO 02 DE 03	
	REF 0210037 SUPER SDY	973,333.33
090 0079 16802959 200	INTERESES COMPRA A	
	PLAZOS 11.20%	132,665.33
090 0099 00000000 200	CARGO IVA 15%	19,899.80
090 0097 16802959 200	CARGO 02 DE 03	
	REF 0210037 SUPER SDY	938,666.67
	CONT SIG PAGINA	

FABINA 2

RSTI

05/07/91

ACCT: 3707 0----8 52006 MONTH: 03

MONEDA NACIONAL DOLARES

NAME: JOSE LUIS S

R E F E R E N C I A		DESCRIPCION	
090	0079 16802959	200 INTERESES COMPRA A	
		FLAZOS 11.20%	127,940.27
090	0099 00000000	200 CARGO IVA 15%	19,191.04
090	0052 67110783	200 CARGO 03 DE 03	
		REF.0039011 DELTA AIR	739,536.66
090	0079 67110783	200 INTERESES COMPRA A	
		FLAZOS 11.20%	100,798.84
090	0099 00000000	200 CARGO IVA 15%	15,119.83
092	0209 00200742	200 SUPER SOYA SA DE CV	1,790,083.00
092	0209 00200741	200 SUPER SOYA SA DE CV	1,790,083.00
092	0209 00200743	200 SUPER SOYA SA DE CV	1,790,083.00

ULTIMA PAGINA

PAGINA 3

ACCT: 3707 0----B 52006 MONTH: 04
 NAME: JOSE LUIS S

05/07/91

	MONEDA NACIONAL	DOLARES
SALDO ANT.	11,732,424.14	0.00
CARGOS.	3,671,013.40	0.00
CREDITOS.	(11,732,424.00)	0.00
SALDO ACTUAL.	3,671,013.54	0.00

REFERENCIA	DESCRIPCION		
095 0048 00601489	200 REST DEFO CONDESA ACA	402,000.00	0.00
098 0209 00101472	200 REST LA FARROQUIA	130,000.00	0.00
103 0258 00000000	200 SU PAGO VIA DEBITO D	(11,732,424.00)	0.00
105 0150 09900000	200 SEGURO VIAJES AEREOS	30,000.00	0.00
105 0099 00000000	200 CARGO IVA 15%	1,500.00	0.00
105 0209 00301019	200 CIA IMPUL AUTO D MEX	958,350.00	0.00
114 0209 00100832	200 BARES INGLESSES	373,950.00	0.00
116 0209 00401172	200 CARRIS Y SOMBRE REGIA	115,250.00	0.00

CONT SIG PAGINA

PAGINA 1

RBLI
 ACCT: 3707 0---B 52006 MONTH: 04
 NAME: JOSE LUIS S

05/07/91
 MONEDA NACIONAL DOLARES

REFERENCIA	DESCRIPCION	
120 0052 00100662 200	CARGO 01 DE 03	
	REF 059102 DELTA AIR	439,693.67
120 0079 00100662 200	INTERESES COMPRA A	
	PLAZOS 11.20%	59,930.25
120 0099 00000000 200	CARGO IVA 15%	8,989.54
120 0097 00601215 200	CARGO 02 DE 06	
	REF 0210066 SUPER SOI	514,972.33
120 0079 00601215 200	INTERESES COMPRA A	
	PLAZOS 24.60%	126,683.19
120 0099 00000000 200	CARGO IVA 15%	19,002.48
120 0097 83952671 200	CARGO 03 DE 03	
	REF 0210044 SUPER SOY	900,000.00
120 0079 83952671 200	INTERESES COMPRA A	
	PLAZOS 11.20%	122,670.00

CONT SIG PAGINA

PAGINA 2

ACCT: 3707 0----B 52006 MONTH:
 NAME: JOSE LUIS S

05.07.91
 MONEDA NACIONAL DOLARES

REFERENCIA	DESCRIPCION	
120 0099 00000000 200	CARGO IVA 15%	18,400.00
120 0097 16802959 200	CARGO 03 DE 03 REF 0210037 SUPER SU	973,333.34
120 0079 16802959 200	INTERESES COMPRA A PLAZOS 11.20%	132,665.34
120 0099 00000000 200	CARGO IVA 15%	19,899.00
120 0097 16802959 200	CARGO 03 DE 03 REF 0210037 SUPER SU	938,666.66
120 0079 16802959 200	INTERESES COMPRA A PLAZOS 11.20%	127,940.26
120 0099 00000000 200	CARGO IVA 15%	19,191.04
120 0209 00400760 200	COMERCIAL PAPELERA MA	205,415.00

ULTIMA PAGINA

PAGINA 3

RUBI
 ACCT: 3707 0----B 52006 MONTH:
 NAME: JOSE LUIS S

05/07/91

MONEDA NACIONAL

	NBR	
CARGOS MN	0	0.00 M.N.
CREDITOS MN	0	0.00 M.N.
CARGOS USD	0	0.00 U.S.D.
CREDITOS USD	0	0.00 U.S.D.

REFERENCIA	DESCRIPCION		
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00
000 0000 00000000 000		0.00	0.00

ULTIMA PAGINA

PAGINA 1

ACCT: 3707 0----8 52006 MONTH: 04 07/05/91

NAME: JOSE LUIS S

STATUS: 000 LOCATION: 000 STMT DT: 30/04/91

MEMO ENTRIES

REF AMEX-ID DESCRIPTION RET

DATE	REF	AMEX-ID	DESCRIPTION	RET
0001	M-STC1-27		SALDO DE DLLS DIC'90 NO SE LIQUIDO X DEBITO DIRECTO	
12/27/90			XQ' BANCOMER NO TIENE REG ESTA MONEDA SC JENIFFER 365	
0004	M-AUT1-17		SE DECLINO CARGO X \$4927 USD PARA TIENDA DE ALIMENTOS	
01/22/91			POR FACTORING AUTH A HURTADO INFO A BRAVO 180	
0005	M-SES1-13		PAGO AUTOMATICO NO LIQUIDADO SALDO USD BANCOMER XQ'	
01/23/91			NO ESTA REGISTRADA LA SOLICITUD P/USD ENE91 ANA SC365	

LAST PAGE

PAGE 1

Conclusiones y Recomendaciones.

Por varias razones, se puede afirmar que un sistema de simulación de este tipo resultaría ser de gran utilidad como soporte en el entrenamiento y aseguramiento de la calidad en el área de servicio para el que fué diseñado:

TIENE VALOR INFORMATIVO :

"Información es todo aquello que acopia, almacena, somete a tratamiento y difunde las noticias, datos, hechos, opiniones, comentarios y mensajes necesarios que nos permiten entender de un modo inteligente las situaciones individuales, colectivas, nacionales e internacionales y que nos prepara para tomar medidas pertinentes y decisiones." (1)

De acuerdo con esta definición el sistema propuesto acopia y almacena datos en forma de casos prácticos; los cuales han sido sometidos a un determinado tratamiento de selección y edición con el objeto de ayudar a entender a un entrenando situaciones individuales preparándole para que en el futuro se capaz de tomar medidas y decisiones respecto a situaciones reales en la línea telefónica.

La información tiene valor cuando cumple con los siguientes requisitos:

Disponibilidad - El sistema constituye una fuente que pone a la disposición de entrenadores y entrenandos en el departamento de servicio a clientes, información relativa al manejo práctico de cuentas de tarjetahabientes clientes de la compañía.

Facilidad de Acceso - El sistema de simulación ha sido diseñado en un formato muy similar al real, por lo que la manera de operarlo es bastante sencilla, por lo que no implica una inversión grande de tiempo en la capacitación para su utilización.

Labor de Selección y Análisis - Los casos compilados, han sido seleccionados de entre muchos otros, basandose en su valor como casos únicos con un grado de dificultad tal que al solucionarse, generara un aprendizaje en el entrenando.

Oportunidad - Al incluir el sistema en la fase de entrenamiento inicial de un nuevo analista, o como parte de un programa de evaluación de analistas más experimentados. La información es oportuna al presentarse como una situación con resultados potencialmente negativos para la compañía.

Confiabilidad - La información al ser originada por casos reales, cuenta también con soluciones reales efectuadas en su momento, y de las cuales el entrenando sera puesto al

tanto una vez que hubiera presentado su propia solución al caso.

Comprensibilidad - La información
ma de simulación, al estar estructurada de una manera muy similar al sistema real es comprensible para toda aquella persona que haya completado con éxito las fases previas del programa de capacitación en servicio a clientes.

TIENE POTENCIAL DE EFECTIVIDAD:

La implementación de un sistema de apoyo en la capacitación como el propuesto contribuiría a que la operación del área de servicio a clientes fuera más efectiva:

En la medida de que el programa de entrenamiento generaría analistas más efectivos en su desempeño, por haber sido sujetos a un entrenamiento superior.

Y en la medida de que no se requeriría que analistas experimentados abandonaran momentaneamente sus funciones de servicio y se dedicaran a funciones de entrenamiento más allá del tiempo absolutamente indispensable para dar confianza a los entrenandos en sus capacidades como nuevos analistas, con lo cual la efectividad de los analistas experimentados y por consiguiente los resultados estadísticos y el nivel de servicio del área no serían afectados negativamente durante el

proceso de acoplamiento de nuevos analistas al servicio.

CONTRIBUYE AL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:

El sistema de simulación se puede implementar también en una función complementaria a los monitoreos efectuados por el área de control de calidad, por los supervisores y gerentes del área, sugiriéndose que el sistema no sólo se utilice para entrenar a nuevos analistas, sino también para evaluar y re-entrenar a analistas experimentados.

Se recomendaría su utilización en esa función al menos una vez por semana por todo el personal del área: los analistas en entrenamiento, los analistas con experiencia, analistas senior, supervisores e incluso a nivel gerencial; con la supervisión y control de un superior o entrenador del área de servicio a clientes, de un especialista del área de entrenamiento técnico y operativo dependiente del área de recursos humanos, o bien de un especialista
lidad.

ES FLEXIBLE:

En principio puede parecer que este sistema tiene alcances limitados y que se restringe únicamente al área de servicio a clientes de la división tarjetas de American Express, pero el sistema puede crecer con el tiempo al ser complemen-

tado con más casos de evaluación, con preguntas teóricas o con situaciones comprometedoras pero que requieren tacto y control por parte del analista.

Además de que sistemas similares pueden ser diseñados y adaptados para su aplicación en diversas áreas de la compañía u otras compañías.

BAJO COSTO FINANCIERO:

Su costo operativo es prácticamente nulo si se considera que actualmente American Express cuenta con equipo de cómputo personal más moderno y de mucha mayor capacidad que en el que el sistema ha sido diseñado.

Las funciones de mantenimiento y captura de casos tampoco representa mayor costo al ser susceptibles de ser asignadas a algún analista experimentado o analista senior como parte de las funciones adicionales que se deben de desempeñar además de dar servicio al cliente en la línea telefónica o en el área de recepción a clientes.

En resumen:

El Manejo de Información Valiosa

El Potencial de Efectividad

La Contribución al Aseguramiento de la Calidad

La Flexibilidad

El Bajo Costo Financiero

Hacen que un sistema de simulación como apoyo a la capacitación en el área de Servicio a Clientes de American Express, sea un medio de capacitación muy atractivo para ser considerada e implementado a corto plazo.

Queda aún mucho por hacer para que el sistema pudiera ser implementado con los resultados esperados, por lo que se recomienda:

a) Diseñar un Manual del Usuario - Conteniendo las instrucciones básicas de operación para el entrenando.

b) Diseñar un Manual del Entrenador - Conteniendo la relación de casos utilizados y la o las posibles soluciones de cada uno.

c) Diseñar un Manual de Mantenimiento - Conteniendo las instrucciones necesarias para la adaptación, captura y programación de nuevos casos prácticos.

d) Diseñar un Plan de Utilización - Asignando tiempo de uso del sistema a todos los analistas en entrenamiento, analistas experimentados, analistas senior, supervisores e incluso gerentes del Área.

Referencias Bibliograficas de las Conclusiones:

(1) Manual de Nuevas Tecnologías de la Informática Aplicadas al Comercio Exterior; Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México en colaboración con Automatización, Telemática y Sistemas, S.C.; México 1992; pp.9.

Bibliografía :**1.- Capacitación y Desarrollo de Personal.**

Alfonso Siliceo.

Limusa. México 1983.

2.- Como Elaborar Un Programa de Adiestramiento.

Folleto de Divulgación # 1.

Servicio Nacional de Adiestramiento Rápido de la Mano de
Obra en la Industria (ARMD). México 1972.**3.- Comportamiento Organizacional - Conceptos, Controversias
y Aplicaciones.**

Stephen F. Robbins.

Prentice Hall. México 1987.

4.- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Colección Porrúa. México 1985.

5.- Dateline - Revista Interna American Express Company.

Estados Unidos, Otoño 1990.

**6.- El Comportamiento Humano en el Trabajo - Comportamiento
Organizacional.**

Keith Davis & John W. Newstrom.

McGraw-Hill. México 1988.

- 7.- Expresiones - Revista Interna American Express Mexico.
México; Septiembre - Octubre 1991.

- 8.- Guía Técnica para la Formulación de Planes y Programas
de Capacitación y Adiestramiento en las Empresas.
Jesús Martínez Álvarez.
Editorial Popular de los Trabajadores. México 1979.

- 9.- La Revolución del Servicio.
Karl Albrecht.
Legis Editores, Serie Empresarial. Colombia 1990.

- 10.- Ley Federal del Trabajo.
Editorial Teocalli.
México 1988.

- 11.- Los Sistemas Expertos en la Empresa.
Guy Benchimol, Pierre Levine y Jean Charles Pomerol.
Macrobit Editores SA.
México 1990.

- 12.- Manual de Nuevas Tecnologías de la Informática Aplicadas al Comercio Exterior.
Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México en colaboración con Automatización Telemática y Sistemas S.C. México 1992.

13.- Manual de Organización de American Express 1990.

14.- Periódico Excelsior.

Artículo : Los Simuladores Mejoran Enseñanza y Capacitación.

Manuel Mandujano. México DF, Abril 1991.

15.- Principios de Administración.

George R. Terry.

Compañía Editorial Continental. México 1969.

16.- Re-Inventing The Corporation.

John Naisbitt.

Futura. Gran Bretaña 1986.

17.- Revista Expansión.

Artículo: American Express de Nuevo la Llave del Mundo.

México; Diciembre 5, 1990.

18.- Revista Pasaporte 2000.

3A editores

México. año 2 num 14 1981

19.- Sistemas de Información Administrativa.

Robert G. Murdick & John C. Munson.

Prentice Hall. México 1988.

20.- Telemercadeo - La Comercializacion Mediante el Telefono.
no.

Jeffrey Pope.

Editorial Norma.

Desarrollo Gerencial. Colombia 1986.

21.- The Art of War.

Sun Tzu.

Dell Publishing Delta. Estados Unidos 1988.

22.- The Service Edge - 101 Companies that Profit from Customer Care.

Ron Zemke & Dick Schaaf.

Plume. Estados Unidos 1990.

23.- Total Customer Service - The Ultimate Weapon.

William H. Davidow & Bro Uttal.

Harper Perennial. Estados Unidos 1990.