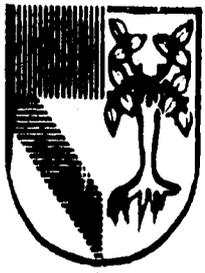


308917

40  
24



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

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

" REINGENIERIA APLICADA AL AREA DE SERVICIO  
A CLIENTES DE TARJETA DE CREDITO DE UNA  
INSTITUCION BANCARIA "

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO MECANICO - ELECTRICO  
AREA INGENIERIA INDUSTRIAL  
P R E S E N T A :  
RAFAEL FRANCISCO MARQUEZ Y GARCIA

DIRECTOR: ING, ANTONIO CASTRO D'FRANCIS

MEXICO, D. F.

1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## ***Dedicatorias***

**A Dios por darme la vida, capacidad y voluntad.**

**A mis padres por darme el cariño, apoyo y respaldo.**

**A mis hermanas por su soporte y empuje.**

**A ti Cecilia por todo tu cariño, comprensión y disposición.**

**A mis amigos por su incondicional apoyo.**

**A la Universidad Panamericana por darme los conocimientos y formación.**

***A todos Gracias.***

## *Índice*

<i>INTRODUCCIÓN</i>	3
<i>CAPÍTULO 1 . INTRODUCCIÓN A LA REINGENIERÍA</i>	5
1 . ¿Qué es reingeniería?	5
2 . ¿De dónde surge la reingeniería?	9
3 . Preceptos básicos	13
4 . Beneficios que brinda la reingeniería	21
<i>CAPÍTULO 2 . ORGANIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE LOS PROCESOS:23</i>	
1 . El proceso al cual practicarle reingeniería	25
2 . Estrategia a seguir	38
3 . Priorización de los procesos a los cuales se les va a practicar reingeniería	41
<i>CAPÍTULO 3 . DESARROLLO DEL PROCESO ACTUAL</i>	43
1 . El proceso actual de “servicio a clientes de tarjeta de crédito”	43
2 . Las necesidades del cliente de tarjeta de crédito	49
3 . Comprender el proceso actual de servicio a clientes de tarjeta de crédito.52	
1. Actualizar información	55
2. Aumento / Decremento de línea de crédito	56
3. Regrabación	57
4. Solicitud de tarjeta adicional	58
5. Solicitud de Cancelación	58
6. Reporte de robo y/o extravío	59
7. Información de Cuentas Nuevas	59
8. Solicitud de Estado de Cuenta	60
9. Solicitud de pagaré	61

10. Cargo no reconocido	62
11. Disposición en efectivo	67
12. Pago no aplicado	68
13. Representaciones y arbitrajes	70
4 . Debilidades del diseño actual	72
1. Objetivos del nuevo diseño	78
<b><i>CAPÍTULO 4 . REDISEÑO</i></b>	<b>81</b>
1 . Análisis realizados	81
2 . Nuevo concepto	87
3 . Creación del concepto de célula	91
4 . Desarrollo del sistema de cómputo	99
5 . Descripción del cambio y el proceso a detalle	101
6 . Sistema de Cómputo	107
<b><i>CAPÍTULO 5 . TRANSICIÓN AL MODELO CÉLULA</i></b>	<b>110</b>
1 . Los integrantes de la célula de servicio a clientes	110
2 . La Estructura de la célula de servicio a clientes	115
3 . Funciones y medición de los integrantes de la célula	120
4 . La célula prototipo y sus resultados	122
5 . La inclusión del nuevo sistema de cómputo	129
<b><i>CAPÍTULO 6 . CONCLUSIONES.</i></b>	<b>132</b>
<b><i>BIBLIOGRAFÍA</i></b>	<b>140</b>
<b><i>ANEXO</i></b>	<b>143</b>

## ***Introducción***

La radical necesidad de ver los negocios de una manera distinta, provocada por la difícil competencia, los altos costos operativos, la crisis económica mundial y el constante proceso evolutivo de las empresas, nos lleva a pensar: ¿Son realmente lo que deben ser, es decir, si el proceso que convierte una entrada en una salida, es únicamente perfectible, o más bien es una de las muchas maneras que hay de hacerlo?

En épocas nada distantes, las empresas se pensaban como lugares en los que después de un proceso de transformación, los insumos se convertían en producto terminado, en las que lo que regía era una relación producto mercado, cuyos ejercicios financieros se realizaban anualmente, caracterizadas por una situación reactiva y mediadas por el tamaño y/o la escala, es decir, una compañía era importante debido a su tamaño, a su capacidad instalada y sobre todo al altísimo volumen de producción respaldado por una estructura de proceso lineal. Empresas con una estrategia de mercado que rezaba: "O precio bajo, o alto nivel de calidad", en las que imperaba una estructura administrativa completamente vertical en la que las decisiones se imponían de arriba hacia abajo, que propiciaba un estilo de

dirección orientado hacia la "Teoría X de Maslow", cuya única ventaja competitiva radicaba en mantenerse en el mercado.

Actualmente, las empresas están tendiendo no por gusto, sino más bien por una evolución de los mercados que ha creado consumidores mucho más exigentes, que tender cada vez hacia una mayor flexibilidad, hacia la cercanía con el cliente, hacia la satisfacción de necesidades; en resumen, hacia el servicio. Estas empresas están caracterizándose por una excelente calidad fundamentada en herramientas como los círculos de calidad o control total de la calidad, con un constante monitoreo de la actividad financiera, una organización plana en la que se sustituyen las funciones verticales por funciones horizontales con las que se propicia el trabajo en equipo y el llamado: Desarrollo profesional, organizacional y personal (empowerment), que no es más que el desarrollo funcional de la persona dándole a ésta responsabilidades, obligaciones y métodos de autocontrol para que ella misma evalúe su desempeño. Son organizaciones preocupadas por el desarrollo tecnológico dentro de los procesos que desarrollan, y buscando siempre un área de oportunidad, con un constante replanteamiento de las funciones y una incesante búsqueda de la mejora continua.

## **Capítulo 1. Introducción a la reingeniería**

### **1. ¿Qué es reingeniería?**

Por más ilógico que parezca, se puede comenzar explicando qué no es reingeniería: “La reingeniería no es otra idea importada del Japón. No es un remedio rápido que los administradores puedan aplicar a sus organizaciones. No es un nuevo truco que prometa aumentar la calidad de un producto o servicio de la compañía o reducir determinado porcentaje de los costos. La reingeniería de los negocios no es un programa encaminado a levantar la moral de los empleados ni a motivar a los vendedores. No forzará a un viejo sistema computarizado a trabajar más rápidamente. No se trata de arreglar nada.”<sup>1</sup>

La reingeniería no es una técnica de mejora, no es JIT (Just In Time) y tampoco es TQM (Total Quality Management).

La reingeniería a palabras de Michael Hammer y James Champy es: “La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras

---

<sup>1</sup>Op. Cit. Michael Hammer & James Champy, Reingeniería, Grupo Editorial Norma, 1994 Bogotá Colombia, p 2.

espectaculares en medidas críticas y contemporáneas del rendimiento, tales como: costos, calidad, servicio y rapidez.”<sup>2</sup>

Una segunda definición a cargo de Johansson, McHugh, Pendlebury & Wheeler es: “El método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo; tiempo de ciclo, servicio y calidad, mediante la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio como una serie de procesos del producto principal del negocio, orientados hacia el cliente en lugar de una serie de funciones organizacionales. La reingeniería de estos procesos del producto principal del negocio ocurre cuando los conocimientos técnicos operativos y empresariales se utilizan de manera unificada para lograr una ventaja competitiva sostenible.”<sup>3</sup>

Analizando las dos definiciones aquí expuestas, podemos intuir, que lo que se trata de explicar, es que la reingeniería es prácticamente olvidar todo el proceso anterior y crearlo nuevamente de una manera óptima no importando los cambios que esto implique o los intereses en los que repercute.

---

<sup>2</sup> Op Cit. Michael Hammer & James Champy, Reingeniería, Grupo Editorial Norma, 1994 Bogotá Colombia, p 34.

<sup>3</sup> Op Cit. Johanson, McHugh, Pendlebury & Wheeler, Reingeniería de procesos de negocios, Limusa Noriega editores, 1995 México, pp 30 y 31.

La reingeniería como tal, tiene ciertas premisas básicas. Una de las más importantes es que la organización tiene que orientarse hacia los procesos y de aquí, se puede establecer que las organizaciones no son susceptibles de practicarles reingeniería, sino que son los procesos los objetivos de la misma. La reingeniería da como resultado un cambio "fundamental" en las organizaciones, pero éste no es provocado por la reingeniería practicada a ellas, sino por la orientación de éstas a los procesos, y el rediseño "radical" de los mismos.

Al establecer anteriormente, qué no es reingeniería, se mencionó que no es JIT ni tampoco es TQM. Las tres técnicas, lo que buscan es la orientación de la compañía hacia los procesos, pero las metas que persiguen son distintas, por ejemplo, el JIT o justo a tiempo, lo que busca es mejorar los procesos internos de la empresa, evitando toda actividad que no le agregue valor al producto. El mantenimiento constante de esta filosofía, lleva a la mejora continua, base y motivo del JIT.

Por otro lado, el TQM o Control Total de Calidad, lo que persigue es que las operaciones se realicen de la mejor manera, desde un principio, para evitar así la posterior inspección del producto semiterminado o terminado. El TQM le ofrece al trabajador la posibilidad de tomar decisiones en el trayecto del

producto durante el proceso de elaboración del mismo para poder así asegurar la calidad de salida del producto o servicio.

Ahora bien, la reingeniería, al igual que el JIT y el TQM, no es nada nuevo. Es la aplicación del sentido común a un proceso determinado. La gran diferencia de la reingeniería con las otras 2 técnicas, es que en JIT y TQM el proceso se detiene en las fronteras de la operación, mientras que la reingeniería trasciende dichas fronteras.

La reingeniería causa un efecto llamado oleaje (rippling). Esta característica lo que trata de establecer es la afectación que sufren las áreas relacionadas a la operación, al practicarle reingeniería al proceso que las relaciona. Una explicación un poco más ortodoxa sería el decir que la reingeniería es un proceso integral, que afecta a todas las operaciones que intervienen en un proceso, mientras que el JIT y el TQM afectan únicamente a la operación individual.

En la tesis que se desarrolla, el proceso al que se le practica reingeniería es el de servicio a clientes y como ejemplo se puede establecer que una operación es la solicitud de un estado de cuenta. En este caso, el JIT o el TQM, lo que buscarían sería la mejora continua en esta operación, mientras que la

reingeniería lo que busca es el rediseño integral de todo lo que es el proceso de servicio a clientes, incluyendo éste las solicitudes de estados de cuenta.

## **2 .¿De dónde surge la reingeniería?**

La reingeniería, en primera instancia, surge del sentido común del ser humano, pero si lo que buscamos es la razón por la cual ésta se está aplicando a los procesos de las organizaciones, únicamente debemos ver el entorno empresarial actual.

La evolución que se ha tenido en los negocios, ha ido de la fabricación de un producto o la prestación de un servicio cuya ventaja competitiva era el ser el único en el mercado y cuya característica básica era carecer de calidad, desarrollo e innovación, a un entorno en el cual la gran competencia de productos de la misma clase, la creación, invención y desarrollo de productos sustitutos y la exigencia cada vez mayor de los clientes está orillando a las organizaciones a desarrollar esquemas flexibles, de reacciones rápidas, con la calidad, ya no como una ventaja competitiva, sino como un precepto imperativo.

Este esquema de alta competencia, flexibilidad y adecuación inmediata a las necesidades de los clientes, sólo pueden ser resueltos, si la compañía en cuestión se orienta hacia los procesos.

“ Para hacer que una compañía acostumbrada a operar en el estado actual se oriente hacia los procesos, es necesario que los líderes retrocedan y rompan la vajilla de porcelana, después recojan los pedazos y los vuelvan a pegar de otra manera. Los líderes corporativos no sólo deben descubrir y eliminar el desperdicio, sino cuestionar los propósitos, principios y suposiciones en los que se basan sus negocios.”<sup>4</sup>

Para poder ejemplificar ésto, es necesario únicamente mencionar la alta burocratización que presentan las compañías occidentales, que se distinguen por ser organizaciones en las que las partes tienen medidores, fines y objetivos distintos y que en consecuencia les es prácticamente imposible lograr una estrategia corporativa global.

La reingeniería lo que propone es que un esquema como el mencionado anteriormente, puede que haya funcionado en el pasado, pero no es la mejor manera de hacerlo. Es por esto que se debe romper con todos los esquemas

---

<sup>4</sup> Op Cit. Johanson, McIlug, Pendlebury & Wheeler, Reingeniería de procesos de negocios, Limusa Noriega editores, 1995 México, pp 21.

y/o paradigmas establecidos en la organización, orientarla hacia los procesos y rediseñar éstos, sin tomar en cuenta las repercusiones que pueda tener el nuevo diseño.

En la actualidad, las organizaciones fragmentadas muestran extraordinarias deseconomías de escala, precisamente lo contrario de lo que buscaba Adam Smith. Las deseconomías de escala aparecen no solamente en mano de obra directa, sino también en costos indirectos. Si por ejemplo, una compañía hace 100 unidades de trabajo por hora y cada uno de sus trabajadores puede hacer 10 unidades, la compañía necesitaría 11 personas: 10 trabajadores y 1 supervisor. Pero si la demanda aumenta 10 veces, o sea, a 1000 unidades de trabajo por hora, la compañía necesitará justamente 10 veces más trabajadores más un gerente por cada 10 trabajadores nuevos. Necesitaría unas 196 personas: 100 trabajadores, 10 supervisores, 1 gerente, 3 subgerentes, 18 personas en una entidad de recursos humanos, 19 empleados en planificación a largo plazo, 22 en auditoría y control y 23 en facilitación y expedición.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup>Op Cit. Michael Hammer & James Champy, Reingeniería, Grupo Editorial Norma, 1994 Bogotá Colombia, p 31.

Inflexibilidad, insensibilidad, falta de enfoque al cliente, obsesión con la actividad más que con el resultado, parálisis burocrática, falta de innovación, altos costos directos, estas características no son nuevas; no han aparecido súbitamente, siempre han existido. Lo que pasa es que hasta hace poco tiempo, las compañías no tenían que preocuparse por ellas. Si los costos subían mucho, podían trasladarlos a los clientes. Si tardaban en aparecer nuevos productos, los clientes esperaban. El trabajo administrativo importante consistía en administrar el crecimiento y lo demás no importaba. Ahora que el crecimiento se ha nivelado, lo demás importa muchísimo.

Lo grave es que se está entrando al siglo XXI con compañías diseñadas en el siglo XIX para que funcionaran en el siglo XX, se necesita algo distinto.<sup>6</sup>

Teniendo esto como base, resulta fácil comprender y aceptar que las organizaciones actuales no están listas para afrontar todos los retos y problemas que se les pueden presentar en un futuro cercano.

Tal vez una explicación del por qué de la reingeniería, es decir, un cambio tan radical “empezar de nuevo, desde cero”, es el enorme rezago de desarrollo de procesos que tienen las empresas. Reflexionemos tan sólo un momento sobre

---

<sup>6</sup>Op Cit. Michael Hammer & James Champy, Reingeniería, Grupo Editorial Norma, 1994 Bogotá Colombia..

esto, y tal vez debemos pensar que el cambio es ahora tan radical, por la inexistencia de un cambio paulatino en el pasado.

### **3 .Preceptos básicos**

“Sin importar el área de operación de una compañía, sean bienes de consumo de movimiento rápido o de productos industriales o de servicios bancarios, seguros o información para el consumidor, toda organización líder alrededor del mundo se ha visto obligada a replantear sus negocios y orientarlos hacia los procesos”<sup>7</sup>.

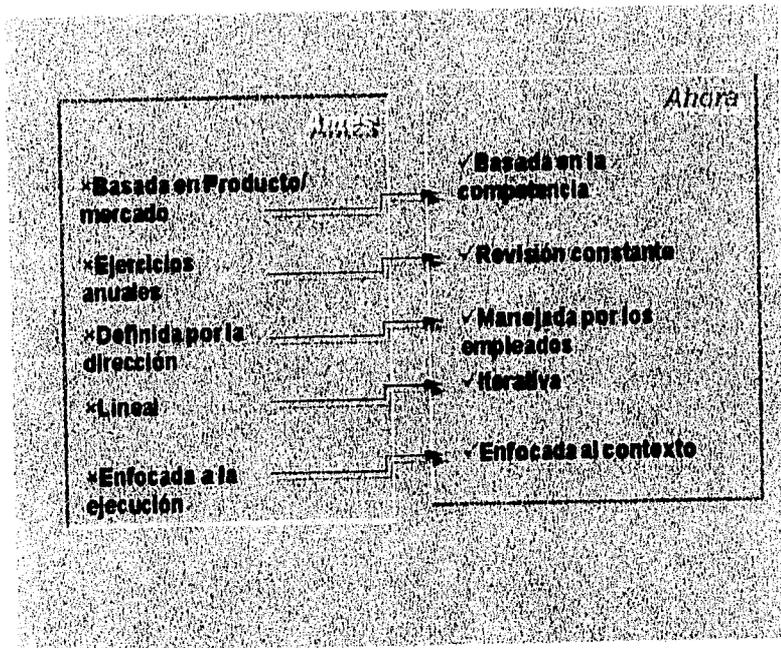
El proceso de reingeniería hasta este punto, debe ser considerado como una orientación del negocio hacia los procesos.

Como todo cambio en estrategia dentro de una empresa, tiene que darse de arriba hacia abajo.

Tal y como se enuncia en el punto anterior, las empresas deberían haber ido evolucionando a la par de los mercados. La siguiente gráfica muestra uno de los posibles esquemas de cambio que se requieren.

---

<sup>7</sup> OP CIT. Johanson, McHugh, Pendlebury, Wheeler, "REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS", Ed. Limusa, México 1995, PP 17, 18.



*Gráfica 1: Cambio requerido en las organizaciones*

Al hablar de una estrategia basada en la competencia más que en las relaciones mercado-producto, se habla de que mientras que en la década de los 70 las compañías podían competir con eficiencia basándose en las características del producto, hoy en día el tiempo para salir al mercado, la velocidad y el servicio, se están agregando al armamento que incluye calidad.

innovación, funcionalidad y costo en la lista de lo que "se debe hacer" para permanecer competitivo<sup>8</sup>.

Los mercados se mueven siguiendo al producto que les proporcione el mayor beneficio. Dado que existen muchos productos que ofrecen las mismas características, lo que distingue uno de otro es la forma de tratar a los clientes, la velocidad con la que responde la empresa ante una solicitud y en términos generales la flexibilidad con que la compañía se pueda adaptar a los constantes cambios en el mercado.

Como consecuencia de esto, los ejercicios anuales son suplidos por el monitoreo constante. La empresa sólo tenía que ocuparse de verificar su situación contable y financiera una vez al año, mientras que dada la fragilidad de la economía, el incesante estado de cambio de los mercados sumado esto a la alta variabilidad de los métodos de financiamiento, la empresa se ve obligada a monitorear constantemente los resultados financieros para poder tomar medidas eficaces en el momento oportuno.

Esto provoca que la definición de objetivos no esté dada por la dirección, sino que más bien el empleado es el dueño de ellos. Al principio de esta sección se

---

<sup>8</sup> OP CIT. Johanson, McHugh, Pendlebury, Wheeler." REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS", Ed. Limusa, México 1995, P 24.

enuncia que el cambio dentro de la organización siempre tiene que darse de arriba hacia abajo. Dada la confusión que esto puede generar hay que aclarar que no son afirmaciones contradictorias; el que la dirección de la empresa sea el detonante, no excluye a la parte operativa de ser el explosivo. Es decir, la dirección propone la ventaja que puede significar el cambio y lo inculca en los operadores, mientras que el operador define los objetivos de su área de trabajo.

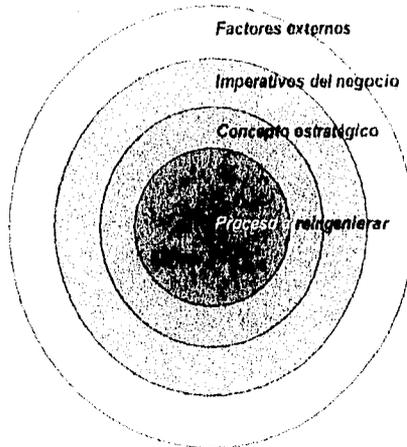
Si bien el operador trabaja en su tarea, esto no lo limita a no conocer y poder realizar las labores de otros, pues una estrategia orientada 100% a la flexibilidad debe basar su éxito en el desarrollo de operadores multihabilidades.

Aunado a esto, hay que tomar en cuenta 4 puntos que son indispensables para alcanzar el éxito en el programa de reingeniería. Estos puntos son:

- estar alineados con los factores externos
- establecer una agenda de cambio
- integrar todos los componentes del sistema
- orientar hacia los procesos

Estar alineado con los factores externos.

## ***Alinearse con el entorno***



***Gráfica 2: Alineación con el entorno***

Primeramente, se define la magnitud de cambio que se desea, mientras que posteriormente, se definen los ámbitos a los cuales afectará el proceso de reingeniería.

Como magnitud del cambio deseado es muy difícil establecer un límite, ya que por concepto la reingeniería genera un efecto llamado "oleaje" (rippling) que en una forma más simplificada de explicarlo es la penetración del cambio en las estructuras por efecto de resonancia.

De cualquier manera la magnitud de cambio debe ser definida. Para esto se creó una jerarquización:

1. Perfilado a la eficiencia

- ⊞ Igualar a los procedimientos del líder
- ⊞ Definición de reglas
- ⊞ Definición de industria.

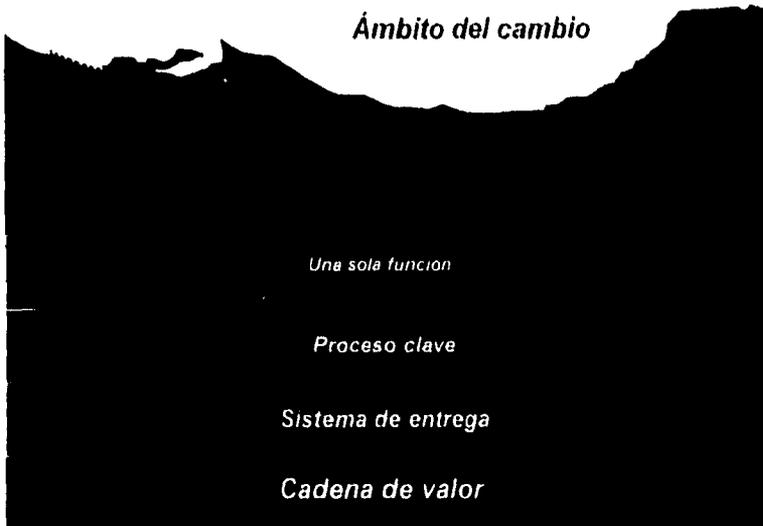
Estos son los niveles de cambio que se pueden tener o buscar en un proceso de reingeniería.

El perfilado a la eficiencia, es aquel cambio que busca transformar una operación para hacerla más eficiente (este punto no necesariamente tiene que ser logrado mediante la reingeniería, sino que puede darse por medio de otras técnicas, como son JIT y TQM mencionados anteriormente).

El igualar los procedimientos a los del líder, muestra una manera de implantar un sistema probado, que requiere de un cambio estructural en todo el proceso. La definición de reglas es el diseñar un nuevo proceso para una empresa ya existente, y por último, el grado máximo de cambio en esta jerarquía, sería la definición de industria, es decir, el diseño transformando totalmente la empresa.

El presente trabajo alcanzará una proyección hasta la definición de reglas, o sea, hasta el rediseño radical del proceso integral de un área, buscando una mejora radical en los principales factores de medición: calidad, servicio, costo y velocidad.

El ámbito de cambio se define nuevamente por una jerarquización, de hasta dónde va a permeare el cambio dentro de la empresa.



*Gráfica 3: Ámbito de cambio*

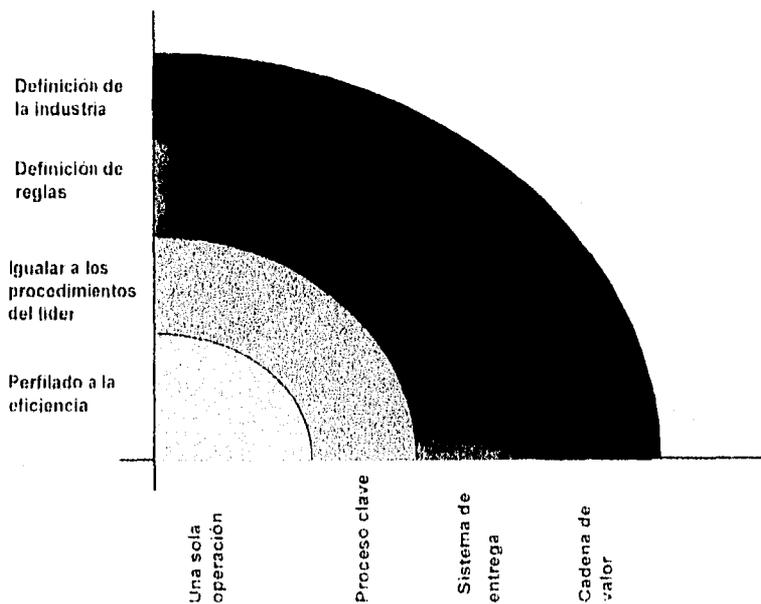
El cambio en una sola función se refiere al cambio en una sola operación.

El cambio en un proceso es el que se enfoca a la modificación de un proceso fundamental, es decir, a un grupo de operaciones.

El sistema de entrega es la traducción dada al conjunto de procesos que conforman un área, objeto de una mejora radical. Un cambio en ésta implica el cambio total de un área de la empresa.

Por último, la cadena de valor es el conjunto de sistemas de entrega que conforman la totalidad de una empresa y un cambio en él implica un cambio en la compañía entera.

Una vez establecidos la magnitud y el ámbito de cambio, es primordial establecer una relación entre ellos para poder explicar por qué magnitud de cambio está definido en cada ámbito.



*Gráfica 4: Relación ámbito - magnitud*

La agenda de cambio no es más que indicar el terreno en el que se va a operar, es decir, la combinación ámbito-magnitud a la que se desea llevar el proceso de reingeniería.

En esta compañía se está llevando a cabo un proyecto a nivel cadena de valor; pero dada la extensión del área de acción se remitirá a desarrollar en este trabajo el proceso a nivel **sistema de entrega** (el nombre sistema de entrega viene de la traducción de "total delivery system". Este nombre se le dió porque la reingeniería, como la mayoría de las técnicas de mejora, fue en un principio enfocada a los procesos de manufactura y este nombre indicaba el sistema total de producción de bienes, desde la entrada de materia prima hasta la entrega al cliente del producto terminado).

#### **4 .Beneficios que brinda la reingeniería**

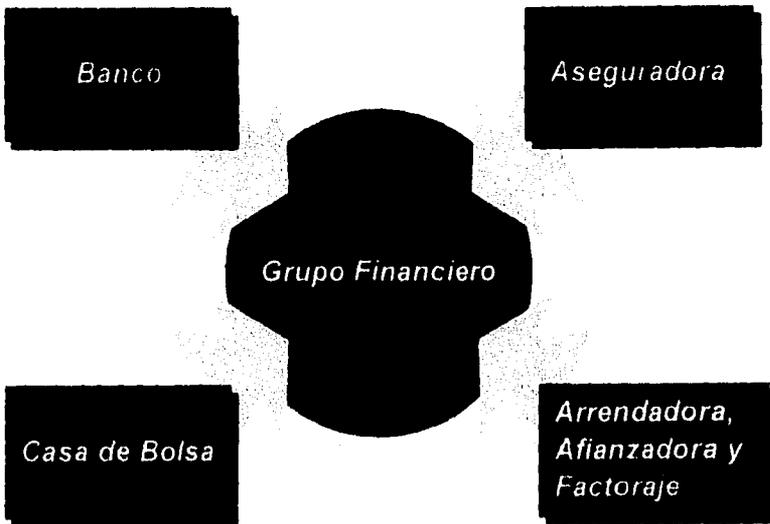
La reingeniería, por el tipo de cambio que plantea, no es una herramienta que busque un cambio marginal; los beneficios que persigue son mejoras superiores al 65% en los medidores ya establecidos, a saber: costo, calidad, velocidad y servicio.

Este beneficio no es posible obtenerlo con ninguna otra técnica, dado que el grado de penetración y de cambio que se llega no es contemplado en ninguna otra.

La reingeniería, al obligar a la organización a orientarse hacia los procesos, trae consigo un beneficio extra, que es el mayor involucramiento del personal operativo en la toma de decisiones, lo que provoca un compromiso mayor por este tan golpeado sector de las organizaciones actuales. Al tener operadores relacionados con las decisiones estratégicas de las organizaciones, se logra integrar una estructura más robusta que permite un desempeño más sólido y "constante" de los nuevos procesos.

*Capítulo 2. Organización e investigación de los procesos:*

Entrando ya en materia, esta tesis es originada por la necesidad de mejorar radicalmente la situación de un grupo financiero. Al pensar en un grupo financiero, rápidamente pensamos en los elementos que lo integran, elementos tales como los mostrados en la siguiente gráfica.



*Gráfica 5: Integrantes del grupo financiero*

De estos elementos integrantes, es necesario establecer cuál va a ser el afectado.

No es muy difícil pensar que el ojo del huracán es el banco, y como tal, va a ser el afectado.

Ahora bien, la estructura del banco tiene 5 bloques o partes principales:

La banca de menudeo, que se ocupa del manejo de los productos de consumo masivo, como son tarjeta de crédito; créditos personales, créditos hipotecarios, y productos de captación menor como cuentas de cheques e inversiones menores,

La banca empresarial, que como su nombre lo indica, presta servicios financieros a las empresas.

La banca de servicios, que es aquella que maneja todo lo concerniente a las sucursales.

La banca especializada cuya función es la emisión de papel y compraventa de títulos y divisas.

La banca corporativa, que se ocupa de los lineamientos generales de operación del grupo financiero.

El área que será afectada por el proceso aquí desarrollado, es la banca del menudeo.

Esta banca es así llamada por los tipos de productos que maneja. Éstos, como ya se mencionó anteriormente, son productos de consumo masivo, y entre ellos, uno de los más representativos es la tarjeta de crédito.

Uno de los objetivos a mediano y largo plazo de esta compañía es el convertirse en el líder nacional en el manejo de tarjetas de crédito.

Probablemente, puede pensarse que es necesario practicar sensibles mejoras a otras áreas del banco, antes de entrar a las tarjetas de crédito.

La explicación del por qué es esta el área a la que se va a incurrir, es la penetración de mercado que se puede lograr con ella, y en consecuencia, el mercado potencial que existe para los demás productos. Ningún otro producto financiero tiene tanta penetración en el mercado como la tarjeta de crédito.

### **1 .El proceso al cual practicarle reingeniería**

La operación de la tarjeta de crédito puede ser explicada como el medio por el cual un cliente solicita una línea de crédito, misma que, de ser aprobada, podrá ser usada por el *tarjetahabiente* mediante un plástico grabado, que será el medio de disposición del crédito.

Al usar el *tarjetahabiente* su plástico, cada consumo generará un pagaré que el *comercio* depositará en su cuenta de cheques. Esta cuenta de cheques es manjada por una empresa llamada *adquirente*.

La empresa *adquirente*, al recibir los pagarés en depósito, le requiere el monto a la empresa *emisora* de la tarjeta de crédito, es decir, aquella empresa que pone a disposición del *tarjetahabiente* la línea de crédito.

Una vez que se le solicita a la empresa *emisora* que liquide los consumos realizados con el plástico, éste le comunica a su *tarjetahabiente* del adeudo que presenta, debido a los consumos que ha estado realizando.

En caso de que el *tarjetahabiente* haya consumido la totalidad de su crédito, la empresa *emisora* del plástico perderá la obligación de respaldar los consumos del *tarjetahabiente*, hasta que éste liquide parcial o totalmente el monto que adeuda.

El *tarjetahabiente* tiene la opción de pagar sus consumos de manera total al recibir la notificación de la empresa emisora o estado de cuenta o bien puede optar por pagar el mínimo que se estipula en el mismo estado de cuenta y dejar que el saldo promedio le devengue intereses, o por último, pagando montos mayores al mínimo, pero menores al total, que de igual manera le devengará intereses sobre el saldo promedio.

El proceso de operación de la tarjeta de crédito es entonces actuado por cuatro protagonistas principales que son: *emisor, adquirente, comercio y tarjetahabiente.*

Un *emisor* es aquella empresa que embosa<sup>9</sup> los plásticos de las tarjetas de crédito; prepara y afecta contablemente la cuenta vinculada o línea de crédito disponible, y presta servicios de solicitud de información y aclaraciones a los tarjetahabientes.

Un *adquirente* es aquella empresa que afecta contablemente la cuenta de cheques del comercio y envía la información necesaria al emisor para que éste afecte contablemente la cuenta vinculada a la tarjeta de crédito con todas las operaciones que el tarjetahabiente realiza con su plástico.

Además, recibe y almacena los pagarés o "vouchers" que documentan los consumos realizados, y presta servicios a los comercios.

---

<sup>9</sup> Embosar: grabación del plástico con el número de la cuenta a la que está vinculada la tarjeta de crédito; la fecha de vencimiento; la clave del producto; el nombre del tarjetahabiente y el año de apertura de la cuenta.

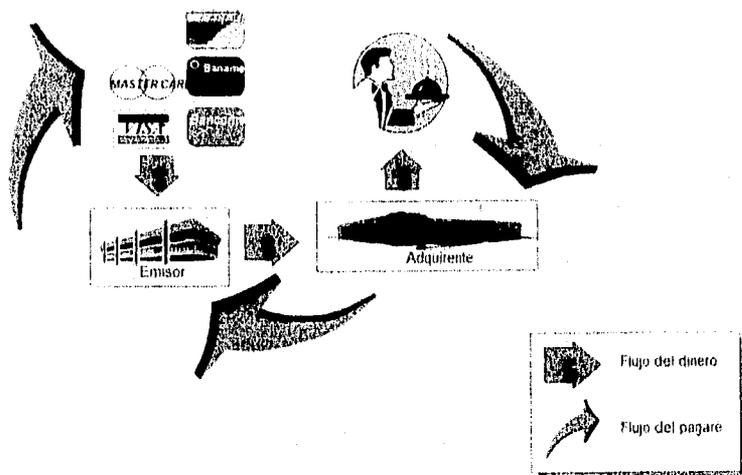
Un *comercio* es toda empresa que acepta la tarjeta de crédito para pagar los consumos que los tarjetahabientes realicen en ella, teniendo posteriormente que depositar los pagarés en el adquirente que maneje su cuenta de cheques. Para la más sencilla comprensión del flujo de pagarés, cabe aclarar que existen 2 tipos de ellos:

- El pagaré planchado
- El pagaré POS (Point Of Sale)

Esta distinción está hecha porque los pagarés planchados son almacenados por el adquirente, mientras que el pagaré POS es almacenado por el comercio, ya que el cargo a la cuenta del tarjetahabiente es automático, al deslizar la banda magnética de la tarjeta por la terminal punto de venta.

Y por último el *tarjetahabiente* es aquella persona que tras completar los trámites de solicitud de su tarjeta de crédito, se le otorga una línea por cierta cantidad, con la tarjeta plástica como instrumento de disposición.

## Cadena de compra-venta



*Gráfica 6: Cadena de compra - venta*

El que una institución sea emisor, no la priva de que sea también adquirente, es decir, una empresa puede ser emisor y adquirente al mismo tiempo, ejemplo de esto son algunos de los grupos financieros que operan en este momento en México.

Una empresa, siendo emisor, adquirente o ambos, requiere del llamado intercambio. El intercambio no es más que el contrato establecido entre los adquirentes de distintos bancos para la entrega de los pagarés solicitados en

un tiempo y a un costo determinados, así como el establecimiento de niveles de servicio, obligaciones y responsabilidades de cada uno.

La ilustración anterior muestra de una manera simplificada el flujo que llevan:

- El dinero, objeto del consumo
- El "voucher" o pagaré

Una vez que se han establecido muy someramente la manera de operar de los 4 grandes actores que forman la película de la operación de las tarjetas de crédito, se procede a establecer el objetivo a desarrollar:

---

**OBJETIVO:**

*"Mejorar la satisfacción del cliente de tarjeta de crédito en cada momento de la verdad y rediseñar los procesos de negocio para lograr una ventaja competitiva para el producto."*

---

“Momentos de la verdad que conforman la relación tarjetahabiente-empresa en torno al producto tarjeta de crédito ” :

- Solicitud de tarjeta de crédito. (cuentas nuevas)
- Uso (autorizaciones)
- **Recepción de estado de cuenta (emisión de estados de cuenta)**
- **Pagos**
- **Renovación de tarjeta (re-emisión de plásticos)**
- **Solicitud de servicios**
- **Aclaraciones**
- **Reporte de robo y extravío**
- **Captura de pagarés y pagos**
- **Atraso en pagos (cobranza)**

Los momentos de la verdad marcados en el recuadro, son los desarrollados a lo largo de esta tesis. Todos ellos serán objeto de una mejora radical.

Estos momentos de la verdad son aquellos en los que el tarjetahabiente, después de haber hecho uso de su tarjeta, o bien, haberse convertido en sujeto de crédito, tiene dudas o problemas con los resultados que obtuvo, por lo cual en ese momento recurre a la empresa para que ésta le asista.

La diferencia hecha entre la persona que ya se convirtió en tarjetahabiente y la que únicamente es sujeto de crédito, radica en la posesión del plástico. Es decir, si ya se aprobó la línea de crédito a un cliente, pero no se le ha entregado su plástico, éste es un sujeto de crédito.

**MOMENTOS DE LA VERDAD BÁSICOS ★**  
**MOMENTOS DE LA VERDAD EVENTUALES ★**



**Gráfica 7: Momentos de la verdad**

Dentro de la relación tarjetahabiente-banco, existen momentos de la verdad *eventuales y básicos*.

Un momento de la verdad eventual es aquel en el que, teniendo el carácter de incierto, puede ser que se dé, pero también puede no darse; el tarjetahabiente tiene contacto directo con la empresa.

Al ser un contacto que se da a raíz de un problema que tiene el tarjetahabiente, es sumamente importante resolverlo en el menor tiempo, con la mayor calidad y sobre todo, brindando el mejor servicio posible.

Los momentos de la verdad *básicos*, son aquellos que por el uso cotidiano de la tarjeta de crédito, generan una relación empresa-tarjetahabiente.

La operación de las tarjetas de crédito está compuesta por momentos de la verdad básicos, que siempre van a ocurrir, mientras que los aquí definidos como eventuales son aquellos que operan al ocurrir imprevistos.

Para que podamos entender mejor el por qué del proceso de reingeniería, será mejor que en un principio definamos "proceso":

Proceso:

- ✓ Grupo de actividades y/o tareas que le dan valor al cliente<sup>10</sup>
- ✓ Transformación de entradas en salidas<sup>11</sup>
- ✓ Énfasis en el cliente y en el desempeño, no en el mecanismo:  
Lo que se consigue es más que lo que hacemos.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Hammer and company, reengineering the implantation perspective, center for reengineering leadership.

<sup>11</sup> Hammer and company, reengineering the implantation perspective, center for reengineering leadership.

La reingeniería es una técnica aplicada a los procesos, no a las organizaciones, es por esto que se requiere que los procesos adquieran una importancia primordial.

Una vez definido el término proceso e identificados los momentos de la verdad tanto básicos como eventuales, es necesario establecer por fin el proceso al cual se le practicará reingeniería.

El sistema de entrega que incluye todos los servicios antes mencionados y los momentos de la verdad expuestos, es ***el proceso de servicio a clientes de tarjeta de crédito.***

El fundamento básico por lo que se le practica reingeniería al proceso antes enunciado, es claro a la vista de todas las personas que poseen y usan una tarjeta de crédito. El servicio que se presta a los usuarios de las tarjetas de crédito es ineficiente, inflexible, lento y en muchas ocasiones inexistente.

Es por esto, que para darle un enfoque verdadero a una empresa cuyo negocio es la prestación de servicios, éstos deben ser el origen, motivo y fin por el cual se trabaja, y mientras más eficiente, rápido y flexible sea éste, mayor será la ventaja competitiva de la empresa que lo brinda.

---

<sup>12</sup> Hammer and company, reengineering the implantation perspective, center for reengineering leadership.

El sistema de entrega “servicio a clientes de tarjeta de crédito”, está formado por lo siguiente:

Servicios	Aclaraciones
Actualizar información	Cargo alterado
Aumento de línea de crédito	Cargo duplicado
Cancelación de la cuenta	Cargo no reconocido
Información de cuentas nuevas	Cargo por reservación no cancelada
Información de la cuenta	Disposición en efectivo en sucursal
Pago automático	Mercancía no recibida
Regrabación	Mercancías y/o servicios pagados por otros medios
Robo o extravío	Nota de crédito no aplicada
Solicitud de tarjeta adicional	Pago no aplicado
Solicitud de estado de cuenta	
Solicitud de pagaré	

**Tabla 1: Servicios y aclaraciones prestados**

La diferenciación entre servicio y aclaración es que en la aclaración existe una reclamación del tarjetahabiente, mientras que en el caso de servicios se hacen solicitudes.

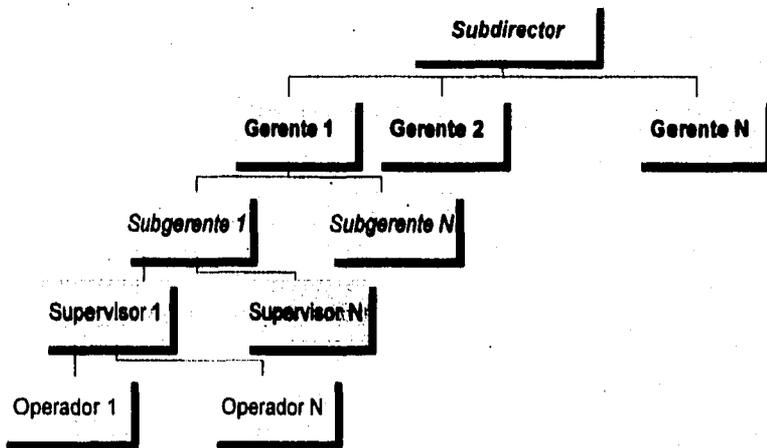
Las aclaraciones son reclamaciones que hace el tarjetahabiente por no estar de acuerdo con la notificación (estado de cuenta) que la empresa emisora le hizo.

Los servicios son solicitudes de información o modificaciones de la misma.

Las solicitudes de servicios y aclaraciones son soportadas en una estructura organizacional formada de 4 grandes áreas:

1. El área de telefonía, que recibe todas las solicitudes y aclaraciones de los tarjetahabientes vía telefónica.
2. El área de atención a tarjetahabientes, que las recibe personalmente.
3. El área de correspondencia, que las recibe vía fax y correo además de ser la encargada de llenar los requerimientos de documentación.
4. El área de aclaraciones, que tiene la función de analizar las demandas del tarjetahabiente y verificar su validez.

Cada una de estas áreas, están sujetas a una estructura organizacional como la mostrada en la figura.



**Gráfica 8: Organigramas actuales**

Una de las consecuencias de la reingeniería es la transformación de las estructuras verticales, en estructuras horizontales.

Esto implica la eliminación de mandos medios, lo cual a su vez lleva a que los operadores se autosupervisen.

Uno de los requerimientos fundamentales de este cambio es que, tanto los directores como los operadores, tienen que estar conscientes del cambio que está ocurriendo; cambios que van a beneficiar a la dirección en la pureza, nitidez y velocidad de la información y que permitirá a los operadores tomar parte en las decisiones de los objetivos de la empresa. Así como también es necesario el compromiso inquebrantable de continuidad y seguimiento por parte de la dirección para poder asegurar el éxito.

El mayor requisito de esta transformación es que el operador tiene que hacerse dueño de su proceso, este sentimiento de posesión es lo que generará que se haga más eficiente la operación y sobre todo que se obtenga el mayor beneficio del cambio. Para obtenerlo, es necesario incluir a la operación en el desarrollo del mismo, es decir, fomentar la participación en la propuesta de alternativas de cambio factibles y en la ejecución de las mismas, con el fin de crear mayor confianza en el operador, y que así, éste adquiera un compromiso con el nuevo proceso que se emprende.

## **2. Estrategia a seguir**

Para poder definir la estrategia a seguir durante este proyecto, es necesario apoyarnos en el objetivo, mismo que persigue satisfacer las necesidades del tarjetahabiente en un tiempo mínimo, con una calidad máxima y sobre todo con el mejor servicio. Para esto es necesario que el proceso de implantación muestre una mejoría radical del servicio que se le presta a los tarjetahabientes. Ésto funcionará como plataforma para lograr el objetivo corporativo enunciado al principio de este capítulo, que es el ser la empresa líder en el manejo de tarjetas de crédito.

Para el desarrollo de una estrategia consistente, se tomaron 4 parámetros de injerencia: estrategia, proceso, tecnología y empleados.

La interrelación entre estos 4 conceptos es básica para el éxito de la reingeniería.

La estrategia que se desarrolla, está enfocada al aprendizaje y crecimiento (empowerment) de los empleados, para que éstos participen en el proceso de actualización, cambio y mejora del mismo, brindándoles la oportunidad de tener decisión e injerencia en el diagnóstico del área, ya que ellos participan directamente al proporcionar la información: en el rediseño del área, haciendo

propuestas de mejora sustentadas; en la implantación, participando activamente en la capacitación y en los ajustes (fine tuning); en la operación, motivando y provocando un cambio en la cultura de la institución para que el cliente perciba un cambio radical en los servicios que se prestan.

También trata de crear operadores multihabilidades capaces de reaccionar a las cambiantes demandas de los tarjetahabientes, en un tiempo casi imperceptible por el mercado, creando un calendario de capacitación constante y continuo en aspectos como: habilidades telefónicas; solución de conflictos; negociación, y por supuesto, para garantizar el dominio pleno de los procesos bajo los que se va a trabajar.

La tecnología está basada en el desarrollo de un sistema distribuido que será gráfico y en ambiente Windows para facilitar su manejo. El diseño del mismo fue realizado por expertos en el área de operación de la empresa, motivo por el cual faculta al operador a la toma de decisiones; centralizar toda la operación para poder llevar un mayor control y ayudar así al monitoreo constante de los resultados financieros.

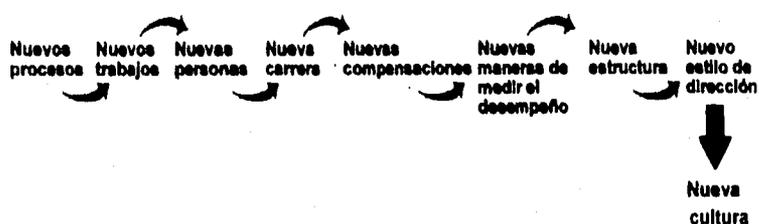
Los procesos van a ser modificados hasta llegar a minimizar el tiempo y costo de las operaciones simplificando al máximo los procedimientos y automatizándolos hasta donde sea posible. Se busca eliminar toda actividad

que no le agregue valor al servicio que se está prestando y medir el desempeño contra la satisfacción del cliente. Eliminar toda actividad repetitiva que no requiera la decisión del operador.

El personal se está desarrollando en trabajo en equipo, toma de decisiones, y sobre todo, se está tratando de crearles un sentimiento de posesión del proceso. Se busca crear una nueva estructura organizacional, con menos supervisión que busca convertir las labores verticales en labores horizontales, es decir, convierte la supervisión en asesoría de un miembro del equipo. Cambia la estructura del trabajo y su contenido. Se trabajará en grupos pequeños y las labores se irán rotando.

El trabajo en equipo proveerá de un servicio más integral y retroalimentado entre las personas que lo integran.

Estos cambios son mejor explicados mediante la siguiente cadena:



**Gráfica 9: Cadena de cambio**

### **3. Priorización de los procesos a los cuales se les va a practicar reingeniería**

Los procesos a los cuales se les va a practicar reingeniería se han dividido en dos grandes grupos como se mostró anteriormente. Dicha división es: servicios y aclaraciones. Cabe mencionar que las aclaraciones siempre comienzan en el mismo camino que los servicios, pero éstos, además de llevar el proceso normal de un servicio, llevan pasos de análisis que sirven para determinar si la reclamación que está presentando el tarjetahabiente realmente tiene motivo de ser o no.

Dada la explicación anterior la priorización de los procesos será estructurada primeramente en todos los servicios, y posteriormente, las partes de análisis.

Esto no implica que se vaya a practicar reingeniería en los procesos de servicios en un principio, y posteriormente, en los procesos de análisis, dado que la reingeniería es un proceso integral.

Para el proceso de reingeniería es necesario un estudio previo y documentación del proceso actual para poder conocerlo y una vez conociéndolo, rediseñarlo para transformarlo en lo más eficiente y redituable posible.

Todo este desarrollo de lo que es el proceso actual se explica en el siguiente capítulo.

### **Capítulo 3 .Desarrollo del proceso actual**

Todo proceso de cambio o mejora, llamándosele como quiera, requiere de un estudio inicial que consiste en la documentación y comprensión del proceso. Dicho estudio tiene como finalidad el saber qué es lo que se está haciendo y por qué, para después poder eliminar, mejorar o rediseñar toda actividad o grupo de actividades necesarias para transformar las entradas en salidas.

#### **1 .El proceso actual de “servicio a clientes de tarjeta de crédito”**

El sistema de entrega llamado servicio a clientes es un área fundamental para el buen desarrollo e imagen de la empresa y está integrado por los procesos enunciados en el capítulo anterior. En esta primera parte se procede a explicar en qué consiste cada uno:

- El proceso de actualización de información, es aquel que se requiere cuando el tarjetahabiente cambia de radicación, de domicilio, de teléfono, de nombre, o bien, desea cambiar el ciclo de corte de su tarjeta de crédito. Consiste en la modificación de la información del tarjetahabiente existente

en la base de datos; dependiendo del caso se modifica el domicilio, el teléfono o el nombre. En caso de que el tarjetahabiente solicite un cambio en la fecha de corte de su tarjeta de crédito, en primera instancia, se le niega el servicio, pero en las limitadas excepciones en las que no se niega, se realiza un análisis para verificar el impacto que tendría este cambio en el balance de las cargas financieras. El proceso actualmente no está documentado y consiste en el acceso a la pantalla de cambio de datos demográficos, en ésta se modifican los datos que el cliente esté proporcionando.

- El proceso de aumento de línea de crédito se requiere cuando el tarjetahabiente considera que el límite de crédito que presenta su cuenta, no es suficiente para el volumen de sus consumos. Se ejecuta haciendo un análisis del histórico de consumos del tarjetahabiente, y de resultar positivo, se procede a alimentarlo al sistema.
- El proceso de cancelación de la cuenta se requiere cuando el tarjetahabiente, simplemente por razones personales o económicas, ya no desea tener el plástico en su poder, ni poder hacer disponible la línea de

crédito que se le autorizó, y se realiza informándole al tarjetahabiente que pase a liquidar su adeudo a la oficina más cercana, y que después de eso se podrá cancelar la tarjeta, pues uno de los requisitos es que tenga saldo .

- El servicio de información de cuentas nuevas se solicita cuando un cliente potencial, después de haber realizado todos los trámites de solicitud de una tarjeta de crédito, encuentra que al haber esperado un tiempo por él definido como razonable, contacta con alguna persona para preguntarle el estado de su solicitud.
- El servicio de información de la cuenta es solicitado cuando el tarjetahabiente, por algún motivo tiene dudas acerca de:  
saldo a la fecha; saldo al corte; límite de crédito; crédito disponible; monto y fecha del último pago; pago mínimo; fecha de pago; fecha de corte.
- El servicio de pago automático tiene un presupuesto extra. La cuenta de la tarjeta de crédito tiene una cuenta de cheques vinculada. A esta cuenta se le hacen los cargos de la cuenta de la tarjeta, una vez que la cuenta cortó.

- El servicio de regrabación es solicitado en 2 circunstancias: la primera es cuando el tarjetahabiente reporta su tarjeta como robada o extraviada, ésto implica que se requiere de una regrabación. El segundo caso es el que el tarjetahabiente no ha recibido la renovación de su tarjeta y llama a la empresa para solicitar que se le envíe una nueva.
- El reporte de robo y/o extravío es solicitado cuando el tarjetahabiente pierde su tarjeta o es víctima de un robo.
- El tarjetahabiente solicita una tarjeta adicional cuando por una decisión personal, decide otorgar una extensión de su crédito a otra persona por él designada, para que ésta, con un medio de disposición igual, realice los consumos que desee (el único tarjetahabiente habilitado para solicitar adicionales es el titular del crédito).
- Cuando el tarjetahabiente no recibe el estado de cuenta del ciclo anterior, llama para solicitar uno.

- La solicitud de pagaré es un servicio que se le presta a los tarjetahabientes que, o bien mantienen una cuidadosa documentación de los consumos que realiza, o se lo requiere a la empresa, pues tiene que comprobar gastos.

La aclaración por:

- Cargo alterado es aquella que el comercio o el tarjetahabiente altera el monto o la fecha del pagaré, y en consecuencia, el tarjetahabiente reclama la diferencia entre el monto original y el monto alterado.
- Cargo duplicado, es aquella que el tarjetahabiente presenta debido a que el realizó un consumo con la tarjeta, pero en el estado de cuenta le aparecen dos consumos iguales.
- Cargo no reconocido: es aquella que el tarjetahabiente presenta, ya que se le está aplicando a su cuenta un consumo que él no realizó.
- Cargo por reservación no cancelada: es aquel cargo que el comercio presenta por concepto de penalización, ya que el tarjetahabiente hizo una reservación con él, pero no se presentó.

- Disposición en efectivo: es aquella que se presenta por concepto de una disposición de efectivo en ventanilla que, el tarjetahabiente no realizó, o la realizó, pero se le alteró el monto.
- Mercancía no recibida, es aquella que se presenta cuando el tarjetahabiente solicita una compra por teléfono, o una compra en la que la entrega del producto o servicio es posterior a la fecha de consumo, pero no recibe su mercancía y el cargo sí se le aplicó a su cuenta.
- Mercancías y/o servicios pagados por otros medios: es aquella que se da cuando un tarjetahabiente emplea su tarjeta como medio de garantía, pero en el momento de hacer la liquidación, en lugar de utilizar su plástico, utiliza algún otro medio.
- Nota de crédito no aplicada: es aquella en la que el tarjetahabiente realiza un consumo con su tarjeta, pero una vez realizado, por algún motivo, solicita la devolución de su dinero entregando la mercancía anteriormente adquirida. En este caso el comercio tiene la obligación de hacerle al

tarjetahabiente una nota de crédito y presentarla para que se realice el ahono a la cuenta, al igual que si fuera un consumo.

- El pago no aplicado, aquel en el que el tarjetahabiente realiza su pago, pero éste no aparece aplicado en la contabilidad de su cuenta, ya sea de manera parcial o total.

Una vez ilustrados a grandes rasgos los servicios prestados en el sistema de entrega de servicio a clientes, es primordial presentar el por qué de éste, y qué mejor manera de hacerlo, que presentando las necesidades del cliente.

## **2 .Las necesidades del cliente de tarjeta de crédito**

Para comprender las necesidades del cliente dentro del sistema de entrega que se está desarrollando, debemos aclarar que el servicio se divide en 2 partes: la primera, de recepción de solicitudes, y la segunda, de análisis. La parte de recepción de solicitudes es la parte en la que el tarjetahabiente externa su solicitud, o bien, su inconformidad, al otro interlocutor; "el telefonista o el funcionario de servicio a clientes", en cada caso.

El tarjetahabiente, lo que busca al contactar a la empresa, cuando tiene una duda o problema, es que le den una buena y pronta respuesta ante el problema que le aqueja.

**Dominio del proceso**

**Prontitud en la respuesta**

**Conocimiento del problema**

**Amabilidad en la atención**

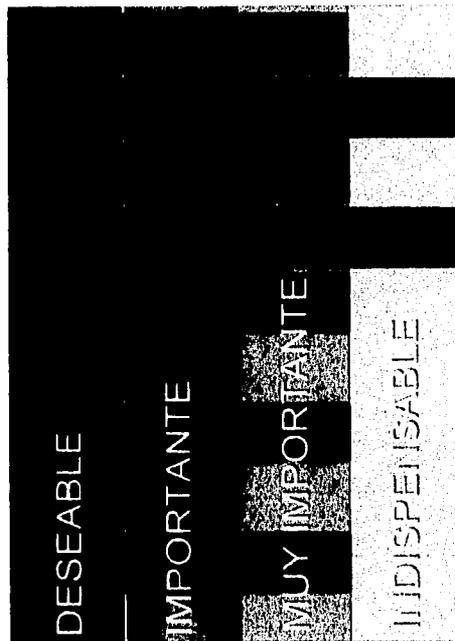
**Veracidad en la información**

**Espíritu de servicio**

**Conocimiento generalizado de los casos**

**Retroalimentación continua con el tarjetahabiente**

**Estar fuera del proceso de solución**



*Gráfica 10: Relación requerimiento - importancia*

En esta tabla se muestran las necesidades más importantes del tarjetahabiente.

Ahora procedo a explicar cada una de ellas:

- La necesidad del dominio del proceso implica que la persona que está atendiendo al tarjetahabiente, conozca y entienda todo el proceso de operación para que pueda atender cualquier duda o aclaración.

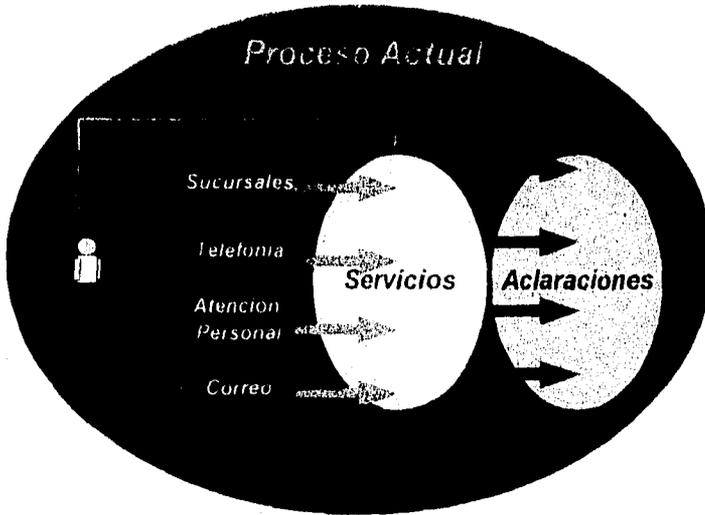
- Cuando un tarjetahabiente habla por algún problema o duda con respecto al uso de su tarjeta de crédito, lo primero que busca es una pronta respuesta a su petición, que esté basada en un amplio conocimiento del problema por parte de la persona que lo va a atender.
- Si analizamos que el tarjetahabiente tiene un problema con un servicio que se le está prestando, lo más lógico es que una de sus más latentes necesidades sea la búsqueda de una actitud amable por parte de la persona que representa a la empresa que le causó el problema.
- De nada sirve que al tarjetahabiente se le trate de una forma amable, si no se le habla con la verdad y explicándole la situación de su caso. Ésto está íntimamente ligado con el conocimiento que tenga el telefonista del proceso.
- Al llamar el tarjetahabiente, espera una actitud de completo servicio así como una voluntad de resolverle por completo y lo más pronto posible, todo aquello que solicite, no importando si es una o más cosas.
- El común denominador de los tarjetahabientes prefiere ser partícipe de la solución de sus casos únicamente al solicitarlo, ya que la idea es que una vez presentada la inconformidad, la empresa debe preocuparse por repararla.

- Después de haber externado su inconformidad, el tarjetahabiente promedio espera que cuando éstos se comuniquen para verificar el estado de sus casos, cualquier persona les pueda informar de éste, o bien, que la empresa esté constantemente comunicándose con él para que éste se encuentre informado.
- El tarjetahabiente tiene también ciertas expectativas acerca del análisis que se desarrolla en torno a una aclaración suya. En este ámbito, lo que la mayor parte de los tarjetahabientes espera, es la pronta respuesta, siendo ésta siempre a su favor. Sin embargo, el deber del aclarador en estos casos no siempre es el de darle la razón al tarjetahabiente, sino que más bien la labor primordial y/o expectativa principal de la empresa es que se realice un análisis objetivo y completamente imparcial.

Esta jerarquización de necesidades fue hecha en base a una encuesta realizada en una muestra de tamaño 0.00014% del tamaño del universo.

### **3. Comprender el proceso actual de servicio a clientes de tarjeta de crédito.**

Para poder entender cómo estaban los procesos estructurados, primero se indicará cómo estaba distribuida el área.



*Gráfica 11: Diagrama del proceso actual*

<i>Area</i>	<i>Funciones</i>
Sucursales:	Además de prestar toda la gama de servicios ofrecida por los bancos, es un punto de contacto directo con el tarjetahabiente, en el que se puede solicitar cualquier servicio y presentar cualquier tipo de aclaración.
Atención personal	Lugares limitados a la recepción de solicitudes de servicios; entrega de nuevos plásticos; solicitudes de aclaraciones; solicitudes de cuentas nuevas, y en general, presentación de cualquier queja u observación.
Telefonía	Recepción de todas las llamadas de solicitudes de servicios o presentación de aclaraciones.

*Tabla 2: Relación área funciones*

Si el tarjetahabiente había presentado su solicitud de servicio en la sucursal, o bien por medio de atención personal, el trámite era el mismo que solicitándolo en el centro de atención telefónica, en los casos en los que no se necesitara de documentación o la intervención del tarjetahabiente en algún momento, mientras que si el tarjetahabiente solicitaba una aclaración, tenía que abrirse un caso en el sistema y después enviar toda la documentación que se recibía al área de correo. Al llegar, se le asignaba un expediente y se enviaba al área de aclaraciones para su resolución. Si la solicitud era hecha vía telefónica, al tarjetahabiente se le resolvía en el momento, dependiendo del servicio que fuese requerido por el tarjetahabiente, mientras que si el requerimiento era una solicitud de aclaración, el telefonista le solicitaba la documentación necesaria y le pedía que la llevara a la sucursal o centro de atención más cercano a su casa. El procedimiento de entrega de los casos, era el mismo.

Cabe aclarar que no existían procedimientos para la operación, pero a continuación se describe el proceso que lleva cada uno de los servicios o solicitudes que los tarjetahabientes realizan.

El tarjetahabiente solicitaba la información de la cuenta en el punto de contacto que le fuese más sencillo, pudiendo ser éstos la sucursal o el centro

de atención personal más cercano a su domicilio, telefónicamente, por correo o fax, aclarando que las dos últimas opciones no eran del todo eficaces, pues podía darse el caso de que los faxes llegaran incompletos, o bien, que la correspondencia no se recibiera. Una vez que se recibía la solicitud de información de la cuenta, la persona que recibía la solicitud verificaba los datos, con los que él creyera que eran los indicados para el caso, es decir, en el caso de solicitud de información de la cuenta o sea, saldos, pagos mínimos o límites de crédito, el operador aplicaba su criterio para verificar los datos de seguridad necesarios para esta operación.

#### 1. Actualizar información

En el operar de una solicitud de actualización de información, el proceso era recibir la solicitud del servicio por alguno de los medios antes mencionados, acceder la cuenta del tarjetahabiente en el sistema y proceder a realizar el cambio, si es que éste fuera de domicilio o de teléfono. En caso de que el tarjetahabiente solicitara un cambio de nombre, se le informaba que tenía que llenar un nuevo contrato de tarjeta de crédito y que lo mejor, en ese caso, era que se dirigiese a la sucursal más cercana a su domicilio. Después haber

llenado la solicitud de tarjeta de crédito nuevamente, era necesario que ésta viajara al área de nuevos créditos, donde después de acceder al buró de crédito determinar si el cliente era de tarjeta de crédito o no, se llegaba a la conclusión de que el solicitante ya era tarjetahabiente de la empresa. Cuando la solicitud es un cambio de ciclo, es necesario tomar los datos en caso de que el comportamiento crediticio del tarjetahabiente lo ameritara; después de eso es necesario realizar un análisis en coordinación con el área contable para verificar si la alteración en el balance de cargas financieras es posible; en caso de serlo, se devolvía al área de Servicio a Clientes la aprobación y esta área registraba el cambio, dándose cuenta el tarjetahabiente de que hubo un cambio, al recibir su siguiente estado de cuenta.

## 2. Aumento / Decremento de línea de crédito

Al igual que en todos los casos, la solicitud puede venir por distintos caminos. El proceso en el caso de un aumento de línea de crédito consiste en la recepción de la solicitud y el envío de la misma al área de créditos nuevos, en donde se realiza un análisis del comportamiento que ha tenido la cuenta a lo largo de su existencia. Una vez hecho esto, el personal del área de nuevos

créditos captura en el sistema el nuevo límite de crédito de la cuenta que lo solicita. Después, se le captura un memo en el sistema que provee información al área de servicio a clientes en caso de una nueva llamada del tarjetahabiente.

En caso de que la solicitud del tarjetahabiente sea un decremento de línea de crédito, se le pide al tarjetahabiente que envíe una carta en original, en la que solicite que se le decremente la línea de crédito asignada a su cuenta. Al recibirse, se integra un expediente y se le envía al área de nuevos créditos para su revisión; éstos, al recibir la carta y verificar que esté en original, capturan el decremento en la línea de crédito de la cuenta y capturan un memo en el sistema para su consulta en el área de servicio a clientes.

### 3.Regrabación

En el proceso de regrabación, después de la entrega de la solicitud, el operador solicitaba al área de emisión que se generara un nuevo plástico para el tarjetahabiente. Esta solicitud se hace vía sistema y entra a la cola de trabajo de grabados; una vez que está grabado el plástico, se envía al domicilio registrado del tarjetahabiente y ahí concluye el proceso. El proceso

interno del área de emisión consiste en la recepción vía sistema de la solicitud, la captura de la misma en la máquina de regrabación y emisión del nuevo plástico.

#### 4.Solicitud de tarjeta adicional

El proceso de solicitud de adicional requiere del envío en original de un contrato por parte del titular de la cuenta, mismo que es revisado en el área de nuevos créditos. Una vez verificado que el contrato recibido está en original, se procede a revisar el comportamiento crediticio de la cuenta del tarjetahabiente que está solicitando la tarjeta adicional. En caso de que el titular sea susceptible de tener un adicional extra en su cuenta, se genera el requerimiento al área de emisión y se sigue un proceso similar al que se sigue en el caso de regrabación.

#### 5.Solicitud de Cancelación

Cuando un tarjetahabiente solicita la cancelación de una cuenta, se consulta en el sistema el saldo actual de la cuenta y se verifica que esté en ceros. En caso de que lo esté, se le informa al tarjetahabiente que es necesario que envíe una carta en original solicitando la cancelación de la línea de crédito que tiene

disponible. Ahora bien, en caso de que el tarjetahabiente tenga saldo, es necesario que se dirija a la oficina más cercana y liquide el saldo deudor si fuere el caso, y si el saldo es a favor, es necesario que recoja el monto total de saldo que tiene a favor. Una vez hecho ésto, debe enviar la carta, y al recibirse, se capturará la transacción de cancelación de cuenta en el sistema.

#### 6. Reporte de robo y/o extravío

El reporte de robo y/o extravío es una operación rápida que en la mayoría de los casos comienza en el teléfono y termina en él; consiste en la verificación de los datos de la cuenta y la captura de la transacción de bloqueo para la cuenta. Aunque parece ser que aquí termina este proceso, es necesario recordar que hay que enviar a grabación una nueva tarjeta para el cliente que la perdió o extravió y este proceso es igual al de la solicitud de una regrabación; la única peculiaridad que tiene es que al ser capturada en el área de emisión como un robo o extravío, se le da una prioridad distinta que la lleva al comienzo de la cola de trabajo.

#### 7. Información de Cuentas Nuevas

Este proceso, como ya se enunció anteriormente, es generado por un cliente potencial; esto implica que el proceso dentro del área de servicio a clientes es meramente informativa, pero requiere que el operador accese el sistema del área de nuevos créditos y verifique el estado de la operación que está solicitando el cliente. En caso de que el operador, como resultado de su investigación en el área de nuevos créditos obtenga que la solicitud de tarjeta fue rechazada, deberá comunicarse con el tarjetahabiente e informárselo. Por el contrario en caso de que la tarjeta haya sido aceptada, es necesario verificar la fecha en la que se generó el plástico e informarle al tarjetahabiente la próxima llegada de su plástico a su domicilio.

#### **8.Solicitud de Estado de Cuenta**

En el momento en el que un tarjetahabiente solicita un estado de cuenta, es necesario verificar la antigüedad del mismo, dado que en el sistema únicamente se cuenta con un limitado número de meses de estados de cuenta, una vez verificada la fecha, debemos dividir en dos partes el proceso para los que están en línea, cuyo proceso consiste en solicitar vía sistema que se imprima el estado de cuenta del mes que le corresponda, generándose éste,

con el siguiente estado de cuenta que se le envíe al tarjetahabiente a su domicilio. Por otra parte, el proceso del estado de cuenta fuera de línea, es necesario recurrir a otra área que se encarga del almacenamiento de los estados de cuenta y comprobantes de pago de hasta como lo marca la ley 5 años de antigüedad. Esta área entrega una fotocopia del negativo del estado de cuenta; es necesario ensobretarla y enviarla al domicilio del tarjetahabiente.

#### 9.Solicitud de pagaré

El proceso de solicitud de pagaré es en el primero en que aparece la relación entre emisor y adquirente; aquí, el operador de servicio a clientes, toma los datos del estado de cuenta en el que aparece el cargo del cual se está solicitando el pagaré. La llave para identificar al adquirente en el que se depositó el pagaré es por medio del número de referencia. Este número no es más que un indicativo de la operación que se realizó, la fecha en la que se procesó, el tipo de operación que fue, y el adquirente del comercio en el que se realizó el consumo. Ahora bien, una vez determinado el adquirente, a lo que procede el operador de servicio a clientes es a llenar una solicitud de

estado de cuenta y entregársela al área de correspondencia, misma que está encargada de entregar al banco adquirente la relación de todos los pagarés que se solicitan. Una vez entregada y enviada la solicitud, es necesario verificar que el tiempo de entrega del documento se cumpla, es decir, que el adquirente entregue el pagaré en el tiempo estipulado en el contrato de intercambio doméstico que es de 30 días, en caso de que no lo entregue, será penalizado por el monto del pagaré. En el caso de que se reciba el pagaré, se ensobreta y se envía al tarjetahabiente y se da por terminado el procedimiento de solicitud de pagaré. En realidad, prácticamente menos de la mitad de los casos que deberían ser penalizados, se hacía.

Es importante aclarar que, debido a lo estipulado en el contrato de intercambio doméstico, no se entregarán pagarés de antigüedad mayor a 9 meses o de monto menor a N\$ 50.00<sup>13</sup>.

#### 10.Cargo no reconocido

Es importante aclarar que este no es un servicio sino una aclaración, y que como tal, requiere de un análisis mucho más profundo y extenso. Además, este proceso puede ser resultado del proceso anterior, es decir, que el

---

<sup>13</sup> Contrato de intercambio doméstico, septiembre de 1994

tarjetahabiente solicite un pagaré debido a que no está seguro si es suyo y al obtenerlo constata que realmente no es suyo.

Entrando en materia, este proceso puede comenzar como cualquiera de los anteriores. Para el análisis y posible penalización del culpable del cargo, se solicita al tarjetahabiente la documentación ilustrada.

Tipo	Copia del documento	Número de confirmación o cancelación	Copia de la factura	Carta reclamatoria
Cargo no reconocido				
Cargo duplicado				<input checked="" type="checkbox"/>
Nota de crédito no aplicada	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Cargo alterado	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>
Cargo por reservación cancelada o mercancía no recibida		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>
Cargo por consumos pagados por otros medios			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

**Tabla 3: Documentación requerida por tipo de caso**

En el momento de recibir la solicitud de la aclaración, el operador debe formar un expediente y solicitar el pagaré al adquirente, con el procedimiento anterior, una vez solicitado, debe esperar a que se reciba. En caso de que no se reciba el pagaré, se penaliza al adquirente por el monto de la aclaración, abonándole al tarjetahabiente en el sistema el monto que reclama y posteriormente llenando un formato de contracargo.

Un contracargo es la operación por la cual el emisor le hace un cargo al adquirente, no importando si se está penalizando por el haber faltado al envío de un pagaré o bien por el hecho de que una aclaración resulta a favor del tarjetahabiente. Para el mejor entendimiento de este proceso, es necesario dividir el proceso en dos partes: la nacional y la internacional. Esta división se debe a que, para el proceso de contracargos y solicitudes de pagarés, hay diferencias, si bien no críticas, sí significativas.

Ahora bien, una vez expuesto el caso en el que no llega el pagaré, se procede exponer el caso en el que sí se recibe el pagaré. Primeramente, es necesario integrar el expediente del caso, que consta de los documentos antes expuestos y el pagare que arribó; una vez completo, se le entrega al área de aclaraciones en la cual se le realizará el análisis, primero a la documentación y posteriormente a la cuenta del tarjetahabiente. Como resultado del análisis a

la documentación, es posible establecer si se cometió alguna alteración en la firma, si la tarjeta es falsificada; o bien, si el consumo fue realizado por el titular o alguno de sus adicionales. En caso de que haya habido alguna alteración o alguna falsificación, se envía el caso al área de fraudes, misma que se encarga de verificar con un análisis mucho más profundo de determinar qué tipo de falsificación es y tomar las medidas pertinentes, así como de realizar el abono a la cuenta del tarjetahabiente y la recuperación del monto del cargo mediante el seguro. Una vez que se ha terminado el análisis, se determina si el cargo le corresponde al tarjetahabiente o no; en caso de que sí le corresponda, es necesario llenar el formato de contracargo y enviar este formato al área contable para que éste lo incluya en las partidas contables y posteriormente se envíe al área de captura, para que aquí sea enviado vía sistema al adquirente correspondiente.

Los casos de cargo alterado, cargo duplicado, cargo por reservación no cancelada, mercancías no recibidas, mercancías y/o servicios pagados por otros medios y nota de crédito no aplicada, eran incluidos en este procedimiento.

Ahora bien, cabe aclarar que, tanto el tarjetahabiente como el emisor, tienen ciertos límites para presentar las solicitudes de aclaraciones y los contracargos respectivamente. El tarjetahabiente tiene, según el contrato de apertura que firma, 45 días contados a partir de la fecha de corte del estado de cuenta en el que aparezca el problema, para objetarlo, por lo que si no lo recibe, deberá comunicarse a la empresa para que ésta le entregue una copia.<sup>14</sup> Más allá del tiempo establecido para que el tarjetahabiente presente su inconformidad, la empresa emisora tiene, dependiendo del tipo de aclaración, un cierto número de días<sup>15</sup> para poder ejecutar el contracargo.

<b>Tipo de caso</b>	<b>Número de días</b>
Cargo alterado	180
Cargo duplicado	180
Cargo no reconocido	120
Cargo por reservación no cancelada	180
Mercancía no recibida	180
Mercancías o servicios pagados por otros medios	180
Nota de crédito no aplicada	120

**Tabla 4 :Tiempos máximos para contracargo**

Razón por la cual, si no se presenta la documentación en tiempo, ésta no podrá ser procesada. En la actualidad, una gran mayoría de los casos se hacen

<sup>14</sup> Contrato de tarjeta de crédito

<sup>15</sup> VISA reglas generales, reglamento operativo internacional vol. 1.

extemporáneos dentro del Banco, lo que representa un costo muy alto en quebrantos.

## II. Disposición en efectivo

La disposición en efectivo desarrollada aquí, es la realizada en ventanilla, dado que la disposiciones realizadas en cajeros automáticos le corresponde a otra unidad de negocio del banco.

Pero bien, una disposición en efectivo no reconocida es de cualquier manera un cargo no reconocido, pero la diferencia básica radica en que en que este tipo de operaciones únicamente pueden ser realizadas en las instalaciones del Banco, por lo cual la operación es interna y no figuran en ella los adquirentes ni ninguna otra entidad externa al Banco.

El proceso de aclaración consiste en la recepción por cualquier medio de los mencionados en los procesos anteriores. Para este proceso también se requiere de documentación por parte del tarjetahabiente, por lo que se le solicita que entregue una carta reclamatoria. En este momento, el personal del área de servicio a clientes, solicita al área de archivo, una copia de la disposición en efectivo. Una vez que se le entrega dicha copia al analista, éste verifica que los datos generales y firma de la disposición le correspondan al

tarjetahabiente, en caso de que le correspondan, se le informa al tarjetahabiente que la disposición sí le corresponde, en caso contrario, se llena un formato contable que corresponde a un cargo a la sucursal que realizó la disposición y la investigación del culpable, ya va por cuenta de la sucursal.

Ahora bien, no solo existe la disposición en efectivo en sucursal no reconocida, sino que también existe la disposición en sucursal alterada, esto implica que el cajero que realizó la operación cometió o bien un fraude, o bien un error.

El proceso que lleva este tipo de aclaraciones es el mismo que el anterior, con la diferencia de que la documentación que se le solicita al tarjetahabiente es una copia de la disposición en efectivo por él descrita como autentica y durante el análisis, esta copia enviada por él se compara con la que se tiene en el área de archivo, como resultado de esto se obtiene si le corresponde o no el total de la disposición al tarjetahabiente. El resto del proceso, es exacto.

## 12. Pago no aplicado

Para el proceso de pago no aplicado, así como para el anterior, también existe la diferencia de pago no aplicado total y pago no aplicado parcial, pero también existe la modalidad de pago automático no aplicado.

En el caso de pagos no aplicados totales o parciales, el procedimiento es el mismo; una vez llegada la solicitud, se le requiere al tarjetahabiente una copia de su comprobante de pago, con una carta reclamatoria que indique las circunstancias. Al recibirla se solicita al área de archivo una copia del pago de la sucursal (sólo en caso de que la aclaración sea por pago no aplicado parcial, ya que en caso de que la aclaración sea por pago no aplicado total, no existirá el comprobante). Una vez que se tienen las copias de los pagos, se comparan contra lo especificado en las operaciones de la sucursal en los reportes contables, esto para verificar que no se haya aplicado un pago a otra cuenta; cuando éste haya sido el caso, la operación realizada es el cargo a la cuenta errónea a la que se le aplicó el pago, y el abono a la cuenta del tarjetahabiente correcto. En caso de que no exista copia del comprobante de pago en el área de archivo, es necesario verificar además los rasgos generales del sello impreso en el comprobante al momento de realizarlo, en caso de que los datos generales del sello correspondan a la descripción dada por el tarjetahabiente en su carta. Datos como número de sucursal o bien ubicación,

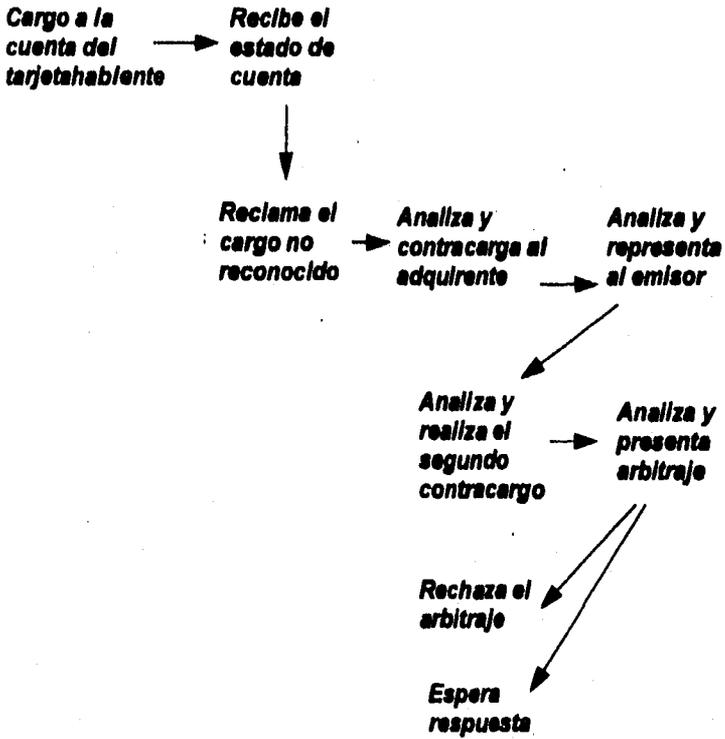
número de caja etc. Entonces se verifican los reportes de sobrantes de efectivo de las sucursales. Si el monto del pago se encuentra ahí, se carga a esa diferencia y se le abona a su cuenta al tarjetahabiente; en caso de que no se encuentra ahí el monto, se realiza una ficha de cargo a la sucursal, con abono a la cuenta de tarjetahabiente y la sucursal se encarga de la investigación del culpable.

Para la solicitud de pago automático no se incluyó procedimiento, pues éste únicamente se podía solicitar teniendo una cuenta de cheques con la empresa y presentándose en una sucursal con una carta que lo solicitara.

### 13. Representaciones y arbitrajes

El proceso de representaciones no está enunciado entre los del capítulo uno, dado que este no es un proceso en el que intervenga el tarjetahabiente, es un proceso que surge de errores o fraudes en los procesos de contracargos de los cargos no reconocidos. Además del proceso de representaciones, existe otro que es el proceso de arbitrajes, que es la continuación de las representaciones.

Para entender mejor en qué consiste este proceso, se muestra la siguiente gráfica.



**Gráfica 12: Flujo general de cargos no reconocidos**

En esencia, una representación es la acción que realiza un adquirente al recibir un contracargo, que por algún motivo es susceptible de rechazarse, motivos tales como presentación extemporánea, omisión de documentos, o pruebas adicionales que pueden demostrar que el cargo sí le corresponde al tarjetahabiente.

Ahora bien, un arbitraje es la vía legal que tiene un adquirente de impedir que le carguen un concepto que no le corresponde.

El análisis y procedimiento realizado por el emisor es el mismo que si fuera un contracargo.

Una vez enunciados los procedimientos de los procesos, es conveniente establecer las debilidades de éste.

Para poder entender mejor las debilidades del modelo, se establecen dos áreas importantes de desarrollo, estas son el área tecnológica y el área de procesos en sí.

#### **4. Debilidades del diseño actual**

Los procesos establecidos con anterioridad, están estructurados de una forma estándar, pero le permiten al operador que contesta el teléfono, la libertad de

hacerlo como él guste, esto implica que existe una falta de estandarización del servicio telefónico en la atención del tarjetahabiente. Ahora bien, en los centros de atención a tarjetahabientes y en las sucursales ocurre lo mismo, y más allá, ocurre lo mismo entre ellos, es decir, entre el centro de atención a tarjetahabientes, la sucursal, y el centro de atención telefónica, ocurre lo mismo que entre los operadores de cada uno de ellos.

Al recibir la solicitud de servicio en cualquiera de estos puntos, la información de ésta, queda restringida a ella misma, es decir, si un tarjetahabiente presenta una queja en alguna sucursal y posteriormente llama por teléfono al centro de atención telefónica para que en este se le informe del avance, difícilmente se tendrá información.

Al presentar el tarjetahabiente una aclaración, la documentación que entrega o envía por fax, tiene que ser centralizada en la unidad central de correspondencia, posteriormente, se tiene que integrar un expediente y asignárselo al área de aclaraciones. Una vez en el área de aclaraciones, el operador verifica que en el expediente se encuentren todos los elementos de análisis. En caso de que estén, los acumula en su cola de trabajo conforme van llegando los casos sin tomar en cuenta la fecha de vencimiento del caso,

pero si no vienen completos, los devuelven a la unidad central de correspondencia.

Estas operaciones implican que el control de la documentación de los casos sea un desastre, así como la asignación al área de análisis.

Al entregar el área de análisis el expediente a la unidad central de correspondencia, para que esta lo complete, se da el traspapele de la documentación de los casos. Además de que al integrar el expediente, ésta no verifica que los documentos solicitados con anterioridad sean recibidos en tiempo, enviando a su análisis casos que deberían de haber sido penalizados.

Al impactar la falta de seguimiento de la unidad central de correspondencia en la extemporaneidad de los casos, esta noticia es avisada por el área de aclaraciones al establecer que ya se venció el tiempo para enviar el contracargo al adquirente.

Asumiendo que el expediente se encuentra completo, el entrenamiento en análisis que se le da al personal, ha sido muy esporádico y la rotación de personal es muy alta; debido a esto, el análisis que realizan los aclaradores no es del todo estándar, problema que origina que vengan las representaciones por el contracargo mal ejecutado, estos contracargos deben ser asignados al

aclarador que resolvió el caso, y dado que el sistema de asignación es manual, el monitoreo de éste es imposible.

Los casos de aclaración son abiertos como cargo no reconocido, no importando si estos son asignaciones directas a fraudes o bien si son alterados, duplicados, etc.

Cada centro de atención a clientes, ya sea vía telefónica o atención física, levanta una aclaración y la forma en la cola del sistema. Ésto ocasiona que se asignen las aclaraciones a los analistas, sin que éstas estén documentadas.

Una vez que se genera la cola de casos por aclarar éstos, se asignan a los analistas únicamente formando en la cola de trabajo de cada uno la parte proporcional de las aclaraciones que aumentó la cola general.

La asignación de los casos arriba mencionados no se hace con el criterio de los casos cuya fecha de extemporaneidad es más cercana, se analizan primero.

Al tener la oportunidad el tarjetahabiente de levantar varias veces la aclaración, incrementa el número de casos asignados a la cola, esto propicia que más de un analista resuelva el mismo caso.

Los casos físicos que se reciben en el área de aclaraciones, además de representar una mínima parte de los casos que se van asignando a la cola, no siempre vienen completos.

Antes de realizar cualquier tipo de ajuste en las aclaraciones, tanto los centros regionales como los centros de atención a tarjetahabientes, así como en la misma área de aclaraciones, se debe verificar que el caso no tenga ningún **memo** de resolución.

Al presentarse las reclamaciones en centros regionales, éstas se turnan al área de aclaraciones, ubicada en México D.F. El centro regional, al no recibir pronta respuesta, y sin verificar el estado de la aclaración, le abona al cliente la cantidad reclamada, con cargo al departamento de aclaraciones. Ésto genera unos deudores que tienen que ser atendidos por los mismos analistas, limitando esto la capacidad del analista en cuestión, además de duplicar los abonos.

Al analista recibir la aclaración, la resuelve. Si la aclaración resultó favorable al tarjetahabiente, el abono ya había sido aplicado, pero si la aclaración resultara ser desfavorable al tarjetahabiente, habría que cancelar el abono del centro regional, lo cual provocaría una nueva reclamación del tarjetahabiente.

Si el centro regional abona al tarjetahabiente, debe señalar el resultado de la aclaración por medio de un **memo** que indique qué se abona y la razón.

Los **memos** no están estandarizados, lo cual dificulta el verificar si la aclaración ya fue resuelta o no, y si fue resuelta, cuál fue su resultado.

Existen boletines de comercios fraudulentos, así como formatos para cartas de solicitud de documentos, información de la resolución, etc., que podrían ser usados por los analistas, al mismo tiempo que el sistema.

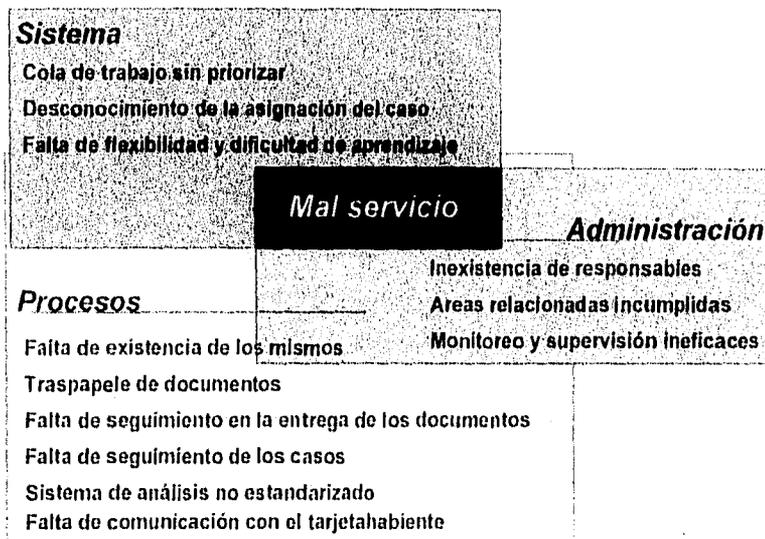
Se reciben casos que ya fueron procesados y rechazados.

No se tiene estandarizado el tiempo de respuesta para cada aclaración, motivo por el cual no se le puede informar al tarjetahabiente el tiempo en el que se resolverá su aclaración.

Uno de los problemas más importantes, encontrados en las encuestas realizadas, era la falta de un responsable, en el caso de que los tiempos no se cumplieran; es decir, al entrar una solicitud de servicio o una aclaración al área de servicio a clientes, ésta pasa de área en área y de mano en mano, sin que exista un responsable, capaz de ejecutar acciones correctivas en el caso de que no se vayan a cumplir los compromisos adquiridos con los tarjetahabientes.

En conclusión, las debilidades de los procesos actuales, son resumidas en la siguiente figura.

## **Debilidades del sistema actual**



*Gráfica 13: Debilidades del sistema actual*

### 1. Objetivos del nuevo diseño

Para poder comprender mejor el objetivo del área, se establece que los procesos tienen que cambiar a una mayor cercanía, cordialidad, calidad y espíritu de servicio hacia el tarjetahabiente. Se buscará un proceso que resuelva el mayor número posible de solicitudes de servicio o aclaraciones en el primer contacto.

Se requiere de un sistema de monitoreo superior que debe permitir la localización y consulta de cualquier caso, perteneciente a cualquier tarjetahabiente en cualquier lugar.

En resumen:

“Crear un proceso enfocado a brindarle al tarjetahabiente el mejor servicio de una manera integral, de ser posible, en el primer contacto, y sustentándolo en un sistema ágil y de fácil uso”

Este objetivo tiene como fundamento otros. Un objetivo primordial que va aunado al antes descrito, es el desarrollo de una tecnología de punta para poder obtener la mayor flexibilidad del sistema. Capacitar al personal para que tenga las herramientas técnicas para desarrollar una relación tarjetahabiente-operador, óptima y cordial.

El sistema debe ser integral, es decir, debe llevar al tarjetahabiente desde el momento en que solicita el servicio, hasta el momento en el que éste se le ha prestado.

Debe ser consecuente. Un departamento de servicio a clientes, no debe ser un departamento que lo único que haga sea, ponerle precisamente trabas a un cliente que espera que la respuesta por recibir sea de apoyo. “El tarjetahabiente tiene la razón, hasta probar lo contrario”.

**ESTA TESIS NO DEBE  
VALIR DE LA BIBLIOTECA**

Debe ser un proceso que abarque todos los ámbitos posibles de duda del tarjetahabiente, todos los problemas que se le puedan presentar y sobretodo, todas las posibles soluciones que se le puedan dar.

## **Capítulo 4 .Rediseño**

### **1 .Análisis realizados**

Para obtener el mejor resultado posible del proyecto desarrollado, se aplicaron ciertas herramientas de planeación, ilustradas y comentadas como sigue.

En un principio, la herramienta utilizada fue el análisis de consumidor - valor, en sí esta técnica es un método para identificar y priorizar el criterio de adquisición que maneja el consumidor.

La información para este análisis es recopilada a través de grupos de tarjetahabientes, entrevistas al personal que opera, entrevistas telefónicas y cuestionarios.

El resultado obtenido de él, es básicamente la ponderación real que da el tarjetahabiente al solicitar un servicio a los factores más críticos en sus necesidades. En resumen, lo obtenido se muestra en la tabla siguiente y podemos interpretarlo como que el tarjetahabiente requiere de una atención

excepcional en el primer contacto. Atención tal, que le dé la tranquilidad de que su problema será resuelto, con un análisis objetivo de pronta respuesta.

La calificación otorgada a la calidad de la información en el análisis, es relegada a un ámbito únicamente importante, dado que el tarjetahabiente externó su deseo de no participar en el desarrollo del servicio, motivo que lo aleja de la información del proceso en sí y lo ubica en una posición de expectativa hacia una solución.

**Análisis comprador - valor**  
**Servicio prestado**

	Atención telefónica	Análisis de soluciones	Comunicación con el tarjetahabiente
Velocidad en la respuesta	1	1	2
Calidad en la atención	1	1	1
Claridad en la información	1	2	1

1=Muy importante    2=Importante

**Gráfica 14: Análisis comprador - valor**

Una vez desarrollado el análisis de la relación consumidor - valor, el paso siguiente es ubicarse en el contexto empresarial bajo este mismo esquema.

Esto consiste en ubicarse dentro del sector empresarial, y una vez ahí, comprobar la ubicación que tiene esta compañía con respecto a las demás.

**Análisis comprador - valor**  
**Comparación con la competencia**

	Empresa analizada	Competidor 1	Competidor 2
Velocidad en la respuesta	2	2	3
Calidad en la atención	2	1	1
Claridad en la información	2	2	2

1=buen desempeño    2=desempeño promedio    3=mal desempeño

**Gráfica 15: Análisis comprador - valor, comparación con la competencia**

En México operan tres empresas de tarjeta de crédito. Por confidencialidad del trabajo no se mencionarán nombres, pero la comparación entre las tres, en el sector de servicio a clientes, está expresada en la gráfica anterior.

Aquí se muestra que el desempeño de las empresas está en un nivel muy pobre, por lo que cualquier inversión en este departamento es una inversión en un área de oportunidad.

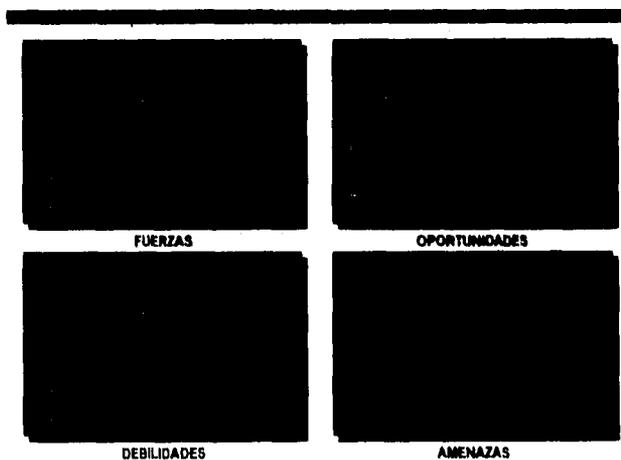


observar de una manera integral todas las facetas que propician el cambio en este aspecto.

Las razones aquí expuestas, pueden no ser válidas para todos, pero a ojos de la empresa, todo proyecto de inversión tiene que significar una utilidad, o bien, un beneficio tangible.

Utilizando este análisis como punto de partida, se establece el análisis SWOT o de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas, para poder así establecer la estrategia a seguir.

**SWOT Fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas**



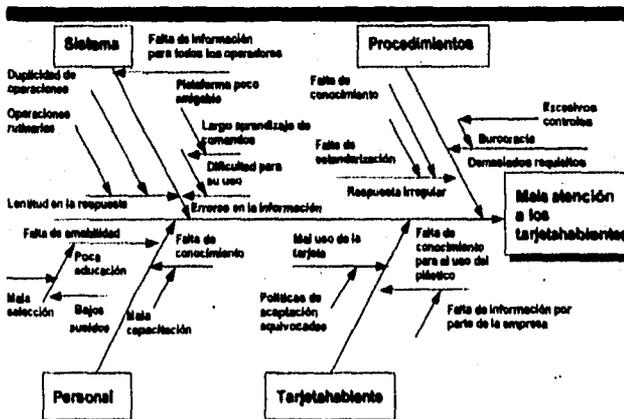
**Gráfica 17: Análisis SWOT**

El análisis SWOT, es utilizado para identificar las fuerzas tanto internas como externas que guían a una empresa a ser líder en un segmento de mercado.

Este peculiar caso nos sirve de índice para establecer la estrategia y los objetivos macro a desarrollar en el nuevo diseño.

Una vez establecido el ambiente macro, es necesario establecer también el detalle para poder así realizar un diseño integral. En la siguiente gráfica se muestra el diagrama de causa y efecto, también llamado Ishikawa o espina de pescado. En él se establece el detalle y causas de la mala atención a los tarjetahabientes.

**Diagrama de causa y efecto (Ishikawa)**



**Gráfica 18: Diagrama de causa y efecto**

Una vez establecido este diagrama, es necesario explicar las áreas, causas que se han determinado e incluirlas en el diseño.

Las herramientas antes ilustradas son manjadas como herramientas para el diseño de los nuevos procesos o la nueva forma de operar en sí.

## **2 .Nuevo concepto**

La impetuosa necesidad de transformar a la organización en un instrumento que preste los servicios más eficientemente y con una mejor atención a los tarjetahabientes, obliga a establecer primeramente los objetivos estructurales que se pretenden.

El primer punto, es encausar al tarjetahabiente al uso del teléfono para la solución de todos sus problemas y controversias. Las razones por las cuales se toma el teléfono como el medio de comunicación tarjetahabiente-banco es por la cantidad y facilidad de acceso al punto de contacto. La disminución en los costos que representa por el número de solicitudes que puede recibir un funcionario de servicio a clientes telefónicamente, evita que el tarjetahabiente tenga que acudir a una oficina del banco para levantar su solicitud.

Es importante recalcar que todo este desarrollo se basa en esta premisa, es decir, el crear una nueva cultura de comunicación por teléfono.

El segundo punto a desarrollar es una estructura que dé seguimiento al caso desde el momento de la solicitud, hasta el momento de la solución, una serie de procesos que estandaricen la solución de las aclaraciones, un proceso que busque resolver el problema del tarjetahabiente en el primer contacto, y por último, un proceso en el cual no se repitan las operaciones ni las asignaciones de las mismas.

Una vez establecido lo anterior, se expondrán los requerimientos y primera propuesta. Lo que se busca en este diseño es:

Sólo documentos indispensables: minimizar el uso de papel y desburocratizar a la compañía.

Informar tiempo máximo de respuesta: proporcionar al tarjetahabiente una fecha límite para la solución de su caso y así darle la tranquilidad de que éste será resuelto.

Confirmación telefónica por recepción de correo al TH: en caso de que el tarjetahabiente envíe la solicitud por correo, es obligación de la empresa informarle a éste que su solicitud se recibió.

Todas las aclaraciones a monto en disputa: evitar que los cargos o falta de pagos que el tarjetahabiente tenga en aclaraciones, le generen intereses o intervengan el cálculo del pago mínimo.

Telegrama por aclaración a favor del TH y descongelar monto en disputa: Al tenerse una respuesta positiva de la aclaración presentada por el tarjetahabiente, se le notificará al tarjetahabiente vía telegrama. Al mismo tiempo se le abonará la cantidad que reclama y se permite que el cargo o falta de pago concepto de la aclaración cause intereses y afecte el pago mínimo.

Solicitud de documentos de apoyo por fax: Al solicitar el tarjetahabiente algún servicio que requiera documentación adicional, es necesario solicitársela al tarjetahabiente, pero para darle un mejor servicio, no se solicita que la entregue en el domicilio de la empresa más cercano a su casa, sino que si tiene acceso a un fax, se le solicita que lo envíe por este medio, y en caso de que no tenga acceso a un fax, se le envía un mensajero a su casa.

Confirmación por carta de toda aclaración: Una vez que se haya recibido y solucionado la aclaración, el tarjetahabiente no queda sin respuesta.

Información proactiva del estado: Cuando las aclaraciones del tarjetahabiente cambien de estado, la persona encargada contacta al tarjetahabiente para informarle la situación del caso.

Registro de todas las solicitudes del TH en casos: Dado que actualmente no se llevan estadísticas, el registro de todas las solicitudes permite elaborar cargas de trabajo y diagnóstico de problemas.

Análisis y solución de sus problemas: La solicitud del tarjetahabiente es atendida por los mismos operadores, desde el inicio hasta el final.

Priorización de casos por monto, tiempo, y tipo de TH: La cola de casos de trabajo se llevará en un sistema priorizable que tendrá la habilidad de formarse por monto de las solicitudes, fecha de vencimiento de las mismas, y tipo de tarjetahabiente.

Disminución de documentos internos: Además de solicitar el menor número posible de documentos al tarjetahabiente, también se eliminan todos los documentos y procedimientos internos que frenen el curso de las solicitudes.

Estandarización de memos con actualización por acción realizada: En cada acción que se realice, el operador tiene la obligación de documentar un memo en el sistema en el que se especifique la operación que se está realizando, la fecha y el número de caso.

Respuestas homogéneas al TH: Este punto depende directamente del anterior, y consiste en que no importe al operador que contacte el tarjetahabiente, la

respuesta de éste siempre será la misma ya que la información del caso está descrita en el sistema.

Monitoreo de casos por vencer: El sistema asignará los casos por vencerse al primer operador que se desocupe, no importa si la cola de trabajo está priorizada en otro concepto.

Ahora bien, una vez establecidos los puntos básicos que cambiarse, tanto internos como de posicionamiento ante el tarjetahabiente, es necesario establecer en firme qué modelo es el que dará como resultado todo esto.

Basándose en la información obtenida tanto de las herramientas iniciales, como de las áreas de oportunidad, se puede decir que el proceso que el cliente está pidiendo es, en resumidas cuentas, un proceso "rápido y confiable".

¿Cómo podemos lograr que un proceso sea confiable a los ojos del tarjetahabiente? Haciéndolo confiable dentro de la empresa.

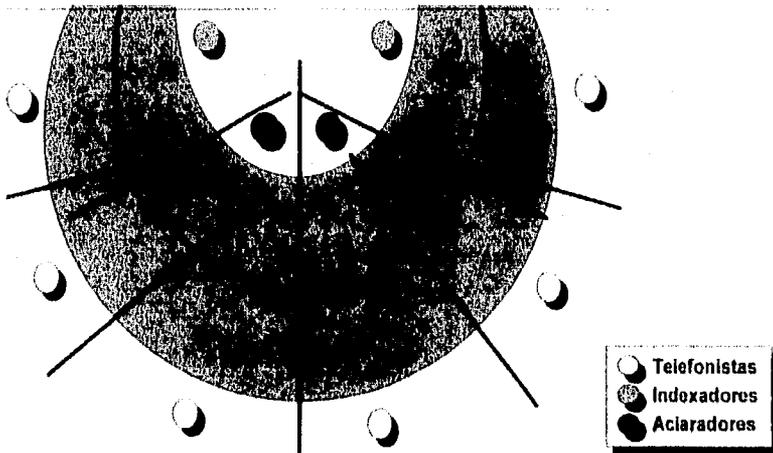
### **3 .Creación del concepto de célula**

El concepto célula consiste en el desmantelamiento de los grandes departamentos como: centro de atención telefónica, y la unidad central de

correspondencia y aclaraciones, para crear pequeños grupos de trabajo formados como sigue:

### ***Concepto célula, distribución y composición***

---



***Gráfica 19: Concepto célula, distribución y composición***

Esta estructura proporciona mayor flexibilidad, mayor coordinación, y sobre todo, el principio de solidaridad entre los operadores. Busca el desarrollo de operadores multihabilidades, ya que el modelo requiere de la rotación de puestos, es decir, las personas que en un principio contestan el teléfono, en el siguiente ciclo del proceso estarán analizando aclaraciones, o bien,

completando los casos con la documentación necesaria y asignándoselos a los analistas.

Las funciones son separadas de la siguiente manera: El telefonista tiene a su cargo todas las operaciones correspondientes a los servicios que pueden ser solucionados en el primer contacto con el tarjetahabiente, además de dejar asentado el precedente para la solución de las aclaraciones que esté presente.

El indexador tiene a su cargo la misión de abrir todos los casos que lleguen a la célula vía fax o correo, así como la integración de los expedientes físicos de las disputas y el monitorear los compromisos y avance de otras áreas relacionadas a Servicio a Clientes.

El aclarador tiene a su cargo la responsabilidad de realizar el análisis necesario para la solución de las aclaraciones, así como el registro y ajuste contable de todas las operaciones que se registran en la célula. Todas estas operaciones se detallan más adelante.

Los puntos atacados por esta nueva estructura están detallados como sigue:

Interrelación con soporte de fraudes: El departamento de "fraudes", como tal, desaparece y se crea un área soporte de asesoría para todas las células. Debido a que este departamento resuelve los casos dándoles un análisis similar al que se le da en el área de aclaraciones, este primer análisis se aprovecha para la

ejecución de los cargos al seguro, o bien para determinar nuevos comercios fraudulentos y ejecutar las medidas pertinentes.

El soporte de fraudes, aparece como el asesor de la célula en aspectos legales, así como en el cobro de seguro.

Interrelación con soportes externos: Este punto se refiere a la relación que sostendrán las células con departamentos externos, como el área correo o el área de intercambio, que si bien no es propiedad de los procesos del emisor, sí tiene que ver en el proceso de aclaraciones, sobre todo en el de "cargo no reconocido."

Cambio de concepto de supervisor a entrenador: El objetivo primordial de la célula es el desarrollo de operadores que se autosupervisen.

Este es un proceso, como se especifica en el capítulo I de creación de una nueva cultura, y por lo tanto, requiere de la educación del personal. Es por ello que en este punto el supervisor pasa a ser un asesor para la célula cuando ésta tenga problemas de los cuales desconozca la solución.

Después de que la célula haya aprendido a trabajar con el supervisor como asesor, este puesto pasará a ser de un miembro de la célula, rotándose la posición hasta que todos los operadores puedan fungir como entrenador, para

que una vez que todos los operadores hayan desempeñado las funciones del mismo, no se le requiera.

Una estructura con este esquema requiere de un sistema de medición del trabajo distinto al actual, es por eso que se establecen medidores para el desempeño tanto individual como para la célula en su conjunto. Para esto se tiene que desarrollar una cultura estadística que permita establecer estándares de operación por célula.

Los registro de información que se llevarán no se quedan en el número de llamadas que logró recibir el telefonista, sino que se medirá por cuántas de las solicitudes de servicio quedaron resueltas en el primer contacto, cuántas de las aclaraciones que se levantaron quedaron resueltas en el tiempo de respuesta que se le informó al tarjetahabiente en el teléfono. En el caso de los indexadores, cuántas solicitudes de las que se recibieron por fax quedaron resueltas, cuántas de las solicitudes que no puede resolver el telefonista fueron resueltas en el mismo día de la solicitud. Por último, en el caso de los aclaradores, cuántos casos se hicieron extemporáneos por falta de monitoreo, cuántos casos lograron ser resueltos sin la necesidad de documentación, etc.

Ahora bien, la medición de la célula, en conjunto, tiene que estar establecida por el número de clientes satisfechos que ésta haya logrado, así como en el

número de tarjetahabientes que fueron guiados e informados del curso de su proceso de principio a fin.

En resumen, lo que se busca es crear un esquema de interrelación entre todos los miembros de la célula, para que ésta atienda de la mejor y más completa forma al mayor número posible de tarjetahabientes.

Esquema de compensación por resultados de la célula: Con lo establecido en el punto anterior, es claro que el sistema de compensaciones para los integrantes de la célula tendrá que estar basado en los resultados, tanto individuales como de la célula en conjunto. Dicha compensación se establece en dos partes: una parte fija que no sufre variación, y otra parte que va ligada al resultado que se obtenga en los resultados tanto de la célula como individuales. Esto propiciará la mayor competencia entre células que llevará a su vez a un mejor servicio y atención al tarjetahabiente.

Eliminar asesorías innecesarias del supervisor: El supervisor, como se explicó anteriormente, aparecerá únicamente como un entrenador asesor cuyas funciones serán de respaldo ante desconocimiento de los miembros de la célula, por lo que sus intervenciones en ésta no serán impuestas, sino solicitadas por el equipo.

Concepto de aclarador único: Este punto, además de ser básico para el sistema que se busca establecer, es uno de los elementos que orillaron al desarrollo de las células. El aclarador único lo que busca es que una célula se haga cargo de una solicitud desde el momento en el que ésta se presenta, hasta el momento en el que se le envía al tarjetahabiente la notificación de la respuesta. Es decir, que se le dé al tarjetahabiente la certeza de que un equipo tiene la responsabilidad de recibir su solicitud, efectuar los análisis correspondientes y darle respuesta en el tiempo en que se comprometió a hacerlo.

Educación continua, Célula Escuela: Para el desarrollo de los integrantes de las células se crea una escuela en la que se les explicará el funcionamiento de la misma, el por qué de ella y las ventajas que proporciona, además de mantener capacitado al personal que la integra, en todos los aspectos del proceso, tanto telefónicos como de indexación y de aclaración.

La célula resuelve por completo los casos recibidos: Un caso no desaparecerá de la cola de trabajo de una célula hasta que ésta lo haya resuelto por completo.

Políticas para condonación: Se estudia la posibilidad de hacer condonaciones a determinados clientes que estén reclamando montos que llenen los requisitos.

Congelamiento de cargos: Los cargos que entran al proceso de aclaración, son congelados con el propósito de que no generen intereses, para que no se presenten posteriores reclamaciones por intereses no abonados.

Mejoramiento del espacio físico: La distribución de la ubicación será cambiada dado que es necesario que la gente esté trabajando en equipos. Al terminar cada jornada de trabajo, los integrantes de cada célula tendrán una reunión para discutir los problemas que se les presentaron en el día, así como para llegar al consenso en los casos más difíciles. Esta técnica es tomada de los círculos de calidad.

Presupuesto de servicio por célula: A cada célula se le otorgará un presupuesto, las células tendrán la capacidad de asignar ese presupuesto como mejor les convenga. Este punto también es uno de los factores a ponderar para obtener la parte variable de la compensación.

Simplificación de procedimientos individuales: Con la ayuda del sistema desarrollado, los procesos necesarios para la satisfacción integral del cliente,

se simplificarán, ya que lo que propone es la automatización de todo paso repetitivo que no requiera de la intervención del operador en su ejecución.

**Medidores de servicio:** Se determinará una muestra representativa en cada rubro de las solicitudes y se localizará al tarjetahabiente para poder obtener sus opinión y calificación en el servicio.

**Número de folio asociado a la célula:** Los casos que se abran estarán encadenados a la célula que los abrió, con el fin de que las personas que tomaron antecedentes e impresiones del caso, sean las facultadas para analizar y emitir resultados acerca del mismo.

Los flujos operativos del esquema propuesto se muestran en el anexo final.

#### **4. Desarrollo del sistema de cómputo**

El sistema actualmente utilizado tiene las siguientes características:

Como aspectos de presentación: Dificultad de aprendizaje, alto número de comandos, presentación en inglés, alta concentración de datos en las pantallas, datos inútiles para el proceso, dificultad y lentitud en el acceso, pantallas dependientes y archivos de ayuda fuera de línea.

Como aspectos de proceso: Asignación manual de los casos, falta de automatización de los procesos de contables, confirmación de operaciones al día siguiente, funciones inexistentes e impresión estandarizada de pantallas.

El nuevo sistema tiene la capacidad de presentar:

**Pantallas gráficas:** Cambio radical en la presentación y amabilidad del sistema, que facilita la operación y el rápido aprendizaje del mismo.

**Integrar diálogos soporte y ayudas en línea:** El sistema desarrollado tendrá un cuadro de diálogos en el que se estará informando al operador de los pasos a desarrollar una vez que se entró a la ventana. Además, dicho software contiene un sistema de ayuda en línea con el simple hecho de oprimir F1. El sistema está equipado con un procedimiento de aprendizaje (Tutorial) que tiene la facilidad de aplicar exámenes esporádicos al operador para medir el conocimiento y desempeño del operador a través del sistema.

**Automatización de llenado de formatos, generación de cartas a clientes y cálculo de intereses:** El sistema desarrollado, al ser un sistema en ambiente Windows, tiene la facilidad de poder utilizar todas las utilerías y paqueterías existentes. Ésto permitió el desarrollo de un procedimiento de ajustes muy simplificado que con el simple hecho de seleccionar el cargo en la ventana del estado de cuenta y oprimir el botón de ajustar; el sistema realizará la

operación contable tanto de capital como de los intereses, el reporte para el área contable, así como la carta para su envío al tarjetahabiente.

Recepción de fax en la computadora: Dado que todos los operadores cuentan con máquinas de suficiente capacidad, esta opción es únicamente un mejor aprovechamiento de la tecnología existente.

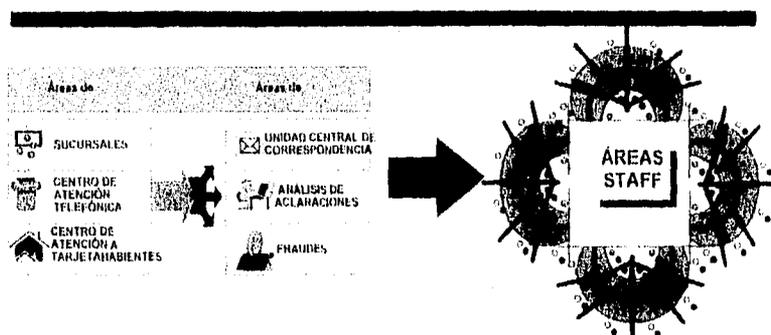
Sistema de códigos de razón en ambiente Windows: Éste es un paquete desarrollado por una compañía dedicada al procesamiento de datos de tarjeta de crédito, que para simplificar el envío de contracargos, hace hasta 5 preguntas, que van limitando las posibilidades del código de contracargo, hasta dejarlo en la opción óptima, que minimizará el número de representaciones.

## **5 .Descripción del cambio y el proceso a detalle**

El cambio en el departamento, tendrá que ser lento y paulatino. Requiere de la adaptación física del espacio a ocupar y del desarrollo de la célula escuela.

Es necesario establecer las relaciones de la célula con los soportes, tanto de contabilidad, como de correo, intercambio doméstico y fraudes, estableciendo en cada una de ellas, las obligaciones y tiempos de respuesta a los que se obliga tanto a la célula, como a los demás.

## Gráfica del cambio



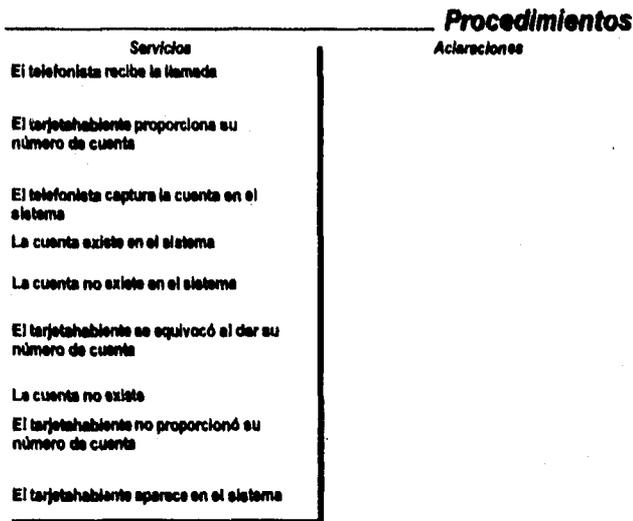
Gráfica 20: Gráfica del cambio

Una vez establecidas las nuevas relaciones con los antiguos departamentos, ahora áreas soporte, se procede a detallar las funciones de cada miembro de la célula.

El método de operación cambia, de tener un procedimiento para cada proceso, a un proceso formado por pasos comunes. Esto es, se diseña un proceso que englobe todas las posibles operaciones que los operadores puedan desarrollar, y los procedimientos particulares se crean como un expediente que contiene los pasos necesarios de ese procedimiento global.

A continuación se muestran unas tablas con los pasos generales de una solicitud ya sea de un servicio o de una aclaración.

Puede parecer que en estos pasos faltan ciertos aspectos, pero, algunos de los faltantes son para no comprometer la confidencialidad de las políticas utilizadas en la empresa, y los otros, son realizados por el nuevo sistema.



**Gráfica 21: Procedimientos propuestos**

Para la recepción de llamadas, así como para la verificación y búsqueda alternativa del tarjetahabiente, se automatizó el sistema haciendo que la confirmación de los datos sea más rápida y eficiente al igual que la búsqueda alfabética.

Servicios	Procedimientos
El cliente no aparece en el sistema	Aclaraciones
Verifica los datos del tarjetahabiente	
El telefonista se despide del tarjetahabiente	
El tarjetahabiente desea actualizar su teléfono	
Verifica que no exista otra aclaración igual	
El tarjetahabiente levanta por segunda vez una aclaración	
El tarjetahabiente desea actualizar su domicilio	
El tarjetahabiente solicita un aumento de línea de crédito	

**Gráfica 22: Procedimientos propuestos**

El telefonista tiene una serie de diálogos de ayuda que le permiten lograr una atención uniforme y similar a todos los tarjetahabientes que llamen, estos mismos diálogos le sirven como línea a seguir en caso de que no sepa cómo proceder.

Servicios	Procedimientos
El tarjetahabiente solicita información de cuentas nuevas	Aclaraciones
El tarjetahabiente desea cancelar su cuenta	
El tarjetahabiente solicita información de la cuenta	
El tarjetahabiente solicita el servicio de pago automático	
El tarjetahabiente solicita una grabación de su teléfono	
El tarjetahabiente solicita una tarjeta adicional	
El tarjetahabiente solicita un estado de cuenta	
El tarjetahabiente solicita un pagaré	

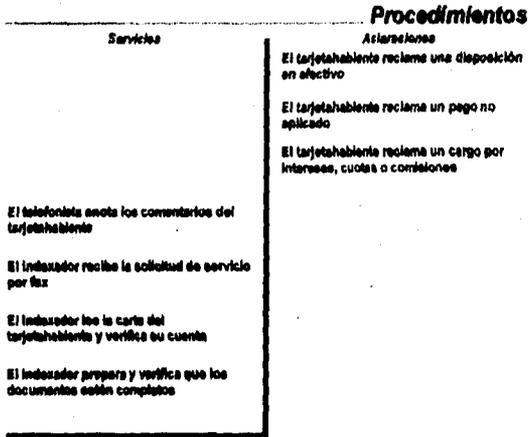
**Gráfica 23: Procedimientos propuestos**

A excepción de la solicitud de pago automático, solicitud de pagaré, de tarjeta adicional y de regrabación, todos los demás servicios serán prestados en el primer contacto. Los servicios enunciados anteriormente, no lo serán, debido a que el proceso de regrabación requiere que la solicitud entre en la cola de grabación de plásticos, se embose la nueva tarjeta y se envíe por mensajería al domicilio del tarjetahabiente. Mientras que el proceso de solicitud de pagaré está regido por el contrato de intercambio doméstico que especifica que el tiempo que tiene un adquirente para entregar un pagaré al emisor que lo solicitó es de 25 días. Por último, el proceso de solicitud de pago automático requiere de una carta del tarjetahabiente como requisito, ya que el emisor no tiene facultades para hacer cargos a la cuenta del tarjetahabiente, a menos de que éste haya dado consentimiento expreso para ello.

Servicios	Procedimientos
El interesado consulta el estado de cuenta	<p>El tarjetahabiente reclama un cargo no reconocido</p> <p>El tarjetahabiente reclama un cargo alterado</p> <p>El tarjetahabiente reclama un cargo duplicado</p> <p>El tarjetahabiente reclama un cargo por reservación no cancelada</p> <p>El tarjetahabiente reclama un cargo por mercancía no recibida</p> <p>El tarjetahabiente reclama un cargo por mercancías y/o servicios pagados por otros medios</p> <p>El tarjetahabiente reclama una nota de crédito no aplicable</p>

**Gráfica 24: Procedimientos propuestos**

Los tipos de casos son los mismos. El punto simplificado fue el proceso de captura, solución y análisis.



**Gráfica 25: Procedimientos propuestos**

Como se puede observar en esta última gráfica, el trabajo del aclarador se centra en el análisis de los pagarés y de las cuentas, para emitir con éste un juicio objetivo para la solución del caso, pudiendo ser ésta a favor o en contra.

En resumen, ésta es la nueva estructura y nuevos procesos propuestos para el departamento de servicio a clientes.

Ahora bien, para poder entender la simplificación que sufrieron los procedimientos, es necesario desarrollar también el nuevo sistema de cómputo.

## 6 .Sistema de Cómputo

El sistema automatiza el mayor número de operaciones que no requieran de un valor agregado del operador.

Esto es, el sistema realiza toda aquella función en la que el operador no tenga que tomar una decisión o aportar alguna opinión o realizar algún análisis.

El sistema desarrollado está diseñado para centralizar el servicio a clientes en un centro de atención telefónica que gradualmente trata de hacer desaparecer los centros de atención a tarjetahabientes. Esto con el fin de alejar al tarjetahabiente del proceso de solución, hacer más eficiente la administración de cargas de trabajo para los operadores, estandarizar el servicio y unificar la entrada de solicitudes, que a su vez, permite la creación de una sola cola de trabajo.

Provee sistemas expertos que le permiten al operador tener la capacidad de tomar decisiones que afecten directamente las cuentas de los tarjetahabientes.

Uno de los principales puntos de ataque es la distribución de los casos, su asignación a los operadores y su estancia en la cola en espera de documentos.

El sistema genera "una" cola de trabajo de casos por célula. La distribución se va haciendo de la siguiente manera: Al cerrar un operador un caso,

automáticamente le será asignado el siguiente en la cola de trabajo, ya que la clave con la que se abre el mismo, encadena el caso a la célula.

La manera en la que se forma la cola está determinada por descontado como primero el caso que tenga la fecha de extemporaneidad más próxima.

Ahora bien, al llegar la solicitud de servicio a la célula, probablemente requiera de documentación. Al formarse en la cola de trabajo, se va alimentando al sistema la documentación con la que se está ingresando, en caso de que la documentación no se complete por falta del tarjetahabiente, el sistema avisará a la célula que lo abrió, para que se comuniquen con el tarjetahabiente y le informen que si no envía la documentación, no se podrá resolver su caso.

En caso de que la documentación no llegue de manos del adquirente, el sistema automáticamente realizará la penalización correspondiente.

El sistema evita el manejo del papel, para evitar así, el costo por consumo del mismo y la pérdida de documentos traspapelados.

Busca cambiar el proceso de análisis electrónico de datos de un sistema manejado por transacciones a un sistema manejado por bases de datos relacionales, que lo que permiten es mayor información en menor tiempo, de una manera más fácil.

Al realizar el sistema, el llenado de formatos y cartas centraliza las operaciones, disminuye errores y reduce drásticamente el tiempo de servicio.

Los casos que no tengan la información completa, no serán asignados a los aclaradores.

La necesidad de redactar y de homologar los memofiles es erradicada, pues el sistema los registra, con toda la información necesaria para su monitoreo.

Todas las estadísticas serán llevadas por el sistema. Tanto de tipo individual, como de la célula.

Lo anteriormente desarrollado se llevó a la práctica en un programa piloto, y se comenzó a trabajar, obteniéndose los resultados expuestos en el capítulo siguiente.

## **Capítulo 5. Transición al modelo Célula**

La transición de un modelo a otro, se llevó a cabo en dos fases, primeramente, se creó la primera célula, se verificó la manera de operar, se hicieron los ajustes pertinentes.

En la segunda fase, se adecuó a la misma para poder operar con el nuevo sistema de cómputo que se estaba desarrollando.

El primer paso para crear la primera célula, fue la selección de las personas que la conformarían.

### **1. Los integrantes de la célula de servicio a clientes**

El perfil de las mismas es definido como sigue:

**Tabla 5 Perfil del Telefonista.**

<b>Dimensiones del Perfil</b>	<b>Contenido</b>
Personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sexo: Indistinto</li> <li>◆ Edad: A partir de los 20 años de edad</li> <li>◆ Escolaridad: Primeros semestres de la Licenciatura</li> </ul>
Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de aprendizaje (superior al término medio)</li> <li>• Capacidad de decisión</li> <li>• Empuje</li> </ul>
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ De servicio</li> <li>◇ Orientación al cliente</li> <li>◇ Atención al detalle</li> </ul>
Intereses	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Trato con gente</li> <li>◆ Trabajo en oficina</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Saber escuchar</li> <li>⇒ Trabajo en equipo</li> <li>⇒ Organización</li> <li>⇒ Juicio práctico</li> <li>⇒ Adaptación al cambio</li> <li>⇒ Empatía</li> <li>⇒ Administrativas</li> <li>⇒ Habilidad numérica</li> <li>⇒ Comunicación e indagación verbal</li> <li>⇒ Dominio de la conducta (tolerancia a la presión)</li> <li>⇒ Ventas (habilidad de negociación)</li> </ul>
Conocimientos sobre: * Manejo de computadoras personales (micro-computadora).  * Banca  * Redacción  * Inglés intermedio	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Ubicación en monitores</li> <li>◇ Manejo de mouse y teclado</li> <li>◇ Trabajo en ambiente Windows</li> <li>◇ Utilización de hojas de cálculo</li> <li>◇ Utilización de procesador palabra</li> <li>◇ Principios de matemáticas financieras</li> <li>◇ Manejo de términos contables</li> <li>◇ Facilidad de expresión escrita</li> <li>◇ Comprensión hablada y escrita</li> <li>◇ Capacidad de comunicación</li> </ul>

**Tabla 6 Perfil del Indexador.**

<b>Dimensiones del Perfil</b>	<b>Contenido</b>
Personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sexo: Indistinto</li> <li>◆ Edad: A partir de los 20 años de edad</li> <li>◆ Escolaridad: Primeros semestres de la Licenciatura</li> </ul>
Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de aprendizaje (superior al término medio)</li> <li>• Capacidad de decisión</li> <li>• Empuje</li> <li>• Iniciativa</li> </ul>
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ De servicio</li> <li>◊ Orientación al cliente</li> <li>◊ Atención al detalle</li> </ul>
Intereses	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Trato con gente</li> <li>◆ Trabajo en oficina</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Trabajo en equipo</li> <li>⇒ Organización</li> <li>⇒ Tolerancia a la presión</li> <li>⇒ Creatividad</li> <li>⇒ Comunicación escrita</li> <li>⇒ Adaptación al cambio</li> <li>⇒ Empatía</li> <li>⇒ Habilidad numérica</li> <li>⇒ Administrativas</li> <li>⇒ Comunicación verbal</li> </ul>
Conocimientos sobre: * Manejo de computadoras personales (micro-computadora)  * Banca  * Redacción  * Inglés intermedio	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Ubicación en monitores</li> <li>◊ Manejo de mouse y teclado</li> <li>◊ Trabajo en ambiente Windows</li> <li>◊ Utilización de hojas de cálculo</li> <li>◊ Utilización de procesador palabra</li> <li>◊ Principios de matemáticas financieras</li> <li>◊ Manejo de términos contables</li> <li>◊ Facilidad de expresión escrita</li> <li>◊ Comprensión hablada y escrita</li> <li>◊ Capacidad de comunicación</li> </ul>

**Tabla 7 Perfil del Aclarador**

<b>Dimensiones del Perfil</b>	<b>Contenido</b>
Personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sexo: Indistinto</li> <li>◆ Edad: A partir de los 20 años de edad</li> <li>◆ Escolaridad: Primeros semestres de la Licenciatura</li> </ul>
Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de aprendizaje (superior al término medio)</li> <li>• Capacidad analítica</li> <li>• Capacidad de decisión</li> <li>• Empuje</li> </ul>
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Orientación al cliente</li> <li>◊ Atención al detalle</li> </ul>
Intereses	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Trato con gente</li> <li>◆ Trabajo en oficina</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Trabajo en equipo</li> <li>⇒ Investigación</li> <li>⇒ Observación</li> <li>⇒ Medición (tener en cuenta los indicadores de efectividad del equipo)</li> <li>⇒ Creatividad</li> <li>⇒ Juicio práctico</li> <li>⇒ Adaptación al cambio</li> <li>⇒ Empatía</li> <li>⇒ Administrativas</li> <li>⇒ Habilidad numérica</li> <li>⇒ Comunicación e indagación verbal</li> </ul>
Conocimientos sobre: * Manejo de computadoras personales (micro-computadora).  * Banca.  * Redacción  * Inglés intermedio	<ul style="list-style-type: none"> <li>◊ Ubicación en monitores</li> <li>◊ Manejo de mouse y teclado</li> <li>◊ Trabajo en ambiente Windows</li> <li>◊ Utilización de hojas de cálculo</li> <li>◊ Utilización de procesador palabra</li> <li>◊ Principios de matemáticas financieras</li> <li>◊ Manejo de términos contables</li> <li>◊ Facilidad de expresión escrita</li> <li>◊ Comprensión hablada y escrita</li> <li>◊ Capacidad de comunicación</li> </ul>

**Tabla 8 Perfil del Entrenador**

<i>Dimensiones del Perfil</i>	<i>Contenido</i>
Personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Sexo: Indistinto</li> <li>◆ Edad: A partir de 25 años de edad</li> <li>◆ Escolaridad: Licenciatura (indispensable)</li> </ul>
Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de aprendizaje</li> <li>• Capacidad intelectual</li> <li>• Inteligencia</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Trabajo bajo presión</li> <li>• Capacidad de decisión</li> <li>• Empuje</li> </ul>
Actitud	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ De servicio</li> <li>◇ Orientación al cliente</li> <li>◇ Atención al detalle</li> </ul>
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Saber escuchar</li> <li>⇒ Trabajo en equipo</li> <li>⇒ Adaptación al cambio</li> <li>⇒ Empatía</li> <li>⇒ Administrativas</li> <li>⇒ Habilidad numérica</li> <li>⇒ Comunicación e indagación verbal</li> <li>⇒ Comunicación efectiva</li> <li>⇒ Dominio de la conducta</li> <li>⇒ Ventas (habilidad de negociación)</li> </ul>
Experiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Servicio a clientes</li> <li>* Trabajo en equipo</li> </ul>
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Honestidad</li> <li>◇ Responsabilidad</li> </ul>
Intereses	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato con gente</li> <li>• Trabajo en oficina</li> </ul>
Conocimientos sobre:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Manejo de computadoras personales (micro-computadora)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Ubicación en monitores</li> <li>◇ Manejo de mouse y teclado</li> <li>◇ Trabajo en ambiente Windows</li> <li>◇ Utilización de hojas de cálculo</li> <li>◇ Utilización de procesador palabra</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Banca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Principios de matemáticas financieras (conceptos)</li> <li>◇ Manejo de términos contables</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Redacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Facilidad de expresión escrita</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>* Inglés intermedio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◇ Comprensión hablada y escrita</li> <li>◇ Capacidad de comunicación</li> </ul>

## 2 .La Estructura de la célula de servicio a clientes

Cada célula está formada por 5 integrantes y un entrenador<sup>16</sup>. En una primera fase, se propuso que de los 5 integrantes de la célula, 3 serían telefonistas, 1 indexador y 1 aclarador, esta distribución fue la prueba sobre la cual se comenzó a iterar para determinar la mezcla óptima.

Para comprobar que ésta podría ser la carga de trabajo ideal, se hizo el siguiente estudio, que fue realizado con una muestra de 1000 llamadas telefónicas.

Primero que nada, el proyecto tiene el compromiso de resolver el 80% de las solicitudes en el primer contacto, y partiendo de esto, se estableció primeramente el tiempo promedio por llamada de cada tarjetahabiente, resultando éste en 2 minutos con 35 segundos por servicio solicitado.

Esto es, si una persona solicita únicamente un servicio, el tiempo promedio de duración de su llamada es de 2 minutos con 35 segundos. Cada servicio extra aumenta el tiempo promedio en 2 minutos, es decir, si un tarjetahabiente solicita dos servicios en una sola llamada, el promedio de duración es de 4 minutos con 35 segundos, mientras que si solicita tres servicios, la llamada

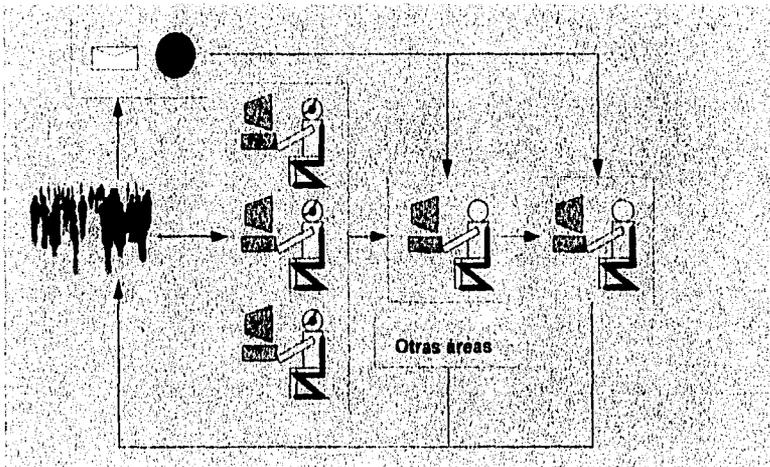
---

<sup>16</sup> El coach colabora con más de una célula a la vez. Es decir no existe un coach propiedad de la célula, pero para fines del piloto, este asesora únicamente a una.

tendrá un tiempo promedio de 6 minutos con 35 segundos, etc. Los 35 segundos diferenciales en el promedio, son el tiempo que el operador tarda en investigar la solicitud del tarjetahabiente y en ingresar a la cuenta en el sistema.

El promedio de servicios solicitados por llamada telefónica es de 1.65.

Entonces con lo anterior, calculamos que el tiempo promedio por llamada es de 3 minutos con 53 segundos.



*Gráfica 26: Diagrama de operación de la célula*

Cada telefonista es capaz de recibir en promedio 100 llamadas diarias, pero la carga de llamadas pronosticada para la célula prototipo es de 240 llamadas

diarias, ya que los operadores aún se están capacitando. Esta carga de llamadas se puede incrementar, conforme los operadores alcancen el máximo en su curva de aprendizaje.

A su vez, estas 240 llamadas diarias, están formadas en un 90% por llamadas solicitando servicios, y el resto solicitando aclaraciones.

Ahora bien, la labor del indexador interviene en todas las aclaraciones, y además, en los servicios mencionados en el capítulo anterior.

El tiempo promedio del indexador en cada uno de los servicios en los que interviene, así como el porcentaje de volumen que representa cada uno, se muestra en la siguiente tabla.

<b>Tipo de operación</b>	<b>Tiempo de servicio</b>	<b>Volumen (% del total)</b>
Solicitud de pagaré	3.8 min.	8%
Solicitud de estado de cuenta (fax)	3.5 min.	30%
Solicitud de estado de cuenta (correo)	5.75 min.	12%
Solicitud de pago automático	15.6 min.	10%
Solicitud de adicional	5.25 min.	13%
Todas las aclaraciones de cargo no reconocido	9.18 min.	14%
Todas las aclaraciones como pago no aplicado y disposición en efectivo	6.5 min.	13%

**Tabla 9: Tiempos y volúmenes del indexador**

El valor esperado de tiempo utilizado por el integrador para la prestación de servicios es de 6 minutos con 25 segundos.

Ahora bien, el número de servicios que tendrá que prestar, fue calculado como un porcentaje del total de llamadas que se recibirán en la célula. El servicio del integrador es requerido en el 20% de las solicitudes.

Por último, para el aclarador, el tiempo esperado de análisis y solución de cada tipo de caso se muestra en la tabla siguiente.

<b>Tipo de aclaración</b>	<b>Tiempo promedio</b>	<b>Volumen (% del total)</b>
Cargo no reconocido	19.5 min.	25%
Cargo alterado	17.25 min.	18%
Cargo duplicado	13.75 min.	11%
Cargo por mercancías no recibidas	23.5 min.	2%
Cargo por reservación no cancelada	18.63 min.	1%
Mercancías o servicios pagados por otros medios	23.5 min.	1%
Nota de crédito no aplicada	17.25 min.	6%
Representaciones	28.36 min.	2%
Prearbitrajes	48.25 min.	0.1%
Pago no aplicado	14.5 min.	24.8%
Disposición en efectivo	13.45 min.	9.1%

**Tabla 10: Tiempos y volúmenes del aclarador**

Lo que nos da un promedio ponderado de 16 minutos con 51 segundos por cada aclaración resuelta. Ahora bien, del total de llamadas que se reciben, el 10% son reclamaciones, pero únicamente el 8% llega al proceso de aclaración, ya que es necesario que el tarjetahabiente envíe la información especificada en los capítulos anteriores.

En la siguiente tabla, se establecen las cargas de trabajo de cada integrante de la célula.

<b>Operador</b>	<b>Telefonista</b>	<b>Indexador</b>	<b>Aclarador</b>
<b>Tiempo por servicio</b>	3.8833	6.4187	16.8542
<b>Tiempo total trabajado por día</b>	5.17	5.13	5.33

**Tabla 11: Tiempos por funcionario**

La necesidad enunciada en un principio de solucionar el mayor número posible de las solicitudes en el primer contacto, hace imprescindible el reforzamiento de los telefonistas, ya que la labor del aclarador, depende de la entrega de documentación del adquirente, y aproximadamente el 70% de la labor del integrador radica en la solicitud de dicha documentación. Uno de los principios que creó la célula, es el principio de solidaridad, en este equipo

todos hacen todas las labores, y como tal, es necesario que en el momento de saturación telefónica, los indexadores y aclaradores participen en esta labor, al igual que los telefonistas en el momento de saturación del proceso de aclaración.

Con base en ésto, tenemos que, de las llamadas esperadas, el 59.58% del tiempo de trabajo de la célula está ocupado por el telefonista, el 19.71% está ocupado por el indexador y el 20.71% está ocupado por el aclarador.

De aquí que la célula haya quedado conformada finalmente de 3 telefonistas, 1 indexador y 1 aclarador. Justo como se propuso en un inicio.

Una vez establecida la estructura personal de las misma, se procede a explicar la estructura organizacional o la forma en que se operará.

### **3 .Funciones y medición de los integrantes de la célula**

Todas las labores telefónicas están a cargo del telefonista, valga la redundancia. Esto es: recepción de llamadas y quejas, prestación de servicios en el punto de contacto y recepción, y filtro para el proceso de aclaraciones.

Los telefonistas estarán medidos en base al número de llamadas que realicen, a la posición con respecto al 80% de solicitudes de servicios resueltas en el

primer contacto que tengan y a la plena satisfacción del cliente con su atención y respuesta.

Este último punto se llevará a cabo realizando una encuesta telefónica que resultará del muestreo de todo el universo estadístico de llamadas recibidas por día; el tamaño de la muestra será el 1% del universo, pudiendo variar éste en tanto varíe el número de llamadas.

En cuanto al indexador, se establecerán sus labores, como la apertura y monitoreo de todos los casos que lleguen por fax o correo así como de todas aquellas solicitudes que requieran de algún documento para poder llevarse a cabo, ejemplo de esto, las aclaraciones.

Otra de las funciones del indexador, es la de comunicarse con todos los tarjetahabientes que no hayan recibido respuesta de su solicitud. Dicha comunicación puede darse vía carta o bien vía telefónica.

El desempeño de los integradores será medido en función de la relación entre documentación solicitada, documentación recibida, documentación no enviada penalizada, número de tarjetahabientes notificados de la conclusión o continuación de su trámite vs. número de tarjetahabientes que deberían de haber sido notificados, etc.

Los aclaradores tendrán como funciones el análisis y solución de todas aquellas controversias que presente el tarjetahabiente y serán medidos por el número de casos que resuelve, el porcentaje de casos que se hacen extemporáneos estando en su poder, etc.

Ahora bien, la célula en su conjunto, también será evaluada en cuanto al porcentaje de tarjetahabientes satisfechos con su servicio, el uso del presupuesto, la total e integral satisfacción del tarjetahabiente etc. En el capítulo 5 se enumeran todas las ventajas de trabajar como célula.

#### **4 .La célula prototipo y sus resultados**

Una vez implementado ésto, es necesario establecer una comparación mostrando los beneficios iniciales que provee el prototipo.

Ahora bien, ya establecida la estructura y la forma de operar que se tiene, es necesario establecer un programa piloto, que permita monitorear la operación del departamento.

Ésto fue realizado y se obtuvieron los resultados siguientes: Para mostrar la bondad del proyecto, se muestran los números del prototipo, comparados con los números obtenidos de la operación normal.

*Tabla 12: Tiempos de servicio (operaciones ahora realizadas por el indexador)*

<i>Tipo de operación</i>	<i>Modelo anterior</i>			<i>Modelo célula</i>		
	<i>Tiempo de servicio</i>	<i>Volumen (% del total)</i>	<i>VE</i>	<i>Tiempo de servicio</i>	<i>Volumen (% del total)</i>	<i>VE</i>
<i>Solicitud de pagaré</i>	3.8	8%	0.304	2.9	7%	0.203
<i>Solicitud de estado de cuenta (fax)</i>	3.5	30%	1.05	1.1	36%	0.396
<i>Solicitud de estado de cuenta (correo)</i>	5.75	12%	0.69	5	11%	0.55
<i>Solicitud de pago automático</i>	15.6	10%	1.56	13.25	5%	0.663
<i>Solicitud de adicional</i>	5.25	13%	0.683	2.65	12%	0.318
<i>Todas las aclaraciones de cargo no reconocido</i>	9.18	14%	1.285	4.19	19%	0.796
<i>Todas las aclaraciones como pago no aplicado y disposición en efectivo</i>	6.5	13%	0.845	5.15	10%	0.515
<i>tiempo esperado</i>			6.417			3.441

*Cambio 46%*

Tabla 13: Tiempos de aclaraciones (operación ahora realizada por el aclarador)

Tipo de aclaración	Modelo anterior			Modelo célula		
	Tiempo de servicio	Volumen (% del total)	VE	Tiempo de servicio	Volumen (% del total)	VE
<i>Cargo no reconocido</i>	19.5	25%	4.875	10.2	21%	2.142
<i>Cargo alterado</i>	17.25	18%	3.105	8.25	20%	1.65
<i>Cargo duplicado</i>	13.75	11%	1.513	8.25	13%	1.073
<i>Cargo por mercancías no recibidas</i>	23.5	2%	0.47	17.26	3%	0.518
<i>Cargo por reservación no cancelada</i>	18.63	1%	0.186	11.3	1%	0.09
<i>Mercancías o servicios pagados por otros medios</i>	2 3.5	1%	0.235	16.58	1%	0.166
<i>Nota de crédito no aplicada</i>	17.25	6%	1.035	8.25	5%	0.413
<i>Representaciones</i>	28.36	2%	0.567	19.1	3%	0.573
<i>Prearbitrajes</i>	48.25	0.10%	0.048	25.12	0.20%	0.05
<i>Pago no aplicado</i>	14.5	24.80%	3.596	6.68	25.80%	1.723
<i>Disposición en efectivo tiempo esperado</i>	13.45	9.10%	1.224	5.25	7.00%	0.368
			16.85			8.765

Cambio 48%

Además de las cifras aquí expuestas, existen una serie de nuevas medidas, así como estadísticas que no se aplicaban anteriormente. Éstas son:

Reportes de condonaciones, reporte de penalizaciones y solicitudes de pagarés a los 4 distintos adquirentes que existen por parte de los indexadores.

Reporte de casos extemporáneos por motivo de la extemporaneidad, reporte de contracargos por razón del mismo, casos contracargados contra casos representados, casos contracargados contra casos en prearbitraje, prearbitrajes ganados, por tipo de razón.

También se mantienen estadísticas de los resultados de cada una de las células, en cada uno de los rubros. Esto para fomentar la competencia entre las mismas y obtener así un incremento en la productividad. Dicho incremento en la productividad será premiado con una parte proporcional de salario, equivalente a 1 periodo, dado que una célula puede ser primer lugar en uno o más rubros, pero no en todos la remuneración será distribuida a su vez entre los mejores operadores de cada célula.

Para poder entender mejor se presenta el siguiente ejemplo:

Si dos células acaparan los mejores resultados en los rubros concernientes al indexador y al aclarador, y la segunda los obtiene en logros telefónicos, la célula ganadora en volumen llevará el primer lugar y el premio será repartido entre sus integrantes en base a los logros individuales de cada uno, en el caso de que los telefonistas hayan tenido el mejor desempeño, a ellos se le pagará la compensación variable completa, mientras que al indexador y al aclarador se les pagará el mismo monto que a la célula que haya quedado en su nivel en ese rubro.

En la tabla siguiente se muestra el comparativo de resultados de servicios prestados entre el modelo anterior y el modelo actual de trabajo de la célula.

*Tabla 14: Comparativo entre modelo anterior y modelo célula*

*Servicios*

<b>TIPO DE CASO</b>	<b>Modelo Anterior</b>	<b>Volumen</b>	<b>VE</b>	<b>Modelo célula</b>	<b>Volumen</b>	<b>VE</b>
Aumento de línea de crédito	100%	2.2%	2%	95%	2.1%	2.0%
Búsqueda de solicitudes (QMEN)	ND	0.0%	0%	100%	1.7%	1.7%
Cambio de datos demográficos	100%	6.4%	6.4%	106%	6.8%	7.2%
Cancelación de la cuenta	100%	16.8%	16.8%	51%	8.5%	4.4%
Decremento de línea de crédito	ND	0.0%	0.0%	100%	3.2%	3.2%
Información de la cuenta	100%	4.1%	4.1%	156%	6.4%	10.0%
Información general (promociones y productos)	ND	0.0%	0.0%	100%	5.9%	5.9%
Regrabación	100%	2.0%	2.0%	97%	1.9%	1.8%
Renovación	100%	1.3%	1.3%	112%	1.5%	1.7%
Robo / Extravío	100%	4.2%	4.2%	139%	5.9%	8.2%
Saldo	100%	13.3%	13.3%	147%	19.5%	28.7%
Solicitud de adicionales	100%	1.4%	1.4%	103%	1.4%	1.4%
Solicitud de edo de eta por fax	100%	3.0%	3.0%	169%	5.1%	8.6%
Solicitud de edo de eta por correo	100%	2.4%	2.4%	119%	2.9%	3.5%
Solicitud de pagaré	100%	1.2%	1.2%	109%	1.3%	1.4%
Pago automático	100%	1.5%	1.5%	125%	1.9%	2.4%
Tarjetas de débito	100%	2.3%	2.3%	154%	3.6%	5.5%
TELMEX	100%	0.8%	0.8%	110%	0.9%	1.0%
Localización de plásticos	100%	1.8%	1.8%	108%	1.9%	2.1%

Como se puede observar, se agregaron 3 nuevos tipos de servicios a la gama que ya se ofrecía; en estos casos la comparación es imposible, por lo que se tomaron los datos del modelo célula.

**Tabla 15: Comparativo entre modelo anterior y modelo célula**

**Aclaraciones**

<b>TIPO DE CASO</b>	<b>Modelo Anterior</b>	<b>Volumen</b>	<b>VE</b>	<b>Modelo célula</b>	<b>Volumen</b>	<b>VE</b>
Disposición en cajero automático	ND	0.0%	0.0%	100%	0.9%	0.9%
Pago no aplicado (total)	100%	2.0%	2.0%	97%	1.9%	1.8%
Pago no aplicado (parcial)	100%	2.3%	2.3%	101%	2.3%	2.3%
Disposición en efectivo no reconocido	100%	1.8%	1.8%	100%	1.8%	1.8%
Disposición en efectivo monto alterado	100%	1.9%	1.9%	102%	1.9%	1.9%
Cargo no reconocido	100%	1.5%	1.5%	137%	2.1%	2.8%
Cargo duplicado	100%	1.4%	1.4%	142%	2.0%	2.8%
Cargo alterado	100%	1.0%	1.0%	112%	1.1%	1.2%
Nota de crédito no aplicada	100%	0.9%	0.9%	184%	1.6%	2.9%
Cargo por mercancías o servicios pagados por otros medios	100%	0.5%	0.5%	106%	0.5%	0.5%
Cargo por reservación no Cancelada	100%	0.9%	0.9%	92%	0.8%	0.7%
Cargo por mercancía no recibida	100%	0.7%	0.7%	100%	0.7%	0.7%

Cambio= 52.6%

El incremento en el volumen de llamadas recibido, contando los nuevos tipos de casos que se están trabajando, es de 52.6%. Cabe mencionar que, hasta este punto, aún no se ha introducido el nuevo sistema.

Una vez mostrada la conveniencia y el alto incremento obtenido en el nivel de productividad, es necesario desarrollar toda la parte concerniente al sistema distribuido.

### **5 .La inclusión del nuevo sistema de cómputo**

Como se menciona en los capítulos anteriores, a la par que se desarrolla el concepto célula en servicio a clientes, se está desarrollando un nuevo sistema de cómputo para eliminar toda actividad que no requiera de la decisión o la aplicación de conocimientos del operador.

El sistema distribuido , realizará las siguientes funciones:

- **Administración de mensajes e integración de información:** El sistema tiene interfaces con las bases de datos de cuentas de cheques, de préstamos automotrices y de cobranzas y cuentas nuevas. Estas interfaces le permiten al usuario la consulta de todas las base de datos conectadas, lo que permite resolver en el momento, por ejemplo, una aclaración por pago automático

no aplicado, ya que al hacerse la consulta de la base de datos de cheques, se puede determinar si el cliente tuvo fondos en el momento del cargo o no.

- **Control de flujos de trabajo:** Para la operación del sistema, es necesario crear los flujos de cada uno de los procesos; ya creados estos flujos, es necesario alimentárselos al sistema, de la misma manera, como flujos. El que el sistema tenga determinado de antemano el camino que debe seguir un servicio, logra la estandarización completa de la operación, y evita que los operadores omitan pasos en el desarrollo de los procesos.
- **Administración de casos de aclaración:** El sistema, por estar diseñados bajo flujos, mantiene los controles de tiempos de cada caso, esto implica que no existirá extemporaneidad de casos, a menos que el volumen exceda la capacidad instalada de operadores para resolverlas. Cuando un telefonista o un indexador inician una aclaración, se crea un folder electrónico en el cual se van a ir depositando como imágenes los documentos necesarios para su análisis, en caso de que estos documentos no lleguen, automáticamente se realizará el contracargo al adquirente que no envió el documento solicitado, o bien, aparecerá un aviso de llamado al tarjetahabiente, ya que no se ha recibido su documentación.

- Comunicación con controladores de llamadas de entrada y salida que permiten llevar un control sobre el número de llamadas que está realizando cada operador de la célula y la misma célula en su conjunto.
- Almacenamiento de información complementaria con el historial de servicios que se le han prestado al cliente en los últimos 6 meses.
- Generación de llamadas a los tarjetahabientes para garantizar la integridad de la información existente en las bases de datos.
- Supervisión, soporte y monitoreo de representantes del área de tarjeta de crédito por medio de terminales que muestran las operaciones que está realizando cada empleado, así como el tiempo de cada una de ellas.
- Presentación de información en pantallas gráficas, de fácil ubicación y en ambiente Windows, lo que permite utilizar otras aplicaciones al mismo tiempo. Cuenta con una ventana de diálogos de soporte que van desplegando las actividades para cada uno de los casos, así como un sistema de examinación temporal que aplica exámenes aleatorios a los operadores para verificar su nivel de conocimiento.
- Administración y control. Estadísticas del flujo operativo, ya sea por grupo o individuales, que eliminan la elaboración manual y así le proporcionan más tiempo al operador para prestar el servicio.

## **Capítulo 6 .Conclusiones.**

El objetivo del proyecto desarrollado es como se enuncia en el capítulo 2

---

### **OBJETIVO:**

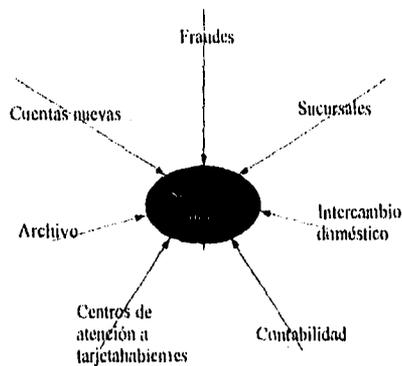
*“Mejorar la satisfacción del cliente de tarjeta de crédito en cada momento de la verdad y rediseñar los procesos de negocio para lograr una ventaja competitiva para el producto.”*

---

Lo obtenido del proceso llevado a cabo, está distribuido de la siguiente manera:

Beneficios obtenidos en estructura y organización

La estructura anterior del área de servicio a clientes era la siguiente:

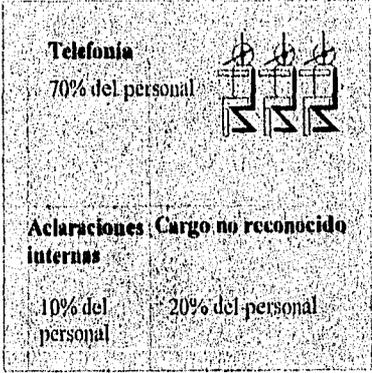


**Gráfica 27: Áreas relacionadas**

<b>Área</b>	<b>Funciones</b>
Fraudes	Análisis y evaluación de casos específicos de las áreas de cargo no reconocido y aclaraciones internas
Sucursales	Entrega de casos presentados por los tarjetahabientes en este punto de venta.
Intercambio nacional e internacional	Pago de facturas por concepto de pagarés, contracargos, representaciones y arbitrajes.
Contabilidad	Ajuste, control y administración de las operaciones monetarias realizadas por el área.
Centros de atención a tarjetahabientes	Recepción de solicitudes de servicios y envío de las mismas al área de servicio a clientes.
Archivo	Entrega de copias de documentos.
Cuentas nuevas	Análisis y ejecución de solicitudes de aumento y decremento de línea de crédito y solicitudes de adicionales o de nuevas cuentas.

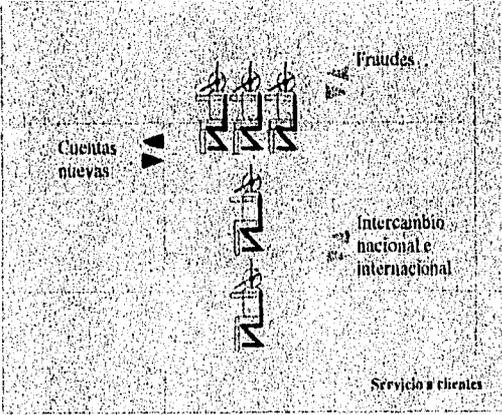
**Tabla 16: Nueva relación área - funciones**

Esta distribución muestra la relación de las distintas áreas que intervienen con el proceso de servicio a clientes. La distribución del área en si está conformada como sigue:



*Gráfica 28: Distribución del personal*

La nueva estructura del área es:



*Gráfica 29: Nueva estructura*

Implicaciones del nuevo esquema:

Desaparición de los centros de atención a tarjetahabientes, ruptura de la liga entre sucursales, y servicio a clientes.

La desaparición de los centros de atención a tarjetahabientes fue independiente al desarrollo del proyecto, pues eran unas entidades de mínima productividad, con costos elevados de operación y que únicamente entregaban la solicitud del cliente al área de servicio a clientes. Esto implicó una reducción de los costos de operación de aproximadamente el 8%.

La ruptura de la liga entre sucursales y servicio a clientes, no implica que un cliente no pueda presentar su solicitud en una sucursal. Todas las sucursales están siendo equipadas con un equipo telefónico con fax, que será el punto de contacto entre los tarjetahabientes y el área de servicio a clientes.

El departamento de contabilidad es absorbido por el área, al igual que el área de archivo, que se estructura de una manera<sup>o</sup> distinta, ya que contendrá toda la documentación de los servicios prestados a los tarjetahabientes en los últimos 6 meses.

Ahora bien, los beneficios obtenidos por la reestructuración y nueva organización<sup>17</sup> son:

---

<sup>17</sup> Estos beneficios son, sin incluir el sistema distribuido, los beneficios que éste provee, se exponen más adelante.

En base a las tablas mostradas en el capítulo anterior, se puede observar que se incrementó un 52.6% el volumen de llamadas recibidos, por lo que, como consecuencia, también se puede afirmar que existe el mismo incremento en la productividad del personal.

En cuanto al incremento dividido por funciones, los telefonistas incrementaron su productividad en el mismo porcentaje que el volumen de llamadas, además, el número de llamadas recibidas para investigar el avance del caso, no eran medidas anteriormente, pero con el nuevo modelo, sí se mide y fue del 3.6%.

El incremento en volumen de los indexadores fue de 59.6%, y la disminución en el tiempo de servicio fue del 46%, mientras que para el del aclarador fue de 63% en volumen y de 48% en tiempo de servicio. Ésto implica que el personal necesario para cubrir el estimado diario de llamadas podría reducir, pero dado que el volumen de llamadas recibidas creció más de un 50%, no es recomendable ni factible una reducción de personal en el área.

El volumen de cancelación de cuentas se redujo en un 49.4%, con lo cual se cumple una de las metas establecidas en el capítulo 2 que era conservar los clientes que actualmente maneja el banco.

El número de retrabajos contenidos en las representaciones, prearbitrajes y arbitrajes, se incrementa. Esto puede parecer ilógico, ya que si se está mejorando la calidad en los procesos, ¿cómo es posible que aumenten los retrabajos? En el capítulo 3 se habla del proceso actual y se especifica que muchos de los contracargos o representaciones son quebrantados por los tiempos fijados en los contratos, tanto de intercambio nacional como en el reglamento internacional de VISA. El que estos números se hayan incrementado, no quiere decir que se estén teniendo más retrabajos, sino que se están trabajando los que se tienen.

El trabajar en oportunidad los contracargos y representaciones, minimiza el número de quebrantos realizados, lo cual abate los costos de la operación del departamento.

Como consecuencia de trabajar todas las aclaraciones de cargo no reconocido en tiempo, se disminuye el costo en pagarés, pues el incumplimiento de los adquirentes evita el costo del pagaré solicitado.

En cuanto a la puntualidad de los compromisos adquiridos con los tarjetahabientes se logró el 96% de las ocasiones, sancionando el presupuesto de la célula en los casos en los que no se cumplió. El uso adecuado de ese presupuesto otorgado a cada célula y equivalente al costo en pagarés

necesario para cada célula, también abatió los costos de operación, en un 12%.

Los beneficios obtenidos por el nuevo sistema de computo son divididos en los siguientes puntos:

**Calidad en el servicio:**

Provee las herramientas necesarias para solucionar más del 90% de las solicitudes de servicio en el primer contacto, dado que provee información integral del cliente, tanto interna, es decir, de todos aquellos productos que el cliente maneje en el banco, como externa como son las consultas al buró de crédito con el que se opera. Además provee información actualizada en línea de los productos, promociones y servicios que se ofrecen en todo el grupo financiero.

Controla el cumplimiento de los tiempos de compromiso con los clientes por medio de una agenda de mensajes.

Como una de las principales ventajas que ofrece es la estandarización de los procesos y de las respuestas al cliente, disminuye o elimina la necesidad de documentos para el análisis y solución de casos que lo requieran, y así disminuye los costos en papel en más de un 65%, dado que incluye el sistema de imágenes desde la solicitud de pagarés, hasta la impresión de cartas de

respuesta reduce el número de contracargos, representaciones y arbitrajes, ya que provee un sistema experto para determinar la razón del contracargo, además de requerir los documentos necesarios para la realización del mismo. Ofrece herramientas de supervisión y control especificadas en el flujo del proceso, es decir, permite el control de consultas, tiempos y costos de cada uno de los puntos del flujo en donde se requiera establecer un control. Esto a su vez elimina los tiempos de obtención de estadísticas y coadyuva a la instalación del programa de incentivos económicos.

Estas funciones y herramientas proveídas por el sistema distribuido, dan como resultado un incremento adicional del 18% de productividad, debido a la automatización de las actividades.

Teniendo los datos anteriores se puede establecer que el proceso fue un éxito, ya que dio un incremento total de más del 70% de productividad, abatimiento en los costos de cerca del 30% y un nivel récord para la institución de calidad y puntualidad en el servicio de 96%.

## ***Bibliografia***

1. Michael Hammer & James Champy, "Reingeniería", Grupo Editorial Norma, 1994 Bogotá, Colombia.
2. Johanson, McHugh, Pendlebury & Wheeler, "Reingeniería de procesos de negocios", Limusa Noriega editores, 1995, México.
3. Crosby Philip, "Calidad sin lágrimas", C.E.C.S.A., 1992, México.
4. Hammer Michael, "Reengineering: The implementation perspective", February 1995.
5. Garfield Charles, "Los empleados son primero", Mc Graw Hill, 1992, México.
6. Peters Thomas J & Waterman Robert H, "En busca de la excelencia", Lasser press Mexicana S.A., 1984, México.
7. Tapscott Don, "Cambio de paradigmas empresariales", Mc Graw Hill, 1995, España.
8. Pérez Moya José, "Manual de estrategia y gestión de empresas", Ediciones Díaz de Santos, 1995, España.

9. Brocka Bruce, "Quality Management (Gestión de Calidad)", Javier Vergara Editor, 1995, España.

10. Watson H. Gregory, "Benchmarking estratégico", Mc Graw Hill, 1995, España.

11. González Pascual Julián, "Análisis de la empresa a través de su situación económico-financiera", Pirámide, 1993, España.

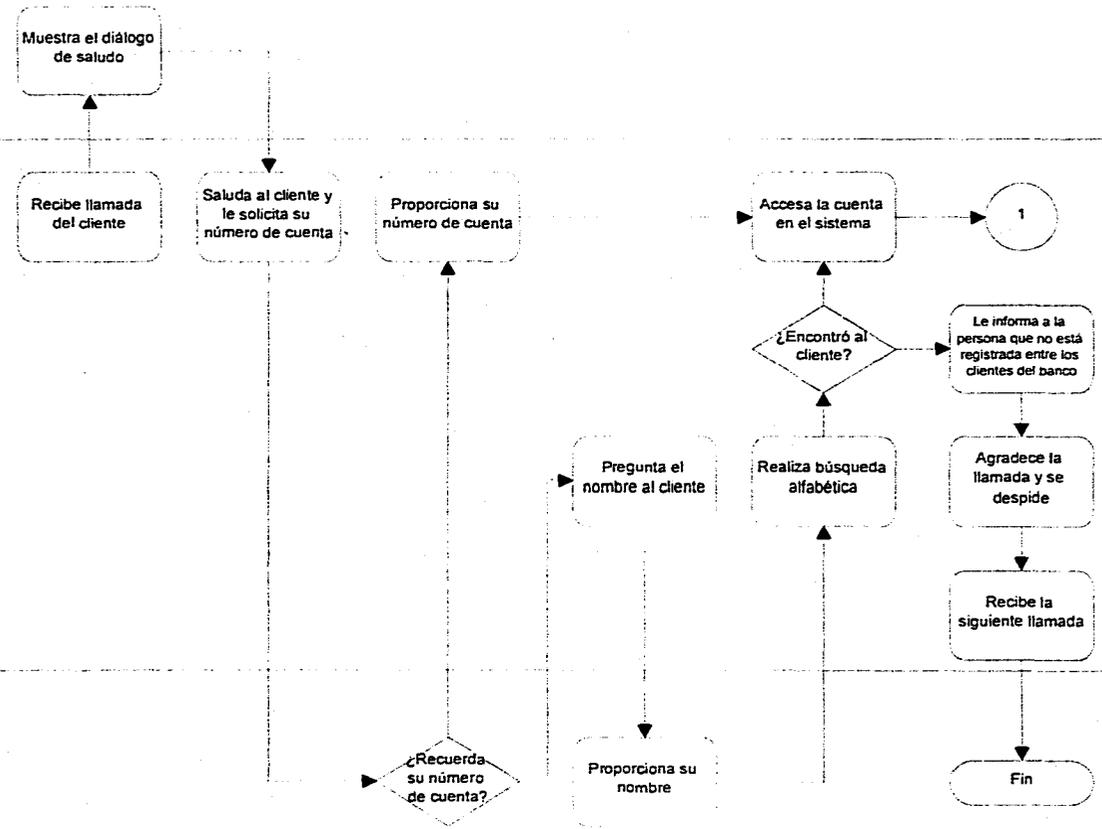
12. Barroso Castro Carmen, "Marketing Bancario", ESIC, 1995, España.

**Anexo**  
**Flujos operativos actuales**

S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A

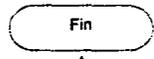
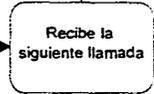
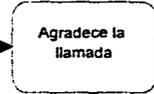
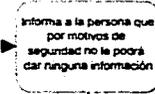
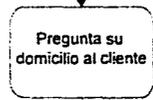
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



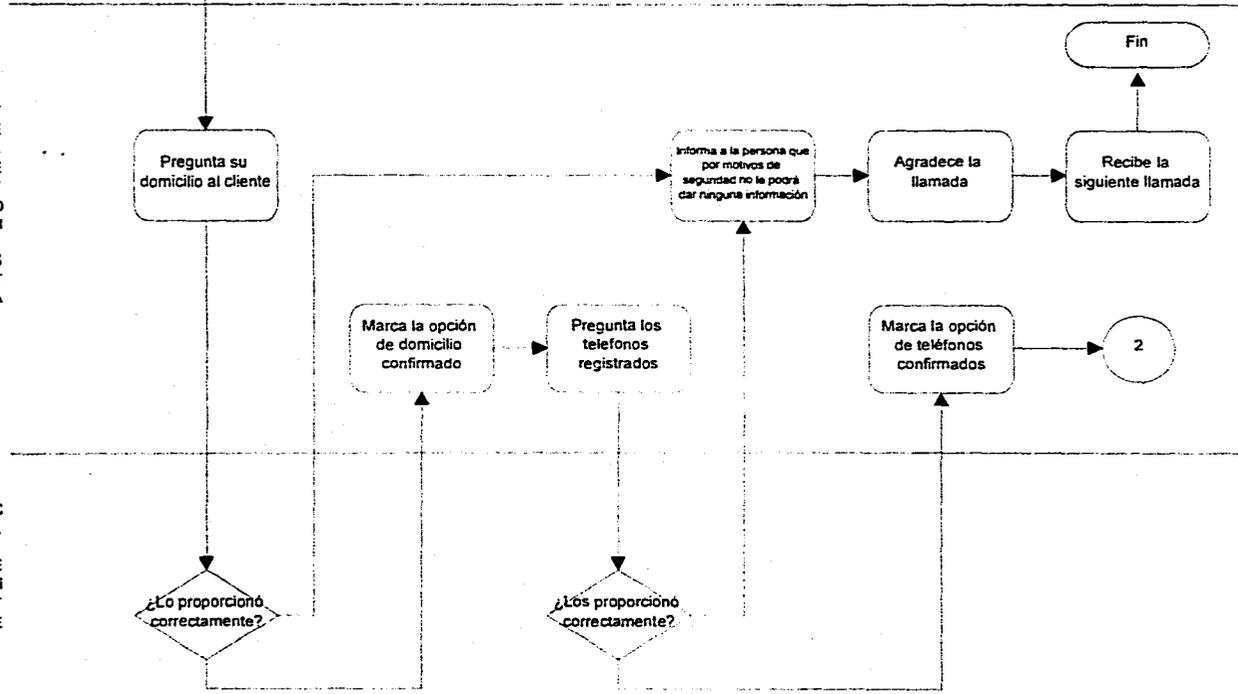
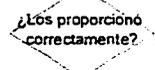
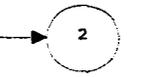
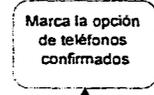
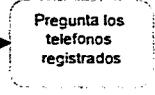
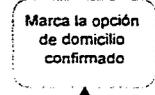
S  
I  
S  
T  
E  
M  
A



T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A



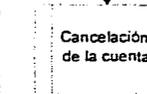
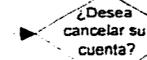
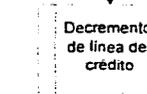
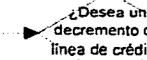
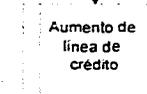
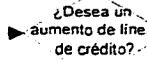
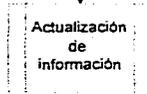
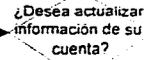
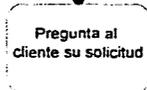
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



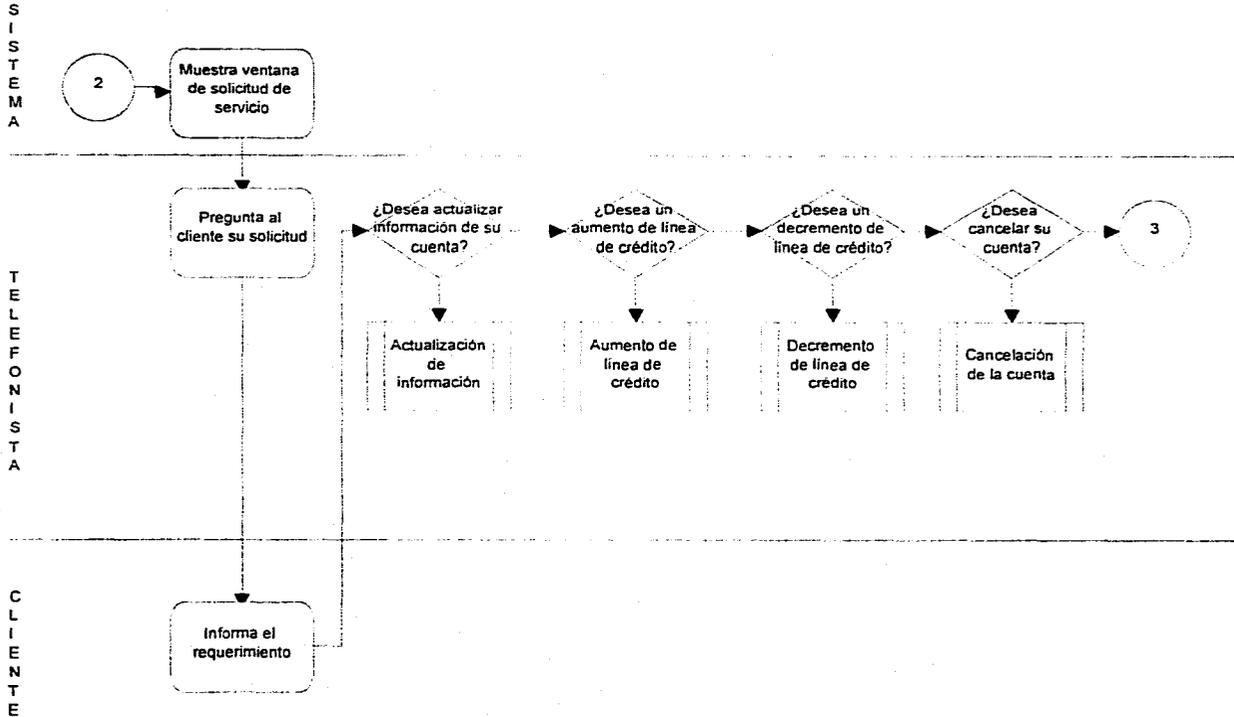
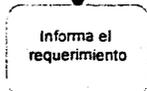
S  
I  
S  
T  
E  
M  
A



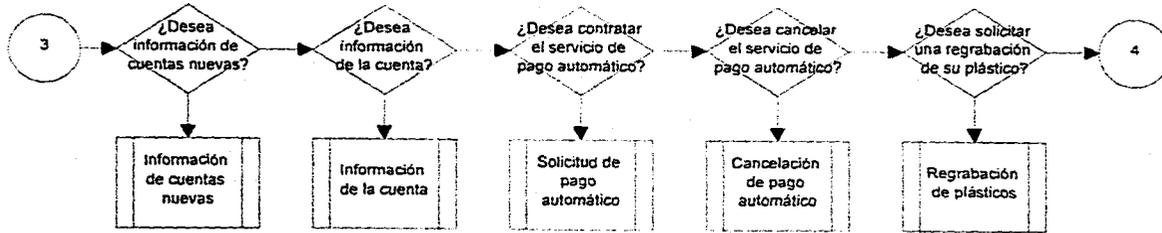
T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A



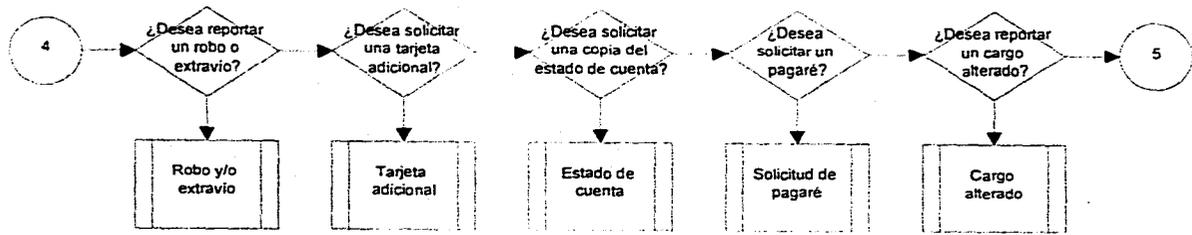
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A



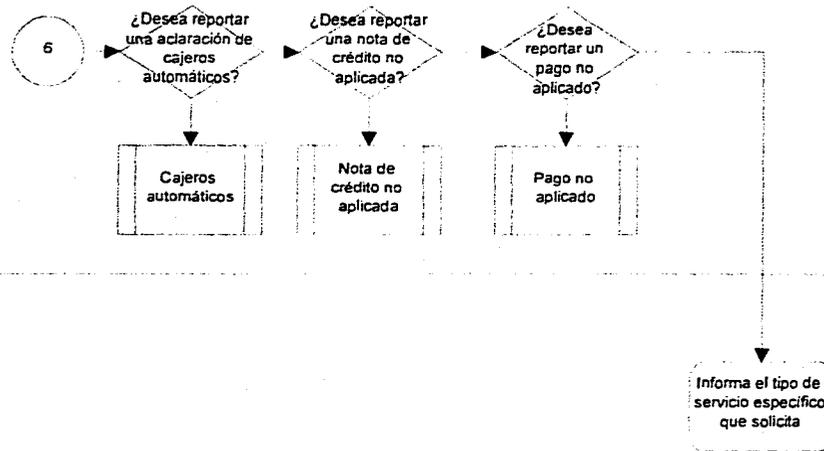
T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A



T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A



T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A

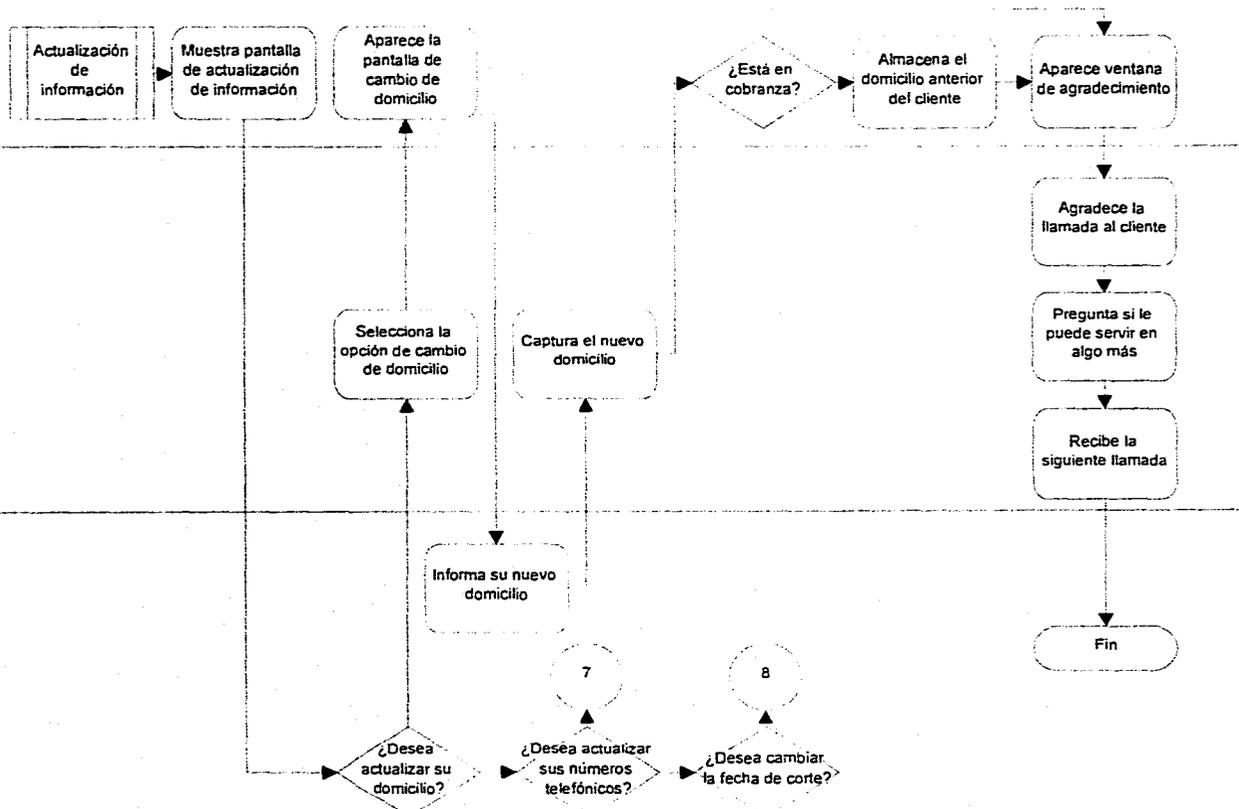


C  
L  
I  
E  
N  
T  
E

S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A

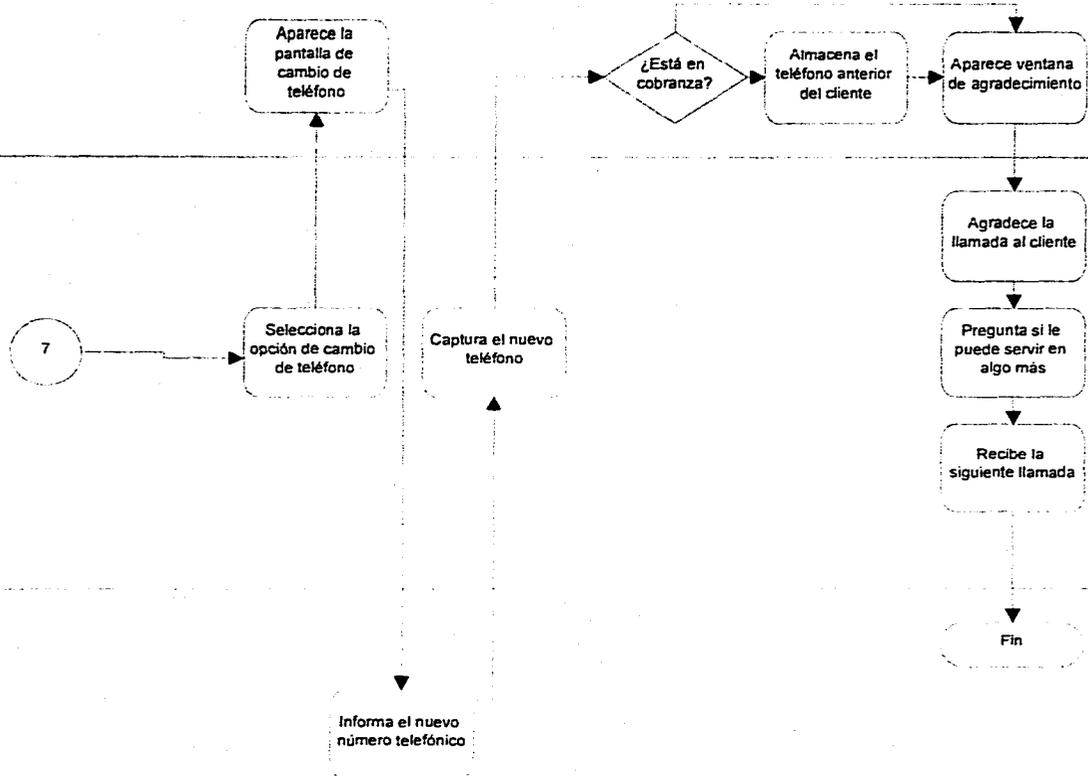
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A

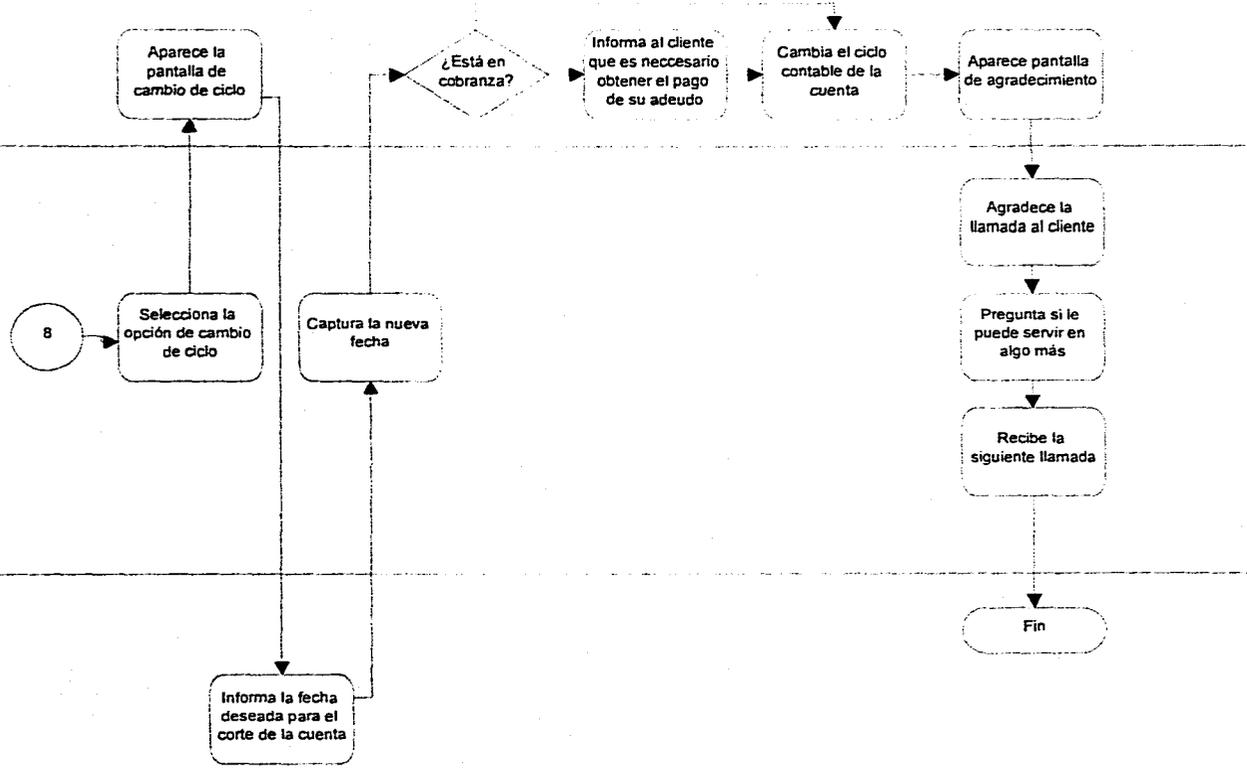
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E

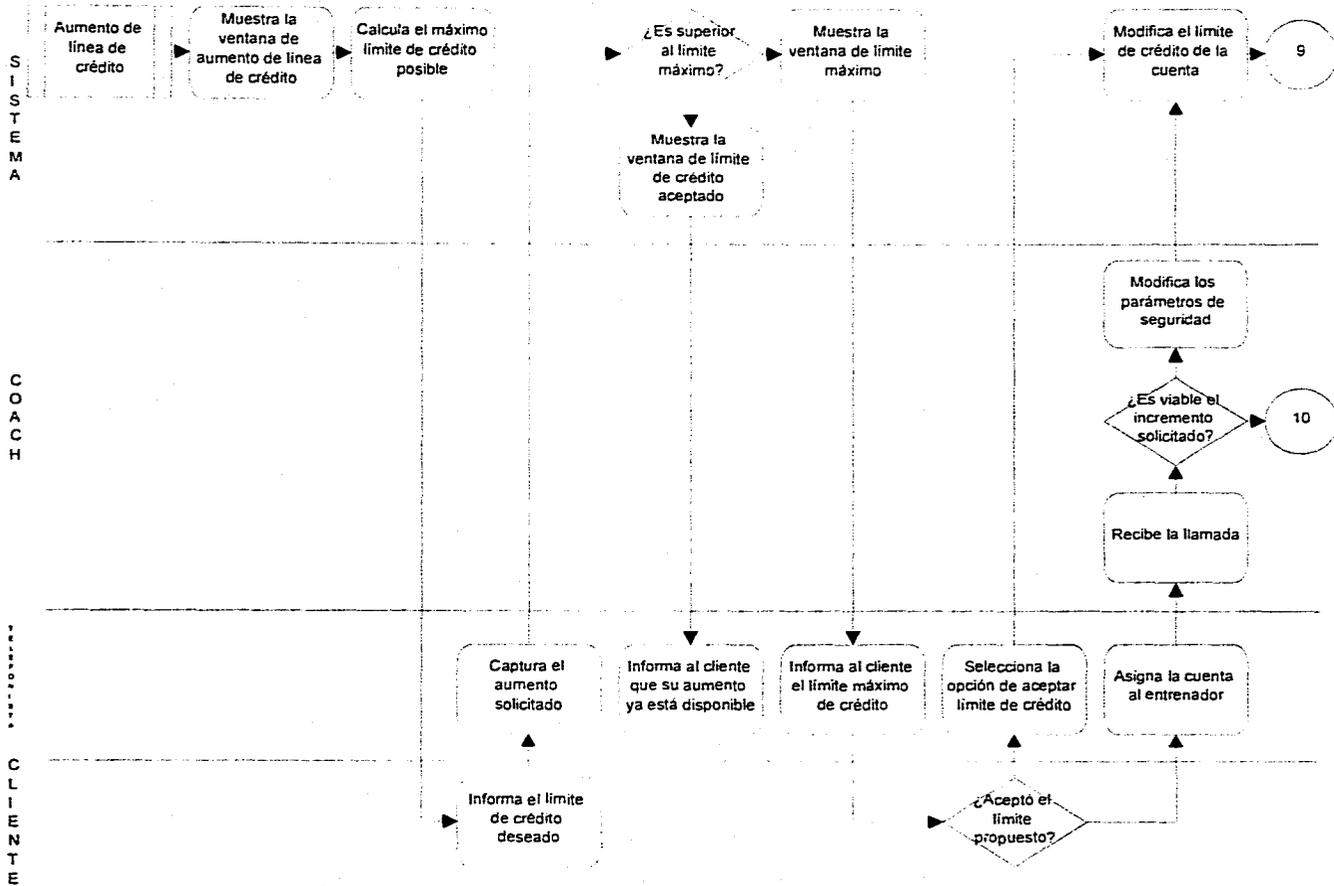


S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A

C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



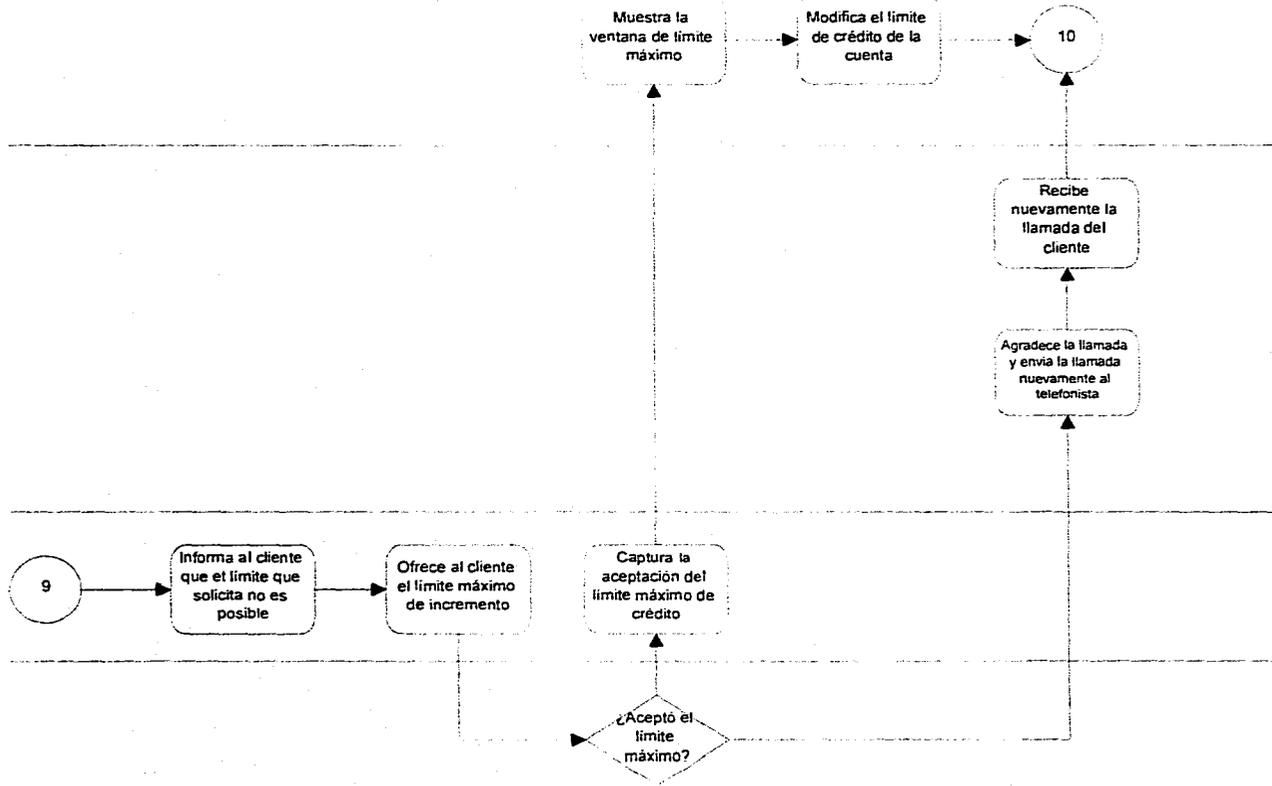


S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

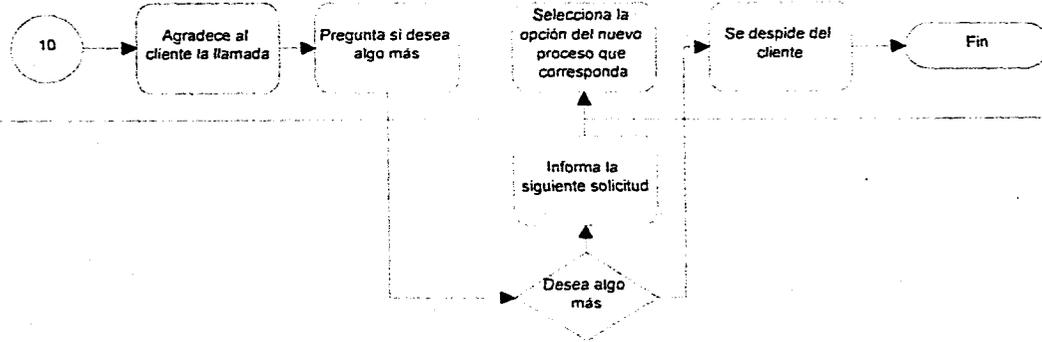
C  
O  
A  
C  
H

V  
I  
D  
E  
O

C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A  
/  
C  
O  
A  
C  
H

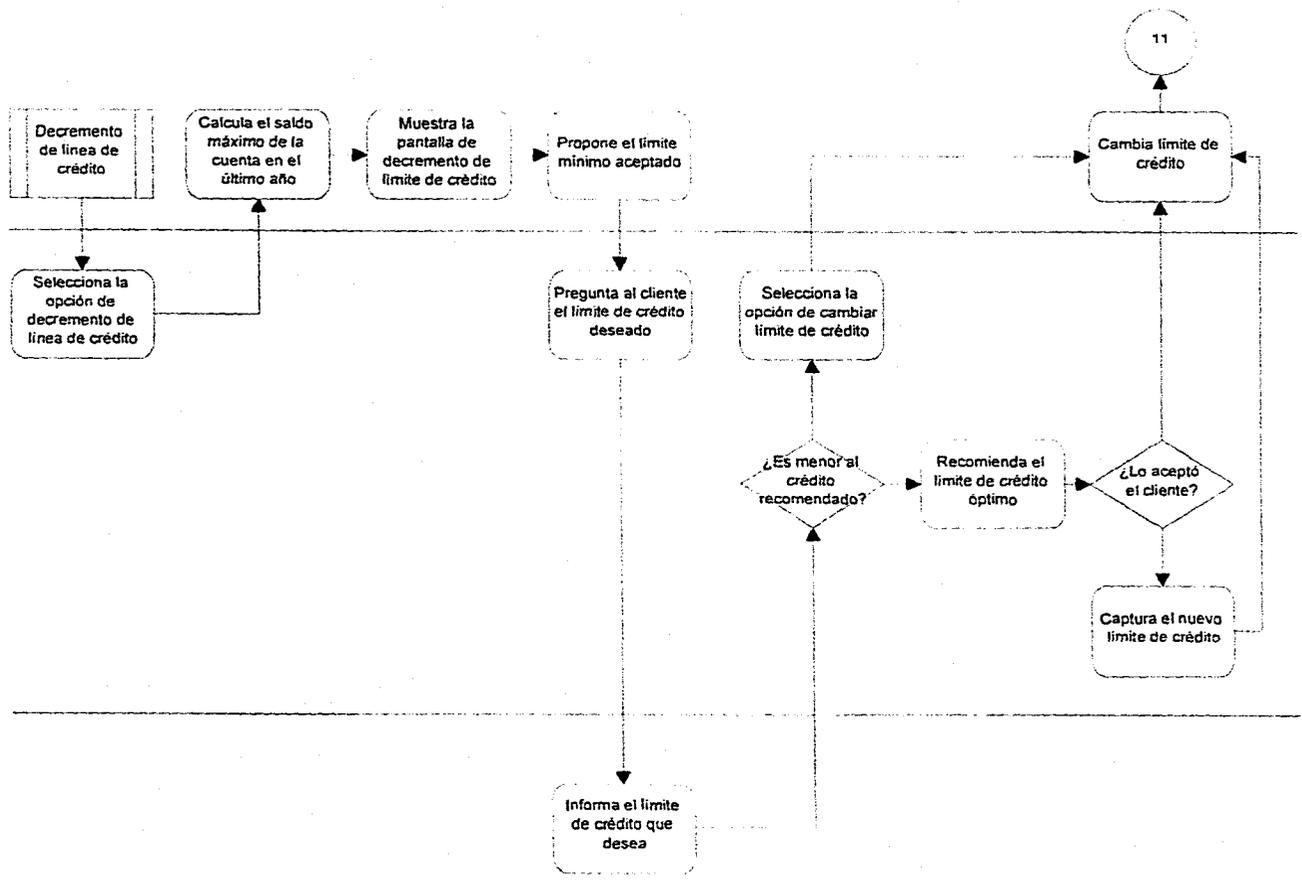


C  
L  
I  
E  
N  
T  
E

S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

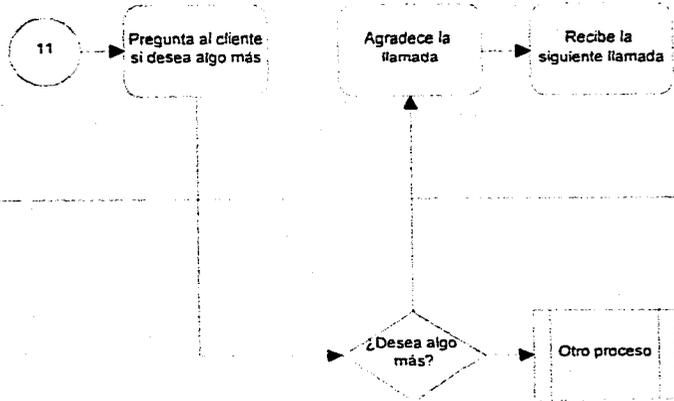
T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A

C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A

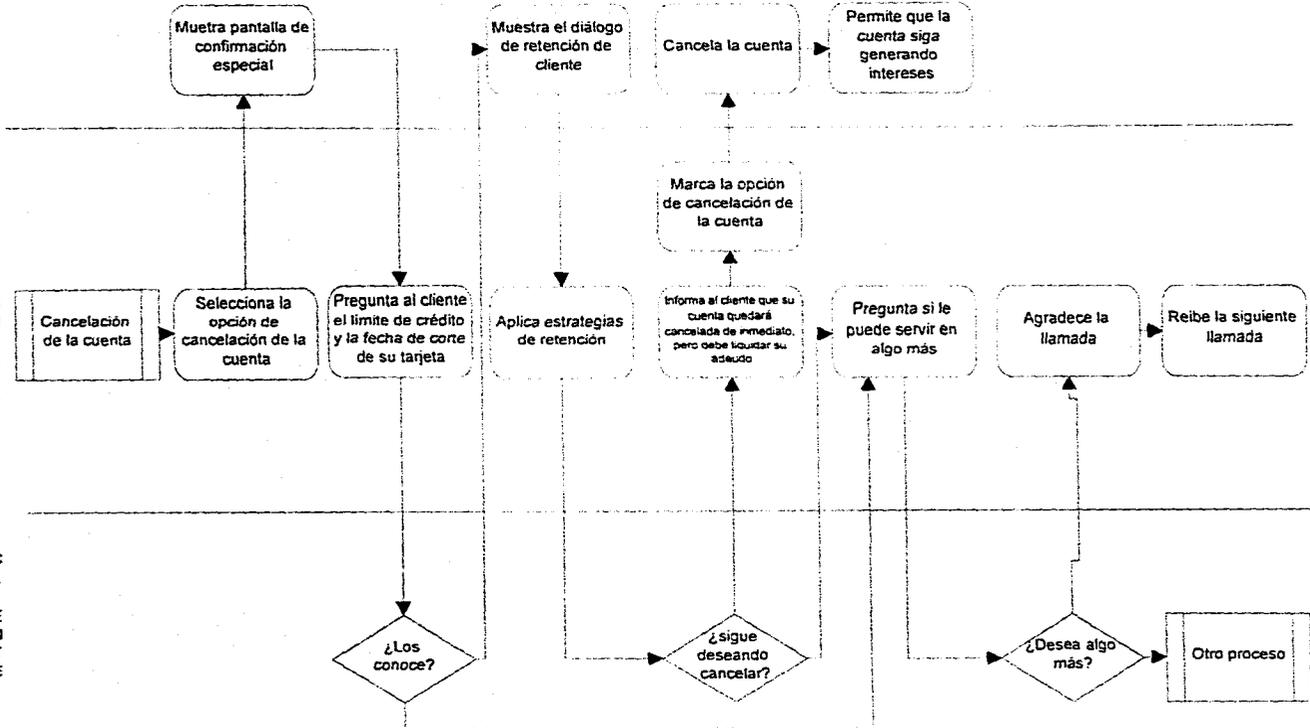
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



SISTEMA

TELEFONISTA

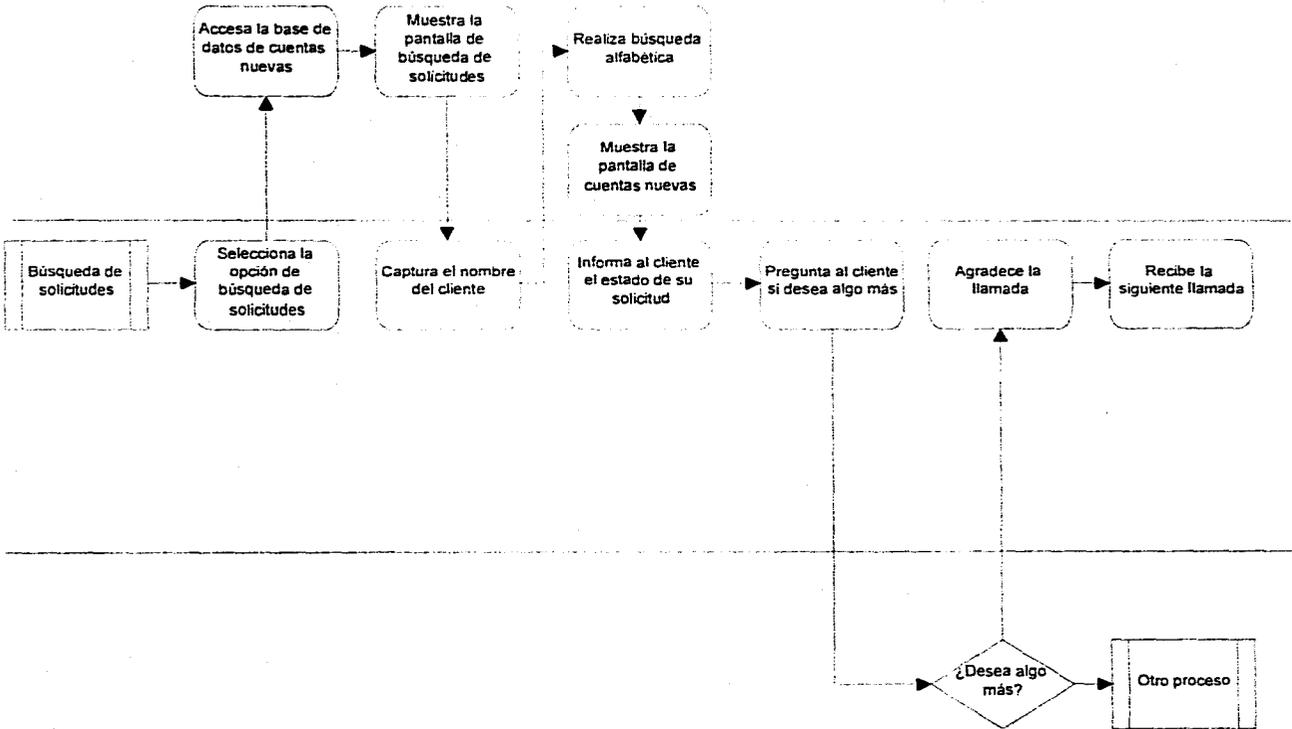
CLIENTE

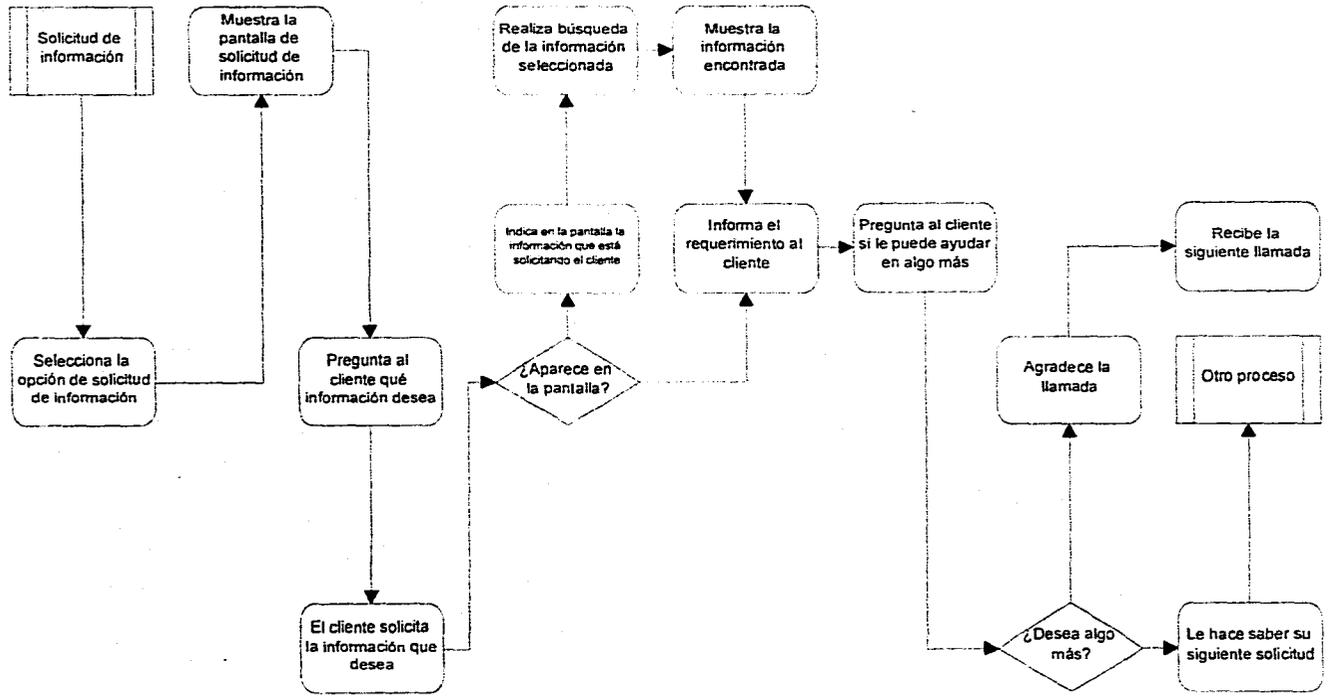


S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A

C  
L  
I  
E  
N  
T  
E





SISTEMA

Solicitud de pago automático

Muestra la pantalla de solicitud de pago automático

Realiza búsqueda alfabética

Muestra pantalla de verificación de datos

TELEFONISTA

Pregunta al cliente su número de cuenta de cheques

Alimenta el nombre a la máquina

Pregunta a nombre de quién está la cuenta

Pregunta al cliente el saldo actual de la cuenta

Captura el saldo actual

Pregunta al cliente la fecha de apertura de la cuenta

12

Captura la fecha de apertura

CLIENTE

¿Lo recuerda?

12

¿Lo conoce

13

¿La conoce?

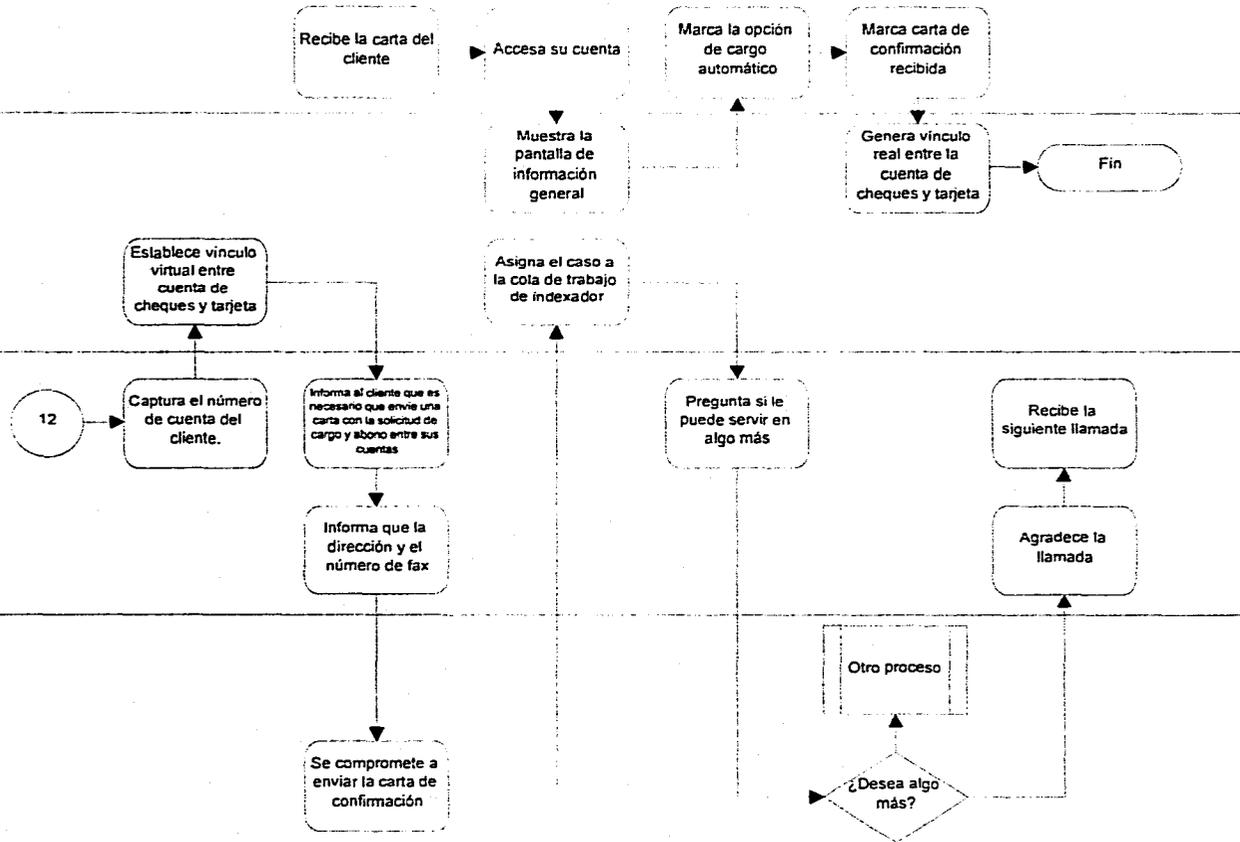
13

I  
N  
D  
E  
X  
A  
D  
O  
R

S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A

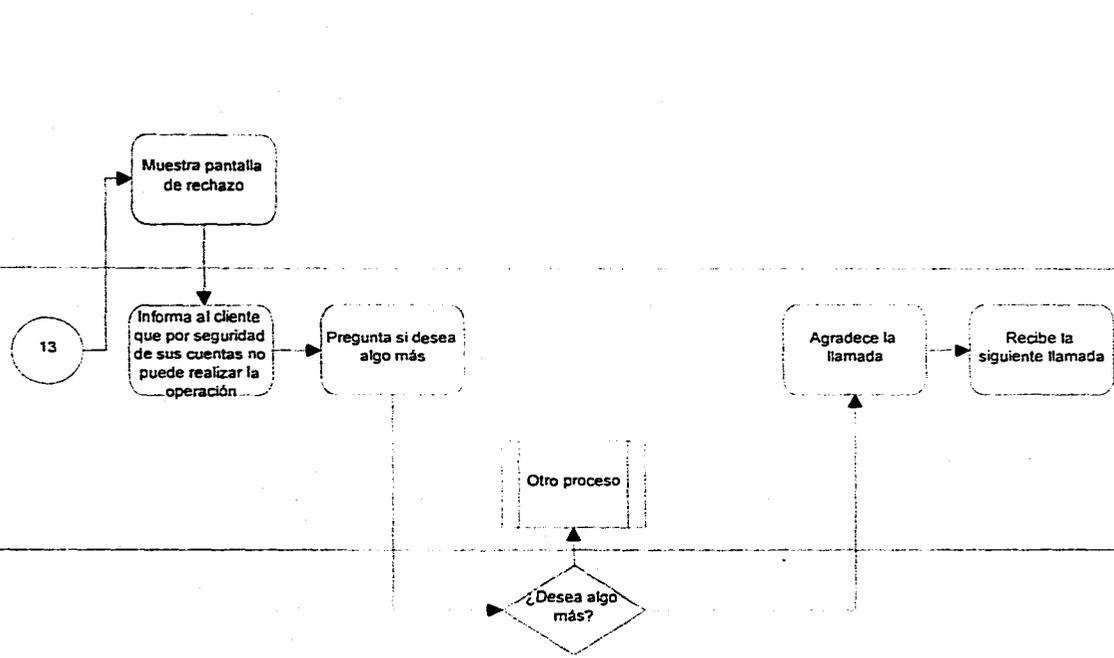
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

I  
N  
D  
E  
X  
A  
D  
O  
R

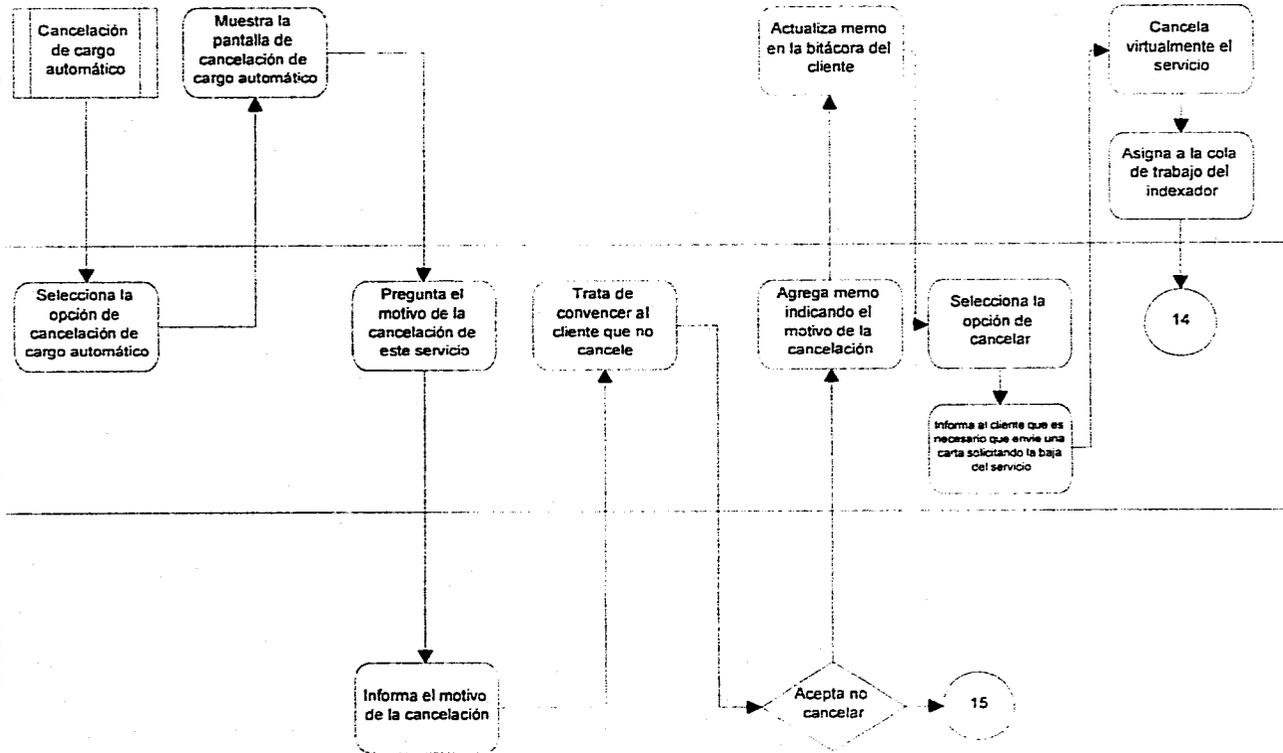
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A

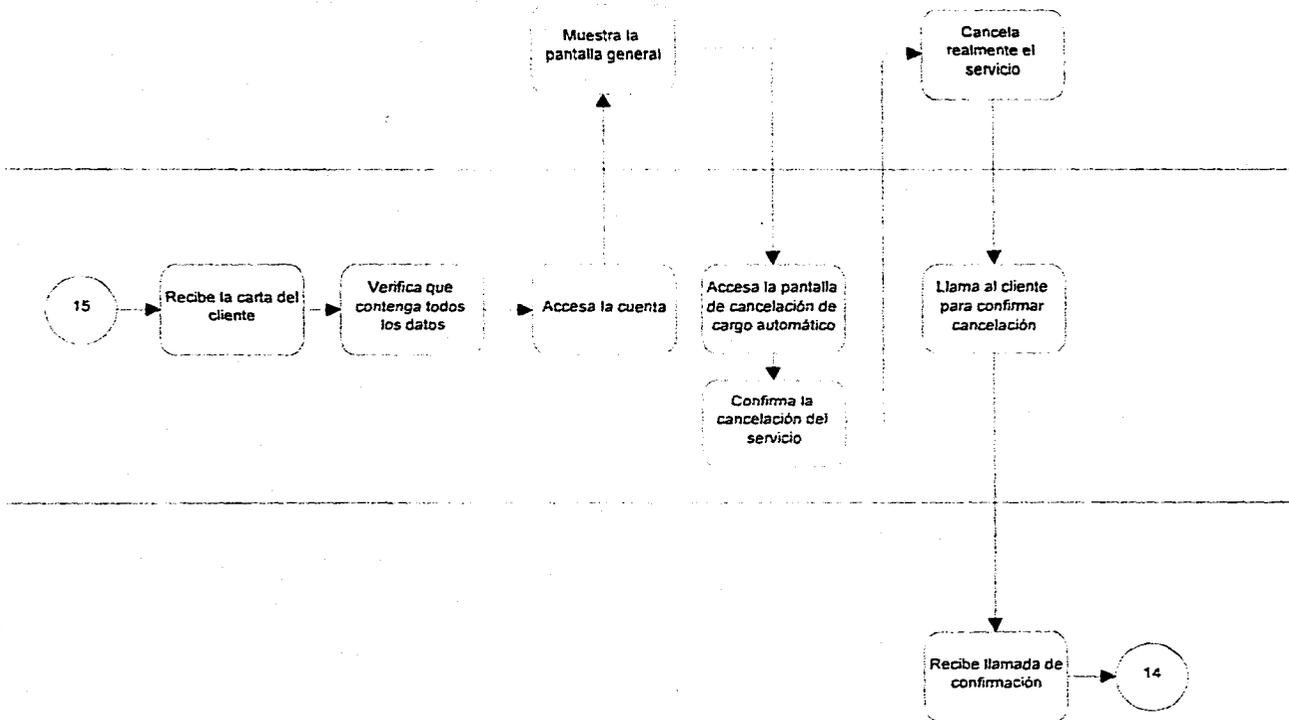
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E

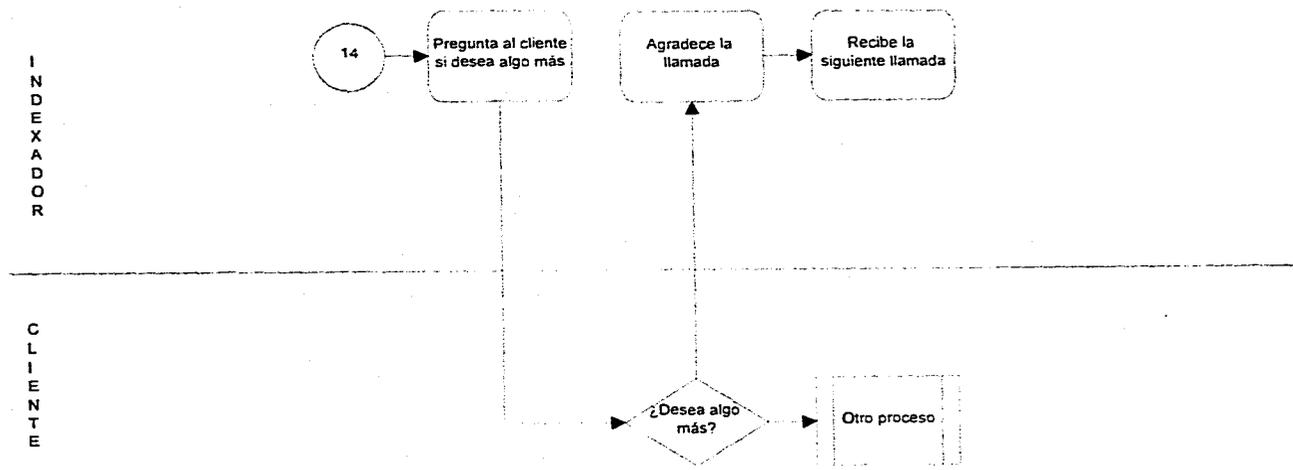


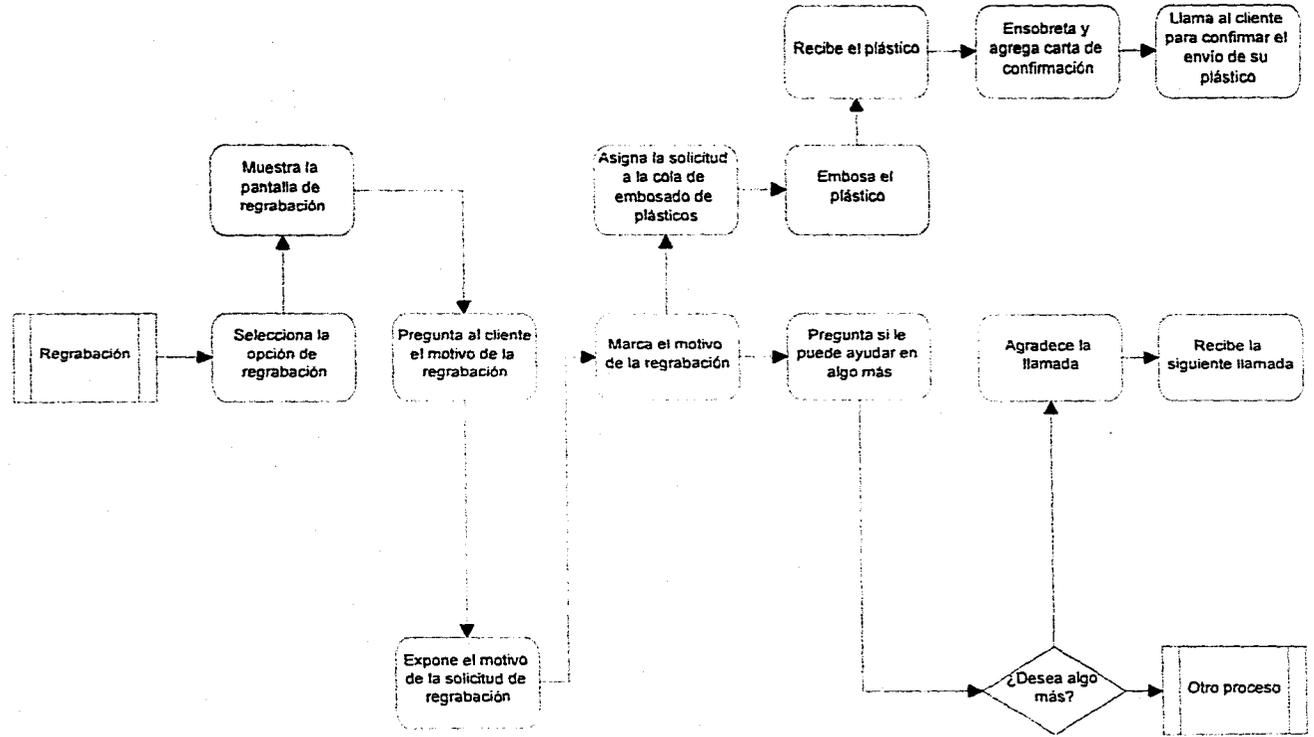
S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

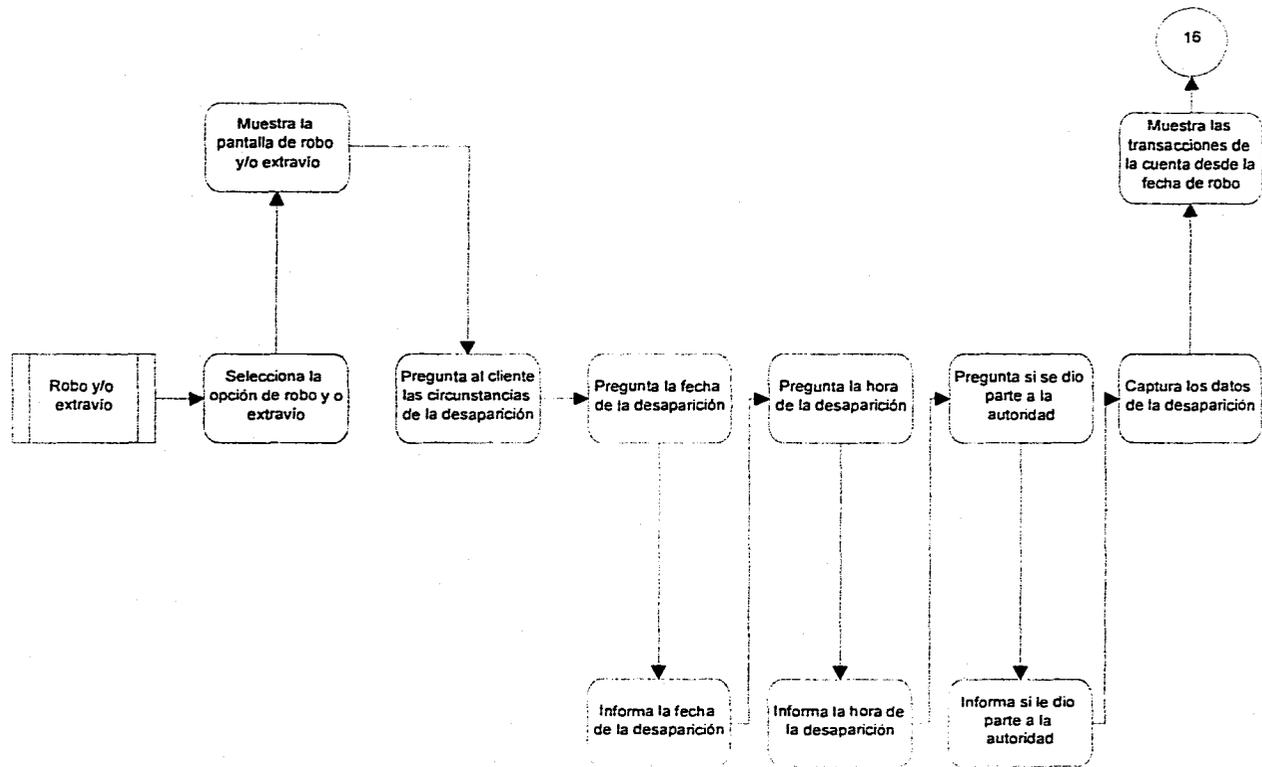
I  
N  
D  
E  
X  
A  
D  
O  
R

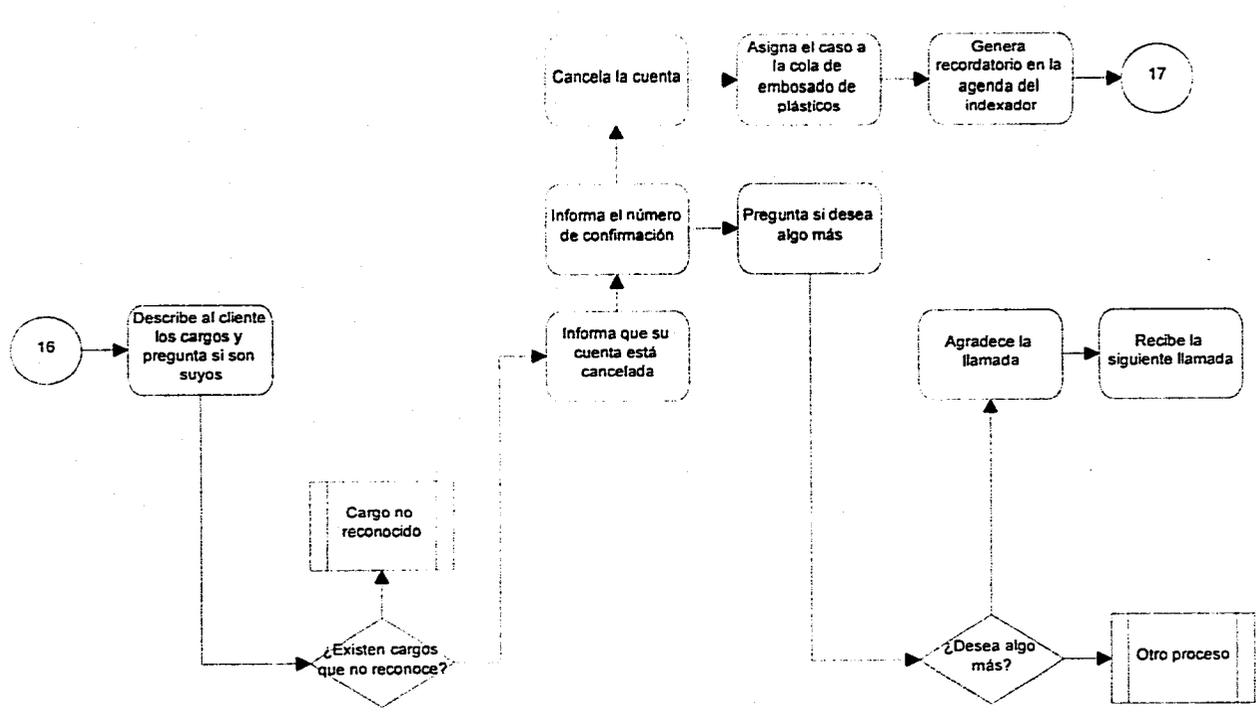
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E

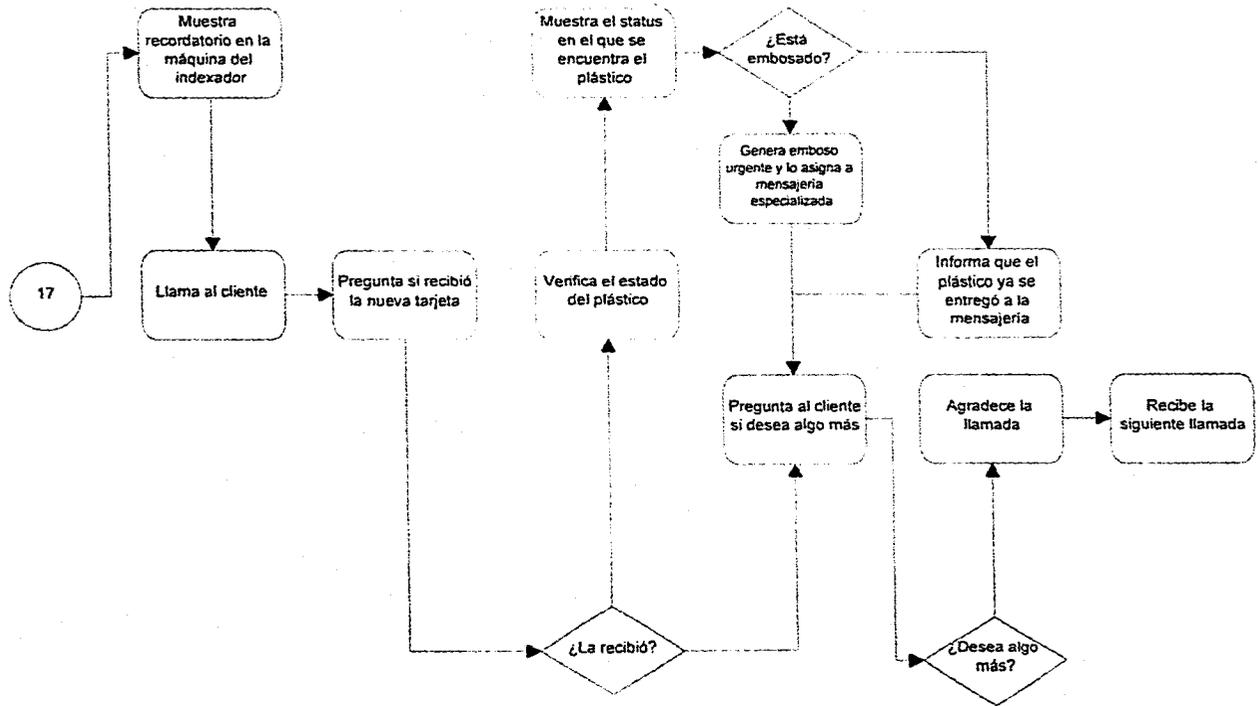


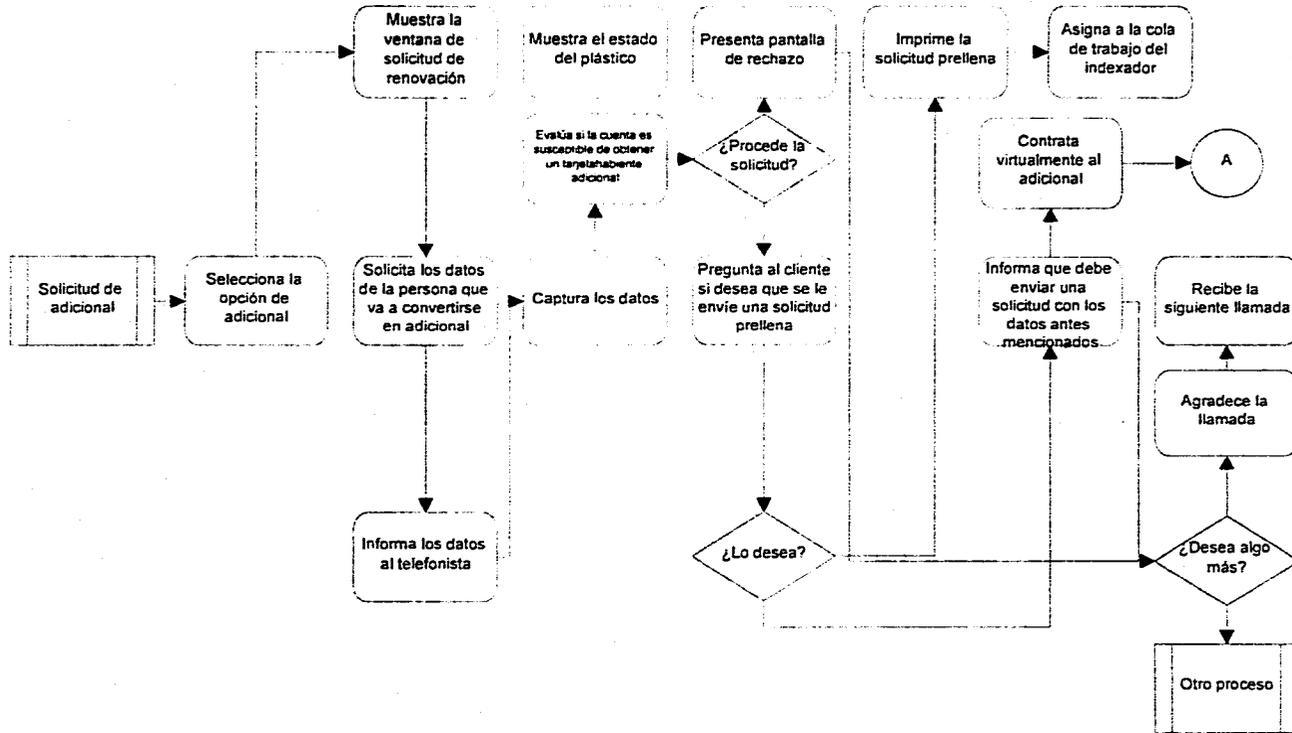








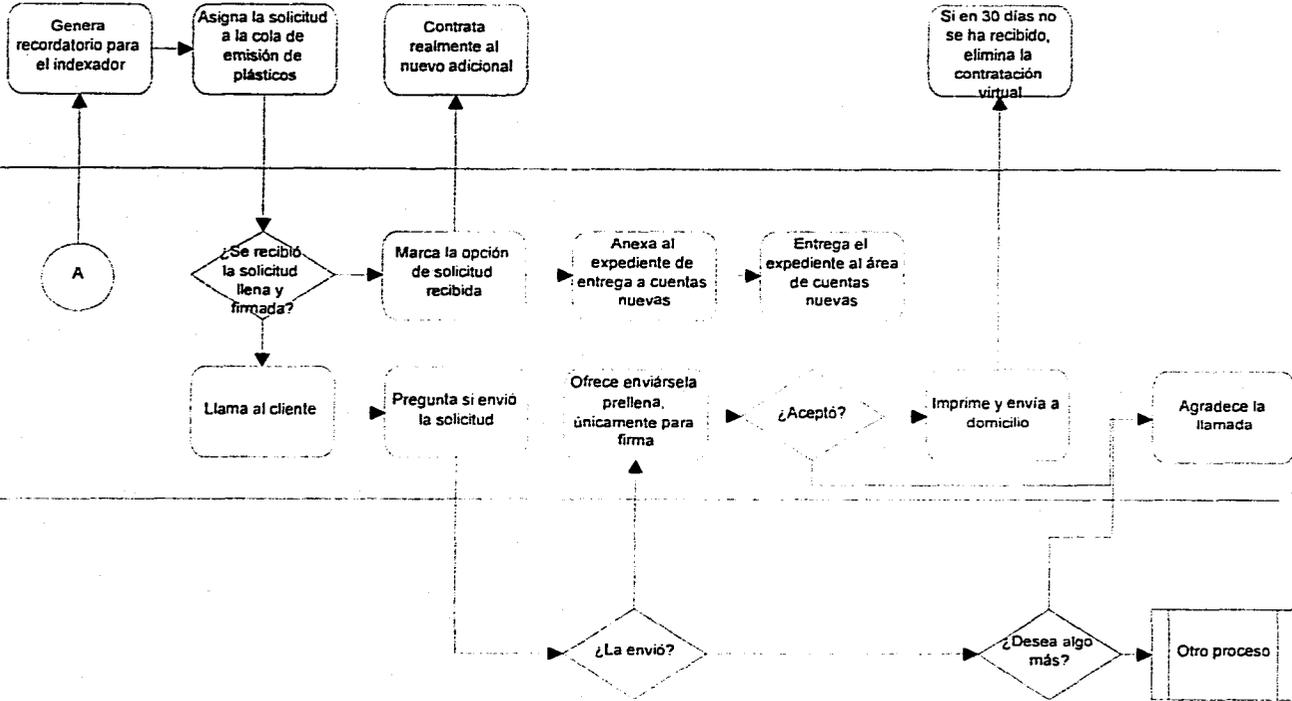




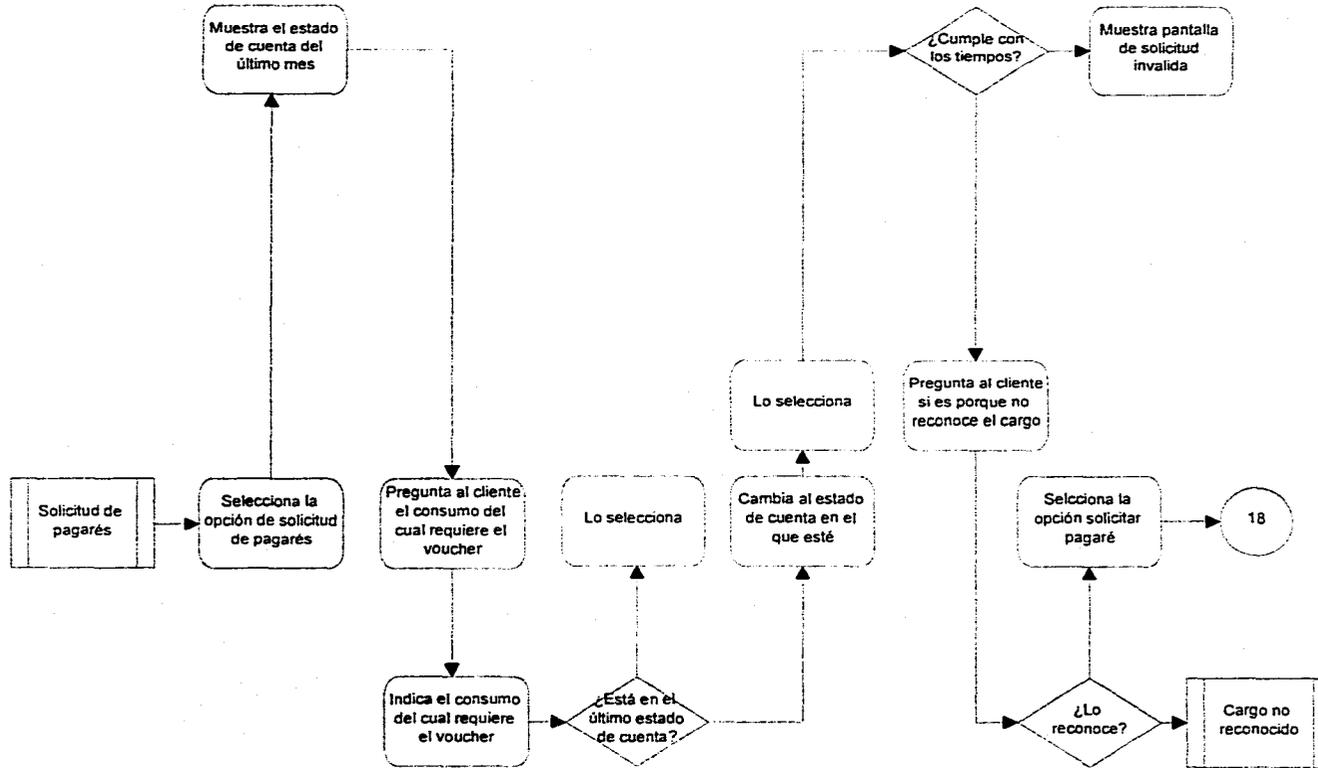
S I S T E M A

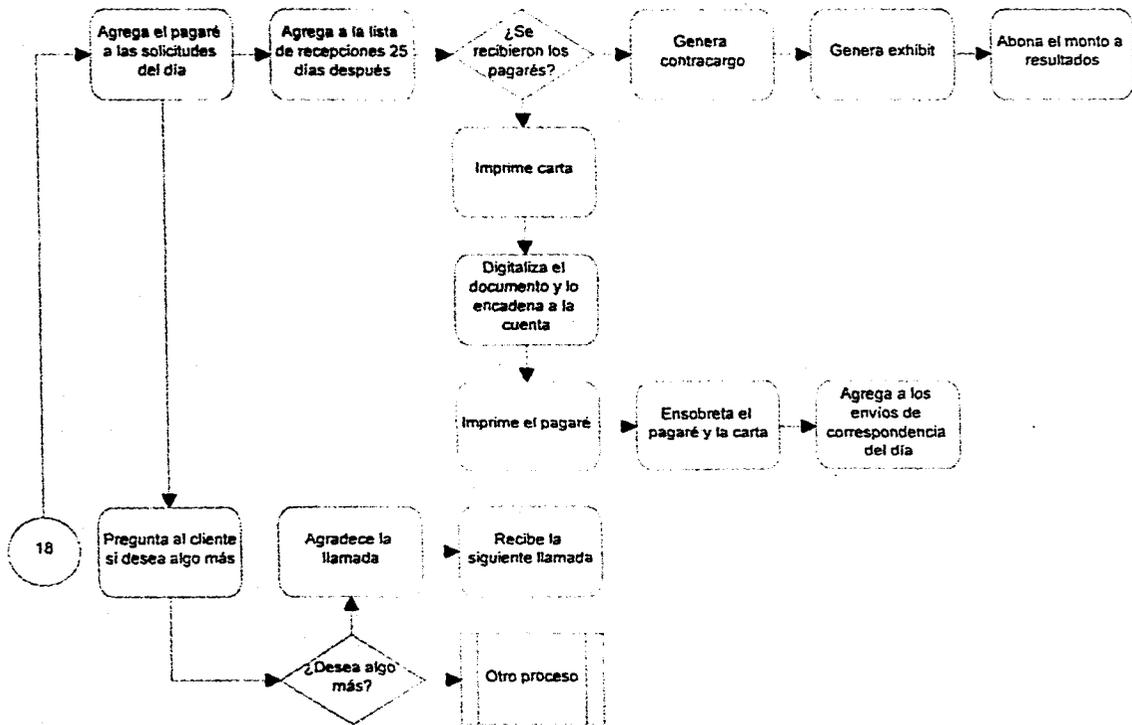
T E L E F O N I S T A

C L I E N T E





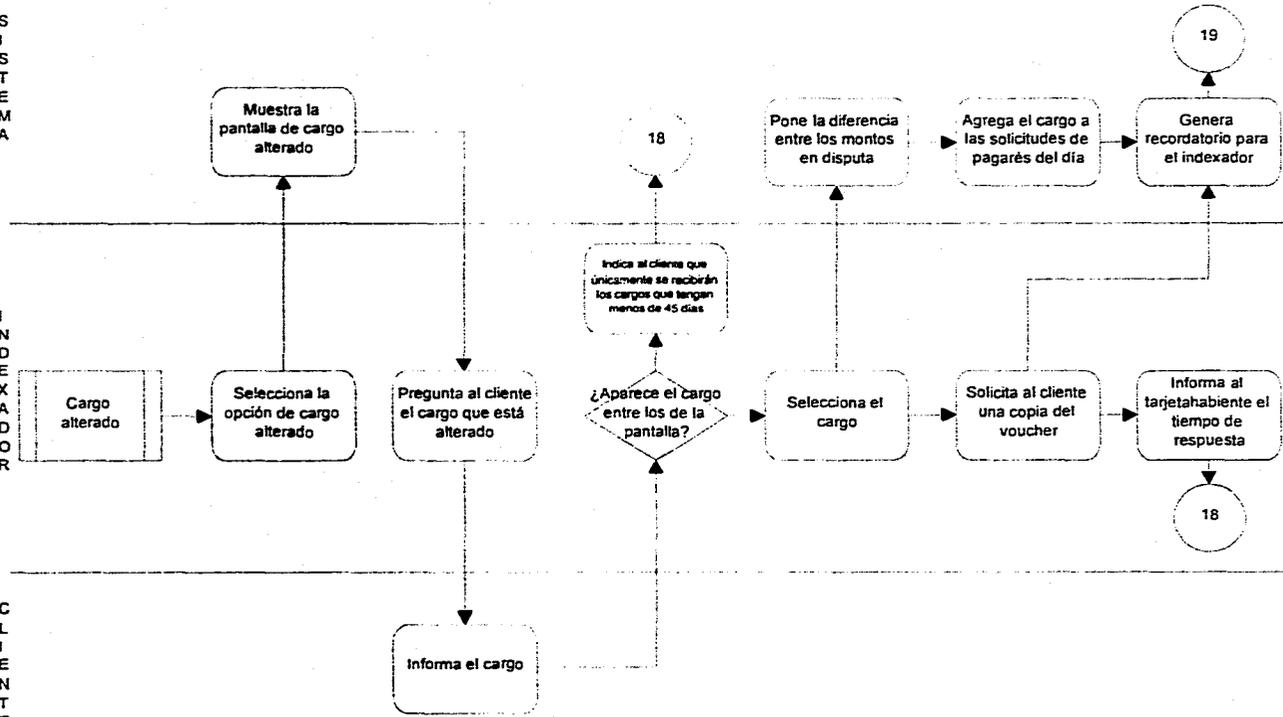




S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

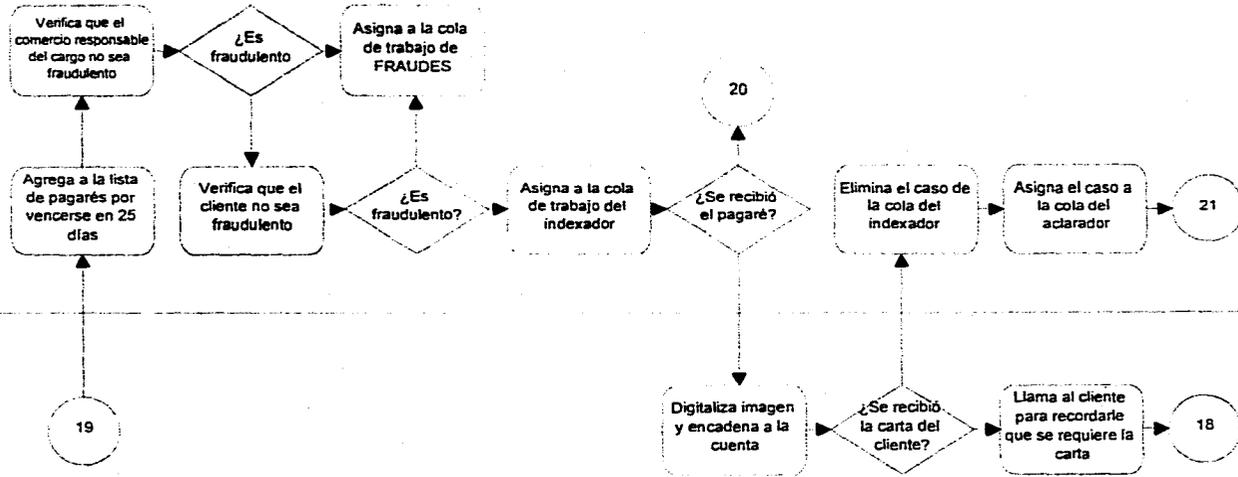
I  
N  
D  
E  
X  
A  
D  
O  
R

C  
L  
I  
E  
N  
T  
E

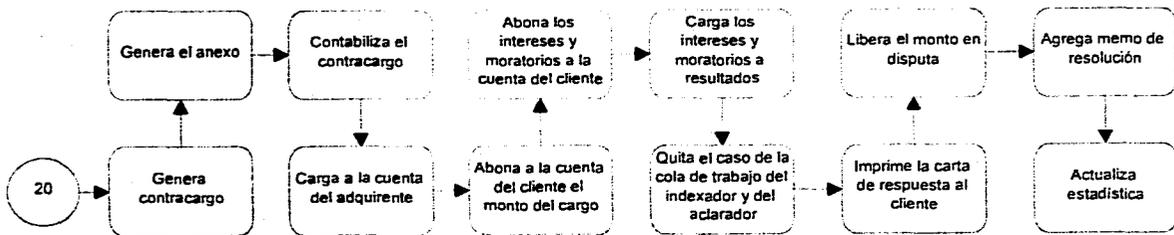


S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

I  
N  
D  
E  
X  
A  
D  
O  
R



S  
I  
S  
T  
E  
M  
A



S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

18

Pregunta al cliente  
si desea algo más

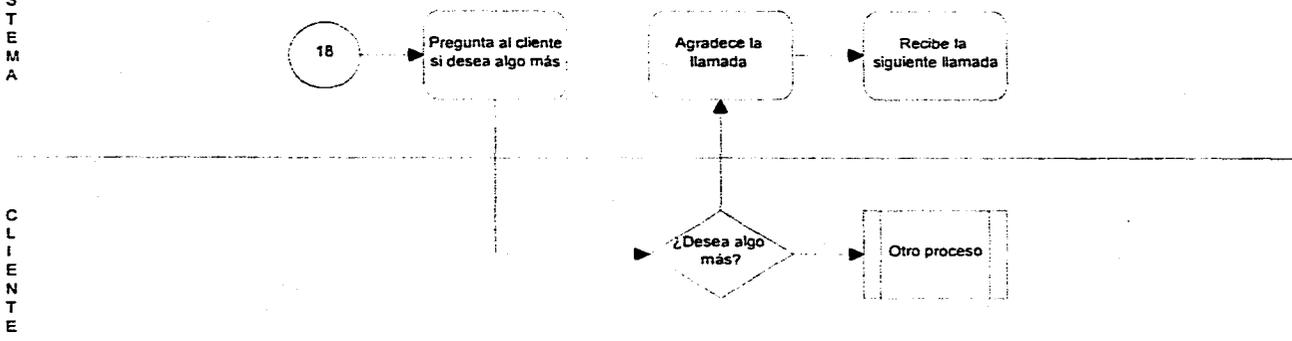
Agradece la  
llamada

Recibe la  
siguiente llamada

C  
L  
I  
E  
N  
T  
E

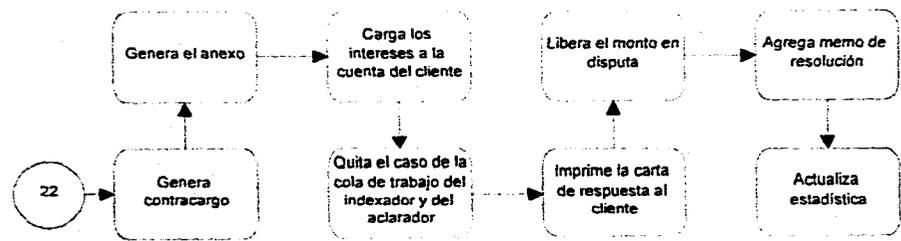
¿Desea algo  
más?

Otro proceso





S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

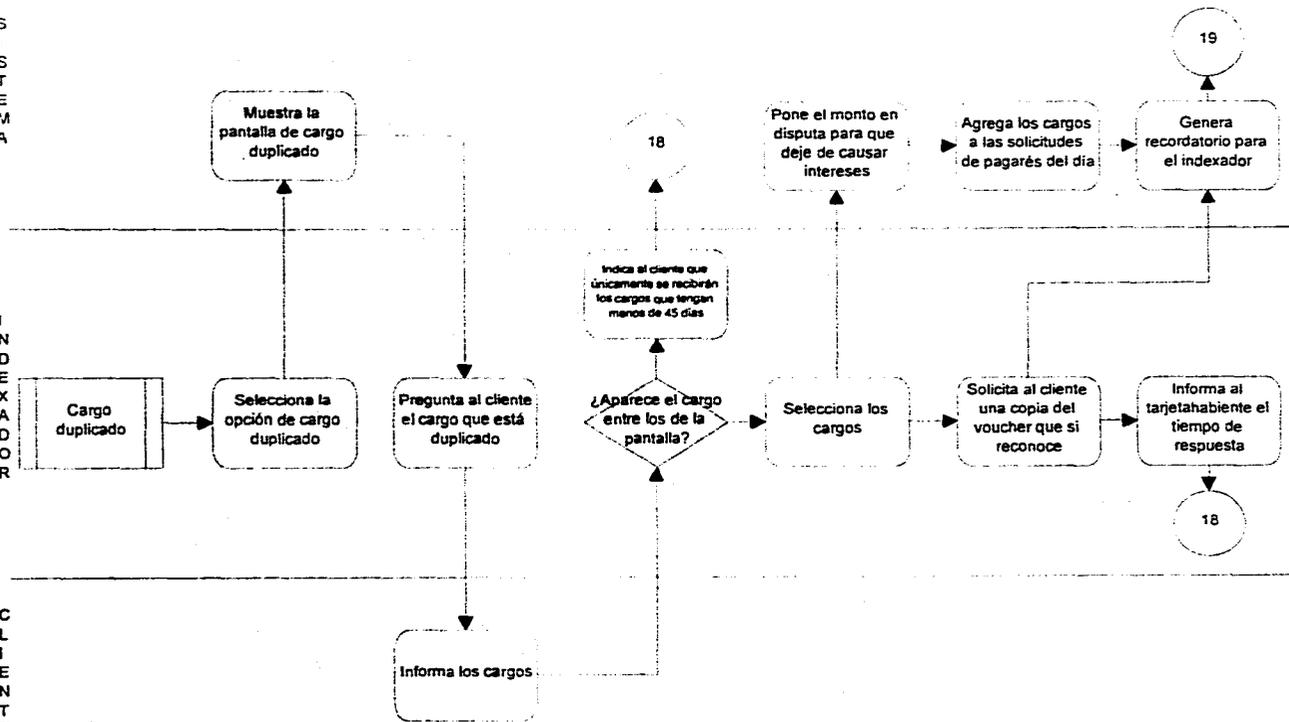




S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

I  
N  
D  
E  
X  
A  
D  
O  
R

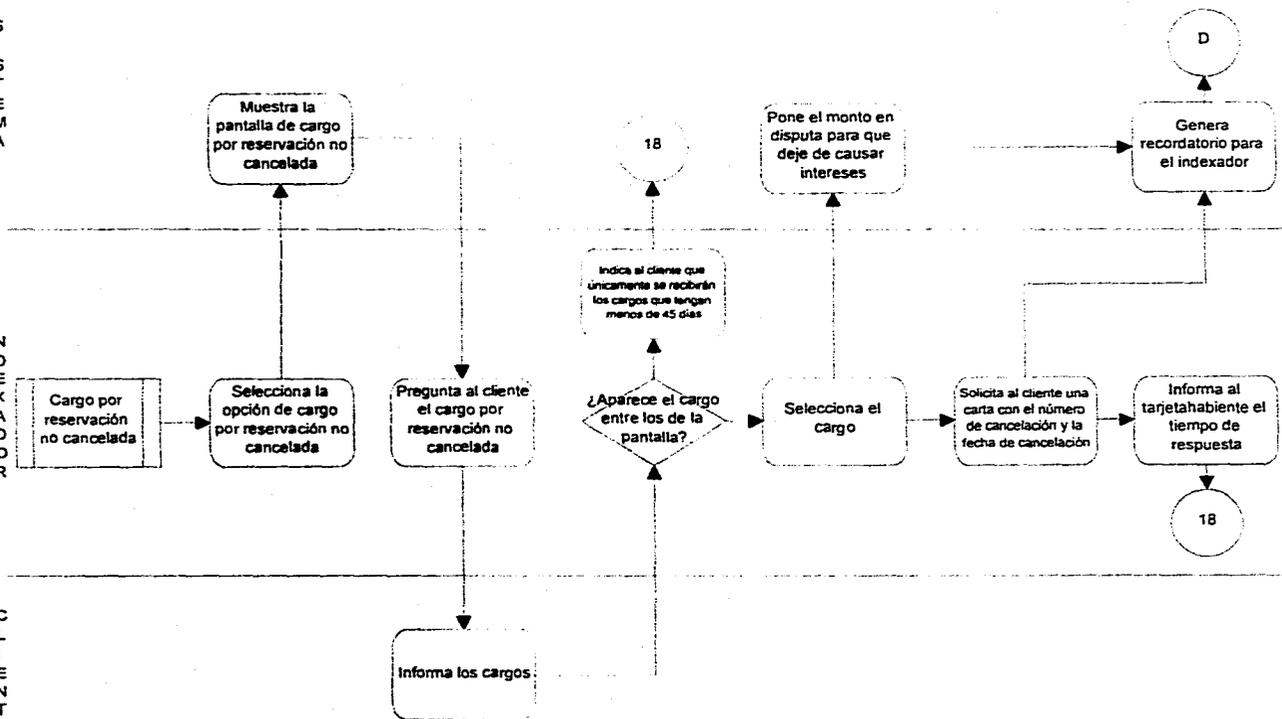
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

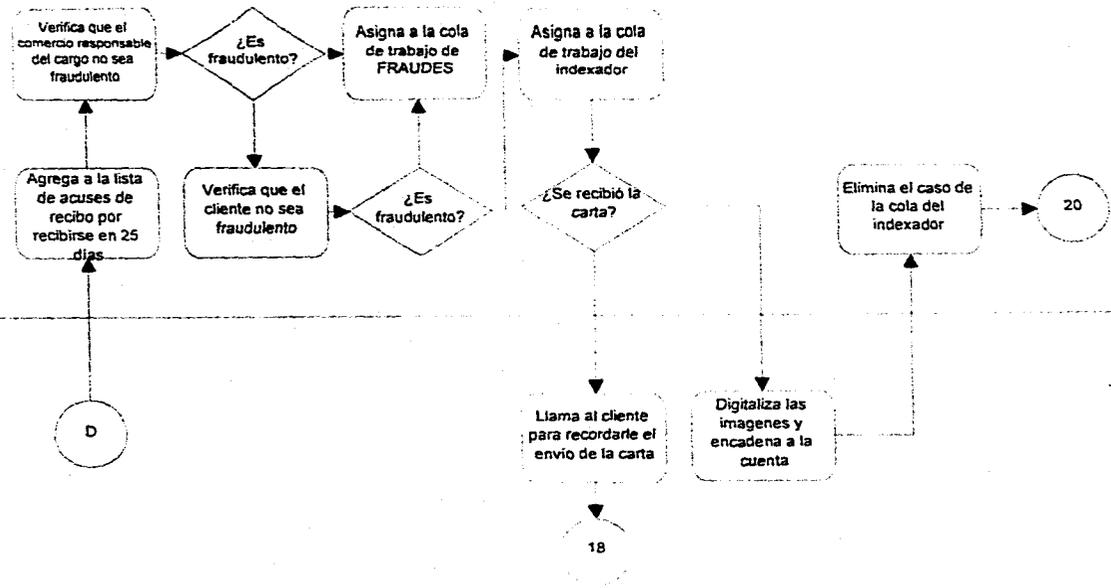
I  
N  
D  
E  
X  
A  
D  
O  
R

C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



S I S T E M A

I N D E X A D O R

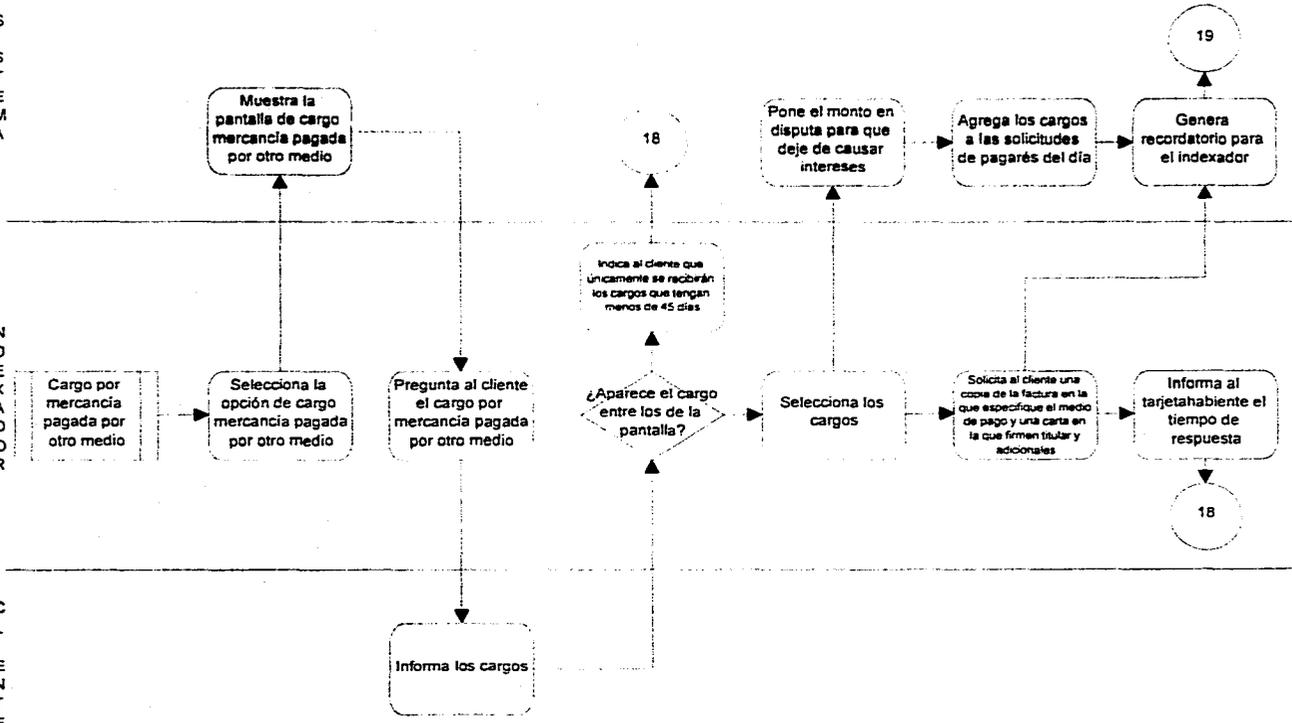




S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

I  
N  
D  
E  
X  
A  
D  
O  
R

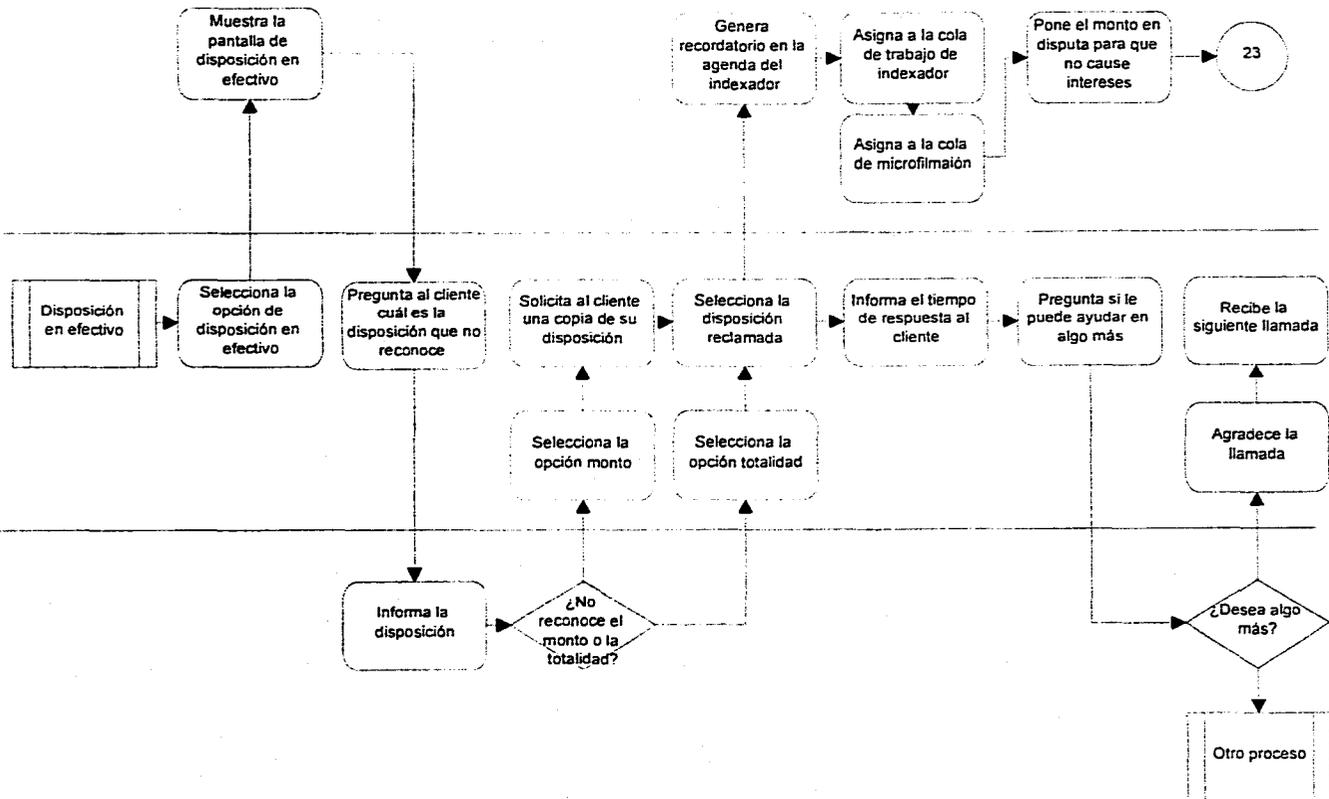
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



S I S T E M A

T E L E F O N I S T A

C L I E N T E



S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

M  
I  
C  
R  
F  
I  
L  
M  
A  
C  
I  
Ó  
N

A  
C  
L  
A  
R  
A  
D  
O  
R

Emite mensaje de solicitud en el área de microfilmación

Asigna el caso a la cola de trabajo del aclarador

Aparece la pantalla de análisis de disposiciones

Selecciona el listado de transacciones del día que le corresponde

Digitaliza los listados

Verifica que exista un comprobante de la disposición

Verifica el número de caja en el que se realizó

Verifica que el monto que se busca aparezca en el listado

Verifica el número de sucursal en el que ocurrió

Verifica que los números de cuenta del listado y del comprobante coincidan

¿Es la firma del cliente o alguno de sus adicionales?

23

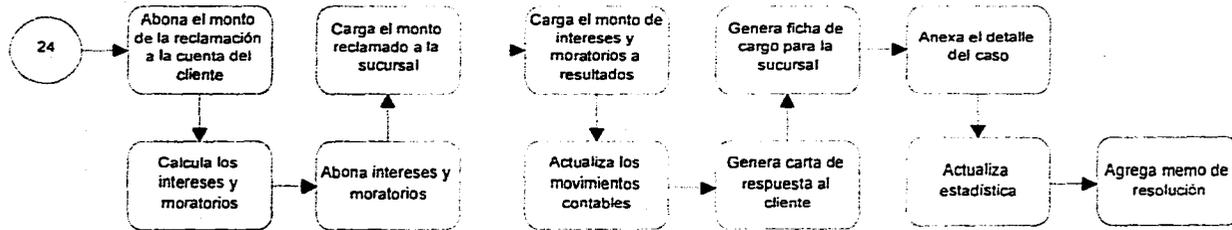
24

¿Existe?

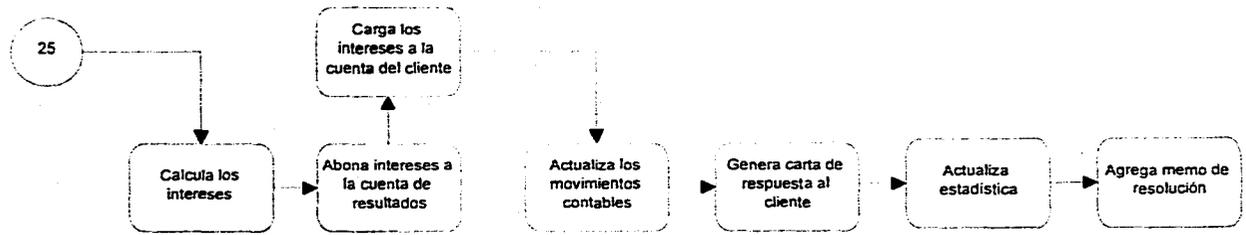
24

25

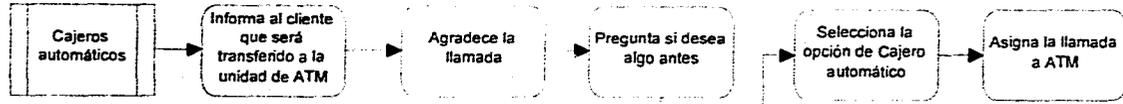
S  
I  
S  
T  
E  
M  
A



S  
I  
S  
T  
E  
M  
A



T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A



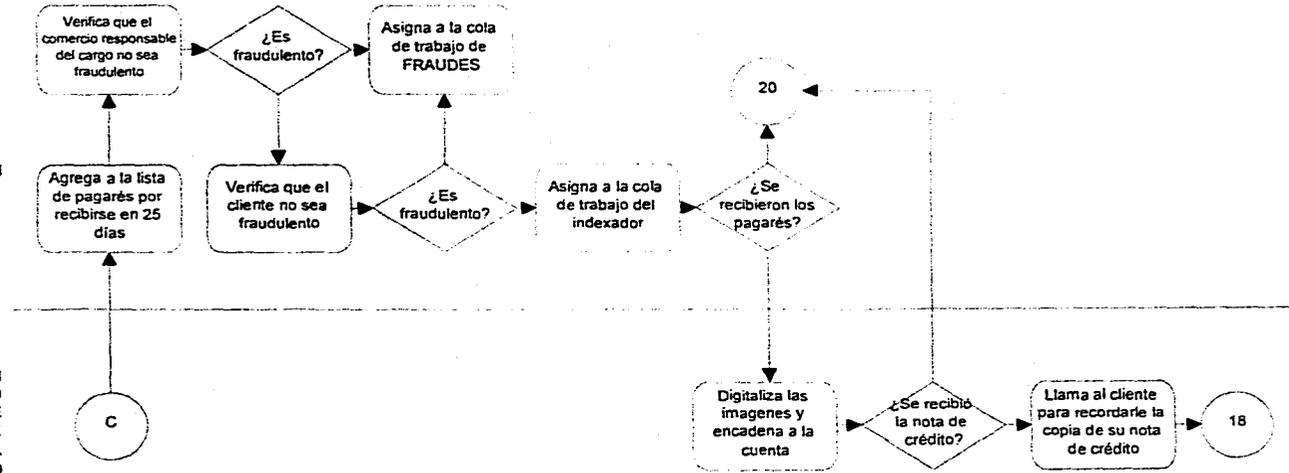
C  
L  
I  
E  
N  
T  
E





S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

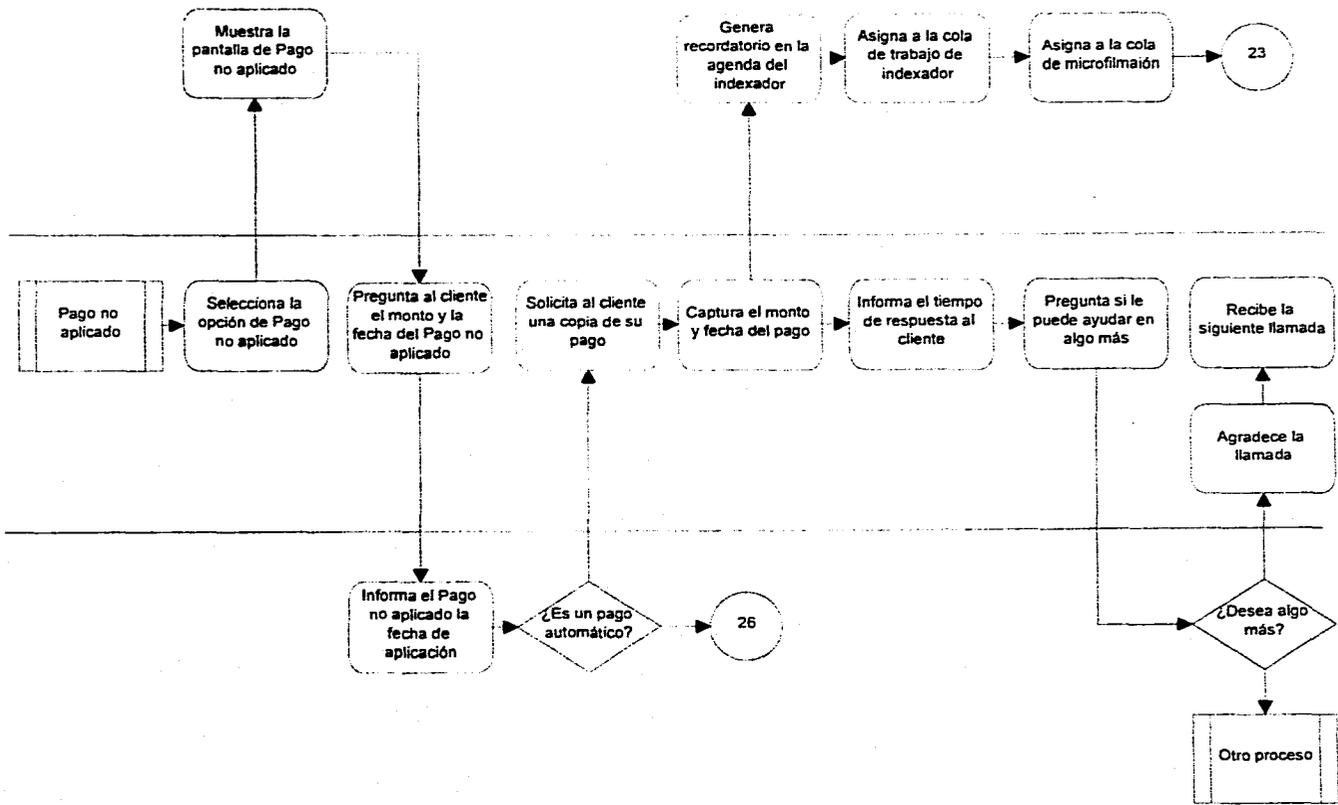
I  
N  
D  
E  
X  
A  
D  
O  
R



S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A

C  
L  
I  
E  
N  
T  
E



S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

M  
I  
C  
R  
F  
I  
L  
M  
A  
C  
I  
O  
N

A  
C  
L  
A  
R  
A  
D  
O  
R

Emite mensaje de solicitud en el área de microfilmación

Asigna el caso a la cola de trabajo del aclarador

Aparece la pantalla de análisis de pagos no aplicados

Selecciona el listado de transacciones de la sucursal y día que corresponde

Digitaliza los listados y comprobantes

23

Verifica que exista un comprobante del pago efectuado

Verifica el número de caja en el que se realizó

Verifica que el monto que se busca aparezca en el listado

24

¿Existe?

Verifica el número de sucursal en el que ocurrió

Verifica que los números de cuenta del listado y del comprobante coincidan

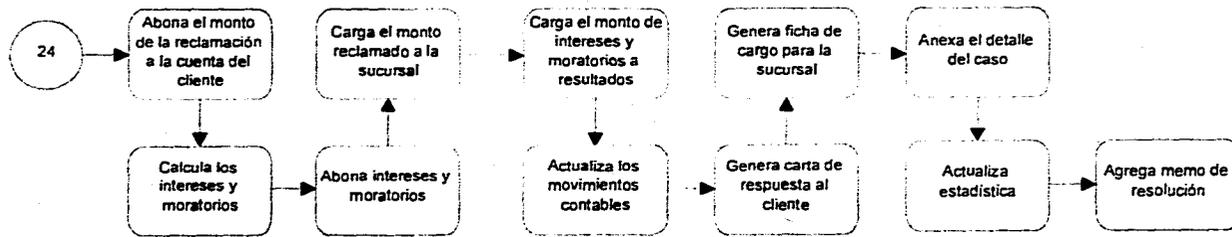
¿Coinciden?

24

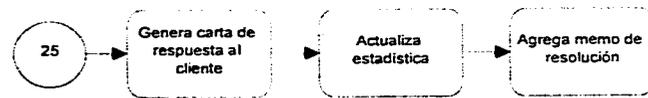
¿Coincide el monto del pago?

25

S  
I  
S  
T  
E  
M  
A



S  
I  
S  
T  
E  
M  
A



S  
I  
S  
T  
E  
M  
A

T  
E  
L  
E  
F  
O  
N  
I  
S  
T  
A

