



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ENTREGA DE  
PRODUCTOS BANCARIOS**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL  
INDUSTRIAL**

**CAROLINA ANDREA CONTRERAS TAPIA**

**PROFESOR GUIA:  
RENE ESQUIVEL CABRERA**

**MIEMBROS DE LA COMISION:  
JUANITA GANA QUIROZ  
IVAN ALVAREZ VALDES**

**SANTIAGO DE CHILE  
ENERO 2009**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: CAROLINA CONTRERAS TAPIA  
FECHA: 23/01/09  
PROF. GUIA: Sr. RENÉ ESQUIVEL

## **MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE ENTREGA DE PRODUCTOS BANCARIOS**

En este proyecto de rediseño de procesos, se estudia la situación de distribución y entrega de productos bancarios para el Banco BCI, el cual pretende fidelizar a sus clientes desde las operaciones. En particular requiere mejorar sus procesos de distribución. El proyecto está inserto en el departamento de Soporte Post Venta, el cual se dedica a resolver todas las solicitudes y reclamos de los clientes. Actualmente el proceso de distribución o Delivery, se encuentra desintegrado, es decir, existe más de una unidad encargada del proceso. Junto con esto, se producen no conformidades por parte de los clientes, que obligan a realizar la devolución o bien el rechazo del producto al banco, el índice de efectividad en el último año ha mejorado alcanzando un 80%, sin embargo comparando con el Benchmark realizado, se sabe que este índice puede ser mucho más alto (mayor al 90%).

El objetivo general del proyecto es realizar una propuesta de rediseño de la distribución de productos que permita alcanzar los objetivos de calidad de servicio definidos para el proceso, mejorando la eficiencia en los recursos. Los objetivos específicos del proyecto son: generar un diagnóstico del actual funcionamiento del proceso de entrega de productos bancarios, establecer métricas de calidad de servicio a cumplir, rediseñar los procesos aplicando la metodología LEAN y la propuesta por el profesor Oscar Barros en su libro “Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones”.

Al analizar el sistema actual, se concluye que existe una falta de control del proceso interno y hacia las empresas proveedoras del servicio de distribución, existe falta de tecnologías de la información que permitan tener una coordinación expedita entre los actores del proceso. Las principales razones de devolución son: Cliente no se encuentra (80%) y dirección no encontrada (10%). Los mayores motivos de rechazo son: Cliente no desea el producto (40%), cliente ya tiene producto (21%). Además se analizaron las debilidades y fortalezas de los contratos con las empresas externas, proponiendo mejoras para las debilidades; se analizó detalladamente la cobertura regional con la que se cuenta actualmente identificando los lugares donde viven los clientes y en base a esto seleccionando las comunas del país donde se necesita cobertura urgentemente. Los principales proyectos de rediseño son la creación de una Unidad de Delivery integrada para el banco que permita controlar de mejor manera el proceso y la propuesta de un programa computacional que siga todo el proceso, que permita integrar diferentes herramientas computacionales existentes, que permita coordinar a los actores y que entregue una serie de métricas que ayuden a la toma de decisiones del área. Con esto se alcanzarán las metas de calidad de servicio: Efectividad de entrega general del 95% y efectividad de la primera entrega 90%, entrega entre 24 y 72 horas dependiendo del lugar del país y un 90% de notas 70 en la encuesta de calidad de servicio que se realizará a los clientes del banco. Además de esto se logra una reducción de un 24% en los costos del Delivery.

## AGRADECIMIENTOS

A mis padres Elvira y Enrique, por la enseñanza de valores y apoyo inmenso que me han dado durante mi formación escolar y universitaria.

A mis hermanos Esteban y Andrés, por su amor y compañía brindada durante estos años.

A mi pareja Javier, por el amor y gran apoyo que me entregó durante este año, que fueron vitales para lograr con éxito este proyecto.

A mis amigos incondicionales del colegio, de la universidad y del CEIN, por acompañarme con alegría durante todo este proceso que ya termina.

A los colaboradores del departamento Soporte Post Venta del BCI, por confiar en mí y apoyar el desarrollo de este trabajo de memoria en su empresa.

A mis profesores: guía Sr. René Esquivel, co-guía Sra. Juanita Gana, integrante Sr. Iván Álvarez y al profesor Omar Cerda, por su disposición, apoyo y consejos entregados durante el desarrollo de esta memoria.

Gracias.

## CONTENIDO

---

Capítulo I. Introducción.....	6
1.1    Introducción al proyecto.....	6
1.2    Justificación del proyecto.....	9
1.3    Objetivos del proyecto.....	10
1.4    Alcance.....	11
1.5    Resultados esperados.....	12
Capítulo II. Marco conceptual y metodología.....	13
2.1    Marco Conceptual.....	13
2.1.1    LEAN.....	13
2.1.2    Rediseño de procesos de negocio mediante patrones.....	15
2.2    Metodología.....	17
Capítulo III. Antecedentes generales.....	22
3.1    Antecedentes Generales Banco BCI.....	22
3.2    Valor monetario por producto analizado.....	24
3.3    Unidad soporte Post Venta del Banco BCI.....	29
3.4    Servicio de Delivery.....	31
3.5    Productos y Servicios gestionados en Delivery.....	33
3.6    Tarificación del Delivery.....	34
3.7    Sistema de contratos empresas de Delivery.....	35
3.8    Tarificación interna de los servicios de Delivery.....	37
3.9    Principales funciones de las Empresas de Delivery del Banco BCI.....	37
Capítulo IV. Definición del proyecto.....	41
4.1    Objetivo del rediseño.....	41
4.1.1    Objetivo general.....	41
4.1.2    Objetivos Específicos.....	41
4.2    Definición del ámbito de procesos a rediseñar.....	41
4.2.1    Agendamiento.....	41
4.2.2    Atención y preparación de pedidos.....	42
4.2.3    Asignación de productos a empresas externas.....	42
4.2.4    Entrega de productos desde el Banco BCI a empresas externas.....	42
4.2.5    Transporte y entrega.....	42
4.2.6    Rendición y control de gestión.....	42
4.2.7    Activación.....	43
4.3    Establecer si hacer estudio de la situación actual.....	43
Capítulo V. Situación actual.....	44
5.1    Modelo de la situación actual.....	44
5.1.1    Modelo general.....	44
5.1.2    Modelos por producto.....	46
5.2    Medición.....	47
5.3    Distribución de clientes y cobertura.....	56
5.4    Análisis de la alternativa de distribución por medios propios:.....	59
5.4    Encuestas.....	61
5.5    Resumen de la situación actual.....	63

5.6 Metas de calidad de servicio.....	65
Capítulo VI. Rediseño .....	66
6.1 Establecer dirección de cambio .....	66
6.1.1 Agendamiento.....	69
6.1.2 Atención y preparación de pedidos .....	69
6.1.3 Entrega de productos desde el banco hacia empresas externas y sucursales	70
6.1.4 Transporte.....	71
6.1.5 Rendición y control de gestión.....	71
6.1.6 Activación.....	72
6.1.7 Capacitación .....	72
6.1.8 pago a empresas externas .....	73
6.1.9 Proyectos a implementar .....	73
6.2 Selección de tecnologías habilitantes .....	73
6.2.1 Criterios asociados a la operación .....	74
6.2.2 Criterio asociado a la inversión: .....	75
6.2.3 Alternativas de sistemas computacionales .....	75
6.2.4 Desarrollo de un sistema a la medida .....	77
6.2.5 Tecnología necesaria para el software.....	77
6.3 Modelar y evaluar el rediseño .....	80
6.3.1 Modelo del rediseño .....	80
6.3.2 Evaluación del rediseño.....	85
6.4 Detallar y probar rediseño .....	88
6.4.1 Detalle de procedimientos .....	88
6.4.2 Detalle apoyo computacional .....	90
6.4.3 Prueba del rediseño.....	96
Conclusiones y comentarios .....	97
Bibliografías y fuentes de información .....	99
Anexo .....	100
Anexo A. Detalle procesos .....	100
A1. Diagrama IDEF 0 proceso de entrega de productos .....	100
A2. Diagramas de Roles .....	107
Anexo B. Detalle mediciones .....	115
B1. Estadísticas empresa externa Originación .....	115
B2. Gestión Delivery .....	120
B3. Cobertura .....	122
B4. Distribución por comunas de los clientes del banco BCI .....	135
B5. Cuestionario Encuesta.....	143
Anexo C. Rediseño.....	145
C1. Detalle Rediseño .....	145

# CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

---

## 1.1 INTRODUCCIÓN AL PROYECTO

---

Durante los últimos años las empresas se han visto enfrentadas a constantes cambios buscando mejorar sus modelos de negocio, es por esto que han venido desarrollando proyectos de rediseño de procesos, como una herramienta valiosa para lograr mejoras concretas en el desempeño de sus procesos. En este marco se buscará aportar soluciones mediante un rediseño del proceso de distribución de productos bancarios, con el objetivo de aumentar la calidad de servicio entregada a los clientes del banco BCI, mejorando la eficiencia de los recursos. Esto pues, el banco BCI pretende al mediano plazo posicionarse como el banco líder en calidad de servicio, ganando clientes y fidelizándolos desde el área de Operaciones, lo que implica entregar un excelente servicio de Post Venta y venta, donde la distribución de productos es un tópico dentro de esta meta.

La industria financiera se destaca por ser una industria madura, sólida y altamente competitiva, lo que implica que los actores, empresas financieras (Bancos, Financieras, entre otros), deben constantemente medir y mejorar su nivel de atención y por ende, también, mejorar sus procesos internos. Además, en el marco de la modernización, globalización y desregulación económica experimentado por Chile en las últimas décadas, el sistema financiero exhibe importantes transformaciones en su estructura y en su forma de operar, ofreciendo mejores y más eficientes servicios. El nuevo entorno competitivo en que operan las empresas bancarias, requiere de una provisión de servicios especializados y constantemente actualizados. En ello han influido también los cambios en el modelo de consumo, esto es, la demanda de otros servicios y productos financieros. Los servicios financieros se han constituido en uno de los sectores clave desde el punto de vista de la competitividad, rentabilidad y productividad, mostrando además, buenas perspectivas de crecimiento futuro.

El proceso de innovación financiera, la introducción de nuevas tecnologías, la necesidad de moverse en un entorno más abierto y competitivo ha generado la aparición de nuevos productos financieros, así como variaciones importantes en la oferta de los servicios. Todo ello ha repercutido directamente en la función de producción de la actividad financiera y lo ha hecho fundamentalmente en dos direcciones. Por una parte, una mayor disponibilidad de capital, debido al desarrollo de procesos de capitalización de las empresas a partir de la revolución informática y de la incorporación de nuevas tecnologías (aumento del número de cajeros automáticos, servicios por Internet y telefónico). Por otra parte, requerimientos de una mano de obra más calificada, con necesidad de conocimientos cada vez más amplios y una elevada flexibilidad, como recurso de adaptación a las fluctuaciones cuantitativas y cualitativas de la demanda.

Por todo lo anterior, las tendencias en calidad de servicio del mercado se orientan a que sea el banco quien concorra donde el cliente, ya sea para entregar los productos que ha solicitado o bien, para efectuar el cierre del ciclo del negocio. En ese contexto, la creciente

utilización en el banco de los canales a distancia (Internet y Fonobank) para la venta y postventa de productos, así como las gestiones que realizan los Contact Center, requieren tener un canal de entrega ágil que permita atender eficientemente a los clientes.

En el mercado financiero, el servicio de entrega personalizada de productos a clientes se denomina "Delivery" ("entrega" en inglés); este consiste en un canal de atención a distancia representado como una extensión y un sustituto de los canales tradicionales. Depende del Área Operaciones del Banco.

El Delivery en el Banco actualmente no se encuentra integrado, sino que está dividido en dos grandes bloques, uno ubicado en el departamento de Originación y otro en el departamento de Post Venta. El Delivery en el primer departamento tiene que ver con la entrega de planes, esto es, la carpeta de bienvenida a los clientes recién incorporados (incluye tarjeta de crédito, de débito y chequera). En Post Venta se entregan los productos que solicita una persona que ya es cliente del Banco, esta unidad fue creada recientemente, en Julio del 2007.

Ambas unidades de Delivery se preocupan fundamentalmente de administrar y gestionar el canal de atención a distancia que otorga el banco a sus clientes, llevando el registro de la gestión de las Empresas Externas. Además, intenta minimizar la cantidad de productos rechazados y/o devueltos por los clientes, vela por cumplir con los plazos de entrega establecidos previamente en la solicitud de productos e intenta otorgar un servicio de calidad satisfactoria para los titulares del banco.

El servicio es externalizado debido a que la entrega de productos implica una logística de alta complejidad que se aleja del negocio principal del Banco, el que no tiene el conocimiento ni la infraestructura para llevar a cabo el negocio.

En general, el Delivery del Banco tiene problemas con promesas no cumplidas con los clientes, atrasos en entregas de productos, reclamos, rechazos y/o devoluciones, lo que repercute de vuelta generando cargas extras que producen estancamiento de nuevas entregas. Además, se producen daños financieros, problemas con el Departamento de Operaciones y decae la imagen del Banco. Cuando se creó la Unidad de Post Venta, un 35% de las entregas se lograba con éxito, ahora se ha avanzado al 80% de éxito (actualmente no se mide la efectividad al primer intento), a mediano plazo se busca alcanzar un 95% de efectividad general y un 90% en la primera entrega, metas que están por sobre la efectividad lograda por la competencia. Esto implicaría un ahorro de más de 7 millones de pesos mensuales.

Es muy importante mencionar que ambas áreas donde se realiza Delivery se encuentran inmersas en un gran proyecto llamado BCI 2010, el cual busca posicionar al Banco en un lugar estratégico por sobre la competencia, enfocado en entregar un servicio de alta calidad en todo momento al cliente. Este proyecto tiene como objetivo estratégico el "Ganar desde las Operaciones", es decir, poder diferenciarse de la competencia por la calidad de las operaciones, y que este sea un atributo para acaparar nuevos clientes y aumentar la fidelidad de los actuales. Además, el objetivo interno del banco tiene que ver con mejorar la

eficiencia operacional. Actualmente ésta se encuentra en un 46,7%, esto significa que de cada 100 pesos generados por el banco 46,7 son gastos operacionales. La meta del banco es lograr una eficiencia operacional de un 40%.

Uno de los proyectos BCI 2010, tiene que ver con implementar las llamadas “Sucursales LEAN”, llamadas así pues tiene que ver con la aplicación con la metodología LEAN, sistema de rediseño enfocado en las pérdidas en los procesos y su posterior eliminación, o al menos reducción, entendiéndose por “pérdida” todo aquello que no incrementa el valor del producto tal y como lo percibe el cliente (es decir, todo aquello por lo que el cliente no está dispuesto a pagar).

Como consecuencia de la utilización de esta metodología en las sucursales, se buscará llegar a los clientes con los productos al domicilio o lugar de trabajo, con un excelente servicio, y por ende se necesitará contar con un Delivery de primera calidad, que permita adaptarse a la fluctuante demanda.

Además se busca a mediano plazo, generar una Unidad de Delivery integrada, ubicada en el departamento de Post Venta, que se dedique a gestionar y controlar el proceso de distribución de productos para la totalidad del Banco. Con el objetivo de aprovechar las economías de escala, ahorrar espacio, aumentar el control y flexibilizar el proceso.

Otro aspecto que vale la pena destacar es el intento que se realizó por generar una herramienta de Delivery que se hacía cargo del proceso desde la llegada de los productos fabricados al Banco hasta que se entrega el producto al cliente, sólo para el caso de las tarjetas de crédito. Sin embargo la implementación de esta herramienta no tuvo éxito, actualmente no se está usando.



## 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

---

El proyecto asignado, está inmerso en el proyecto BCI 2010 que busca entregar al cliente la mejor calidad de servicio. Uno de estos proyectos busca aplicar la metodología LEAN a las sucursales del banco BCI. En este marco, se pretende que a largo plazo el cliente se atienda de manera de autoservicio, es decir que no tenga que ir a las sucursales.

En particular al alejar al cliente de las sucursales, el proceso de Delivery se debe perfeccionar mucho más, ya que habrá que llegar a cada persona del país con productos de manera rápida y eficiente. El primer problema que se vislumbra ante esto es la cobertura que se necesitará a nivel nacional.

El funcionamiento hasta ahora se ha mejorado, se pasó de un 40% de entrega, al 80% promedio, lo que significó un ahorro de un 25% con respecto al presupuesto del año anterior. A pesar de este avance, aún hay mucho por hacer, existen grandes cantidades de productos rechazados y devueltos (20% promedio), existen problemas de activación de productos (en promedio 1400 productos por activar al mes), entre otros. Esto claramente afecta las metas de calidad de servicio (entrega en 2 a 3 días y las encuestas de calidad de servicio). Estos problemas podrían verse intensificados pensando en que a 5 años plazo los productos a distribuir aumentarán en cerca de 2000 unidades al mes. Actualmente el Delivery significa para el banco aproximadamente 80 millones de pesos al mes, se buscará a través de la memoria entregar una propuesta que reduciría este monto en más de un 20%.

El banco BCI actualmente se encuentra preocupado por medir la calidad de servicio entregada a sus clientes, en el departamento de Post Venta se realizan encuestas semanales estos, midiendo el grado de satisfacción del servicio de reclamos. Sin embargo no existe ninguna medición del grado de satisfacción del cliente con respecto al proceso de entrega de los productos bancarios, lo cual se pretende realizar en el proyecto.

Actualmente no existe un control automatizado del proceso, si bien se diseñó y se creó una herramienta de Delivery con la intención de generar este control, esta herramienta no tuvo éxito en su implementación, lo que no ha ayudado a mantener el adecuado control del proceso. Esto genera que existan productos perdidos que se terminan bloqueando por no saber quien los posee, productos devueltos al banco en un plazo mayor a lo permitido (45 días). El gráfico que se encuentra a continuación muestra los días que un proveedor se demoró en entregar los productos para el mes de mayo del 2008, donde existen productos que han pasado más de 190 días en manos de la empresa externa. Situaciones como esta no son controladas actualmente.

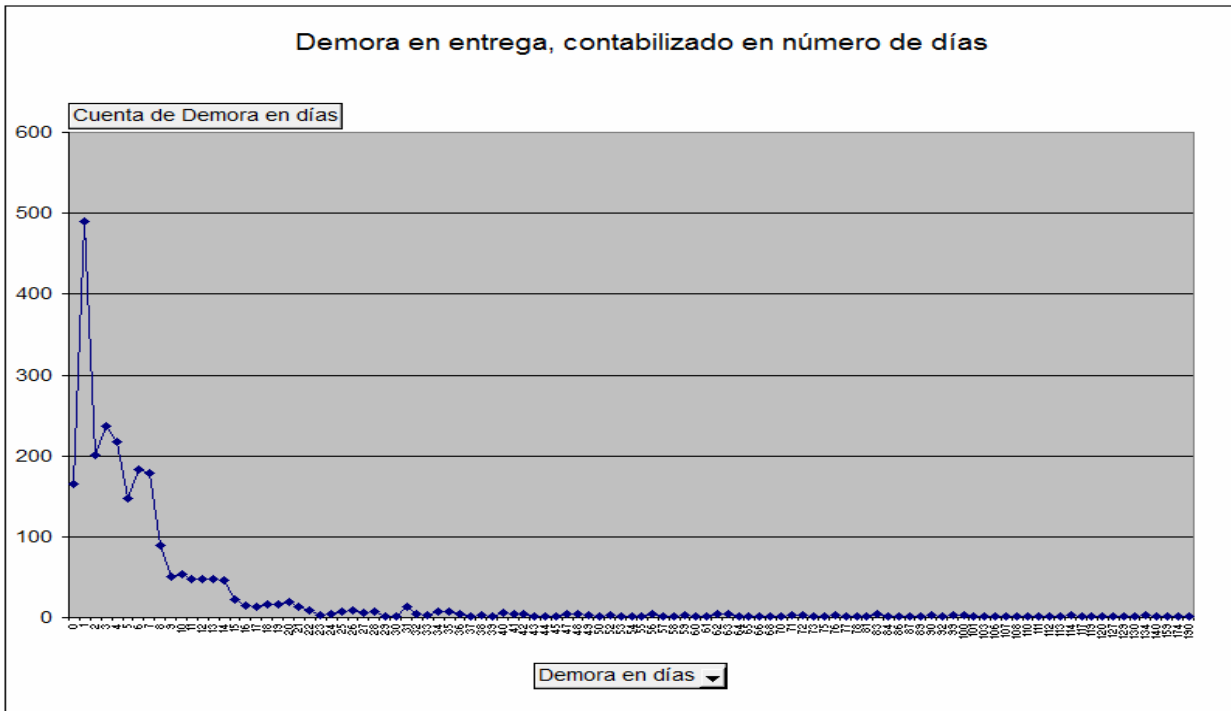


Figura 1: Demora en días de la entrega de productos. Empresa Promobank, Mayo 2008.

Para abordar este problema, se decidió llevar a cabo un rediseño del proceso de entrega de productos bancarios, enfocado a solucionar problemas de entrega oportuna, cobertura nacional, mejorar la gestión interna, controlar la gestión de las empresas externas de Delivery, integrar actores del proceso (venta, gestión de producción, proveedores y clientes), entre otros problemas.

### 1.3 OBJETIVOS DEL PROYECTO

---

#### Objetivo General

- Realizar una propuesta de rediseño de la distribución de productos que permita alcanzar los objetivos de calidad de servicio definidos para el proceso, mejorando la eficiencia en los recursos.

#### Calidad del servicio para el proceso y eficiencia de recursos:

En términos generales Calidad de Servicio implica cumplir la promesa de puntualidad, aumentar la efectividad en la entrega y obtener un buen resultado en la encuesta realizada a los clientes que mida la percepción del servicio completo de entrega de los productos.

En más detalle, la estrategia del banco implica disminuir los costos operacionales a un 40% es decir que cada 100 pesos de ingresos 40 se deban a los costos operacionales, actualmente

se encuentra en un 46%, todo esto en un plazo de 5 años. Además se busca obtener una evaluación por parte de los clientes de excelencia (indicador de calidad de servicio 90%). Esta se mide como el porcentaje de notas 7.0 que pone el cliente a las encuestas realizadas. Dicha encuesta medirá aspectos como: trato de los distribuidores, capacitación de los mismos, tiempos de activación, entrega de productos correctos con respecto al pedido, entre otros aspectos.

En cuanto al tiempo de entrega o frecuencia, se busca en la generación de productos nuevos lograr la entrega en 24 horas y en 48 horas en regiones. En el caso de los productos de Post Venta se busca que sean entregados en un plazo de 24 a 72 horas, dependiendo de si es en la región metropolitana o en regiones.

#### Objetivos Específicos

- Generar un diagnóstico del actual funcionamiento del proceso de entrega de productos bancarios.
- Establecer métricas de calidad de servicio a cumplir.
- Rediseñar los procesos aplicando la metodología LEAN y rediseño mediante patrones a la entrega de productos, modificando pasos y actividades que presenten problemas, buscando una mejor coordinación entre los departamentos que participan del proceso.
- Proponer un modelo para controlar la gestión del proceso.

#### 1.4 ALCANCE

---

El desarrollo del trabajo se realizará bajo el contexto del área de Delivery de Soporte Post Venta, sin embargo para el análisis de una propuesta de integración de una unidad integrada de Delivery para todo el Banco, será necesario estudiar el funcionamiento en el departamento de Originación, este trabajo ya fue realizado en la práctica profesional III de la memorista, por lo que ya se cuenta con la información. Los productos a estudiar serán los más masivos (95% de los productos), sin embargo la propuesta podrá ser replicada a los productos faltantes (documentación bancaria como cartolas, seguros, etc) :

- Tarjetas de Crédito
- Tarjetas de Débito
- Multipass
- Chequeras
- Planes (esto se entrega cuando se integra un nuevo cliente al banco)

La profundidad y alcances deseables en el desarrollo del proyecto, serán alcanzar a realizar completamente la etapa de rediseñar y ver la factibilidad técnica y económica de llevar a cabo la implementación del rediseño.

El ámbito del proceso a rediseñar está circunscrito a la especialización del Macroproceso de “Gestión, producción y provisión del servicio”<sup>1</sup>, aplicado al proceso de entrega de productos bancarios, para el banco BCI.

Es importante destacar que este estudio está centralizado en las Empresas de Delivery externas, por ello sólo serán considerados los envíos gestionados por ellas y no los realizados mediante el correo interno del Banco BCI, éste último encargado de la distribución de valija interna, a oficinas y a ejecutivos del mismo Banco. Sin embargo, si se estudiará el uso de la valija interna que influye en el proceso de distribución de los productos bancarios a regiones.

## 1.5 RESULTADOS ESPERADOS

---

En el presente proyecto se espera entregar a la empresa lo siguiente:

- Documentación de los procesos del rediseño para cada producto estudiado, que especifique las actividades, sus entradas, tanto físicas como de información, así como sus salidas y el control.
- La confección de un mapeo con la cobertura regional del Delivery.
- Dejar un método mediante métricas que controle la gestión de los Delivery.
- Dejar funcionando un mecanismo de medición de calidad de servicio mediante encuestas a los clientes.
- Dejar planteado el análisis económico del rediseño y su impacto en la calidad de servicio.

---

<sup>1</sup> Fuente: Oscar Barros (2000<sup>a</sup>). Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones, Ed. Dolmen.

## CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

### 2.1 MARCO CONCEPTUAL

A continuación se expondrán los distintos conocimientos que se necesitan para el desarrollo de la memoria.

En una primera etapa, se explicará el concepto LEAN utilizado como metodología de mejora continua en algunas empresas, en particular en el banco BCI, se ha estado utilizando para el rediseño de distintos procesos. Luego se explicarán los conceptos necesarios para el rediseño mediante patrones, metodología esencial para la realización del proyecto.

#### 2.1.1 LEAN

La metodología LEAN, se trata de una metodología que permite principalmente la adaptación de los sistemas de producción a las modificaciones y cambios de la demanda, produciendo los bienes necesarios, en el momento oportuno y en las cantidades precisas, es decir permite lo que se ha venido a llamar una “producción esbelta”.

El término “lean” o “esbelto” se aplica a todos los métodos que contribuyen a lograr operaciones con un **coste mínimo y cero despilfarros**. Si se tiene en cuenta que los principales factores que inhiben un proceso son su variabilidad (detrás de la variación, suelen existir causas asignables no identificadas ni resueltas que deben ser analizadas para eliminarlas de forma prioritaria), sus pérdidas y su inflexibilidad (es decir, que no se adapta a las necesidades del cliente), se podría decir que actuando sobre ellos es posible conseguir una importante mejora en los indicadores de rendimiento (outputs) como son la calidad, los costes y los plazos y tiempos.



Figura 2: Las claves de la metodología LEAN<sup>2</sup>

En concreto, el principio fundamental de la metodología LEAN es la detección de pérdidas y su posterior eliminación, o al menos reducción, entendiéndose por “pérdida” todo aquello

<sup>2</sup> Jornada Técnica, “Experiencias en la aplicación LEAN”, Centro Andaluz para la Excelencia en la Gestión

que no incrementa el valor del producto tal y como lo percibe el cliente (es decir, todo aquello por lo que el cliente no está dispuesto a pagar).

Un aspecto importante en la metodología LEAN es que ésta supone:

- Aprovechar la inteligencia y creatividad de todos los implicados en el proceso (por ejemplo agrupando a las personas para estudiar los problemas detectados y buscar soluciones).
- La adopción de un conjunto de herramientas de mejora (como just in time, kanban, etc.)

Algunos de los beneficios de aplicar la metodología Lean son:

1. Reducción de los costes de producción.
2. Reducción de inventarios.
3. Reducción de tiempos de entrega.
4. Mejor calidad del servicio entregado a los clientes externos e internos.
5. Menor mano de obra.
6. Mayor eficiencia de equipo.
7. Disminución de los desperdicios.
8. Disminución de la sobreproducción.
9. Disminución del tiempo de espera (los retrasos).
10. Optimización del transporte y de los movimientos.

Un abordaje LEAN impacta en 4 dimensiones de desempeño: calidad, servicio oportuno, costos y riesgo.

Además, existen 3 inhibidores fundamentales que generan pérdidas en los procesos:

1.Desperdicio: Uso de los recursos más allá de los requerimientos del cliente:

- Re-trabajo: Ej. Realización de tareas 2 o más veces, como verificación de agendamiento.
- Capacidad ociosa: Ej. Maquinarias que fabrican productos no trabajan Just in Time, por lo que en momentos no generan productos teniendo pedidos por realizar.
- Controles redundantes: Ej. Doble verificación de la confección de un producto.

2. Variabilidad: Cualquier desvío del proceso padrón y desempeño

- Tiempo de procesamiento
- Tiempo de ciclo: Ej. Se demoran en entregar 2 días y luego 2 semanas (alta varianza)
- Desempeño individual

3. Inflexibilidad: Incapacidad de satisfacer los requerimientos del cliente

- Predicción de demanda
- Gestión de capacidad
- Inventarios

### Desperdicios:

Existen 8 tipos de desperdicios:

1. Espera: de informaciones, materiales, documentos o decisiones por ser tomadas.
2. Exceso de procesamiento: Procesamiento innecesario que no agrega valor al servicio.
3. Re-trabajo: Corrección de un error o finalización de una actividad incompleta.
4. Movimiento: Cualquier movimiento de personas que no agregue valor (ej. Imprimir una planilla y colocar datos en el sistema)
5. Transporte: Cualquier transporte no esencial de material o información.
6. Producción en exceso: producción excesiva o con anticipación de lo requerido.
7. Stock: Exceso de material en relación al mínimo necesario para realizar el trabajo (ej: pila de solicitudes en la mesa).
8. Talento de los empleados: Cualquier sub-utilización del talento de las personas (ej. Vendedores realizando tareas administrativas).

### Variabilidad:

Existen 5 fuentes de variabilidad:

1. Personal: ej. Por el ausentismo, vacaciones, etc.
2. Procesos: ej. Falla de equipos, operadores con distintos niveles de capacitación.
3. Ambiente: ej. Inundación.
4. Productos: ej. Formularios.
5. Información: ej. Política de cargos.

### Inflexibilidad:

Existen 4 clases de inflexibilidad:

1. Mix: Incapacidad para generar con rapidez distintos productos.
2. Producto: Incapacidad para producir los productos que desea el cliente.
3. Volumen: Incapacidad para manejar picos de volumen.
4. Entrega: Por ejemplo, incapacidad para responder una solicitud de préstamo dentro de las 48 hrs.<sup>3</sup>

---

## 2.1.2 REDISEÑO DE PROCESOS DE NEGOCIO MEDIANTE PATRONES

---

La experiencia muestra que los mismos procesos se repiten en diferentes organizaciones, de la más variada naturaleza, y que la manera en que ellos se realizan en las empresas líderes – de acuerdo a lo que se denominan “mejores prácticas”– es muy parecida. Esto ha permitido concluir que en cualquier organización hay un número pequeño de tipos de procesos, entre

---

<sup>3</sup> Fuente: Programa para líderes de transformación LEAN, Banco BCI (Fuente McKinsey).

7 y 15, y cada uno de ellos, además de tener una arquitectura o estructura común que comparte con los otros, es muy parecido en su esencia en diferentes contextos.

Se utilizará la metodología propuesta por Oscar Barros, usando los llamados patrones MACRO obtenidos a partir de la generalización de estos procesos que se repiten en las empresas. Un modelo MACRO se puede definir como un macro conjunto de actividades y flujos de información, productos e incluso personas, que se desarrollan o que intervienen en un proceso determinado. Estas macros tienen un objetivo normativo y el rediseñador debe determinar cuál de las actividades debe o no estar en el modelo correspondiente.

En base a esto se definen cuatro Macroprocesos:

- Macroproceso de “Gestión, producción y provisión del bien o servicio”
- Macroproceso de “Desarrollo de nuevos productos y/o servicios”
- Macroproceso de “Planificación del Negocio”
- Macroproceso de apoyo: “Ciclo de vida de un recurso”

De estos macroprocesos, el que se utilizará será el de “Gestión, producción y provisión del bien o servicio”, el cual se encuentra continuación desplegado.

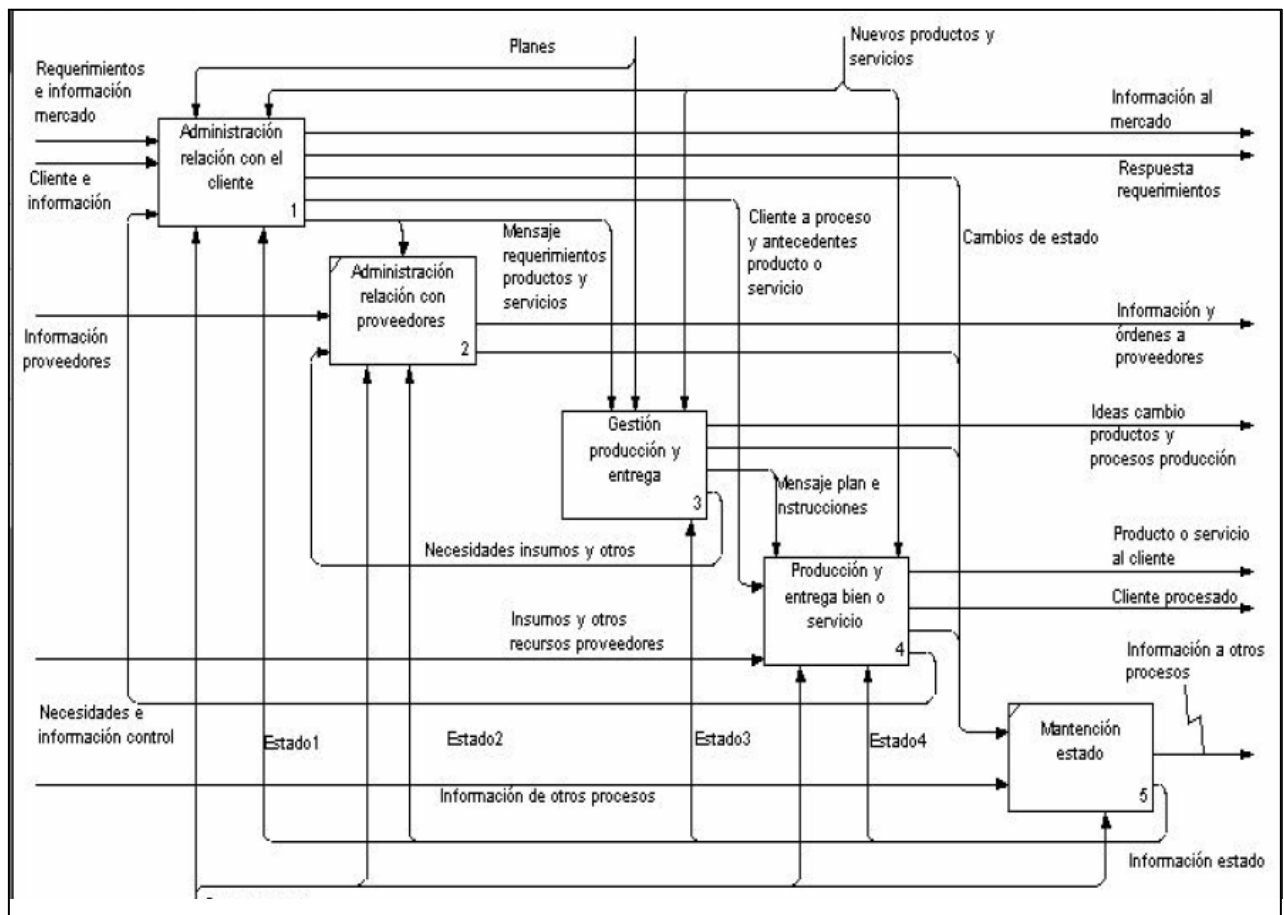


Figura 3: Macroproceso “Gestión, producción y provisión del bien o servicio”



En el presente diagrama está expresado según el modelo de flujo IDEF0. A continuación se muestra su forma gráfica de representación.

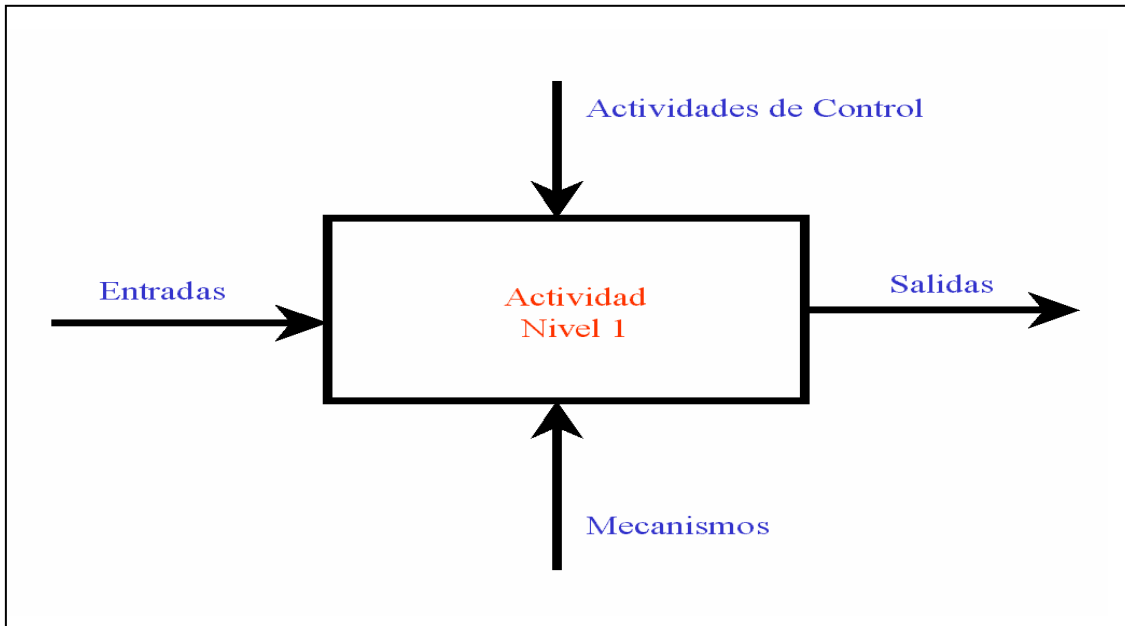


Figura 4: Módulo de modelamiento por flujo

Las **Entradas** representan los insumos materiales o de información que una **Actividad** necesita para poder producir sus **Salidas**, que son productos físicos o de información resultado del manejo interno de la **Actividad**. El **Control** son las instrucciones, normas, políticas o restricciones que una **Actividad** debe respetar al realizar su trabajo. Los **Mecanismos** son todos los elementos relevantes que requiere la actividad, no insumidos en su trabajo, para poder generar las **Salidas**.

El método IDEF0 consiste en ir entregando gradualmente el detalle de un proceso, empezando con un nivel cero, la cual es una sola gran actividad con sus correspondientes flujos. En un segundo nivel, esta actividad se descompone en un número pequeño –menos de 10– de subactividades que detallan los componentes que participan en el proceso. Si es necesario, cada uno de estos componentes puede, a su vez, descomponerse para entregar más detalle y así, sucesivamente, hasta llegar al nivel apropiado. Esta manera de modelamiento, se denomina descomposición jerárquica.

## 2.2 METODOLOGÍA

---

La metodología a usar para cumplir con los objetivos será la otorgada por Oscar Barros, en su libro “Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones”. Según esto, las etapas a cumplir en el proyecto son las que se muestran en la figura 1:

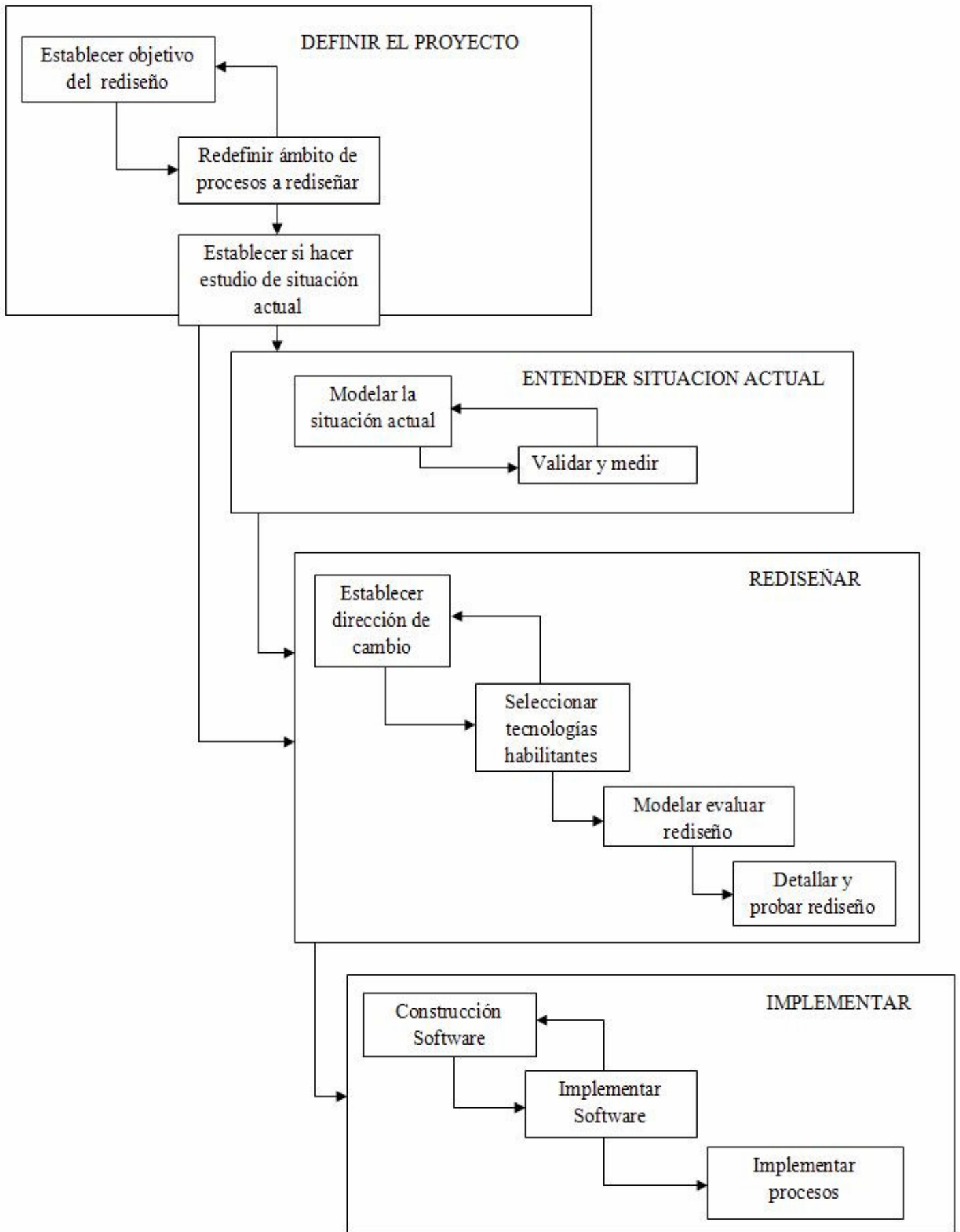


Figura 5: Metodología Rediseño de Procesos Mediante Patrones

El enfoque metodológico consta de cuatro etapas, las cuales se señalan a continuación:

a) Definir el proyecto:

La idea fundamental de este punto es establecer en detalle los procesos a rediseñar, para lo cual se necesita:

1. Establecer el objetivo de rediseño: Se establecen el objetivo general y específico del rediseño.
2. Definir ámbito de procesos a rediseñar: Se realiza una selección de los procesos que deben ser rediseñados, asegurando que constituyen una unidad lógica delimitando con esto el trabajo a realizar, para cumplir con el objetivo planteado.
3. Establecer si hacer estudio de la situación actual: Se establece hacer un estudio de la situación actual, si el proceso tiene actividades definidas, roles y sistemas como bases de datos, software y hardware de apoyo, que se puedan utilizar en el rediseño.

Para llevar a cabo los puntos 1 y 2 de esta etapa se realizarán reuniones con el gerente de Soporte Post Venta y con la encargada del área de Delivery de ese departamento. Con ellos se definirán los objetivos del rediseño y el ámbito de los procesos a rediseñar. El punto 3 además de ser abordado con los dueños del proceso, se investigará la existencia de procedimientos o en el mejor de los casos mapas de los procesos actuales, con estos será fácil decidir si se realiza el estudio de la situación actual.

b) Entender la situación actual:

Se realizará una representación formal de la situación actual de los procesos seleccionados en el punto anterior, para lo cual se realizarán las siguientes actividades:

1. Modelar la situación actual: Utilizando el Macroproceso de “Gestión, producción y provisión del bien o servicio”, que se muestra en la Figura 8, se abstraen las características más importantes y relevantes de los procesos elegidos, para efectos del rediseño. Además se utilizarán diagramas de roles, para los productos más importantes. Para obtener la información necesaria, se recurrirá a la lectura de las actuales normativas del banco que describen cada proceso con sus respectivas actividades y responsables. Posterior a la diagramación de los procesos, se validarán mediante entrevistas a los operadores y a la encargada del área de Delivery de Post Venta y al encargado del departamento de Originación.
2. Medir la situación actual: La etapa de medición se realizará de manera profunda, en la mayoría de los casos mediante bases de datos que serán proporcionadas por el banco, estas deberán ser ordenadas y normalizadas, con el fin de encontrar la información necesaria para identificar cuantitativamente el grado de importancia de cada problema.

Las acciones que se ejecutarán para llevar a cabo la medición de la situación actual, se muestran a continuación divididas en diferentes categorías:

Administración relación con el cliente: se medirá la actual calidad de servicio vía encuesta, la cual será usada en el futuro para medir la misma. Mediante las bases de datos de los clientes del banco, se analizará la actual distribución geográfica de éstos, para relacionarlo con la cobertura actual de las empresas externas de Delivery, pues se necesita conocer de qué lugares de Chile se podría generar la futura demanda.

Administración relación con los proveedores: Se analizará la coordinación entre los proveedores de productos bancarios, las empresas Jordan y Nexus<sup>4</sup> y el banco. Estudiando los sistemas de información que utilizan. Además se realizarán entrevistas con las empresas externas que proveen el servicio de entrega de productos.

Gestión producción y entrega: se analizarán las mejores prácticas nacionales e internacionales para evaluar su factibilidad, se propondrá el funcionamiento de una Unidad de Delivery integrada para todo el banco. Se analizarán las actuales bases de datos sobre la gestión del área y de las empresas externas, con el objetivo de encontrar los principales motivos por los cuales se produce una devolución de un producto. Además se medirán indicadores como el porcentaje de efectividad de la entrega.

Producción y entrega de los productos: El proceso de entrega se medirá de manera cuantitativa, se analizarán los proveedores en base a ciertos atributos relevantes, como por ejemplo el tiempo en que se demoran en entregar los productos, se revisará mediante mapas de las regiones de Chile la actual cobertura existente, se revisarán los contratos y la manera de licitar, el gasto incurrido actualmente en el Delivery, se analizarán nuevos proveedores que entreguen mejores precios y mejor cobertura.

Control de los estados del proceso: se revisará la herramienta que está por ser implementada para llevar el control de los procesos desde la producción de un producto hasta la entrega, se verá cómo unir esta aplicación con los otros sistemas utilizados, de manera de aumentar la coordinación de los actores del proceso. Además se analizarán las actuales planillas de Excel con las cuales se controla el proceso.

Entrevistas: finalmente se realizarán entrevistas con la gerencia, para definir y acotar bien el problema según los resultados obtenidos de la modelación y la medición, también se promoverán reuniones con las personas involucradas en el proceso de distribución de productos bancarios, para entender, validar y analizar la medición de la situación actual. Entrevistas también con la persona encargada de realizar las encuestas para el banco para que contribuya con acotaciones sobre la encuesta propuesta. Además de esto, se validará con los profesores guía y co-guía el trabajo avanzado, mediante presentaciones, entregas de avances y reuniones, además de leer memorias que traten sobre este tema.

#### c) Rediseñar:

Se establecerán los cambios que deberían efectuarse para mejorar el desempeño actual de los procesos. Se subdivide en:

---

<sup>4</sup> Jordan: Fabricante de Talonarios. Nexus: Fabricante de Tarjetas.

- 1 Establecer la dirección de cambio: Genera los cambios globales que conviene realizar, tanto en la relación externa con clientes o proveedores, como internas, y que, casi siempre, implican un replanteamiento de la estructura organizacional. Para establecer la dirección de cambio se estudiarán en base a la importancia dentro del proceso, los 8 ejes de dirección de cambio:
  - Mantenimiento consolidada de estado:
  - Anticipación:
  - Integración de procesos conexos:
  - Prácticas de trabajo:
  - Coordinación:
  - Asignación de responsabilidades:
  - Apoyo computacional:
  - Relaciones entre variables:
- 2 Seleccionar tecnologías habilitantes: Búsqueda y evaluación de las tecnologías que hacen factible el cambio definido. Para encontrar la tecnología adecuada, se investigará en Internet y además se hablará con personas dentro del banco que estén participando actualmente en proyectos similares al propuesto.
- 3 Modelar y evaluar el rediseño: Se realizará una representación de los nuevos procesos que implementarán el cambio establecido mediante la diagramación IDEF0. Se debe tomar en cuenta la nueva estructura organizacional derivada del cambio, se debe además evaluar económica y operacionalmente el rediseño.
- 4 Detallar y probar el rediseño: Implica diseñar y especificar en detalle los elementos de los nuevos procesos, a un nivel tal que permita su implementación. Para los componentes computacionales, se necesitará la especificación del hardware y software que se empleará y el diseño y especificación del software que deberá construirse para el proyecto, Hardware, Software Estándar, Software Ad-Hoc. Las pantallas del Software propuesto se realizará mediante Power Point y Visual Basic.

d) Implementar:

1. Construcción del software: Construir el software de acuerdo a lo especificado por el rediseño
  2. Implementar el software: Significa poner en marcha definitiva la solución computacional diseñada.
  3. Implementar los procesos: Confección de manuales de procedimiento, entrenamiento de los participantes en el proceso, una marcha blanca para eliminar problemas de último minuto y una verificación de que el conjunto opera de acuerdo a lo señalado y produce los resultados esperados.<sup>5</sup>
- El alcance de este proyecto sólo abarca hasta el tópico del rediseño, es decir, deja fuera la implementación.

---

<sup>5</sup> Rediseño de modelos de negocios mediante patrones, Oscar Barros, 2002

## CAPÍTULO III. ANTECEDENTES GENERALES

---

En este capítulo se presentan los antecedentes generales del área de trabajo; en ellos se encuentran la descripción general de los siguientes ítems: Banco BCI, Áreas de Delivery del Banco BCI y Empresas Externas de Delivery.

### 3.1 ANTECEDENTES GENERALES BANCO BCI

---

Banco de Crédito e Inversiones (“BCI”) fue fundado en Santiago en 1937 por Juan Yarur y un grupo de empresarios con el objeto de servir a pequeñas y medianas empresas, así como a personas. Desde entonces, la familia Yarur ha mantenido el control del Banco. En 1998, BCI creó TBanc, una banca operada íntegramente en forma remota. En Enero de 2004, BCI adquirió Banco Conosur, para fortalecer el negocio de banca masiva. En Julio de 2005 fue relanzado como Banco Nova.

BCI participa en el medio local con una red de 273 oficinas que ofrecen servicios bancarios, desde Arica a la Antártica Chilena, y dispone de diversos canales remotos de comunicación, plataformas telefónicas y sitio Web corporativo ([www.bci.cl](http://www.bci.cl)). También ofrece numerosos servicios complementarios del giro bancario mediante nueve sociedades filiales. Además, posee actividades comerciales en seis países, a través de una sucursal en la ciudad de Miami, cuatro oficinas de representación en Ciudad de México, Lima, Sao Paulo y Hong Kong, y una oficina de negocios en Madrid, instalada en dependencias del Banco Popular Español.

Red de Oficinas	BCI	Banco Nova	Total
Sucursales	164	70	234
Plataformas Comerciales	18		18
Oficinas Banca Preferencial	2		2
Cajas Auxiliares	15	3	18
Sucursal Automática	1		1
Total	200	73	273

Tabla 1: Distribución de Oficinas BCI<sup>6</sup>

En la actualidad, BCI atiende a alrededor de 1.200.000 clientes, responde a los intereses de 2.300 accionistas y cuenta con un equipo integrado por 9.541 colaboradores. La solidez financiera que distingue a la Corporación se debe a los esfuerzos por conseguir una administración eficiente de los activos, una buena posición de liquidez, altos resultados y

---

<sup>6</sup> Fuente: Memoria Anual del Banco BCI, 2007

una política permanente de capitalización parcial de las utilidades anuales para financiar el aumento sostenido de las operaciones del banco y de sus sociedades filiales.<sup>7</sup>

Con respecto a la estructura de propiedad, la familia Yarur controla aproximadamente el 63% del capital del Banco a través de un acuerdo de accionistas. El restante 37% está distribuido entre accionistas minoritarios, incluidos fondos de pensión y otros inversionistas institucionales.

El principal accionista es Empresas Juan Yarur S.A.C. que posee aprox. 55% de las acciones del Banco. Esta empresa es controlada por Luis Enrique Yarur, actual Presidente del Directorio del Banco BCI.

En el año 2001, BCI implementó un programa de compras de acciones para sus colaboradores, los que adquirieron aprox. un 1,8% del capital accionario del Banco.<sup>8</sup>

La esencia de la marca BCI está centrada en la intención corporativa de diferenciarse de otros bancos, lo que se manifiesta a través de un posicionamiento basado en un alto grado de empatía con las personas, lo que le permite – como entidad financiera – facilitar la vida a sus clientes a través de productos y servicios innovadores, tecnología a su servicio, atención personalizada por intermedio de múltiples canales y, como factor distintivo, mantener una actitud diferente de servicio y vínculo con las personas para satisfacer de manera eficiente y efectiva tanto las necesidades como los requerimientos de los clientes.

Para lograr lo antes mencionado, BCI inició desde hace un año el proyecto BCI 2010, el cual tiene por principio, conjugar las metas de BCI la búsqueda de un servicio de excelencia a los clientes, pilar fundamental de la Corporación.

Un ambicioso proyecto que intenta modificar la forma de operar, transformando los procesos centrales en áreas claves del negocio, con el fin de alcanzar los estándares más altos de la industria en materia de satisfacción de clientes. El inicio de este proyecto ha sido muy auspicioso, ya que más de ocho procesos claves para la organización fueron rediseñados, generando disminuciones de costos, ganancias en productividad y riesgo operacional más acotado.

En este marco se inició el departamento de Soporte Post Venta, donde una de sus metas, y que atañe directamente este proyecto, es el generar una Unidad de Delivery que entregue soporte en cuanto a la distribución de todos los productos bancarios que necesiten ser entregados físicamente a los clientes.

A continuación se muestra donde se inserta el departamento de Soporte Post Venta.

---

<sup>7</sup>Fuente: Memoria Anual del Banco BCI, 2007

<sup>8</sup> Fuente: Memoria Anual del Banco BCI, 2007

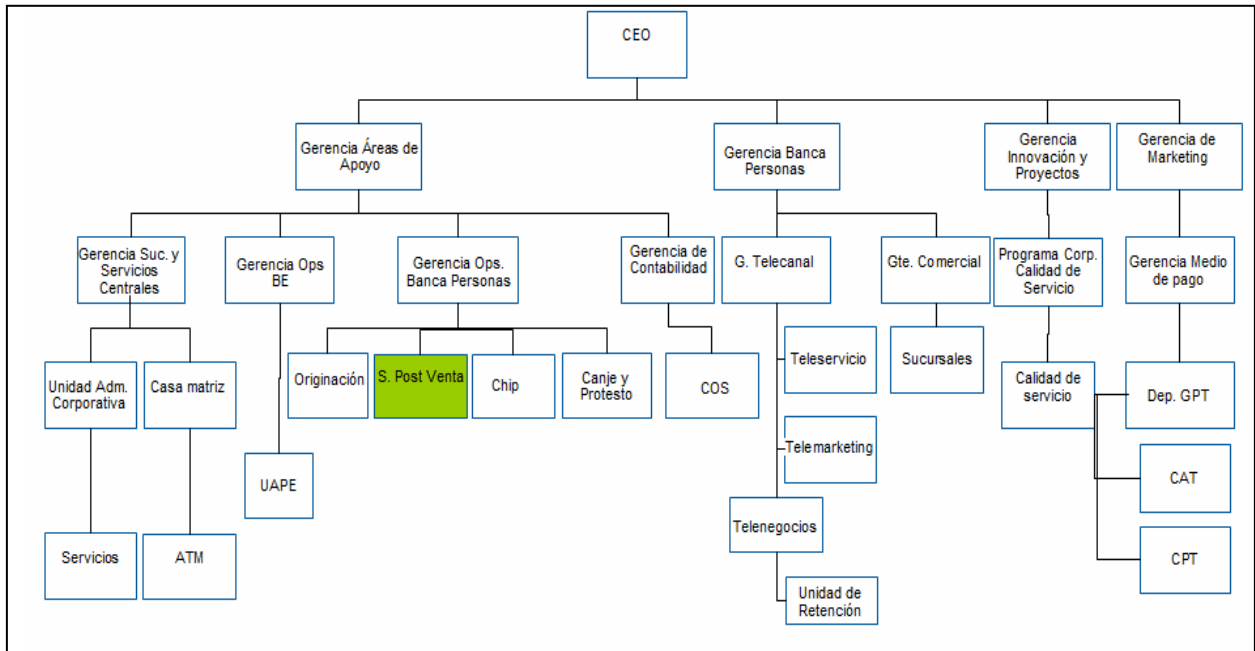


Figura 6: Organigrama General<sup>9</sup>

Como se observa en la figura, la Unidad de Soporte Post Venta, trabaja bajo la gerencia de Operaciones de la Banca Personas y trabaja en paralelo con Origenación, Chip y Canje y Protesto. Para el tema de memoria será importante la relación que existe con Origenación. En este departamento se gestiona la apertura de las cuentas para los nuevos clientes y actualmente la distribución de los planes de bienvenida también se gestionan en este lugar.

Otra área con la cual se relaciona la Unidad de Soporte Post Venta es con la Gerencia de Personas, pues los pedidos, solicitudes o reclamos que genera un cliente, inicialmente llega a por los canales iniciales como lo son las sucursales, teleservicio, telecanal, etc. Posterior a este primer contacto, la solicitud pasa a la Unidad de Soporte Post Venta.

### 3.2 VALOR MONETARIO POR PRODUCTO ANALIZADO

A continuación se analizará cuanto dinero aporta cada producto al banco, para así lograr conocer a qué productos se les debe entregar una mayor prioridad.


Todos los datos que se mostrarán a continuación fueron obtenidos de estadísticas de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

Previo a analizar los productos, es importante analizar la diferencia entre los tipos de clientes del banco. Para así tener un tipo de servicio segmentado, es decir dar un servicio de excelencia a los clientes de alto valor del banco, y un buen servicio a los demás clientes.

<sup>9</sup> Fuente: Presentación ante directorio del banco BCI, 2008



**Número y monto cuentas corrientes por tipo de persona e institución en Moneda Chilena agosto de 2008**



	Personas Naturales		Personas Jurídicas		Total	
	Número	Monto (MM\$)	Número	Monto (MM\$)	Número	Monto (MM\$)
Banco Bice	27.863	37.000	11.305	107.342	39.168	144.342
Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, Chile	72.478	88.703	10.676	420.919	83.154	509.621
Banco de Chile	518.513	746.426	74.525	1.174.873	593.038	1.921.299
Banco de Crédito e Inversiones	307.408	354.639	48.930	890.388	356.338	1.245.027
Banco de la Nación Argentina	77	61	54	157	131	218
Banco del Desarrollo	33.711	41.931	10.337	71.957	44.048	113.888
Banco del Estado de Chile	217.070	215.874	29.081	1.375.940	246.151	1.591.814
Banco Do Brasil S.A.	57	266	67	656	124	921
Banco Falabella	29.444	9.901	111	3.160	29.555	13.062
Banco Internacional	610	1.537	1.415	7.941	2.025	9.478
Banco Itaú Chile	69.694	75.183	13.683	90.113	83.377	165.296
Banco Monex	28	14	238	2.062	266	2.076
Banco Ripley	9	0	11	348	20	348
Banco Santander-Chile	540.671	577.779	89.408	1.048.975	630.079	1.626.754
Banco Security	37.188	33.084	10.414	95.535	47.602	128.619
Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ Ltd.	8	14	113	9.276	121	9.291
Corpbanca	67.641	81.286	8.926	177.488	76.567	258.773
Deutsche Bank (Chile)	0	0	21	922	21	922
HSBC Bank (Chile)	13	45	194	3.091	207	3.136
JP Morgan Chase Bank. N.A.	0	0	4	4.707	4	4.707
Rabobank Chile	151	267	1.038	3.922	1.189	4.189
Scotiabank Sud Americano	61.933	76.757	7.378	89.584	69.311	166.341
The Royal Bank of Scotland (Chile)	5	12	246	10.309	251	10.322
<b>SISTEMA BANCARIO</b>	<b>1.984.572</b>	<b>2.340.779</b>	<b>318.175</b>	<b>5.589.664</b>	<b>2.302.747</b>	<b>7.930.443</b>

Tabla 2. Monto cuentas corrientes por tipo de persona

Se observa que un 13% de los clientes, las personas jurídicas, en decir las empresas y empresarios, aportan un 72% de los montos transados por concepto de cuentas corrientes. Esto indica que será importante tener una segmentación en el servicio entregado, pues como se dijo, para estos clientes el servicio debe ser de excelencia. Esta diferenciación existe en la gestión de reclamos en Post Venta, pues se asigna una categoría llamada cliente Top (rentas mayores a 1.500.000) y No Top (rentas menores a 1.500.000) para los distintos tipos de clientes.

Dentro de los productos gestionados se puede considerar al producto “Planes” como el más importante en cuanto a ingresos reportados al banco, pues todo Plan implica un nuevo cliente que ingresa al banco, por lo tanto cualquier demora o falla en la entrega de un producto puede costar el arrepentimiento del mismo. Actualmente la promesa de entrega de los Planes es de 24 horas en Santiago y 48 horas en regiones.

Se estima que el no cumplimiento de la entrega en el plazo adecuado significa un 15% de deserción del producto nuevo, lo cual en promedio significan 436.743 mensuales para las cuantas corrientes. Este dato fue obtenido a partir de la Tabla 2:

Monto cuenta corriente = Monto total en 8 meses / (Número de cuentas corrientes \* 8 meses)

Dentro de los productos Tarjetas de Crédito, Tarjetas de Débito y Talonarios de Cheque, se encontraron los siguientes datos:

Tarjetas de Crédito Banco BCI	N° operaciones (Ene-Mar08)	Monto de operaciones (\$) (Ene-Mar08)	Monto/Operación (\$)
Avances en efectivo	131.462	8.935.806.245	67.973
Compras	1.668.105	59.293.384.064	35.545
Pago de cuentas y otros servicios	224.980	11.651.599.810	51.789
<b>Total</b>	<b>2.024.547</b>	<b>79.880.790.119</b>	<b>39.456</b>

Tabla 3. Número y Monto de las transacciones realizadas con tarjeta de crédito, banco BCI.

En la figura se muestran las categorías en las cuales se ha transado dinero con una tarjeta de crédito, para el trimestre Enero-Marzo 2008. Por concepto de tarjetas de crédito se han transado 79.880 millones de pesos. Con un monto promedio cercano a los 40.000. La cantidad de tarjetas vigentes para el banco es de 805.705.

En el caso de las tarjetas de débito, la cantidad de productos vigentes es de 1.419.279 tarjetas.

Número y monto de las operaciones tarjetas de débito y ATM Banco BCI		
Giros en cajeros automáticos	N° operaciones del trimestre (1)	8.519.621
	Monto de operaciones del trimestre \$ (2)	585.122.014.319
Transacciones de débito	N° operaciones del trimestre (3)	4.864.705
	Monto de operaciones del trimestre \$ (4)	86.538.928.913
N° operaciones totales del trimestre (1)+(3)		13.384.326
Monto de operaciones totales del trimestre \$ (2)+(4)		671.660.943.232

Tabla 4. Número y Monto de las transacciones realizadas con tarjeta de débito y ATM.

Se observa que el monto transado con tarjetas de débito y ATM es más alto que el de las tarjetas de crédito, pues es de 671.660 millones de pesos, sin embargo es importante destacar que en el caso de las tarjetas de crédito los montos gastados implican intereses y en el caso de las tarjetas de débito no necesariamente, sólo tendrán intereses si los montos gastados toman parte de la línea de crédito. Por lo tanto ambos productos son altamente importantes. El monto promedio de la transacción es de \$50.182

Para el producto Talonarios de Cheque no se obtuvieron los montos transados, sin embargo se obtuvo la siguiente información:

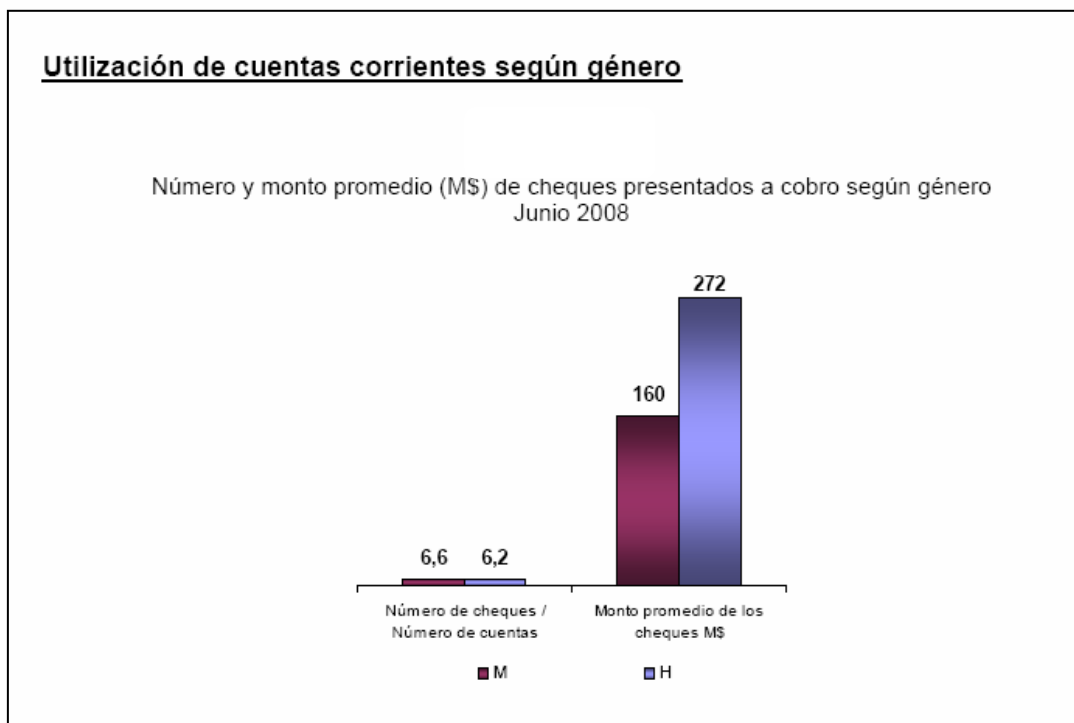


Figura 7. Número y monto promedio de cheques presentados a cobro según género.

Con esta información se observa que si existiese un retraso en la entrega de un Talonario, si el cliente quisiera gastar un cheque, este sería en promedio 160 mil pesos en el caso de las mujeres y 272 mil pesos en el caso de los hombres.

Si bien no se obtuvo el monto transado por el BCI por concepto de talonarios, se obtuvo el monto de cheques transado en la banca en general, observando que existe una disminución del uso de los cheques, reemplazado por las facilidades que existen para el uso de las tarjetas de débito y por el aumento de las transacciones realizadas por Internet.

Número de cheques presentados	
2007	259.016.858
2006	266.585.620
2005	276.588.670
2004	284.285.524
2003	291.931.932
2002	285.108.116
2001	293.173.140
2000	305.122.447
1999	307.977.699
1998	324.248.702

Tabla 5. Número de cheques presentado en la banca.

Por este motivo se considera que la importancia de los Talonario en general para la banca ira disminuyendo con el tiempo.


El producto Multipasse considera un producto emergente, que últimamente ha ido cobrando importancia pues actualmente toda transacción se debe realizar mediante estos tipos de dispositivos. A continuación se muestra la evolución del uso de las operaciones bancarias por Internet, donde el concepto “Transferencias” actualmente debe ser realizado por medio de un dispositivo que entregue una clave segura, en el caso del BCI, un Multipass.

PERÍODO	CLIENTES	VISITAS	VISITAS o	TRANSACCIONES			TOTAL
	CONECTADOS		IMPRESIONES	Saldos	Transferencias	Información	
	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(5+6+7)
DIC-2001	460.038	5.602.056	64.414.750	10.006.309	1.173.426	2.017.447	13.197.182
JUN-2002	591.356	5.482.679	88.442.375	10.924.443	1.624.842	1.634.571	14.183.856
DIC-2002	687.504	7.355.756	148.202.476	16.021.068	2.239.129	2.347.482	20.607.679
JUN-2003	600.888	8.743.143	165.976.718	17.348.171	2.367.442	10.581.232	30.296.845
DIC-2003	707.905	6.951.115	216.280.469	19.060.380	3.310.033	11.274.947	33.645.360
JUN-2004	776.691	12.324.977	246.640.451	21.729.655	3.555.393	11.175.915	36.460.963
DIC-2004	870.760	13.927.401	268.230.395	25.569.249	4.203.873	12.451.158	42.224.280
JUN-2005	923.327	16.191.733	200.561.958 (*)	29.167.428	4.197.668	17.266.466	50.631.562
DIC-2005	1.097.630	20.711.598	240.765.565	36.114.820	5.300.840	24.966.581	66.382.241
JUN-2006	1.225.059	21.661.315	277.373.458	41.579.584	6.840.784	25.406.861	73.039.528
DIC-2006	1.294.659	28.173.928	321.135.251	42.859.336	7.856.382	16.871.144 (*)	67.586.862
JUN-2007 (**)	1.464.311	34.724.559	325.040.658 (*)	47.790.897	8.066.890	21.106.900	76.964.687
DIC-2007 (**)	1.617.907	38.110.601	387.080.086	57.836.896	9.771.002	25.966.828	93.574.726
JUN-2008	1.810.535	41.764.144	460.593.378	58.085.388	10.279.129	36.840.326	105.204.843

FUENTE: SBIF. Estadísticas sujetas a rectificación.

Tabla 6. Evolución de operaciones bancarias a través de Internet

A continuación se muestra como ha ido evolucionando el número de clientes con clave de Internet para los distintos bancos, en particular para el banco BCI.

 <small>Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile</small>		<b>EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE CLIENTES CON CLAVE DE ACCESO</b>				
BANCO	DIC-05	JUN-06	DIC-06	JUN-07	DIC-07	JUN-08
Estado	98.229	120.173	145.190	196.104	235.898	359.105
Scotiabank	30.021	31.164	31.770	33.794	37.683	42.254
<b>Crédito</b>	<b>213.615</b>	<b>227.001</b>	<b>242.641</b>	<b>268.172</b>	<b>280.324</b>	<b>286.341</b>
Corpbanca	24.656	28.014	32.173	37.821	41.456	49.027
Bice	20.686	18.911	23.236	23.109	26.489	27.835
Citibank	46.430	53.166	55.274	54.186	54.186	-
Santander	310.208	366.496	361.893	414.340	455.131	493.799
ITAU CHILE	36.146	45.098	52.081	56.620	61.840	67.318
ABN Amro	4.805	3.573	3.644	3.714	3.169	3.153
Security	12.936	14.274	17.163	21.504	25.165	28.597
Banco Falabella	2.002	2.825	4.681	5.818	9.327	12.876
Banco Ripley	-	-	-	407	1.221	1.832
Rabobank Chile	747	904	1.129	1.202	(*) 1.204	798
Monex	477	501	527	-	868	658
Penta	3.560	727	952	1.305	1.303	1.261
Banco Paris	2.716	2.717	2.809	2.857	4.161	5.157
BBVA	49.560	50.199	51.761	56.016	60.974	64.863
Desarrollo	26.144	27.350	27.971	26.254	27.838	29.248
<b>SISTEMA</b>	<b>1.097.630</b>	<b>1.225.059</b>	<b>1.294.659</b>	<b>1.464.311</b>	<b>1.617.907</b>	<b>1.810.535</b>

**FUENTE: SBIF. Estadísticas sujetas a rectificación.**

Tabla 7. Evolución del número de clientes con acceso a Internet por banco.

### 3.3 UNIDAD SOPORTE POST VENTA DEL BANCO BCI

La Unidad Soporte Post Venta tiene por misión resolver los distintos reclamos o solicitudes que puedan tener los clientes del Banco. Para gestionar dichos reclamos o solicitudes, el área se divide en 8 equipos, que se agrupan por tipo de evento a gestionar. Esta estructura permite que cada equipo se especialice en ciertos tipos de eventos, generando sólo una persona responsable por evento.

Los equipos se dividen en:

- Equipo 1: Cierre cuentas  
 Solicitud de documentos físicos  
 Solicitud de documentos electrónicos  
 Solicitud de Información

Equipo 2: Cargos no reconocidos  
Devolución de Comisiones

Equipo 3: Falla en producto o canales  
Mala calidad de las instalaciones  
Mala calidad de servicio  
Problemas con promociones y campañas

Equipo 4: Activación – Control renovación entrega productos.  
Consulta productos solicitados.  
No entrega de productos/ Correspondencia.  
Reposición de productos.

Equipo 5: Cualquier producto o reclamo. (Funciona como apoyo cuando un equipo se ve sobrepasado).

Equipo 6: Equipo de control de procesos Push (control reposición y renovación de Productos, actualización de datos de clientes, control de Delivery)

Equipo 7: Equipo resolución de causas raíces.

Equipo 8: Equipo Control de procesos Push, lo cual incluye intentar mejoras en el proceso de renovación y reposición de productos, además de preocuparse de la actualización de datos de cliente.

Vale destacar que el Equipo 4 funciona totalmente relacionado con el Equipo 6.

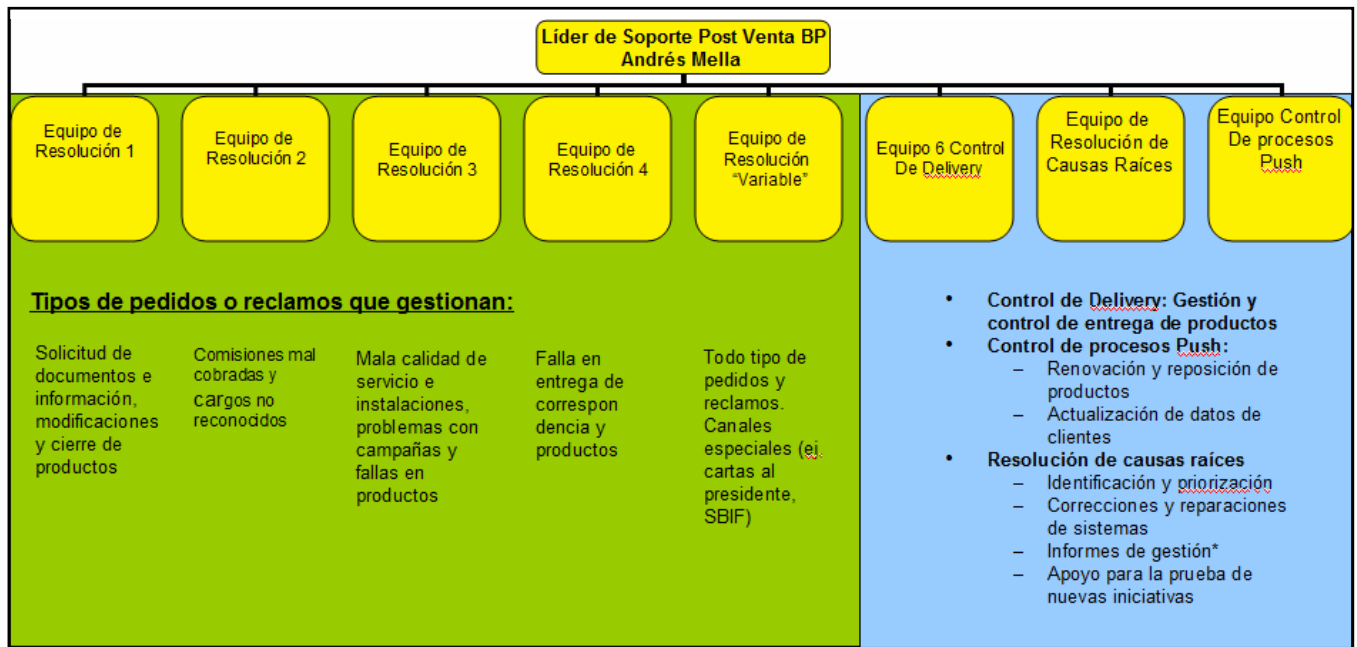


Figura 8: Organigrama Unidad Soporte Post Venta<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Fuente: Presentación ante directorio del banco BCI, 2008

El inicio de esta Unidad, que lleva sólo un año en funcionamiento, ha sido auspicioso, el trabajo en equipo caracteriza el área además de contar con un sistema importante de métricas que ayudan a controlar la gestión diaria del área.

Además del sistema de métricas, se cuenta con mediciones de la calidad de servicio a través de encuestas semanales. Lo cual permite estar constantemente monitoreando el desempeño del área a través de la satisfacción del servicio que tienen los clientes.

Las mediciones mediante métricas y encuestas existe sólo para los 5 primeros equipos, los cuales se dividen por tipos de solicitudes o reclamos de los clientes, estos equipos trabajan día a día con gran cantidad de “eventos” que pueden entrar desde distintos canales: Telemarketing, Página Web y Sucursales. Luego se cuenta con tres equipos de apoyo, entre ellos el que atañe al tema de memoria será el equipo 6, el cual actualmente no cuenta con métricas de control de gestión ni medición de calidad de servicio.

En total en el área trabajan cerca de 40 personas, donde el equipo más numeroso es el equipo 1 con 13 personas. En el Equipo 6 trabajan 8 personas.

#### 3.4 SERVICIO DE DELIVERY

---

El servicio de entrega personalizada de productos a clientes se denomina internacionalmente "*Delivery*" y, en el Banco, el Delivery es un canal de atención a distancia que representa una extensión y un sustituto de los canales tradicionales como la entrega en sucursales.

La Unidad de Delivery de Post Venta tiene por función principal administrar de manera eficiente entregas de productos y documentos a clientes del banco. Para ello se encarga realizar físicamente los despachos mediante la contratación de Empresas Externas.

Este servicio está enfocado a todo tipo de clientes pertenecientes al Banco, sin discriminar entre edad, sexo o condición social.

La Unidad de Distribución a domicilio del área de soporte Post Venta, nació el año 2007 y está encargada de administrar y gestionar la totalidad de los productos entregados y/o retirados a domicilio, que tengan que ver con servicios de Post Venta y de emisión de nuevas tarjetas, ya sea en Santiago o en regiones de nuestro país. Es importante destacar que queda fuera del actual área de Delivery, la entrega de los productos llamados Planes, productos que se gestionan en el departamento de Origenación, donde evalúan y aperturan cuentas de nuevos clientes, donde además se encargan de entregar dichos planes a los clientes. El Delivery relacionado a regalos hechos a los clientes con motivo de campañas, tampoco se gestiona en el Delivery de Post Venta.

Actualmente el proceso de entrega de productos no se encuentra integrado en una sola gran Unidad de Delivery. Sin embargo se pretende crear dicha Unidad, con la intención de aprovechar las economías de escala que podrían producirse, el mayor control de los procesos, eliminación de desperdicios, como espacio para acumulación de los productos, etc.

La existencia de esta Unidad permitirá entregar un servicio de calidad a los clientes, con una atención personalizada. Al estar integrados, se podrá trabajar con una mayor cantidad de empresas externas de Delivery, con lo cual, se tendrá una mayor flexibilidad y una mayor cobertura para todos los productos, actualmente sólo se cuenta con una sola empresa que distribuye en regiones, por lo que el servicio se ve limitado a la cobertura de esta empresa, al tener la Unidad se podrían contratar un mayor número de empresas y así tener una mayor cobertura. Además si una empresa no pudiese entregar cierto producto se podría entregar a otra que si pueda, con esto se podrían entregar los productos con mayor rapidez, es decir, se haría competir a las empresas. Al tener todo el proceso controlado desde una sola Unidad permitirá también controlar de mejor manera la activación de productos, lo cual repercutirá en la calidad de servicio. Por último permitirá a la organización liberar el trabajo a ejecutivos, personal de mesón y cajeros, entre otros.

Los principales servicios de Delivery ofrecidos por el área de Delivery del área de Post Venta son:

- Entrega de talonario de cheques,
- Entrega de tarjetas de crédito y débito,
- Entrega y obtención de firma en documentación: cartas, firma de documentos, comprobante de domicilio, documentos de cobranzas.
- Entrega de Multipass

Otros servicios que realiza son: activación de productos, bloqueo y destrucción de los productos no entregados, responder consultas de ejecutivos del banco sobre los pedidos, actualización de las bases de datos de los productos a entregar (agendamiento, asignación de la empresa distribuidora, etc) esto último es realizado a través de planillas Excel. Además se encarga de asignar las cargas de productos a las 2 empresas existentes Promobank y ChilePost, no existe un criterio establecido a priori para asignar, sino que según la percepción de eficiencia se van controlando las cargas. Actualmente sólo existen indicadores para una empresa ChilePost, y el indicador que se toma, es la efectividad en la entrega. Con la empresa Promobank no se tiene un indicador de efectividad, se tiene sólo de activación de los productos, pero el problema de este indicador es que la no activación puede depender del Delivery o del banco.

Esta Unidad será esencial para llevar a cabo el proyecto del Banco en torno a la migración de las transacciones desde los canales tradicionales del Banco (red de sucursales) hacia servicios de entrega centralizados. La creciente utilización por parte del Banco de los canales a distancia para la venta y la posventa de productos, así como las gestiones que realiza Telemarketing, requieren tener un canal de entrega ágil y eficiente, que permita atender en forma remota a los clientes, generando una mejor calidad de servicio, disminución del flujo público en oficinas, y baja en los productos no entregados en los mesones de atención.



A continuación se muestra la distribución del personal en el Equipo 6, de “Control del Delivery”.

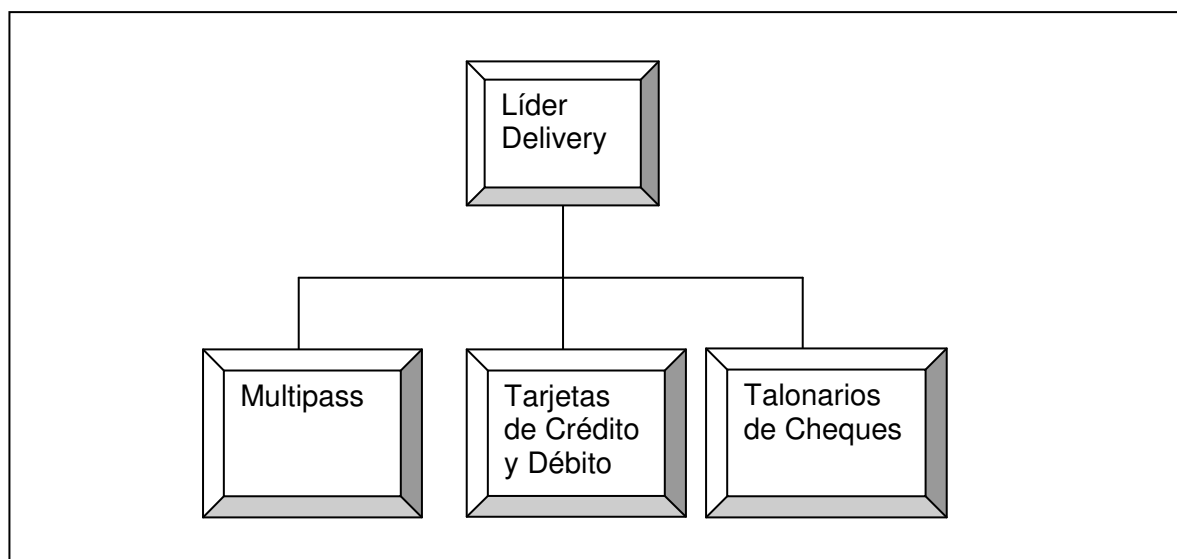


Figura 9: Organigrama Equipo 6, Control Delivery<sup>11</sup>

Este organigrama actualmente no existe, fue realizado según de lo observado en la gestión del Delivery en el área, sin embargo, en la práctica existe un traslape de funciones, es decir, en la gestión de las tarjetas de crédito por ejemplo, pueden participar hasta 2 personas, realizando distintas etapas del proceso. En la unidad trabajan 8 personas donde una persona es la líder, 4 personas se encargan de gestionar los distintos productos y 3 personas de del control directo de las empresas externas y del agendamiento con los clientes.

### 3.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS GESTIONADOS EN DELIVERY.

---

Actualmente en Post Venta y Originación, los productos y/o servicios que pueden ser entregados en el domicilio o lugar de trabajo del cliente son los siguientes:

- Planes de bienvenida (Originación)
- Tarjeta de Crédito (Post Venta y Originación)
- Tarjeta de Débito (Post Venta)
- Talonario de Cheques (Post Venta)
- Multipass(Post Venta)
- Escrituras Hipotecarias (Post Venta)
- Claves de Productos o Internet (Post Venta)

---

<sup>11</sup> Fuente: Elaboración propia

- Retiro de Documentos y Obtención de Firmas en Documentos de Carpetas (Originación y Post Venta)
- Verificaciones de Domicilio (Originación y Post Venta)

### 3.6 TARIFICACIÓN DEL DELIVERY

---

Dependiendo del origen del requerimiento y por tanto de la necesidad que éste cubre, se tiene:

Servicios exentos de cobro de comisión para el cliente:

Los siguientes despachos de productos del Banco están exentos de cobranza para cliente: Entrega de Tarjetas, Planes, Firma de Documentos, Comprobaciones de Domicilio.

Servicios con cobro de comisión para el cliente:

Los siguientes despachos de productos del Banco tienen asignado un cobro al cliente: Entrega de talonarios de cheques y Multipass. Donde el costo de la entrega de Talonarios asciende a \$1.488 y el de un Multipass lo mismo.

Los costos para el banco de transportar un producto difieren entre las empresas que prestan el servicio, a continuación se muestran sus valores:

**Promobank:**

**Carpeta de Bienvenida (Planes)- Obtención de Firmas y Retiros de documentos de Planes:**

Área 1 Región Metropolitana	UF 0,29
Área 2 Región Metropolitana	UF 0,46
Área 3 Región Metropolitana	UF 0,59
Área 4 Región Metropolitana	UF 0,69
Otras Regiones Zona Urbana	UF 0,46

**Tarjeta de Crédito, Débito:**

Área 1 Región Metropolitana	UF 0,15
Área 2 Región Metropolitana	UF 0,20
Área 3 Región Metropolitana	UF 0,22
Área 4 Región Metropolitana	UF 0,35
Otras Regiones Zona Urbana	UF 0,20

**Talonarios de Cheques:**

Área 1 Región Metropolitana	UF 0,18
Área 2 Región Metropolitana	UF 0,20
Área 3 Región Metropolitana	UF 0,22
Área 4 Región Metropolitana	UF 0,35
Otras Regiones	UF 0,20

**Multipass:**

Área 1 Región Metropolitana	UF 0,20
Área 2 Región Metropolitana	UF 0,22
Área 3 Región Metropolitana	UF 0,29
Área 4 Región Metropolitana	UF 0,38
Otras Regiones	UF 0,20

**Tarifa mensual por cada Recurso Humano:**

Supervisor	UF 35
Ejecutivo distribuidor	UF 15
Administrativo back office	UF 25
Ejecutiva de Telemarketing	UF 25

**ChilePost:**

El caso de ChilePost es un poco distinto pues la tarificación es por motorista, es decir se paga un monto fijo por motorista que asciende a \$590.000 más I.V.A. En el área de Post Venta se trabaja con 13 motoristas de ChilePost.

### 3.7 SISTEMA DE CONTRATOS EMPRESAS DE DELIVERY

---

Actualmente el banco BCI, realiza una vez al año una licitación para seleccionar empresas de Delivery externas. Esta licitación es llevada a cabo por la Gerencia de Compras, en conjunto con Origenación y Post Venta (una licitación para cada área). Los principales aspectos considerados para asignar los ganadores son: antigüedad con el banco, precio, cobertura y capacitación. Se considera un mal indicador la antigüedad, pues se le da puntajes a priori a una empresa que quizás no está llevando a cabo una gestión eficiente.

Al momento de realizar el proyecto, se firmó contrato con una de las empresas de Delivery más importante para el banco, Promobank, por lo que se aprovechó de revisar y aportar en la confección de este.

En términos generales se consideró que el contrato estaba bastante bien confeccionado, entregaba bastante detalle en cuanto a las responsabilidades y obligaciones del banco y de la empresa contratada.

Para un mejor entendimiento del contrato se realizó un análisis FODA al mismo, obteniendo lo siguiente:

#### Fortalezas:

- El banco posee un mayor poder de negociación frente a la empresa proveedora, lo cual se ve reflejado en el contrato.
- El banco puede poner término en cualquier momento al contrato de no cumplirse con la calidad de servicio que promete la empresa, esto es, si no se cumplen los plazos de entrega con el cliente, los plazos de entrega al banco de los productos rechazados y devueltos; y el trato de los distribuidores con los clientes: amabilidad, imagen personal, etc.
- El proveedor se ve obligado a tomar un seguro que resguarde la seguridad de los productos
- Existe un riguroso acuerdo de confidencialidad con respecto al uso de la información
- Se estipula claramente la calidad de servicio que deben entregar los distribuidores en cuanto a un trato amable y una imagen personal adecuada.
- El contrato estipula que el proveedor debe tener planes de contingencia ante cualquier inconveniente.

#### Debilidades:

- La tarificación no diferencia entre productos entregados exitosamente, productos rechazados y productos devueltos sin una firma del cliente que avale que rechazó el producto, es decir, se pagaba lo mismo por cualquiera de estas tres tipos de gestiones.
- No se exigía expresamente un repote diario de gestión.
- Se estipulan métricas adecuadas para el tiempo de entrega de productos, sin embargo hasta el momento no se puede controlar el cumplimiento de dichos plazos.
- El pago mensual depende de lo que el proveedor asegure que gestionó, no existe un control exhaustivo por parte del banco de lo que se gestionó. Esto pues no se tiene un control claro de las unidades devueltas, si se tiene un control de las entregadas, pero falta entender el resultado de la gestión. Actualmente este control es uno a uno, revisando los papeles de las rendiciones pasadas. Efectivamente se han encontrado pagos que nunca debieron ser efectuados. Se están tomando medidas preventivas para que no vuelva a ocurrir.
- No existen multas a la empresa externa, en caso que no cumpla con los plazos establecidos, sólo se da la facultad al banco de prescindir de sus servicios, pero no existe una medida intermedia. Lo que se hace en la práctica es asignarle menos volumen a la empresa que esté fallando en los plazos acordados.

#### Oportunidades:

- Ahorrar dinero tarificando distinto los productos que han entregado devueltos sin firma del cliente comprobando el rechazo, a estos productos se les debe pagar cero, ya que no se sabe si efectivamente se realizó la gestión. Esto es realizado por otros bancos, la información se obtuvo del Benchmark. En el Banco de Chile existen tres tipos de tarifas: productos entregados exitosamente, productos rechazados, pero con una firma del cliente y productos devueltos sin firma (a los cuales no se les paga nada).

- Incluir un programa de capacitación al cual los distribuidores se vean obligados a ir, se debe incluir esto en el contrato, hasta el momento el contrato estipula que la responsabilidad de la capacitación es del proveedor, sin embargo debiese ser de ambas partes.
- La facturación debería ser realizada a través de un pareo de bases entre lo que el proveedor dice que gestionó y lo que el banco tiene en sus registros sobre lo que gestionaron.

Amenazas:

- Aunque se establece en el contrato que se debe realizar el agendamiento por parte de los proveedores, hasta ahora no se realiza siempre y no existe un método para corroborar la llamada al cliente agendando la cita. A través de encuestas de calidad de servicio esto se podría solucionar.
- Con el actual sistema de licitación, no se permite la entrada a nuevas empresas que puedan entregar un mejor servicio, ya que se asignan altos puntajes a la antigüedad de la empresa en el banco.

### 3.8 TARIFICACIÓN INTERNA DE LOS SERVICIOS DE DELIVERY

La tarificación interna que realiza la el banco a otras unidades y gerencias del Banco es en directa relación con las tarifas cobradas a los clientes en los casos que existe tarificación hacia el cliente.

Es así como en los servicios que tienen cobro a los clientes, como por ejemplo: Entrega de talonarios de urgencia a clientes, el proceso efectuado por el área de Delivery de Post Venta termina con el procesamiento del cobro directo en la cuenta corriente del cliente. Estos procesos de cobro se realizan, en general, con un movimiento contable por cada gestión de Delivery que efectúa el cargo a la cuenta del cliente.

Por otra parte, para los servicios de Delivery que no cuentan con tarificación hacia los clientes, son las unidades comerciales las que asumen los costos de estas gestiones, es decir, área de Marketing, Post Venta y Originación. El proceso de cobro se realiza a través de la facturación a la gerencia de compras, quien carga a los distintos centros de costos asociados. El proceso de facturación se basa en un informe mensual entregado por las empresas externas sobre las gestiones realizadas. El cobro de cada transacción va a depender del tipo de servicio, el sector al cual se entrega y la tarifa negociada con la Empresa de Delivery, existe el caso también de una empresa a la cual se le paga un monto fijo mensual por motorista.

### 3.9 PRINCIPALES FUNCIONES DE LAS EMPRESAS DE DELIVERY DEL BANCO BC I.

Las principales funciones que desarrollan las empresas despachadoras para el Banco BCI son:

### Retiros de productos y documentación:

La empresa externa retirará desde la Unidad Soporte Post Venta o bien del departamento de Originación, en los plazos y condiciones estipuladas, los productos y documentación correspondientes a cada tipo de entrega y firmará un acta de recepción conforme, responsabilizándose a partir de ese instante de los productos recepcionados. Previamente, se envía un mail desde el banco a la empresa externa indicando datos personales de los clientes a los cuales deben visitar.

La empresa externa velará por el adecuado manejo de la documentación legal y ante cualquier pérdida o destrucción de ésta, deberá dar aviso al área correspondiente del banco. La empresa de Delivery se compromete a custodiar y trasladar los plásticos, productos y documentación correspondiente, de forma tal de minimizar el riesgo de pérdidas, además por contrato, cada empresa externa tendrá un seguro por las posibles pérdidas o fraudes que ocurran en la parte del proceso donde las empresas externas son responsables de los productos.

### Telemarketing a clientes.

Utilizando la base de datos de los clientes proporcionada por el banco BCI, la empresa externa procede a realizar un Telemarketing con el fin de verificar la dirección y la hora exacta en la cual se debe entregar los productos, esto es por contrato. Sin embargo en la actualidad, la responsabilidad del agendamiento de los clientes, está repartida con el banco, por esto no queda claro para ambas partes quien es el que se debe hacer cargo de esta parte del proceso. Al momento de agendar una cita, el cliente puede entregar la dirección de su hogar, de su trabajo o aquella que estime conveniente.

### Visitas.

La empresa de Delivery deberá visitar al cliente en el horario establecido, luego de efectuar el telemarketing. En el caso de no ubicar al cliente, la empresa externa debe visitarlo como mínimo dos veces dentro de las primeras 24 horas en la región Metropolitana y dentro de las primeras 48 horas en el caso de las regiones. Posterior a este plazo el producto debe ser devuelto al banco. En la práctica esto muchas veces no ocurre ya que no hay un seguimiento claro de los productos, pues no existe una herramienta tecnológica que lo permita, todo se maneja a través de planillas Excel. Puede suceder que la empresa externa tenga en su poder una tarjeta durante un mes por ejemplo, esto sólo se hará visible si el cliente reclama su tarjeta. Actualmente no existen sanciones para este tipo de situaciones, se realizan reuniones donde se expresan las molestias, pero no existe sanción.

Además, si el cliente manifiesta su decisión de no recepcionar los productos, la empresa externa deberá tomar nota de la causa del desistimiento y deberá despachar dentro del día dichos productos al banco.

### Proceso de entrega de productos.

La empresa externa, en el proceso de entrega de productos, deberá obligatoriamente identificar al usuario titular con Cédula de Identidad o Pasaporte. Para todos los tipos de entrega, deberá verificar que el número de Rut en el Comprobante de Entrega, corresponda con el número de Rut de la Cédula de Identidad o Pasaporte. Solamente el usuario titular deberá firmar el Comprobante de Entrega del producto.

Si durante el proceso de entrega el cliente titular recibe la parcialidad de los productos, es decir, acepta unos y rechaza otros de la misma cuenta, la empresa externa deberá obtener la causal de rechazo, anotándola en el reverso del Comprobante de Entrega correspondiente y devolverá el producto desistido a la Unidad de Delivery.

### Rendiciones.

La empresa externa entregará diariamente al departamento de Post Venta y al de Originación del banco BCI, los documentos aceptados y firmados por los clientes; esto se realiza el mismo día de la entrega de los productos para poder activar durante las primeras 24 horas desde que el cliente solicitó un producto.

Adicionalmente entregara un reporte diario mediante el cual informará de todas las entregas efectuadas, identificándolas por número de producto y nombre del titular de la cuenta. En esa misma rendición hará entrega de todos los documentos firmados por los titulares. Este informe actualmente sólo se entrega por parte de algunas empresas y sólo el que abarca la región Metropolitana. Esto no sucede pues no se ha ejercido la presión necesaria hacia las empresas externas y además porque implican mucho tiempo para las empresas al no contar con una herramienta que las genere automáticamente.

Los productos rechazados por el titular y/o aquellos que no se puedan entregar por causa ajena a la empresa externa serán devueltos, sin destruir, al área que corresponda, junto a los comprobantes de entrega. Estos deberán venir sellados, esto si es que el cliente no ha pedido abrirlo en el momento de entrega, lo cual debe venir firmado por el cliente. En la actualidad esto no ocurre siempre, ya que llegan productos no sellados sin contar con la firma del cliente respaldando que fue una decisión de este. Actualmente no existe una sanción explícita para este tipo de situaciones.

En la Figura 6 se muestra el diagrama de flujo general de los procesos realizados por la Unidad de Delivery.

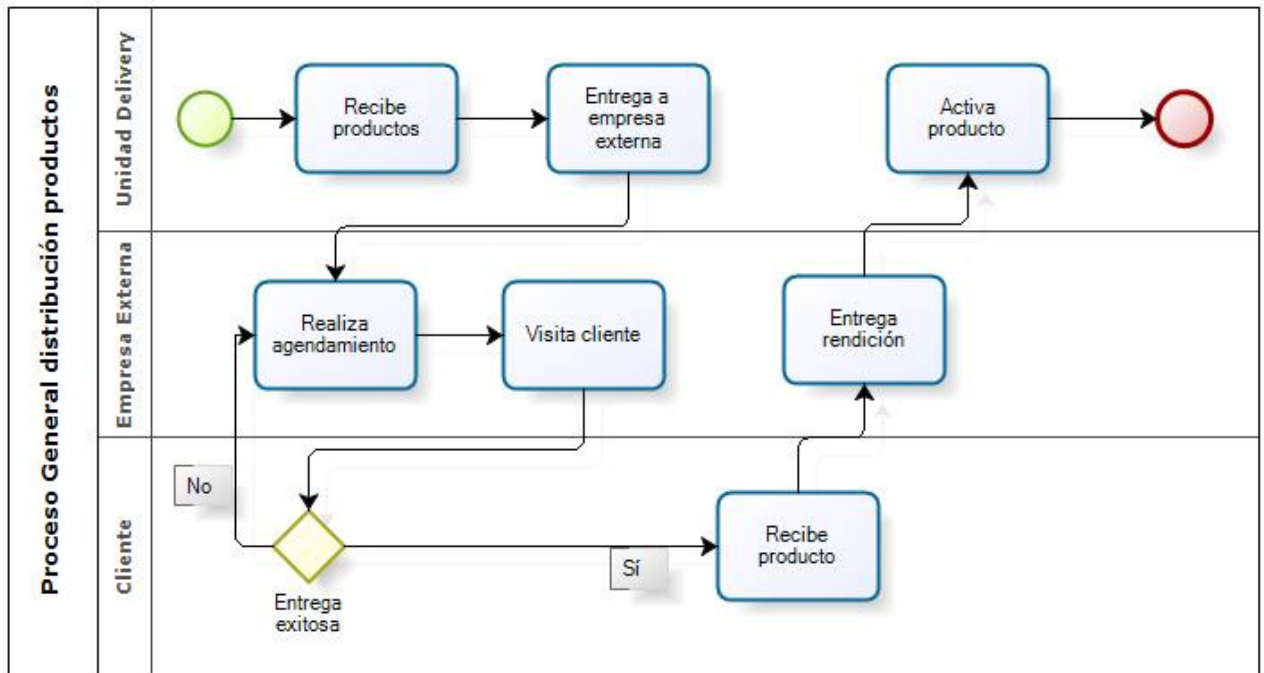


Figura 10: Proceso General Distribución de Productos



## CAPÍTULO IV. DEFINICIÓN DEL PROYECTO

---

### 4.1 OBJETIVO DEL REDISEÑO

---

#### 4.1.1 OBJETIVO GENERAL

---

Realizar una propuesta de rediseño de la distribución de productos que permita alcanzar los objetivos de calidad de servicio definidos para el proceso, mejorando la eficiencia en los recursos.

#### 4.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

---

- Generar un diagnóstico del actual funcionamiento del proceso de entrega de productos bancarios.
- Establecer métricas de calidad de servicio a cumplir.
- Rediseñar los procesos aplicando la metodología LEAN y rediseño mediante patrones a la entrega de productos, modificando pasos y actividades que presenten problemas, buscando una mejor coordinación entre los departamentos que participan del proceso.
- Proponer un modelo para controlar la gestión del proceso.

## 4.2 DEFINICIÓN DEL ÁMBITO DE PROCESOS A REDISEÑAR

---

El objetivo de este punto es identificar los procesos críticos que tienen una mayor contribución a los objetivos definidos anteriormente. Para ello se necesita tener una caracterización general de los procesos típicos que influyen en el proceso macro.

De lo observado y validado con la gerencia, los procesos críticos que se considerarán son los siguientes:

#### 4.2.1 AGENDAMIENTO

---

Consiste en el proceso de acordar con el cliente una fecha, lugar y hora donde entregar el producto, actualmente este proceso se realiza en 2 y hasta 3 partes del proceso de gestión y entrega. En primer lugar se realiza en la punta, cuando el cliente realiza el pedido, y

posteriormente se realiza o bien por la Unidad de Delivery correspondiente o la empresa externa.

Para el caso de la renovación automática de las tarjetas de crédito, la mayoría de las veces no se realiza agendamiento, sino que se entrega la carga de tarjetas en frío a las empresas, quienes algunas veces agendarán por su cuenta y otras sólo las llevarán a los hogares esperando tener suerte de encontrar al cliente.

---

#### 4.2.2 ATENCIÓN Y PREPARACIÓN DE PEDIDOS

---

Comprende la recepción de pedidos de clientes, la validación de la información contenida y la preparación de los paquetes mediante las actividades de Picking y Paking de los productos.

---

#### 4.2.3 ASIGNACIÓN DE PRODUCTOS A EMPRESAS EXTERNAS

---

Una vez que los productos llegan a la Unidad de Delivery que corresponda, se deben asignar los productos a las distintas empresas contratadas, esto dependerá de el lugar hacia donde se deba entregar y el tipo de producto.

---

#### 4.2.4 ENTREGA DE PRODUCTOS DESDE EL BANCO BCI A EMPRESAS EXTERNAS

---

Corresponde al proceso físico de entrega de los productos desde el banco hacia las empresas externas, este proceso se realiza desde múltiples direcciones del banco en el caso de la Región Metropolitana, y en el caso de regiones, participa en el proceso la valija interna del banco, quién lleva los productos desde Santiago hacia las sucursales regionales.

---

#### 4.2.5 TRANSPORTE Y ENTREGA

---

Comprende el proceso de transportar los productos desde las unidades de Delivery o bien las sucursales regionales, hacia los lugares de trabajo o domicilio de los clientes, para finalmente realizar la entrega del mismo. En el caso de la Región Metropolitana, también puede incluir el traslado desde las unidades de Delivery hacia las sucursales de Santiago.

---

#### 4.2.6 RENDICIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

---

Diariamente la empresa externa entrega una rendición por producto, en papel, la cual contiene la firma del cliente en diversos documentos como contratos, en caso de haber sido una entrega exitosa, o bien el producto de vuelta en caso de haber tenido un rechazo. Si la

empresa externa no pudo encontrar al cliente, tendrá en su poder el producto por 48 horas para reagendar y volver a intentar la entrega, posterior a este plazo se debe entregar nuevamente el producto al banco.

Los informes de gestión consisten en la entrega de un resumen de la gestión realizada, el ideal es que este informe sea diario, pero en algunos casos sólo es semanal. Aquí se entregan la cantidad de productos entregados, rechazados y devueltos.

El servicio de distribución cuenta con distintos plazos de entrega dependiendo de cada producto:

- Tarjetas de Crédito: hasta 3 días hábiles
- Tarjetas de Débito: hasta 3 días hábiles
- Talonarios de Cheques: hasta 2 días hábiles
- Firmas y/o Retiros de Documentos: Hasta 3 días hábiles
- Multipass: hasta 3 días hábiles
- Pines y Claves Internet: hasta 3 días hábiles
- Verificaciones de Domicilio: hasta 3 días hábiles
- Escrituras Hipotecarias: hasta 3 días hábiles
- Planes: 24 horas (región metropolitana), 48-72 horas (regiones)

---

#### 4.2.7 ACTIVACIÓN

---

Consiste en el proceso de activación de los productos, esto se realiza solamente si la firma del cliente al recibir el producto es válida. Esto se realiza a través de un sistema computacional, si el producto es entregado en la Región Metropolitana, se activará en las unidades de Delivery correspondientes, si se entrega en regiones, se activará en las sucursales.

---

#### 4.3 ESTABLECER SI HACER ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

---

Se estableció hacer un estudio detallado de la situación actual, ya que el proceso tiene actividades definidas que son bastante técnicas, ya que están bajo normativas de alto control de riesgo, para evitar posibles fraudes, además se cuenta con múltiples software de apoyo los cuales se deben comprender para poder integrarlos.

## CAPÍTULO V. SITUACIÓN ACTUAL

### 5.1 MODELO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En este capítulo se modelará de manera formal el proceso de distribución, incluyendo el modelo de aspectos relevantes que suceden previo a la distribución pero que afectan en el correcto funcionamiento de este y que serán las entradas de dicho proceso.

Las técnicas utilizadas para esto, serán la diagramación IDEF0 para ver el proceso de manera general, y los llamados diagramas de procesos de negocios, en particular diagramas de roles, para modelar los procesos de cada producto en particular.

#### 5.1.1 MODELO GENERAL

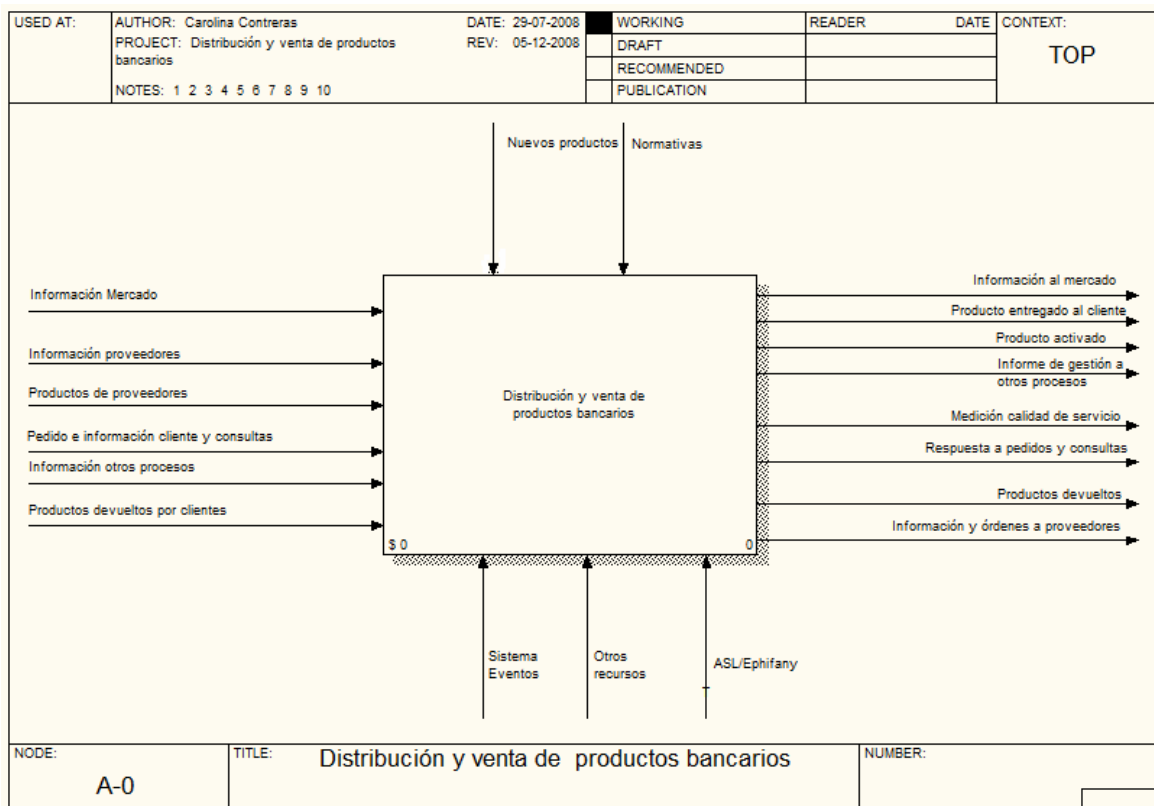


Figura 11: IDEF0 para proceso distribución y venta de stock.

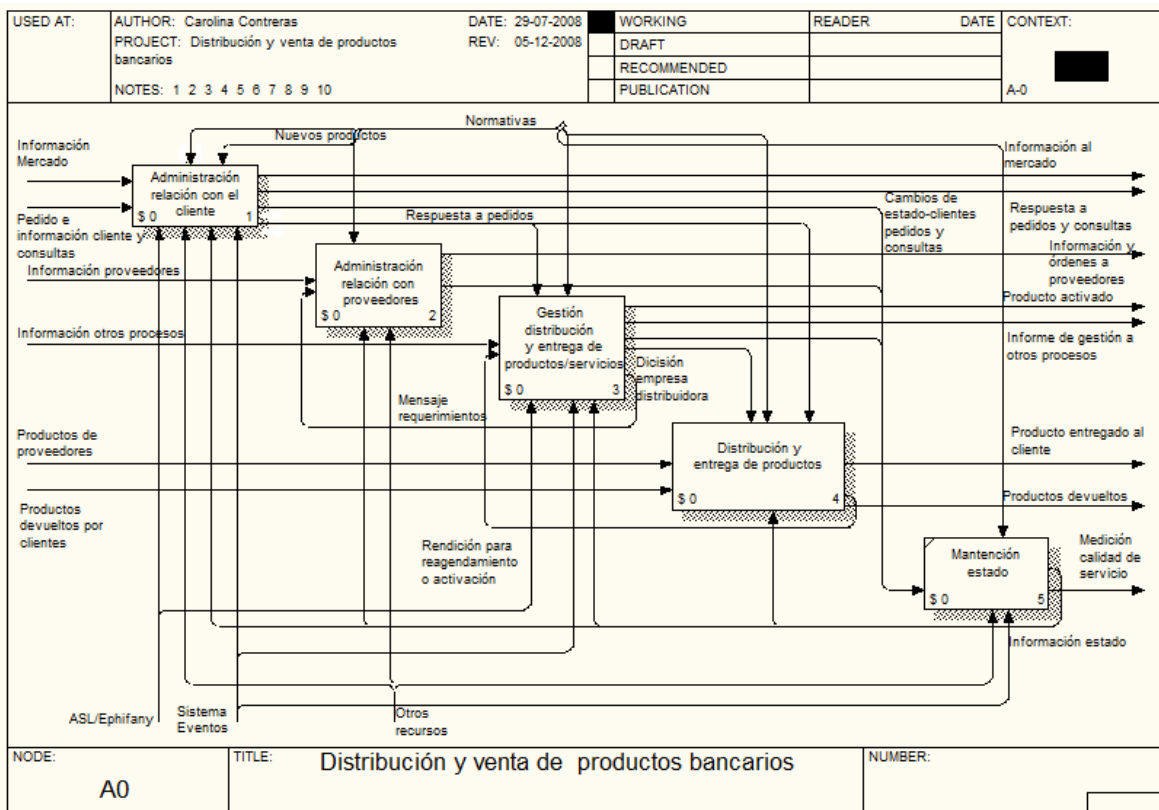


Figura 12: IDEF0 para proceso distribución y venta de stock, proceso completo.

El detalle completo de cada parte del proceso se encuentra en el Anexo A1, estos procesos fueron validados con las distintas personas que participan en el proceso.

Las principales observaciones que se pueden realizar al proceso son:

- Se poseen múltiples sistemas computacionales para distintas partes del proceso, 5 sistemas de TI, los cuales no están integrados. Como por ejemplo la aplicación para la activación es distinta para los distintos productos, también las aplicaciones para pedir a fabricar un producto son distintas para cada tipo. Finalmente, no se cuenta con ninguna herramienta de Delivery, pues la que estaba en implementación no se está usando actualmente pues no facilita el proceso. No existe ninguna manera de tener control sobre el reagendamiento, es decir, si un cliente quiere cambiar su cita, no existe una herramienta donde se pueda actualizar. Esta información se manda vía mail.
- Existen acciones que se repiten en los procesos, como lo son agendamiento, control de los procesos, revisión de solicitud de pedidos.
- No existe diferenciación en el trato con el cliente, es decir, se trata de igual manera a un cliente que entregue altos ingresos de uno que entregue bajos ingresos al banco. Si bien en la Unidad de Post Venta, en la gestión de reclamos existe esta diferenciación, en la entrega de productos no existe.
- Falta coordinación entre áreas en los procesos, las herramientas tecnológicas no ayudan a lograrlo. Al no existir una herramienta tecnológica que controle el proceso, cualquier actor que necesite consultar el estado del proceso, debe llamar por

teléfono, debe ir a preguntar personalmente o bien mandar un mail, lo cual genera improductividad.

---

### 5.1.2 MODELOS POR PRODUCTO

---

Los modelos a representar serán de los productos más importantes, es decir:

- Reposición de tarjetas
- Renovación de tarjetas
- Originación de tarjetas en 24 horas
- Originación de tarjetas de crédito para regiones.
- Tarjetas de débito
- Multipass
- Talonarios de cheques
- Planes de bienvenida

Los modelos de los procesos se encuentran en el Anexo A2.

## 5.2 MEDICIÓN

A continuación se analizarán las causas de devolución tanto para entregas en Santiago como para entregas en regiones, para el caso de Santiago se analizará la empresa externa Chilepost y Promobank, y para el caso de regiones, se analizará sólo Promobank ya que es la única empresa funcionando en regiones.

Número de entregas promedio mensuales (20 días hábiles):

<b>Santiago</b>			
Productos	ChilePost	Promobank	Total
Renovación de Tarjetas	1183	124	1307
Talonarios de Cheques	297	68	365
Tarjetas de Crédito	276	3015	3291
Tarjetas de Débito	750	322	1072
Multipass	194	230	424
Planes	0	1068	1068
Emisión Tarjetas de Crédito	0	630	630
<b>Total Santiago</b>	<b>2700</b>	<b>5457</b>	<b>8157</b>

<b>Regiones</b>	
Producto	Promobank
Renovación de Tarjetas	199
Talonarios de Cheques	351
Tarjetas de Crédito	1261
Tarjetas de Débito	113
Multipass	584
Planes	534
Emisión Tarjetas de Crédito	358
<b>Total Regiones</b>	<b>3400</b>

Tabla 8: Promedio de distribución de productos mensuales<sup>12</sup>

Con esto el promedio mensual de productos entregados es de 11557 y diario de 578 productos, donde la región más relevante es la región Metropolitana. Se debe mencionar también que existen además cerca de 4000 cobros realizados por la empresa Promobank por conceptos que no necesariamente implican un producto, sino un servicio, como lo son firmas de documentos, verificación de domicilio, entre otros.

<sup>12</sup> Fuente: Elaboración propia a partir de bases de datos proporcionadas por banco BCI

A continuación se procederá a realizar una medición completa de los últimos 4 meses, para cada empresa repartidora, ChilePost y Promobank, para el área de Post Venta:

### **ChilePost:**

Con la empresa ChilePost se trabaja de una manera distinta que con Promobank, ya que no se paga un costo por producto, sino que se paga un costo fijo mensual por motorista, que asciende a \$590.000 más I.V.A. Por lo tanto dependerá de la gestión del banco, cuánto se aprovechen los recursos gestionados por esta empresa. Hace 5 meses se comenzó con fuerte plan de seguimiento de la gestión de los motoristas de esta empresa, la cual pretende ser reforzada con este proyecto, incluyendo nuevos indicadores, como por ejemplo, el concepto de efectividad o éxito, en la primera entrega, ya que hasta el momento sólo se medía el porcentaje de efectividad en general, es decir, independiente del número de veces que se visitó al cliente, se contabiliza si se entregó el producto.

	Efectividad de entrega	Efectividad primera visita	cantidad
Junio	83%	76%	1264
Julio	81%	70%	2703
Agosto	80%	72%	2828
Septiembre	82%	74%	2586

Tabla 9: Efectividad de entrega mensual ChilePost

Se observa que a mayor volumen menor efectividad. Se considera que este porcentaje si bien ha mejorado desde que la unidad de Post Venta tomó dentro de sus gestiones el Delivery, aún se puede mejorar ya que al realizar un Benchmarking con el Banco de Chile se observa que los porcentaje pueden ser mayores.

Procedimiento	Unidades Mensuales	Entregadas	No Entregadas
Renovaciones de Tarjetas de Crédito	2.444	99,85%	0,15%
Digipass	5.581	75%	25%
Packing	1.092	88%	12%
Talones de Cheques	1.329	93%	7%
Seguros Banchile	124	90%	10%
Acciones Banchile	233	92%	8%
Emisiones de Tarjetas	1.187	76%	24%
Unidades Promedios Mensuales	11.990	87,69%	12,31%

Tabla 10: Volumen promedio mensual distribuido a domicilio Banco de Chile, año 2006<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Fuente: Luis Ricardo León. Memoria: “Diseño de un modelo para la selección de empresas de Delivery en una entidad financiera” 2006



Todo esto tomando en cuenta que posiblemente estos porcentajes de efectividad hayan mejorado aún más estos 2 años. Lamentablemente no se cuenta con la efectividad de la primera entrega.

Se averiguó sobre posibles diferencias en las formas de operar con el Banco de Chile, de las cuales se pueden nombrar las siguientes diferencias:

1. Poseen una herramienta tecnológica adecuada que controla el proceso.
2. Poseen 6 empresas de Delivery en vez de 2 regulares, como es el caso del Banco BCI (en casos de emergencia a veces usan Motoboy)
3. Son más flexibles al entregar los productos, es decir, si no está el cliente la dejan en su domicilio esperando un llamado del cliente para activar el producto, si no llama, no se activa. En el banco TBanc tienen un sistema similar que permite entregar a un “contacto” estipulado previamente por el cliente para entregar el producto en caso que no se encuentre.

A continuación se mostrarán los porcentajes de efectividad por producto para los últimos 4 meses: Junio, Julio, Agosto y Septiembre, para así poder comparar de mejor manera con la tabla anterior.

Producto	Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Promedio	
	Cantidad	Entregadas	Cantidad	Entregadas	Cantidad	Entregadas	Cantidad	Entregadas	Cantidad	Entregadas
Multipass	130	66%	194	64%	208	51%	160	68%	173	62%
Renovación de Tarjetas de Crédito	484	81%	972	77%	1093	76%	873	78%	856	78%
Talonarios de Cheques	133	88%	297	77%	282	80%	348	78%	265	81%
Tarjetas de Crédito	159	89%	461	86%	377	89%	298	91%	324	89%
Tarjetas de Débito	355	89%	750	87%	727	89%	747	89%	645	89%

Tabla 11: Efectividad entrega mensual ChilePost por producto.

Las cantidades expresadas anteriormente son las distribuidas por ChilePost, en la región metropolitana. De aquí se puede identificar que el que tiene menor porcentaje de entrega es el Multipass, con un promedio de 62% de entrega, el cual es menor que la del Banco de Chile (Digipass 25%). En el caso de las renovaciones también el porcentaje de entrega es menor, al igual que los talonarios de cheques. No es posible comparar con el Banco de Chile, los conceptos de tarjetas de crédito y de débito, ya que no se cuenta con esta información.

En el Anexo B2 se encuentra un estudio de la efectividad de entrega diaria para el mes de Julio, por cada producto antes mencionado.

A continuación se analizará la efectividad en la primera visita realizada al domicilio o el lugar de trabajo.

<b>% Efectividad primera visita del distribuidor</b>					
	<b>Junio</b>	<b>Julio</b>	<b>Agosto</b>	<b>Septiembre</b>	<b>Promedio</b>
Multipass	52%	51%	41%	62%	51%
Renovación de Tarjetas	74%	69%	66%	69%	69%
Talones de Cheques	87%	74%	74%	68%	76%
Tarjetas de crédito	85%	78%	82%	85%	82%
Tarjetas de Débito	85%	78%	80%	82%	81%
Total general	76%	70%	72%	74%	73%

Tabla 12: Efectividad en la primera visita por producto, ChilePost

De esta tabla se puede observar que existe un alto porcentaje de visitas que se están realizando innecesariamente pues posterior a ella, se debe volver a realizar dicha visita. Lo importante es identificar los motivos de dichas devoluciones para poder encontrar soluciones y así poder aumentar el porcentaje de efectividad de la primera entrega.

A continuación se muestran las principales devoluciones de productos para una muestra de 1154 devoluciones registradas en el mes de julio, agosto y septiembre del año 2008.

Motivo devolución	Porcentaje
No se encontró cliente ni contacto	83%
Dirección no corresponde	10%
Cliente no retiró en sucursal	4%
No se alcanzó a visitar	4%

Tabla 13: Principales motivos de devolución de productos.

De aquí se pueden observar los principales motivos por los cuales se devuelven los productos luego de la primera visita. Donde el principal motivo es el no encontrar al cliente ni al contacto, al momento de realizar la visita.

Además se realizó un estudio más detallado de la gestión de cada motorista de esta empresa, obteniendo el siguiente resultado:

Porcentaje efectividad por motorista										
N° Motorista	Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Promedio Mensual	
	Cantidad	Entregadas	Cantidad	Entregadas	Cantidad	Entregadas	Cantidad	Entregadas	Cantidad	Entregadas
1	6	83%	5	100%	14	79%	10	50%	9	78%
2	6	67%	0	0%	6	83%	16	19%	9	56%
53	0	0%	0	0%	0	0%	7	86%	7	86%
54	0	0%	0	0%	159	73%	61	85%	110	79%
56	95	80%	214	79%	62	77%	0	0%	124	79%
57	86	74%	185	81%	176	81%	162	81%	152	80%
58	64	81%	167	77%	157	80%	185	75%	143	78%
59	16	75%	8	75%	0	0%	0	0%	12	75%
61	124	81%	236	80%	220	77%	196	76%	194	79%
64	85	88%	186	83%	154	86%	133	89%	140	87%
65	55	91%	135	76%	164	82%	131	79%	121	82%
66	0	0%	23	87%	26	73%	220	88%	67	62%
67	69	77%	0	0%	0	0%	0	0%	69	77%
71	67	90%	23	74%	0	0%	0	0%	45	82%
72	13	85%	44	82%	0	0%	0	0%	29	83%
73	13	77%	154	73%	176	71%	140	81%	121	76%
75	81	86%	253	86%	329	83%	283	82%	237	85%
76	0	0%	0	0%	8	75%	0	0%	8	75%
80	11	82%	0	0%	126	70%	161	80%	99	77%
81	0	0%	0	0%	0	0%	54	76%	54	76%
82	0	0%	0	0%	17	82%	0	0%	17	82%
83	0	0%	0	0%	0	0%	158	83%	158	83%
85	138	83%	260	78%	186	80%	0	0%	195	80%
87	0	0%	113	82%	107	82%	125	90%	115	85%
90	82	90%	164	90%	174	84%	75	92%	124	89%
93	0	0%	28	75%	8	75%	0	0%	18	75%
94	131	85%	311	79%	337	84%	281	86%	265	84%
98	122	84%	194	80%	222	81%	188	85%	182	82%
Promedio	45	56%	97	55%	101	59%	96	53%	101	79%

Tabla 14: Efectividad de entrega por motorista. ChilePost.

De aquí se observa que en promedio los distribuidores entregan 101 mensuales, lo que entrega un promedio de entrega de 5 productos, sin embargo se puede observar que existen distribuidores que entregan cantidades muy bajas, esto puede ser debido a que no trabajan todos los días para el banco. Para obtener un promedio más representativo, se calculó un promedio eliminando estos datos que distorsionan la muestra. Obteniendo un promedio mensual por motorista de 136 productos, con lo cual se obtiene un promedio diario de 6,8 productos.

## **Promobank:**

Promobank es el principal proveedor de servicios de distribución del banco a nivel nacional. Se ha trabajado por años con esta empresa y en el mercado es la más importante dentro de las empresas de distribución de productos bancarios, ocupando cerca del 40% del mercado bancario<sup>14</sup>.

Una vez al año el banco licita las empresas que distribuirán los productos, donde uno de los indicadores para ganar la licitación es la antigüedad, por lo que Promobank siempre sigue ganándola. El cobro de cada producto distribuido es por gestión, es decir por cada entrega exitosa o rechazada se pagará un monto a la empresa que dependerá de la lejanía de cada sector.

A continuación se muestra un informe general sobre la gestión de los distintos sectores del banco que distribuyen productos:

<b>Informe delivery año 2008</b>								
Periodo	Canal Delivery	Activada	Bloqueada	Por Activar	Total General	% Activadas	%Bloqueadas	% Por Activar
Enero	BCI 2010	2924	597	261	3782	77%	16%	7%
	Célula Mantenición	568	49	120	737	77%	7%	16%
	Promobank	921	96	174	1191	77%	8%	15%
	Promobank UAV	2443	79	289	2811	87%	3%	10%
	Sucursal	1252	191	218	1661	75%	11%	13%
Total Enero		8108	1012	1062	10182	80%	10%	10%
Febrero	BCI 2010	2204	216	403	2823	78%	8%	14%
	Célula Mantenición	835	132	194	1161	72%	11%	17%
	Promobank	1154	160	326	1640	70%	10%	20%
	Promobank UAV	1955	51	262	2268	86%	2%	12%
	Sucursal	1008	168	267	1443	70%	12%	19%
Total Febrero		7156	727	1452	9335	77%	8%	16%
Marzo	BCI 2010	1380	39	487	1906	72%	2%	26%
	Célula Mantenición	677	90	594	1361	50%	7%	44%
	Promobank	718	69	240	1027	70%	7%	23%
	Promobank UAV	2136	24	452	2612	82%	1%	17%
	Sucursal	585	64	176	825	71%	8%	21%
Total Marzo		5496	286	1949	7731	71%	4%	25%
Abril	BCI 2010	1729	16	1212	2957	58%	1%	41%
	Célula Mantenición	555	30	388	973	57%	3%	40%
	Promobank	391	16	312	719	54%	2%	43%
	Promobank UAV	1451	12	643	2106	69%	1%	31%
	Sucursal	411	31	404	846	49%	4%	48%
Total Abril		4537	105	2959	7601	60%	1%	39%

Tabla 15: Gestión general por área del banco. Promobank

Si bien esta tabla muestra un panorama general de todo el proceso, ya que incluye la activación, es demasiado general en el sentido que no se comprenden los motivos de los productos bloqueados y los pendientes, es decir los productos por activar, es posible que esta responsabilidad caiga en el banco o bien en la empresa externa.

A continuación se presentarán en detalle los motivos por los cuales los clientes rechazan los productos al momento de visitarlos:

<sup>14</sup> Fuente: Gerente General Promobank.

Marzo	
Motivo Rechazo	Cantidad
No desea producto	255
Cliente ya tiene producto	138
No ha solicitado producto	75
No la usa	57
Ya recibió producto	41
Cliente fuera del país / Con Licencia	17
Producto renunciado anteriormente (cerrado)	16
Cliente de vacaciones	12
Desea retirar con su ejecutivo	6
Trabaja fuera de la ciudad	5
Cliente solicita retirar en el mesón	3
Por cobro de mantención	3
Cliente fallecido.	2
Por mal servicio del Banco	2
Cliente no está en domicilio	1
Total	633

Tabla 16. Rechazos Marzo 2008

Abril	
Motivo Rechazo	Cantidad
No desea producto	377
No la usa	64
Cliente ya tiene producto	51
Producto renunciado anteriormente (cerrado)	14
Por cobro de mantención	7
Producto mal emitido	7
Renovó con ejecutivo anticipadamente	4
Producto mal embozado	3
Por demora en proceso de apertura	3
Rechazada por ejecutivo	1
Total	531

Tabla 17. Rechazos Abril 2008

Mayo	
Motivo Rechazo	Cantidad
No desea producto	222
Cliente Inubicable	47
No la usa	42
Cliente ya tiene producto	26
Devolución a solicitud del Banco.	20
Cliente solicita retirar en el mesón	14
Producto mal emitido	14
Sin Datos de ubicación.	8
Producto mal embozado	5
Por cobro de mantención	5
Dirección no corresponde.	5
Por mal servicio del Banco	3
Producto renunciado anteriormente (cerrado)	2
Cliente fuera del país / Con Licencia	2
Total general	415

Tabla 18. Rechazos Mayo 2008

Los principales motivos para rechazar el producto son:

- Cliente no desea el producto
- Cliente ya tiene el producto
- Cliente no ha solicitado el producto
- Cliente no usa el producto
- Cliente ya recibió el producto

Se cuenta con tablas dinámicas que permiten ver cuáles son los productos que cuentan con mayores problemas, estos son las tarjetas de crédito y multipass. Es posible que gran cantidad de tarjetas que son renovadas tengan problemas pues la renovación es automática 30 días antes de su vencimiento, luego se entregan y no se llama ni se contacta al cliente para verificar que el cliente desee el producto.

Otro factor muy relevante que hasta el momento no se mide y que se estipula en los contratos como una variable a cumplir por las empresas de Delivery, tiene que ver con el tiempo que se demora una empresa de Delivery en entregar el producto, hasta ahora no existe una herramienta que permita controlar esto. El siguiente gráfico realizado para el mes de Mayo, muestra la cantidad de productos entregados en una determinada cantidad de días, para la empresa Promobank. Lamentablemente esta información es generada *expost*, es decir, los productos que se demoran mucho tiempo en entregarse, no es posible identificarlos.

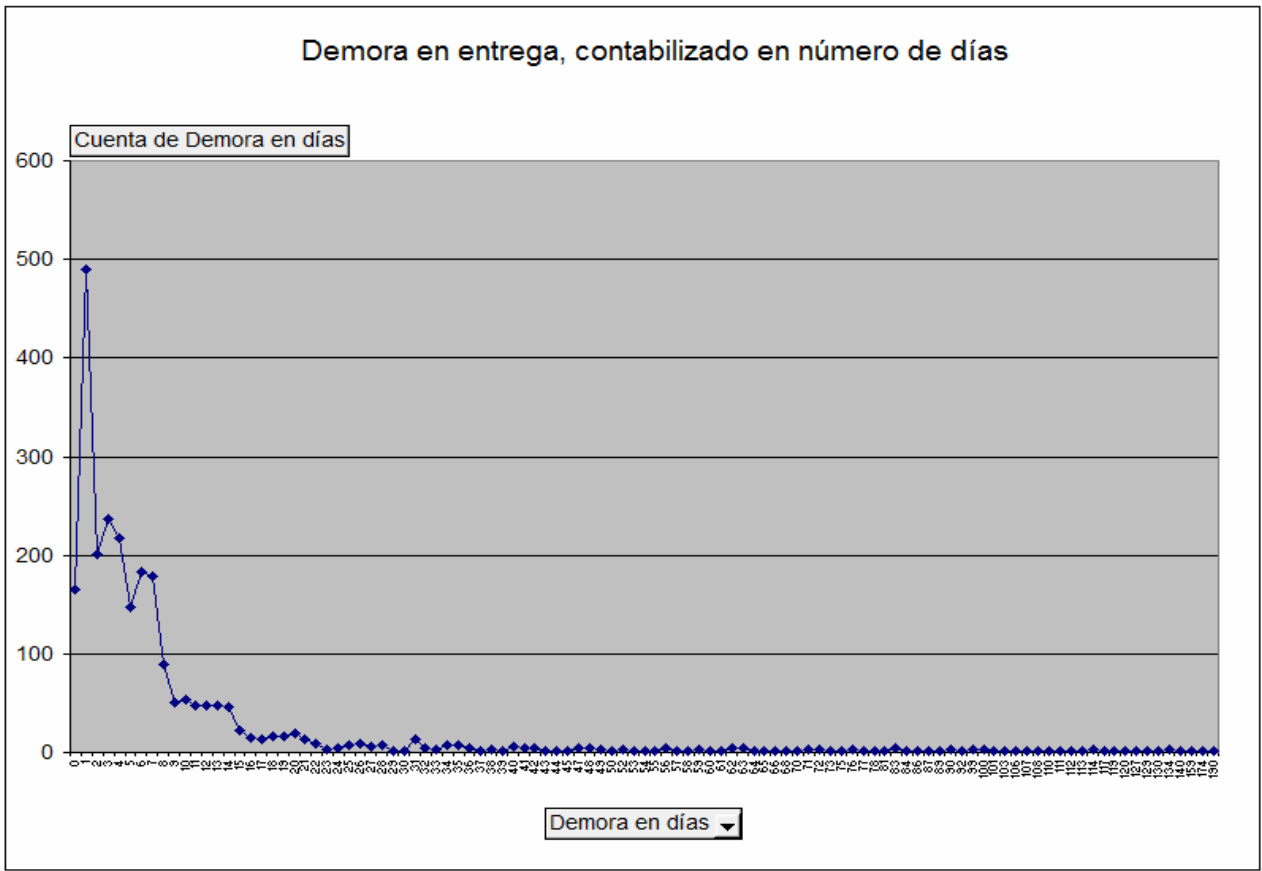


Figura 13. Demora en días de la entrega de productos. Empresa Promobank, Mayo 2008.

### 5.3 DISTRIBUCIÓN DE CLIENTES Y COBERTURA

---

Para realizar un estudio de la situación actual en cuanto a la cobertura de las distintas empresas que prestan el servicio de distribución al banco BCI, es necesario conocer y dimensionar donde están los clientes del banco a lo largo del país, para así comprender si el grado de gravedad que podría tener la falta de cobertura.

Se realizó un estudio de la distribución de todos los clientes del banco, según su dirección principal, con esto se podrá predecir de que lugares existe mayor probabilidad de que un cliente solicite un producto. Si bien esto no entrega información sobre la entrega de productos para cliente nuevos, para el departamento de Soporte Post Venta podrá ser muy útil.

A continuación se muestra la distribución por regiones de los clientes:

Región	Nº Clientes	Porcentaje
I	22994	1,99%
II	68385	5,92%
III	24766	2,14%
IV	31114	2,69%
V	101331	8,78%
VI	38521	3,34%
VII	41116	3,56%
VIII	81421	7,05%
IX	34656	3,00%
X	61026	5,29%
XI	9998	0,87%
XII	13145	1,14%
RM	603239	52,25%
XIV	13357	1,16%
XV	9520	0,82%
Total	1.154.589	

Tabla 19: Distribución regional de los clientes banco BCI<sup>15</sup>

Se observa que los clientes se encuentran concentrados mayoritariamente en la región metropolitana, con más de la mitad (52,25%) ubicados en esta región. Las regiones con mayor cantidad de clientes luego de la R.M son la V región de Valparaíso y la VIII región del Bio-Bio con 8,78% y 7,05% respectivamente.

A continuación se presentan dos gráficos donde se podrá visualizar la distribución en cantidad y porcentualmente:

---

<sup>15</sup> Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos con las direcciones principales de los clientes del BCI



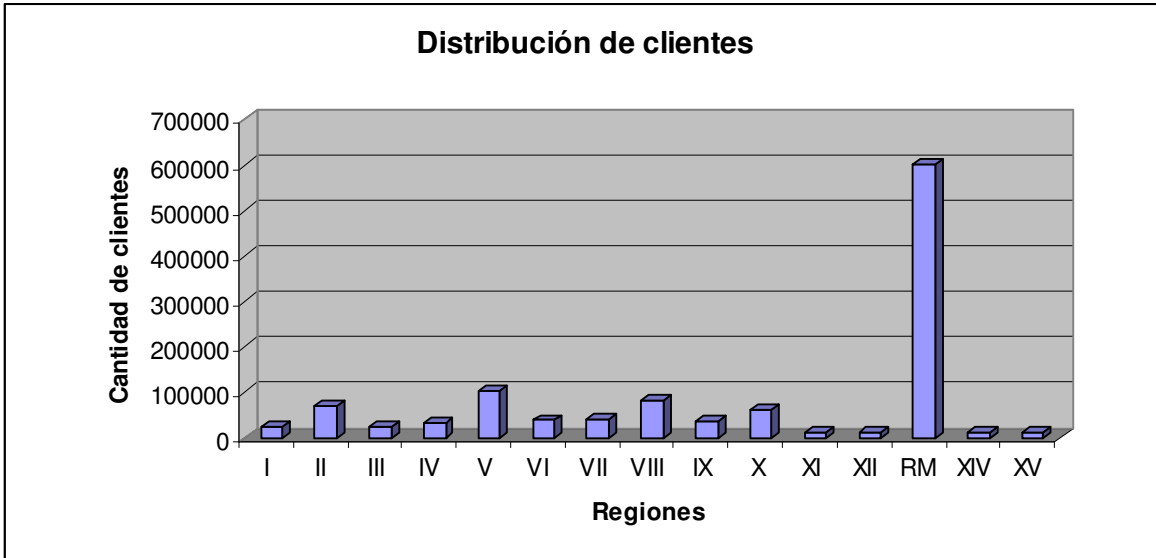


Figura 14: Distribución cantidad de clientes a nivel nacional.

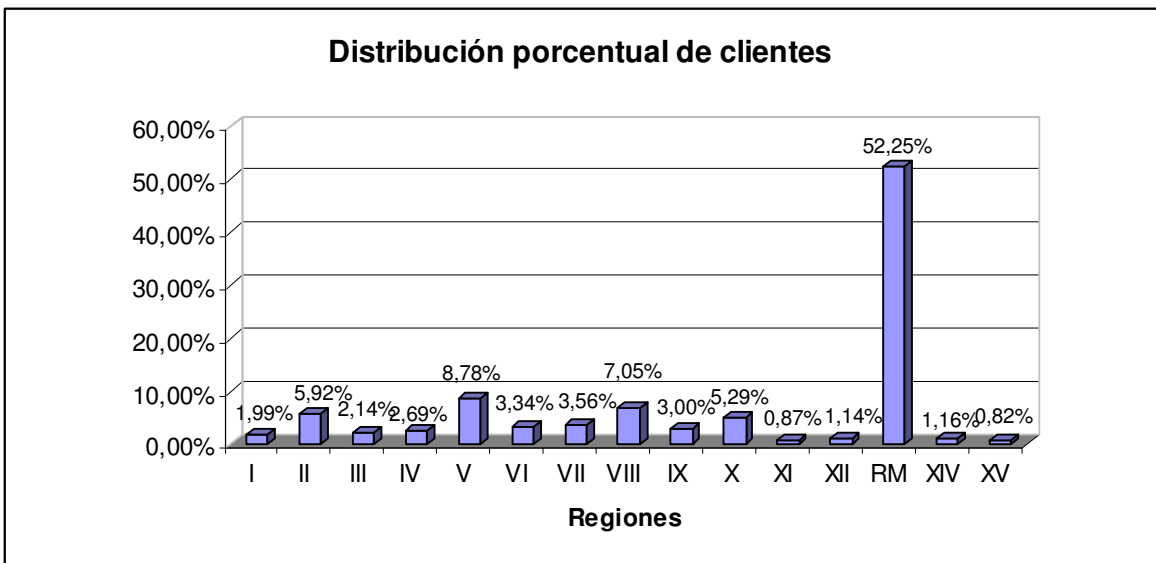


Figura 15: Distribución porcentual de clientes a nivel nacional.

En el Anexo B4 se encuentra la distribución por comuna, para todas las comunas de Chile. Con lo cual se podrá ver a nivel más detallado qué comunas necesitan aumentar su cobertura.

En el Anexo B3 se muestra en detalle la cobertura de Promobank, el principal distribuidor a nivel regional. Además se encuentra la cobertura de las empresas Nexxo Logistic y Motoboy, empresas que son usadas esporádicamente en caso de necesitarlo. Finalmente se muestra la cobertura de 2 posibles opciones de nuevas empresas de Delivery: ChileExpress y NewPost.

Al analizar ambos estudios, se observa que la región de Valparaíso cuenta con una muy baja cobertura, ya que Promobank sólo cuenta con un índice de cobertura de 9%, es decir

llega a 5 comunas de 56. Además en la región del Bio-Bio si bien la cobertura es mayor, aun es baja ya que posee un índice de cobertura de 29%, llegando a 16 comunas de 57.

Para aumentar la profundidad y la utilidad de este estudio, se utilizó la información sobre la ubicación de los clientes, comparándola con la cobertura actual existente, con el objetivo de encontrar las comunas en donde no se tiene cobertura y hay un alto número de clientes.

La información se desplegó a través de gráficos por región, donde se eligieron colores para categorizar la falta de cobertura, según la siguiente tabla

Cantidad de clientes	Necesidad de Cobertura
Cobertura abarcada por Promobank	
500-1000 clientes	Baja
1000-2000 clientes	Media
2000-5000 clientes	Alta
Más de 5000 clientes	Muy Alta

Tabla 20: Categorización “Necesidad de Cobertura”

A modo de ejemplo se muestra el gráfico de la región De Los Lagos, en el cual se muestra la cantidad de clientes por comuna y a través de los colores explicados anteriormente se designan las comunas que necesitan cobertura urgentemente, las 4 comunas con mayor problema son: Ancud, Castro, Puerto Varas y Quellón. En el Anexo B4 se encuentran los gráficos de todas las regiones del país.

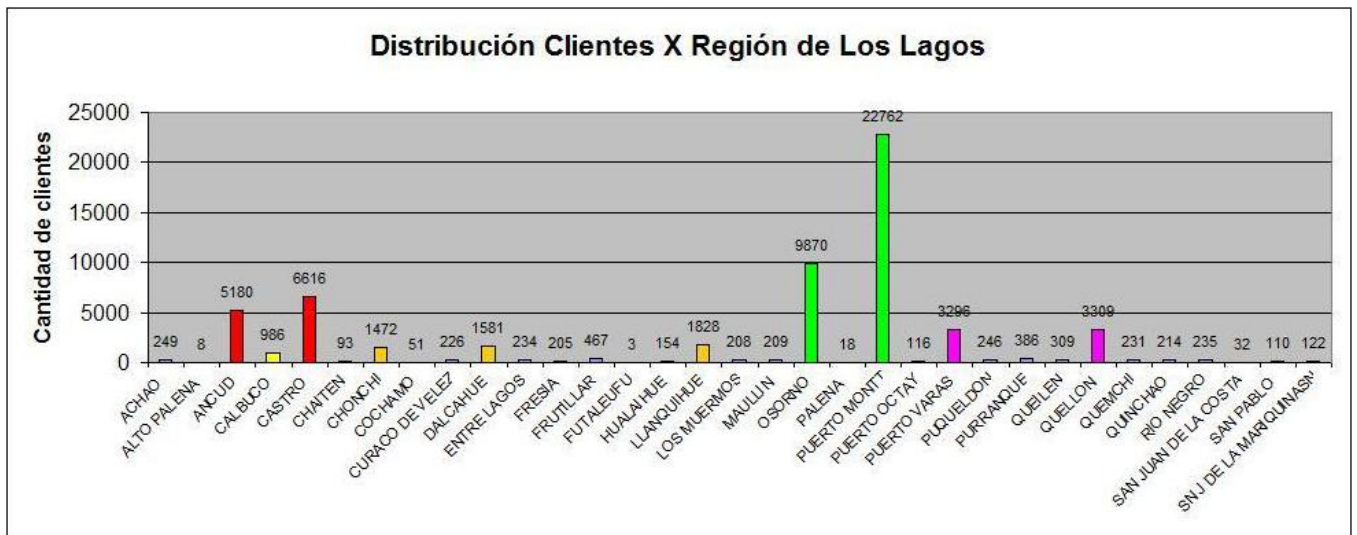


Figura 16. Distribución de clientes v/s cobertura región de Los Lagos

Con esta información se pudo avanzar en conjunto con la empresa Promabank en analizar alternativas para ampliar la cobertura, dado que esta información permite justificar ante la empresa externa, la necesidad de contratar más personal. Se acordó contratar distribuidores de tiempo completo para las comunas con cobertura “Muy Alta”. Para el caso de una necesidad “Alta” se contratarán distribuidores que repartan una vez a la semana.

Vale destacar que este análisis fue de mucha utilidad para el banco y para la empresa externa Promobank, ya que permitió avanzar ampliamente en el problema de cobertura.

#### 5.4 ANÁLISIS DE LA ALTERNATIVA DE DISTRIBUCIÓN POR MEDIOS PROPIOS:

---

Es totalmente válido preguntarse si convendría tener recursos propios por parte del banco para distribuir los productos, es decir gestionar completamente la entrega de productos, con recursos del banco.

La principal razón por la cual el banco BCI y todos los otros bancos contratan empresas para realizar el servicio de entrega, tiene que ver con no desviar al banco de su principal negocio, el negocio financiero, destinando tiempo y recursos a una operación de gestión que requiere de un alto nivel de manejo logístico de ruteo. Sin embargo cabe preguntarse si es menos costoso realizar la entrega por medios propios.

Antes de hacer un análisis financiero, sobre si es conveniente o no. Es bueno discutir que es lo que sería más óptimo para el cliente. Si bien en cuanto a seguridad lo más óptimo para el cliente sería esperar que personal del mismo banco entregara los productos, esto se contrapone con el tiempo de demora en la entrega que podría verse aumentado dado el supuesto que el banco al entregar por sus propios medios se demoraría más dado que no es su core-bussines el dedicarse al negocio de la distribución y por ser un alto volumen de productos el que se debe gestionar. Es por esto que es interesante discutir en que casos el aspecto seguridad y confiabilidad pesa más que la posible demora que se podría generar.

En el caso de los productos que solicita un cliente que ya es parte del banco, no se necesita una mayor capacitación de la persona que irá a entregar el producto, dado que es un cliente que repetidas veces ha solicitado distintos productos y que además conoce todas las condiciones de su cuenta. Sin embargo en el caso de los nuevos clientes que solicitan un Plan, el cual contiene 3 productos (tarjeta de débito, tarjeta de crédito y chequera), el proceso es mucho más complicado, empezando por el hecho que se debe firmar un contrato que incluye 13 firmas en el caso de clientes naturales y 30 en el caso de empresas y empresarios. Es por esto que la memorista participo del proceso de entrega de un cliente nuevo para observar los problemas que podrían ocurrir.

De este proceso se observó que si bien los distribuidores parecían capacitados, los clientes son muy preocupados al tener que firmar un contrato con un banco, por las posibles cláusulas que este pueda tener, se preocupan de sus derechos y deberes, que muchas veces son acordadas con las vendedoras, y que luego no se ven reflejados en los papeles que el distribuidor entrega. Es más, en la visita realizada el plan no ser entregado exitosamente pues el cliente no logró resolver todas las dudas con el distribuidor.

Es por esto que se propone analizar la opción de que el personal del banco entregue los planes iniciales, esto debería ser llevado a cabo por los ejecutivos comerciales, ya sea de Proservice (vendedoras en terreno), como las ejecutivas de sucursal. Esta medida está por ser implementada actualmente en el banco. Un punto a favor para el éxito de esta medida

tiene que ver con el volumen de planes generado mensualmente, el cual no es demasiado alto, 200 planes se entregan mensualmente en todo Chile, lo cual genera 10 entregas diarias en promedio, se considera que es un volumen que se puede gestionar internamente.

A continuación se realizará un análisis sobre los costos mensuales en los que se debería incurrir el banco, al ocuparse completamente de la entrega de productos bancarios. Esto se basa en un trabajo realizado en el curso IN69B y está bajo el marco de los siguientes supuestos:

- La cantidad de distribuidores necesaria se tomó considerando un promedio de entrega mensual por distribuidor de 120 productos, considerando que entrega por día 6 en promedio (este dato se obtuvo de las cantidades promedio entregadas por los distribuidores de empresas externas), donde se deben entregar al mes alrededor de 11.000 productos en todo Chile. Lo cual implica una cantidad de 92 distribuidores.
- Los costos tomados son los considerados necesarios para satisfacer la demanda de todo el país, se consideran necesarios motoristas para las entregas más urgentes, planes de celulares, para tener un control en terreno de los productos y el personal necesario para gestionar el proceso de distribución, con las respectivas cotizaciones de los empleados (20% del sueldo).

Costos Mensuales	Cantidad	Costo Unitario	Total
Sueldos distribuidores	92	450000	41400000
Jefe regional	13	1000000	13000000
Telefonistas	35	300000	10500000
Mecanizado	30	170000	5100000
Sectorizador	20	170000	3400000
Secretaria	13	250000	3250000
Bencina motos	30	75093	2252790
Celulares	130	55000	7150000
Seguro accidentes			100000
Administrativos	18	250000	4500000
Movilización	92	60000	5520000
Cotizaciones empleados			16230000
Costos espacio fisico	13	50000	650000
Total			\$ 112.402.790

Tabla 21: Promedio de distribución de productos mensuales<sup>16</sup>

Con lo anterior se estima que se gastarían mensualmente cerca de 112 millones de pesos.

<sup>16</sup> Fuente: Elaboración propia a partir de trabajo realizado en el curso “Elaboración de planes de negocios” IN69B

Esto sin contar con la inversión necesaria para iniciar el reparto de manera propia, ya que se necesitarían motos, computadores, una herramienta computacional, entre otras cosas. Actualmente el Delivery significa cerca de 100 millones de pesos para el banco.

Un factor de riesgo bastante importante con el cual se debe contar al pensar en incorporar al negocio del banco la distribución de los productos, es contar con la posibilidad de que ocurra un accidente a un motorista, lo cual puede ascender a una suma de dinero no despreciable, se tendría que contratar un seguro de muy alto valor para protegerse de estos eventos.

Por los motivos anteriores, se considera que lo mejor es contratar empresas externas que se dediquen a realizar la entrega de los productos, ya que de lo contrario se desviaría al banco BCI de su negocio principal, además de incurrir en altos costos para gestionarlo.

#### 5.4 ENCUESTAS

---

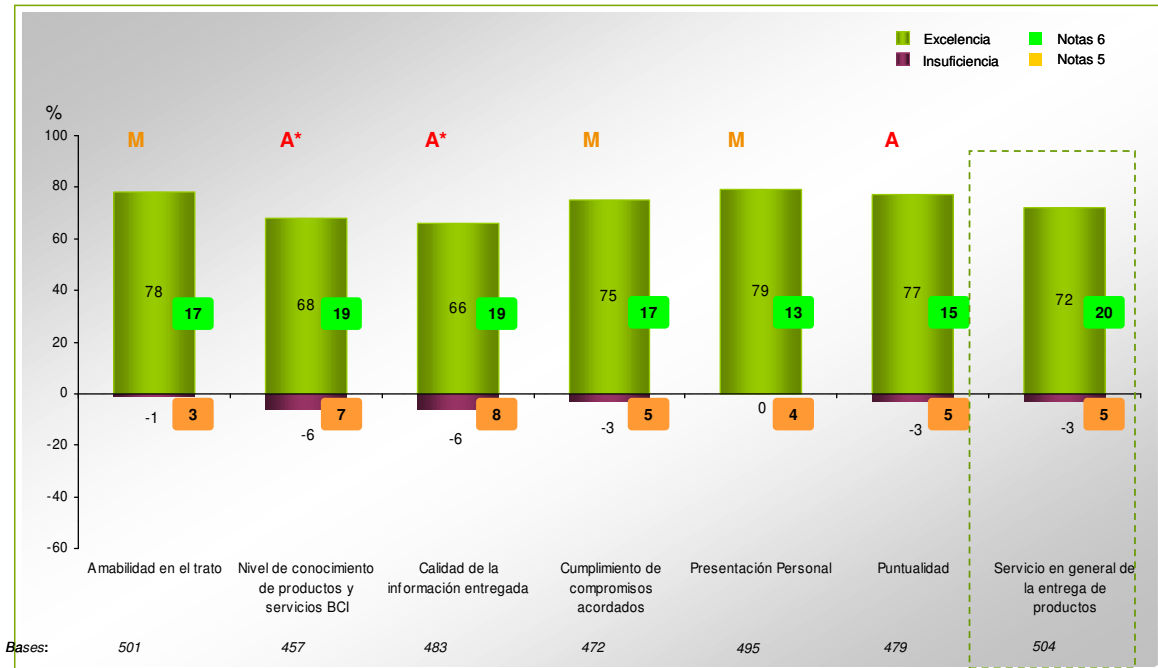
Para medir la calidad de servicio que los clientes perciben del servicio, se ha trabajado en el desarrollo de una encuesta que logre recoger de la mejor manera la opinión de los clientes. Dicha encuesta tiene por objetivos:

- Medir la percepción de la calidad de servicio de todo el proceso de entrega de productos
- Evaluar la percepción de la calidad de servicio el desempeño de las empresas externas

Se realizó en el banco una encuesta en el departamento de Originación para medir la calidad de servicio de todo el proceso de venta y entrega de productos a clientes nuevos. Se midieron emisiones de planes y tarjetas de crédito (Delivery manejado en Post Venta). Esta encuesta fue realizada por una empresa externa a BCI, a través de entrevistas telefónicas. La muestra fue de 901 clientes, los resultados de dicha encuesta se encuentran a continuación, se mostrarán las preguntas que tienen relación netamente con el Delivery, pues las otras se refieren a la gestión de una apertura de una cuenta (análisis y aceptación del cliente en el Banco), la cual no pertenece al proceso de entrega del mismo.

Ante la pregunta: *Respecto de la persona que le entregó sus productos, ¿Como califica los siguientes aspectos...?*

El resultado fue:



\* Los atributos "Nivel de conocimiento de productos" y "Calidad de la información entregada" están altamente correlacionados.

Figura 17. Calidad de servicio percibida sobre la entrega de productos.

Se observa que los resultados son buenos (altos porcentajes para cada concepto), sin embargo no se han cumplido las metas de calidad de servicio, pues se espera que se obtenga un 90% de nota 70. Esta es la meta del banco para los servicio de entrega de productos. El punto más bajo es la "Calidad de la información entregada", la cual está correlacionada con el "Nivel de conocimiento de productos y servicios BCI", lo que sugiere que los distribuidores no se muestran lo suficientemente preparados ante los clientes.

Al separarlo por producto se obtuvo:

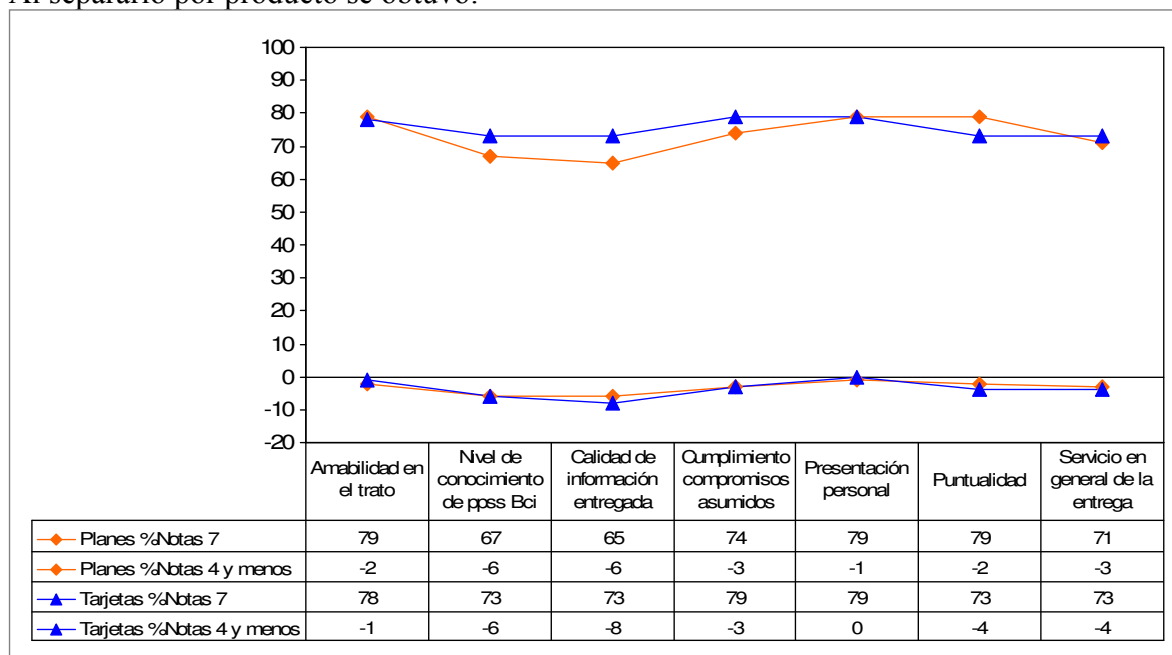


Figura 18. Calidad de servicio percibida dividida por segmento

Se observa que la percepción de la calidad de servicio para el caso de los planes comparado con las tarjetas de crédito, es un poco menor en las variables “Nivel de conocimiento de los productos”, “Calidad de la información entregada” y “Cumplimiento de los compromisos asumidos”, esto es porque los Planes son un producto mucho más complicado que la entrega de una sola tarjeta, pues implica un la firma de un contrato que incluye 13 firmas en el caso de personas naturales y 30 en el caso de empresarios y empresas.

Para establecer la encuesta definitiva que medirá el servicio de entrega de productos para toda la Unidad de Delivery, se basó en la realizada por Originación pero adaptándola de manera de recoger más información sobre las devoluciones y rechazos. Esta encuesta se decidió iniciar el próximo año posterior a concretar la formación de la Unidad definitiva. La encuesta se encuentra en el Anexo B5.

## 5.5 RESUMEN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se presentan los principales puntos débiles que se desprenden del estudio de la situación actual, para así tener una base sobre la cual establecer la dirección de cambio del rediseño.

Se asignaron grados de importancia en base a los resultados obtenidos en la medición de la situación actual:

<b>Principales motivos de rechazos y devoluciones:</b>	<b>Importancia:</b>
<u>Los principales motivos para rechazar el producto son:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente no desea o no usa el producto</li> <li>• Cliente ya tiene el producto</li> <li>• Cliente no ha solicitado el producto</li> <li>• Cliente ya recibió el producto</li> </ul>	Muy Alta Alta Media Baja
<u>Los principales motivos para la devolución de productos:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente Inubicable</li> <li>• Dirección no corresponde</li> <li>• Fuera de cobertura</li> <li>• Cliente solicita retirar en el mesón del banco</li> </ul>	Muy Alta Media Media Baja

Además se encontraron los siguientes problemas:

- Existen actores que repiten procesos, como el agendamiento y el control del proceso
- No existe integración en los sistemas computacionales
- Existen problemas de cobertura en algunas regiones
- Falta control de gestión hacia las empresas externas y procesos internos como la activación.
- Cobros innecesarios por parte de empresas externas
- Existen problemas de agendamiento, una gran masa de productos no se agenda
- No existe diferenciación en el trato con el cliente, es decir no hay segmentación
- Sistema de entrega mediante empresas externas no se adecua totalmente a requerimientos de clientes nuevos



## 5.6 METAS DE CALIDAD DE SERVICIO

---

En base a lo estudiado en la situación actual y en base a las metas previamente fijadas en conjunto con el banco, se establecen como metas de calidad:

- Tiempo de entrega de los productos: 24 horas en Santiago y 48 horas en regiones para planes y 24 a 72 horas para productos de Post Venta. Estas metas son las conversadas en el proyecto BCI 2010 que busca posicionar al banco como el líder desde las operaciones del banco. Es importante dar un mayor importancia a la rapidez en la entrega de Planes pues un cliente nuevo se puede arrepentir si no se llega a tiempo con el producto.
- Encuesta de calidad de servicio donde se obtenga un 90% de notas 70 en el servicio de entrega, esta es la meta banco para el servicio de Post Venta en general.
- Efectividad en la entrega: Primera entrega: 90%  
Efectividad total: 95%  
Esto porcentajes fueron acordados luego de realizar le Benchmark con el Banco de Chile, donde se observaron porcentajes de efectividad más altos que los actuales porcentajes logrados por el BCI, con esta meta de efectividad, se busca superar a dicho banco.
- Aumentar la cobertura en los lugares más poblados, en base al estudio de las comunas con alta cantidad de clientes y baja cobertura, se debe lograr tener cobertura diaria en los lugares considerados con necesidades “Muy Alta” y cobertura una vez a la semana para los lugares con necesidad “Alta”.

## CAPÍTULO VI. REDISEÑO

---

### 6.1 ESTABLECER DIRECCIÓN DE CAMBIO

---

Dado el estudio de la situación actual, la dirección de cambio irá en post de innovar en las relaciones internas entre las actividades del proceso, mejorando la coordinación y eliminando holguras, esto enfocándose en la metodología LEAN, la cual entrega una pauta para descubrir distintos tipos de holguras en los procesos.

Más detalladamente esto significa mejorar en los siguientes puntos:

➤ Mantenimiento consolidada de estado:

Esto conlleva a la integración de datos a un nivel alto, justificada en la facilitación de la coordinación entre actividades de un proceso. Para esto se deben tomar los sistemas existentes que aunque sean desintegrados sean consistentes entre sí, para luego integrarlos con la tecnología Middleware. Se decidió desde la gerencia enfocarse en este punto, ya que actualmente se cuenta con múltiples herramientas tecnológicas que no han sido integradas. Por lo tanto se buscará crear una herramienta que se haga cargo de todo el proceso de entrega de los productos. Desde la solicitud del cliente, o bien la generación de la nómina de renovaciones, hasta la entrega del producto y se activa.

➤ Anticipación:

Los procesos de provisión de productos o servicios, para lograr la anticipación deben comunicarse con las actividades que tienen mayor contacto con el cliente, como lo es Marketing. En el caso del proceso de generación y entrega de productos bancarios, esta variable está bastante introducida en el proceso, ya que se cuenta con 2 procesos de anticipación, la renovación de las tarjetas de crédito, las cuales 3 meses antes de vencer, son generadas automáticamente. Además se cuenta con un servicio único en el rubro bancario, la renovación automática de talonarios de cheques, en la cual se genera automáticamente el talonario dado que se rastrea el número de cheques usado por el cliente.

Esta variable se podría mejorar coordinando mejor las campañas las distintas campañas masivas que realiza marketing, las cuales implican un aumento de volumen considerable en el Delivery.

➤ Integración de procesos conexos:

En el caso de macroproceso de provisión de productos o servicios, cubre varios procesos interrelacionados, lo cual permite una coordinación explícita entre ellos, como por ejemplo el proceso que interviene en la obtención de recursos de parte de los fabricantes de los productos, y además con empresas externas que se encargan del reparto. Lo que se buscará es optimizar la cadena de abastecimiento, con opciones como Just in Time.

➤ Prácticas de trabajo:

Tiene que ver con la formalización de las prácticas de trabajo a través de reglas, procedimientos o rutinas. Esto es necesario si se implementan las variables mencionadas de anticipación e integración. Esta será una variable importante a definir en el rediseño, pues se propondrá en el rediseño la manera en que debería funcionar la Unidad de Delivery, general para todo el banco.

➤ Coordinación:

Esta variable ha estado presente en todas las variables presentadas, por lo cual es el resultado de las decisiones que se tomen respecto a esas variables. Esta variable responde a la tendencia actual hacia la mejor coordinación entre las actividades funcionales de las empresas y entre éstas y clientes y proveedores.

➤ Asignación de responsabilidades:

Esta es una variable que se superpone sobre las ya estudiadas, en cuanto a que afecta las decisiones de diseño respecto de ellas. Parte importante con respecto a la dirección de cambio que se debe generar, tiene que ver con el grado de descentralización de las decisiones que se ejercerá en la organización y sobre los procesos en particular.

➤ Apoyo computacional:

El apoyo computacional es un resultado de las decisiones tomadas anteriormente. Así, “Mantenimiento consolidada de estado”, determina la infraestructura de datos que se requiere, “Prácticas de trabajo”, establece las rutinas que usarán los datos anteriores, y las partes de estas que eventualmente pueden ser computarizadas y “Asignación de responsabilidades” da orientación respecto a que sección del sistema será ocupada por cada persona del banco o bien de las empresas externas. Lo que queda será evaluar las diferentes tecnologías para implementar el apoyo computacional.

➤ Relaciones entre variables:

Las relaciones entre el valor que adopta cada variable y el resto de las variables de diseño, dependen del orden en que se ataca el rediseño, en este caso las relaciones se presentan en la siguiente figura:

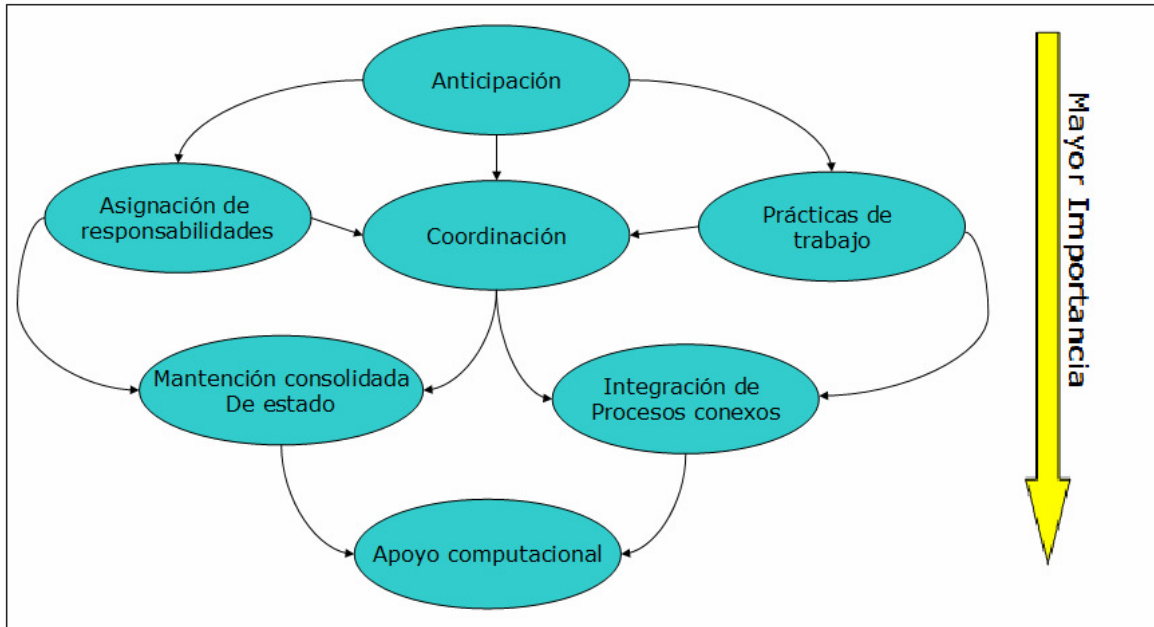


Figura 19. Relaciones entre variables de diseño.

En este diagrama se presenta la manera en que se relacionarán las variables para el rediseño, desplegándose según el grado de importancia. Se considera que la variable “anticipación” se trabaja constantemente en el banco. Actualmente se cuenta con sistemas de renovación automática de tarjetas de crédito y es el único banco que cuenta con un sistema de renovación automático de talonarios de cheques, que detecta el gasto de cheques y cuando al cliente le quedan pocos cheques de su talonario, se le genera uno automáticamente.

Las variables “asignación de responsabilidades”, “coordinación” y “prácticas de trabajo” tienen que ver con la manera en que se relacionan las personas que participan del proceso. Se vio en el análisis que se deben realizar cambios en estas relaciones, en pos de aumentar la coordinación de las personas.

Las variables “Mantenimiento consolidada de estado”, “integración de procesos conexos” y “apoyo computacional” son las variables más importantes a considerar en el rediseño, esto basado en el análisis realizado en el levantamiento de la situación actual, donde se consideró que existe falta de tecnología computacional que permita controlar los estados del proceso de entrega de productos y que permita integrar los distintos sistemas computacionales que se manejan. Por esto el apoyo computacional es la variable clave que permitirá avanzar en todas las demás variables consideradas.

Por los motivos antes expuestos, el rediseño se materializará en la confección de un prototipo de una herramienta TI que permita controlar el proceso. A continuación se detallarán los aspectos más importantes del rediseño.

---

### 6.1.1 AGENDAMIENTO

---

Este es uno de los factores más importantes que impide lograr una buena efectividad de entrega, ya que afecta directamente al motivo de devolución: cliente o contacto no se encuentra (83% de las devoluciones). Además teniendo un mejor agendamiento se podrán evitar rechazos de importancia como lo son: “Cliente no desea el producto” “No ha solicitado el producto” y “No usa el producto”

Cambio:

- Para productos que son solicitados por los clientes, ya sea reposiciones por falla o pérdidas; o emisiones de productos para clientes nuevos, se debe agendar en la punta, es decir, si el cliente solicita por Web, que agende en la página, si lo hace por fono que lo haga con la ejecutiva que tomó su pedido, si lo solicita en una sucursal, que se agende con la ejecutiva que lo atendió. Toda esta información debe ser ingresada inmediatamente en la herramienta TI para que se mande a generar el producto y para que la Unidad de Delivery se entere que un nuevo agendamiento fue generado. Si el cliente decide cambiar la cita de entrega, al comunicarlo al ejecutivo se debe actualizar nuevamente en la herramienta TI, se debe generar una alerta en el sistema para que la Unidad de Delivery se entere.
- Para las renovaciones el proceso debe ser un tanto distinto, pues se cuenta con más tiempo para entregar, ya que existe anticipación a la expiración del producto y el cliente no está esperándolo urgentemente. Actualmente las renovaciones no se agendan, y es uno de los procesos con mayores devoluciones (no desea producto, no lo usa, no lo ha solicitado). Se asignará como responsable a la Unidad de Delivery del agendamiento de estas tarjetas. Como este proceso se hace a principio de mes, se cuenta con tiempo para llamar a los clientes. Otra opción sería dejar la responsabilidad a las empresas externas, quienes ofrecen este servicio, sin embargo ellos cobran por llamar, por lo que se optará por agendar en el banco. También queda como posibilidad apoyarse en la empresa externa en caso de no tener capacidad para llamar. Toda esta información tendrá que ser incorporada a la herramienta TI.
- Se debe imitar la experiencia exitosa de TBanc, de contar con un contacto alternativo para entregar el producto en caso que el cliente no se encuentre, este contacto debería ser ingresado al momento de solicitar el producto. Es muy importante destacar que la activación del producto sólo se podría concretar cuando el cliente llame a un número entregado para esto, para verificar que el cliente finalmente tiene en sus manos el producto.

---

### 6.1.2 ATENCIÓN Y PREPARACIÓN DE PEDIDOS

---

En este aspecto se toman en cuenta problemas ocurridos como devoluciones por tener la dirección mal ingresada (10% de las devoluciones), lo que genera que el distribuidor se dirija a entregar el producto y no pueda llegar al domicilio.

Otro aspecto en este ámbito son los productos rechazados por mala emisión de los mismos, errores de fabricación que generan productos con los datos del cliente incorrectos (este motivo de rechazo no representa un alto porcentaje).

Con respecto a la preparación de pedidos, actualmente se externaliza el mecanizado de los productos. En Origenación existe un control por parte del banco del proceso de armado de los productos, sin embargo en Post Venta no existe, lo que aumenta las probabilidades de error en este proceso y aumenta el riesgo operacional al no haber un control. Existen productos que se arman por personal del mismo banco, sin embargo se realiza en un lugar poco adecuado, no preparado para este proceso, esto provoca que a veces se pierdan productos o que se destine tiempo a encontrarlos.

Cambio:

- Validar los datos referentes a la dirección de entrega, de modo de asegurar que la dirección especificada existe y es posible ubicarla. Para lograr esto, se debe introducir a la herramienta TI métodos de Normalización de la dirección de entrega. Normalización se refiere a una dirección que puede ser escrita de varias maneras (Alameda, B.O. Higgins, etc) o con faltas de ortografía, es conocida por sólo una de estas formas de escritura, para su mejor ubicación. Si la dirección existe, se graba el pedido, si no, el sistema daría como resultado alternativas de las cuales se escogería sólo una. Además se sabría exactamente a qué comuna pertenece, la herramienta también debería entregar un mapa con el lugar donde se debe hacer la entrega del producto.
- Se deben generar estadísticas que respalden que se ingresan mal los datos, para así lograr comunicar a los ejecutivos que estos problemas existen y que deben poner mayor atención al ingresar dichos datos. Estas estadísticas se generarán automáticamente en la herramienta TI, y podrán ser vistas en cualquier momento por los ejecutivos.
- Se deben ocupar mejor los recursos, es decir, personal que actualmente se encuentra físicamente en el departamento de Origenación realizando actividades del proceso de distribución, ahora tendrá que ser trasladado a la Unidad General de Delivery, esto ocurrirá con el proceso de mecanizado de los productos. Además se debe contar con un espacio físico adaptado para este proceso para así evitar productos perdidos por realizar el mecanizado en cualquier lugar.

---

### 6.1.3 ENTREGA DE PRODUCTOS DESDE EL BANCO HACIA EMPRESAS EXTERNAS Y SUCURSALES

---

Actualmente el proceso de entrega de productos a las empresas externas, o bien a la valija interna perteneciente al banco que transporta los productos a las sucursales regionales, no es controlado a través de una herramienta TI por las unidades de Delivery del banco. Existen registros a través de papeles que controlan el proceso, pero no es un seguimiento lo suficientemente riguroso, de hecho en los traslados a regiones existen confusiones sobre dónde se han enviado los productos o incluso pérdidas de productos.

Cambio:

- Incorporar un seguimiento tecnológico de los productos, que permita saber en todo momento donde están, designando claramente el responsable de cada proceso, esto se realizará a través de pistolas lectoras de códigos que permitan ir entregando la información a la herramienta TI. Además se mejorará el traspaso de la información desde el banco a las empresas externas sobre la información de cada pedido, actualmente se hace a través de 2 cargas al día, donde se envían los datos de cada pedido, incluyendo el agendamiento en caso de que exista. Con la herramienta TI la idea será que las empresas externas, quienes también tendrán el acceso al programa, vean instantáneamente los productos ingresados para así ganar tiempo en la planificación de la ruta de los distribuidores.

---

#### 6.1.4 TRANSPORTE

---

Al estudiar la manera en que se generan las rutas de entrega por parte de las empresas externas, se observó que no se utiliza ningún tipo de optimización. Se preguntó al gerente general de uno de los mayores proveedores del servicio, Promobank, por qué no lo hacían y la respuesta fue que se intentó años atrás realizar optimización del ruteo, se compró un software que cumplía esta función, sin embargo en la práctica los distribuidores generaban su propia ruta sin tomar en cuenta lo entregado por la optimización. Por este motivo se optó por no utilizar el software. La discusión sobre la conveniencia de aplicar algún tipo de optimización en el ruteo quedará fuera de esta memoria, ya que es un tema muy amplio y además el porcentaje de productos que son devueltos por no alcanzar a cubrir una ruta, son muy bajos, menos del 2%.

---

#### 6.1.5 RENDICIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

---

Actualmente las rendiciones por parte de las empresas externas son diarias. Consisten en la entrega de cada comprobante por producto entregado o bien rechazado o devuelto. Este proceso funciona bien, sin embargo, se cree que al incorporar tecnología se podría automatizar más.

Como ya se ha dicho, uno de los mayores problemas del área, tiene que ver con controlar la gestión de todo el proceso, ya sean actividades realizadas por parte del banco como la activación, como los resultados de las empresas externas. Es muy necesario incorporar control de gestión a nivel operativo y táctico, como lo es la atención que se les da a los clientes “Top” del banco.

Cambio:

- Existen empresas que han incorporado mayor tecnología en sus procesos, como lo es Promobank, empresa que ha comprado Blackberrys para todos sus trabajadores. Con esto se podría conocer en línea el estado de la entrega para informar al banco, además se podría reagendar inmediatamente en los casos de devolución.

- La herramienta TI tendrá una sección que incorpore todo tipo de métricas que permita controlar el proceso tanto operacionalmente como tácticamente.

---

### 6.1.6 ACTIVACIÓN

---

Actualmente existen productos que no han sido activados en los tiempos correctos. Esto se vio en el estudio de la situación actual, sin embargo las actuales métricas no permiten detectar al responsable de esto.

Otro aspecto a corregir es el actual sistema computacional que se utiliza para la activación, el cual es poco funcional. Se deben ingresar manualmente los dígitos de los productos, unos 10 a 12 números para poder activar, lo que torna muy lento el proceso.

Cambio:

- Introducir métricas sobre la activación y bloqueo de los productos a la herramienta TI, para poder controlar donde se encuentran los atrasos en las activaciones.
- Incorporación de un segmento de activación a la herramienta TI, que permita activar los productos de manera rápida, donde se puedan activar varios productos a la vez o bien uno en uno pero sin tener que digitar los números de los productos, sino que una vez entregados exitosamente los productos a los clientes, se despeguen todos los productos a activar.

---

### 6.1.7 CAPACITACIÓN

---

Actualmente los contratos que se establecen con las empresas de Delivery no incluye la responsabilidad del banco en la capacitación de los distribuidores, esto se considera que debe cambiar pues es el personal del banco el que más sabe sobre la mejor manera de entregar los productos.

Cambio:

Se propone desarrollar un curso de 6 sesiones de capacitación que todo distribuidor debe escuchar, este debe ser llevado a cabo por personal de la Unidad de Delivery.

1. Aspectos generales del servicio Delivery.
2. Atención a clientes.
3. Manejo de situaciones complejas con clientes "difíciles".
4. Cómo proceder ante reclamos de clientes.
5. Cómo proceder ante devoluciones de productos por parte del cliente.
6. Capacitación según producto entregado.

Este es el mismo proceso de capacitación que reciben en el Banco de Chile.



---

### 6.1.8 PAGO A EMPRESAS EXTERNAS

---

El cobro a las empresas externas actualmente se realiza aceptando lo que ellas dicen que gestionaron, esto debido a que no hay un control claro de lo que se entrega, lo que se rechaza, lo que se devolvió, etc. sino que a través de los papeles de rendición se corrobora lo que las empresas dicen que entregaron. Durante la memoria se encontraron muchos cobros que no correspondían, mejorando la situación actual de cobranza, logrando reducir a 10 millones los gastos en Delivery. Esto también gracias a los cambios que se hicieron en la tarificación de los contratos, donde los productos que fueron devueltos sin firma del cliente no reciben ningún tipo de pago.

Cambio:

Introducir la generación de la factura de pago a las empresas externas dentro de la herramienta TI. Esta se generará automáticamente, evitando así cualquier tipo de error en lo que las empresas externas deben gestionar.

---

### 6.1.9 PROYECTOS A IMPLEMENTAR

---

Para lograr llevar a cabo los cambios antes propuestos se llevarán a cabo dos proyectos:

Herramienta Tecnológica:

Es necesario contar con una herramienta tecnológica que incorpore:

1. Todo el proceso de entrega de productos, con software integrado, en línea con empresa de Delivery y con los distintos actores que participan en el proceso.
2. Los costos incurridos en el Delivery.
3. Que genere métricas de control operativo y táctico.
4. Que incluya verificación de direcciones, que diferencie por tipo de cliente, entre otras cosas.

Creación de una Unidad de Delivery:

Para abarcar las direcciones de cambio de coordinación, prácticas de trabajo y asignación de responsabilidades, además de lograr la forma más eficiente de utilizar la herramienta propuesta. Es necesario complementar con la integración de las áreas que se dedican actualmente a la distribución de productos en el banco, creando la Unidad de Delivery general para todo el banco.

---

## 6.2 SELECCIÓN DE TECNOLOGÍAS HABILITANTES

---

En esta sección se discutirá sobre la tecnología necesaria para llevar a cabo el rediseño propuesto. Se iniciará estableciendo los criterios asociados al uso de herramientas computacionales, luego se discutirán las ventajas de un software a la medida versus la compra de uno ya programado.

---

## 6.2.1 CRITERIOS ASOCIADOS A LA OPERACIÓN

---

i) Seguimiento del proceso:

Es necesario que la herramienta logre un seguimiento completo del proceso, desde que un cliente lo solicita o bien desde que se decide realizar una reposición automática, hasta que se le entrega el producto al cliente o bien este lo rechaza. Para esto es necesario incorporar a los siguientes actores:

- Canal de entrada: Sitio Web BCI, Ejecutivos de Telemarketing, Ejetutvivos sucursales.
- Fabricantes: Nexus para plásticos, Jordan para papeles.
- Encargados dentro del banco: Unidad de Delivery, encargados de gestionar las ventas de productos de clientes nuevos (Originación).
- Empresas externas de Delivery: Promobank y Chilepost hasta la fecha.

ii) Respuesta inmediata:

La herramienta debe ser capaz de adaptarse a cualquier imprevisto o cambio, como por ejemplo, debe poder adaptar los pedidos cuando un cliente cambia el horario o dirección de entrega, de manera rápida.

iii) Decisiones basadas en costos:

Un factor importante en las decisiones de distribución son los costos. El sistema debe ser capaz de entender todos los costos relacionados con el transporte, para así poder tomar decisiones sobre las cantidades de volumen entregadas a las empresas externas. Además de poder tener un control sobre lo que las empresas están gestionando.

iv) Facilidad de uso e implementación:

Se refiere al nivel de amigabilidad que debe presentar la interfaz y la operación misma del programa hacia el usuario, de manera que facilite la labor realizada por los encargados del proceso. El programa debe tener una interfaz clara, con botones que sean fácilmente entendibles, ya que este programa se usará por mucha gente en el futuro, que quizás no pasarán por una capacitación del programa.

v) Nivel de compatibilidad:

Esta es una consideración técnica que debe estar presente en la evaluación de los diferentes paquetes computacionales. El producto debe ser parte integral de los demás sistemas de la compañía, permitiendo la migración de datos en ambos sentidos.

vi) Apoyo a las decisiones gerenciales:

Al contar con una diferenciación en el ingreso de un pedido del tipo de clientes que está haciendo el pedido, se podrá entregar un servicio de excelencia para los clientes considerados Top para el banco y un servicio bueno para los No Top. Esto es lo que se utiliza en la industria bancaria para encontrar la mejor combinación entre calidad de servicio y financiamiento.

---

## 6.2.2 CRITERIO ASOCIADO A LA INVERSIÓN:

---

i) Nivel de inversión requerido:

Este criterio se basa en la disposición de la empresa a invertir en tecnología para la optimización de sus procesos internos. La implementación del programa propuesto requiere invertir en desarrollo, codificación e ingreso de datos, puesta en marcha del sistema y la capacitación del personal. Sin embargo no todos los beneficios de este programa serán cuantitativos, especialmente cuando se trata de mejorar la calidad e imagen de un determinado servicio y facilitar la labor de los operadores.

Las conversaciones sobre la implementación de este programa ya han sido iniciadas hace ya más de un año, se invirtió en una herramienta previamente que no fue exitosa, sin embargo se volverá a invertir pues es de alta importancia para el área de operaciones.

---

## 6.2.3 ALTERNATIVAS DE SISTEMAS COMPUTACIONALES

---

Esta sección contempla el estudio de distintos programas comerciales que podrían acercarse a lo que se necesita en este proceso.

- a) Roadshow Internacional, Inc. (EEUU)  
Representante: Rimpex Chile S.A  
Dirección: El Bosque Sur 130 piso 6, Las Condes

Descripción:

Roadshow es un poderoso sistema de programación de las rutas para vehículos. Reduce los costos de distribución, y provee indicadores de gestión para el análisis del desempeño en cuanto al nivel de servicio y productividad de la flota.

Analiza la información sobre los procesos de distribución de la empresa, y utiliza tecnologías avanzadas de ruteo para determinar las rutas y programas de distribución. Además, es posible realizar simulaciones para así dimensionar óptimamente la flota.

El sistema además constituye una fuerte herramienta de gestión, apoyando decisiones operativas diarias como a nivel estratégico. Permite analizar escenarios del tipo ¿Qué pasa sí..?, tales como determinar los pro y contras de cambios o adición de nuevos territorios, adición de un nuevo centro de distribución, etc.

Provee de módulos optimizantes de la función de distribución y ventas, tales como, asignación de frecuencia de atención por prioridad, balanceo de territorios de venta y distribución, usando criterios como: Carga de trabajo, volumen de ventas, ingreso y comisiones.

Medio ambiente y sistema operativo: Versión PC para Windows.

Puesta en marcha: 2 a 3 meses.

Precio:

➤ Software:

Planer: Este módulo tiene como función el manejo de los planos y la automatización de las rutas. Su precio es de US\$ 25.000.

Brast: Administrador de rutas. El precio es de US\$ 13.000 por cada 20 vehículos motorizados.

➤ Capacitación: US\$ 1.000 por día.

➤ Mantenimiento del sistema: US\$ 12.000 anual.

El costo del software implementado se estima en US\$ 55.000.

b) ARC LOGISTIC ROUTE ESRE, Inc. (EE.UU)

Representante: Incom S.A.

Dirección: Amunátegui 178 piso 5, Santiago.

Descripción:

Arc Logistic Route construye rutas basadas en tiempos de manejo reales en la red de calles, tomando en cuenta características de los vehículos y de las órdenes de los clientes. Especificando la posición inicial y final para cada vehículo, su capacidad, tiempo de disponibilidad, número máximo de órdenes, y especialidad del vehículo o conductor. También se especifica el volumen y el peso de los ítems, tiempo de servicio, ventana de tiempo requerida y la prioridad de la orden. Basado en la información entregada, ArcLogistic Route construye la ruta que optimiza el tiempo y espacio usado, asignando órdenes a los vehículos apropiados.

El Centro de Logística de Telefónica Argentina ha contratado los servicios de Aeroterra, distribuidor de Esri para Argentina, para la implementación de SIG para administrar las entregas. El software que se utilizó fue ArcView GIS 3.2, Arclogistics Route y MapObjects Map Server.

Medio ambiente y sistema operativo: Versión PC para Windows.

Número de usuarios: 1 licencia de uso.

Tiempo de implementación: Entre 1 y 2 meses.

Precio:

➤ Software: US\$ 30.000

➤ Mapa para ruteo: US\$ 2000

➤ Implementación: depende de las características del problema, de acuerdo a las horas de asesoría necesarias. Se estima un valor aproximado de US\$ 10.000 en la implementación del software.

El costo total del software implementado se estima en US\$42.000.

---

## 6.2.4 DESARROLLO DE UN SISTEMA A LA MEDIDA

---

Dada las características del problema abordado por el banco, es relevante estudiar la opción de desarrollar un software a la medida enfocado a la resolución de este problema en particular. La compra de un software prefabricado si bien se podría implementar más rápidamente, se corre altos riesgos de comprar algo que quizás posteriormente no se utilice, no sirva para las condiciones abordadas, etc. Luego adaptar el software podría salir mucho más caro que realizarlo a la medida desde un comienzo.

Las ganancias que se pueden obtener con un sistema a la medida estarán limitadas por el largo tiempo necesario para su desarrollo y puesta en marcha, sin embargo el impacto positivo que tendrá en el proceso, hizo que la gerencia decidiera inclinarse por la opción de un software a la medida.

El desarrollo de un sistema a la medida consiste principalmente en la realización de un software que controle el proceso por parte de todos los actores participantes, es necesario investigar qué tecnología permite integrarlos a todos de manera segura, pues existen personas que no pertenecerán al banco que usarán la herramienta. Además, se debe investigar que tecnología permite integrar diferentes sistemas computacionales que ya existen en el banco.

Un software similar al que se quiere implementar fue estudiado durante el proyecto, este programa es utilizado en TBanc para gestionar el proceso de mensajería, es decir, entregas de papeles bancarios como cartolas, certificados, también se utiliza para entregas rápidas de talonarios de cheques. Este software al ser implementado tuvo un ahorro en costos entre 10% a 15%. Las personas que utilizan este programa son pocas, y además no está aplicado a todos los productos bancarios, por lo que se tendrá que adquirir la tecnología que se adapte a las necesidades del nuevo software.

El costo de desarrollar un software como el que se pretende implementar se estima en US\$25.000.

---

## 6.2.5 TECNOLOGÍA NECESARIA PARA EL SOFTWARE

---

Se investigó la tecnología que podría permitir la interacción entre diferentes actores, clientes internos y externos (proveedores) y se decidió en conjunto con el banco, que la tecnología que se debe utilizar es el llamado “Modelo 3 capas” que cual permitirá administrar la información de manera segura.

En la figura 15 se muestra un diagrama que explica la manera de funcionar de las tres capas: cliente, servidor de aplicaciones y servidor de datos

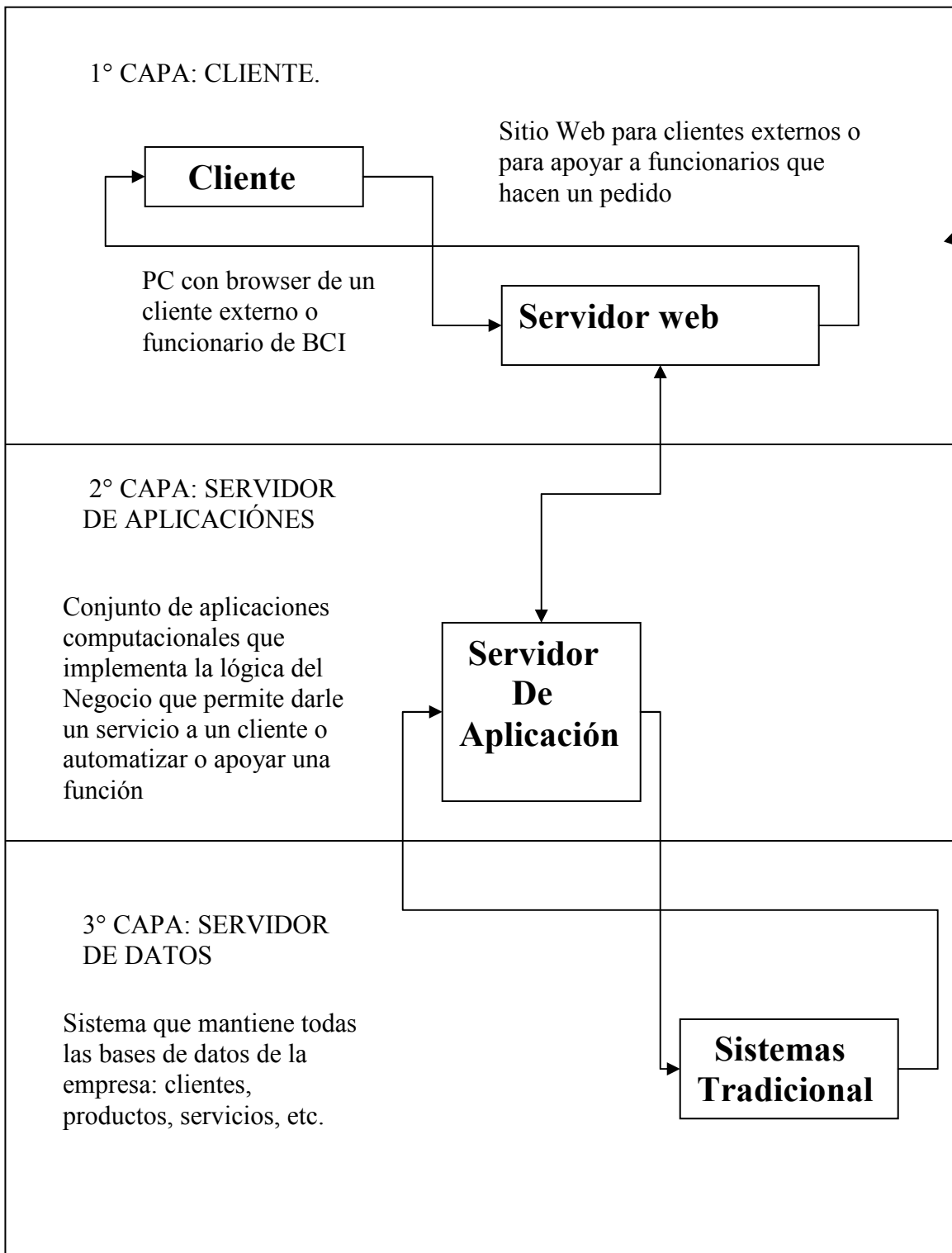


Figura 20. Modelo 3 Capas.

Un ejemplo común del uso del modelo 3 capas (y de sus componentes) son los portales de Internet, que permiten a las empresas la gestión y divulgación de su información, y un punto único de entrada a los usuarios internos y externos. Teniendo como base un servidor de aplicación, dichos portales permiten tener acceso a información y servicios (como servicios Web o Web service) de manera segura y transparente, desde cualquier dispositivo. Lo cual es muy necesario para el rediseño planteado.

### **Primera capa: cliente (servicio de presentación).**

Proporcionan la interfaz necesaria para presentar información y reunir datos.

Es responsable de:

- Obtener información del usuario.
- Enviar la información del usuario a los servicios de negocios para su procesamiento.
- Recibir los resultados del procesamiento de los servicios de negocios.
- Presentar estos resultados al usuario

### **Segunda capa: Servidor de aplicación (servicios de negocio).**

Son el “puente” entre un usuario y los servicios de los datos. Responden a peticiones del usuario (u otros servicios de negocios) para ejecutar una tarea de este tipo. Cumple con esto aplicando procedimientos formales y reglas de negocio a los datos relevantes. Cuando los datos necesarios residen en un servidor de bases de datos, garantizan los servicios de datos necesarios para cumplir con tarea de negocios o aplicar su regla. Esto aísla al usuario de la interacción directa con la base de datos.

Es responsable de:

- Recibir la entrada del nivel de presentación.
- Interactuar con los servicios de datos para ejecutar las operaciones de negocios para los que la aplicación fue diseñada a automatizar (por ejemplo, la preparación de impuestos por ingresos, el procesamiento de ordenes y así sucesivamente).
- Enviar el resultado procesado al nivel de presentación.

Los servidores de aplicación típicamente incluyen también *middleware* (o software de conectividad) que se sitúa entre las capas de aplicaciones y las capas inferiores y que les permite comunicarse con variados servicios, para efectos de confiabilidad, seguridad, no-repudio, etc. Esto será necesario para interconectar los distintos sistemas del banco.

### **Tercera capa: Servidor de datos (servidor de datos).**

Sistemas tradicionales: Sistemas que mantienen todas las bases de datos de la empresa: Clientes, productos, servicios, etc.

Es responsable de:

- Almacenar los datos.
- Recuperar los datos
- Mantener los datos
- Integridad

### **Tecnología para el modelo 3 capas.**

La tecnología a ocupar en el desarrollo del proyecto debe cumplir con el esquema del modelo de 3 capas.

Las principales tecnologías que cumplen las condiciones son JAVA, CGI y ASP.

Otra tecnología que se necesita para implementar el rediseño es la normalización de las direcciones. La tecnología que permite validar los datos referentes a la dirección de entrega, de modo de asegurar que la dirección especificada existe y es posible ubicarla, es una base de datos de todas las direcciones válidas dentro de Santiago y regiones. empresas como Mapcity o Incom cuentan con esta tecnología. El cambio se implementará de manera tal que se valide la dirección al momento de ingresar el pedido, para así tener la opción de corregirla inmediatamente con el cliente.

## **6.3 MODELAR Y EVALUAR EL REDISEÑO**

---

### **6.3.1 MODELO DEL REDISEÑO**

---

A continuación se presentará el modelo del rediseño a través de la diagramación IDEF0. Donde se encuentran agregados los cambios más importantes expresados en la dirección de cambio.



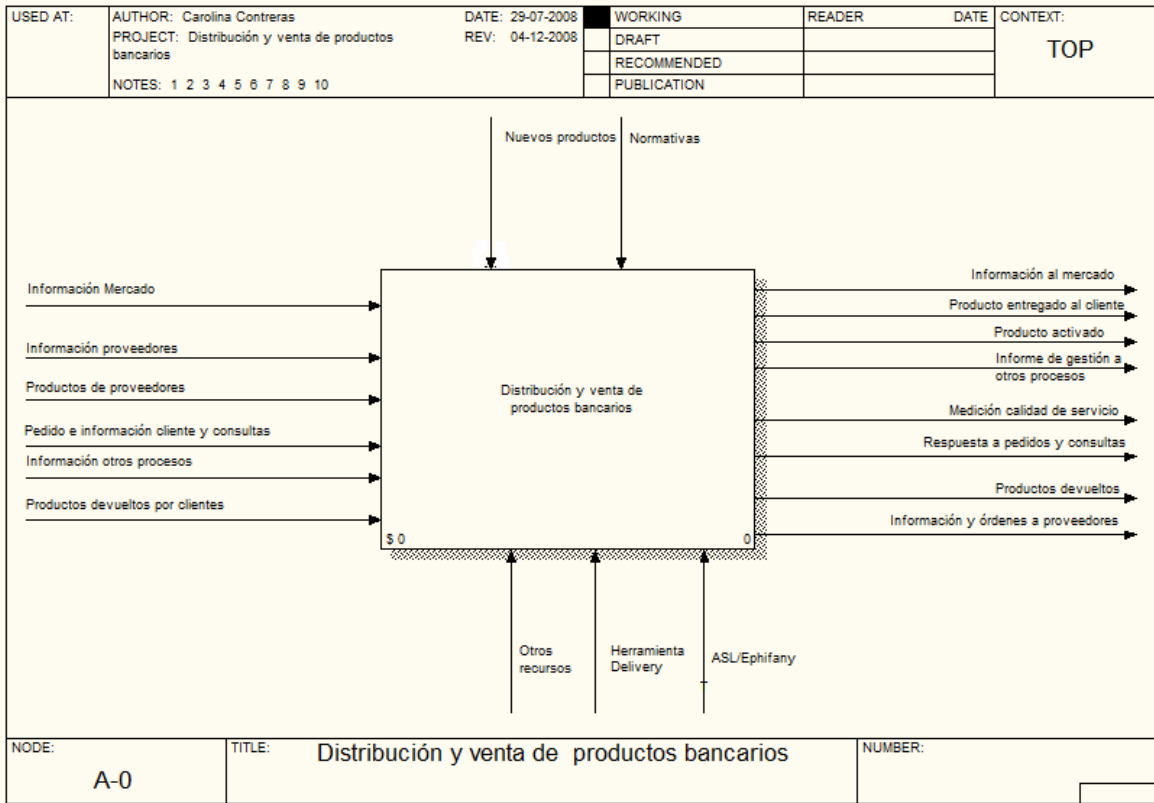


Figura 21. Diagrama IDEF0 “Distribución y venta de productos bancarios”.

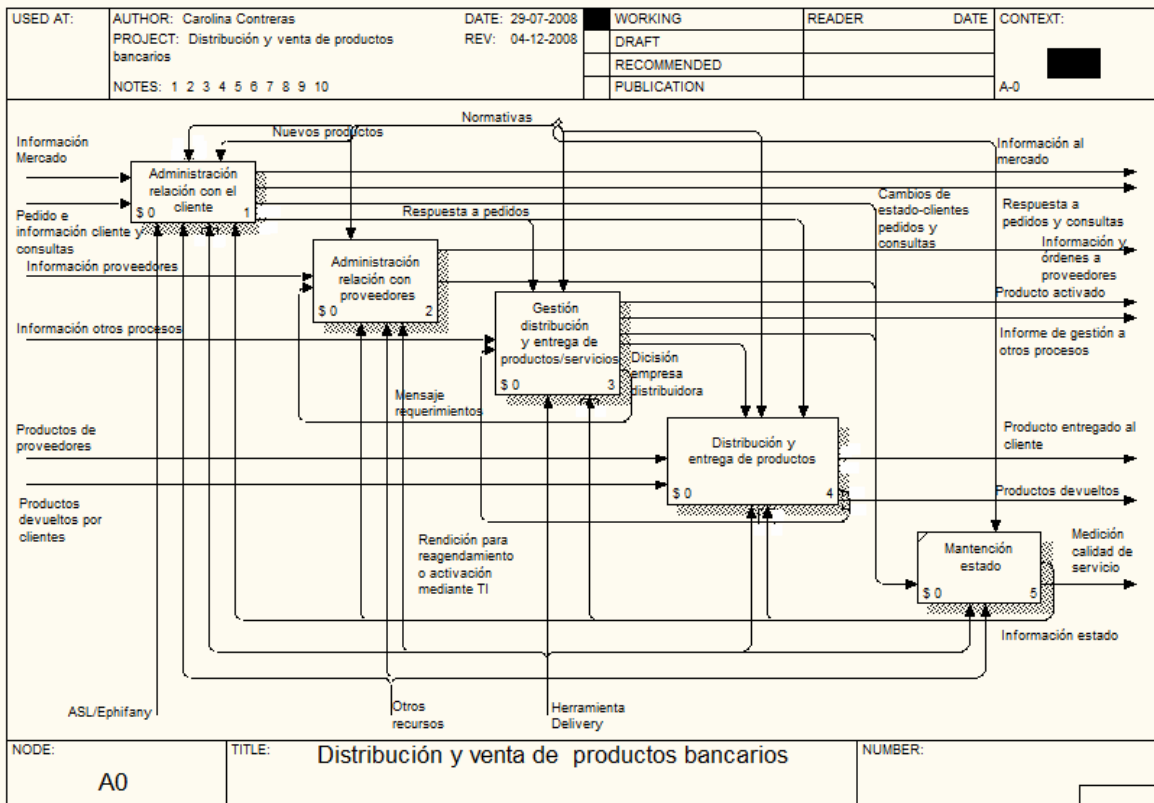


Figura 22. Diagrama IDEF0 “Distribución y venta de productos bancarios”

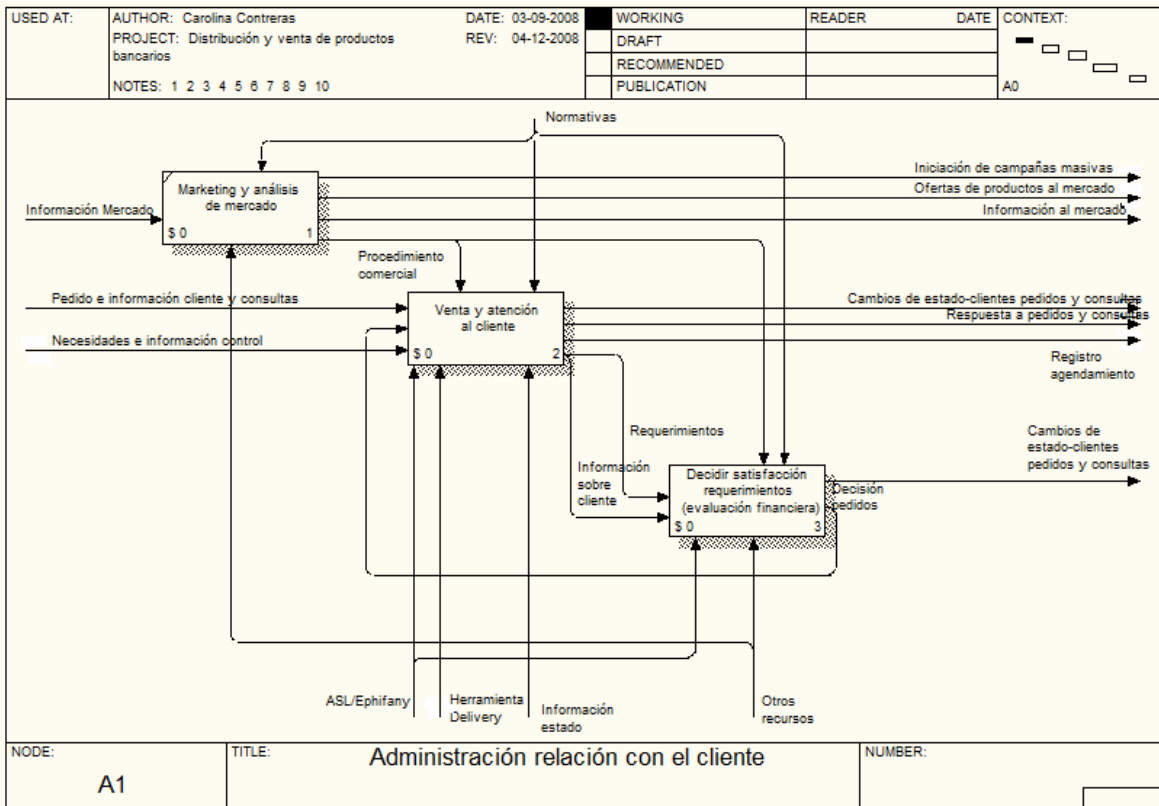


Figura 23. Diagrama IDEF0 “Administración relación con el cliente”

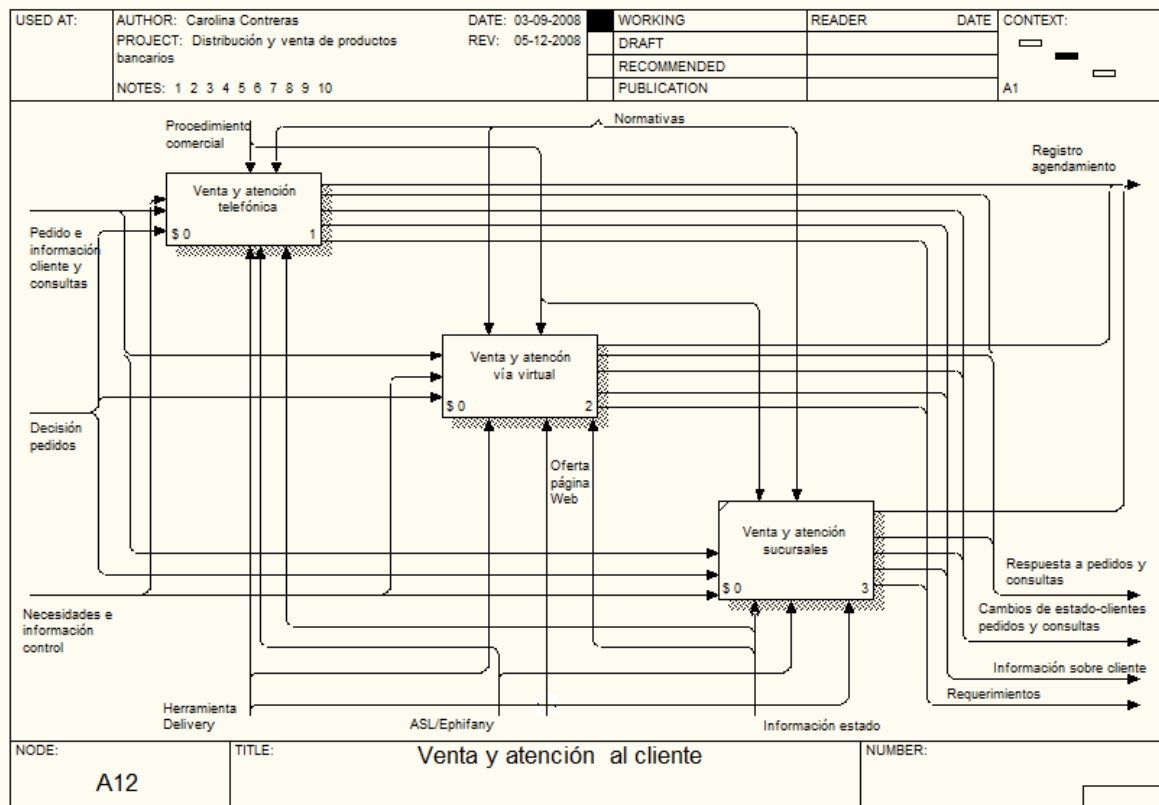


Figura 24. Diagrama IDEF0 “Venta y atención al cliente”

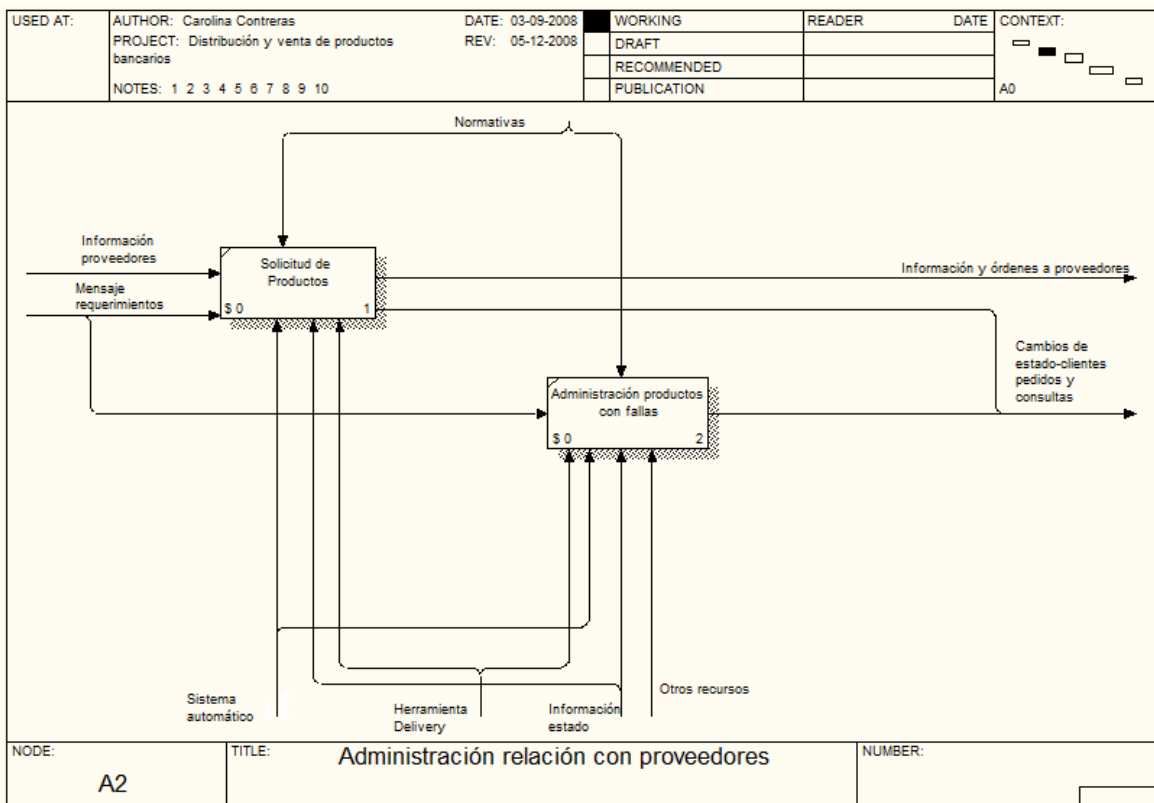


Figura 25. Diagrama IDEF0 “Administración relación con proveedores”

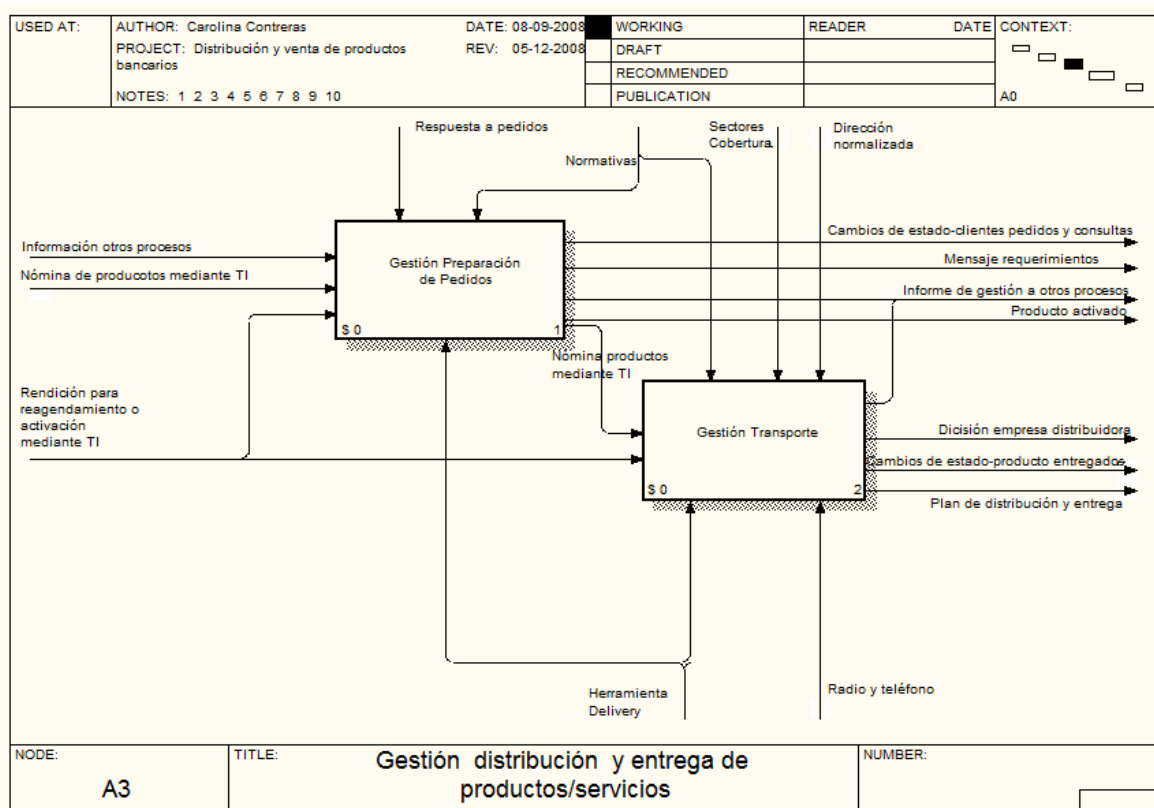


Figura 26. Diagrama IDEF0 “Gestión distribución y entrega de productos/servicios”

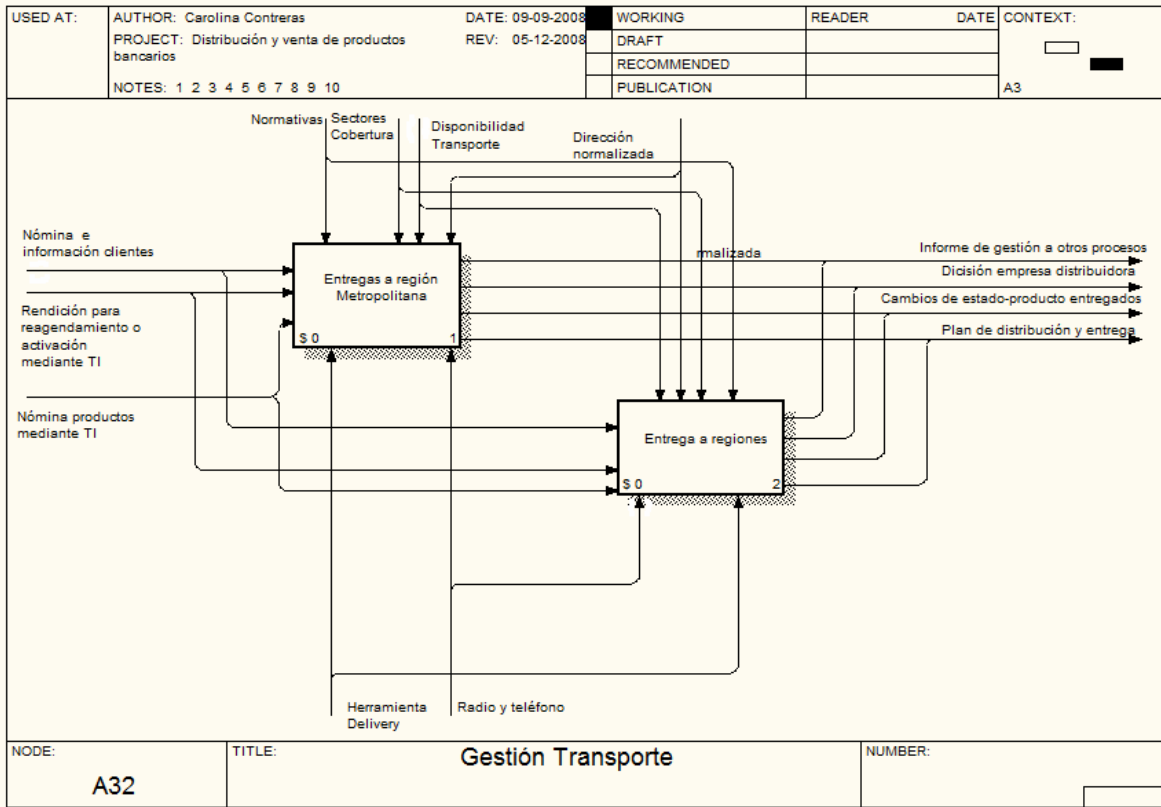


Figura 27. Diagrama IDEF0 “Gestión Transporte”

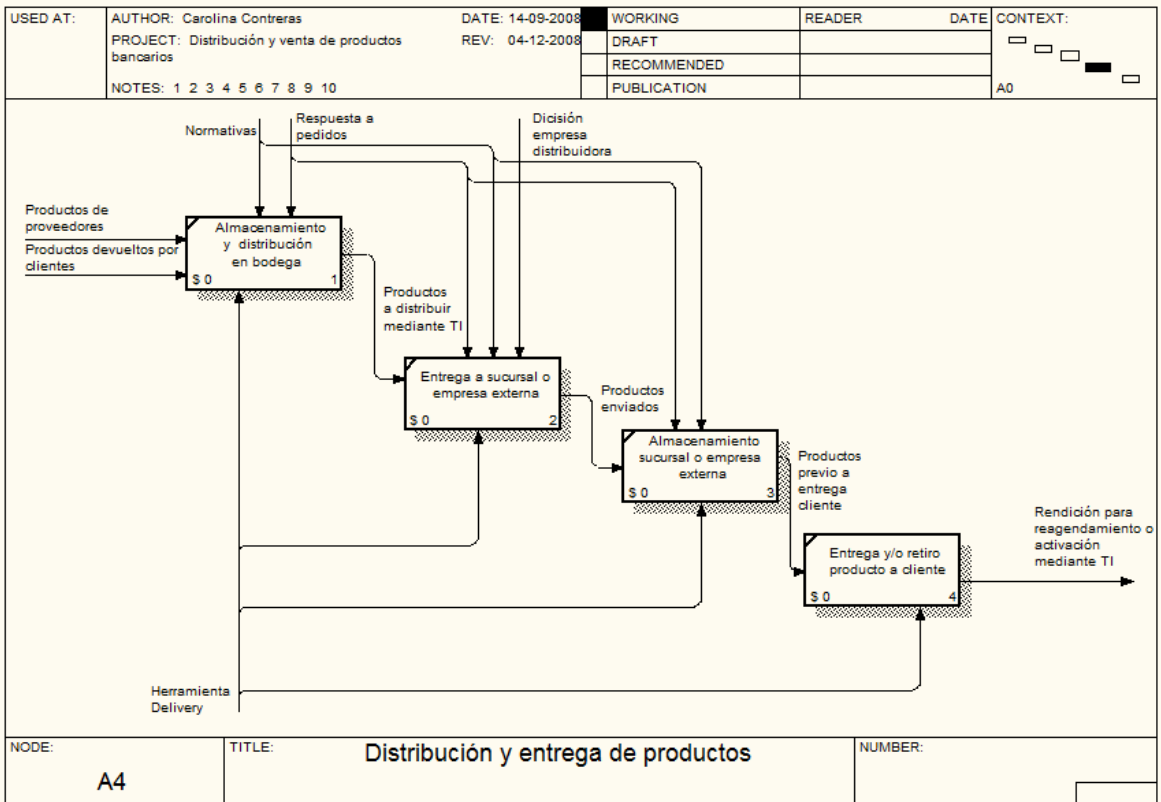


Figura 28. Diagrama IDEF0 “Distribución y entrega de productos”

---

### 6.3.2 EVALUACIÓN DEL REDISEÑO

---

Se analizará la factibilidad técnica y económica de las propuestas realizadas:

➤ Propuesta de Normalización de datos:

Este proyecto es factible técnica y operacionalmente, pues se averiguó y esta técnica se utiliza en distintas empresas, en la implementación de software de ruteos donde los datos se deben normalizar y georeferenciar, esto es asignar coordenadas a las direcciones para luego introducirlas a un algoritmo o heurística de optimización.

El costo de este servicio es de:

Costo U.F 387 + I.V.A = 7.740.000 + I.V.A

Beneficio:

El beneficio de esta técnica es poder adelantarse a posibles devoluciones, es decir, si no se contara con esta técnica se mantendría el 10% de devoluciones por motivo de dirección no encontrada.

El cálculo del beneficio es el siguiente:

Devoluciones por concepto de dirección no encontrada (10%) = 11000 (productos al mes) \* 20% (devolución y rechazos) \* 70% (Sólo devoluciones) \* 10% = 154 productos devueltos por concepto de dirección no encontrada.

Como esto se considera un error del banco esto se le cobra por parte del Delivery, poniendo un costo promedio de 4000 por entrega:

Costo mensual: 154 \* 4000 = \$616.000

Se considera que es una buena inversión pues con el ahorro que esta generaría, el costo de la propuesta se pagaría en un poco más de un año, además del aumento en calidad de servicio si bien no es cuantificable monetariamente. Los 154 clientes que no recibieron sus productos en el plazo prometido, ahora si lo harán.

➤ Propuesta de incluir un contacto que reciba el producto en caso de no encontrar al cliente.

El costo de esta propuesta no es muy alto, sólo implica el tiempo de los ejecutivos comerciales que incluyan un contacto al cual se le pueda entregar un producto al momento de visitar al cliente y no encontrarlo. Sin embargo el problema estará en la parte operativa, pues se informó al memorista que se debe trabajar bastante en las normativas para poder generar este cambio. Existe un miedo al cambio en este sentido, teniendo aumentar el riesgo operacional al implantar esta medida. Sin embargo si en TBanc esto se realiza con éxito no debería haber problemas en el banco BCI.

Beneficios:

El beneficio directo será la reducción en costos por una de las mayores razones de devolución, el no encontrar al cliente al momento de la visita. Además de aumentar la calidad de servicio en cuanto a las promesas de cumplimiento de los plazos de entrega y evitando el reagendamiento.

Como esta medida es un complemento a la herramienta de Delivery, donde se incluirán más medidas para mejorar el agendamiento, en esa sección se verá el beneficio monetario.

➤ Modificaciones en contratos

El costo de realizar las modificaciones en los contratos, tienen que ver con las negociaciones en las que haya que trabajar. Hay que lidiar con la posible reacción que tengan las empresas externas al saber que se les pagará menos al ordenar y tener más control del proceso.

Beneficios:

Los beneficios ya se están empezando a notar pues si bien se asumió como costos hundidos muchos pagos de productos que nunca se debieron haber realizado, desde la modificación del contrato con Promobank, ha habido un arduo trabajo por descubrir que conceptos estaban siendo cobrados innecesariamente para eliminarlos, como por ejemplo productos devueltos que se cobraban sin tener una firma del cliente que lo respalde.

Por conceptos de ordenar los pagos a las empresas externas, se ha incurrido en un ahorro de 8 millones al mes. Se espera que con la herramienta se genere un mayor ahorro.

➤ Unidad de Delivery:

La mayor dificultad con la que se encuentra al realizar la Unidad de Delivery tiene que ver con la resistencia al cambio. Esta medida ya ha sido aprobada por el banco y en inminente que se integren definitivamente, sin embargo, desde la práctica realizada por la memorista donde se estudiaron los posibles problemas que existirían al integrar el Delivery, se observó una gran resistencia al cambio por parte del departamento de Originación, esto pues se les sacará un área de operación de ellos.

Se estima que no habrá más costos en remuneraciones pues se necesitarán unas 2 a 3 personas más que tendrían que ser trasladadas desde Originación.

Beneficio:

El beneficio de contar con una Unidad de Servicio, es el mayor control del funcionamiento de las empresas externas, lo que ayudará a tener una mejor calidad de servicio, en cuanto a los tiempos de promesa y el trato de los distribuidores con los clientes, pues al tener todo integrado y al liberar tiempo de los trabajadores de la Unidad de Delivery gracias a la herramienta TI, estos trabajadores podrían destinar ese tiempo a capacitar mejor a los distribuidores y a tener reuniones de mejor mucho más periódicamente. Las empresas externas podrán tener economías de escala pues si un distribuidor va a un cierto lugar a entregar un Plan y si hay una tarjeta que se debe entregar al mismo lugar, lo mejor es que el mismo distribuidor lleve las dos y no que dos distribuidores por separado lo hagan. Si bien no se reducen costos, pues se paga por gestión, se aprovecha mejor el tiempo de los distribuidores y así se pueden mejorar los tiempos de entrega.

El tener todo el volumen de productos a entregar juntos en una unidad que se dedique exclusivamente a esta gestión permitirá tener más empresas que distribuyan. Actualmente sólo son 2 y esto no permite una real competencia entre éstas.

La forma en que se plantea el organigrama de la Unidad ayudará a aumentar la calidad de servicio en cuanto a los porcentajes de efectividad pues habrá sólo una o a lo mas 2 personas responsables por producto No como actualmente sucede que se traspapelan parte de las tareas de los productos entre todos. A tener un solo responsable, existirán más incentivos a superarse y aumentar la efectividad, incluso se podría ver la posibilidad de asignar parte variable del sueldo al cumplimiento de las metas de efectividad.

➤ Herramienta tecnológica

Según lo estudiado y lo conversado con personal del banco, la implementación de esta herramienta es operacional y técnicamente factible. Muchos detalles del rediseño son tomados de la herramienta fabricada a la medida en Tbank de mensajería, la cual ha tenido mucho éxito reduciendo entre un 10 y 15% de los costos. El costo económico de esta herramienta se estima en US\$ 25.000, lo que equivale a \$16.000.000 pues la última herramienta generada en el banco para el Delivery de tarjetas de crédito fue de 5 millones aproximadamente. Como esta es mucho más completa, se considera que el rango estipulado representa los reales costos de esta.

Otro costo tiene que ver con la capacitación necesaria para usar el software. Si bien se pretende que este sea muy sencillo de usar, es probable que se requiera una capacitación a las personas que más lo usarán, las personas de la Unidad y las de las empresas externas. Este costo debería venir incluido en el precio que ponga la empresa al software, pues son ellos los que deberán explicar cómo se usa. Actualmente se está involucrando activamente a los funcionarios en el diseño del mismo, para evitar posibles problemas al momento de implementarla.

Beneficio:

Los beneficios que traerá esta herramienta complementado con las mejoras anteriores, serán muchos. En el aspecto económico se reducirán altamente los costos pues al tener un control total sobre el proceso, se espera alcanzar la meta de la Unidad de obtener un 90% de efectividad en la primera entrega y un 95% de efectividad general, tomando un 80% de efectividad actual, se obtiene un ahorro de:

$$\text{Cantidad de productos devueltos} = 11000 (\text{productos al mes}) * 20\% (\text{devolución y rechazos}) \\ = 2200$$

De las devoluciones y rechazos se calculó que un 70% son devoluciones de las cuales se estimó que un 20% son entregadas en la segunda entrega, por lo que de las 2200 las que incurren en gasto son

$$\text{Productos que incurren gasto} = 2200 - (2200 * 70\% * 20\%) = 1892.$$

$$\text{Ahorro operativo: } 1892 * 4000 (\text{costo Delivery promedio}) = \$7.568.000 \text{ mensual}$$

Ahorro por evitar pérdidas de clientes:

Se estima que un 3% de los clientes en promedio podría renunciar a los servicios de BCI al sobrepasar los tiempos prometidos en la entrega de productos. Este es un promedio pues depende del producto la tasa de deserción. Por ejemplo en el caso de los Planes para clientes nuevos, el retraso se ha medido con un 15% de pérdida de nuevos clientes.

Para evaluar este ahorro se tomó el gasto promedio del dueño de una cuenta corriente, es decir \$436.743 mensual.

Ahorro por evitar pérdida de clientes:  $(2\% * 1982) * \$436.000 = 59 * \$436.000 = \$25.724.000$ .

Se puede observar que rápidamente se recuperará la inversión de la herramienta a construir.

Además de los ahorros en que se puede incurrir, la disminución en horas hombre que actualmente se gastaban en tareas manuales que implicaban Excel, y activaciones uno a uno, entre otras, permitirá que el personal se dedique a cumplir las metas de calidad de servicio. Podrán analizar con más tiempo y claridad las métricas generadas por el programa para así proponer mejoras en el servicio, y para controlar mucho mejor a las empresas de Delivery, pues actualmente no se tenía un control claro del estado en que se encontraba un producto.

## 6.4 DETALLAR Y PROBAR REDISEÑO

---

En esta fase deben explicarse tanto los procedimientos y prácticas de trabajo que deben ser realizadas por las personas que participan del proceso, como los apoyos computacionales a un nivel de especificación que permita su implementación. Asimismo, se requiere verificar que el detalle del rediseño propuesto funcionará adecuadamente en la práctica.

---

### 6.4.1 DETALLE DE PROCEDIMIENTOS

---

En la presente sección se presentará el detalle de los procedimientos que deben seguir los actores que participan del proceso. Esto se detallará por subprocesos.

#### **Ingreso de la solicitud de producto:**

El ejecutivo de Teleservicio y sucursal debe ingresar la solicitud del pedido al sistema actual del banco (la herramienta TI rescatará esta información del sistema), por el cual se generará automáticamente el producto. Paralelamente debe agendar con 48 a 72 horas de rango en la herramienta TI, dependiendo si es el pedido en Santiago o en Regiones. Debe esperar la verificación de la dirección. Si no contiene error, pueden solicitar los productos, si contiene error debe verificar las alternativas y corroborar con el cliente. En el caso de recibir un pedido vía Web, el cliente debe ingresar un agendamiento en la página del banco y este debe verificar automáticamente la dirección en caso de estar incorrecta, debe ofrecer alternativas. Este pedido será recogido por la herramienta TI.



En el caso de las renovaciones, el agendamiento deberá ser llevado a cabo por la Unidad de Delivery.

### **Fabricación:**

Las empresas externas Nexus y Jordan, fabricantes de tarjetas y papelería como talonarios, recibirán la nómina vía e-mail. Se planteó la opción de incorporar la herramienta en las empresas fabricantes, pero no accedieron argumentando que siempre cumplen con todos los plazos establecidos y con las normas de calidad. Con la nueva herramienta esto se podrá medir y en caso de no ser así, se tendrá un fundamento para exigirles que incorporen más tecnología. Una vez fabricados los productos envían nómina de los productos fabricados, y estos se cargan en la herramienta en la Unidad de Delivery, con el objetivo de cuadrar los enviados a fabricar con los recepcionados finalmente. Si faltan productos, estos se pedirán nuevamente.

### **Recepción productos en Unidad de Delivery:**

Existen productos que serán recibidos en la Unidad de Delivery y otros que se retirarán por parte de las empresas externas de la fábrica de Nexus o Jordan. En el primer caso, los productos deben ser recibidos por la Unidad de Delivery. Estos deben ser agrupados ordenadamente en la “Fábrica” del banco (trasladada desde Origenación). Luego de ser mecanizados, se deben guardar por tipo de producto y por la comuna a la cual debe ser entregado. Además deben ser pistoleados previamente para que ingresen a la Herramienta TI.

### **Gestión de la entrega:**

Este proceso debe ser llevado a cabo en su totalidad por la Unidad de Delivery, no debe interactuar personal del Equipo 4 de Post Venta, como ocurre actualmente, pues este equipo sólo recibe los reclamos y consultas por los productos no entregados aún. Con la nueva herramienta, estas dudas y reclamos podrán ser resueltas en punta. Ellos a través de la Herramienta TI podrán consultar en qué etapa va el producto, eliminando así los llamados por fono a la Unidad. En caso de que un producto deba volver a ser generado se inicia el proceso nuevamente en punta. Los reclamos por este motivo se espera que se reduzcan con la implementación de la nueva herramienta.

La gestión debe ser realizada por producto, es decir que cada persona se encargue de todo el proceso de cada producto: Tarjetas de crédito (2 personas), Talonarios (1 persona), Tarjeta de débito (1 persona), Multipass(1 persona), Planes (2 personas). Debe haber una persona en la “fábrica” del banco, encargada de controlar el pistoleo y mecanizado de la empresa externa Messenger y además encargada de asignar los productos (en caso de mensajería) por comunas a cada distribuidor. Es decir que un distribuidor podría entregar un talonario y una tarjeta en un mismo viaje, para así aprovechar las economías de escala. Debe haber una persona encargada de agendar las renovaciones automáticas de tarjetas y de talonarios. Por supuesto debe existir alguien a cargo de la Unidad en su totalidad que vele que todos los procesos son llevados a cabo de la manera correcta. Esta persona llevará muy de cerca la encuesta de calidad de servicio y las métricas generadas diariamente. En total, la Unidad debe contar con al menos 10 personas.

En el caso de los Planes es muy importante que las 2 personas a cargo sean del departamento de Origenación, pues estas personas se encargarán de verificar si los contratos firmados por los clientes cumplen con todos los requisitos, si esto no es así se enviará a buscar la nueva documentación.

Finalmente las personas que están a cargo de cada producto serán las encargadas de generar las activaciones de los productos. Este proceso se realizará en masa gracias a la nueva herramienta TI. En el caso de regiones (1/3 del volumen), serán las sucursales las encargadas de activar a través de la herramienta, pues esperar a que los papeles con las firmas de los clientes lleguen a Santiago, podría tomar mucho tiempo.

Las principales tareas de la Unidad de Delivery serán:

- Verificar correcta llegada de productos, cuadratura emitidos v/s decepcionados.
- Priorizar entregas de clientes Top.
- Sectorizar productos a entregar y controlar mecanizado.
- Enviar nómina a empresa externa vía la herramienta TI con los agendamientos.
- Realizar agendamiento de las renovaciones de tarjetas de crédito y talonarios.
- Control de la entrega.
- Activación
- Destrucción

### **Empresas de Delivery externas:**

Las empresas externas deberán funcionar con la herramienta TI que se propone, pues a través de un Web Service ellos podrán gestionar todo el proceso de transporte de los productos. Estarán encargados de actualizar los estados que los involucren, estos son: en trayecto, pendiente en gestión, rendido al banco (rechazado, entregado o devuelto) y el estado “segundo intento”. Esto deberá ser llevado a cabo inmediatamente una vez que tengan conocimiento del resultado de la visita. En el caso de Promobank, esto podrá ser llevado a cabo en línea pues cuentan con Blackberrys que ayudarán a transmitir la información al instante.

---

### **6.4.2 DETALLE APOYO COMPUTACIONAL**

---

A continuación se explicará el prototipo de la herramienta tecnológica que se pretende construir. Esta herramienta controlará el proceso de entrega de los productos: tarjetas de crédito, de débito, talonarios, Multipass y planes de bienvenida. Por lo tanto las primeras pantallas involucradas, serán las siguientes



Figura 29: Pantalla inicial de ingreso

En esta pantalla inicial, el usuario insertará su código de usuario y su clave, luego de esto ingresará a las partes del programa que le corresponda. Dependiendo de los permisos y de la actividad de cada persona, el cliente externo o interno podrá entrar alguna de las siguientes opciones:



Figura 30. Etapas del programa

A continuación se explicarán las diferentes etapas del programa, en el Anexo C1 se encuentra el detalle del programa.

1. Agendamiento y modificaciones: en esta etapa se ingresarán todos los agendamientos desde los distintos canales de entrada: Web, ejecutivo telemarketing y ejecutivo de una sucursal, en esta etapa se realizará la verificación de la dirección, en caso de estar incorrecta el programa propondrá opciones. También se realizarán las modificaciones en caso de realizarse. Los usuarios serán ejecutivos del canal de entrada, Unidad de Delivery y personal de empresas externas. A continuación se presenta la pantalla donde se ingresa o bien se modifica un agendamiento:

The screenshot shows a web application window titled "Consulta/Modificaciones". At the top, there are input fields for "Rut Cliente" (12.879.567 - 3), "N° Cte Cte." (455236), and a "Rango" dropdown set to "1 semana atrás". Below this is a section titled "Agendamiento" with the following fields: "Nombre Cliente" (Rodrigo Fernando Pinochet Jimenez), "Ejecutiva" (RPintoJ), "Rut" (36838632), "N ° Cuenta" (15.647.896 - 9), "Tipo Cliente" (Top), "Tipo de Entrega" (Despacho), "Fecha" (08/09/2008), "Producto" (Talonario), "Dirección Agendada" (redacted), "Verificar" button, "Generar mapa" button with a map icon, "Pobl / Villa / Cerro" (empty), "Ciudad" (Santiago), "Comuna" (Santiago), "Teléfono" (redacted), "Contactos" (three empty text boxes), and "Indicación de Llegada" (empty text box). To the right is a section titled "Información Delivery" with fields: "Estado" (Entregado), "Serial Inicial" (769877), "Recibido por" (Cristian Pinochet Jimenez), "Rut Receptor" (15.647.896 - 9), "Hora Entrega" (08:30 Hr.), and "Descripción Domicilio" (Casa Amarilla, Frente Almacén "Don Pepe"). At the bottom, there are four buttons: "Delivery" (with a truck icon), "Modificar" (with a wrench icon), "Guardar" (with a floppy disk icon), and "Volver" (with a green square icon).

Figura 31: Pantalla agendamientos

2. Ingreso: Esta etapa se cuadran los ingresos de los productos fabricados v/s los que se mandaron a solicitar, en caso que falte alguno se podrá exigir su reposición. El usuario principal de esta sección será la Unidad de Delivery.

**Ingreso**

Día considerado: 12/06/2008

Producto: Talonarios

Rut Cliente:

**Mandados a fabricar**

Fecha	Rut	Nombre	Producto	Cuenta
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talonario	44678632
12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talonario	32356789
12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talonario	4346787
12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talonario	232455766
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talonario	44678632
12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talonario	32356789
12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talonario	4346787
12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talonario	232455766
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talonario	44678632
12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talonario	32356789
12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talonario	4346787
12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talonario	232455766

**Recepcionados**

Fecha	Rut	Nombre	Producto	Cuenta
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo	Talonario	44678632
12-06-2008	16678908-9	Esteban Contr	Talonario	32356789
12-06-2008	16890098-9	Javier Maur P	Talonario	4346787
12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonz	Talonario	232455766
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo	Talonario	44678632
12-06-2008	16678908-9	Esteban Contr	Talonario	32356789
12-06-2008	16890098-9	Javier Maur P	Talonario	4346787
12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonz	Talonario	232455766
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo	Talonario	44678632

Faltan por recibir: 3 Talonarios

Figura 32: Pantalla Ingresos

3. Mensajero: En esta sección se podrá realizar la gestión de la entrega de los productos que se entregan a través de empresas donde el mismo banco decide a qué distribuidor entrega los productos, en general son servicios express. ChilePost y Motoboy funcionan de esta manera. Los usuarios de esta sección serán: la Unidad de Delivery, empresas externas.
  4. Despacho Delivery: Al igual que en la sección “mensajero” en esta parte, se podrá gestionar la entrega de los productos, pero por parte de empresas que funcionan totalmente independiente, es decir la empresa externa gestiona que distribuidor repartirá cada producto, este es el caso de Promobank. Los usuarios de esta sección serán: Unidad de Delivery, empresas externas.
- A continuación se muestra una de las pantallas que formaría parte de la sección “mensajero” y “despacho”.

Mensajero

Fecha Consulta de Inicio: 12/07/2008 Fecha Consulta Final: 12/07/2008 Cte Cte.: 455236 Folio: 444768

Fecha	Hora	Rut	Tipo Cliente	Servicio	Dirección	Precio
22-10-2008	13-16	12345778-8	Top	Programado	Alferez Real 1481, Providencia - Santiago	\$ 1.488
22-10-2008	13-16	12223455-7	No Top	Programado	Gabrial ovalle 4373, Nuñoa - Santiago	\$ 1.488
22-10-2008	13-16	13456876-3	No Top	Programado	Manual Rodriguez Sur 2281, Santiago - Santiago	\$ 1.488
22-10-2008	16-14	13345543-8	Top	Programado	Callao 3534 d72, Las Condes - Santiago	\$ 1.488

Nº de Registros por despachar: 4

Agendamiento Modificado:

Preparar

Figura 33: Proceso mensajero y despacho Delivery.

La manera en que funcionará el manejo del flujo de productos será por etapas, donde un grupo de productos va avanzando de estado en estado, desde “por realizar” hasta “entregado” o “no entregado”.

5. Consulta estado: En esta sección se podrá ver en qué estado está un producto, esto servirá para resolver dudas de clientes que están esperando sus productos. Los usuarios de esta sección serán: clientes a través de la Web, ejecutivos telemarketing y sucursales, Unidad de Delivery.

**Consulta Estado**

Cuenta Cliente:  Rut Cliente: 15315384-1 Producto: Talonarios

Nombre: Juana Marambio González Cuenta: 156839303037

Rut: 15315384-1 Producto: Talonario de Cheque

Tipo Cliente: Top N° Producto: 5442689

**Informe detallado de seguimiento**

ESTADO	STATUS	FECHA:
Producto Fabricado:	OK	12/06/08
Producto Recibido por Banco:	OK	12/06/08
Producto Entregado a Promobank:	OK	13/06/08
Producto Entregado a Cliente:	-----	-----
Producto Activado:	-----	-----

Refrescar Teléfono 

Figura 34: Pantalla consulta de estado

6. Activación: En esta sección se permitirá activar los productos que corresponda, en caso de haber sido un producto entregado, o bien bloqueado, en caso de ser un producto rechazado.

**Activación**

Día considerado: 12/06/2008 Producto: Talonarios Rut Cliente:

Acta Activación:

Fecha	Rut	Nombre	Producto	Cuenta
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talonario	44678632
12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talonario	32356789
12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talonario	4346787
12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talonario	232455766
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talonario	44678632
12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talonario	32356789
12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talonario	4346787
12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talonario	232455766
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talonario	44678632
12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talonario	32356789
12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talonario	4346787
12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talonario	232455766

**ACTIVAR**


Refrescar Teléfono 

Figura 35: Pantalla Activación

7. Estadísticas del proceso: Esta sección entregará todo tipo de métricas y estadísticas, las métricas generadas serán las siguientes:



Figura 36: Tipos de métricas.

En el Anexo C1, se encuentran todos los detalles de las métricas que ayudarán a tener un control total del proceso.

---

### 6.4.3 PRUEBA DEL REDISEÑO

---

Se considera como prueba del rediseño la herramienta que fue desarrollada en Tbank, pues muchos aspectos de la actual propuesta son similares a esa herramienta computacional. El uso de ésta como ya se dijo en el proyecto, ha sido muy exitoso pues se logró una reducción entre 10 y 15 % de los costos y además es un programa muy valorado por los operadores del Delivery de Tbank. Sumado a esto, la gestión de mensajería de talonarios, la cual ocupa la herramienta, tiene altos índices de efectividad, superiores al 90%.

El otro software que se intentó implementar en el banco BCI, fue la herramienta para tarjetas de crédito, esta prueba no fue muy exitosa, sin embargo se considera que los problemas que tuvo de diseño dicha herramienta sirvieron como experiencia para incorporar mejoras a la actual propuesta.



## CONCLUSIONES Y COMENTARIOS

---

Luego de recorrer en detalle cada capítulo de esta memoria se puede concluir que el objetivo general y específicos del proyecto se cumplieron, ya que los resultados expuestos permiten demostrar que el objetivo de aumentar la calidad de servicio optimizando los recursos, se cumple implementando el rediseño extensamente expuesto, donde los dos proyectos más importantes, el uso de un sistema computacional que permita controlar todo el proceso de entrega de productos y la creación de una Unidad de Delivery integrada, son proyectos factibles de desarrollar tanto económica como operacionalmente.

Los resultados indican que en TBanc la incorporación de una herramienta tecnológica se logró una reducción de costos operativos entre un 10 a 15% en los costos y una mejora en la efectividad de la entrega. Se proyecta que en BCI estos porcentajes sean iguales o mejores. Además se proyecta un ahorro por la retención de clientes que podrían anular los servicios del banco de un monto aproximado de 25 millones de pesos, con esto se alcanza a un ahorro de un 24% de los costos actuales. Se alcanza también la meta de aumento en el porcentaje de efectividad a 90% en la primera entrega y un 95% en la efectividad total. Con el sistema computacional se podrá exigir a las empresas externas el cumplimiento de la entrega en 24 a 48 horas para planes y de 24 a 72 horas en el caso de productos de Post Venta. Esta diferencia es por dar prioridad a un producto que generará muchos ingresos al banco, como lo es un nuevo cliente. Al no cumplir con la promesa de entrega en un cliente nuevo, este se puede arrepentir de serlo en ese transcurso de tiempo.

Con respecto a los objetivos específicos, se logró generar un diagnóstico muy detallado y con fundamento numérico del diagnóstico de la situación actual, encontrando los principales motivos de devoluciones y una evidencia numérica de la falta de control a las empresas externas. En base a esto también se logró participar con mejoras a los contratos existentes, logrando reducto costos a través de dichas mejoras.

En cuanto a la cobertura, se logró dimensionar con claridad los sectores en donde se necesita ampliar urgentemente dicha cobertura, esto en base a donde viven los clientes hoy en día.

Se lograron establecer métricas de calidad de servicio a cumplir introduciendo una muy importante que no había sido incluida, la efectividad de la primera entrega, pues esta métrica representa una mejora sustancial para el cliente, que no debe pasar por dos proceso de agendamiento sino que por uno solo, ya que esto implica un alto costo de tiempo para el cliente.

Finalmente se logró establecer un rediseño que se acoplaba a los requerimientos levantados en la situación actual, se modificaron pasos y actividades siempre buscando mantener los principios de la metodología LEAN de eliminar los aspectos que no agregaran valor al cliente en la cadena de producción. Con la nueva Unidad de Delivery y la herramienta se podrá tener un control de todo el proceso para poder plantearse soluciones de mejora

continúa, ya que actualmente era muy difícil proponerse esto sin tener claridad de lo que estaba ocurriendo con la gestión de la entrega.

Para producir los resultados esperados de esta memoria, es necesario completar el último paso de la metodología ocupada: implementar el rediseño, el cual se basaría en el trabajo realizado. Se estima que en Marzo de este año se enviará a programar la herramienta a una empresa externa con ayuda del área informática del banco.

Es importante mencionar que una profundización de esta memoria podría ser estudiar la implementación de un algoritmo de ruteo para las empresas externas, si bien esto sería un ahorro de costos para dichas compañías, también sería un beneficio en calidad de servicio para el banco. Se comentó a la memorista que esto se implementó en Promobank pero no resultó. Sin embargo hay que investigar cuál fue el motivo del fracaso y ver cómo se podría solucionar, pues de la información estudiada se pudo observar que muchas empresas que trabajan en la logística de entrega de productos en general ocupan exitosamente dichos software.

Cabe destacar también que en un futuro se debe estudiar la opción de integrar el Delivery de TBanc a esta Unidad, pues actualmente depende de BCI de manera parcial. Bajo los mismos argumentos de la integración con Originación, se puede fundamentar la integración de TBanc a la Unidad de Delivery, esto debe ser realizado después de la implementación de la herramienta computacional y probablemente implicaría una adaptación de la misma para integrar aspectos quizás particulares de ese banco.

Finalmente y a modo personal, la memorista considera que se ha logrado un aprendizaje muy grande en cuanto al modo de enfrentar un rediseño de procesos para que este sea exitoso: se debe ser ordenado y sistemático en cuanto al seguimiento de la metodología pues así se lograrán entender a cabalidad los problemas y en base a eso proponer las mejoras.

## BIBLIOGRAFIAS Y FUENTES DE INFORMACIÓN

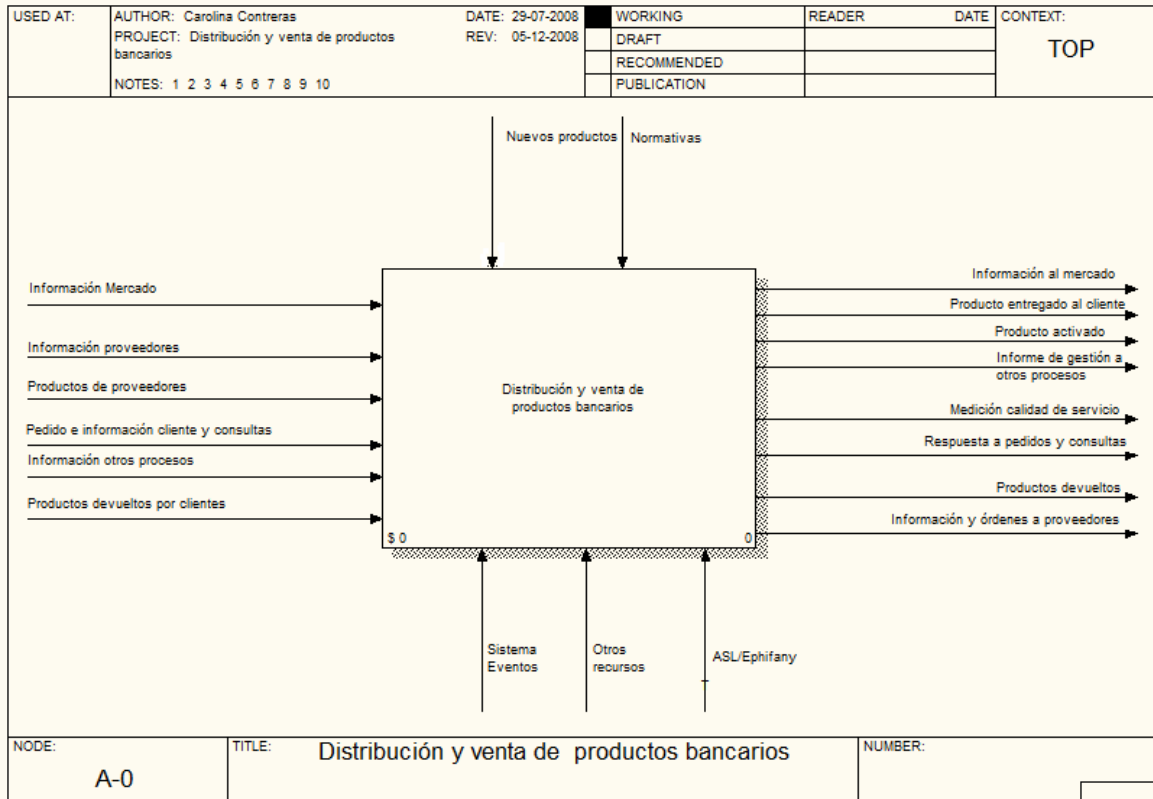
---

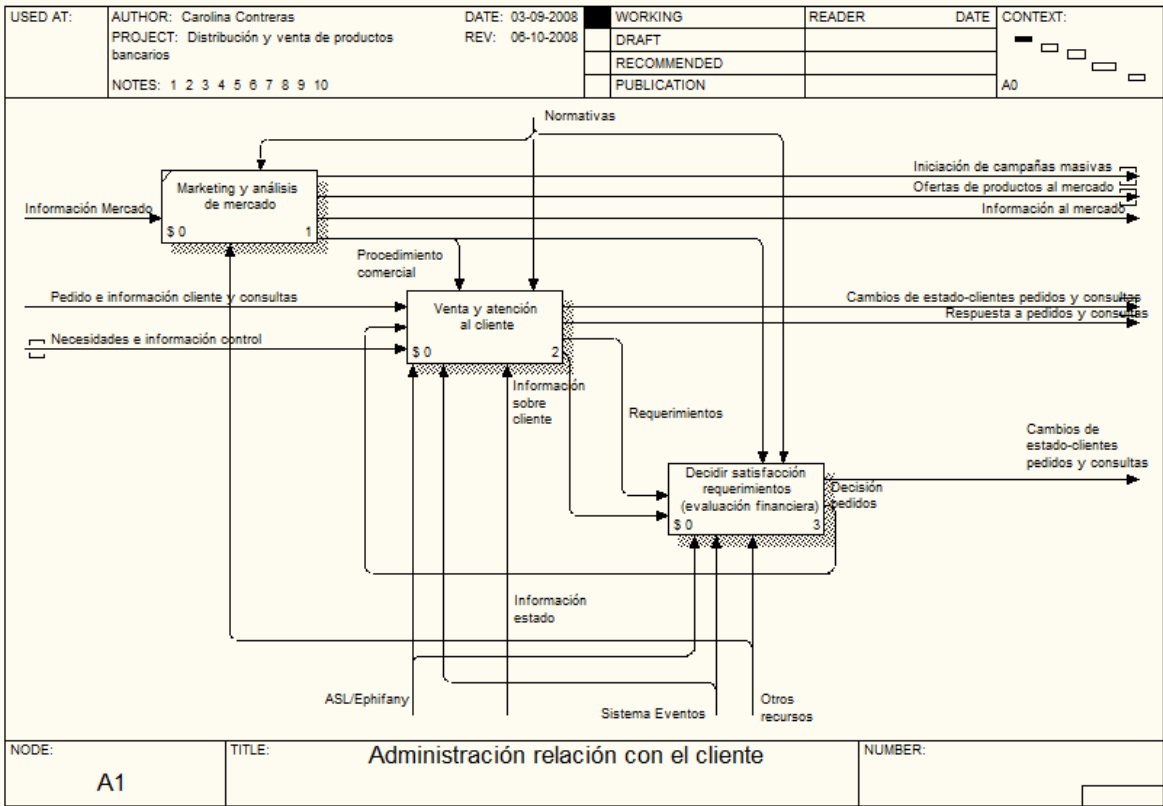
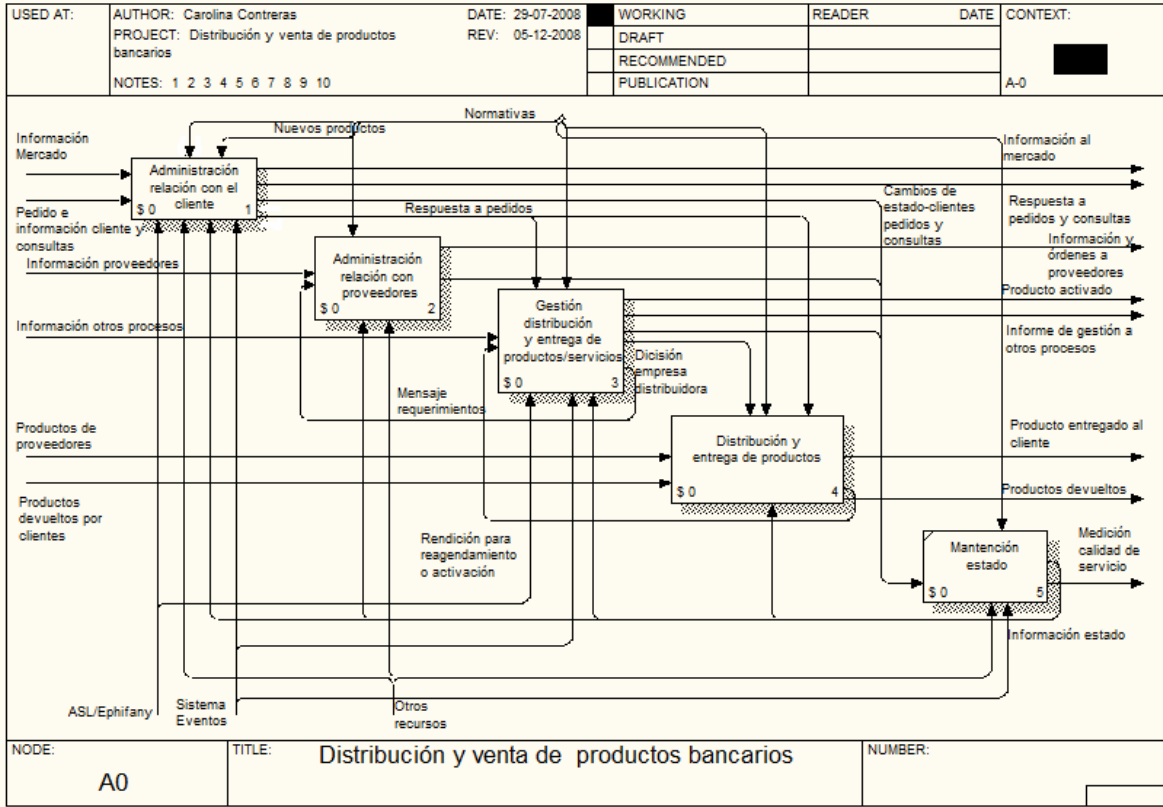
- **Lagos León, Luis Ricardo**. 2006. Diseño de un modelo para la selección de empresas de Delivery en una entidad financiera. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 158p.
- **Ibáñez Ramirez, Jorge Luigi**. 2002. Rediseño del proceso de distribución de productos a clientes en Telefonica CTC-Chile. Memoria de Ingeniero Civil Industrial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 220p.
- **Oscar Barros**. 2003. Rediseño de procesos de negocio mediante patrones. 2da. Edición. Santiago. J.C Sáez Editor. 304p.
- **McKinsey**. 2008. [Diapositivas] Metodología LEAN para Banco Crédito e Inversiones. Santiago, Chile. 55p.
- **Schroeder, Roger G**. 1992. Administración de Operaciones. Diseño de Procesos.
- **Centro Andaluz**. 2003. Jornada Técnica, Experiencia en la aplicación de LEAN para la excelencia en la gestión. España.
- **Página Banco Crédito e Inversiones**. [Página Web] [www.bci.cl](http://www.bci.cl) [consulta Junio 2008].
- **Review of New Retail Products**. 1997. “Financial Innovation Around the World”.108p.
- **The Advisory Board Company**. 1997. “Consejos para la competencia Financiera”

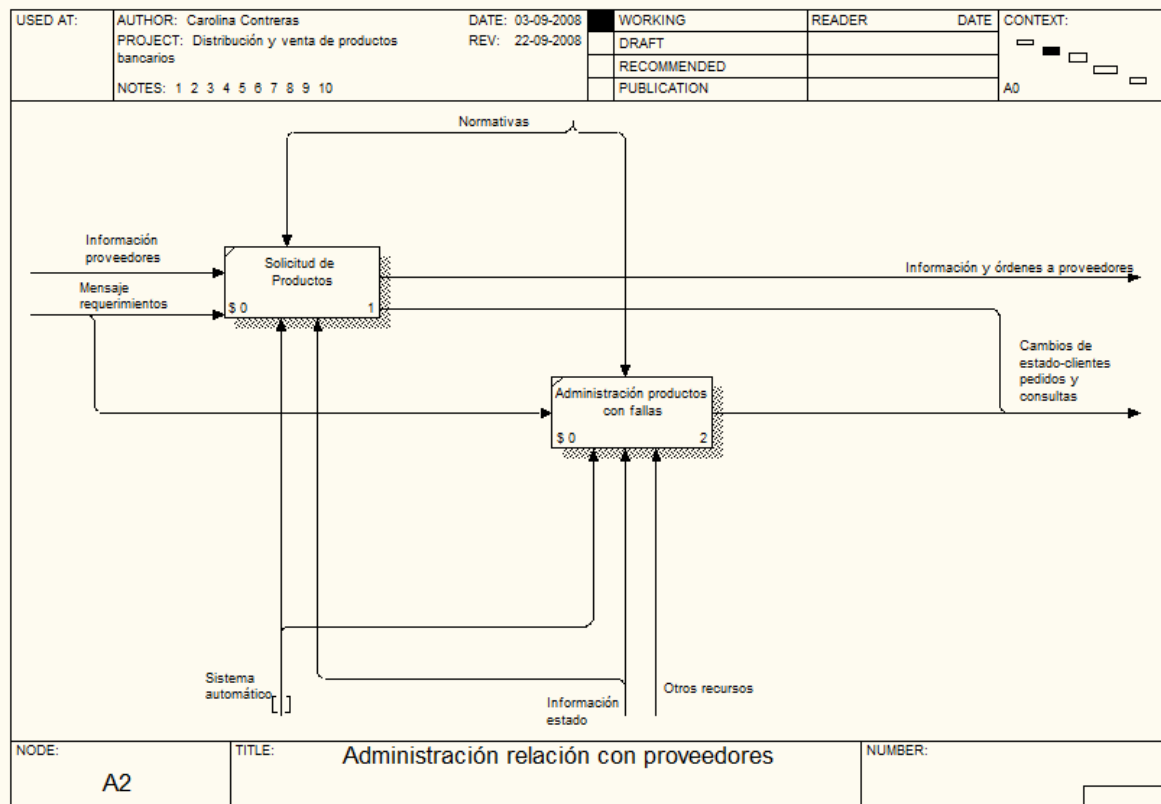
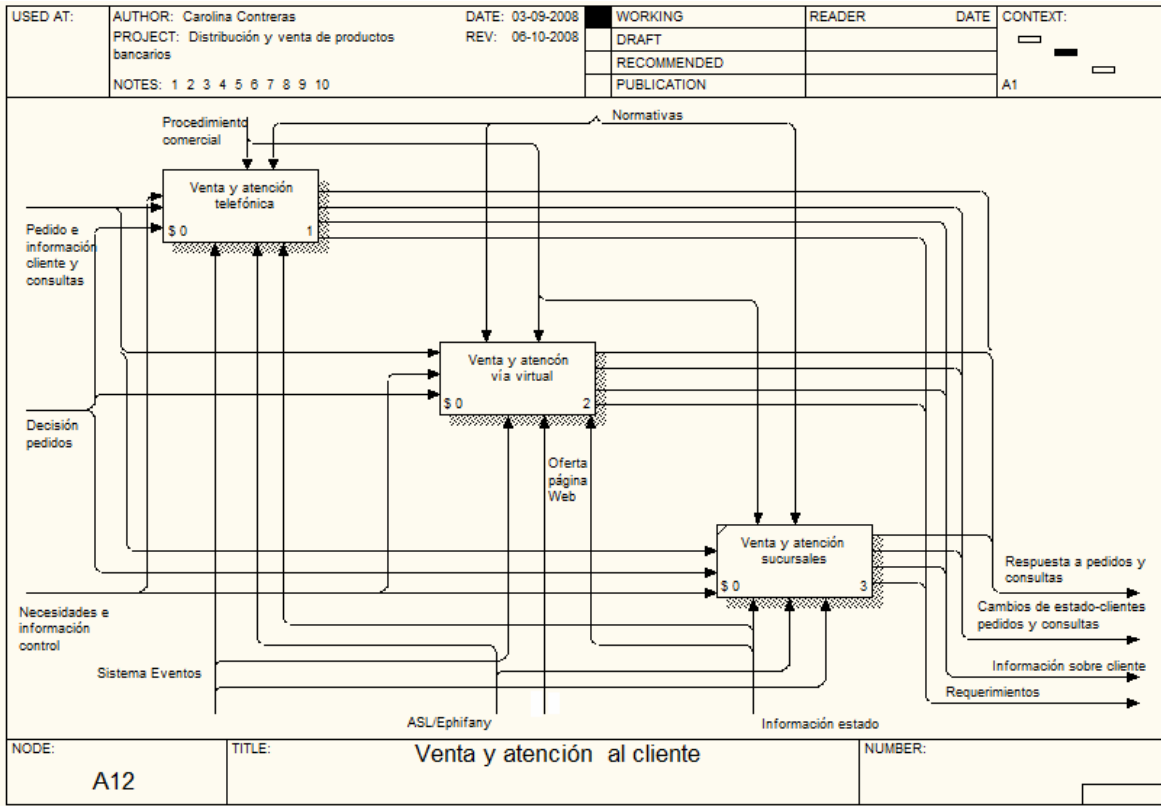
# ANEXO

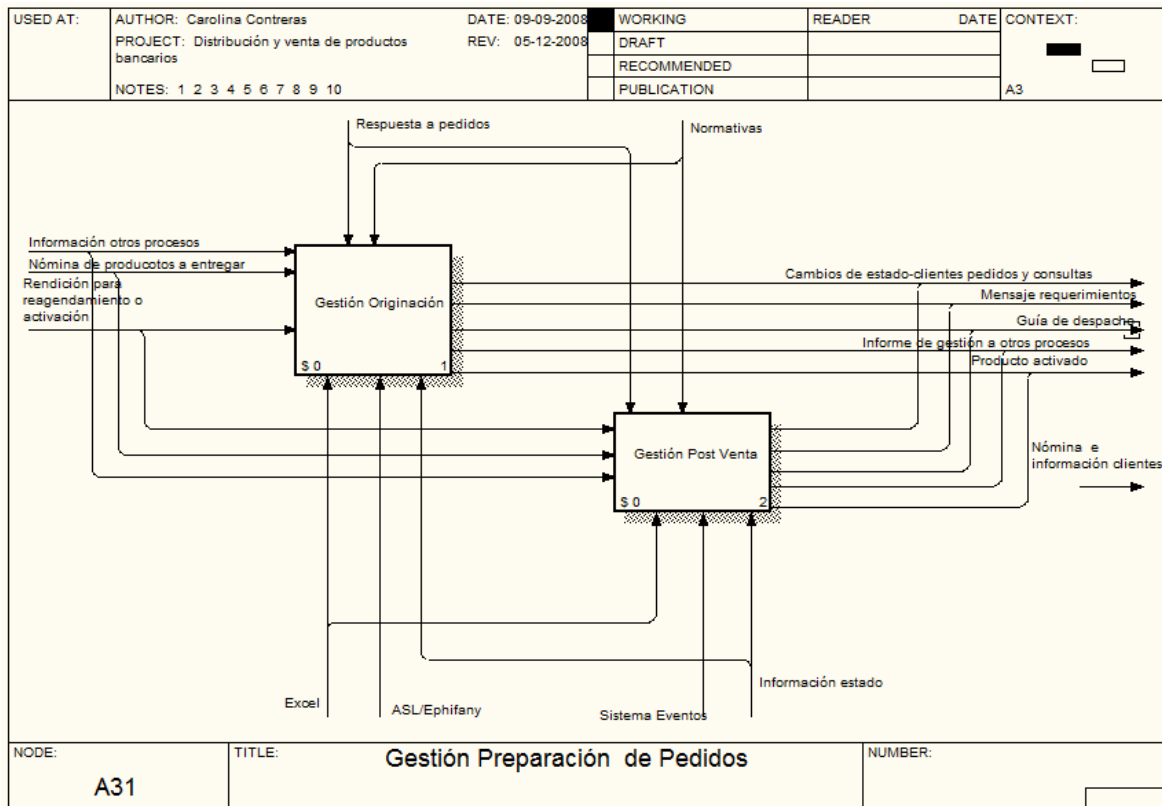
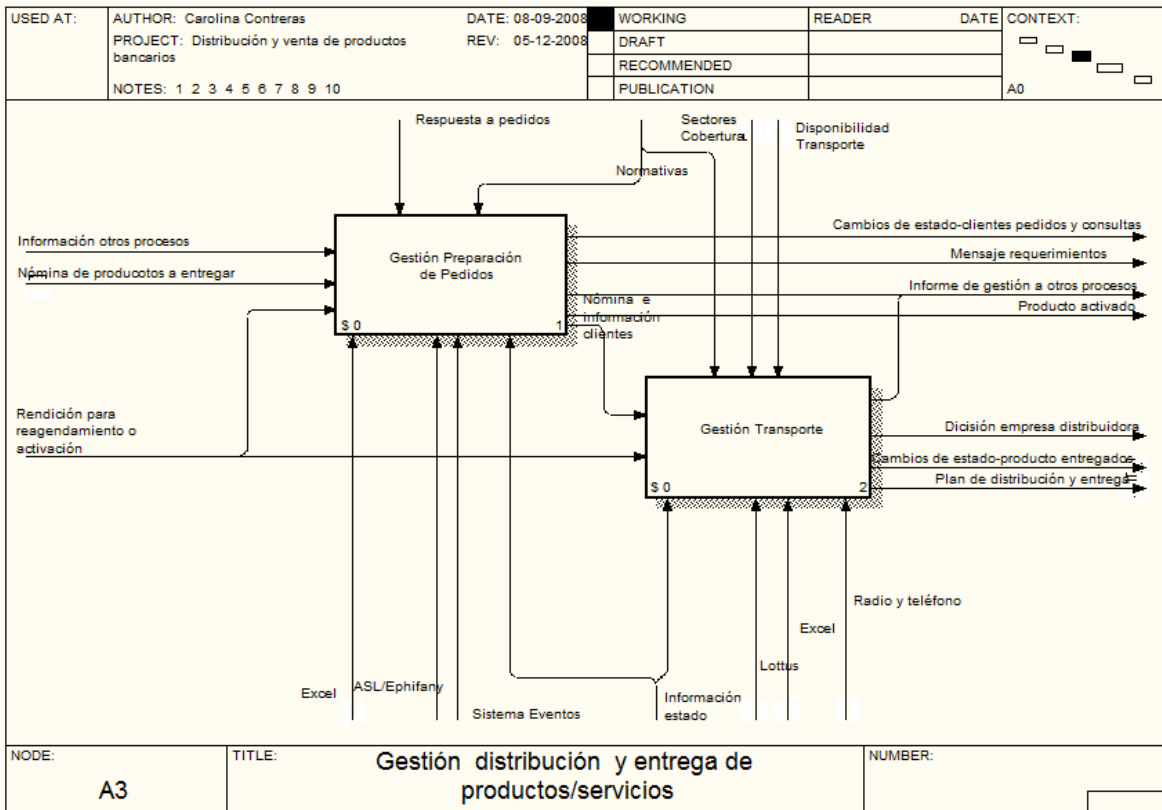
## ANEXO A. DETALLE PROCESOS

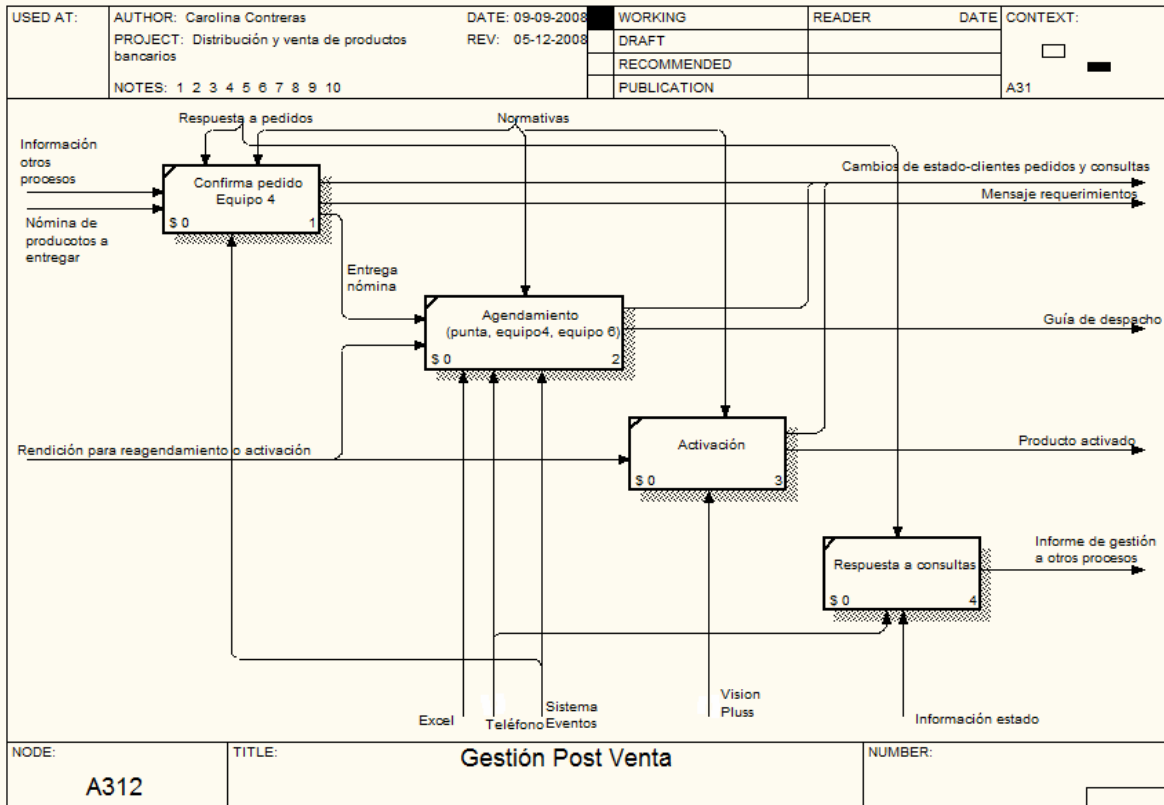
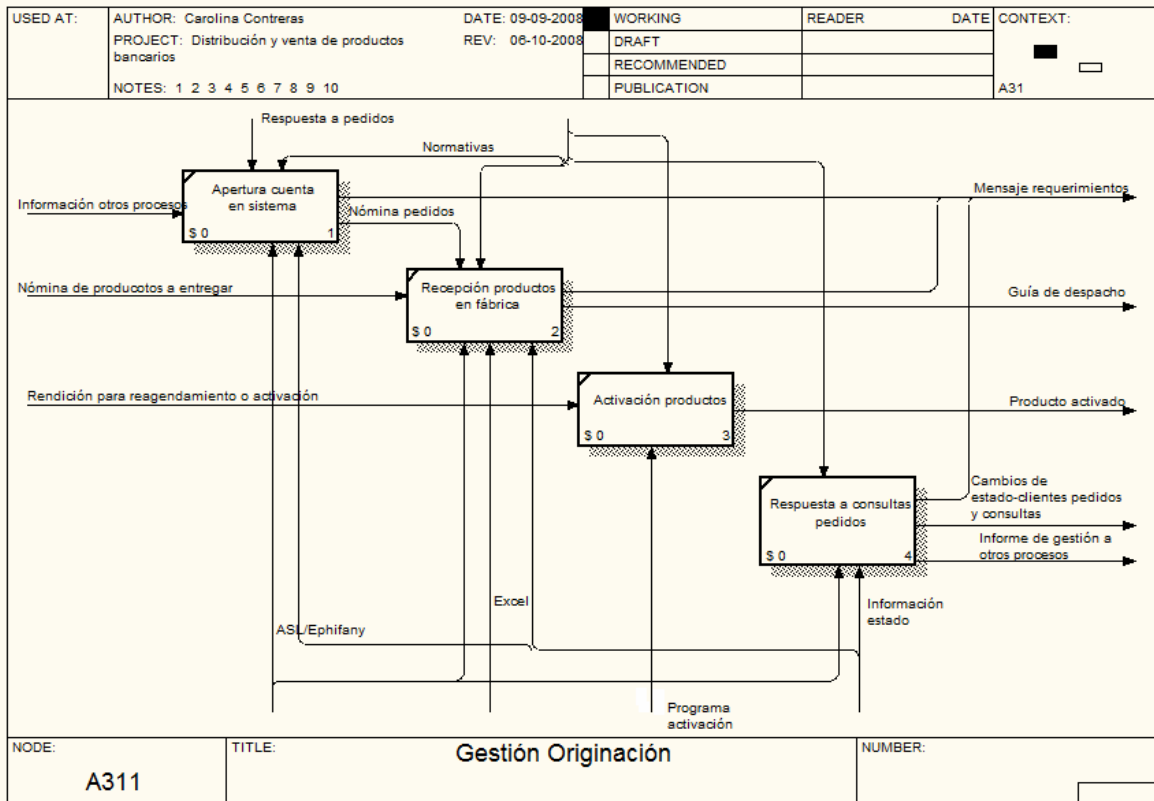
### A1. DIAGRAMA IDEF 0 PROCESO DE ENTREGA DE PRODUCTOS



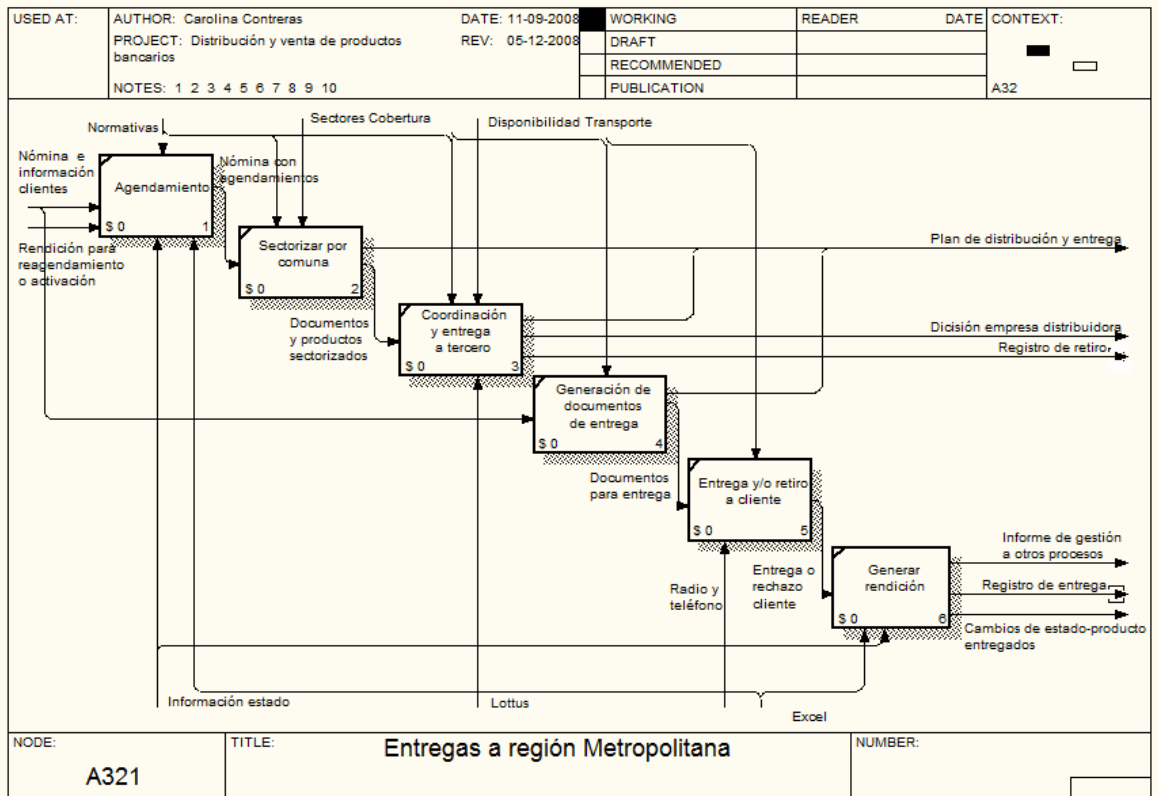
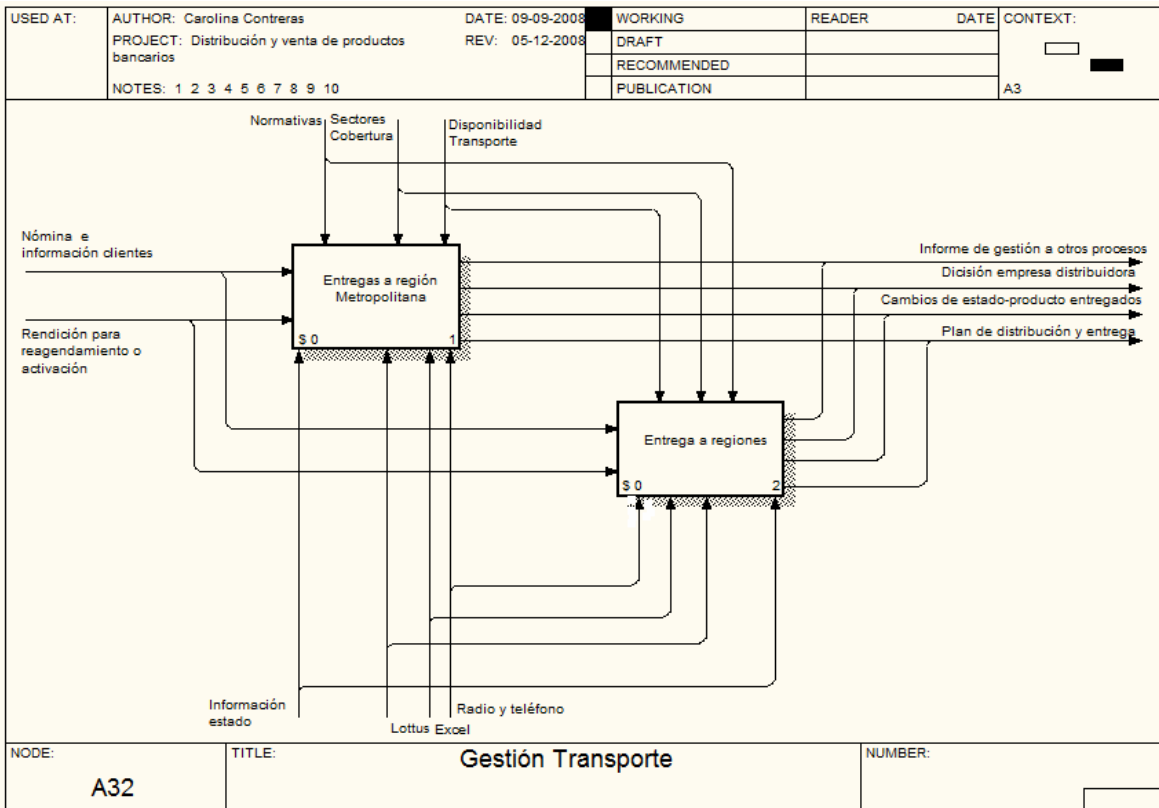


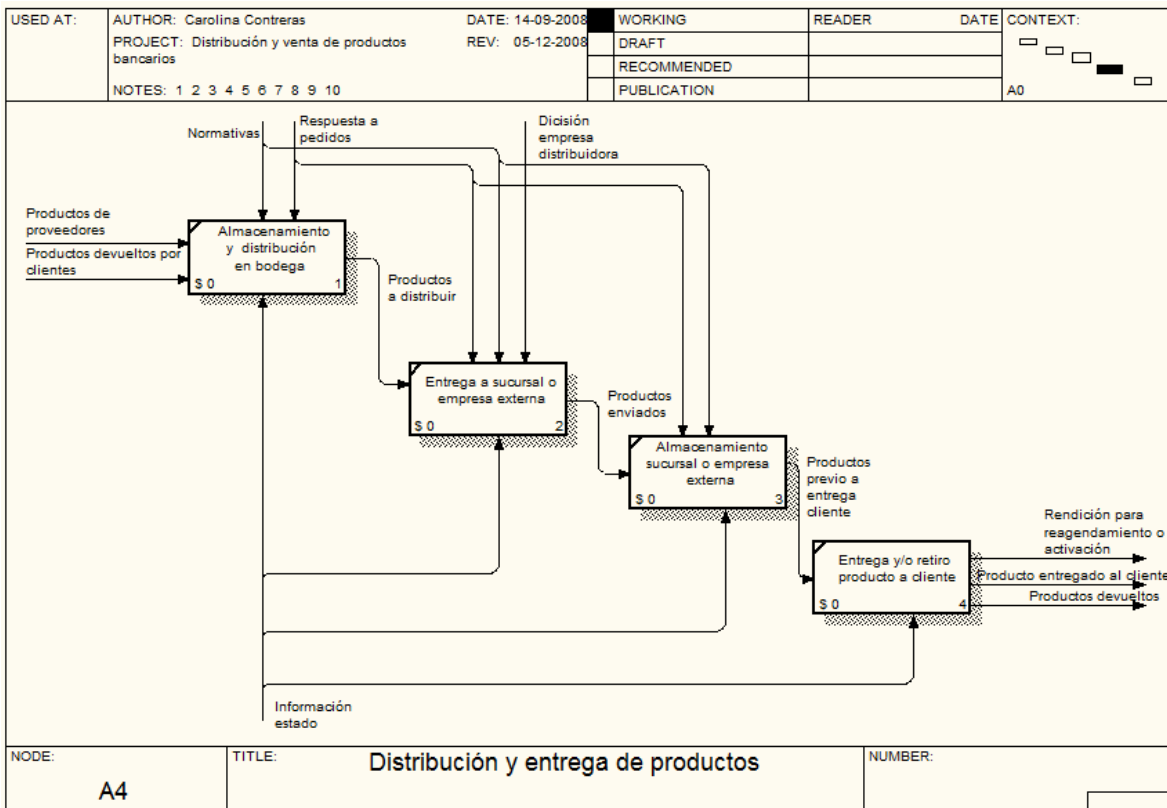
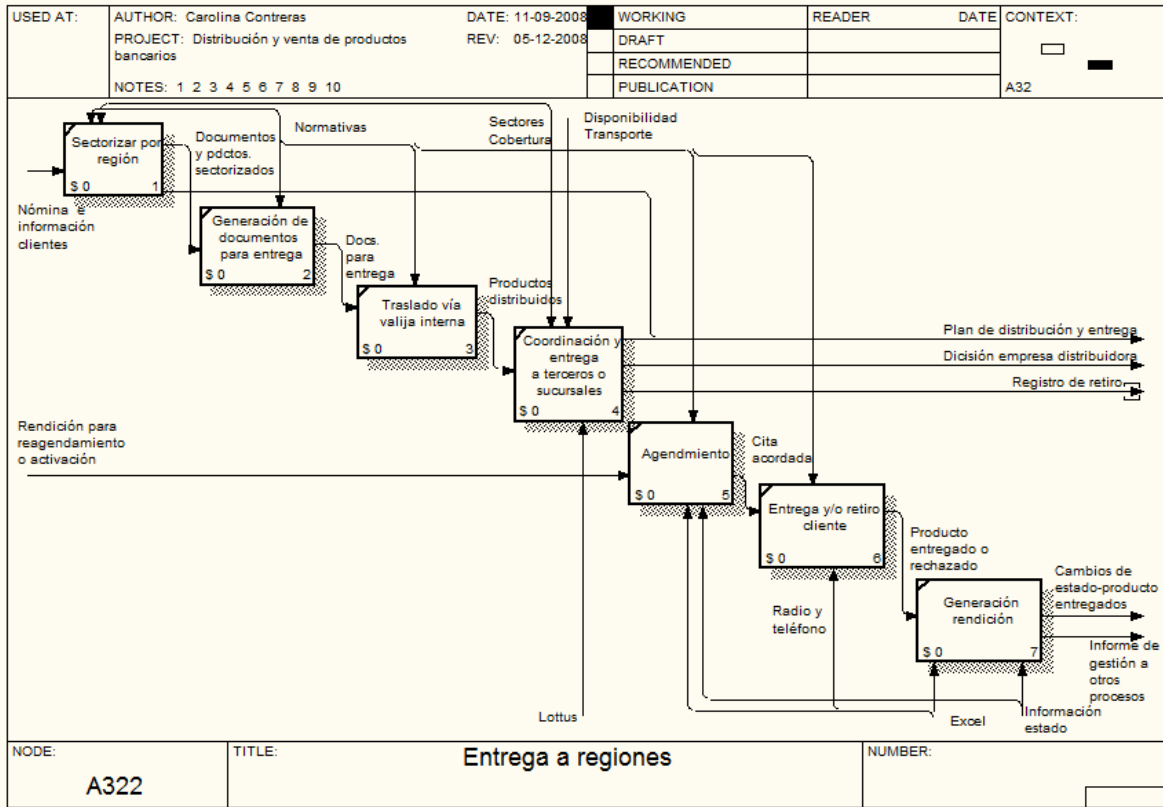






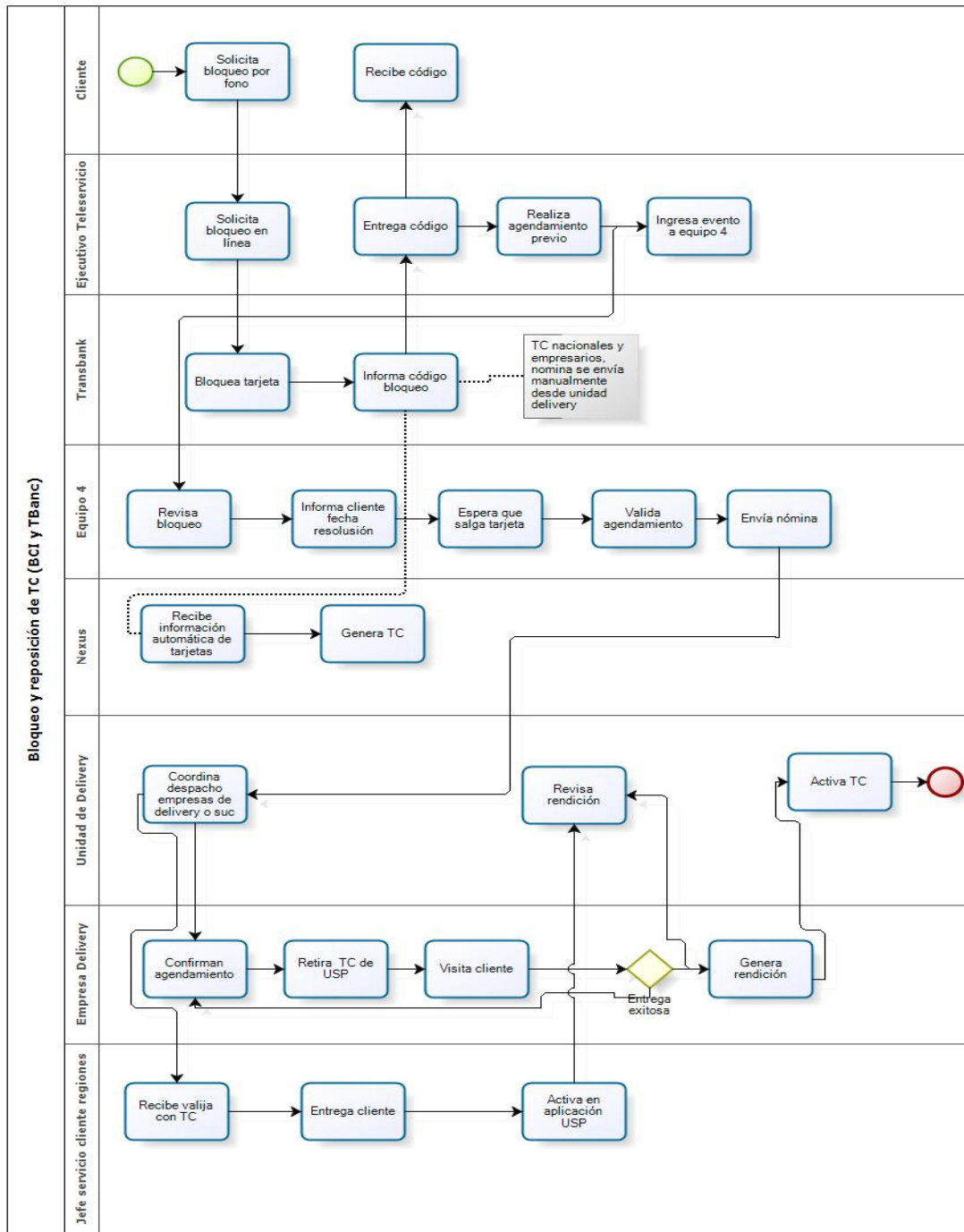




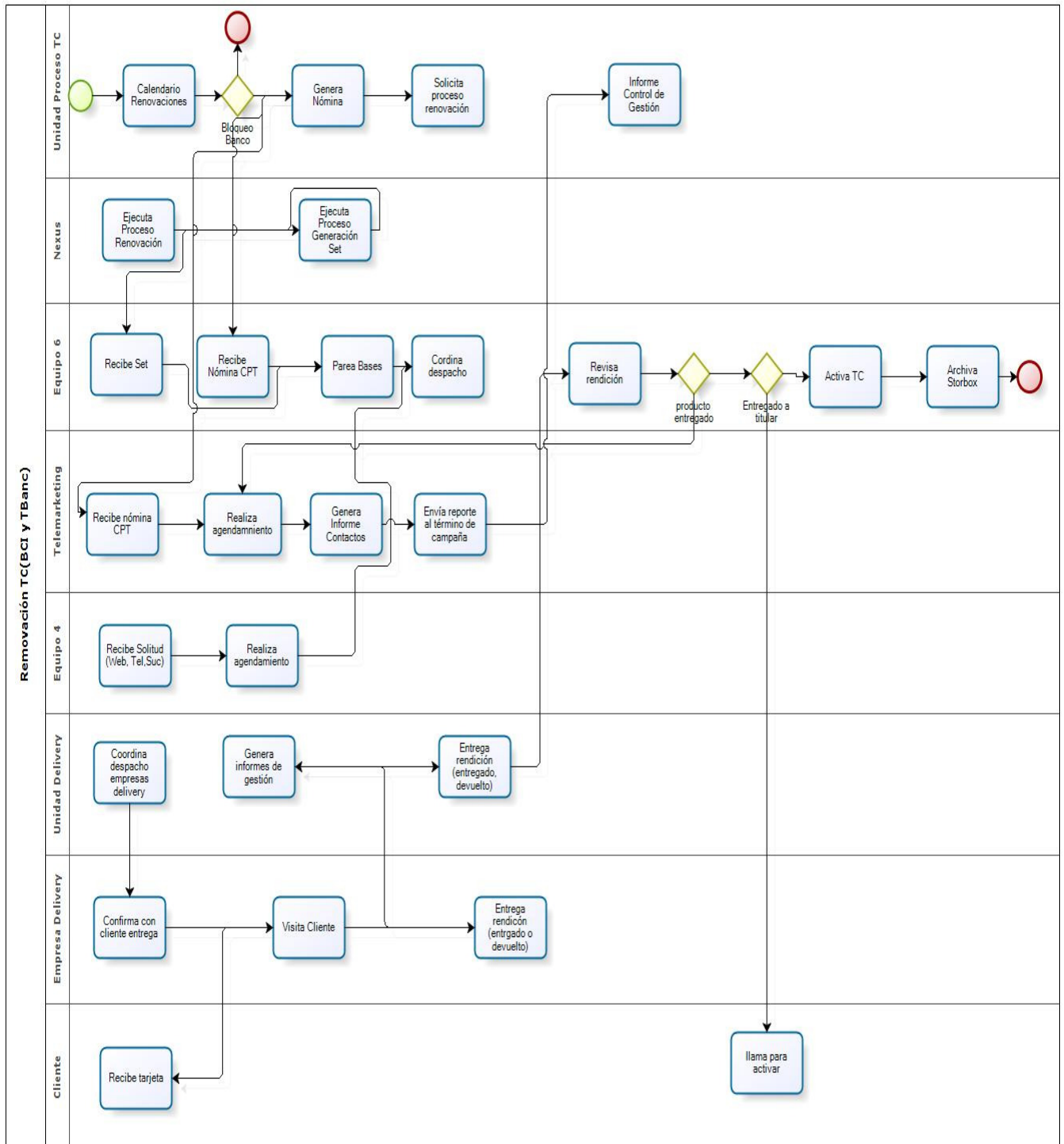


## A2. DIAGRAMAS DE ROLES

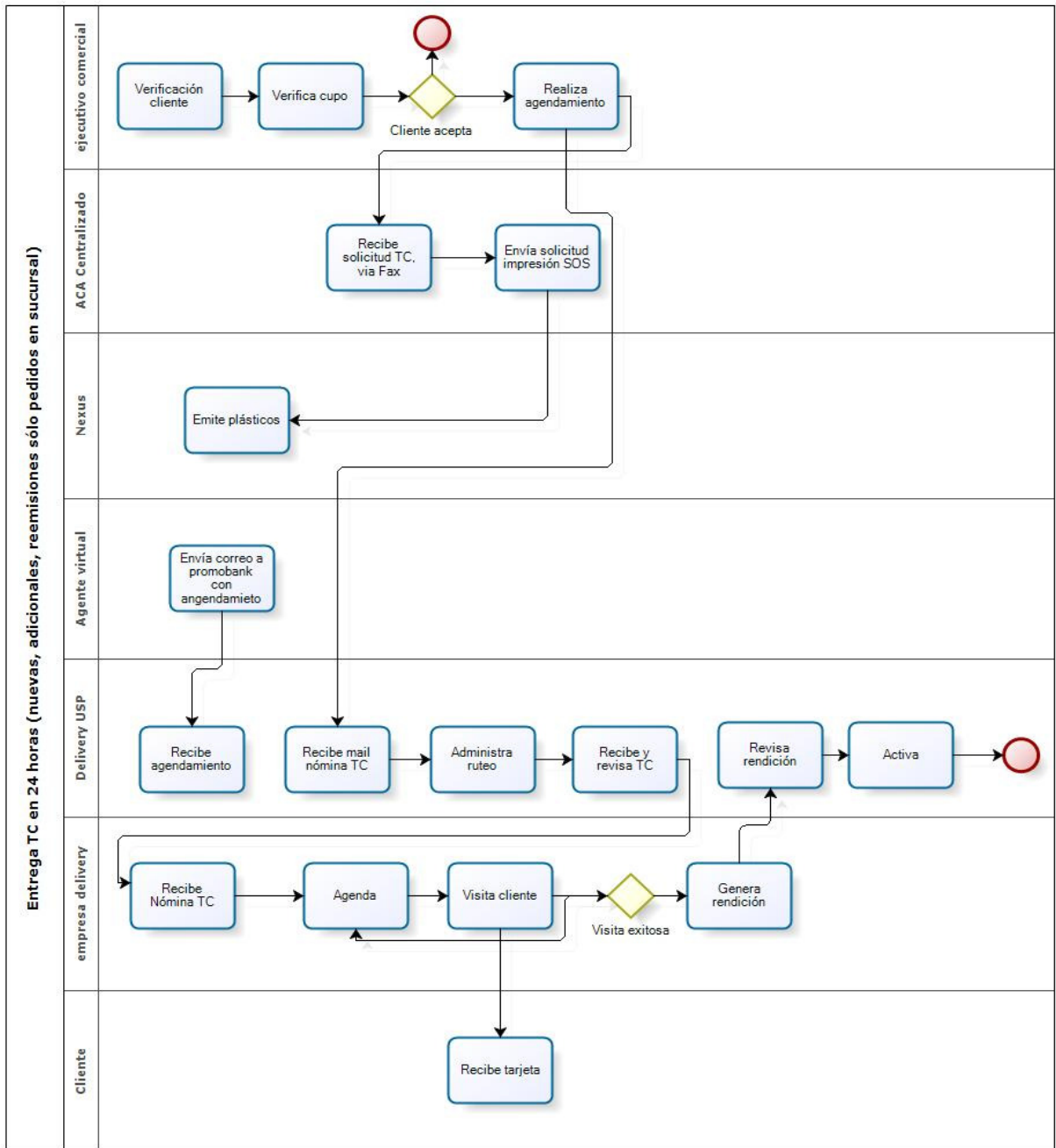
### Reposición de tarjetas de crédito:



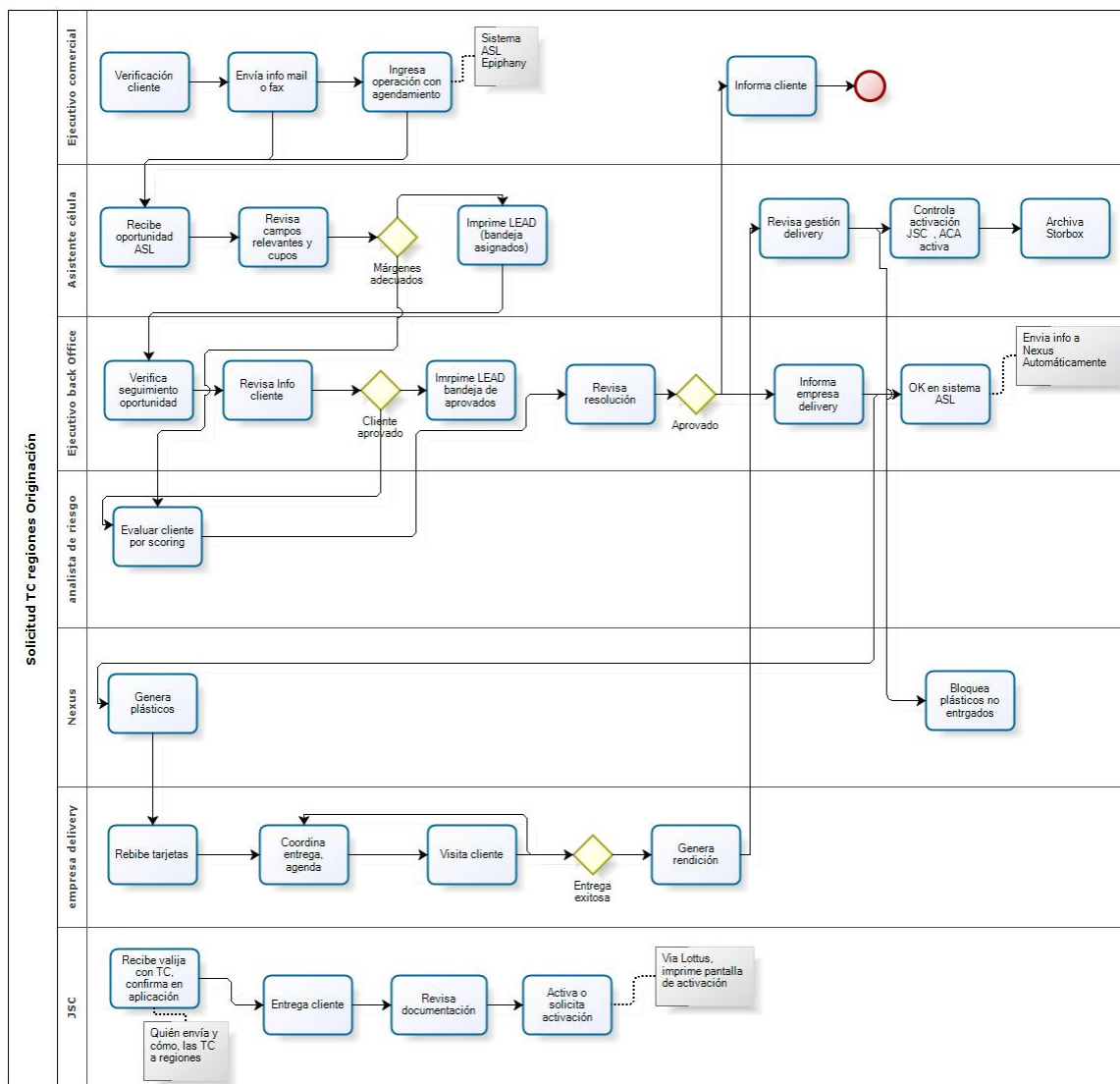
## Renovación de tarjetas de crédito:



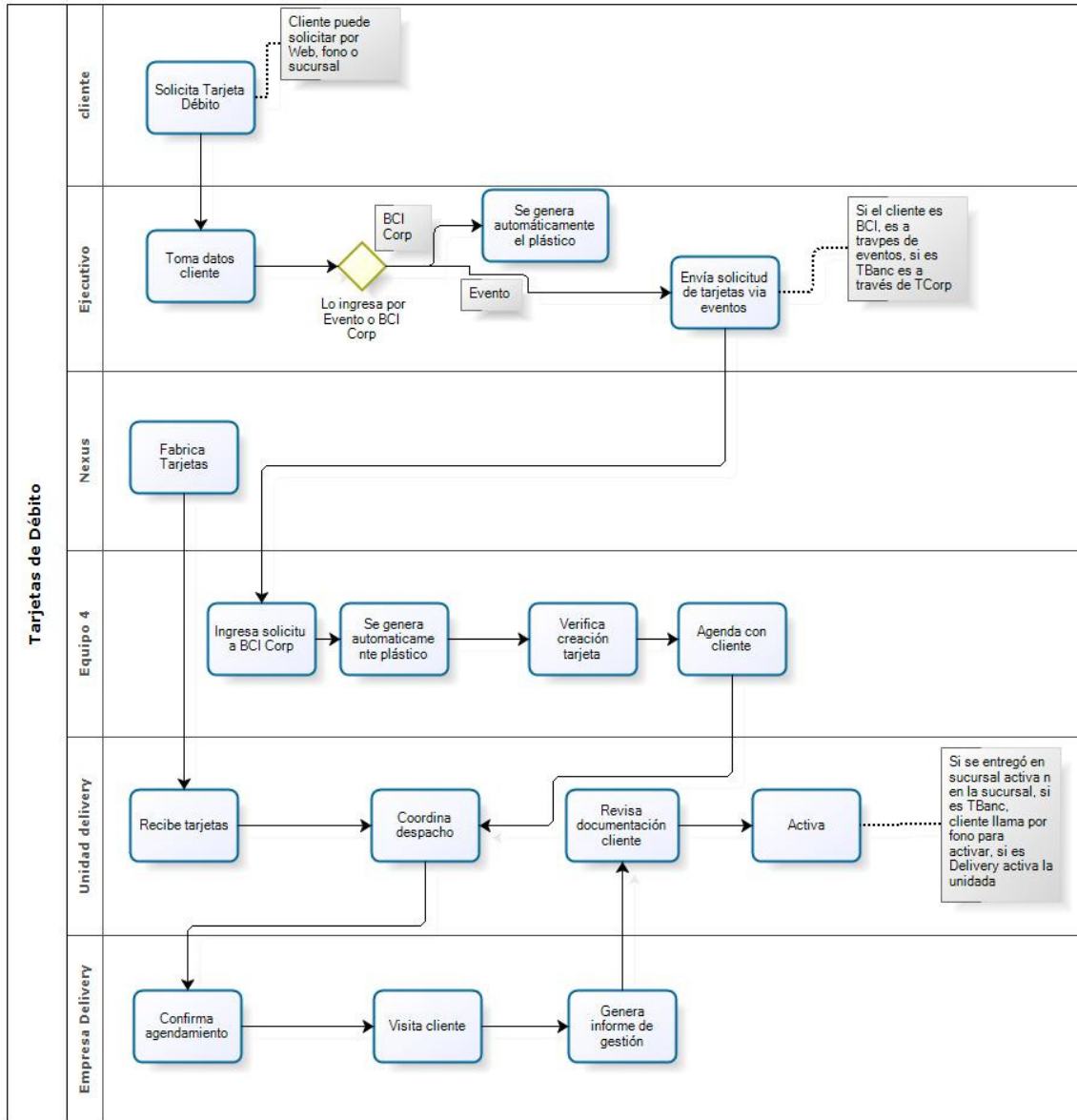
Origenación de tarjetas en 24 horas:



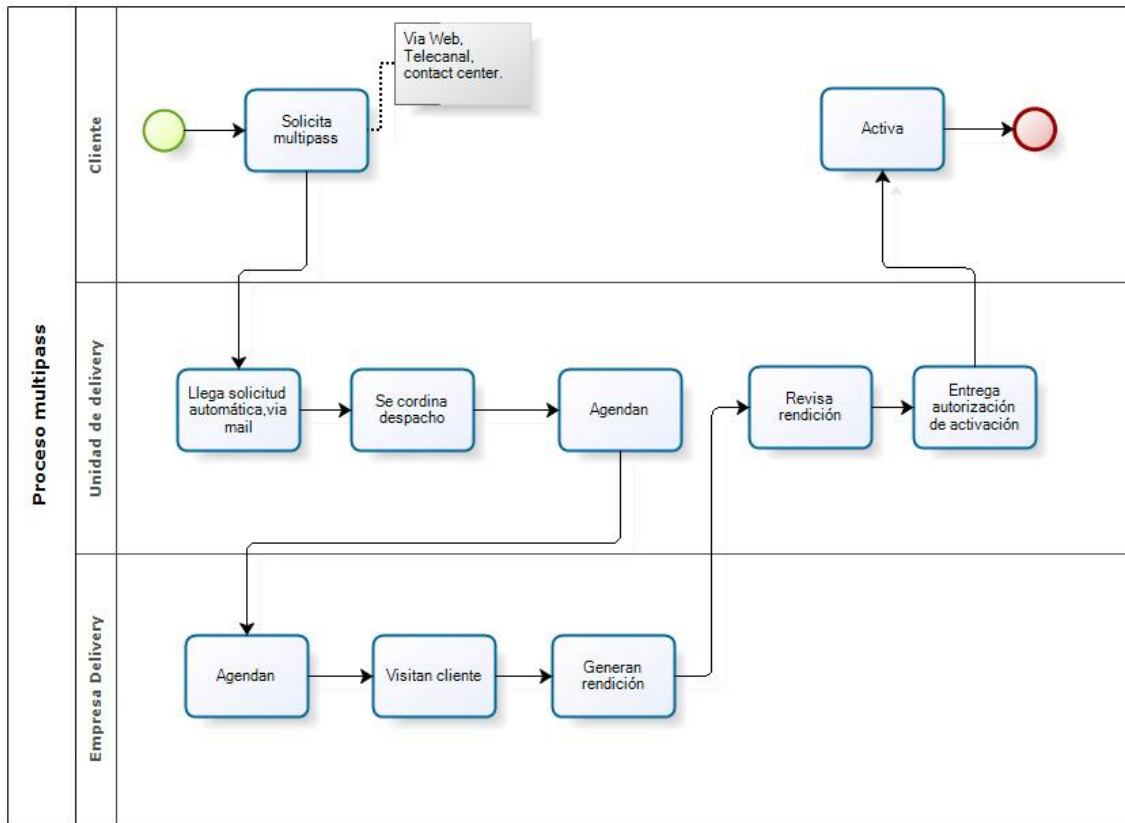
## Origenación de tarjetas de crédito para regiones:



## Tarjetas de débito:

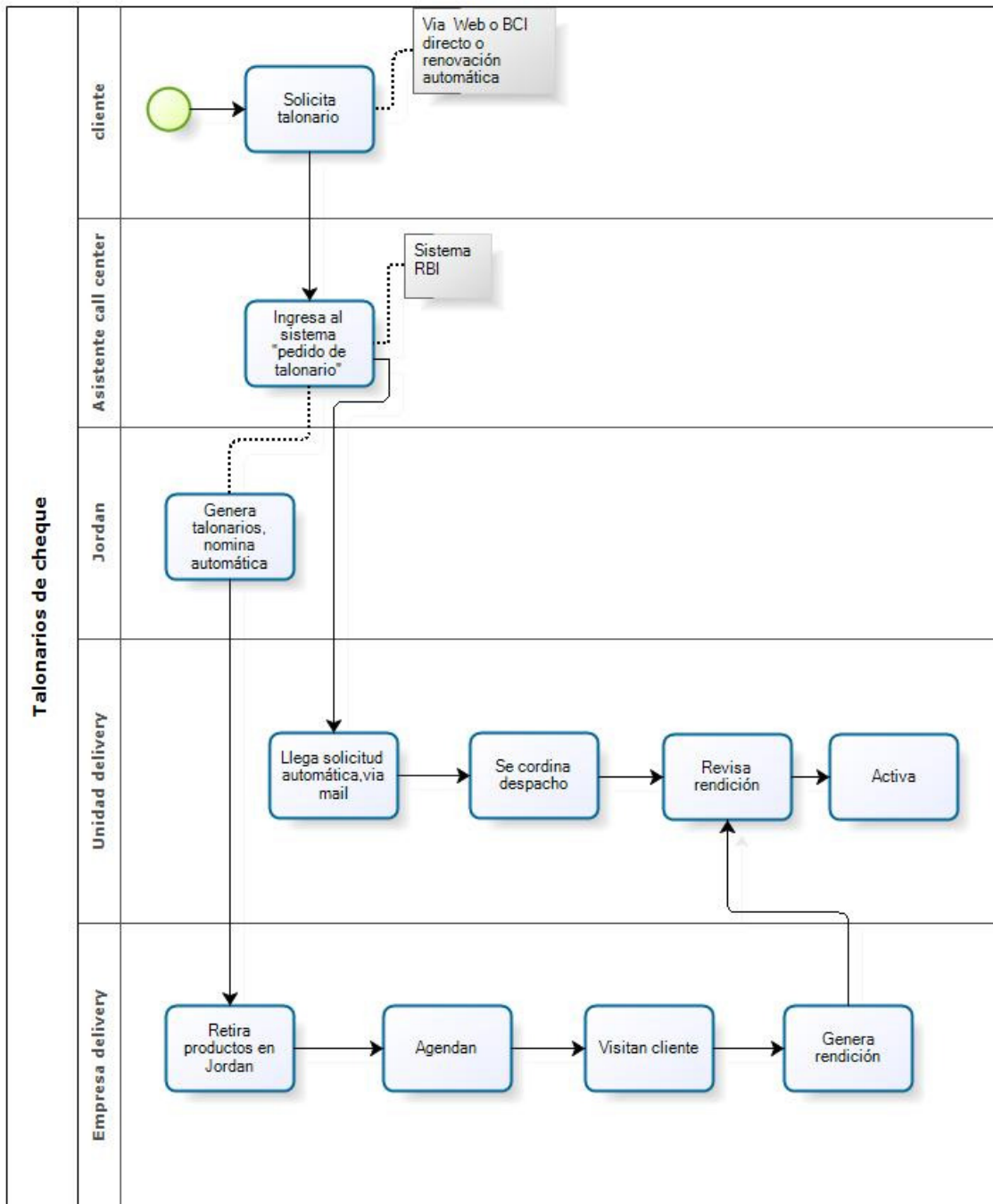


## Multipass:

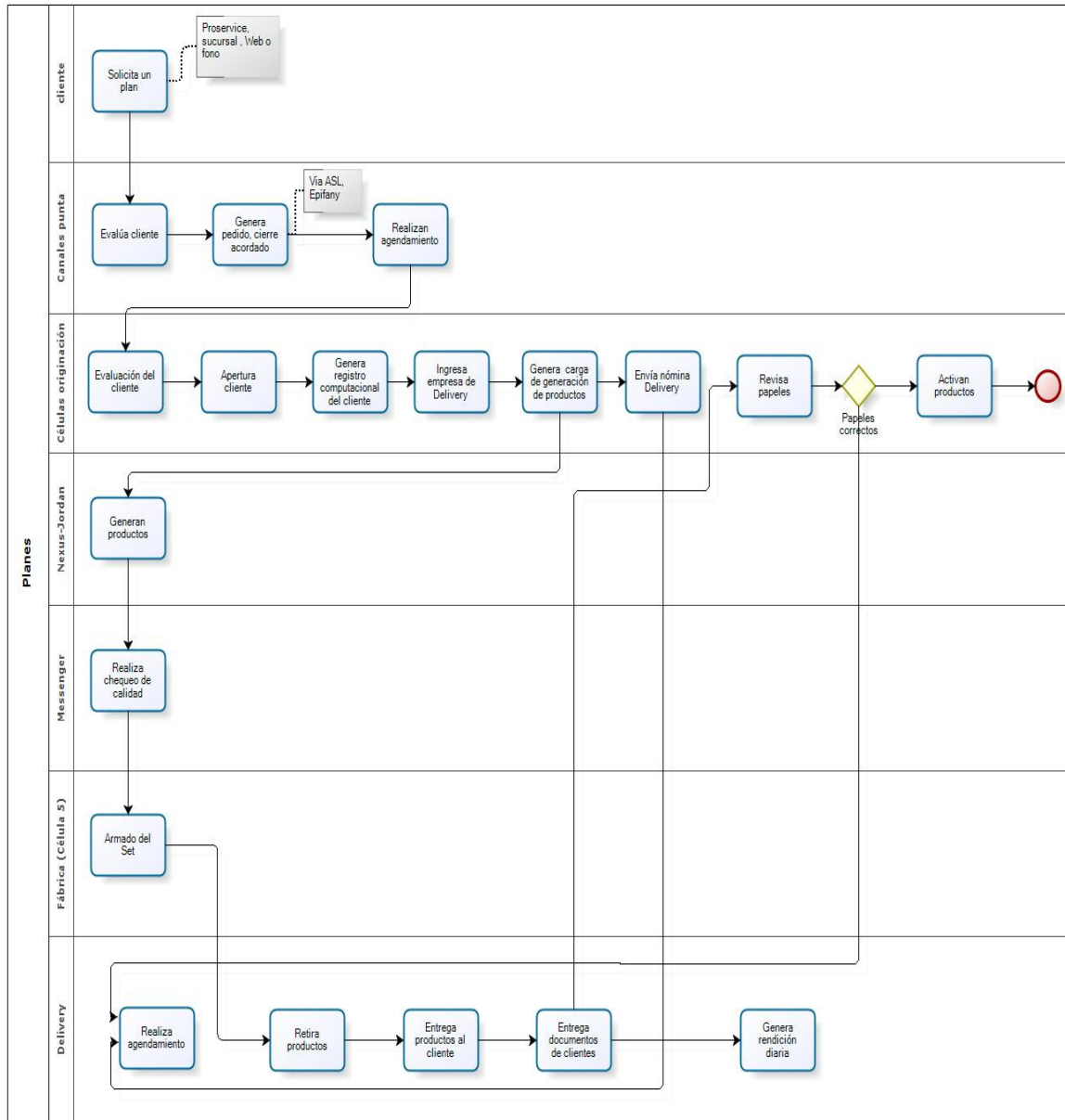




Talonarios de cheque:



## Planes de bienvenida:



## ANEXO B. DETALLE MEDICIONES

### B1. ESTADÍSTICAS EMPRESA EXTERNA ORIGINACIÓN

#### ESTADÍSTICA DE LEADS ACEPTADOS Y ACTIVADOS, CAÍDAS COMERCIALES Y RECHAZOS EN LA DISTRIBUCIÓN: DATOS MUESTRALES DE PROMOBANK.

##### Caídas 07-11-07.

Informe de leads<sup>17</sup> caídos: 56 leads.

Cargas del día: 114 leads

Leads del día: (incluyen reproceso): 146 leads

% de caídas con respecto a las cargas del día= 49.12%

% de caídas con respecto a los leads del día= 38.84%

Proporción de caídas por responsabilidad inmediata del Delivery del total de caídas = 25%

MOTIVO CAIDA	CELULA			Total general
	1	2	3	
CAIDA EN CONFIRMACION			6	6
DIRECCION NO ENCONTRADA	1		1	2
NO ESTA EN DIRECCION	5	3	26	34
NO PUEDE ATENDER			2	2
RECHAZO			4	4
RESPONZABILIDAD DE PROMOBANK			1	1
SIN DOCTOS SOLICITADOS	1		6	7
Total general	7	3	46	56

MOTIVO CAIDA	DESCRIPCION	SUBDESCRIPCION	TOTAL
Caída en confirmación	Se confirma con TLMK al cliente, reagenda		6
Dirección no encontrada	La dirección no existe o no se encuentra		2
No está en dirección	El cliente no está en el momento del agendamiento	Cliente no está, no hubo comunicación con el cliente	18

<sup>17</sup> LEADS: término ocupado para una gestión de alguna solicitud de producto.

		Ciente no está, sí hubo comunicación con el cliente para posible agendamiento	7
		Mal agendamiento	5
		Atraso del distribuidor	2
		Error en datos	2
No puede atender	El cliente está ocupado		2
Rechazo	El cliente rechaza el producto	No acepta el producto	3
		El producto ya fue entregado a cliente	1
Responsabilidad de promobank	Error por mala asignación de tiempo		1
Sin documentos solicitados	El cliente no entrega documentos		7
TOTAL			56

### **Caídas 07-12-07.**

Informe de leads caídos: 28 leads.

Cargas del día: 91 leads

Leads del día: (incluyen reproceso): 114 leads

% de caídas con respecto a las cargas del día= 30.77%

% de caídas con respecto a los leads del día= 24.56%

Proporción de caídas por responsabilidad inmediata del Delivery del total de caídas= 0%

	CELULA			
MOTIVO CAIDA	1	2	3	Total general
FABRICA INFORMA			1	1
NO ESTA EN DIRECCION	6	2	8	16
NO PUEDE ATENDER	2	1		3
RECHAZO	3		2	5
SIN DOCTOS SOLICITADOS	1	1	1	3
Total general	12	4	12	28

MOTIVO CAIDA	DESCRIPCION	SUBDESCRIPCION	TOTAL
Fábrica informa	La fabrica no egresa el producto ya que está defectuoso		1
No esta en dirección	El cliente no está en el momento del agendamiento	Cliente no está, no hubo comunicación con el cliente	14
		Cliente no está, sí hubo comunicación con el cliente para posible agendamiento	2
No puede atender	El cliente está ocupado		3
Rechazo	El cliente rechaza el producto	No son los productos solicitados por cliente	3
		No acepta el producto	2
Sin documentos solicitados	El cliente no entrega documentos		3
TOTAL			28

### **Leads aceptados y activados 07-11-07.**

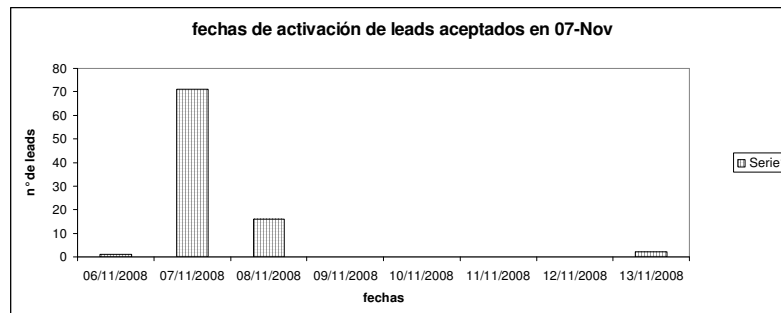
Informe de leads aceptados: 90 leads.

Cargas del día: 114 leads.

Leads del día: (incluyen reproceso): 146 leads.

*Tabla: Leads activados de los leads aceptados el 07-11-07*

Día de activación	n° de leads
06-Nov	1*
07-Nov	71
08-Nov	16
13-Nov	2



\*Célula activa lead el 06-Nov sin que el producto esté completo. El 07-Nov envía nuevamente carga para despachar el talonario faltante.

% de leads activados en el mismo día de la entrega= 78.88%

% de leads activados en días distintos de su aceptación por el cliente= 21.11%

Razón del desfase	Nº de leads
Se envía lead incompleto para el Delivery	1
Lead es de reproceso (datos desde canales incompletos, problemas con cliente)	7
Aceptado y no activado por regularización de documentos por Promobank	3
Retraso de la célula en 1 día y posterior regularización de documentos por Promobank	1
Retraso de la célula	7
TOTAL	19

### **Leads aceptados y activados 07-12-07.**

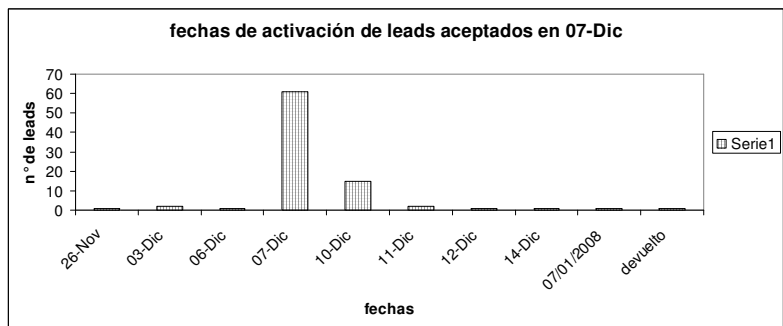
Informe de leads aceptados: 86 leads.

Cargas del día: 91 leads.

Leads del día: (incluyen reproceso): 114 leads.

*Tabla: Leads activados de los leads aceptados el 07-12-07*

Día de activación	nº de leads
26-Nov	1*
03-Dic	2*
06-Dic	1*
07-Dic	61
10-Dic	15
11-Dic	2
12-Dic	1
14-Dic	1
07/01/2008	1
devuelto	1



\*Productos activados pero incompletos y por regularizar documentos. El 07-Dic se distribuye lo faltante del producto.

% de leads activados en el mismo día de la entrega= 70.93%

% de leads activados en días distintos de su aceptación por el cliente= 27.9%

Razón del desfase	Nº de leads
Se envía lead incompleto para el Delivery	5
Lead es de reproceso (datos desde canales incompletos, problemas con cliente)	8
Aceptado y no activado por regularización de documentos por Promobank	6
Datos entregados por cliente incorrectos	1
Retraso de la célula	4
TOTAL	24

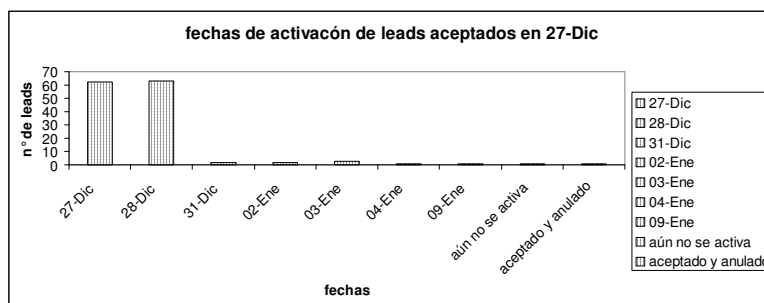
\*no se considera en la tabla el producto aceptado y luego devuelto por cliente, por lo que no es activado.

### LEADS ACEPTADOS Y ACTIVADOS 27-12-07.

Informe de leads aceptados: 136 leads.

*Tabla: Leads activados de los leads aceptados el 27-12-07*

27-Dic	62
28-Dic	63
31-Dic	2
02-Ene	2
03-Ene	3
04-Ene	1
09-Ene	1
Aún no se activa	1
aceptado y anulado	1



% de leads activados en el mismo día de la entrega= 45.58%

% de leads activados en días distintos de su aceptación por el cliente= 54.41%

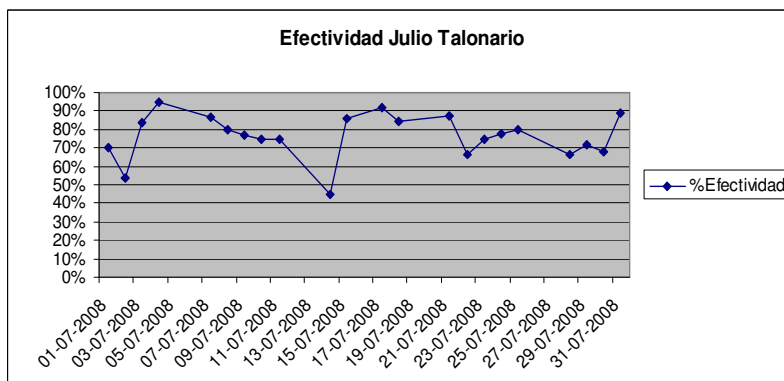
Razón del desfase	Nº de leads
Producto aceptado y luego anulado (destruido)	1
Producto aceptado, aún no activado	1
Lead es de reproceso (datos desde canales incompletos, problemas con cliente)	4

Aceptado y no activado por regularización de documentos por Promobank	12
Datos entregados por cliente incorrectos	3
Retraso de la célula	51
Retraso del Delivery	2
TOTAL	74

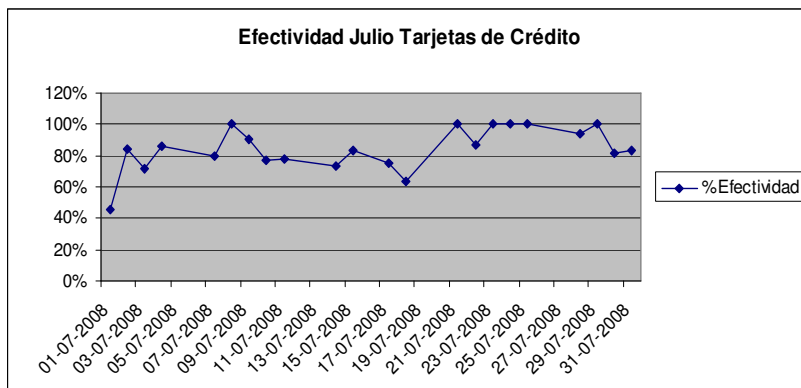
## B2. GESTIÓN DELIVERY

En el presente anexo, se muestran cálculos que servirán de apoyo para la medición de la situación actual.

A continuación se muestra la variación en el porcentaje de entrega de entrega para la empresa ChilePost, para el mes de Julio.

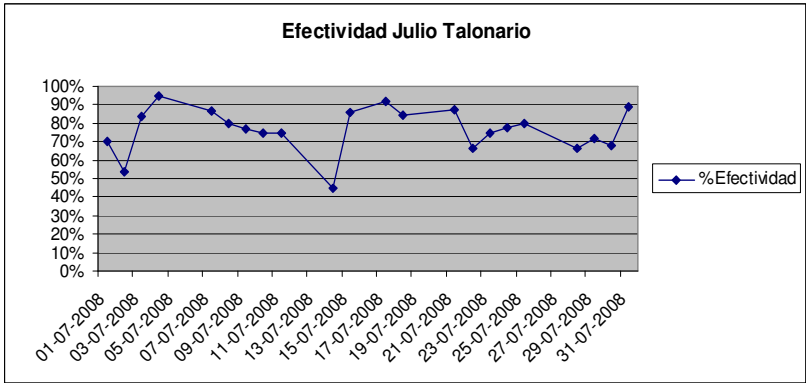


Promedio por día: 34  
Máximo: 100%  
Mínimo: 68%  
Promedio: 87%

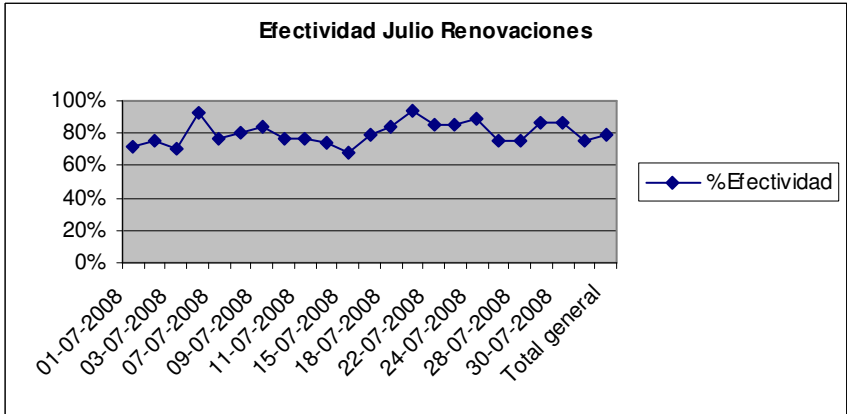


Promedio por día: 11  
Máximo: 100%  
Mínimo: 45%  
Promedio: 84%

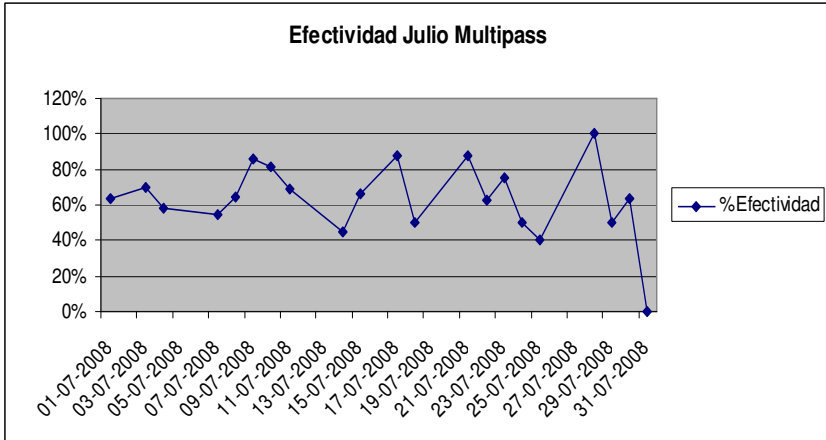




Promedio por día: 20  
Máximo: 95%  
Mínimo: 44%  
Promedio: 77%



Promedio por día: 54  
Máximo: 94%  
Mínimo: 68%  
Promedio: 80%

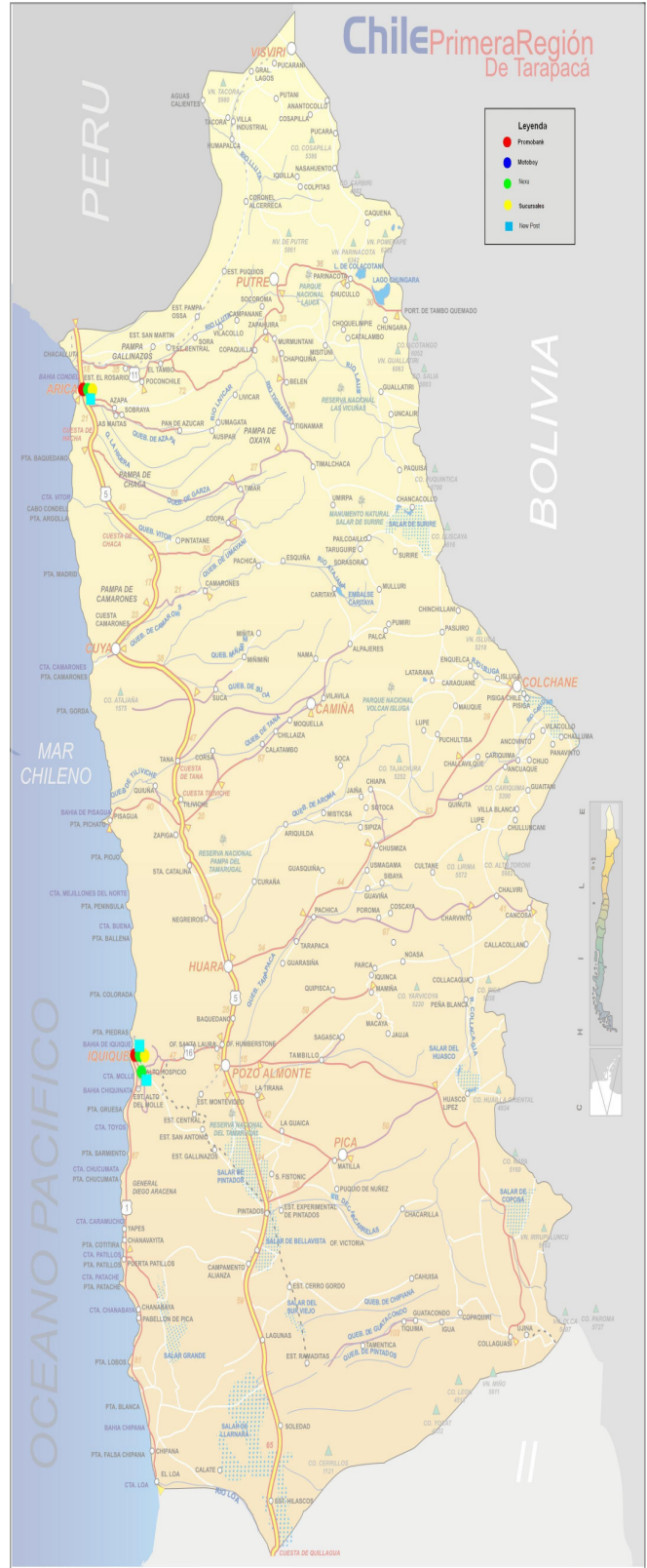


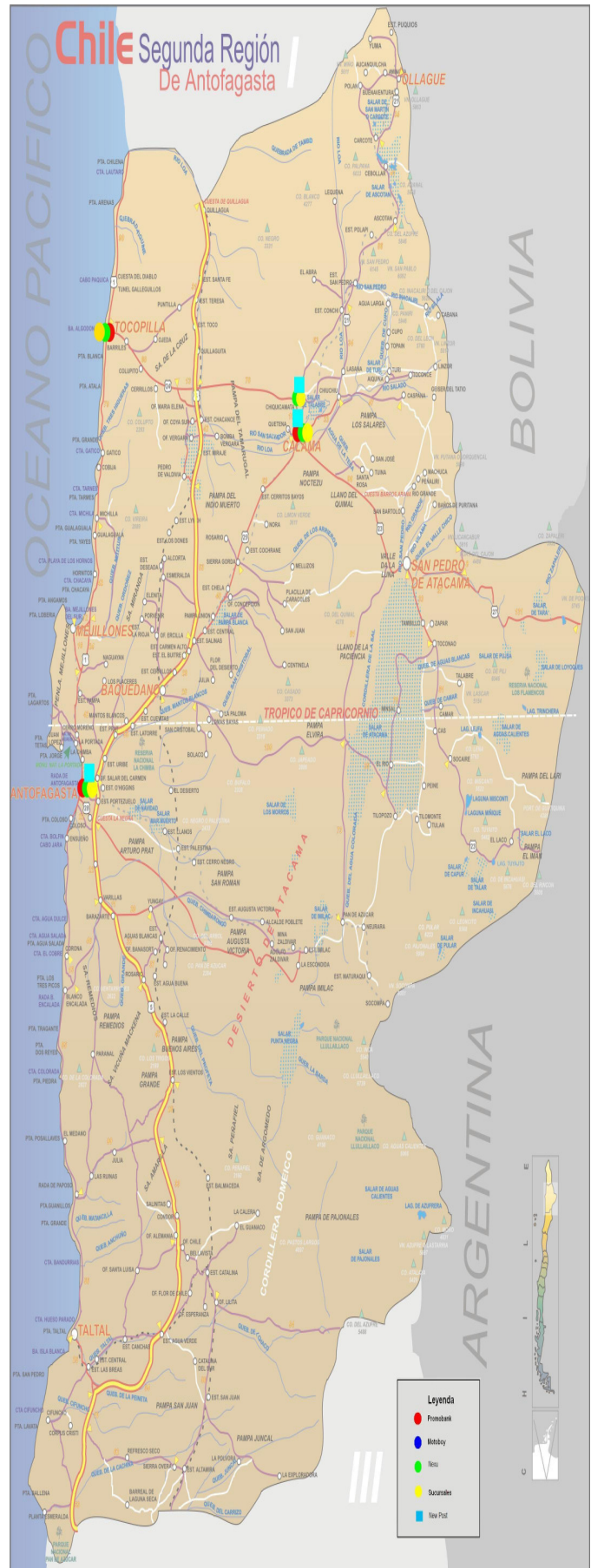
Promedio por día: 9  
Máximo: 100%  
Mínimo: 0%  
Promedio: 63%

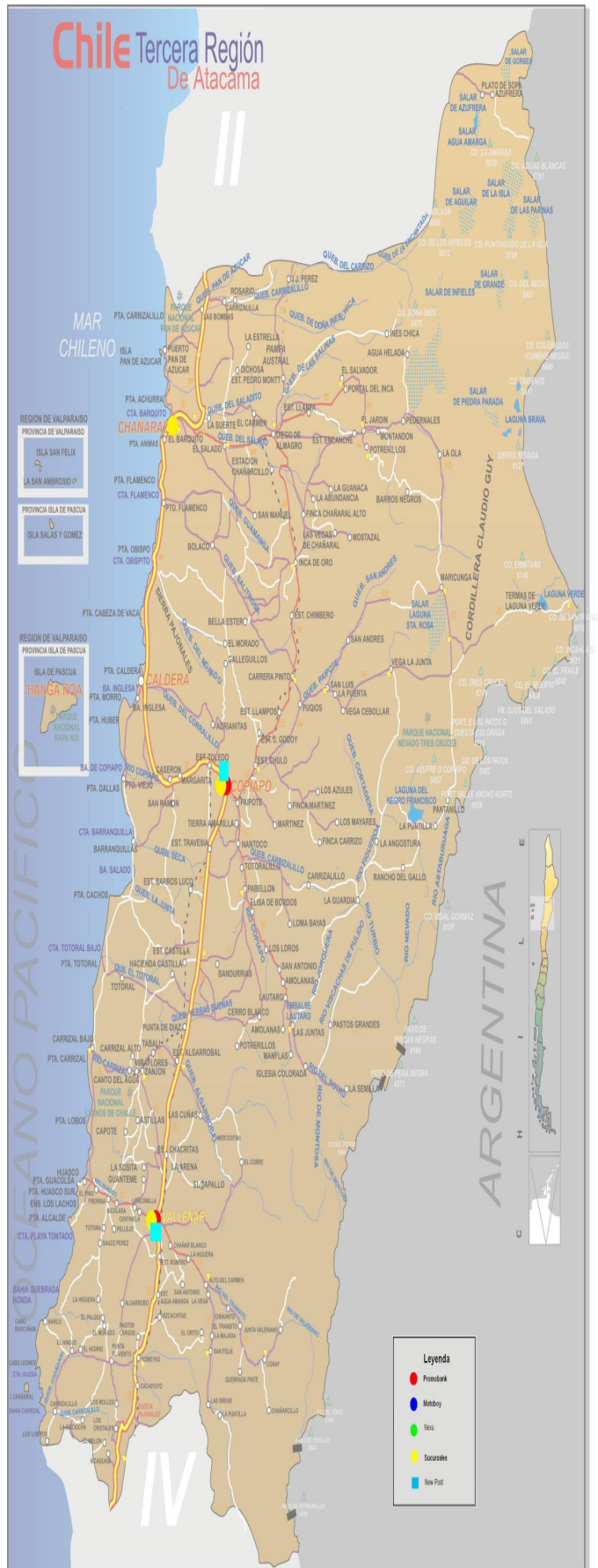
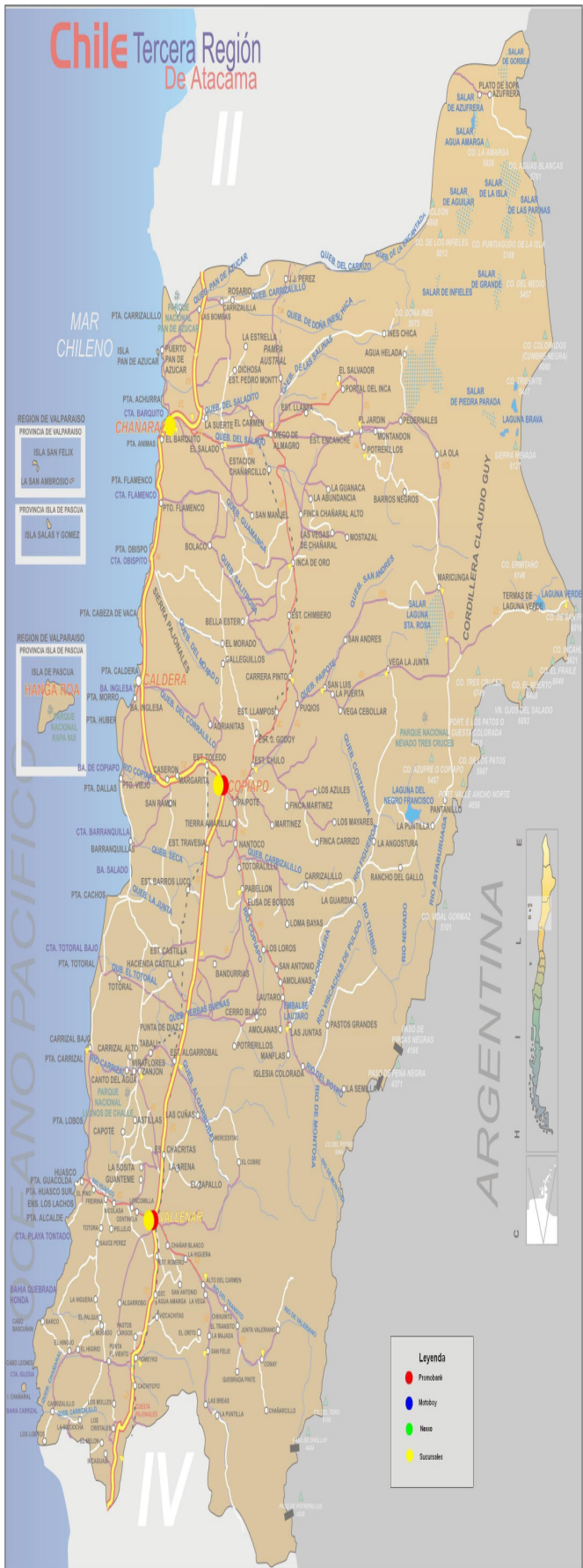
Se observa de los gráficos que los casos más conflictivos son los Multipass y Talonarios de Cheques, pues tienen los promedios y los mínimos más bajos. Las tarjetas de crédito son las que tienen mejores promedios de efectividad y poseen una varianza menor de efectividad de entrega, lo cual se puede observar de los gráficos.

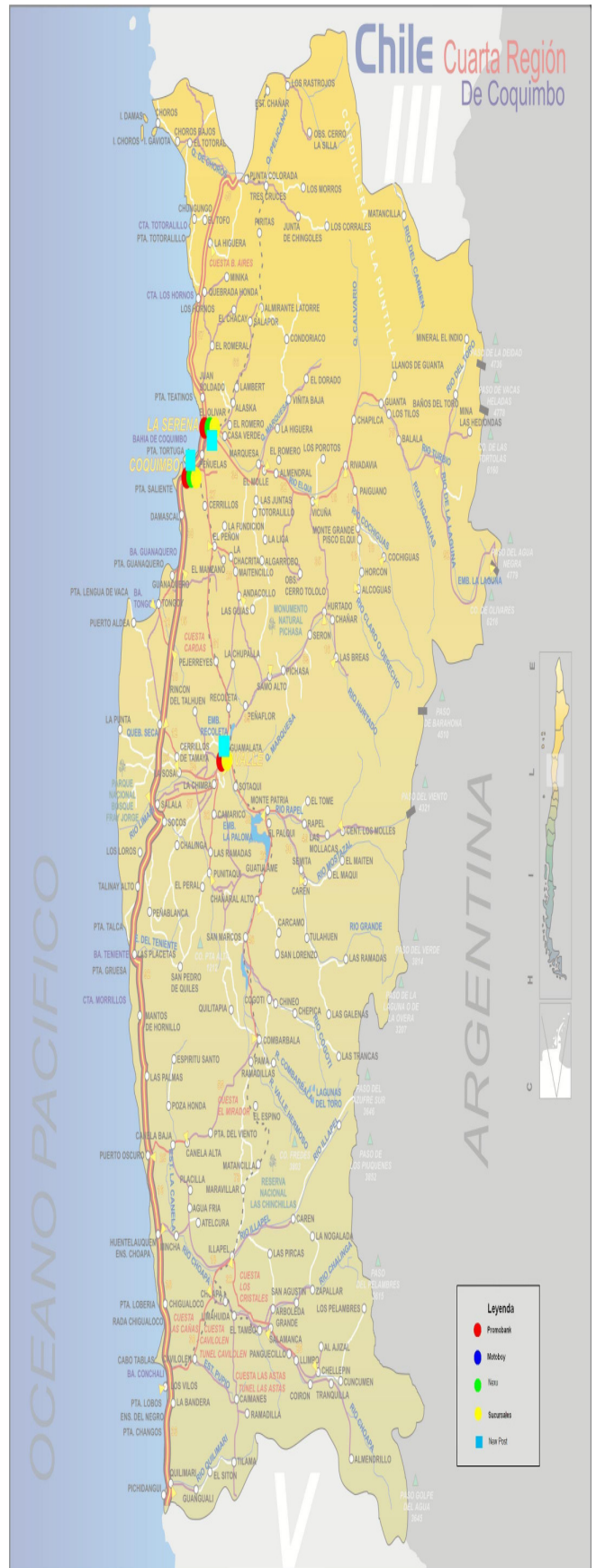
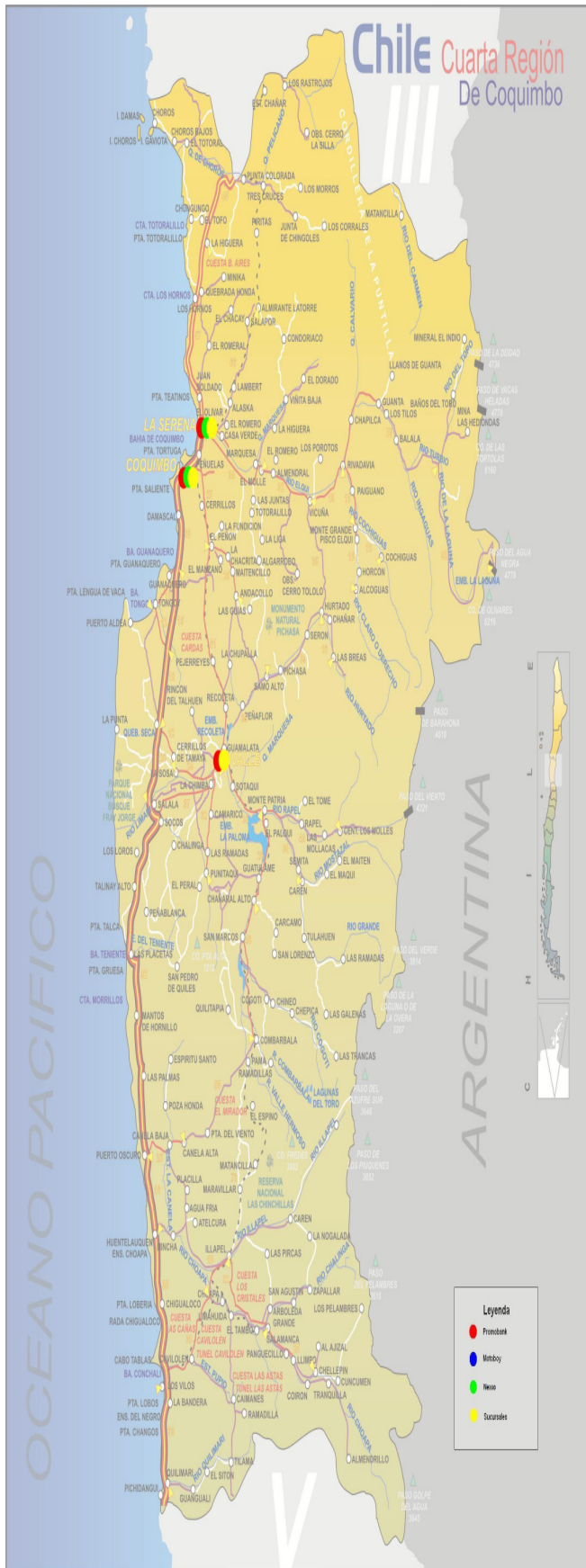
### B3. COBERTURA

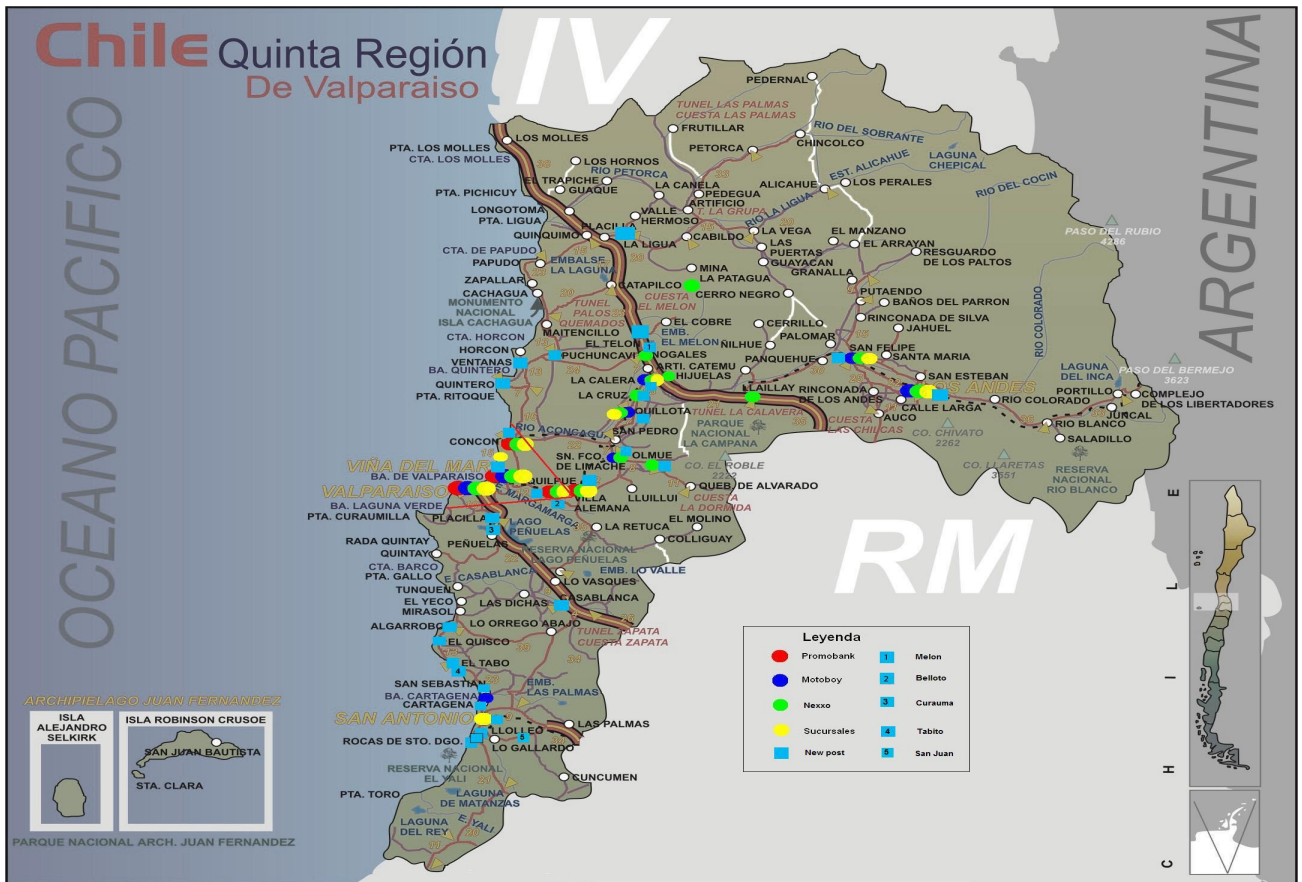
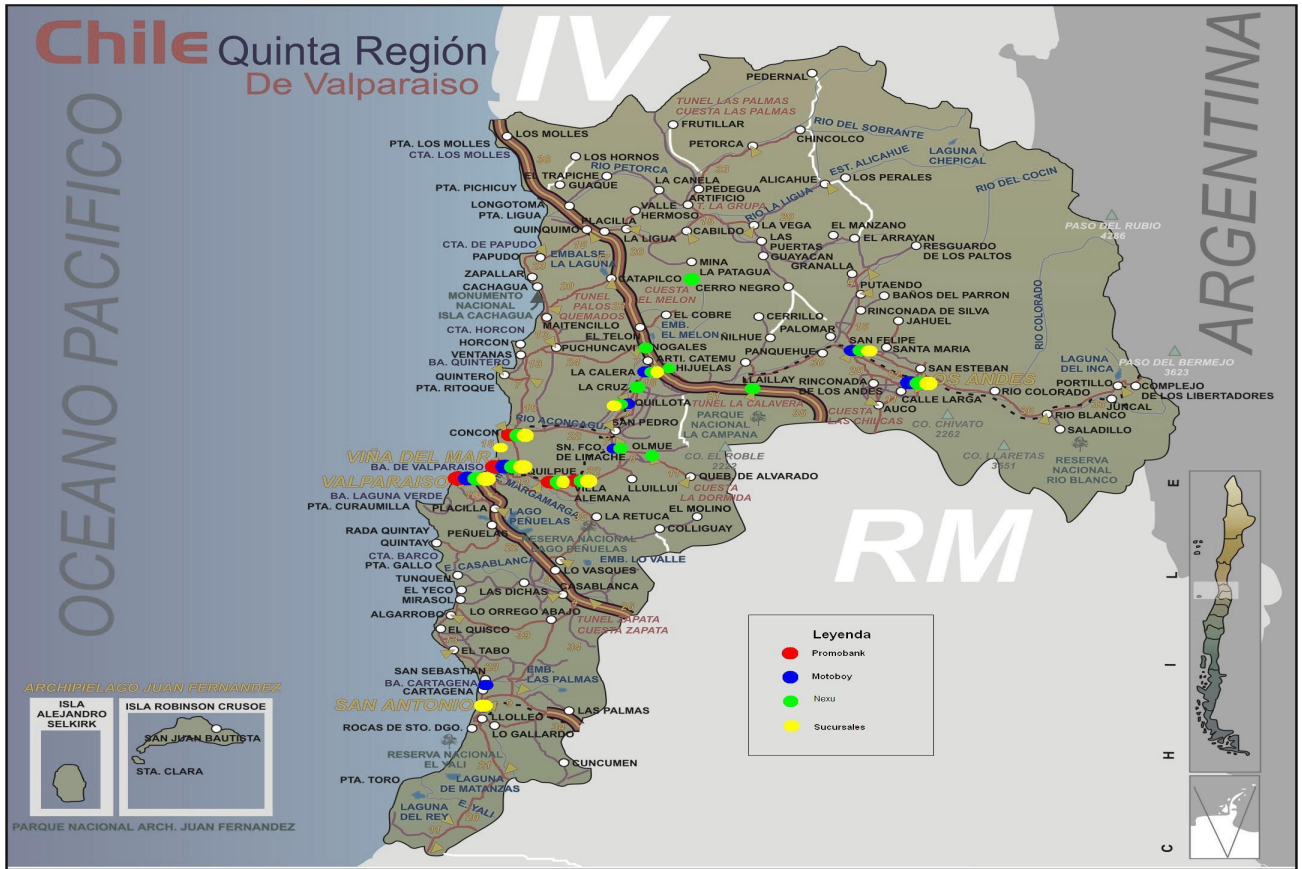
Se realizó para cada región un mapa con la cobertura actual:











# Chile Sexta Región Del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins



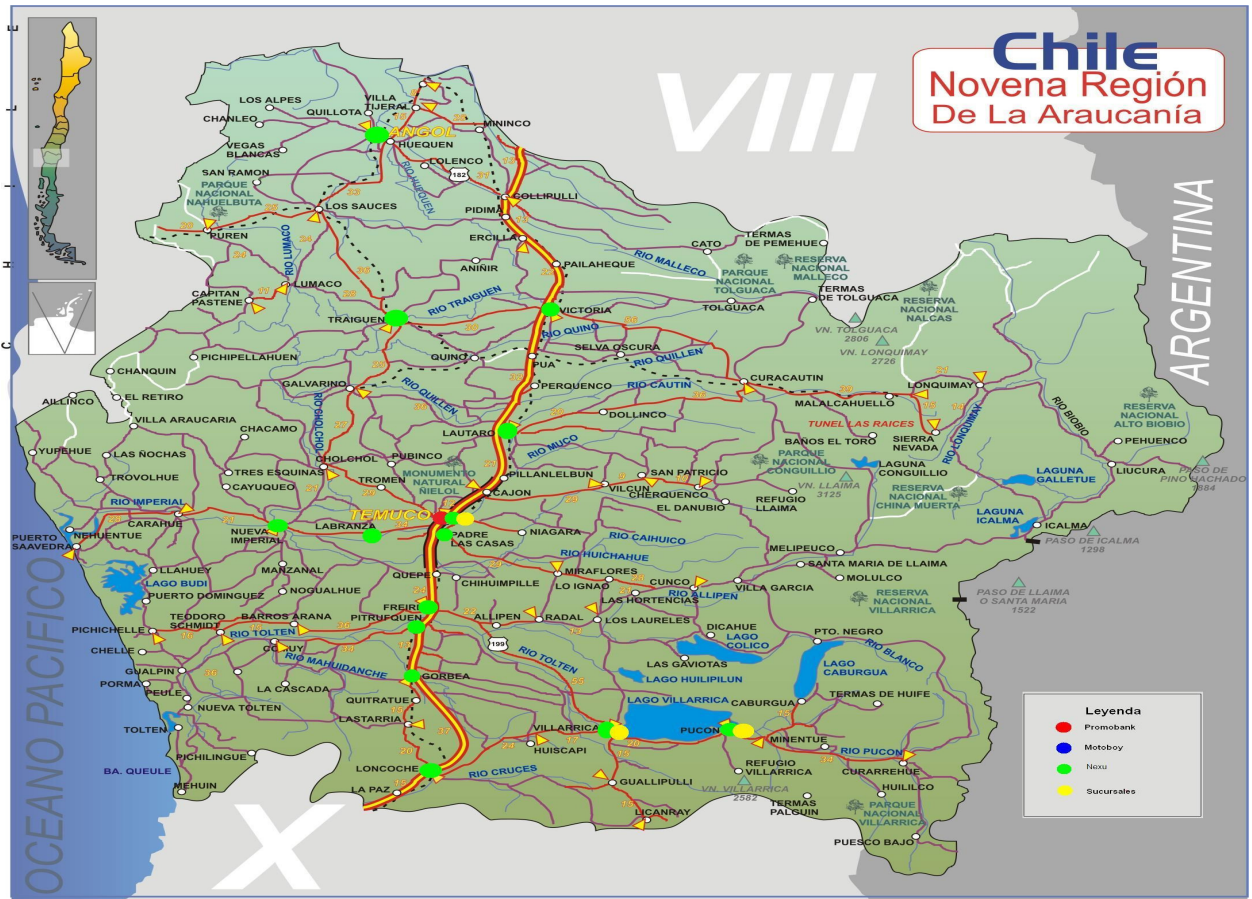
# Chile Sexta Región Del Libertador Gral. Bernardo O'Higgins





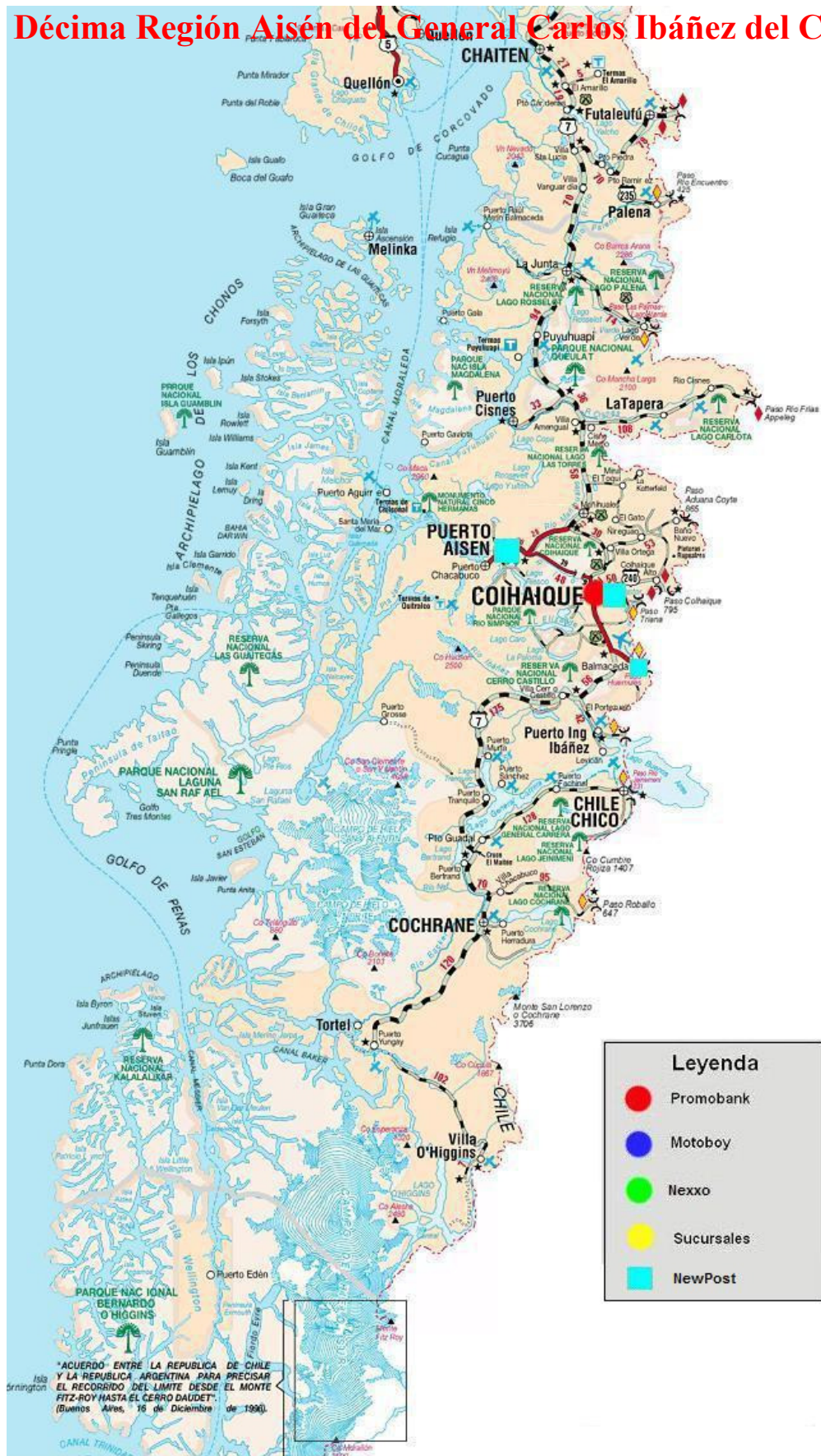




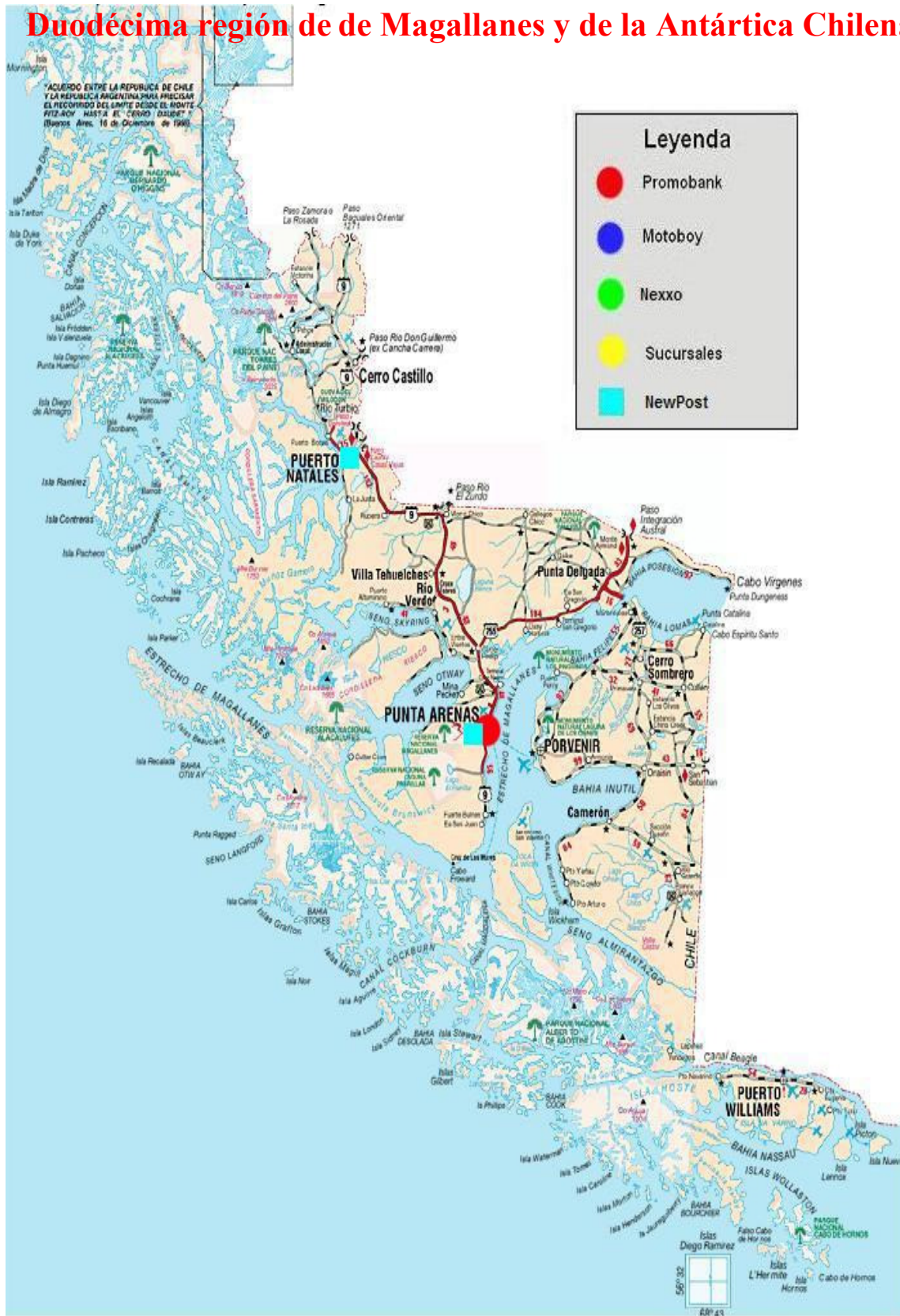




# Décima Región Aisen del General Carlos Ibáñez del Campo



# Duodécima región de de Magallanes y de la Antártica Chilena



Para comprar todos los Delivery de una manera más cuantitativa se generó un indicador:

%Cobertura: Ciudades con cobertura/Total de ciudades.

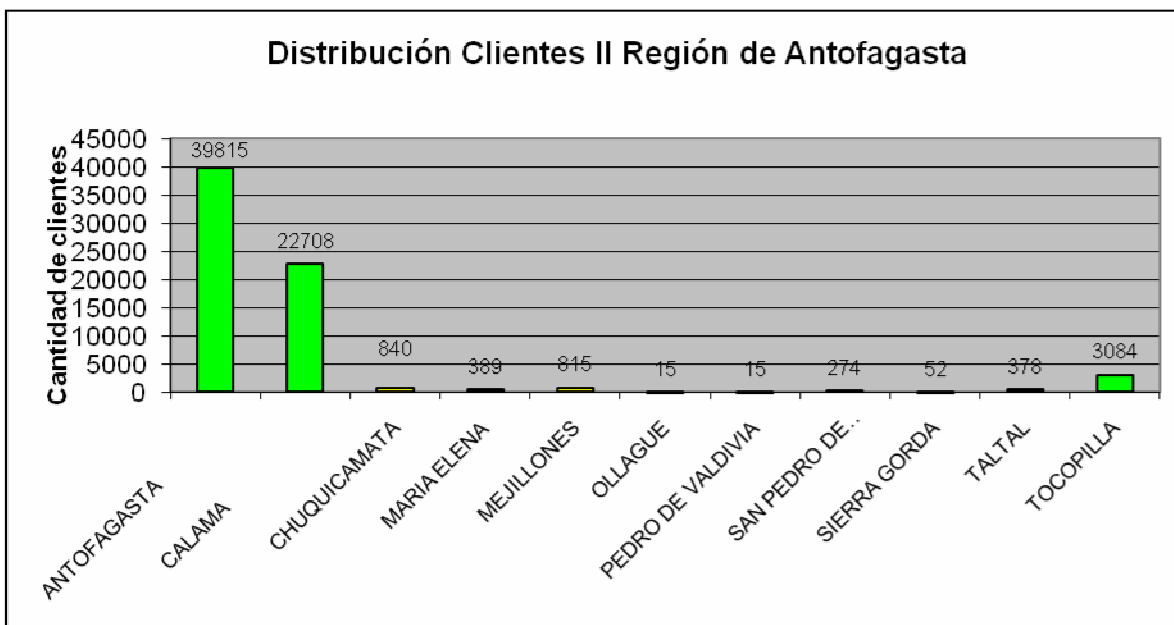
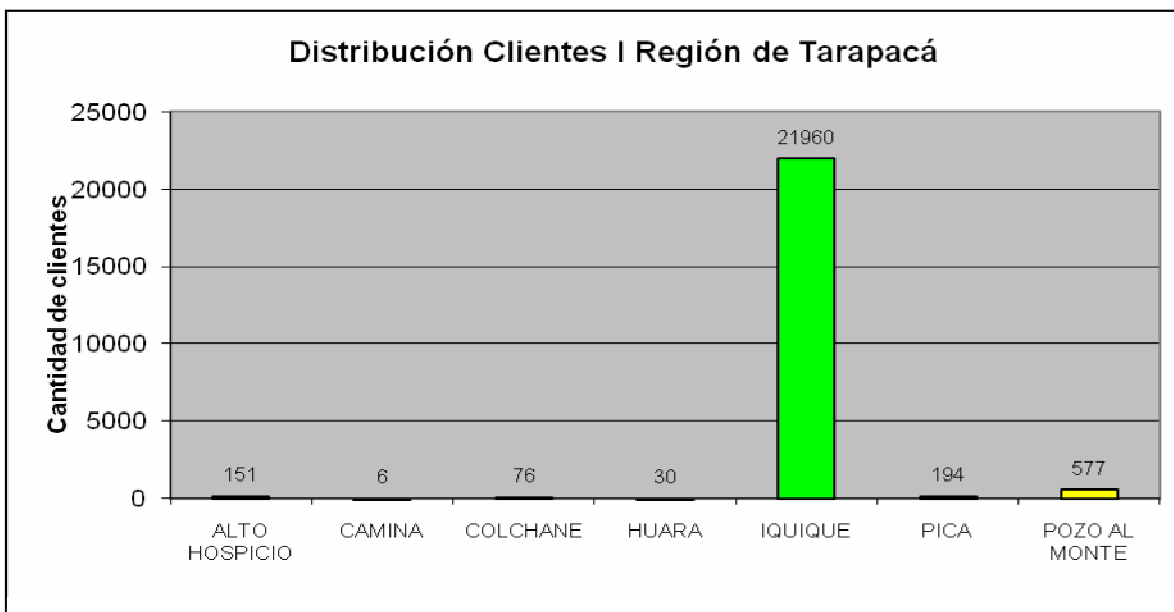
A continuación se muestra la tabla:

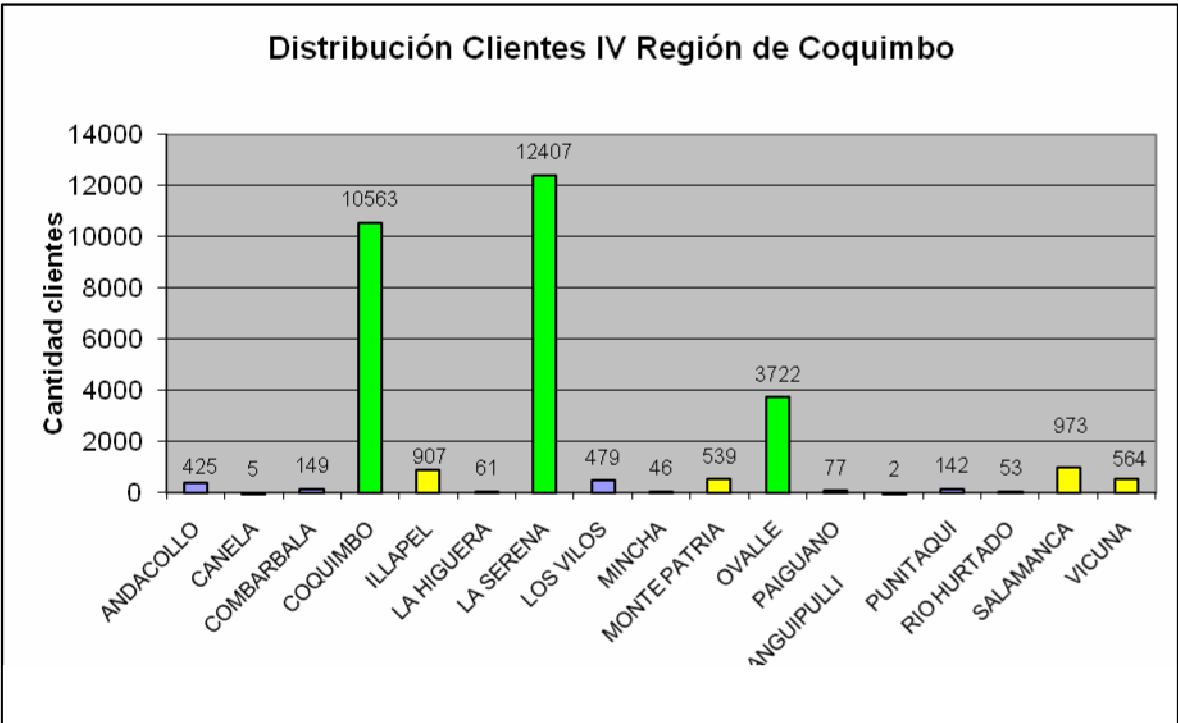
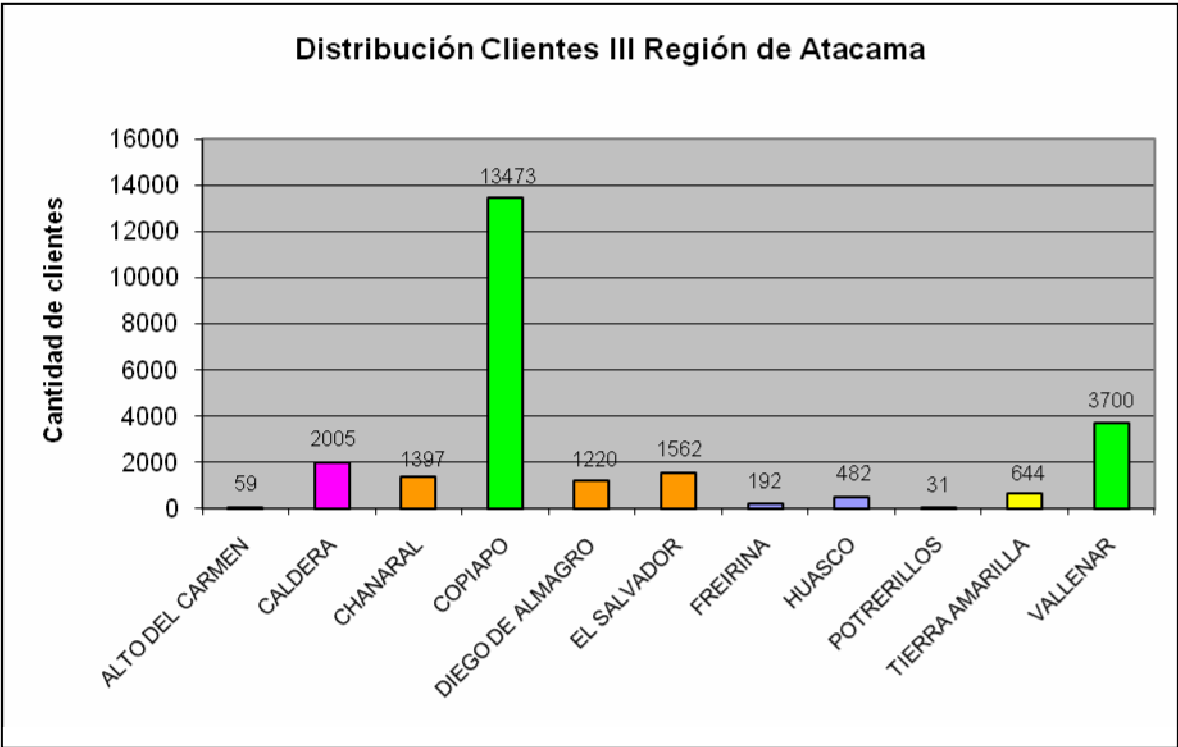
	Total Ciudad	CHILE EXPRESS				PROMOBANK			MOTOBOY		NEW POST		NEXXO LOGISTIC			
		24 HRS	48 HRS	72HRS	%Cob	Ve z por ser	lun - vier	%Cob	lun - vier	%Cob	CON	%Cob	24 HRS	48 HRS	72 HRS	120 HRS
XV Región de Arica y Parinacota	4	1	0	0		0	1		0		1		0	0	1	0
		1			25%	1		25%		0%	1	25%	1			25%
I Región de Tarapacá	8	3		1			1		0		2				1	1
		4			50%	1		13%	0	0%	2	25%	2			25%
II Región de Antofagasta	11	4	2	1			3		0		3		0	0	2	2
		7			64%	3		27%	0	0%	3	27%	4			36%
III de Atacama	12	8	3	0		0	2		0		2		0	0	0	0
		11			92%	2		17%	0	0%	2	17%	0			0%
IV de Coquimbo	16	9	0	0		0	3		0		3				1	1
		9			56%	3		19%	0	0%	3	19%	2			13%
V Región de Valparaíso	57	23		1		0	5		8		37				4	15
		24			42%	5		9%	8	14%	37	65%	19			33%
VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins	36	25	1			5	2		1		8				1	6
		26			72%	7		19%	1	3%	8	22%	7			19%
VII Región del Maule	33	9	3	1		0	4		0		17		0	0	3	13
		13			39%	4		12%		0%	17	52%	16			48%
VIII Región del Biobío	56	26	5			12	4		0		29				3	22
		31			55%	16		29%	0	0%	29	52%	25			45%
IX Región de la Araucanía	36	18	0	0		0	1		0		15		0	0	1	13
		18			50%	1		3%	0	0%	15	42%	14			39%
XIV Región de los Ríos	16	7	0	1		0	1		0		11		0	0	1	3
		8			50%	1		6%	0	0%	11	69%	4			25%
X Región de Los Lagos	35	19	1			0	2		0		10		0	0	3	9
		20			57%	2		6%	0	0%	10	29%	12			34%
XI Región de Aisén del General Carlos Ibáñez del Campo	13	3	0	3		0	1		0		3		0	0	0	0
		6			46%	1		8%	0	0%	3	23%	0			0%
XII Región de Magallanes y de la Antártica Chilena	12	1	2	1		0	1		0		2				1	1
		4			33%	1		8%	0	0%	2	17%	2			17%
Sub Total		156	17	9	0	17	31		9		143		0	0	22	86
Total Regiones		182				48			9		143		108			
%Cobertura Regiones	345	53%				14%			3%		41%		31%			

#### B4. DISTRIBUCIÓN POR COMUNAS DE LOS CLIENTES DEL BANCO BCI

A continuación se muestra la distribución de los clientes por comuna, donde además se compara con la cobertura existente, con la siguiente tabla se clasifica la urgencia de distribuidores:

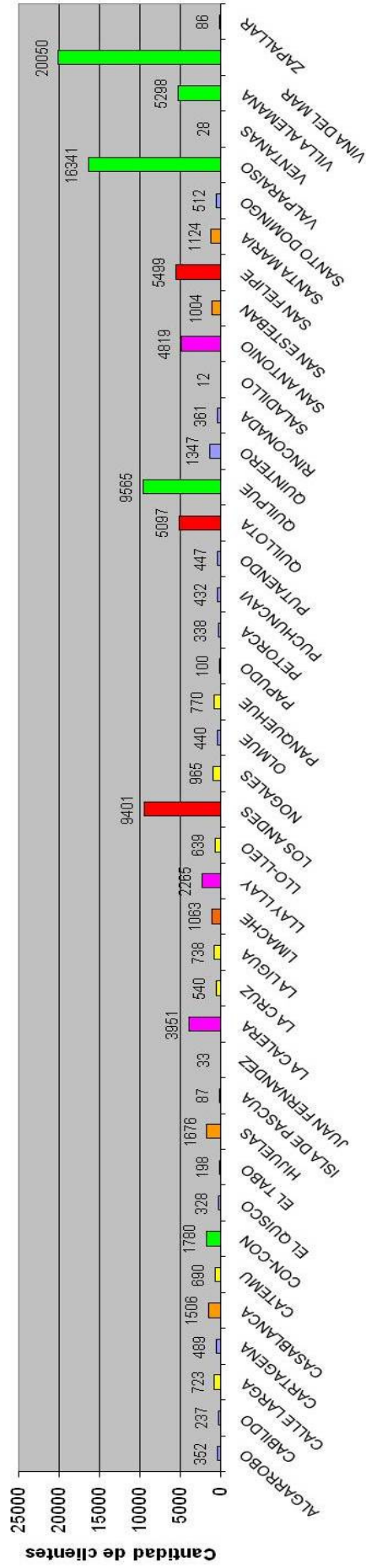
Cantidad de clientes	Necesidad de Cobertura
Cobertura abarcada por Promobank	
500-1000 clientes	Baja
1000-2000 clientes	Media
2000-5000 clientes	Alta
Más de 5000 clientes	Muy Alta



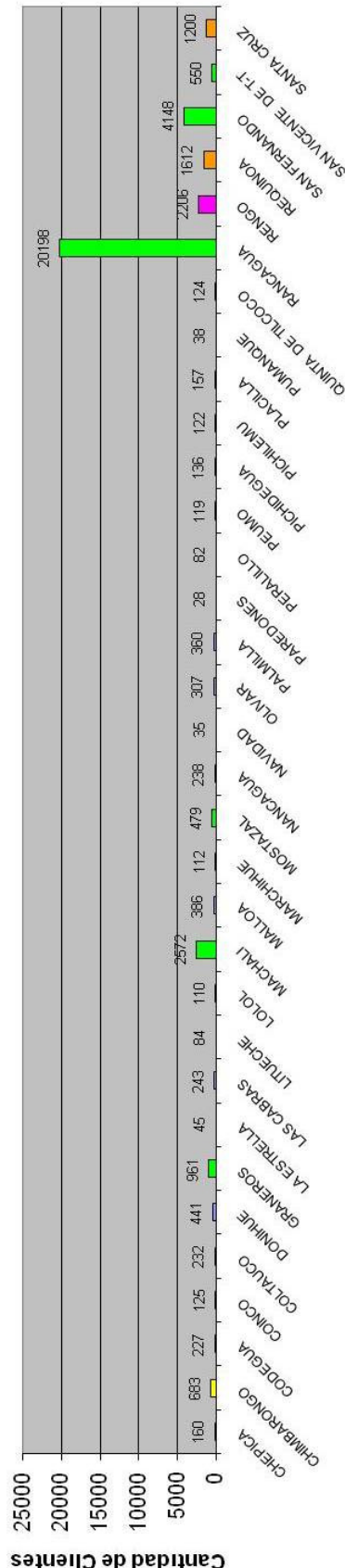




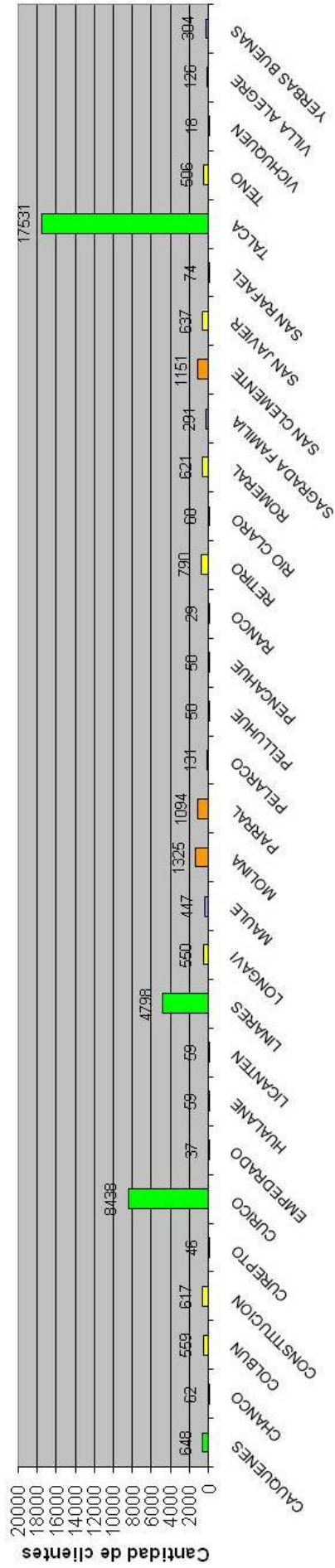
### Distribución Clientes V Región de Valparaíso



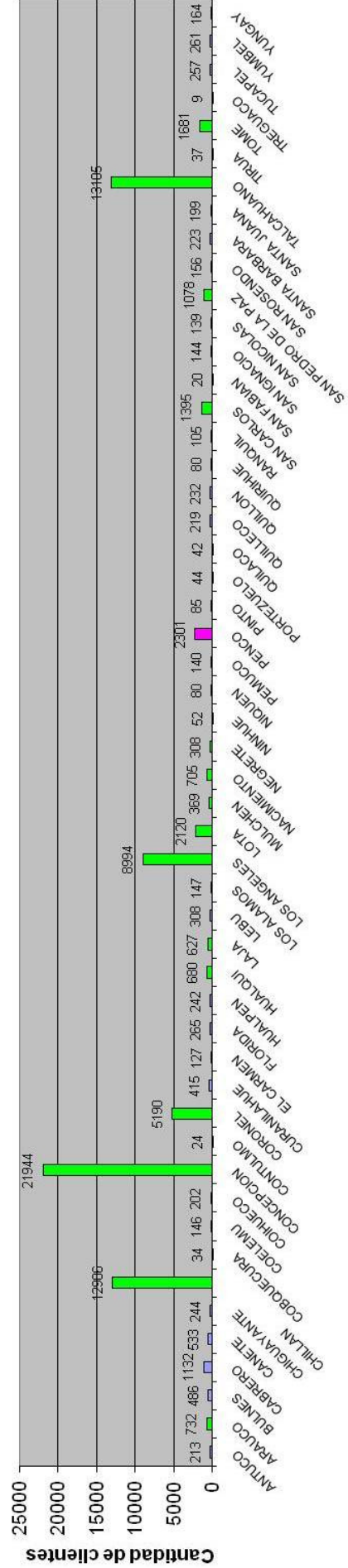
### Distribución Clientes VI Región del Libertador General Bernardo O'Higgins



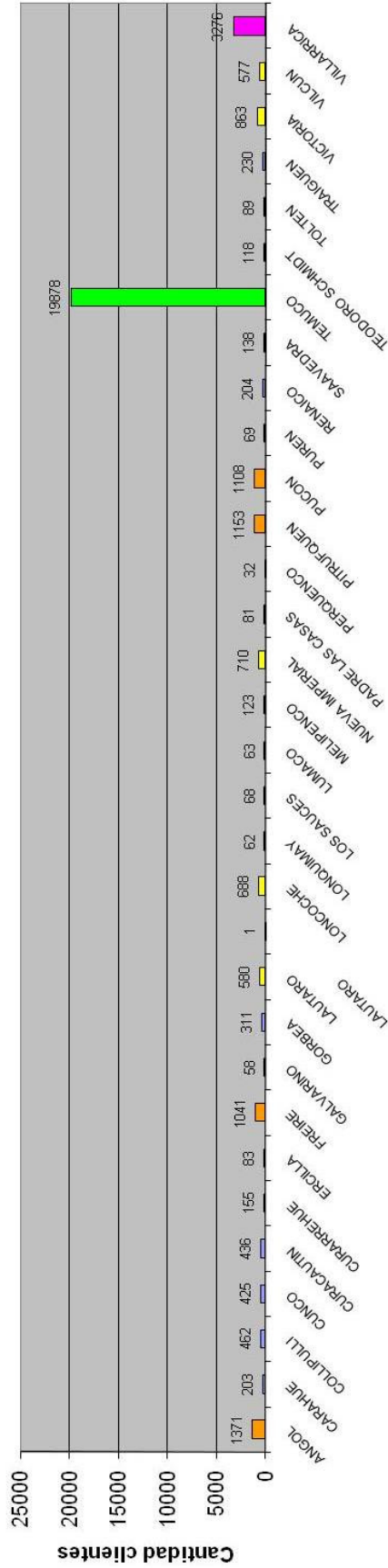
### Distribución Clientes VII Región del Maule



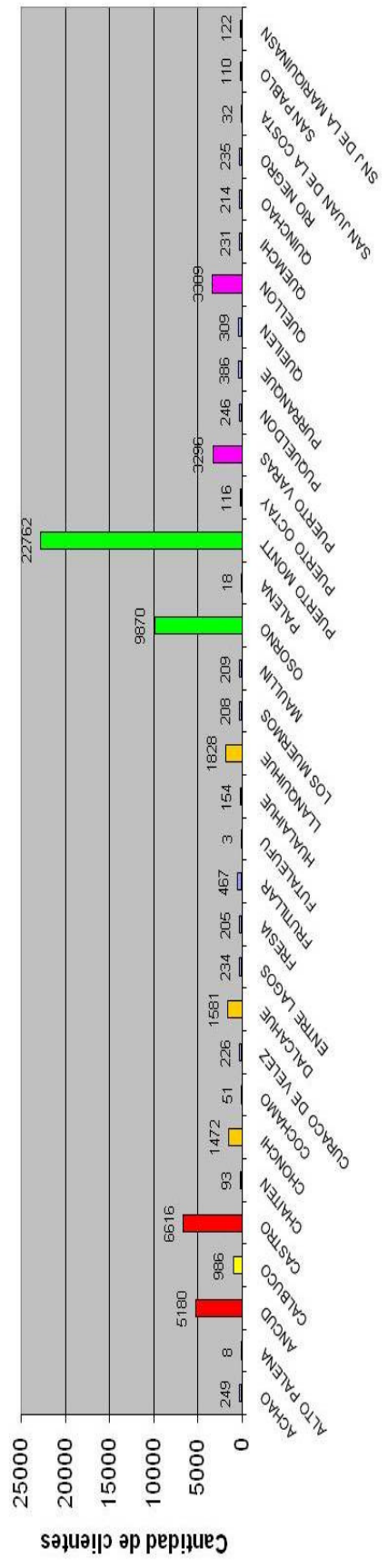
### Distribución Clientes VIII Región del Bío Bío

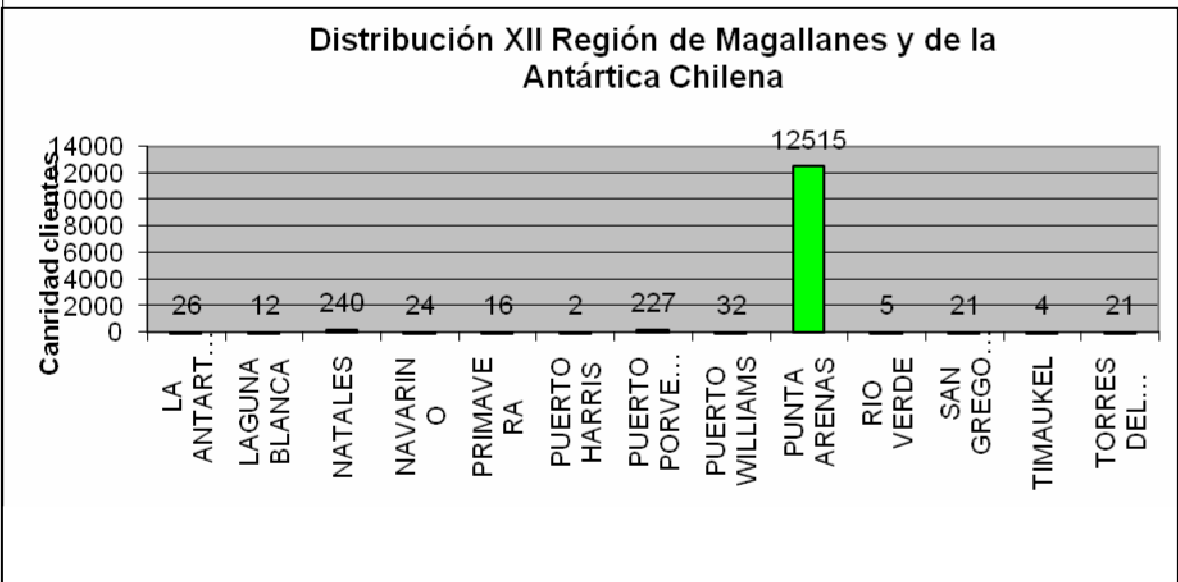
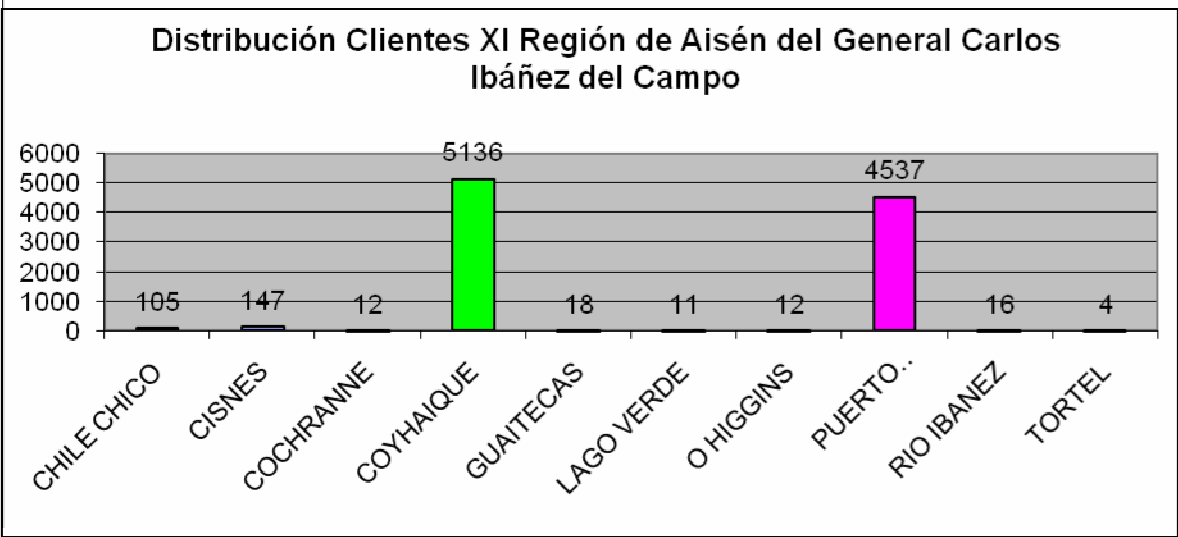


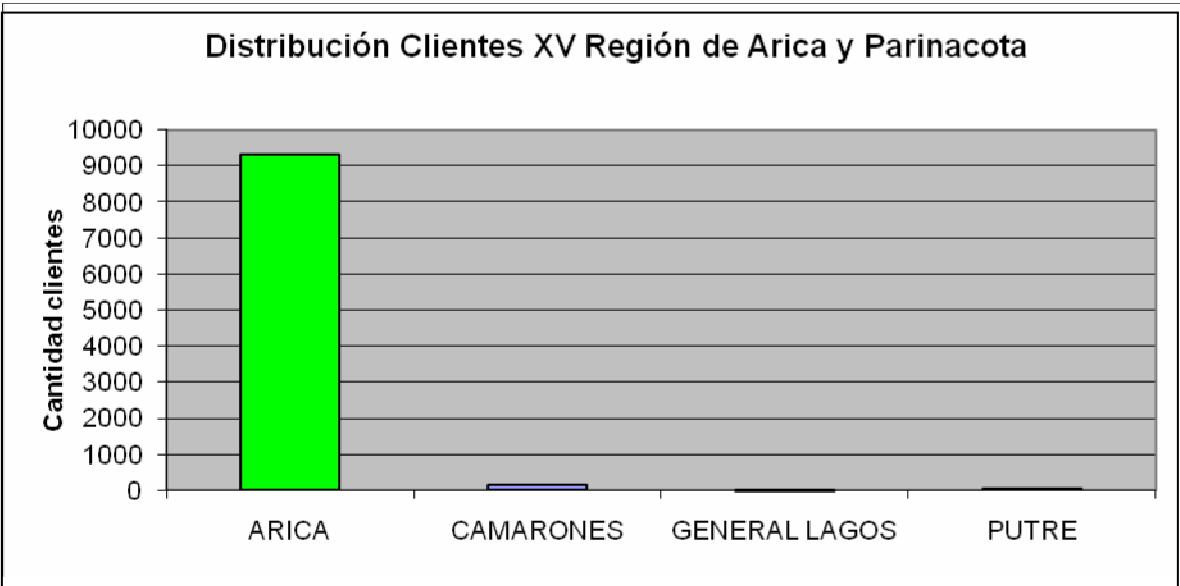
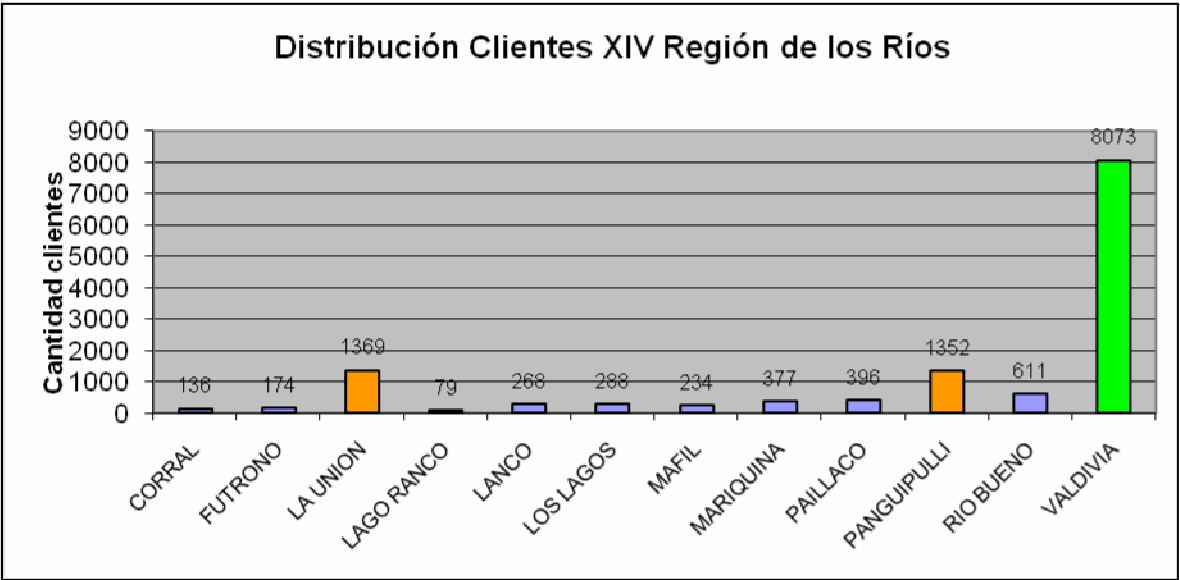
### Distribución de Clientes IX Región de la Araucanía



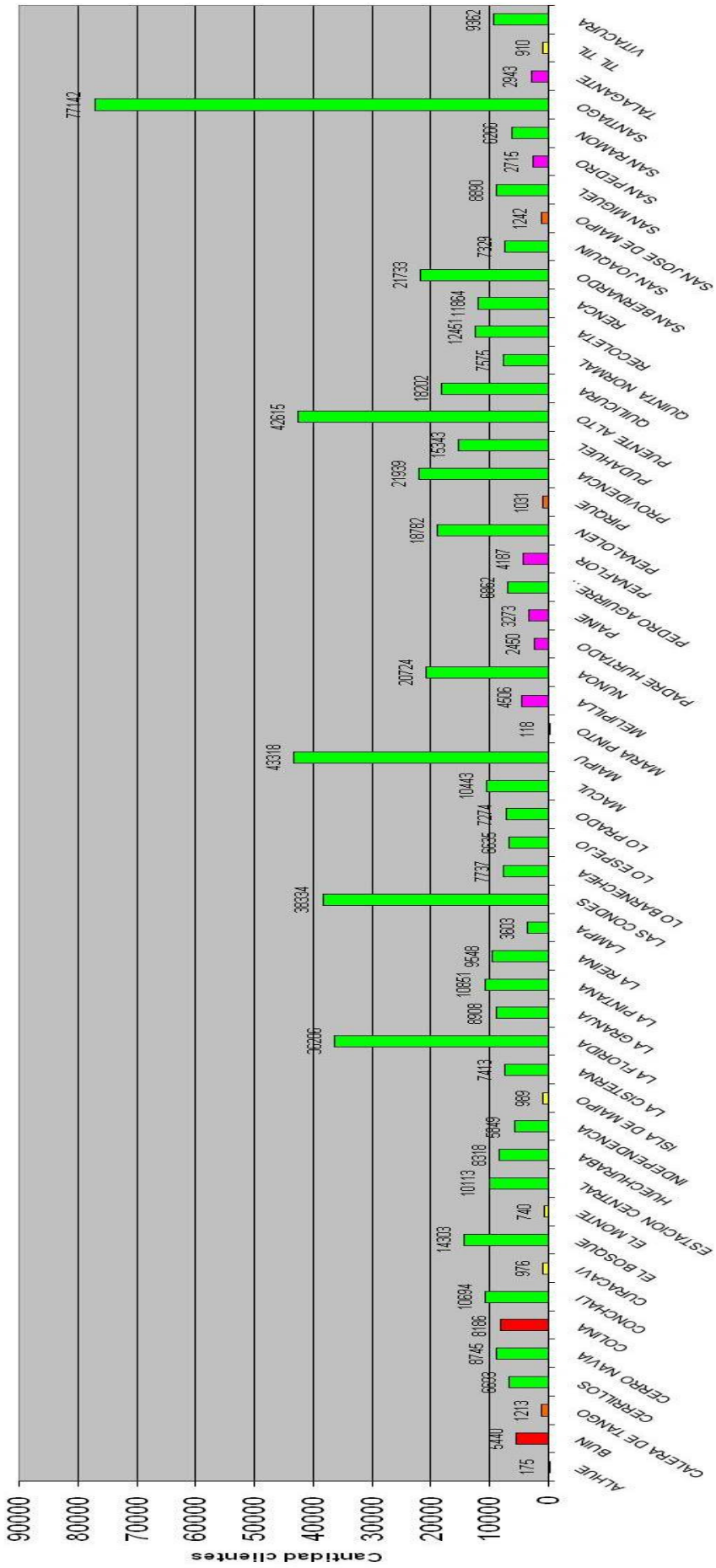
### Distribución Clientes X Región de Los Lagos







### Distribución Clientes Región Metropolitana



## B5. CUESTIONARIO ENCUESTA

### MEDICIÓN POST VENTA Y DELIVERY

Buenos días, tardes ..... Lo estamos llamando del departamento de Calidad de Servicio de BCI. El banco en su constante preocupación por brindar un servicio de excelencia, está realizando un estudio para conocer la calidad de la atención que ha recibido durante el proceso de creación y entrega de su producto ¿Podría darnos unos minutos de su tiempo para hacerle algunas preguntas? Su opinión es de gran importancia y será de absoluta confidencialidad.

- 1.- Para empezar, en una escala de 1 a 7, donde 1 es pésimo y 7 es excelente  
¿Cómo califica en general el servicio que le entrega BCI?

Nota

- 2.- ¿A través de qué medio gestionó su proceso de solicitud de producto?

Ejecutivo de una sucursal	1
Página Web	2
Telemarketing	3
Otro	4

- 2.1.- Detalle de OTRO

- 3.- Al respecto y utilizando una escala de 1 a 7, como calificaría los siguientes aspectos de dicha atención?

Amabilidad en el trato	
Interés por atender sus requerimientos	
Capacidad para comprender sus necesidades	
Nivel de conocimiento de productos y servicios Bci	
Claridad de la información entregada	
Oportunidad de la información entregada	
Iniciativa por buscar la mejor solución a su requerimiento	
Cumplimiento de compromisos asumidos	
Capacidad para dar solución efectiva a requerimientos	
Agilidad frente a requerimientos	

- 4.- ¿El Banco lo mantuvo informado del estado en que se encontraba su solicitud de pedido del producto?

Sí	1
No	2
No responde/ No Recuerda	3

- 5.- ¿Posterior al contacto con su ejecutivo, usted fue contactado(a) nuevamente por otra persona del banco antes de la entrega de sus productos?

Sí	1	} Pasar a preg. 9
No	2	
No responde / No recuerda	3	

- 6.- ¿Cómo calificaría los siguientes aspectos de dicha atención?

Amabilidad en el trato	
Nivel de conocimiento de productos y servicios Bci	
Calidad de información entregada	
<b>En general, como calificaría la atención de este ejecutivo</b>	

- 7.- Para quienes califican con nota 6 o inferior:  
¿Qué faltaría para calificar excelente la atención de este ejecutivo?

8.- ¿Cuántos días demoró el proceso desde que usted solicitó el producto hasta la fecha que le hicieron entrega de este?

Número de Días

9.- Y el tiempo que demoró la entrega de su Talonario de Cheque/Tarjeta de crédito/Multipass/Tarjeta de Debito en Bci/Tbanc/Nova...

Superó sus expectativas	1
Cumplió con sus expectativas	2
No cumplió sus expectativas	3

10.- Pensando en la entrega de sus productos...¿Usted recibió sus productos en el Domicilio o se tuvo que dirigir a alguna Sucursal BCI o gerencia Soporte Post Venta?

Domicilio	1	<b>Pasar a 12</b>
Sucursal	2	<b>Pasar a 11</b>
Lo retiró de oficina Post Venta	3	<b>Pasar a 13</b>
No responde / No recuerda	4	<b>Pasar a 13</b>

11.- ¿Cuál fue el motivo por el cual se retiró en una sucursal/en la oficina Post Venta?

Me asignaron este lugar para retirarlo	1
Me acomodó más esa opción	2
Otro _____	3

12.- El número de visitas que recibió a su domicilio o lugar de trabajo fueron:

La primera entrega fue exitosa	1	
Al segundo intento pude recibir el producto	2	
Recibí más de dos visitas para recibir mi producto	3	
Rechacé mi producto	4	<b>Pasar a 12a</b>
Aún no lo recibo	5	<b>ALERTA</b>

12.a.- El motivo de rechazo de su producto se debió a:

No desea el producto	1
No ha solicitado el producto	2
Ya tiene el producto	3
Ya lo recibió previamente	4
Otro _____	5

13.- Respecto de la persona que le entregó sus productos podría evaluar de 1 a 7 los siguientes aspectos? (evaluación empresa)

Amabilidad en el trato	
Nivel de conocimiento de productos y servicios Bci	
Calidad de información entregada	
Cumplimiento de compromisos acordados	
Presentación Personal	
Puntualidad	
<b>Servicio en general de la entrega de productos</b>	

14.- Respecto a la activación de su producto, podría evaluar de 1 a 7 lo siguiente?

Puntualidad en la activación

15.- En una escala del 1 al 7, cuanto valora que en el futuro su producto sea entregado en su domicilio o en su lugar de trabajo?

Valoración:

16.- Finalmente..... ¿Cómo califica en escala de 1 a 7 el servicio que en general ha recibido del Bci/Tbanc/Nova?

Nota

Muchas gracias por su tiempo. Su opinión nos ayudará a entregarle cada vez un mejor servicio. Que tenga un buen día

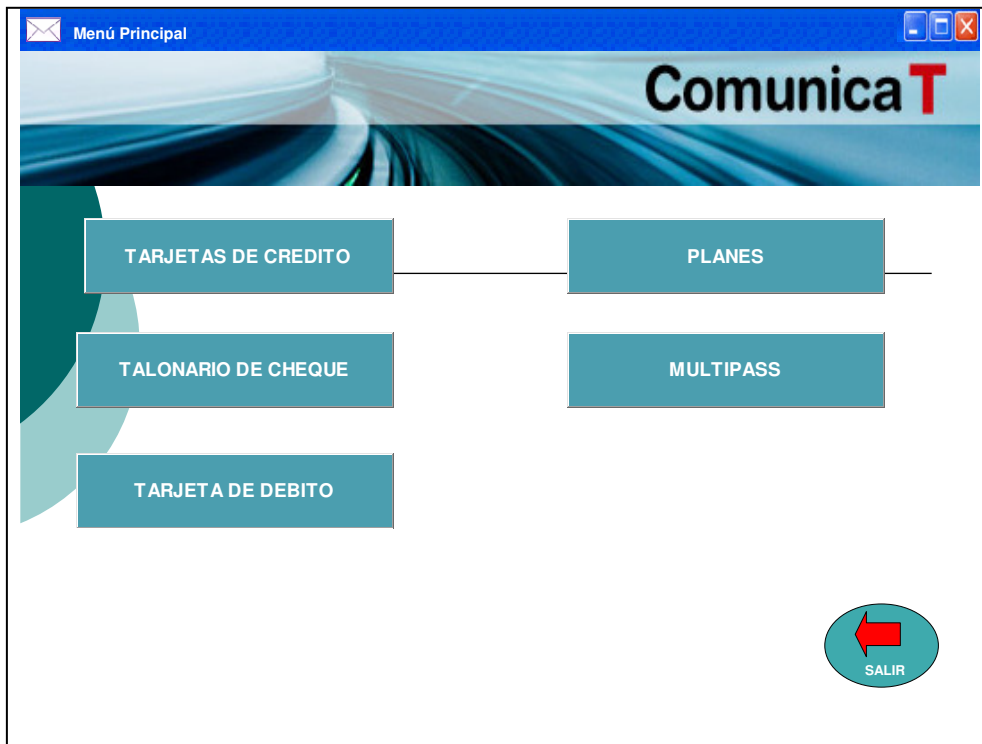


C1. DETALLE REDISEÑO

---

A continuación se mostrarán la gran mayoría de las pantallas de la herramienta tecnológica que se implementará para llevar a cabo el rediseño.





## Sección Ingreso:

En esta sección se cuadran los productos que fueron enviados a hacer con los que realmente llegaron al banco para ser distribuidos.

**Mandados a fabricar**

Fecha	Rut	Nombre	Producto	Cuenta
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talonario	44678632
12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talonario	32356789
12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talonario	4346787
12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talonario	232455766
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talonario	44678632
12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talonario	32356789
12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talonario	4346787
12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talonario	232455766
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talonario	44678632
12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talonario	32356789
12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talonario	4346787
12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talonario	232455766

**Recepcionados**

Fecha	Rut	Nombre	Producto	Cuenta
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo	Talonario	44678632
12-06-2008	16678908-9	Esteban Contr	Talonario	32356789
12-06-2008	16890098-9	Javier Maur P	Talonario	4346787
12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonz	Talonario	232455766
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo	Talonario	44678632
12-06-2008	16678908-9	Esteban Contr	Talonario	32356789
12-06-2008	16890098-9	Javier Maur P	Talonario	4346787
12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonz	Talonario	232455766
12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres	Talonario	123454222
12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas	Talonario	45788633
12-06-2008	13453636-7	Andres Caro	Talonario	3357765
12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo	Talonario	44678632

Faltan por recibir:  Talonarios

## Sección agendamiento y modificaciones:

En esta sección se pueden realizar los agendamientos por parte de los ejecutivos de Teleservicio, de sucursales o bien, se actualizan los agendamientos de la Web.

**Consulta/Modificaciones**

Rut Cliente: 12.879.567 - 3      N° Cte Cte.: 455236      Rango: 1 semana atrás

---

**Agendamiento**

Nombre Cliente: Rodrigo Fernando Pinochet Jimenez      Ejecutiva: RPintoJ

Rut: 36838632      Tipo Cliente: Top

N ° Cuenta: 15.647.896 - 9      Fecha: 08/09/2008

Tipo de Entrega: Despacho      Producto: Talonario

Dirección Agendada: [Redacted]      Verificar      Generar mapa: [Map Icon]

Pobl / Villa / Cerro: [Empty]

Ciudad: Santiago

Comuna: Santiago

Teléfono: [Redacted]

Contactos: [Empty]

Indicación de Llegada: [Empty]

---

**Información Delivery**

Estado: Entregado

Serial Inicial: 769877

Recibido por: Cristian Pinochet Jimenez

Rut Receptor: 15.647.896 - 9

Hora Entrega: 08:30 Hr.

Descripción Domicilio: Casa Amarilla, Frente Almacén "Don Pepe"

---

Delivery    Modificar    Guardar    Volver

En esta pantalla se desplegará el cuadro “Información Delivery” apretando el botón “Delivery” esto es en el caso que ya se haya realizado una visita y se quiera ver el registro de esta, para tener como prueba ante un cliente.

**Listado de agendamientos**

Día considerado: 12/07/2008

---

**Agendamientos del Día** 12/07/2008

PRODUCTO	CANTIDAD AGENDAMIENTOS	
Multipass	43	Buscar
Tarjeta de Crédito	23	Buscar
Tarjeta de Débito	24	Buscar
Talonario de Cheque	12	Buscar
Cuenta Familia	23	Buscar
Escritura	45	Buscar
Planes	13	Buscar

---

Retrescar    Zoom    Salir

Esta pantalla está pensada para la Unidad de Delivery, aquí podrán ver minuto a minuto un resumen de los agendamientos que se están concretando por producto. Al apretar buscar, se podrá ver el detalle de cada uno. A continuación se muestra el detalle.

Impresión de comprobantes

Día considerado: 12/07/2008

Producto: Talonarios

Rut Cliente:

Agendamiento Talonarios: 12/07/2008

Nombre	Rut	Direc.	Núm. Dir.	Villa/Ob	Edificio	Depto	Comuna	Reg.	Fono 1	Fono 2	Fono 3	Cod. Suc	Sucursal	Ejecutivo Cabecera

Refrescar

Salir

**Sección mensajería:**

Esta sección está pensada en la gestión del transporte de productos para empresas externas en las cuales el banco decide que distribuidor envía y para la valija interna del banco. Con esto se tendrá un registro de cada motorista o distribuidor que se lleva un cierto producto. En general la mensajería tiene relación con la entrega express y normalmente tiene cobro para el cliente por la urgencia que implica.

Mensajero

Fecha Consulta de Inicio 12/07/2008 Fecha Consulta Final 12/07/2008 Cte Cte. 455236 Folio : 444768

Por Realizar Por Asignar En Trayecto Entregado No Entregado Realizado No Realizado 2do Intento

Fecha	Hora	Rut	Tipo Cliente	Servicio	Dirección	Precio
22-10-2008	13-16	12345778-8	Top	Programado	Alferez Real 1481, Providencia - Santiago	\$ 1.488
22-10-2008	13-16	12223455-7	No Top	Programado	Gabrial ovalle 4373, Nuñoa - Santiago	\$ 1.488
22-10-2008	13-16	13456876-3	No Top	Programado	Manual Rodriguez Sur 2281, Santiago - Santiago	\$ 1.488
22-10-2008	16-14	13345543-8	Top	Programado	Callao 3534 d72, Las Condes - Santiago	\$ 1.488

Nº de Registros por despachar 4

Agendamiento Modificado ■

Preparar

No Realizar Refrescar Zoom Cierre Día Resumen Cobros Teléfono Salir

Se indicarán con color los agendamientos modificados, para que el que esté gestionando tenga una alerta. Se muestra el precio que significa para el cliente en los casos que se cobre.

Mensajero

Fecha Consulta de Inicio 12/07/2008 Fecha Consulta Final 12/07/2008 Cte Cte. 455236 Folio : 444768

Por Realizar **Por Asignar** En Trayecto Entregado No Entregado Realizado No Realizado 2do Intento

Fecha	Hora	Rut	Tipo Cliente	Servicio	Dirección	Precio
22-10-2008	13-16	12345778-8	Top	Programado	Alferez Real 1481, Providencia - Santiago	\$ 1.488
22-10-2008	13-16	12223455-7	No Top	Programado	Gabrial ovalle 4373, Nuñoa - Santiago	\$ 1.488
22-10-2008	13-16	13456876-3	No Top	Programado	Manual Rodriguez Sur 2281, Santiago - Santiago	\$ 1.488
22-10-2008	16-14	13345543-8	Top	Programado	Callao 3534 d72, Las Condes - Santiago	\$ 1.488

Nº de Registros por despachar 15

Agendamiento Modificado ■

Imprimir Comprobante de Entrega

Asignar

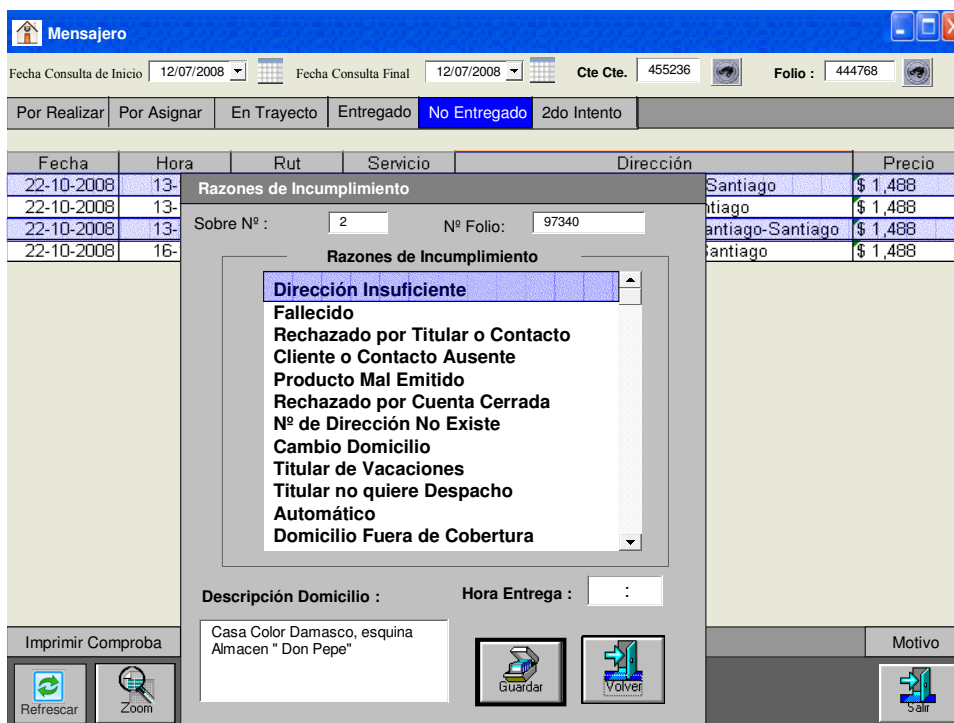
Asignar

Usuario Mensajero

Aceptar volver

No Realizar Refrescar Zoom Cierre Día Resumen Cobros Teléfono Fact. Delivery Salir

Es en esta pantalla donde se encuentra la gran diferencia con el despacho a una empresa externa que se encargue de todo el proceso de entrega, pues es aquí donde se asigna un determinado distribuidor.



Se seleccionó esta pantalla pues se considera importante, ya que es aquí donde se registran los motivos de devolución rechazo. Los devueltos pasarán a segundo intento o bien a bloquear.

## Sección despacho:

Esta sección es similar a la anterior, pero los que ven esta pantalla, además de la Unidad de Delivery, son los de las empresas externas, como Promobank, esto les servirá para gestionar el proceso de entrega ya que serán ellos los que decidan qué distribuidor repartirá los productos. La Unidad de Delivery, sólo verá las pantallas a modo de control.

Despacho

**Fecha Entrega**

Desde: 12/07/2008

Hasta: 12/07/2008

**Delivery**

ChilePost

**N° Cte.**

455236

**Rut Cliente**

15.889.998 - 6

**Lectura Código de Barra/Manual**

**N ° Serie**

444768

Por Realizar
Por Asignar
En Trayecto
Entregado
No Entregado
2do Intento

Rut	dv	Cta Cte	Serie	Nombre	Dirección	Población	Comuna	Región	Fono	Contacto	Referencia
12180899	4	140627	97305	German Alejandro Quezada Pérez	Domingo Arteaga 600	Santa Rosa	Macul	Santiago	99990134	Catalina Castillo	Fronte Iglesia
5155275	K	385027	97340	María Monsalve Peralta	Exequiel Fernández 2302 depto/casa 102		Macul	Santiago	78520031	Conserje	Metro Tobalaba
10649048	1	385037	97375	Jaime Puchi Bustamante	Altos de la Arboleda 6078		Peñalolen	Santiago	3220265	Marcela Contreras	Metro Rodrigo de Ar
10057736	4	385033	97410	Carolina Bravo Bustos	Av la Florida 9350		La florida	Santiago	2878700	Sari Laborda	
12180899	4	140627	97305	German Alejandro Quezada Pérez	Domingo Arteaga 600	Santa Rosa	Macul	Santiago	99990134	Catalina Castillo	Fronte Iglesia
5155275	K	385027	97340	María Monsalve Peralta	Exequiel Fernández 2302 depto/casa 102		Macul	Santiago	78520031	Conserje	Metro Tobalaba
10649048	1	385037	97375	Jaime Puchi Bustamante	Altos de la Arboleda 6078		Peñalolen	Santiago	3220265	Marcela Contreras	Metro Rodrigo de Ar
10057736	4	385033	97410	Carolina Bravo Bustos	Av la Florida 9350		La florida	Santiago	2878700	Sari Laborda	
12180899	4	140627	97305	German Alejandro Quezada Pérez	Domingo Arteaga 600	Santa Rosa	Macul	Santiago	99990134	Catalina Castillo	Fronte Iglesia
5155275	K	385027	97340	María Monsalve Peralta	Exequiel Fernández 2302 depto/casa 102		Macul	Santiago	78520031	Conserje	Metro Tobalaba
10649048	1	385037	97375	Jaime Puchi Bustamante	Altos de la Arboleda 6078		Peñalolen	Santiago	3220265	Marcela Contreras	Metro Rodrigo de Ar

N° de Registros por despachar: 15

Agendamiento Modificado ■ ■

Imprimir Comprobante de Entrega
Exportar listado en formato Excel
Realizar

En ambas secciones se puede extraer la factura para ver los que se paga a cada empresa, a continuación se muestra la pantalla que explica esto.



**Factura**

Día considerado: 12/06/2008      Empresa: Promobank

Factura Promobank:

**PROMOBANK**  
**DELIVERY EMISIONES, RENOVACIONES, DEBITO, ESCRITURAS Y MULTIPASS BANCO BCI**  
**CENTRO DISTRIBUCION CELULA POSTVENTA**  
**MARZO DE 2008**

Cuenta de Cliente	Producto	Resultado	Total	Tarifa UF	TOTAL UF
REGIMENES	Adicional Poste	Entregada a Trálar	2	0,2	0,4
		Recibada con firma	1	0,2	0,2
Adicional Poste	Entregada a Trálar		1	0,2	0,2
		Recibada con firma	1	0,2	0,2
ATA TIBANCO	Entregada a Trálar		40	0,2	8
		Recibada con firma	1	0,2	0,2
CTA FAMILIA	Entregada a Trálar		23	0,2	4,6
		Recibada con firma	7	0,05	0,35
Emision TIBANCO	Entregada a Trálar		2	0,2	0,4
		Recibada con firma	2	0,2	0,4
Emision TIBANCO	Entregada a Trálar		14	0,2	2,8
		Recibada con firma	5	0,05	0,25
Emision TIBANCO	Entregada a Trálar		2	0,2	0,4
		Recibada con firma	2	0,2	0,4
Emision TIBANCO	Entregada a Trálar		1	0,05	0,05
		Recibada con firma	271	0,2	54,2
Entrega Product	Entregada a Trálar		2	0,2	0,4
		Recibada con firma	2	0,2	0,4
Firma de docum	Entregada a Trálar		4	0,2	0,8
		Recibada con firma	477	0,2	95,4
Multipass	Entregada a Trálar		4	0,05	0,2
		Recibada con firma	42	0,05	2,1
Multipass VEB	Entregada a Trálar		24	0,2	4,8
		Recibada con firma	3	0,05	0,15
Renovacion	Entregada a Trálar		6	0,2	1,2
		Recibada con firma	12	0,05	0,6
	Entregada a Trálar		188	0,2	37,6
Total general			3980		695,95
Costo Fijo 3 El Telemarketing (P. Mercado Agudo-Mora)			14		2,8
Costo fijo 8 El Distribucion Santiago			14		2,8
Costo fijo 1 Administrativo Post Venta (P. Agudo)			20		4,0
Costo fijo 2 Administrativo Renovaciones (P. Mercado Agudo-Mora)			20		4,0
TOTAL FACTURA CELULA POST VENTA Y REPOSICIONES					81,65
UF 31 Marzo 2008			1962,50	NETO	\$ 1962,50
				N/A	\$ 1.962,50
				TOTAL	\$ 1.962,50

Refrescar      Imprimir      Salir

### Sección consulta estado:

En esta sección se cualquier actor del proceso podrá consultar el estado de avance del producto, esto se utilizará mayoritariamente por los ejecutivos que tiene contacto con el cliente, con esta sección se acabarán las llamadas por fono a los ejecutivos de la unidad preguntando donde se encuentra un determinado producto, además se acabarán los productos perdidos pues se tendría un rastro de éste. El cliente podrá ser buscado por cuenta corriente, Rut y producto.

**Consulta Estado**

Cuenta Cliente:       Rut Cliente: 15315384-1      Producto: Talonarios

Nombre: Juana Marambio González      Cuenta: 156839303037

Rut: 15315384-1      Producto: Talonario de Cheque

Tipo Cliente: Top      N° Producto: 5442689

**Informe detallado de seguimiento**

ESTADO	STATUS	FECHA
Producto Fabricado:	OK	12/06/08
Producto Recibido por Banco:	OK	12/06/08
Producto Entregado a Promobank	OK	13/06/08
Producto Entregado a Cliente	-----	-----
Producto Activado	-----	-----

Refrescar      Teléfono      Salir

## Sección activación:

En esta sección se podrá activar o bloquear los productos que corresponda de manera rápida y en masa, no como se realizaba hasta ahora donde se tenían que digitar los números del producto para luego poder activar.

Día considerado: 12/06/2008

Producto: Talones

Rut Cliente:

Acta Activación:

<input checked="" type="checkbox"/>	Fecha	Rut	Nombre	Producto	Cuenta
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talones	123454222
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talones	45788633
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talones	3357765
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talones	44678632
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talones	32356789
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talones	4346787
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talones	232455766
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talones	123454222
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talones	45788633
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talones	3357765
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talones	44678632
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talones	32356789
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talones	4346787
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talones	232455766
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talones	123454222
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talones	45788633
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talones	3357765
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talones	44678632
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talones	32356789
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talones	4346787
<input checked="" type="checkbox"/>	12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talones	232455766

ACTIVAR

Refrescar

Salir

Teléfono

Para el caso de los bloqueos y destrucciones:

**Bloqueo y destrucción**

Día considerado: 12/06/2008  
 Producto: Talonarios  
 Rut Cliente:

**Acta Bloqueo y Destrucción**

✓	Fecha	Rut	Nombre	Producto	Cuenta
✓	12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talonario	123454222
✓	12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talonario	45788633
✓	12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talonario	3357765
✓	12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talonario	44678632
✓	12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talonario	32356789
✓	12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talonario	4346787
✓	12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talonario	232455766
✓	12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talonario	123454222
✓	12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talonario	45788633
✓	12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talonario	3357765
✓	12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talonario	44678632
✓	12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talonario	32356789
✓	12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talonario	4346787
✓	12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talonario	232455766
✓	12-06-2008	15314987-4	Pedro Caceres Rojas	Talonario	123454222
✓	12-06-2008	12345678-9	Carolina Casas Perez	Talonario	45788633
✓	12-06-2008	13453636-7	Andres Caro Lara	Talonario	3357765
✓	12-06-2008	6876456-9	Juan Rebledo Figueroa	Talonario	44678632
✓	12-06-2008	16678908-9	Esteban Contreras Tapia	Talonario	32356789
✓	12-06-2008	16890098-9	Javier Maur Perez	Talonario	4346787
✓	12-06-2008	11234567-8	Rodolfo Gonzalez Tapia	Talonario	232455766

**BLOQUEAR**

Refrescar Teléfono Salir

**Sección métricas:**

Con las métricas generadas en esta sección se tendrá un completo control de los procesos. A continuación se muestran todas las opciones de métricas que se generarán.

**Estadísticas**



MÉTRICAS GENERALES

MÉTRICAS DELIVERY

MÉTRICAS GENERACIÓN

MÉTRICAS ACTIVACIÓN

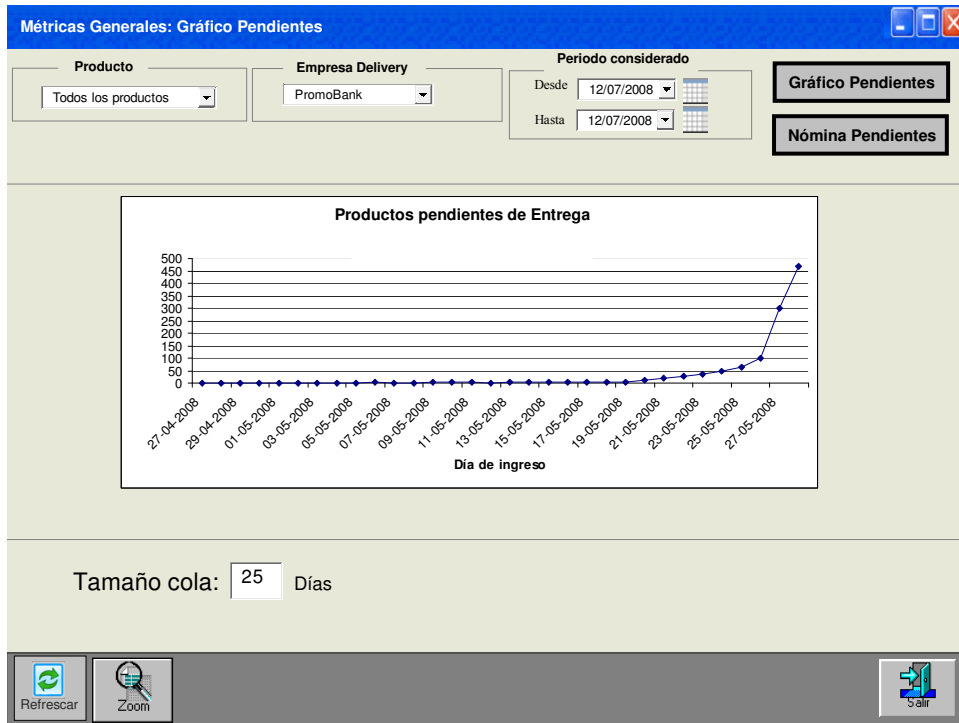
MÉTRICAS AGENDAMIENTO

## 1. Métricas generales:

En esta sección se muestra los números generales de la Unidad de Delivery, es un resumen de todos los estados posible en los que se encuentran los productos. Se puede escoger observar el resumen por producto, por empresa de Delivery en un determinado periodo de tiempo. En cada número que aparezca por ejemplo en la categoría pendientes, se puede apretar el botón “Zoom” donde aparecerá la nómina de productos pendientes.

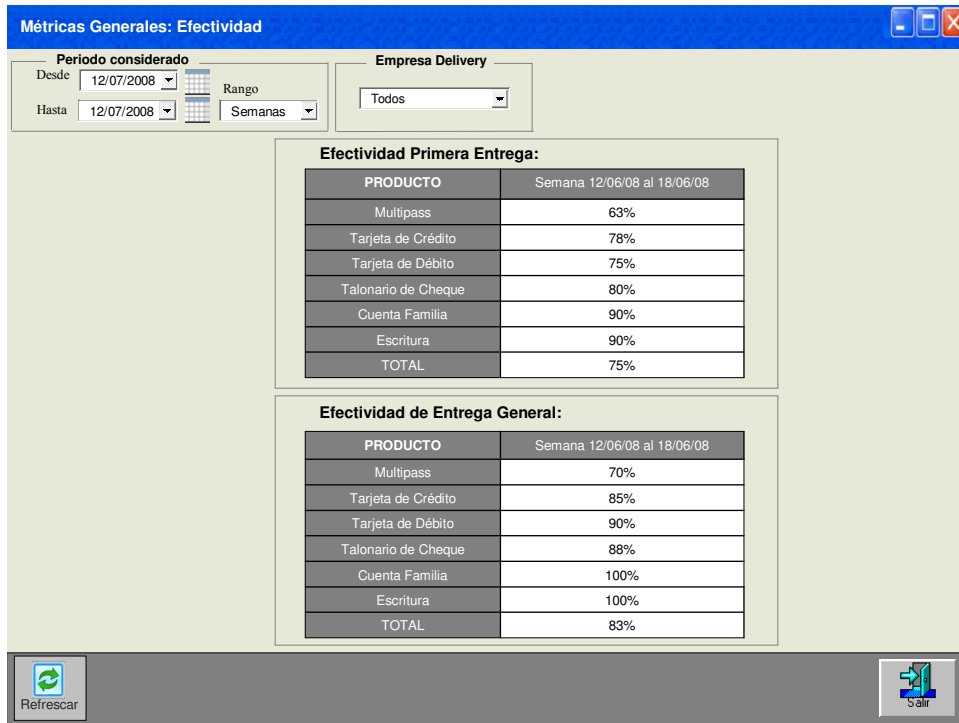


Se cuenta además con gráficos que muestran como se va evolucionando cierto estado. Por ejemplo y un o de los más importantes es el gráfico de los productos pendientes. A continuación se muestra como ejemplo dicha pantalla.



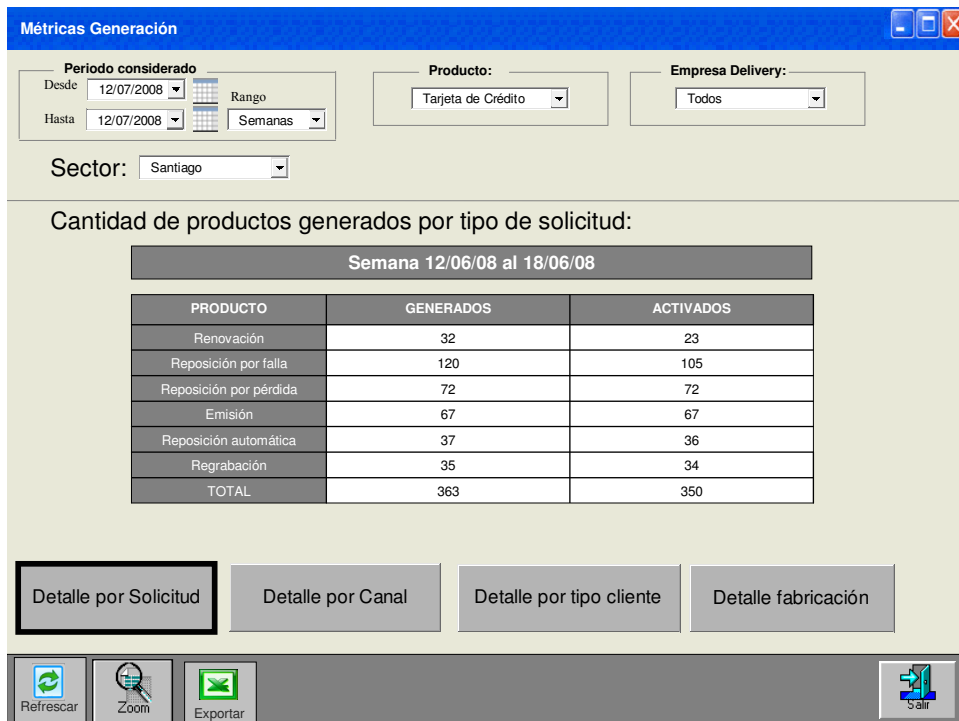
Con este gráfico se podrá tener claro cuantos y cuales productos se encuentran pendientes un tiempo indebido, la idea será lograr que el tamaño de la cola sea lo más pequeña posible. El tamaño de la cola se refiere al número de días que existe entre la fecha actual y el producto pendiente más antiguo.

Si en la pantalla inicial de las métricas generales, se marca el botón de “Porcentaje de Efectividad”, se desplegará la siguiente ventana, donde se tendrá la efectividad de la primera entrega y la efectividad total. Se pueden escoger las distintas empresas de Delivery.



## 2. Métricas generación:

En esta sección se podrán obtener distintas métricas que tienen que ver con el ingreso de los productos. Habrán cuatro categorías: detalle por tipo de solicitud, detalle por tipo de canal de ingreso, detalle por tipo de cliente y detalle por fabricación. La idea será comparar siempre con los activados, para ver el delta entre el inicio del proceso y el fin.



En el caso de las métricas por canal, esta se referirán a los productos que haya sido generados como un proceso de Post Venta, es decir un cliente antiguo y cuantos han sido generados por una venta a un cliente nuevo, es decir Originación. También se muestran los tipos de canales de entrada.

**Métricas Generación:**

**Periodo considerado:**  
 Desde: 12/07/2008 Rango: Semanas  
 Hasta: 12/07/2008

**Producto:** Tarjeta de Crédito  
**Empresa Delivery:** Todos

Sector: Santiago

**Cantidad de productos generados por canal:**

Semana 12/06/08 al 18/06/08

PRODUCTO	GENERADOS	ACTIVADOS
Originación	568	423
Post Venta	367	307

CANAL	GENERADOS	ACTIVADOS
Web	46	45
Telemarketing banco	48	45
Ejecutivo sucursal	66	62

Botones de navegación: **Detalle por Solicitud**, **Detalle por Canal**, Detalle por tipo cliente, Detalle fabricación

Botones de acción: Refrescar, Zoom, Exportar, Salir

A continuación se mostrarán métricas de tipo estratégico, pues se mostrarán los tipos de clientes a los cuales se está atendiendo: empresarios, empresas o bien personas. Además cuantos son Top y No Top. Siempre se cruzarán los generados v/s los activados.

**Métricas Generación**

Periodo considerado: Desde 12/07/2008 Hasta 12/07/2008 Rango Semanas

Producto: Tarjeta de Crédito Empresa Delivery: Todos

Sector: Santiago

Cantidad de productos generados por canal:

Semana 12/06/08 al 18/06/08

TIPO CLIENTE	GENERADOS	ACTIVADOS
Empresarios	568	423
Empresas	367	307
Personas	978	888

TIPO CLIENTE	GENERADOS	ACTIVADOS
Top	568	423
No Top	367	307

Detalle por Solicitud    Detalle por Canal    **Detalle por tipo cliente**    Detalle fabricación

Refrescar    Zoom    Exportar    Salir

Por último se muestra detalle de fabricación, con esto se controla las empresas fabricantes Nexus y Jordan.

**Métricas Generación**

Periodo considerado: Desde 12/07/2008 Hasta 12/07/2008 Rango Semanas

Producto: Tarjeta de Crédito

Sector: Santiago

Cantidad de productos generados por canal:

Semana 12/06/08 al 18/06/08

PRODUCTO	GENERADOS	RECEPCIONADOS	NO RECEPCIONADOS
Multipass	323	300	23
Tarjeta de Crédito	580	510	70
Tarjeta de Débito	568	545	23
Talonnario de Cheque	380	320	60
Cuenta Familia	367	320	47
Pianes	400	380	20
Escritura	35	35	0
<b>TOTAL</b>	<b>2653</b>	<b>2410</b>	<b>243</b>

Detalle por Solicitud    Detalle por Canal    Detalle por tipo cliente    **Detalle fabricación**

Refrescar    Zoom    Exportar    Salir



### 3. Métricas Agendamiento:

En esta sección se obtendrán la cantidad de productos agendados v/s los entregados, además se compararán los no agendados v/s los entregados. La idea será que en un futuro la gran mayoría de los productos sea agendada, más del 95%. Actualmente no se sabe el porcentaje pues no se controla, pero se estima que sólo un 50% de los productos son agendados.

**Métricas Agendamiento v/s entregados**

Periodo considerado: Desde 12/07/2008 Hasta 12/07/2008 Rango Semanas

Producto: Todos los productos Empresa Delivery: Todos

Tipo de solicitud: Emisión Sector: Santiago

**Cantidad de productos agendados v/s entregados: Semana 12/06/08 al 18/06/08**

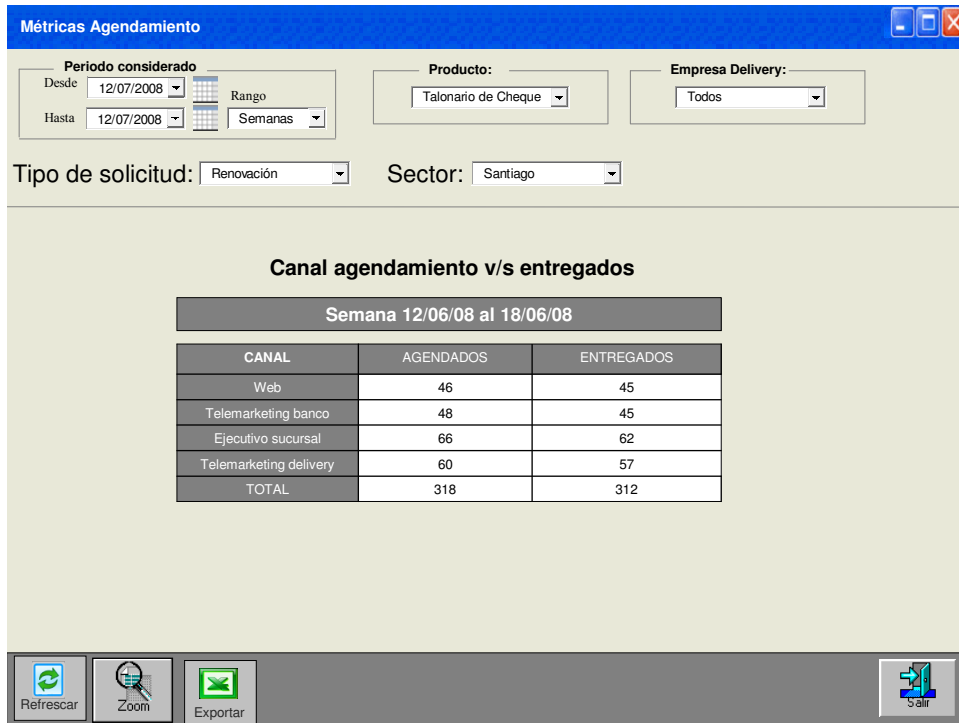
PRODUCTO	AGENDADOS	ENTEGADOS
Multipass	46	45
Tarjeta de Crédito	48	45
Tarjeta de Débito	66	62
Talonnario de Cheque	60	57
Cuenta Familia	48	46
Escritura	50	50
Planes	33	31

**Cantidad de productos no agendados v/s entregados : Semana 12/06/08 al 18/06/08**

PRODUCTO	NO AGENDADOS	ENTEGADOS
Multipass	23	13
Tarjeta de Crédito	34	20
Tarjeta de Débito	56	19
Talonnario de Cheque	40	30
Cuenta Familia	44	23
Escritura	20	17
Planes	17	12

DETALLE AGENDAMIENTO Zoom

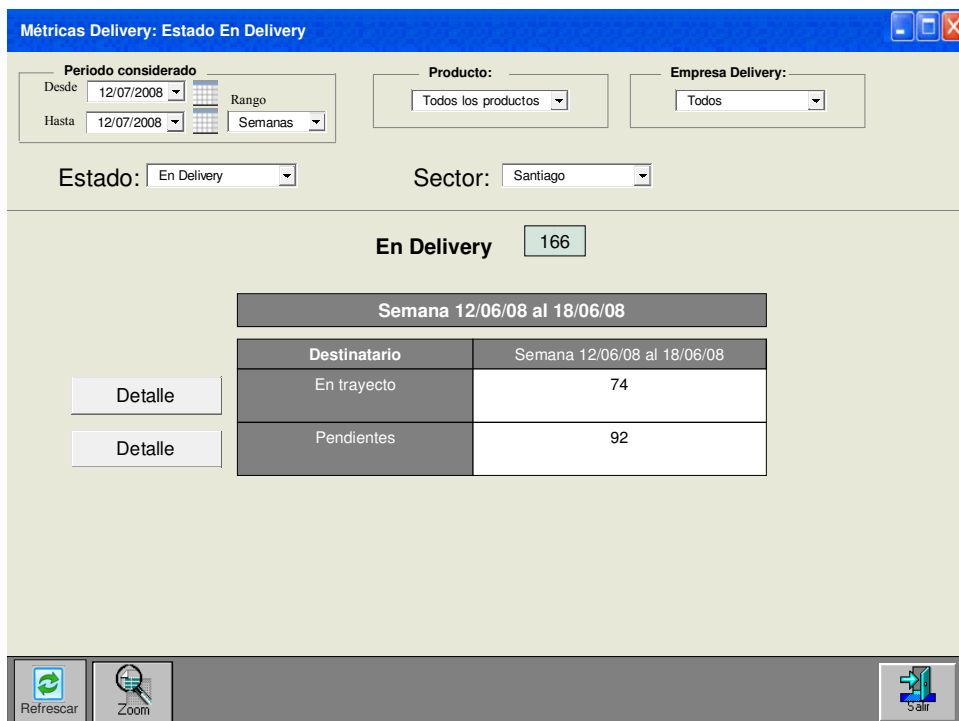
Si se quiere más detalle sobre el tipo de agendamiento se puede revisar a través de la siguiente pantalla:



#### 4. Métricas Delivery:

Las métricas que a continuación se presentan, muestran los 3 estados posible que pueden tener los productos al estar asignados a una empresa externa o bien a la valija interna: En Delivery, Rendido al banco o En reasignación.

#### En Delivery:



En la anterior pantalla, se muestra la cantidad de productos que están pendientes en gestión de la empresa externa, y los que se encuentran en trayecto. Si se busca más detalle se desplegará la siguiente ventana:

**Métricas Delivery: Estado En Delivery**

Periodo considerado: Desde 12/07/2008 Hasta 12/07/2008 Rango Semanas

Producto: Todos los productos Empresa Delivery: Todos

Estado: En Delivery Sector: Santiago

**En Delivery 166**

Semana 12/06/08 al 18/06/08

**En Trayecto**

ESTADO	Cantidad
Primer intento	20
Segundo intento	54

**Pendientes**

ESTADO	Cantidad
Producto renunciado	13
Con cita	45
Pendientes en Telemarketing	34
Sin gestión	0

Refrescar Zoom Exportar Salir

**Rendido al banco:**

Al estar rendido al banco un producto puede tener los siguientes estados.

**Métricas Delivery: Estado Rendido al Banco**

Periodo considerado: Desde 12/07/2008 Hasta 12/07/2008 Rango Semanas

Producto: Todos los productos Empresa Delivery: Todos

Estado: Rendido al banco

**Rendido al banco 146**

Semana 12/06/08 al 18/06/08

**Detalle**

Destinatario	Semana 12/06/08 al 18/06/08
Entregados	146
Rechazados	150
Devueltos	228

Detalle

Detalle

Detalle

Refrescar Zoom Salir

Si se presiona “Detalle” para el caso de los productos “entregados” se despliega la ventana:

**Métricas Delivery: Detalle rechazos y devoluciones**

Periodo considerado: Desde 12/07/2008, Hasta 12/07/2008, Rango Semanas

Producto: Todos los productos

Empresa Delivery: Todos

Estado: Rendido al banco

**Detalle Entregadas** 146

Semana 12/06/08 al 18/06/08

Destinatario	Cantidad
Entregada a titular	54
Entregada a terceros	13
Entregada a sucursal	45
Entregada a representante legal	34

Botones: Refrescar, Zoom, Motoristas, Exportar, Salir

Si se desea un detalle por motorista o por distribuidor, se presiona el botón donde se muestra una moto y se desplegará:

**Métricas Mensajero: Detalle por motorista**

Periodo considerado: Desde 12/07/2008, Rango Semana

Producto: Todos los productos

Empresa Delivery: ChilePost

Sector: Santiago

**Resumen por motorista**

Semana 12/06/08 al 18/06/08

N° Motorista	Entregadas	Devueltas	Rechazadas	Efectividad primera entrega	Efectividad entrega
54	23	5	6	78%	90%
57	12	4	14	75%	89%
65	14	7	4	80%	88%
67	5	8	4	67%	92%
70	7	12	12	30%	94%
76	23	3	13	76%	99%
78	19	4	6	89%	98%
79	18	8	3	80%	88%

Botones: Refrescar, Zoom, Motoristas, Exportar, Salir

Si en el estado “Rendido al banco” se presiona detalle para los rechazos se desplegará:

**Métricas Delivery: Detalle rechazos y devoluciones**

**Periodo considerado**  
 Desde: 12/07/2008 | Hasta: 12/07/2008 | Rango: Semanas

**Producto:** Todos los productos | **Empresa Delivery:** Todos

Estado: Rendido al banco

**Detalle Rechazos** 150

**Semana 12/06/08 al 18/06/08**

Estado rechazo	Cantidad
Rechazado sin firma	20
Rechazado con firma	130

Motivo	Cantidad
Producto renunciado	54
Mal servicio banco	13
Cobros desconocidos	45
No desea producto	34
Ya posee producto	4

Refrescar | Zoom | Exportar | Salir

Por último para el estado “Rendido al banco” presionando “detalle” de las devoluciones se tiene:

**Métricas Delivery: Detalle rechazos y devoluciones**

**Periodo considerado**  
 Desde: 12/07/2008 | Hasta: 12/07/2008 | Rango: Semanas

**Producto:** Todos los productos | **Empresa Delivery:** Todos

Estado: Rendido al banco

**Detalle Devoluciones** 228

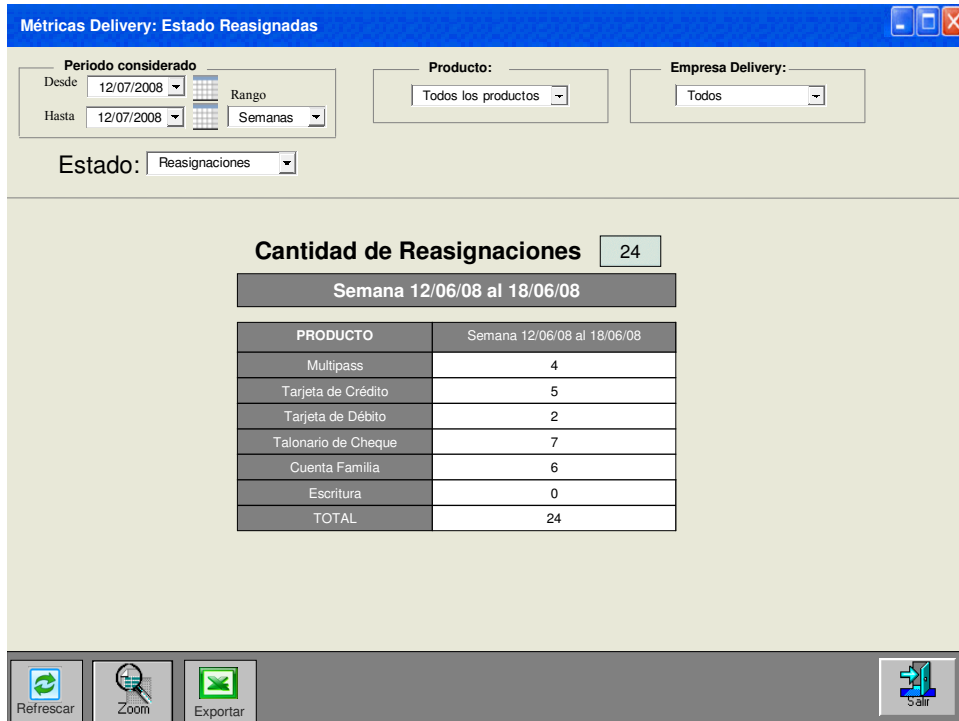
**Semana 12/06/08 al 18/06/08**

Motivo	Cantidad
Dirección insuficiente	54
Cliente o contacto inubicable	13
Cliente no disponible	45
Cliente fallecido	34
Sin datos de contacto	4
Fuera de cobertura	65
Solicitado por banco	12
Falla en producto	3
Sin gestión	13

Refrescar | Zoom | Exportar | Salir

### **Reasignaciones:**

En esta pantalla se muestran las reasignaciones de empresas, es decir los cambios que existen de productos entre 2 empresas, esto a solicitud del banco, al ver que una no puede satisfacer un cierto pedido.



### **5. Métricas Activación:**

A continuación se mostrarán las pantallas que tiene relación con las métricas de activación y de bloqueo – destrucción de los productos.

**Métricas Activación**

**Periodo considerado**  
 Desde: 12/07/2008 Rango: Semanas  
 Hasta: 12/07/2008

**Producto:** Todos los productos  
**Empresa Delivery:** ChilePost

**Estado:** Activados **Sector:** Santiago

**Cantidad de Activaciones** 255

Semana 12/06/08 al 18/06/08

PRODUCTO	Entregados	Activados
Multipass	44	45
Tarjeta de Crédito	53	55
Tarjeta de Débito	50	52
Talonnario de Cheque	55	57
Cuenta Familia	46	46
TOTAL	248	255

Refrescar Zoom Exportar Salir

**Métricas Destrucción**

**Periodo considerado**  
 Desde: 12/07/2008 Rango: Semana

**Producto:** Todos los productos  
**Empresa Delivery:** ChilePost

**Estado:** Destruído **Motivo:** Más de 45 días en custodia **Sector:** Todo Chile

**Cantidad Bloqueos -Destrucciones** 255

Semana 12/06/08 al 18/06/08

PRODUCTO	Cantidad
Multipass	45
Tarjeta de Crédito	55
Tarjeta de Débito	52
Talonnario de Cheque	57
Cuenta Familia	46
TOTAL	255

Refrescar Zoom Exportar Salir