



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**REDISEÑO DEL SISTEMA DE ONBOARDING DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA,
CON EL FIN DE AUMENTAR LA UTILIZACIÓN DE LOS CANALES DIGITALES EN
LOS CLIENTES QUE ACTUALMENTE NO LOS CONOCEN**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

OSVALDO EDUARDO VERA ACUÑA

PROFESOR GUÍA:
DANIEL VARELA LÓPEZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ROCÍO RUIZ MORENO
ANA SAN MARTÍN LEIVA

SANTIAGO DE CHILE
2019

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: Osvaldo Vera
FECHA: 28/04/2019
PROFESOR GUÍA: Daniel Varela

REDISEÑO DEL SISTEMA DE ONBOARDING DE UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA, CON EL FIN DE AUMENTAR LA UTILIZACIÓN DE LOS CANALES DIGITALES EN LOS CLIENTES QUE ACTUALMENTE NO LOS CONOCEN

Al año 2017, el rubro financiero generó un total de MM \$ 320.7, producidos por los 21 millones de **tarjetas de crédito** activas en la banca comercial, las cuales distribuyen entre los actores tradicionales como lo son los bancos, y en otros no convencionales como lo son emisores no bancarizados.

Son estos últimos los que han permitido la incorporación de nuevos clientes al sistema financiero dado el modelo de negocio que sustenta a estas instituciones, el cual logra expandir la oferta de tarjeta de crédito hasta los grupos socioeconómicos de menores ingresos, en los que se asume un alto riesgo a cambio de un mayor retorno sobre la inversión.

El mundo actual está migrando hacia una era digital, la cual se caracteriza por consumidores demandantes en inmediatez. Así el objetivo de este trabajo de título será entender a los nuevos clientes digitales tanto en su comportamiento como en rentabilidad que generan, donde se descubrirá que un cliente digital presenta una mayor utilización y facturación de su **tarjeta de crédito** que aquel no lo es. Entendiendo este comportamiento, se procederá a analizar los flujos de onboarding de la compañía para así rediseñar los mismos, incorporando la inducción a los canales digitales.

Se descubrirá la rigidez del proceso, la resistencia al cambio por parte de los colaboradores y la poca flexibilidad en generar cambios en los incentivos de los ejecutivos de las sucursales para hablar de los canales digitales. Con todos estos antecedentes se propondrá un rediseño que sortee estos obstáculos, donde será el anfitrión de la sucursal quien tendrá la labor de digitalizar a los clientes por medio de la enseñanza sobre la utilización de los canales digitales.

Como principales resultados del trabajo realizado, se observará que el rediseño propuesto aumenta en un 18% la utilización de los canales digitales por parte de los clientes propensos digitales y en un 13% la utilización por parte de los no propensos, los cuales no eran el objetivo principal del trabajo de título resultando en una externalidad positiva que fortalece en mayor medida la memoria realizada.

A mi familia que siempre me alentó a ser mejor

A mis amigos cercanos que me apoyaron en todo momento

Al amor de mi vida, la mujer que cambió mi mundo, mi Cristi

Agradecimientos

Quiero agradecer a toda la gente que me ha apoyado a lo largo de mi vida. A mis padres, Osvaldo y Ana quienes siempre han buscado lo mejor para mí y mis hermanos, haciendo sacrificios que solo los padres pueden tolerar. A mi hermana Fabiola por apoyarme en la carrera y darme ánimos para seguir luego de una derrota, a mi hermano Nicolás por escucharme cuando quería hablar con alguien.

Especial agradecimiento a “La manada”, el mejor grupo de amigos que se puede pedir, conformado por Cristian, Mario, Ivan Q, Ivan P, Álvaro y Luis. Fue un gran grupo donde nos apoyamos en cada momento a superar las tareas difíciles y los trabajos tediosos, además siempre que pudimos celebramos con una buena salida a comer. Alguien que no puede faltar en esta hoja es mi mejor amigo Felipe, quien pacientemente escucho todos mis problemas mientras jugábamos todo lo que se podía jugar en un computador.

Este camino ha sido largo, pero con mis amigos se ha podido hacer entretenido y mucho más ameno de recorrer, sin embargo, existe alguien que llegó a mi vida al final de este camino y llegó para cambiar mi mundo, convirtiéndose en la mujer de mi vida. Quiero agradecer a mi amor Cristi por apoyarme en uno de los momentos más importantes de mi vida y por siempre ayudarme a buscar lo mejor para mí.

Tabla de contenido

1	Introducción	1
1.1	Descripción de la industria	2
1.2	Descripción de la empresa.....	6
2	Descripción del proyecto y justificación	11
2.1	Problema.....	11
2.2	Justificación.....	11
2.3	Relevancia	19
2.4	Posibles causas	20
2.4.1	Cliente no es propenso a utilizar canales digitales	21
2.4.2	Cliente desconoce los canales digitales que tiene disponible	22
2.4.3	Ejecutivos de sucursales desconocen el funcionamiento de los canales digitales.....	23
2.4.4	Ejecutivos de sucursales ven como amenaza los canales digitales	24
2.5	Propuesta de valor	25
3	Objetivos y Alcances.....	26
3.1	Objetivo general	26
3.2	Objetivos específicos	26
3.3	Alcances.....	27
4	Marco teórico.....	29
4.1	Onboarding	29
4.2	Gestión del cambio.....	30
4.2.1	Modelo de Lewin.....	31
4.2.2	Modelo de Nadler	32
4.2.3	Agentes de cambio	33
4.3	Teorías motivacionales	33
4.3.1	Teoría de la equidad de S. Adams	33
4.3.2	Teoría de las expectativas de Víctor Vroom	33
4.3.3	Motivación hacia el logro	34
4.4	Rediseño de procesos.....	34

4.4.1	Six Sigma	35
4.4.2	Lean Thinking	35
4.4.3	Reingeniería de procesos	36
4.4.4	Patrones de Procesos de Negocios.....	37
4.5	Mejores prácticas de rediseño	39
5	Marco metodológico	43
6	Desarrollo metodológico	47
6.1	Definición del proyecto	47
6.2	Situación Actual	48
6.2.1	Procesos de Onboarding vigentes.....	48
6.2.2	Incentivos ejecutivos comerciales.....	51
6.3	Rediseñar el proceso	52
6.3.1	Propuesta de rediseño inicial.....	52
6.3.2	Propuesta de rediseño final	54
6.4	Implementación del rediseño propuesto.....	56
7	Resultados y conclusiones	59
7.1	Resultados	59
7.2	Conclusiones.....	64
7.2.1	Conclusiones sobre objetivos planteados.....	64
7.2.2	Conclusiones sobre marco conceptual	65
7.2.3	Conclusiones sobre resultados obtenidos	66
7.2.4	Propuestas comerciales	66
7.2.5	Trabajos futuros.....	67
8	Bibliografía.....	68
9	Anexos.....	70

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Participación de mercado Tarjetas de crédito 2017	2
Ilustración 2: Monto de operaciones con tarjetas de crédito año 2017.....	3
Ilustración 3: Avances tecnológicos instituciones financieras benchmark	4
<i>Ilustración 4: Evolución clientes banco digitales Chile</i>	<i>5</i>
Ilustración 5: Usuarios banca online por grupo etario	5
Ilustración 6: Organigrama estructura organizacional CMR	9
Ilustración 7: Matriz de correlación variables.....	12
Ilustración 8: Distribución sexo de clientes.....	13
Ilustración 9: Resultados análisis poblacional	13
Ilustración 10: Número de pagos realizados por canal.....	14
Ilustración 11: Distribución de gasto en N° de clientes 2016	16
Ilustración 12: Distribución de gasto en N° de clientes 2017	16
Ilustración 13: Distribución gasto total 2016	17
Ilustración 14: Distribución gasto total 2017	17
Ilustración 15: SoW 2016	18
Ilustración 16: SoW 2017	18
Ilustración 17: Modelo de propensión digital	22

Ilustración 18: Ejemplificación de onboarding exitoso	29
Ilustración 19 Diagrama de flujo proceso apertura	48
Ilustración 20: Diagrama de flujo rediseño inicial	53
Ilustración 21: Diagrama de flujo rediseño propuesto	55
Ilustración 22: Distribución tipo de cliente sucursal piloto	59
Ilustración 23: Distribución edades.....	60
Ilustración 24: Distribución por GSE clientes	61
Ilustración 25: Porcentaje clientes con ingreso a la web de la empresa	61
Ilustración 26: Distribución ingresos para clientes propensos	63
Ilustración 27: Distribución ingresos para clientes no propensos	63

1 Introducción

Las necesidades de los clientes de hoy no es la misma que los de antaño. Los nuevos consumidores están buscando una inmediatez y comodidad que solo la era **digital** puede otorgar.

No es de extrañar que la transformación digital que vive el mundo moderno afecte a todas las industrias, incluyendo al sector financiero, dando como resultado clientes que valoran más la inmediatez y facilidad de utilizar el banco en cada momento, que el prestigio y reputación que ha tenido en el pasado (1).

En Chile, se tiene que un 82% de los consumidores ha utilizado un canal digital en la última semana, mientras que solo un 30% del total de los clientes afirma haber acudido a una sucursal en el mismo período de tiempo (1). Es claro ver que las instituciones financieras ya no deberán enfocarse en solo brindar una grata experiencia en los canales tradicionales (sucursales), sino que deberán elevar esta propuesta de valor hacia los medios digitales.

En la actualidad, la industria financiera, es un sector altamente competitivo del cual participan variados actores los cuales ofrecen una amplia gama de productos y servicios tanto a personas naturales como a empresas. En particular para este trabajo de título se les brindará principal importancia a los clientes activos en **tarjetas de crédito**. En Chile se tienen 21 millones de tarjetas de crédito activas, las cuales se encuentran distribuidas entre la banca tradicional (Banco Santander, Banco de Chile, etc) y en emisores no bancarizados como lo son retails financieros (Ripley, Falabella, Cencosud).

Son estos últimos los principales responsables de la ampliación de la cobertura de las tarjetas de crédito hacia segmentos de menores ingresos, quienes anteriormente no podían acceder a este producto, el cuál era ofertado solo por banca tradicional. Así, el modelo de negocio que sustenta a estos nuevos actores se caracteriza por un mayor riesgo asociado a cada cliente esperando un mayor retorno en ingresos. Para que este negocio resulte sustentable en el tiempo, estas empresas se centran en clientes que posean alta propensión a pagar.

La institución en la cual se realiza el presente trabajo de título pertenece a un *holding* financiero cuyo desempeño operacional lo ha consolidado como una de las empresas más importante a nivel país y región, siendo referente en cuanto a la innovación y adopción de nuevas tecnologías, lo que se traduce en una importante ventaja competitiva respecto a sus competidores. Particularmente, la *institución* donde se realiza la memoria corresponde al retail financiero más importante del país, convirtiéndolo en el principal emisor de tarjetas de crédito de Chile al año 2018.

Es importante destacar que en la empresa no existen trabajos de título enfocados en la transformación digital, por lo que esta memoria tendrá especial relevancia a la hora de que la empresa decida desde que arista trabajará la estrategia de digitalización de los clientes.

1.1 Descripción de la industria

Como ya se ha mencionado, el sector financiero es una industria altamente competitiva dada la rentabilidad que presenta. En el año 2017 este rubro generó un total de MM \$ 320,7, lo que significa un aumento del 29,98% respecto a los MM \$247 que produjo la industria en el año 2016 (2). Respecto al año 2017, el sector financiero alcanzó un total de 21 millones de **tarjetas de crédito** activas, las cuales fueron ofertadas por un total de 15 instituciones, dentro de las cuales destacan bancos tradicionales como Santander y Banco de Chile e instituciones no bancarizadas como CMR Falabella (2).

En cuanto a la participación de mercado, son las instituciones financieras no bancarias las que poseen la mayor cantidad de tarjetas de crédito activas, tal y como se puede apreciar en la Ilustración N°1; Las instituciones financieras no bancarizadas, tienen la particularidad de no ser reguladas de igual forma que los bancos por la SBIF¹, lo que afecta los resultados que obtiene la operación del negocio al tener mayor libertad de acción. Los bancos, por otra parte, a diferencia de estas empresas, son informados por la SBIF sobre variables como nivel de deuda y grado de bancarización de sus clientes. Sin embargo, esta información se ve distorsionada por organizaciones no bancarizadas, las cuales no están obligadas a reportar dicha información al mercado.

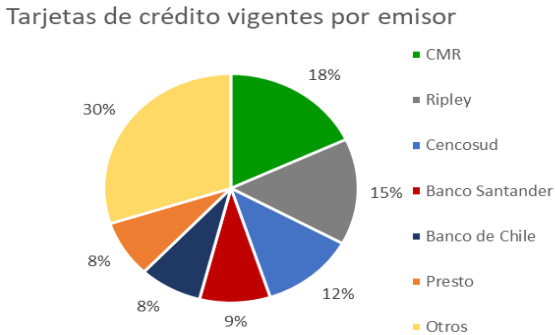


Ilustración 1: Participación de mercado Tarjetas de crédito 2017
Fuente: Elaboración propia²

¹ La Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras de Chile - SBIF es una institución pública, autónoma, cuyo estatuto se encuentra en el Título I del texto refundido de la Ley General de Bancos, según decreto con fuerza de Ley Nro. 3 del Ministerio de Hacienda de 1997. Su misión es garantizar la confianza pública en el funcionamiento de las empresas bancarias, en un marco de optimización de la asignación de recursos financieros.

² Datos: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile. (09 de agosto de 2018). Informe de Tarjetas de Crédito No Bancarias – 2017 y Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras a. (mayo de 2018). Informe de Tarjetas de Crédito - 2018.

Así, respecto al número de tarjetas de crédito activas, es CMR Falabella quien posee la mayor cuota de mercado en el 2017. Es importante tener claro que, si bien el número de tarjetas activas es relevante para efectos de cuantificar el peso de cada actor en el mercado, existen otras variables que brindarán una visión más general de la industria. De esta forma, si se analiza el total de montos transados con las tarjetas de crédito de cada institución financiera para el mismo año, es el Banco Santander el que logra transaccionar el mayor monto de dinero con sus **tarjetas de crédito**.

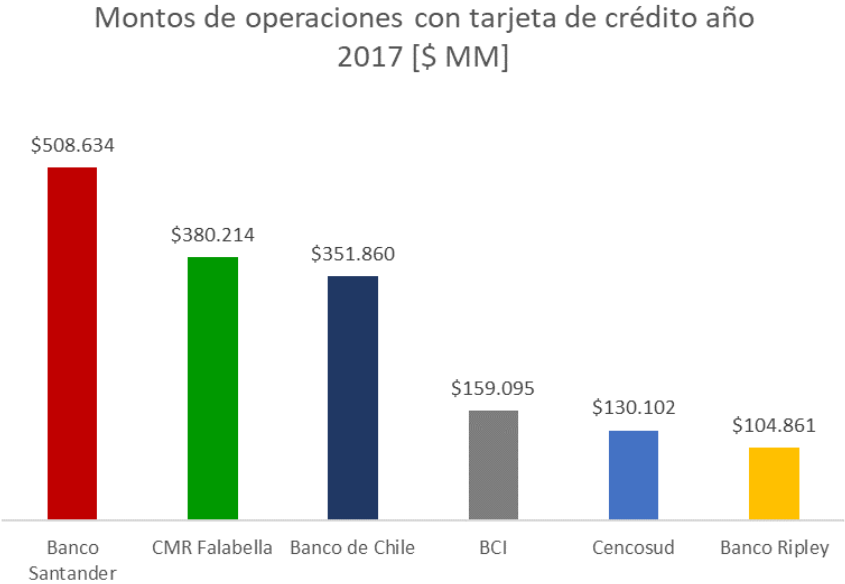


Ilustración 2: Monto de operaciones con tarjetas de crédito año 2017
Fuente: Elaboración propia ³

Dado el creciente foco digital de la industria, se hace relevante analizar el rubro en base a los avances tecnológicos que se están trabajando en el sector. Para esto se estudiarán las principales entidades emisoras de tarjetas de crédito en Chile, enfatizando en atributos de: funcionalidad, omnicanalidad, usabilidad, accesibilidad y digitalización de canales físicos.

Como funcionalidad se considerará la homologación de las opciones de autoatención disponibles tanto en la página web como en la aplicación móvil, además se analizará la existencia de un flujo de apertura de cuenta a través de canales digitales. En

³ Datos: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile. (mayo 2018). Informe de Tarjetas de Crédito No Bancarias – 2017 y Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras a. (mayo de 2018). Informe de Tarjetas de Crédito - 2018.

omnicanalidad⁴ se estudiará el nivel de unificación que tienen los distintos canales de la empresa. Finalmente, accesibilidad y usabilidad buscará entender como son percibidos los canales digitales de las empresas por los consumidores.

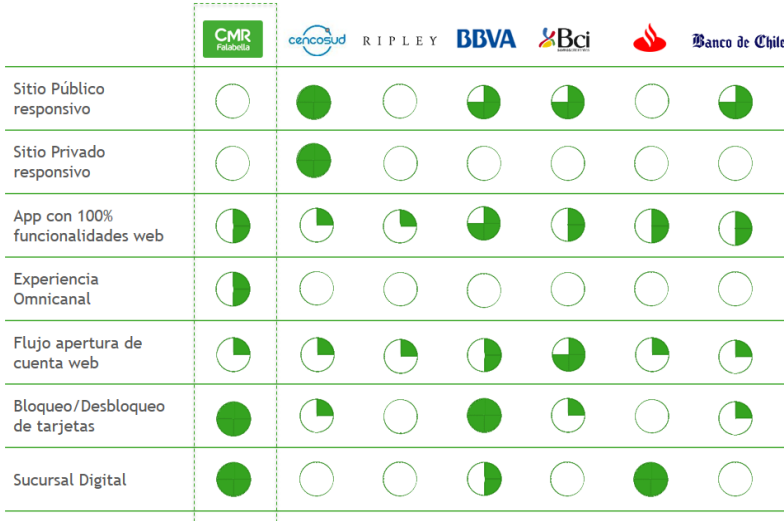


Ilustración 3: Avances tecnológicos instituciones financieras benchmark
Fuente: Canales Digitales CMR enero 2018

Del benchmark es apreciable qué ítems toman mayor relevancia para cada institución. Es importante destacar que las empresas financieras no están enfocando sus recursos en los mismos proyectos y que si bien todas buscan mejorar sus plataformas digitales, solo una empresa tiene foco en el ítem de omnicanalidad.

Independiente de la estrategia abordada, los resultados de las mejores implementadas en los canales digitales se hacen evidentes pues en septiembre 2017 se alcanzó un total de 9 millones de usuarios digitales en la banca chilena, cifra que corresponde a un aumento de un 18% respecto al año anterior, siendo el mayor incremento dentro de los últimos 5 años de la industria. (3)

⁴ Estrategia de interrelación entre los distintos canales de una empresa. Busca unificar la experiencia del cliente, haciéndole transparente el inicio de una acción por un medio y la finalización de esta acción en otro canal.

Cientes digitales [Millones]

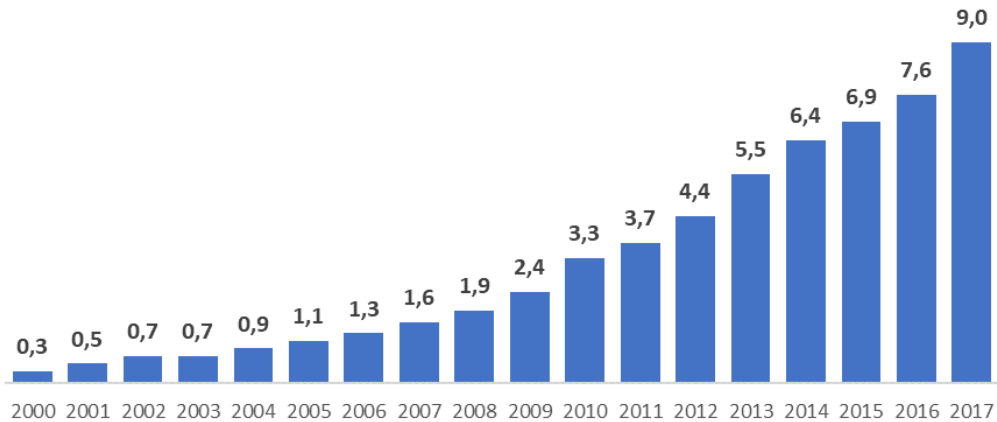


Ilustración 4: Evolución clientes banco digitales Chile
Fuente: Elaboración propia⁵

En cuanto a los grupos etarios que componen este aumento de clientes, acorde a la encuesta CASEN realizada por el ministerio de Desarrollo Social en el año 2016, la distribución de usuarios digitales en la industria bancaria logra ser similar para casi la totalidad de los grupos etarios que fueron encuestados (4):

Usuarios banca online por grupo etario

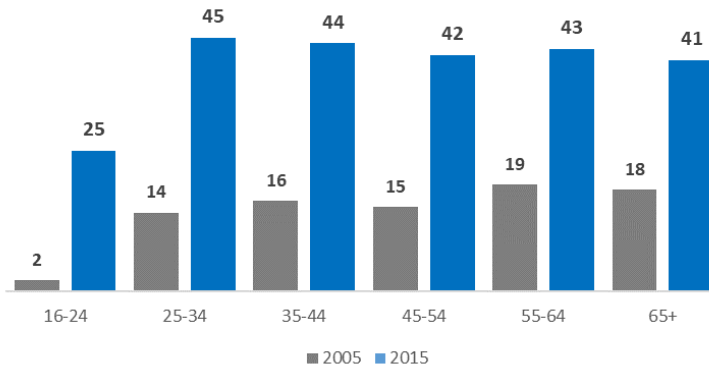


Ilustración 5: Usuarios banca online por grupo etario
Fuente: Encuesta CASEN 2016⁶

⁵ Datos: Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Chile. (mayo 2018). Informe de Tarjetas de Crédito No Bancarias – 2017 y Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras a. (mayo de 2018). Informe de Tarjetas de Crédito - 2018. (23)

⁶ Conocer periódicamente la situación de los hogares y de la población, especialmente de aquella en situación de pobreza y de aquellos grupos definidos como prioritarios por la política social, con relación a aspectos demográficos, de educación, salud, vivienda, trabajo e ingresos.

1.2 Descripción de la empresa

La *institución* donde se realizó el trabajo de título es la mayor entidad no bancaria emisora de tarjetas de crédito perteneciente al rubro financiero, forma parte de un consolidado *holding*, el cual maneja operaciones en países como: México, Brasil, Uruguay, Argentina, Perú, Colombia y por supuesto, Chile. En primer lugar, se buscará contextualizar sobre el *holding* al que pertenece la institución para luego profundizar en el desempeño propio que ha logrado la empresa.

El *holding* nace en el año 1889 cuando se abre la primera sastrería en la ciudad de Santiago de Chile, en el paseo Ahumada. Tras un tiempo de funcionamiento, la empresa logró gran éxito debido a su presente foco en servicio al cliente. Fue así como la compañía decidió expandirse al retail, siendo el año 1959 donde se inaugura la primera tienda por departamento de este *holding*, marcando el inicio de una época de cambios para el naciente *grupo*.

Nuevas líneas de negocio comenzaron a brotar en el *holding*, buscando satisfacer al cliente en todas sus necesidades. De esta forma se crean empresas dedicadas a: Mejoramiento del Hogar, Supermercados, Servicios financieros, Inmobiliaria y Tiendas por departamento, siendo esta última, la que dio vida al *holding*. Se detallará más adelante en la *institución* donde se realizó el trabajo de memoria la cual es la empresa enfocada en ofertar servicios financieros.

El rubro financiero es atacado por el *holding* por un subgrupo de empresas, donde cada una de estas tiene un producto claro y definido, permitiendo entregar una oferta de valor adecuada y completa. Es de esta forma que el *holding* financiero posee instituciones a cargo de: Seguros, Viajes, Banco y Tarjeta de Crédito, siendo esta última, el principal actor dentro del *grupo*.

Se procederá a detallar sobre la línea de negocios de Tarjeta de Crédito del grupo, siendo esta organización en donde se realizó el trabajo de título. La empresa nace en el año 1980 como una opción de financiamiento para los clientes de la tienda por departamento que dio vida al *holding* en el país; El objetivo de la empresa financiera era el de otorgar préstamos de dinero, permitiendo a los clientes comprar productos en el momento, debiendo pagar a cambio una cantidad extra de dinero al que le fue otorgado.

Continuando con la descripción de la empresa, esta pertenece al sector industrial de servicios financieros, ofreciendo productos como lo son: Tarjeta de crédito cerrada (solo utilizable dentro del *grupo*), la Tarjeta de crédito Visa o Mastercard (utilizable tanto dentro, como fuera del *grupo* y del país), Avance en efectivo, Súper Avance en efectivo, pago automático de cuentas, pago automático de tarjeta BIP, entre otros.

En el año 2017 la compañía logró un 13,7% de participación de ventas realizadas en Chile a través del sistema Transbank. Adicionalmente en el mismo año, la empresa contabilizó un total de 2.8 millones de clientes activos, lo que le significa un 22% de participación de mercado al cierre del 2017. Además, la institución ha tenido un crecimiento sostenido del 19,4% en los últimos 5 años en sus utilidades, obteniendo resultados del orden de los \$122.678 millones de pesos para el año 2017(3).

La *institución* siempre ha seguido los lineamientos ideológicos con los que se fundó el *grupo*; El cliente es lo más importante y la atención al mismo debe ser, por lo tanto, ejemplar. Lo anterior, es fácilmente deducible de la visión que tiene la empresa:

Visión

“Estamos comprometidos con hacer realidad los sueños de cada uno de nuestros clientes, con un equipo humano entusiasta, que busca sorprender a través de servicios financieros simples y convenientes. En conjunto con nuestras tiendas, aumentamos el valor de nuestra cartera de clientes, haciendo de la institución el principal medio de pago y la alternativa preferida en financiamiento.” (3)

Se aprecia entonces que la *institución* busca brindar la mejor experiencia posible a sus clientes, sin embargo, es necesario tangibilizar la visión en acciones concretas para responder correctamente al desafío. De esta forma se crea la misión de la empresa, la cual no solo busca otorgar la mejor experiencia en servicios financieros, sino que además se busca brindar al cliente, una experiencia completa que sea transversal a las demás empresas del *grupo*:

Misión

“Contribuir a mejorar el estándar de vida de los clientes, mediante la oferta integrada de servicios financieros más conveniente del mercado, potenciada por los beneficios del mundo grupo”. (3)

Una vez clarificada la misión y visión de la compañía, se procesa a analizar los resultados que ha obtenido la empresa en los últimos años para así comprender a cabalidad el negocio. Como se revisó en el punto anterior, la empresa posee un 18% del mercado de las tarjetas de crédito a nivel nacional, posicionándola como la institución líder del mercado de este producto particular.

Analizando los Estados Financieros de la empresa, se observa que, a diciembre de 2016, la compañía mostró un crecimiento del 13,5% en colocaciones, lo que se traduce en un aumento del 16,2% en los ingresos, equivalente a un aumento del 7,3% respecto al año

2015, lo que evidencia el liderazgo que posee la compañía en el mercado de tarjetas de crédito.

Con el fin de atender a los nuevos desafíos que la era digital impone, la institución trabajó en una estrategia omnicanal en el año 2015, la cual buscaría cada año mejorar la propuesta de valor a los canales digitales. (4)

Debido a la estrategia digital implementada en el año 2015, la cual significó un aumento en recursos destinados a plataformas digitales, ese mismo año la empresa creó su aplicación móvil diseñada para smartphones, la cual permitiría brindar la primera experiencia digital a los clientes con funcionalidades tales como revisar el Estado de Cuenta⁷ de su tarjeta de crédito, para luego incorporar paulatinamente nuevas funcionalidades como lo fueron la contratación de productos financieros a través de este canal móvil el año 2016.

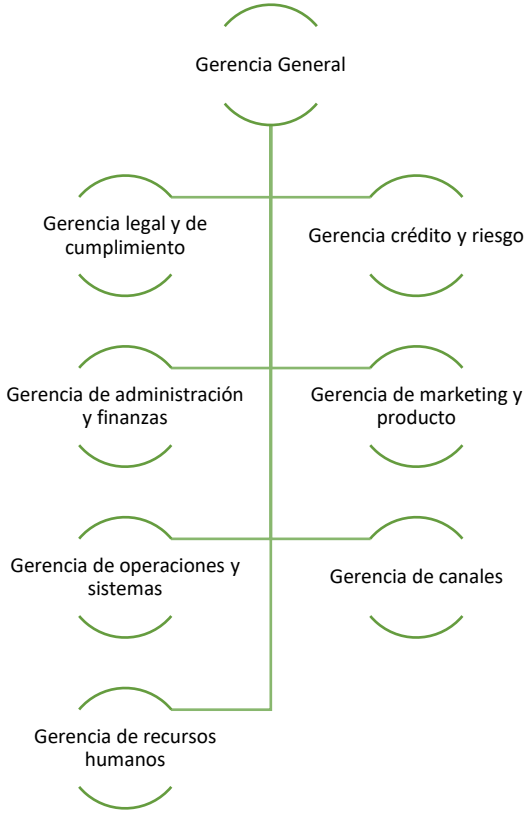
Debido a la importancia de los canales digitales, la empresa buscó ser el primer jugador del mercado y comenzó a innovar con funcionalidades como lo fue el bloqueo y desbloqueo de la tarjeta de crédito el año 2017. Finalmente, la empresa incorporó en el año 2018 el ingreso a la aplicación con huella dactilar y terminó el año con el lanzamiento de la funcionalidad de canje de GiftCard virtuales.

Es importante considerar que, si bien la compañía tuvo un importante foco en mejorar la aplicación móvil en los últimos años, los demás canales digitales como lo son la página web, también se vieron afectos a perfeccionamientos, creando así una nueva página web que buscaba brindar la anhelada experiencia omnicanal y facilitar la navegación de los clientes en los canales digitales. Esta acción fue realizada en los meses de noviembre 2017 a abril 2018.

Como último punto, los canales tradicionales también fueron mejorados por medio de una remodelación completa de las sucursales para incorporar las nuevas “Zonas Digitales”, las cuales consistirían de tres computadores ubicados estratégicamente al interior de la sucursal, estando a libre disposición de los clientes que requirieran utilizarlos. El objetivo principal de las Zonas Digitales era el acercar lo digital a los clientes.

⁷ Documento financiero que resume los gastos de un período de los últimos 30 días y que consolida el total de dinero a pagar al dueño del documento crediticio.

Una vez analizada la empresa en cuanto a historia, objetivos y desempeño, se procede a estudiar la estructura organizacional que sustenta a la firma. Es importante destacar que la estructura organizacional de la firma se compone de nueve gerencias donde el 30% de ellas son lideradas por mujeres.



*Ilustración 6: Organigrama estructura organizacional
CMR
Fuente: Elaboración propia*

Teniendo clara la misión y visión de la institución, junto con la estructura organizacional de la misma, es necesario entender quiénes son los clientes que componen la cartera de la *institución*; se declara abiertamente que los productos de la *empresa* están diseñados para todos los chilenos, no discriminando por ingresos y enfocándose por su modelo de negocios en los segmentos más bajos. Así, es la clase económica C3 o comúnmente conocidos como “Clase Media Baja”, la que compone el 80% de la cartera de clientes de la empresa al año 2016.

A este segmento le siguen, en cantidades más equitativas, los segmentos C2, B2 que representan segmentos con ingresos más elevados al promedio y finalmente el segmento D, el cual presenta ingresos menores al promedio nacional. Por motivos de confidencialidad no es posible detallar la participación de estos segmentos en la cartera de la firma.

El principal canal de comunicación que posee la empresa con sus clientes es la sucursal. Para lograr cumplir con la oferta de valor declarada, existen 100 sucursales distribuidas a lo largo del país, las cuales son operadas por un total de 1.500 funcionarios que buscan atender a los 2.8 millones de clientes activos que posee la empresa.

Aunque la cartera de clientes esté compuesta ampliamente por la clase media baja, la empresa ha mostrado interés en captar y fidelizar a los segmentos más altos de Chile, y para esto, ha desarrollado estrategia en base a descuentos y ofertas exclusivas con la tarjeta de crédito, haciendo uso tanto de descuentos exclusivos en las demás empresas de *holding*, como creando alianzas estratégicas como empresas externas al grupo como Uber.

2 Descripción del proyecto y justificación

2.1 Problema

Antes de definir el problema, es necesario precisar en el significado de lo que es un cliente digital para la empresa. Así, se considerará como un cliente digital, a cualquier cliente que haya pagado su tarjeta de crédito una o más veces a través del canal web y/o aplicación móvil en un período de 3 meses contiguos.

De esta forma, el presente trabajo nace a partir de la hipótesis de que un cliente que utiliza regularmente los canales digitales es más rentable con **su tarjeta de crédito** que uno que no lo hace pues se cree que el primero tiene mejores índices de pago, uso de tarjeta de crédito y, por ende, se considera como un cliente fidelizado. En la actualidad existe solo un 28,5% de clientes que cumple la definición de ser un cliente digital, lo que significaría, de ser ciertas las sospechas, en una pérdida de ingresos para la firma.

Se buscará así corroborar o refutar la hipótesis sobre la rentabilidad de los clientes digitales, donde, dependiendo de los resultados se podrá o no trabajar en una estrategia que permita abordar la problemática sobre la poca utilización de los canales digitales, estudiando para esto las distintas alternativas de rediseño que existen, complementando las necesidades tanto de los clientes como de la empresa.

2.2 Justificación

Para entender la problemática que plantea la empresa, se procede a realizar un análisis sobre el comportamiento de los clientes digitales y no digitales según lo expuesto en el punto anterior. De esta manera se estudiarán variables como: sexo, edad, número y montos transados a través de la página web, aplicación móvil y sucursales. Se incorporarán también variables como el Share of Wallet⁸, potencial de gasto, monto gastado y Score de Riesgo⁹, las cuales permitirán explicar el comportamiento del cliente en cuanto a gastos y riesgo.

Dado que se espera que la memoria sea utilizada por la institución, el análisis contemplará el estudio del comportamiento de los clientes durante 3 meses, de esta forma, serán examinados los meses de mayo, junio y julio, siendo estos elegidos debido a que no se generan gastos **atípicos**, permitiendo controlar de mejor forma la

⁸ Indicador de gasto que representa cuando del dinero disponible que tiene una persona para gastar mensualmente, es gastado con la tarjeta de la institución.

⁹ Indicador que refleja la probabilidad de pago de una persona.

estacionalidad en caso de que existiese. Se estudiarán estos meses en 2 años distintos para poder observar la evolución de los clientes a través del tiempo por medio de un análisis poblacional. Finalmente, para hacer representativo el estudio, se utilizará una muestra de 200.000 clientes **aleatorios** que existían en el año 2016. Con el fin de evitar correlación entre variables, se realiza un análisis de correlación.

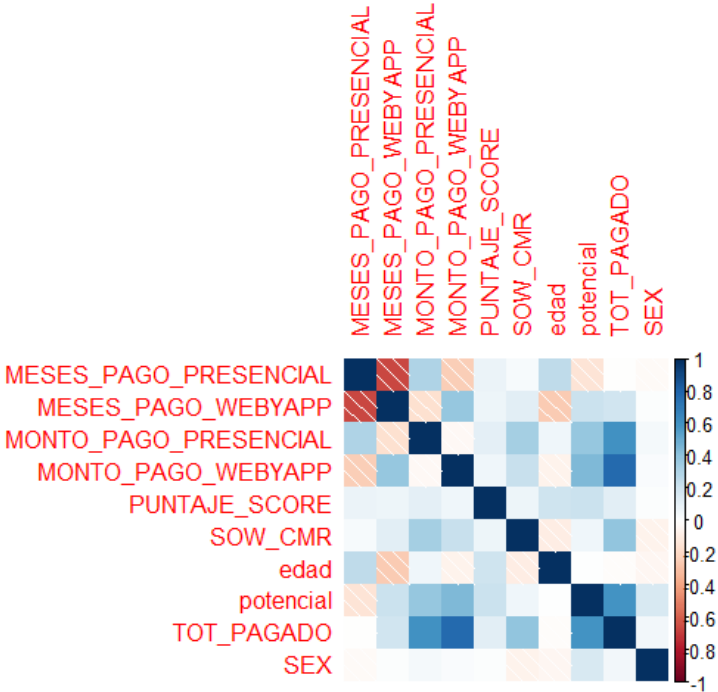


Ilustración 7: Matriz de correlación variables
Fuente: Elaboración propia

Se detecta del análisis presente en la Ilustración 7 que las variables de “pago en sucursal” con “pago web y app” están inversamente correlacionadas, mientras que las variables de “pago web y “pago app y web” están directamente correlacionadas. De estas tres variables, se decide utilizar únicamente “pago web y app” como variable representativa de canal de pago. El resto de los indicadores no presenta un nivel de correspondencia que justifique su exclusión.

Una vez definidas las variables a estudiar, se procede a realizar un análisis poblacional que busca comprender el comportamiento de los clientes, examinando cómo el mismo varía a través del tiempo al incorporar la utilización de canales digitales. Para esta parte, es relevante mencionar el uso de clientes clones; estos clientes son aquellos que presentan un comportamiento similar todos los atributos salvo en uno. En el caso estudiado el atributo diferenciador es la utilización o no utilización de canales digitales.

El área Inteligencia de Negocios es el área encargada de la creación de modelos y análisis de clientes. Para el caso particular de los clientes clones digitales, se utilizó un

modelo logit regression¹⁰ que asignará una propensión a utilizar canales digitales para cada usuario. Los clientes clones permitirán estudiar consumidores que presenten la misma probabilidad en expresar un comportamiento (como lo es utilizar canales digitales), manteniendo constantes las demás variables utilizadas en el análisis. Debido a que estos clientes son idénticos en todas las variables salvo si ingresan o no al canal web, se podrá tener un estudio similar a uno que contemple un grupo control y tratamiento.

Como análisis exploratorio se analiza la distribución en sexo de los clientes, donde se puede apreciar, en la Ilustración 8 una distribución equitativa entre hombres y mujeres, teniendo un 0,23% más de hombres el 2017, respecto al 2016, esto debido a que existe un porcentaje de clientes que se fugaron en este período de tiempo.

	Hombre	Mujeres
2016	49,64%	50,36%
2017	49,87%	50,13%

*Ilustración 8: Distribución sexo de clientes
Fuente: Elaboración propia*

Entendiendo que no existen diferencias en género, se procede a detallar los resultados del análisis poblacional: El primer comportamiento a revisar es el gasto que realizan los clientes con la tarjeta, segmentando en por si este presenta ingresos al canal web o a la aplicación móvil para los tres meses del año 2016 y 2017. De esta manera, los resultados son:

	Potencial de gasto		Score de riesgo	
	2016	2017	2016	2017
Ingresaron 2016 y 2017	\$694.709	\$710.582	591	613
Ingresaron 2017 y no 2016	\$393.885	\$477.975	576	595

*Ilustración 9: Resultados análisis poblacional
Fuente: Elaboración propia*

Es posible ver en la Ilustración 8 que el potencial de gasto que manejan los clientes con su tarjeta de crédito aumenta en un 21,35% para los clientes que comenzaron a utilizar

¹⁰ Tipo de análisis de regresión utilizado para predecir el resultado de una variable categórica (una variable que puede adoptar un número limitado de categorías) en función de las variables independientes o predictoras.

la página web y/o aplicación móvil el 2017 y que no lo hacían el 2016, lo cual es un aumento porcentual significativamente mayor al de los clientes que ya pagaban a través de canales digitales el año 2016 y que lo seguían haciendo el año 2017, quienes aumentaron su gasto en solo un 2,28% entre un año al siguiente.

De esta forma, es posible evidenciar que los clientes que no utilizaban los canales digitales el 2016, pero que sí lo hicieron el 2017 presentan un aumento en gasto con la tarjeta de crédito considerablemente mayor que aquellos que siempre utilizaron los canales digitales. Esta situación deja en evidencia que el utilizar canales digitales hace subir de tramo de gasto a los clientes, ya que, al ser clientes clones, no existe mayor diferencia que la utilización o no de plataformas digitales.

Para entender si este aumento en el gasto es saludable para la empresa, se procederá a estudiar el Score de Riesgo. De la misma Ilustración 8, se logra apreciar una mejoría en esta variable para ambos segmentos estudiados. De igual forma, se aprecia entonces que a pesar de que los clientes no digitales que se volvieron digitales al año 2017 presentaron un aumento de un 21,35% en su facturación, el riesgo del cliente no se incrementó en la misma medida, entendiéndose entonces que el aumento de gasto no significó un deterioro del cliente.

Finalmente, se analiza la cantidad de pagos realizados entre canales físicos (sucursales) y canales digitales (Página web y aplicación móvil). Se observa de la Ilustración 8 que entre los años 2016 y 2017 existe una disminución de pagos de Estados de Cuenta a través de las sucursales, el cual está correspondido por un aumento de la utilización de canales web como vía de pago

	Total pagos sucursales		Total pagos web		Total pagos
2016	153.846	78,45%	42.265	21,55%	196.111
2017	128.350	72,68%	48.250	27,32%	176.600
	-16,57%		14,16%		

*Ilustración 10: Número de pagos realizados por canal
Fuente: Elaboración propia, valores reales escalados*

Una vez finalizado el análisis poblacional, se procede a reprocesar el análisis, pero cambiando la definición de lo que es un cliente digital para comprobar los descubrimientos con una prueba ácida. Así, se considerará como cliente digital a todos los clientes que utilizaron al menos 1 vez los canales digitales en los últimos 3 meses. Con esta nueva acepción se obtienen los siguientes resultados:

- Los clientes que utilizan activamente los canales digitales gastan en promedio

un 21,35% más con su tarjeta de crédito que los clientes que solo utilizan los canales físicos.¹¹

- Un cliente digital reporta una mejora en el pago mensual de su tarjeta de crédito de un **22% respecto** a un cliente no digital.
- La principalidad de un cliente digital es **un 6%** mayor que la de uno no digital.
- Lo anterior se traduce en que un cliente digital reporta un gasto anual promedio de \$1.106.790 pesos **más** con su tarjeta de crédito que un cliente no digital.

Actualmente, de los 2.8 millones de clientes activos, solo 800.000 utilizan activamente las plataformas digitales de la organización, mientras que 2 millones de clientes permanecen sin ser digitalizados. En el siguiente capítulo se verán las principales hipótesis que buscan explicar las razones que producen este comportamiento.

Dado los resultados obtenidos del análisis poblacional, se puede concluir que los canales digitales si generan un impacto positivo en el uso y gasto generado con la tarjeta de crédito de la empresa.

Finalizado el análisis poblacional, se procede a analizar las variables, segmentando por tramos de gasto y diferenciando si el cliente es o no digital. Dado esto, se analiza como primera variable el gasto total realizado con la tarjeta de crédito para el año 2016 y 2017.

De las Ilustraciones N°11 y N°12 se puede apreciar una migración de clientes desde los tramos más bajos de gasto a los más altos. Este comportamiento puede ser producido tanto por una migración natural de los clientes, como por el efecto de la digitalización de estos clientes. Dado esto, se buscará ver a nivel porcentual como varía el gasto con la tarjeta de crédito.

¹¹ Promedio de gastos entre clientes activos digitales vs los clientes que nunca han utilizado una plataforma digital.

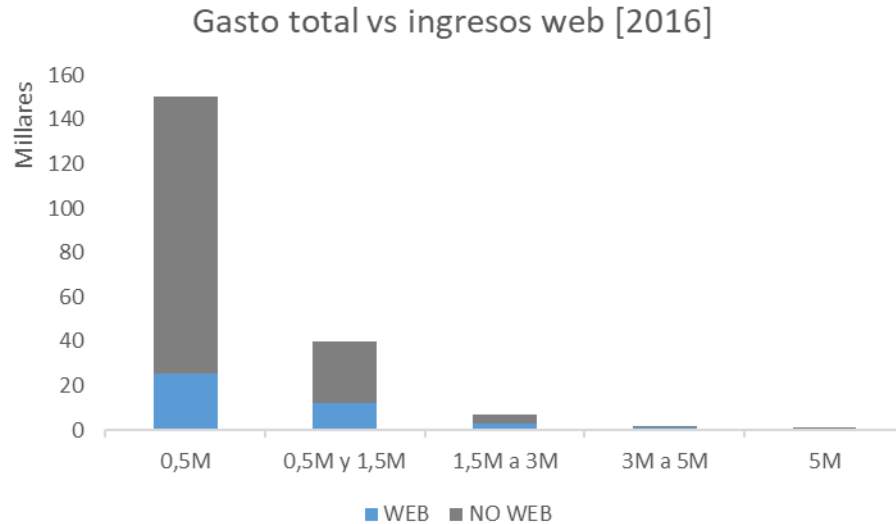


Ilustración 11: Distribución de gasto en número de clientes 2016
Fuente: Elaboración propia

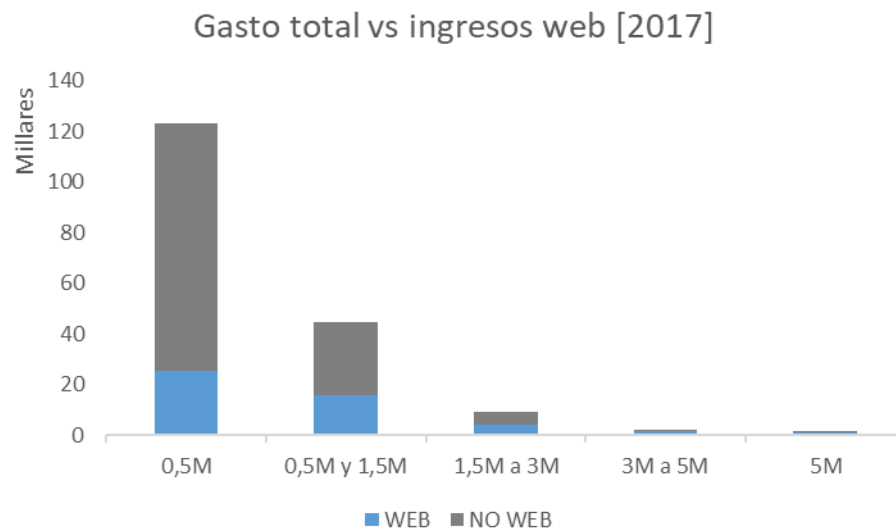


Ilustración 12: Distribución de gasto en número de clientes 2017
Fuente: Elaboración propia

En la Ilustración N°13 e Ilustración N°14 se puede apreciar que, al aumentar el tramo de gasto, se tiene una mayor es la utilización de los canales digitales. En los mismos gráficos, se ve un claro crecimiento en el número de clientes que utiliza canales digitales en el tramo de gasto de menos de \$500.000 desde el año 2016 al año 2017, lo que como se evidenció en el análisis poblacional, es producida por la utilización de los canales digitales.

Gasto total vs ingresos web [2016]

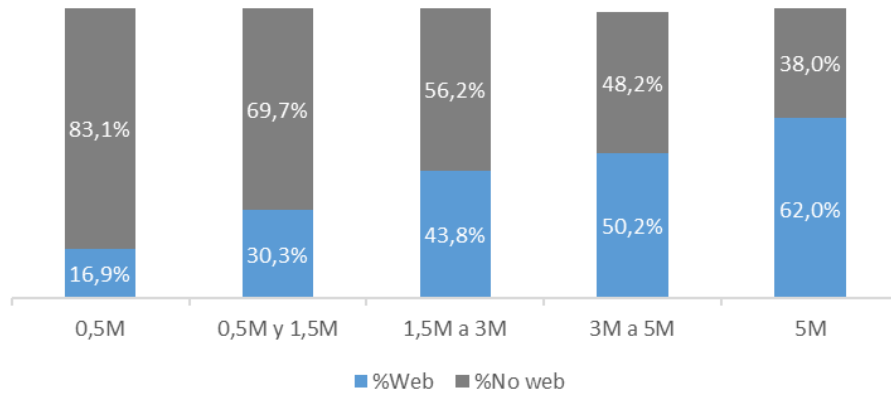


Ilustración 13: Distribución gasto total 2016
Fuente: Elaboración propia

Gasto total vs ingresos web [2017]

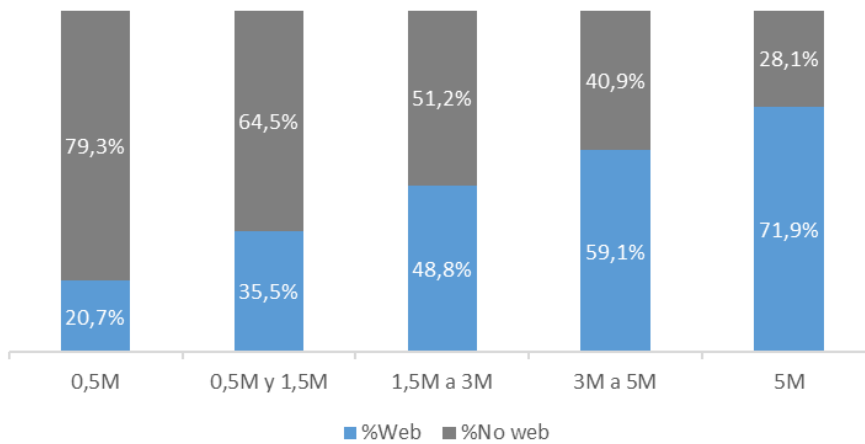


Ilustración 14: Distribución gasto total 2017
Fuente: Elaboración propia

Analizando el Share of Wallet de los clientes, se logra apreciar la tendencia a que clientes más digitales tienen mejor puntuación en este indicador, situación que se ve acrecentada desde el año 2016 al año 2017, donde la única variable que cambió fue la utilización de los canales digitales.

Distribución SoW [2016]

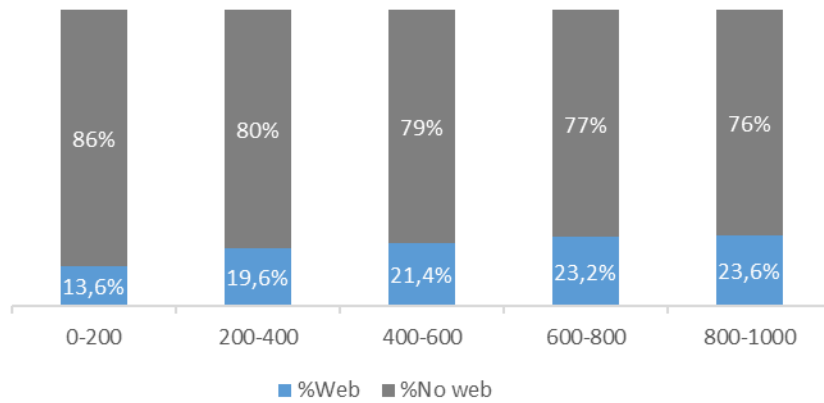


Ilustración 15: SoW 2016
Fuente: Elaboración propia

Distribución SoW [2017]

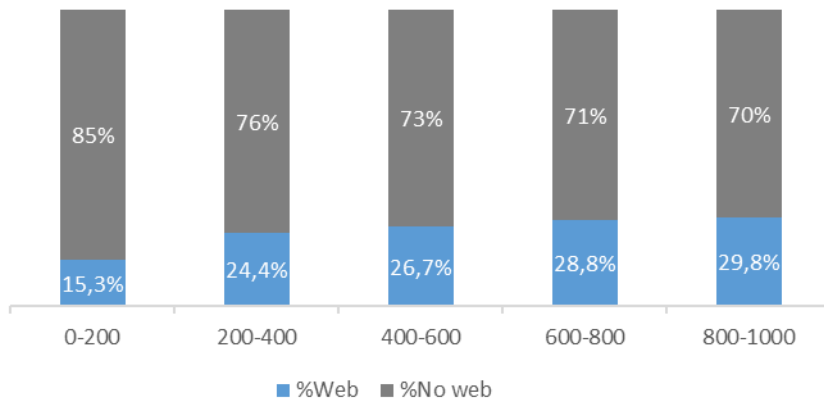


Ilustración 16: SoW 2017
Fuente: Elaboración propia

Considerando los diversos análisis que se hicieron del caso, es posible concluir que la hipótesis de la empresa respecto a la rentabilidad de los clientes digitales contra los no digitales está en lo correcto. De esta forma, será necesario cuantificar el impacto de la digitalización de los clientes para entender si existe espacio para realizar un trabajo de título sobre la digitalización de los clientes.

2.3 Relevancia

Como se mencionó anteriormente, existe una necesidad de digitalización provocada por la “transformación digital”. A su vez, se ha demostrado que los clientes digitales de la empresa son mejores clientes pues poseen mejores características de fidelización, de riesgo y presentan un gasto promedio mayor al de los no digitales. Sin embargo, será necesario entender los impactos tanto positivos como negativos que podría tener una estrategia digital. Para esto, se definieron las siguientes variables como las más relevantes: **sucursales**, indicadores de **satisfacción** y finalmente, **utilidades** de la empresa.

Actualmente la empresa presenta 2.8 millones de clientes activos, de los cuales 2 millones no utiliza ningún medio digital para interactuar con la *institución* incurriendo constantemente en visitas a los canales tradicionales como lo es la sucursal. Se analizará en la siguiente sección que, del total de 2 millones de clientes **no** digitales, un 42,5% (equivalente a 850.000 clientes) es **propenso**¹² a utilizar plataformas web con la gestión adecuada.

Estos 2 millones de clientes que están pagando la cuenta de su tarjeta de crédito directamente en la sucursal, producen un incremento en los tiempos de atención y repercuten negativamente en los indicadores de satisfacción de esta. Esto no solo es preocupante para la empresa, sino que también se ven afectados las demás tiendas del grupo, pues toda cuenta de la tarjeta de crédito puede ser saldada en cualquier **caja de atención** de las tiendas del grupo (retail, supermercado y mejoramiento del hogar), lo que genera atochamiento en las cajas para cancelar los productos adquiridos en la misma tienda. Según la información entregada por las tiendas afectadas, los tiempos de atención para sus clientes podían aumentar hasta 8 veces más los inicios y fines de mes, momento en que factura la tarjeta y se debe pagar la cuenta.

Dado esta situación, las tiendas “hermanas” al retail financiero tomaron la medida de habilitar solo una caja por tienda para pagar la tarjeta de crédito del grupo, lo que repercute de forma negativa en la **calidad de atención** que se les brinda a los clientes que pagan su Estado de Cuenta de forma física.

De lograrse la migración a los canales digitales de los 850.000 clientes propensos antes mencionados, se tendrá una liberación de carga de las sucursales lo que les permitirá enfocarse en la captación de nuevos clientes y en la atención a los 57,5% de clientes no propensos a ser digitales, descongestionando además las cajas de las tiendas hermanas

¹² Valor calculado en base al modelo de propensión web utilizado por la Gerencia de Inteligencia de Negocios

a la empresa financiera, lo que significaría disminuir de 8 a 5 veces el aumento en los tiempos de atención antes mencionado.

El aumento en los tiempos de atención es un grave problema que afecta negativamente a las sucursales pues parte del modelo de incentivos¹³ contempla los resultados de la encuesta de satisfacción NPS¹⁴ para realizar los pagos a los ejecutivos.

Dado esto, este indicador toma vital relevancia a la hora de catalogar el nivel de atención que se está brindando a los clientes en las sucursales, siendo en la actualidad la única herramienta de la empresa con la que se evalúa el nivel de servicio en las sucursales. De esta manera, una externalidad positiva de digitalizar a los clientes sería descongestionar las sucursales, permitiéndoles focalizarse en la captación de nuevos clientes.

Con todo lo anterior, existe una pérdida monetaria por concepto de venta en las tiendas por departamento, además existe una fuga de clientes producto del disgusto por los tiempos de atención al momento de pagar las cuentas. Con todo esto se puede concluir que es relevante la digitalización de los clientes para la empresa. Se procederá a detallar las causas que producen la poca utilización de los canales digitales.

2.4 Posibles causas

Una vez demostrada la veracidad de las afirmaciones emitidas por la empresa respecto a que un cliente digital rentabiliza más que uno que no lo es, se busca estudiar las causas que han afectado la digitalización de los clientes. Como punto de inicio se descubrió que un 75% de los motivos¹⁵ por los que un cliente asiste a una sucursal, pueden ser resueltos por los canales digitales.

Considerando que los canales digitales poseen un 75% de los servicios que brindan las sucursales, se analizarán las siguientes hipótesis para comprender las posibles causas que han producido que solo un 30% de la cartera de clientes utilice activamente los

¹³ Modelo que ordena y prioriza los indicadores claves con los que se evaluará y pagará a la sucursal

¹⁴ NPS: Net Promoter Score, es una encuesta que busca crear un indicador porcentual que representa que tan probable es que un cliente recomiende a la firma. Para lograr esto, la encuesta otorga la opción de calificar con nota 0 a 10 la probabilidad de recomendar a la firma. Una vez obtenidos estos resultados, la metodología cataloga a los resultados de 0 a 6 como clientes detractores, 7 a 8 neutros y 9 a 10 promotores de la institución.

¹⁵ Caminata a sucursales, entrevistas a clientes octubre semestre 2017.

canales digitales para llevar control de su tarjeta de crédito. De esta forma, las principales hipótesis son:

1. Cliente no es propenso a utilizar canales digitales
2. Cliente desconoce los canales digitales que tiene disponible
3. Ejecutivos de sucursales desconocen el funcionamiento de los canales digitales
4. Ejecutivos de sucursales ven como amenaza los canales digitales

2.4.1 Cliente no es propenso a utilizar canales digitales

La primera hipótesis “Cliente no es propenso a utilizar canales digitales” se analizará bajo el modelo de propensión creado por el área de Inteligencia de Negocios el cual se focaliza en determinar la probabilidad que tiene un cliente a utilizar canales digitales en base a una serie de variables demográficas y de comportamiento. Utilizando este modelo de propensión, se descubre que:

- De los 2.8 millones de clientes activos, sólo 800.000 utilizan frecuentemente los canales digitales (al menos 1 ingreso a la página web o aplicación móvil en el mes, para los últimos 3 meses).
- De los 2 millones de clientes no digitalizados, el 42,5% reporta una propensión alta o media a utilizar los canales digitales.

Se procederá a profundizar en el modelo de propensión utilizado. La siguiente ilustración corresponde a la catalogación de clientes digitales según el modelo de propensión. De esta forma, existen los cuadrantes: Alto (A), Medio (M), Bajo (B), Nulos propensos (N1) y Nulos no propensos (N0). De esta forma, el segmento Alto serán clientes que presentan la característica de ser fácilmente migrables a los canales digitales, lo que se puede ejemplificar con que estos clientes no utilizan los canales digitales porque **no los conocen**.

				A
Alto				
			M	M
Medio				
		N0	B	B
Bajo				
	N0	N0	N1	N1
Nulo				
	Nulo	Bajo	Medio	Alto
	Propensión canales digitales			

Ilustración 17: Modelo de propensión digital
Fuente: Elaboración propia

El segmento Medio presenta un mayor desafío de migración que el segmento Alto, donde se debería enseñar cómo utilizar los canales digitales para que lo hagan. Por otro lado, los clientes con Baja probabilidad a ser digitales son clientes que requerirán un constante trabajo para poder cambiar su comportamiento.

El segmento N1 agrupa clientes que poseen una o más características de un cliente digital pero que aún no lo son (son fácilmente migrables). Finalmente, el segmento N0 serán los clientes que no muestran características de ser o transformarse en un cliente digitales, por lo que se deberá trabajar una estrategia diferenciada para ellos.

Considerando todo lo anterior, es posible descartar la hipótesis 1 pues si bien existe un 60% de clientes que son catalogados como clientes no digitales, existe un 40% de estos que presentan características de un cliente propenso a ser digital, los cuales **no están** utilizando los canales digitales.

Es importante mencionar que los clientes catalogados como **no** propensos son expuestos de igual forma a campañas de migración, en las cuales la tasa de respuesta es del 0.77% en promedio.

2.4.2 Cliente desconoce los canales digitales que tiene disponible

La hipótesis 2 “Cliente desconoce los canales digitales que tiene disponible”, fue estudiada en base a visitas a sucursales donde se entrevistó un total de 200 clientes; En

estas conversaciones se descubrió que aquellos clientes entre 18 a 45 años, un 70% desconocía que podía pagar su Estado de Cuenta, consultar saldo, o contratar un producto financiero de su tarjeta de crédito a través de canales digitales.

Una vez finalizada las entrevistas, se invitó a los clientes a utilizar los computadores ubicados en las Zonas Digitales con el fin de entender cómo reaccionaban a las plataformas digitales. Se procedió a explicar a cada cliente el total de las funcionalidades de la página web y los beneficios que la misma ofrecía. Es importante destacar que, una vez finalizada la sesión explicativa en la Zona Digital, se pudo apreciar cierto grado de interés por parte de los clientes en aprender más de los canales digitales.

Es posible así concluir que esta hipótesis tiene validez, pero no posee los suficientes argumentos como para ser la raíz del problema de porqué los clientes no están utilizando los canales digitales. Sin embargo, se rescata de esta hipótesis la disposición a aprender por parte de los clientes sobre los canales digitales en las Zonas Digitales.

2.4.3 Ejecutivos de sucursales desconocen el funcionamiento de los canales digitales

La hipótesis 3 “Ejecutivos de sucursales desconocen el funcionamiento de los canales digitales” es la hipótesis que muestra mayor relevancia pues en las visitas a sucursales se observó la situación donde clientes digitales acudían a recuperar su clave de internet, pero se dio la situación en que los ejecutivos de atención no estaban al tanto de cuál clave era la requerida por el cliente, (existen distintas claves a disposición del cliente: clave internet, clave dinámica y/o PIN).

Según un estudio realizado por el equipo de Research de la institución, del total de 103 sucursales, solo un 35,9% de las sucursales reporta que un 80% de su personal o más, posee la clave de internet activa (clave utilizada para ingresar a la página web y app). En el mismo estudio, se observa que solo un **2,91%** de las sucursales tiene, al menos, al 60% de su personal con clave dinámica activa (clave utilizada para contratar algún producto financiero en su tarjeta de crédito vía canales digitales).

Dado lo anterior, es fácil concluir que existe una baja digitalización interna, lo que podría repercutir negativamente en la digitalización de los clientes, pues, si los colaboradores de la empresa no conocen el funcionamiento los canales digitales, no podrán explicar ni atender al cliente digital respecto a las dudas que ellos tengan, lo que dejaría como consecuente el comportamiento estudiado en la hipótesis anterior.

2.4.4 Ejecutivos de sucursales ven como amenaza los canales digitales

Finalmente, la hipótesis 4 “Ejecutivos de sucursales ven como amenaza los canales digitales”, no ha sido estudiada por reparos de la *institución*, sin embargo, se cree que está relacionada con la hipótesis 3 ya que si los ejecutivos ven como amenaza los canales digitales, optarán por no aprender a utilizarlos o simplemente negar el conocimiento de los mismos aún ante el requerimiento por parte de un cliente.

Cabe destacar que en visitas a sucursales se recogieron comentarios sobre intranquilidad respecto al crecimiento de canales digitales, la cuál era producida por el miedo a la desaparición de los canales tradicionales de atención debido a que los clientes serían capaces de solucionar sus problemas en la página web y aplicación móvil.

Dada la imposibilidad de estudiar directamente la hipótesis 4. se optará por abordar la premisa desde el ámbito de las teorías motivacionales de las personas, buscando entender si estas conjeturas explican el comportamiento de los ejecutivos en las sucursales. Así se estudiará la Teoría de la equidad de S. Adams, quien propone que las personas buscan un equilibrio entre: el esfuerzo, la competencia y la experiencia que poseen para realizar una labor, y la recompensa que reciben al ponerlos en uso.

Si la balanza está en desequilibrio, producido por la percepción de asimetría entre el beneficio deseado y el esfuerzo incorporado, se producirá la situación donde el trabajador buscará llegar a un nivel de equilibrio en el cuál restará esfuerzo o calidad de trabajo para volver al estado de equidad.

En conclusión, se mantendrá como hipótesis que los colaboradores no están enseñando ni o aprendiendo de los canales digitales pues no están percibiendo un beneficio tangible de su esfuerzo extra. Esto tiene bastante lógica si se incorpora el factor de que se pagará lo mismo a un ejecutivo que culturice sobre canales digitales y uno que no lo haga, con la diferencia que el primero reportará tiempos de atenciones mayores, lo que en largo plazo implicará una menor cantidad de gente atendida por este colaborador al día y con ello un menor pago de dinero a fin de mes.

Se puede decir que la segunda hipótesis es una consecuencia de la premisa 4 (colaboradores no conocen los canales digitales), de esta forma, se deberá enfocar el trabajo de título en buscar una correcta solución al sentimiento de amenaza y resistencia al cambio por parte de los ejecutivos, lo que permitirá corregir la falta de conocimiento. Es importante tener claro que, al trabajar con personas, se deberá tener especial cuidado con la gestión del cambio para evitar caer en una resistencia al trabajo que podría agravar a la hipótesis 4.

2.5 Propuesta de valor

Como se mencionó anteriormente, existen cerca de 2 millones de clientes que nunca han utilizado los canales digitales. Acorde al modelo de propensión creado por la gerencia de Inteligencia de Negocios, un 42,5% de estos clientes tienen las características para migrar a los canales digitales de forma expedita.

Si se lograra migrar a los 850.000 clientes que reportan una alta propensión a ser clientes digitales, y considerando además que el gasto promedio de un cliente digital es de \$1.106.790 **extra** al de no digital,¹⁶ existe un potencial de ingresos de **MM\$940.771 CLP** que no están siendo gestionados en la actualidad. Es necesario considerar que, si se realiza además una estrategia exitosa enfocada al 57,5% de clientes no propensos, el monto anteriormente expuesto puede aumentar dado la tasa natural de respuesta a las campañas de migración.

Dado que el segmento de clientes que muestra la compañía es en su mayoría de grupo socioeconómico C3, el potencial de aumento de gasto calculado anteriormente debe ser perfeccionado. Así, considerando un ingreso promedio de \$600.000 pesos, un máximo de gasto por cliente del 80% del cupo disponible de la tarjeta de crédito, tomando en cuenta además que los canales digitales aumentan el gasto en 21,35% y buscando alcanzar a la mitad de los clientes propensos digitales, se tiene un potencial de ingresos de **MM\$376.380** por concepto de digitalización.

Además de la justificación económica, como se mencionó anteriormente, existe una componente de satisfacción de clientes, la cual repercutirá positivamente en la principalidad de la tarjeta de crédito al mejorar la experiencia del usuario con su tarjeta de crédito.

Dado el análisis sobre la hipótesis inicial de la empresa, el impacto que generaría la utilización de canales digitales por parte de los clientes, la relevancia y el aumento en ingresos que generaría una estrategia de digitalización, se buscará por medio de alguna metodología de rediseño de procesos, generar una solución definitiva al desconocimiento de los canales digitales, siempre considerando la gestión del cambio como un eje fundamental para un rediseño exitoso.

¹⁶ Cifras calculadas a partir del análisis poblacional.

3 Objetivos y Alcances

Es necesario definir claramente los objetivos tanto general como específicos con los alcances que tendrá el trabajo de título para establecer un terreno sobre el cuál se podrá trabajar, considerando las limitaciones tecnológicas, físicas y políticas que se puedan presentar.

3.1 Objetivo general

Expuesto ya el problema, la justificación económica del mismo, la importancia de su solución y las distintas hipótesis que buscan explicar por qué los clientes no están utilizando los medios digitales como una alternativa de pago de su tarjeta de crédito, se plantea el siguiente objetivo como el principal a abordar en este trabajo de título:

*“Aumentar la utilización de los canales digitales **para incrementar así el gasto promedio que hace cada cliente con la tarjeta** a una institución financiera por medio de un rediseño del proceso de onboarding, instruyendo así tanto al ejecutivo como al nuevo cliente sobre los canales digitales que tiene disponible.”*

3.2 Objetivos específicos

Del mismo trabajo de título se desprenden los siguientes objetivos específicos, los cuales tienen el potencial de aportar a la empresa información valiosa respecto al comportamiento de sus clientes, permitiendo crear estrategias diferenciadas y acordes a cada cliente:

- **Diseñar un modelo de valorización de cliente:** Teniendo justificado el tema de tesis a trabajar, es posible desprender con las mismas variables utilizadas, un modelo de valorización del cliente que incluya, además, la valorización por canal utilizado.
- **Desarrollar una estrategia onboarding diferenciada:** Se tiene la hipótesis de que digitalizar a un cliente de 18 años, no es equivalente a digitalizar a uno de 50 años, por lo que, si bien esta memoria buscará digitalizar a los clientes más propensos, es posible dejar las bases que permitan reestructurar la estrategia de onboarding a clientes que presentan baja propensión a ser digitalizados.
- **Creación de plan de Gestión del Cambio:** Debido a que el trabajo a realizar será una modificación en el sistema de onboarding de la empresa, se deberá identificar y minimizar los posibles impactos en las personas que la nueva propuesta pueda

provocar. Dado esto se creará un plan que permita gestionar correctamente los cambios propuestos.

- **Evaluar impacto del rediseño propuesto:** Se finalizará el presente trabajo con la implementación de la estrategia de onboarding en al menos una sucursal de la empresa, las cuales serán escogidas en conjunto con el Gerente de Canales, Gerente de Sucursales y Gerente de Canales Digitales, con el fin de poder estudiar el impacto real de una estrategia de rediseño.

3.3 Alcances

Dada la actual situación y la necesidad mencionada que muestra el Gerente de Canales Digitales a migrar a los clientes a estos medios, se espera que la implementación del rediseño propuesto sea rápida, pues se cuenta con el apoyo de distintas áreas y gerencias para que esto suceda.

A pesar de lo anterior, se debe considerar que el rediseño afectará los actuales flujos del proceso de onboarding de la *institución*, lo que repercutirá en las funciones de los ejecutivos comerciales. Con esto, el rediseño propuesto deberá tener en cuenta estas limitaciones éticas y/u operacionales.

Es importante tener presente que, si bien la justificación induce a crear estrategias de migración a los canales digitales, no puede ser utilizada para planear una estrategia a nivel regional por parte del *grupo*, pues, el estudio está realizado con datos de clientes chilenos exclusivamente, por lo que, si se busca replicar este análisis, será necesario considerar las diferencias culturales, de mercado, así como el acceso a internet y nivel de ingreso presentes en estos otros países.

Otro alcance que se debe tener en cuenta es que los clientes no dejarán de ir a sucursales, ni contratar productos a través de estas, pues los canales digitales no poseen en corto ni mediano plazo la totalidad de las operaciones que se pueden realizar en una sucursal. De esta forma más bien es esperable una interacción del cliente en todos los canales (omnicanalidad), más que una migración exclusiva de todos los clientes a los canales digitales, lo que además se traduce en un cliente más fidelizado con la compañía que utiliza de mejor manera las distintas vías de contacto con la empresa, acorde a sus necesidades.

Como punto importante, se debe considerar que existen limitaciones económicas en cuanto al rediseño propuesto por lo que se deberá considerar el presupuesto aprobado como variable relevante a la hora de diseñar una estrategia de digitalización. El rediseño a trabajar tendrá además que incorporar las teorías motivacionales con el fin de no impactar negativamente el trabajo actual de los ejecutivos y no dejar espacio a problemas entre el rediseño y los colaboradores.

Finalmente, el presente trabajo fue desarrollado hasta primer semestre del 2018, momento en que la institución toma la decisión de fusionarse con el banco del holding para crear una empresa que ofrezca tanto cuenta corriente como tarjeta de crédito. Dado esto, no es directo saber qué pasará con los resultados obtenidos en este trabajo debido a que existe una probabilidad de que las variables observadas y estudiadas en la memoria no sean válidas por todo el período de tiempo.

Si bien, el proceso de fusión de dos empresas trae cambios, se espera que estos cambios se apliquen en el largo plazo más que en el corto plazo, por lo que se estima una ventana temporal de al menos 2 años para que comiencen las acciones en las sucursales (lugar donde se realiza la mayor parte del presente trabajo), por lo que se podrá implementar la propuesta trabajada por al menos este período de tiempo.

4 Marco teórico

4.1 Onboarding

Se comprende como onboarding el proceso mediante el cual una institución (en este caso financiera), busca formar una relación con la persona justo en el momento en que éste se hace cliente de la empresa, buscando fidelizarlo ya sea por la oferta de productos exclusivos o educándolo sobre la compañía. Para el caso particular estudiado, el proceso de onboarding actual busca dar a conocer la oferta de productos financieros, beneficios de la tarjeta de crédito y descuentos exclusivos a los que se puede acceder con este producto.

El proceso de onboarding es un proceso fundamental a la hora de fidelizar clientes, pues sin este, los clientes no sabrían los beneficios de la empresa, cuáles son los mejores productos o el cómo funcionan los sistemas internos, dificultando las relaciones entre la empresa y el cliente. Un buen diseño de onboarding traerá como resultado un cliente fidelizado y con una mayor probabilidad de convertirse en promotor de la empresa, del producto y/o del servicio. (5)

En general, el proceso de onboarding es definido y diseñado por las gerencias de **Marketing** y **Producto**, donde la primera se encarga de generar “*awareness*” y un flujo estable de nuevos clientes, para que luego la gerencia de producto se encargue de mantener un “*engagement*”¹⁷ con el cliente a lo largo de su vida.



Ilustración 18: Ejemplificación de onboarding exitoso
Fuente: **Hulick, Samuel**. *The elements of User Onboarding*. 2015.

¹⁷ Conectar con el cliente, crear una **relación de confianza** e interés con él durante su captación y fidelización. Busca además detectar las emociones del cliente, pensamientos ante la empresa, o su reacción ante las novedades se transforman en elementos imprescindibles para generar este compromiso.

Como se ha mencionado, lo que se quiere lograr con el proceso de onboarding es retener y fidelizar a un nuevo cliente a través del recorrido que este experimenta cuando ingresa a la empresa. Para el caso de la institución, el cliente realiza el siguiente recorrido:

- Se le da a conocer el producto
- Se habilita la opción de compra con la tarjeta de crédito
- Se analiza el primer uso de la misma
- Se estudia la recurrencia en el uso de su tarjeta de crédito
- Se segmenta al cliente en base al nivel de uso del producto
- Se potencia al cliente para que haga utilización avanzada del producto

Dado lo anterior, para lograr un rediseño exitoso del proceso de onboarding de la *institución* se deberá comprender cómo un nuevo cliente experimenta el customer journey¹⁸ buscando reducir el tiempo entre que un cliente conozca el producto y se convierta en un usuario avanzado del mismo.

Con todo lo anterior, se deberá analizar el actual proceso de onboarding de la empresa con el fin de entender si existe espacio para incorporar la utilización de los canales digitales, pudiendo así ofrecer al cliente el canal digital y convertirlo en un usuario avanzado del mismo desde el momento en que se convierte en cliente de la empresa. En la sección de desarrollo metodológico se analizará en detalle este sistema.

4.2 Gestión del cambio

Debido a que el proceso de onboarding involucra una gran cantidad de actores, será necesario gestionar correctamente el cambio que el rediseño de onboarding pueda generar con el fin de minimizar la resistencia a la transformación.

Entendiendo el cambio como una modificación ocurrida en el entorno del trabajo, se aprecia que éste es fundamental en la innovación de las organizaciones y en su capacidad de adaptación para responder a los diferentes cambios en el medio ambiente interno y externo, para este caso particular el cambio corresponde a la transformación digital. (6)

Como punto de partida, es necesario comprender a cabalidad lo que se entiende por **cambio**, para luego analizar correctamente las metodologías de Gestión del cambio que han mostrado los mejores resultados en la industria. Al respecto, French y Bell definen la palabra "cambio" como el nuevo estado de las cosas, el cuál es diferente al antiguo

¹⁸ Permite plasmar en un mapa, cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el ciclo de compra.

estado de las cosas. Otros autores como Faria Mello lo definen como la modificación de un estado, condición o situación. Dado esto, se desprende que cualquier parte del proceso que sea rediseñada involucrará reorganización de algún proceso de la empresa.

Una vez comprendido el significado de cambio, se procederá a profundizar en las metodologías de gestión de cambio organizacional y el aporte que las mismas pueden realizar al trabajo realizado:

4.2.1 Modelo de Lewin

El Modelo de Lewin refiere que, las organizaciones se ven acosadas por muchas fuerzas que exigen cambios, por lo tanto, es importante admitir que también existen otros factores que actúan para mantenerla en un estado de equilibrio. Las fuerzas que se oponen al cambio son las que apoyan la estabilidad o el status quo. Básicamente, la idea es de descongelar la antigua conducta o situación, moverla a un nuevo nivel de conducta y volver a congelar la conducta en el nuevo nivel. (7)

Para lograr lo anterior, esta metodología de gestión del cambio propone tres importantes etapas:

1. **Descongestionamiento:** En esta etapa se identifican los factores y/o fuerzas que están interfiriendo con el cambio. De esta forma, una vez identificadas las fuerzas a trabajar, se podrá trabajar a estos actores para hacerlos trabajar en el mismo objetivo de cambio.
2. **Movimiento:** En esta parte de la metodología se implementa el cambio propiamente tal, se modifican así los procesos afectos a cambio y se instruye a los actores su nuevo rol. Todo esto busca alcanzar el nuevo estado de equilibrio deseado.
3. **Recongelamiento:** Se lucha por incorporar dentro de la cultura organizacional este cambio y así poder hacer de las nuevas prácticas las actuales prácticas.

Es importante mencionar que el modelo de Lewis tiene un foco importante en la primera etapa del cambio, donde se deberá realizar un correcto análisis de las fuerzas y/o actores que opondrán resistencia al cambio. Dada esta relevancia, el mismo modelo propone 5 pasos que permitirán identificar correctamente estas fuerzas: describir el problema, definir el objetivo, identificar las fuerzas involucradas, priorizar estas fuerzas según su impacto al futuro proceso y definir una estrategia de cambio.

4.2.2 Modelo de Nadler

Al igual que el modelo de Lewin, para abordar correctamente la gestión del cambio en una organización será necesario identificar los actores que están en contra del cambio, realizar el cambio y llegar a un nuevo status quo, sin embargo, a diferencia del modelo de Lewin, Nadler hace especial énfasis en que debe existir un cambio de conducta y actitud para asegurar el éxito del nuevo punto de equilibrio.

Como punto importante, este modelo de gestión de cambio le otorga a un puesto importante dentro de la organización (directores, gerentes, jefes) poder y responsabilidad de guiar el cambio hacia la dirección buscada. Como la teoría de Lewin, Nadler posee tres grandes pasos para gestionar correctamente el cambio:

1. **Disminución de la resistencia al cambio:** Nadler, al igual que Lewin, considera que el éxito de todo proceso de cambio requiere disminuir los sentimientos de resistencia que éste puede generar en los individuos, grupos y/o organizaciones. Para ello, considera que es preciso poner de manifiesto la insatisfacción con el estado actual.
En segundo lugar, se deberá facilitar la participación de todos los niveles laborales en la propuesta de cambio a trabajar, pues esto asegurará que todos los actores se verán involucrados en la solución.
En tercer lugar, el desarrollo de recompensas para las conductas que apoyan el cambio así será necesario buscar incentivos que permitan aportar al nuevo rediseño. Por último, ofrecer tiempo y oportunidades para desconectar del estado actual.
2. **Control de la transición:** La transición de las viejas prácticas a las nuevas viene facilitada según Nadler si desde la organización se desarrolla y se comunica una clara visión de futuro. Así el tener fuentes de recolección de feedback será necesario para seguir forjando el sentimiento de pertenencia entre todos los actores que están siendo parte del rediseño.
3. **Reconfiguración de la dinámica política del poder:** Se necesitará el apoyo de una figura de poder que permita estabilizar el nuevo estado como el estatus quo. Este líder será el encargado de asegurar que los actores resistentes al cambio se mantengan en una actitud colaborativa al nuevo estado y no recaigan a las antiguas prácticas.

Es fácil notar que este modelo de gestión del cambio hace uso de una figura de poder para poder mantener alineados a los diferentes actores en el mismo objetivo. (8)

4.2.3 Agentes de cambio

Esta metodología de gestión del cambio propone que son requeridos verdaderos líderes para impulsar el cambio, vale decir una persona con voluntad y la capacidad de cambiar lo que se hace, así como hacer cosas nuevas y diferentes. No obstante, cuando se hacen cosas diferentes, siempre se tendrá un nivel de resistencia al cambio, en consecuencia, siempre se requerirá la conducción del cambio por personas de una elevada capacidad probada y la perseverancia y voluntad requerida para la misión,

Por lo tanto, se puede concluir que un agente de cambio es una persona o grupo que asume la responsabilidad de cambiar el patrón de comportamiento existente en otra persona o en un proceso. Generalmente dicho papel se asigna a los líderes existentes en una organización ya sean directores, gerentes o jefes, dependiendo del nivel de cambio que se esté trabajando. (9)

4.3 Teorías motivacionales

Dado la importancia que tiene la gestión del cambio y el especial énfasis que se debe tener en los detractores del cambio, se procederá a analizar teorías motivacionales que podrían afectar el trabajo realizado y que permitirán entender de mejor manera las necesidades de los actores que participan en el rediseño.

4.3.1 Teoría de la equidad de S. Adams

Las personas comparan sus aportes individuales, como lo son: el esfuerzo, la experiencia, la educación y la competencia, y los beneficios que reciben, comparándose con el resto. Si la razón beneficios/aportaciones se percibe igual, se dice que existe un estado de equidad y se percibe la situación como justa. Por el contrario, si la razón es desigual hay un estado de tensión negativa. La tensión proporciona las bases para la motivación, así las personas luchan por lo que perciben como justicia o igualdad.

4.3.2 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom

Sostiene que el empleado estará motivado para esforzarse más cuando este esfuerzo lleve a una buena apreciación de su desempeño, lo que conducirá a recompensas que le otorgará la organización y estas últimas satisfarán sus metas personales. (10)

4.3.3 Motivación hacia el logro

Más que una teoría, la motivación hacia el logro es considerada un “Impulso motivacional”, vale decir, representa los intereses de las personas y el comportamiento sociocultural de las mismas. Así esta ideología propone que las personas buscan superar retos y obstáculos, al fin de alcanzar metas y tener éxito. Importa más el logro que la recompensa, las personas ponen más empeño cuando saben que recibirán reconocimiento personal por sus esfuerzos cuando el riesgo de fracaso es moderado y cuando reciben retroalimentación específica por su desempeño. (11)

4.4 Rediseño de procesos

Una vez comprendidas las componentes de un proceso de onboarding, analizando además las distintas metodologías de gestión del cambio para luego profundizar en las teorías motivacionales que permitirán facilitar la incorporación de un cambio en la empresa, se procederá a estudiar las metodologías de rediseño de procesos, pues el presente trabajo de título buscará hacer uso de la teoría que mejor se aplica a la realidad de la institución para incrementar la utilización de los canales digitales.

Primero que todo, es necesario entender qué se comprende por un proceso de negocios: Un **proceso de negocio** se define como el conjunto de actividades interrelacionadas que son ejecutadas de forma secuencial con el fin de crear un producto y/o servicio que agregue más valor que la situación inicial del mismo. Toda empresa funciona con procesos de negocio los cuales pueden ser simples como el proceso de generar un ticket para ser atendido en servicio al cliente o algo mucho más específico y meticuloso como lo sería el tratamiento de una base de clientes con R.U.T. por una gerencia de riesgo.

Tomado en cuenta lo anterior, un rediseño de proceso corresponde a la intervención de un proceso particular con el fin de mejorarlo en menores tiempos de procesamiento, disminución en los costos operacionales, aumento de eficiencia o cualquier otro indicador que se considere relevante a evaluar. Debido a que existen diferentes medidas de desempeño, existen distintas metodologías de rediseño que buscan adecuarse al problema que el proceso presenta.

Considerando esto, se procederá a estudiar las cuatro metodologías de rediseño más utilizadas que han probado tener el mejor desempeño en los procesos que se preocupan de atacar.

4.4.1 Six Sigma

Esta metodología de rediseño está enfocada en la gestión de calidad de un proceso, buscando disminuir la variación del mismo, asegurando una tasa de error de máximo 3.4 defectos por millón de casos. Para lograr este objetivo, la capacidad del proceso estudiado debe alcanzar el nivel Six Sigma en el corto plazo, lo que implica que este se desvíe a lo más 6 desviaciones estándar para ambos lados de la curva. (12)

Con el fin de tener un proceso de esta calidad, Six Sigma se centra en la eliminación de desperdicios, defectos o fallos que existan en un proceso. (13) Aplicado al caso de trabajo, un rediseño que utilice esta metodología permitiría que en el proceso de onboarding existan 4 clientes por cada millón de casos que no son introducidos en los canales digitales.

La metodología Six Sigma consta de 5 pasos que permitirán alcanzar los estándares que esta exige:

1. Definir el proyecto.
2. Medir el proceso considerando la capacidad del mismo tanto a nivel de producción como de riesgos.
3. Realizar un análisis exhaustivo de la información obtenida.
4. Proponer cambios en el proceso que prometan solucionar el problema encontrado.
5. Implementar y analizar los resultados del rediseño, estudiando si la propuesta dio una correcta solución al problema trabajado.

Estos pasos se deberán repetir tantas veces como sea necesario para poder asegurar la calidad esperada.

Llevando una vez más la metodología al trabajo de memoria, un proceso que asegure un nivel de error mínimo permitiría asegurar que el proceso de onboarding asegurará la entrega de toda la información que se espera un nuevo cliente reciba. Sin embargo, para asegurar tal nivel de cumplimiento, es esperable que el proceso de onboarding sea más complejo que el actual, lo que afectará los tiempos de atención en las sucursales, afectando negativamente estos indicadores de desempeño por los que son evaluado sus trabajadores.

4.4.2 Lean Thinking

Esta es una metodología de rediseño que nació en Japón debido al interés de Toyota de competir contra los autos norteamericanos y consiste en la eliminación de desperdicio de todo aquello que no genere valor en la cadena de producción, lo que aplica desde un mejor aprovechamiento de las materias primas hasta particularidades como acercar una herramienta para que no exista un tiempo de traslado por parte del trabajador.

Lean thinking define un desperdicio todo aquello por lo que un cliente no esté dispuesto a pagar, haciendo a la metodología una de las más extrema en optimización de eficiencia al ver la demora de tiempo de producción como un desperdicio. Se buscará así, obtener continuamente datos sobre el desempeño de las tareas del proceso para seguir reduciendo la pérdida de valor. (14)

La metodología así busca definir el **flujo de valor** con el que se trabajará, estudiando todas las tareas que lo componen y las evaluará al mismo tiempo catalogándolas como:

1. Tareas que agregan valor.
2. Tareas que no agregan valor, pero son indispensables en el proceso.
3. Tareas que no agregan ningún tipo de valor al proceso y que podrán modificarse o eliminarse del flujo de valor.

Es de esta forma que la metodología se encargará de estudiar los flujos que no agregan valor al proceso. Así, existirán nueve pasos que asegurarán la correcta implementación de este rediseño en la empresa:

1. Evaluar situación actual.
2. Conversar con las partes involucradas en el proceso.
3. Cuantificar la pérdida de valor.
4. Definir el flujo de valor esperado.
5. Medir los procesos.
6. Modelar el proceso.
7. Establecer controles visuales.
8. Reducir los tiempos entre tareas
9. Eliminar errores

Aplicando la metodología al caso de trabajo, se deberá evaluar como es el actual proceso de onboarding, conversar con las gerencias encargadas del proceso de onboarding, las cuales serían la gerencia de tarjetas, la gerencia comercial y la gerencia de canales, para luego medir el valor del proceso actual y como mejorarlo. El gran problema que esta metodología presenta para ser aplicada a la situación actual de la empresa es que, dada la resistencia a hablar sobre canales digitales presente en las sucursales, los análisis del flujo de valor pueden verse negativamente afectados, restando validez al rediseño.

4.4.3 Reingeniería de procesos

Es la metodología más radical a la hora de pensar en rediseño de procesos ya que busca rehacer todo el proceso estudiado, no reorganizarlo, lo que implica pensar en un sistema completamente nuevo e innovador que sea mejor al ya implementado para que se justifique su utilización. (15)

Dado lo drástico del rediseño, no se indagará mayormente en esta metodología pues no es adecuada a la realidad que presenta la empresa.

4.4.4 Patrones de Procesos de Negocios

Es una metodología propuesta por el Dr. Oscar Barros, la cual aprovecha las estructuras genéricas existentes en una empresa, las que están presentes desde los macroprocesos hasta los subprocesos de una organización. Así, esta técnica de rediseño busca entender la cadena de valor de una firma, entendiendo la estructura interna de los procesos que la componen y sus relaciones. (16) Dado esto, el rediseño incorporará las limitaciones ya sean económicas, legales, físicas, para la solución propuesta.

Esta metodología plantea la existencia de 4 macroprocesos que integran actividades que parecieran ser independientes en una organización, a continuación, se detallarán los mismos (17):

1. Gestión, producción y provisión del bien o servicio: Involucra todos los procesos que caracterizan a un producto o servicio y que garantizan que este sea correctamente fabricado o que el servicio haya sido satisfactoriamente desarrollado.
2. Desarrollo de nuevos productos y/o servicios: Involucra los procesos encargados de descubrir, diseñar, evaluar, probar nuevos productos y/o servicios dentro de la empresa. Estos procesos tienen la finalidad de asegurar la capacidad para competir que tiene la firma en el mercado.
3. Planificación del negocio: Son los procesos que aseguran el futuro de la organización al involucrar actividades de nivel táctico y estratégico.
4. Procesos de apoyo: Son aquellos orientados a dar soporte a los 3 macroprocesos antes descritos.

La importancia de saber reconocer y segmentar los procesos en patrones de procesos permite aprovechar las mejores prácticas de rediseño al estructurar correctamente los procesos involucrados en el flujo de valor estudiado. (18)

La metodología del Doctor Barros consta de 4 etapas (19) que buscan modelar el proceso en su situación actual como punto de partida, entendiendo que este no está completamente erróneo y no es necesaria la utilización de la metodología de reingeniería de procesos de negocio. Dado esto, los pasos a seguir son:

1. Definir el proyecto

Esta etapa busca clarificar el objetivo al que se busca llegar con el rediseño del proceso actual a trabajar, considerando como punto de partida la estrategia que la organización tenga, evaluando si los procesos actuales están alineados con la visión que la firma tiene en el mediano largo plazo.

Con un análisis inicial de los procesos que componen la firma, se procederá a identificar los procesos críticos que tienen un mayor impacto en el resultado final esperable, los cuales, si son mejorados, lograrán un alto impacto en los resultados que la visión estratégica que la firma busca obtener.

Identificados los procesos más relevantes, se procede a analizar la necesidad de hacer un estudio de la situación actual que vive la firma. Para esto, se evalúa el proceso a trabajar a nivel de formalidades existentes, las buenas prácticas que el mismo posee y la existencia de sistemas tecnológicos que permitan apoyarlo.

2. Entender la situación actual

Si se considera que la situación actual posee elementos rescatables para el rediseño, se procede a analizar el proceso a trabajar, buscando así representar formalmente el mismo de la forma más fidedigna posible.

3. Rediseñar

Considerando la situación actual, se procederá a rediseñar el proceso estudiando primero la dirección del cambio, el cual se define como la diferencia entre las tareas que existen actualmente y el rediseño propuesto, de esta forma, será posible ver que tan disruptivo es el rediseño propuesto.

Será vital considerar en esta etapa la incorporación de nuevas tecnologías que permitan apoyar a la solución del problema trabajado, por ejemplo, utilizar una tecnología que permita modelar correctamente la situación actual y propuesta de rediseño propuesta.

Así, se deberá detallar en esta fase las distintas partes del rediseño y como serían implementadas. Es necesario planear el rediseño con una fase de implementación inicial a modo de piloto, así, se podrá probar la real factibilidad del mismo antes de implementar masivamente la solución propuesta.

4. Implementación

Se procede a la implementación del rediseño propuesto la que se verá afectada por la burocracia interna de la empresa. Se podrá realizar simultáneamente a la implementación la capacitación del personal involucrado en el rediseño, con el fin de asegurar un correcto desarrollo de este.

4.5 Mejores prácticas de rediseño

Hasta este punto, se han estudiado las metodologías de rediseño más importantes del mercado, sin embargo, existen 39 mejores prácticas que permiten potenciar estos rediseños. (20) A continuación, se procederá a hablar sobre las mejores prácticas de rediseño que son atingentes al problema trabajado, las cuales son agrupadas en 7 grandes enfoques: Clientes, Operación del proceso de negocio, Comportamiento del proceso de negocio, Organización, Información, Tecnología y Ambiente externo:

Clientes

Este enfoque se preocupa de mejorar las relaciones e interacciones entre clientes (ya sean internos o externos) y el proceso de negocio. Así, se buscará posicionar el poder del proceso en el cliente, en la empresa o un mix entre ambas partes.

- **Reubicación del control:** Esta mejor práctica de rediseño busca otorgar al cliente el control sobre el mismo. De esta forma, un flujo de renegociación de deuda, por ejemplo, puede ser dejado en manos del cliente, donde este elija el monto que quiere renegociar y los plazos, con lo que se evitan roces con la empresa y se mejora la experiencia del cliente al darle la libertad de elección.

Operación del proceso de negocio

En este enfoque se busca analizar los elementos del proceso, por lo que las metodologías agrupadas en este eje buscarán eliminar o agregar tareas y/o cambiar el ordenamiento de inventario.

- **Tipo de pedido:** En esta mejor práctica se buscará entender el tipo de tareas que pasan por un proceso de negocios, de forma que, si existen tareas muy similares o diferentes entre distintos pasos del flujo, se extraerán estas tareas, creando un nuevo proceso que alimente al actual. De esta forma, este rediseño tendrá un fuerte enfoque en mejorar los tiempos de procesamiento y disminuir los costos.

Comportamiento del proceso de negocio

En esta mirada pone especial atención al orden de ejecución de las tareas del proceso, buscando opciones de paralelizar tareas, cambiar el orden de ejecución de las mismas y eliminar casos de excepciones.

- **Resecuenciamiento:** Esta práctica busca analizar las tareas que tiene un proceso y reorganizarlas en un orden apropiado al flujo deseado, pudiendo secuenciar tareas similares, reduciendo tiempos de procesamiento y separando tarjetas que se creía eran secuenciales cuando no existía una real dependencia de una con otra.
- **Paralelismo:** Este enfoque de rediseño se utiliza cuando existen tareas que pueden ser realizadas simultáneamente dentro de un proceso, lo que permitirá reducir considerablemente los tiempos del flujo. En general, esta metodología es utilizada complementariamente a la metodología de resecuenciamiento pues así se puede optimizar los tiempos del flujo completo y no solo de los procesos que se realizan al mismo tiempo.

Organización

Este enfoque es utilizado cuando se busca rediseñar la estructura organizacional de una empresa, por lo que se verá si la asignación de recursos a un proceso es la correcta y si la capacidad de un proceso no está copada. De esta forma, las metodologías que aborda este enfoque van orientadas a la asignación de nuevos recursos, división de responsabilidades y centralizar o descentralizar partes del proceso.

- **Ask assignment:** Esta mejor metodología busca que los recursos destinados a un proceso se autoseleccionen en la elaboración de tareas, en base a disponibilidad y experiencia previa en la resolución de una asignación. Lo que se logra con este rediseño, es darle flexibilidad al proceso pues un agente no está especializado a priori en una tarea, sin embargo, la gran debilidad de esta metodología es que un recurso se especialice en una tarea, siendo el cuello de botella del proceso de no estar disponible para nuevos requerimientos.
- **Rediseño centralizado:** Lo que propone esta mejor práctica es rediseñar el proceso de negocios con un distribuidor de trabajo, lo que permitirá que cada recurso del proceso posea una carga equitativa de trabajo, disminuyendo tiempos de espera.
- **División de responsabilidades:** Esta práctica busca analizar la distribución de tareas que existen en un proceso, poniendo especial énfasis en que no existan diferentes unidades funcionales atacando una tarea del proceso. Así, lo que se busca con esta metodología es reducir los roces entre equipos y disminuir la no realización de tareas por confusiones sobre el ejecutor de la misma. La teoría de esta metodología es que tener menos superposición de equipos en una misma labor, evitará duplicidad de

trabajo o la no realización de este por no entendimiento de que equipo será el que realice la labor.

- Recursos adicionales: Esta mejor práctica contempla la involucración de nuevos recursos al proceso con el fin de disminuir tiempos de espera. Este rediseño es muy delicado puesto que se debe comprobar y justificar que el proceso de negocios no posee los recursos que aseguren el correcto funcionamiento del mismo. Una vez justificada la necesidad de nuevos recursos, se estudiará el proceso de negocio para redistribuir tareas y/o recursos con el fin de optimizar el mismo.
- Especialista generalista: Esta mejor práctica se utiliza en procesos mixtos que requieren de especialistas en algunas tareas y otros equipos que tengan labores más generales. De esta forma, esta metodología busca implementar recursos especialistas en algunas tareas para asegurar un nivel de calidad y rapidez en ejecución que es requerida, mientras que existen otras partes del flujo que necesitan la flexibilidad que una persona con una visión más general puede entregar. El proceso se diseña de tal forma que permite la movilidad de los equipos, haciendo que personas especialistas pasen a un rol más general o que roles más generales puedan especializarse en alguna tarea.

Información

Se utiliza cuando el proceso estudiado está fuertemente ligado a la información sobre el proceso, por lo que se enfocará en estudiar los problemas existentes y agregar más controles de calidad al proceso de negocio, buscando asegurar la calidad de la información entregada y/o recibida.

Tecnología

Este enfoque busca analizar que tecnología tiene incorporada el proceso con el fin de buscar el rediseño por el lado tecnológico, actualizando o cambiando el sistema que se utiliza.

- Integral Technology: Este rediseño busca integrar soluciones tecnológicas a un proceso de negocio. Para esto, se debe entender si existe alguna solución tecnológica a alguna parte del flujo que permita hacer un ahorro de tiempo y costos al ser implementada.

Ambiente externo

Este foco de rediseño se utiliza cuando existen terceras partes que influyen en el proceso en gran medida, por lo que se evalúa un rediseño que estandarice el proceso, o donde se confíe en la información que terceros entreguen.

5 Marco metodológico

Dado el marco conceptual expuesto y la realidad de la empresa como retail financiero, se procede a analizar las metodologías de rediseño para decidir cuál o cuáles de estas se adecuan de mejor manera a la realidad de la empresa. Así, como ya se ha definido, se buscará analizar y modificar el proceso de **onboarding** de la empresa. Con esto, será necesario hacerse cargo en primera instancia de la gestión del cambio:

- **Modelo de Lewin:** Esta metodología propone el reconocimiento de los actores resistentes al cambio, tratarlos, para luego incorporar el cambio y así finalmente mantener el mismo en el tiempo. Esta metodología de gestión del cambio hace bastante sentido a la realidad de la empresa, sin embargo, no se tiene el poder para proponer un cambio sin que exista un líder de mayor rango que permita encaminar correctamente el rediseño. Dado esto, falta aún una figura de poder que permita movilizar a las personas hacia el objetivo buscado, el cuál es la digitalización de los clientes.
- **Modelo de Nadler:** Esta forma de gestionar el cambio es muy parecida a la anterior, sin embargo, menciona que el cambio debe estar a cargo en su totalidad por una figura de poder, por lo que será necesario que esta persona de las instrucciones y se encargue del rediseño. Así, esta metodología tampoco se adecúa correctamente a la realidad de la empresa, pues las figuras de poder (gerentes y/o jefes) tienen distintas labores que son más estratégicas que de proyectos, por lo que la gestión del cambio no puede recaer netamente en estas figuras.
- **Agentes de Cambio:** Esta metodología busca que un grupo de personas se encargue de la gestión del cambio, sin embargo, no existe hoy en la institución un equipo enfocado en esta labor, por lo que formar uno será infactible con los actuales recursos e intereses de la compañía.

Así, la gestión del cambio se realizará con una combinación de las metodologías de Lewin y Nadler, donde se buscará realizar los 3 pasos propuestos por ambas metodologías, utilizando en una primera instancia una figura de poder (al gerente de sucursales) que permita preparar a los agentes al cambio, para luego realizar el rediseño propiamente tal luego de reconocerse al alumno como una figura con poder que impulsará el desafío.

Dentro de los pasos que proponen estas metodologías se buscará entender a los actores del proceso, con especial foco en los detractores del cambio, y se buscará hacer uso de las teorías motivacionales descritas en el capítulo anterior con el fin de entender cómo gestionarlos de mejor manera y alinearlos al nuevo status quo.

Una vez que se tiene claro el proceso que se modificará (onboarding), la forma de gestionar el cambio y el cómo abordar a los detractores del cambio, se procederá a

estudiar las metodologías de rediseño más importantes con el fin de utilizar aquella que aborde de mejor forma la realidad de la empresa y permite la incorporación más limpia del nuevo proceso:

- **Six Sigma:** Esta metodología no es aplicable al caso de la *institución*, debido a que no existe un proceso con una producción que permita medir el proceso Six Sigma, Mensualmente se apertura un total 25 mil tarjetas, lo cual no permite realizar un real estudio respecto de si se está cumpliendo el máximo de errores que la metodología permite.
Además, la metodología no ayuda a atacar de raíz el problema sobre motivar a los ejecutivos a hablar sobre canales digitales. Como se mencionó en las hipótesis, existe la creencia de que los ejecutivos de la organización evitan nombrar los canales digitales existentes a un cliente, debido a que no está entre sus metas de desempeño y por ende no tiene incentivos para hacerlo. Esta metodología de rediseño no se hace cargo de como incorporar esta hipótesis.
- **Lean Thinking:** Esta técnica tampoco se adecúa al problema detectado pues, si bien existen desperdicios tanto de tiempo como de satisfacción para un cliente que ha ido a realizar a la sucursal una acción que podría realizar desde su computador y/o celular personal, el rediseño a implementar debe ir más allá de eliminar residuos del flujo de valor, considerando también la tranquilidad de los ejecutivos comerciales y buscando entregar una oferta integral de producto y servicios a los clientes.
La metodología Lean busca optimizar un proceso por sobre rediseñarlo. Así, una forma de incorporar esta alternativa de rediseño será luego de haber finalizado el replanteamiento del proceso de onboarding, el cual contará con la incorporación de los canales digitales.
- **BPR:** Este rediseño queda descalificado debido a que no existe la factibilidad de crear un sistema de onboarding desde cero, debido a que el presente proceso está funcionando y si bien se puede mejorar, la empresa no estará de acuerdo ni apoyará un rediseño completo de uno de los procesos más importantes que tienen, el cual ha mostrado un correcto desempeño por los resultados operacionales que ha tenido la firma.
La realidad de la empresa es que esta no busca un cambio radical en su funcionamiento. Más aún, si se consideran las metodologías de Gestión del cambio y las teorías motivacionales, es fácil notar que no es trivial realizar un cambio completo al proceso de onboarding, en el cuál existen ejecutivos que llevan por años utilizando el mismo sistema de onboarding, por lo que se encontrará una gran resistencia al cambio que no favorecerá la implementación del rediseño propuesto.
- **Patrones de Procesos de Negocios:** La metodología del Dr. Oscar Barros permite flexibilidad para adecuarse a los recursos dispuestos por la empresa, los

cuales son limitados y escasos, permitiendo además rediseñar partes del proceso existente, el cuál como ya se ha mencionado, no se encuentra completamente incorrecto. Dado esto, esta metodología es la que mejor responde a las necesidades de la empresa y al proceso mismo a rediseñar.

Esta metodología da espacio además para estudiar el proceso actual y hacerse así cargo de la gestión del cambio correctamente.

Se tiene entonces que la metodología del Dr. Oscar Barros sería la elegida para desarrollar este trabajo de título en la empresa. Dicha metodología, como se mencionan anteriormente, consta de 4 partes fundamentales: Definir el proyecto, Entender la situación actual, Rediseñar el proceso, Implementar la propuesta.

Siguiendo la metodología del Doctor Oscar Barros descrita en el capítulo anterior, las etapas necesarias para implementar este rediseño serán abordadas de la siguiente forma:

1) Definir el proyecto:

Se realizará una investigación preliminar sobre el concepto de onboarding, las partes involucradas en el mismo y las mejores prácticas de este para incorporarlas en el rediseño. Se estudiará simultáneamente los intereses de la firma, para alinear el proyecto de rediseño a la visión estratégica que tiene la empresa en el mediano/largo plazo. Paralelamente, profundizará en las teorías motivacionales para entender de mejor forma a los actores que están en oposición al cambio.

2) Entender situación actual:

Se estudiarán a las partes involucradas en el proceso actual que enfrenta la empresa. Para esto, se utilizará un diagrama de interacciones, pues es una metodología que permite entender fácilmente las relaciones entre cada una de las partes, además, es intuitivo, pudiendo así ser presentado a los altos cargos a la hora de buscar la implementación del rediseño propuesto.

Teniendo claro el funcionamiento de la situación actual, se estudiarán las distintas teorías motivacionales, consecuciones de metas, e impulsos motivacionales que buscarán entender el actuar de los ejecutivos comerciales a la hora de generar la apertura de una nueva tarjeta, pudiendo así crear el mejor rediseño posible ya que se comprenderán las causas raíces de los comportamientos de los colaboradores permitiendo entender si el sistema de incentivos actual se contradice con la estrategia de migración de los clientes a los canales digitales.

Además, dentro de las definiciones de metas, se debe tomar en cuenta que no por fijar una meta arbitraria, los trabajadores la aceptarán, siendo así fundamental planificar un rediseño del proceso de onboarding que busque alinear los intereses del

personal y de la compañía, con metas específicas, evaluables y claras para los ejecutivos en caso de que el rediseño contemple algún sistema de incentivos.

3) Rediseñar:

Entendiendo ya el comportamiento humano y el de los colaboradores de la empresa, se procederá a generar una propuesta de rediseño que responda correctamente al ecosistema actual de la empresa y que solucione el problema antes planteado.

Así se crea un rediseño que no signifique una amenaza para los ejecutivos comerciales y que se alinee con las metas por las cuales se les evalúa y paga, buscando modificar el proceso generando un bajo impacto en su día a día.

Se procede así a detallar la implementación del rediseño, los métodos de evaluación que tendrá el mismo para dictaminar si respondió correctamente a las necesidades de que se buscaban atacar con la definición del proyecto. Finalmente, se estudiará la factibilidad de llevarlo a cabo en la práctica.

4) Implementación:

Finalizando con la metodología del Dr. Oscar Barros, se buscará implementar la propuesta de rediseño en sucursales estratégicamente seleccionadas en Región Metropolitana, para tener resultados verídicos y analizables.

Dado que el proyecto será piloteado en Santiago, se irá asistiré presencialmente a la sucursal a trabajar para explicar e implementar el rediseño, de esta forma, se gestionará oportunamente el cambio propuesto, asegurando el éxito del rediseño planteado. Dada la simplicidad que este ofrecerá, se espera una rápida comprensión del proyecto y poca resistencia al mismo al no interferir intereses personales ni metas de los trabajadores.

Luego de implementado el proyecto, se procederá a estudiar los resultados obtenidos, para evaluar el nivel de impacto logrado con el rediseño propuesto.

6 Desarrollo metodológico

Como se ha visto en los capítulos anteriores, el rediseño consiste en modificar alguno de los procesos que le entregan a un cliente la información para que esté en conocimiento sobre los distintos canales de contacto que tienen a su disposición para relacionarse con la empresa. A continuación, se detalla la aplicación de la metodología de rediseño escogida, la cual fue la de del Doctor Oscar Barros, analizando los resultados que se desprenden de su implementación para cada paso de la misma.

6.1 Definición del proyecto

Con el fin de aplicar correctamente la metodología, se procede a estudiar que procesos están actualmente encargados de informar y educar a los clientes en los canales digitales. Dado esto, se aprecia que la empresa ya desarrolla estrategias de migración, donde destacan los procesos de envío automático de email, envío automático de SMS y llamadas telefónicas personalizadas.

Los procesos anteriormente descritos son procesos completamente automatizados y poco flexibles, los cuales no aceptan la intervención de un rediseño que esté al alcance de este trabajo por los sistemas tecnológicos que están involucrados, donde un error podría generar un riesgo de fraude que la institución no está dispuesto a correr.

Cabe destacar sin embargo que ninguna de estas estrategias ha logrado los resultados esperados por lo que entender los motivos que llevaron al fracaso a estas iniciativas servirá para desarrollar una mejor propuesta de rediseño. Así mismo, se descubre que todas las acciones antes mencionadas tienen un punto en común: ninguna ha abordado al cliente en su fase más temprana, como lo es el momento de apertura de la tarjeta de crédito, por lo que el rediseño propuesto debe valerse de este conocimiento.

Dado lo anterior, se procede a analizar el proceso de onboarding, con el fin de incluir la inserción a los canales digital por parte del ejecutivo de sucursal al cliente en la fase más temprana para los nuevos consumidores. La necesidad de rediseñar este proceso se debe a que el actual flujo de apertura de tarjetas no contempla en ningún punto la inducción a los canales digitales al cliente tal y como se verá en el siguiente punto.

6.2 Situación Actual

Una vez definido el proceso que será atacado por el rediseño planteado, se realiza al siguiente punto que plantea la metodología del Dr. Oscar Barros. Se procede a estudiar la situación actual sobre actual sistema de onboarding, con el fin de entender los actores involucrados en el proceso, la resistencia al cambio presentada en las sucursales y el flujo de clientes que se tiene en un día promedio para que el rediseño no afecte los tiempos de servicio de la sucursal.

6.2.1 Procesos de Onboarding vigentes

Es de vital importancia el conocer y entender la situación actual que vive la *institución* en su proceso de onboarding para crear un rediseño realista y factible de ser implementado.

Como primera aproximación, se entablaron conversaciones con el área de experiencia de clientes, encargada de mejorar los flujos en las sucursales y de incluir nuevos proyectos que permitan expandir la oferta de canales de captación de nuevos clientes. Se procede de esta forma a reunirse con la jefa de proyectos de este equipo para entender qué proyectos se han realizado, cuales han tenido éxito y cuales han fracasado con los motivos asociados.

Dado lo anterior, se comprende el actual proceso de onboarding consta de 4 grandes etapas: Recibir al cliente, Validación y Evaluación, Oferta de producto, Firma de contrato y entrega de tarjeta. Lo anterior se puede ver ejemplificado en el siguiente diagrama de flujos:

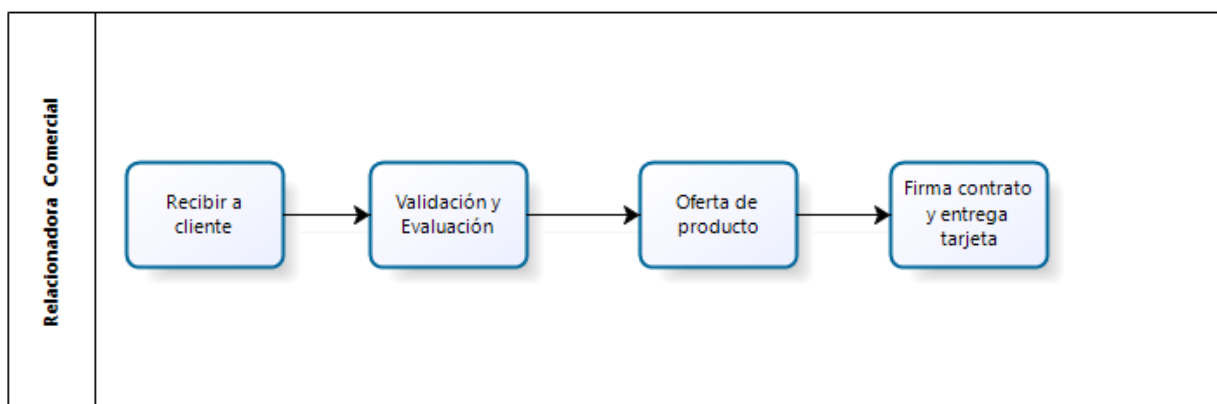


Ilustración 19 Diagrama de flujo proceso apertura
Fuente: Elaboración propia

Se procede a profundizar en cada uno de estos subprocesos:

- **Recibir a cliente:** Esta etapa consiste en que todo cliente que entre a la sucursal es recibido por un “Anfitrión”, quien se encarga de derivar correctamente a la persona hacia el módulo de atención que podrá ayudarlo a resolver el motivo de la visita a sucursal.

Esta derivación se hace necesaria debido a que el 63% de las sucursales CMR están dentro de las tiendas retail, supermercados y/o tiendas de mejoramiento del hogar que posee el holding, donde además comparten espacio con los servicios de: lista de novios, seguros, cobranza, servicio al cliente del retail y servicio técnico. Es por esto, que existe un tótem¹⁹ de ingreso al sistema, que recibe el nombre de “TotalPack”, ubicado al inicio de la sucursal, el cuál es operado por un Anfitrión, el que se encarga de pedir el RUT y motivo de visita para otorgarle un número de atención. Adicionalmente, si la sucursal cuenta con una cola de atención de más de 15 minutos, el anfitrión podrá ofrecer el envío automático de un mensaje de texto (SMS) al cliente para que este pueda recorrer la tienda si así lo desea.

- **Validación y Evaluación:** Una vez ingresado el cliente al sistema del TotalPack por el Anfitrión, se procede a llamar al mismo a un módulo de atención. Al llegar al módulo, se le pedirá número de R.U.T., carnet y huella dactilar al cliente y/o futuro cliente para validar la identidad del mismo buscando minimizar el riesgo de fraude de suplantación de identidad.

Una vez autenticada la persona, se ingresa al flujo de “Venta transparente”: Este subproceso consiste en evidenciar de cara a cliente lo que el ejecutivo de ventas de la sucursal está realizando, para evitar malas prácticas como la inclusión de un seguro sin conocimiento por parte del cliente o un cambio en las condiciones de mantención de la tarjeta.

Para lograr este objetivo, el proceso consta con una pantalla de cara a cliente que mostrará la información que está trabajando el ejecutivo en su computador de trabajo. Es obligatorio para todo ejecutivo conectar la pantalla de venta transparente a su computador y educar al cliente sobre la finalidad que tiene la misma, pidiéndole que la firma de documentos y validación de datos sea realizada exclusivamente en este módulo que tendrá a su disposición cada cliente.

Una vez explicado el flujo al cliente, se inicia el flujo, entrando en la primera pantalla del proceso, la cual es la de validación de datos personales como lo son: nombre, R.U.T., dirección, email y celular. La validación se realiza con el carnet de identidad del cliente, exigiendo la lectura de la huella dactilar, la cuál es vital para la eficiencia del proceso pues para un cliente que busque cambiar las condiciones de tu tarjeta (realizar una mejora a otro producto) por ejemplo, le estará otorgando a la empresa el permiso para revisar sus cotizaciones y datos financieros

¹⁹ Dispositivo dispensador de números de atención, el cuál le pregunta al cliente el motivo de visita, para derivarlo correctamente al módulo de servicio que este necesita.

disponibles en los canales web, evitándole al cliente el problema de recolectarlos por su propia cuenta.

- **Oferta de producto:** Teniendo ya validada la identidad del cliente en conjunto con la autorización a la utilización de la información financiera asociada, disponible en internet, se procede a la oferta de producto.

En esta tarea se pueden tener 2 alternativas:

1. Los datos del cliente se encuentran disponibles en los servicios financieros digitales: Si la autenticación funciona correctamente y la información del cliente se encuentra en internet, el proceso de venta transparente llevará esta información de renta a los sistemas de la institución donde se ofertará al cliente las diferentes opciones de productos (tarjetas) que tiene disponible, condicionado al nivel de ingreso y carga financiera que posea la persona.

2. Los datos de cliente **no** están disponibles en los servicios financieros digitales: Si la autenticación falla ya sea por errores del sistema como lo son la autenticación del cliente (ejemplo, cliente tiene una huella dactilar borrada) o por motivos de tipo de trabajo que no son incluidos en los sistemas financieros (ejemplo, trabajadores a boleta de honorario).

Para estos clientes, se les pedirá las últimas 6 boletas de honoraria cobradas, lo que permita estimar los flujos de dinero que el cliente recibe para crear una oferta acorde a las capacidades económicas que tenga la persona. Así una persona que caiga en esta categoría deberá abandonar el flujo de venta transparente hasta tener los documentos necesarios.

Tomando el caso de un cliente que retome el flujo luego de reunir la documentación necesaria, este comenzará desde el inicio del mismo, presentará la documentación en este paso y continuará al paso siguiente si es que se decide por elegir alguno de los productos ofertados.

Es importante destacar que, al momento de ofertar los productos al cliente, se destacan los beneficios de cada uno y los costos de mantención, buscando hacer el proceso de venta lo más transparente posible para el cliente.

- **Firma contrato y entrega de producto:** Cuando el cliente selecciona la tarjeta que desea, se procede a la firmar el contrato de forma digital y física, para posteriormente entregar la tarjeta de crédito y finalizar la atención. La doble firma se debe a que las pantallas de venta transparente no son suficientes como firma de contrato y es necesario tener la firma escrita, sin embargo, la firma digital sirve para proteger al cliente al hacer un resumen de los productos contratados, los cuales firmará posteriormente de forma física, evitando que se incorporen productos no contratados inicialmente como lo son un PAT o algún seguro.

Como se puede apreciar, en este flujo no existe ningún paso dentro del cual se mencionen los canales digitales. Fuera de este proceso, existen otros 2 sistemas de onboarding: el primero es el flujo de apertura móvil y el otro es el flujo de apertura web.

- El flujo de apertura móvil es exactamente el mismo que se hace en la sucursal propiamente tal, salvo que este se realiza a través de un celular especial que posee un colaborador particular en la empresa, cuyo nombre es “captadora”. La captadora se encarga de recorrer la tienda del retail, buscando aperturar tarjetas de crédito en el momento preciso, el cual es cuando un cliente retail busca aprovechar alguna oportunidad “única” con la tarjeta de crédito de la empresa. Dado esto, este modelo de onboarding se implementa solo en sucursales que están ubicadas dentro de tiendas del retail del *grupo*, buscando captar clientes en el momento de la compra. A pesar de ser un proceso en celular, sigue existiendo la falta de una inducción a los canales digitales.
- Onboarding online se realiza a través de la página web de la empresa y que termina con la activación de la App de la compañía y por ende con la inclusión a los canales digitales. El flujo inicia con ingresar el RUT y número de serie de documento de identificación utilizado, al sistema como validadora inicial de identidad. Una vez sorteada esta barrera inicial, se procede a responder una tanda de 3 preguntas personales obtenidas de las bases de datos de un proveedor de verificación de identidad, las cuales permitirán asegurar que la persona que está solicitando el producto financiero es efectivamente quien dice ser. Solo si la persona posee datos financieros en internet será posible continuar con el paso siguiente, donde se ofertará una tarjeta de forma similar a la que se realiza en el proceso de venta transparente en las sucursales, para luego pedir los datos personales del cliente y finalizar con la entrega física de la tarjeta en la sucursal más cercana al cliente. Cabe destacar que si bien, este flujo incluye la inserción a lo digital, el segmento al que va dirigido es un segmento naturalmente digital, por lo que no será el foco de este trabajo de título analizar este proceso.

6.2.2 Incentivos ejecutivos comerciales

Centrándose nuevamente en el flujo de onboarding tradicional que se detalló, se deberá considerar los incentivos que tienen los ejecutivos comerciales a digitalizar a los clientes, esto con el fin de rediseñar de la mejor forma este proceso, pues serán finalmente estos colaboradores de los que dependerá el éxito o fracaso del rediseño propuesto.

Se maneja la hipótesis de que las sucursales poseen un miedo no declarado respecto a los canales digitales al verlos como una amenaza que producirá un menor flujo de público en la sucursal, lo que ocasionará despidos masivos. Debido a esto existe una fuerte resistencia a informar a los clientes sobre las alternativas digitales de autoatención.

Existe un Product Manager en el equipo de Canales Digitales que se enfoca en revocar este miedo presente en las sucursales, haciendo capacitaciones sobre las funcionalidades de la página web y de la aplicación móvil, buscando así educar a los

ejecutivos y disminuyendo el miedo sobre estos canales. Este trabajo, sin embargo, no se ve complementado por un correcto sistema de incentivos ni KPI's²⁰ que guíen el actuar del ejecutivo en esta culturización digital, dando como resultado un lento proceso de digitalización interna.

Con lo anterior se puede ver que el rediseño propuesto deberá tener en consideración una forma de reestructurar el pago de incentivos. De verse imposibilitada esta alternativa, se deberá estudiar cómo incluir en el actual proceso la inserción de los canales digitales sin afectar drásticamente el tiempo de atención, pues de empeorar estos tiempos es esperable que los ejecutivos eviten el nuevo flujo, produciéndose entonces resistencia al cambio.

Se acordó en conjunto al gerente de estrategia comercial, (quien tiene a cargo el pago de incentivos y diseño de KPI's para las sucursales de la empresa), un piloto de onboarding que incluya un pago extra a los ejecutivos por concepto de digitalización de los clientes. Esta petición se consideró infactible en el corto plazo debido a que este equipo se encontraba realizando un cambio completo en el modelo de incentivos de los ejecutivos, por lo que los esfuerzos estaban focalizados en evaluar el desempeño del modelo, lo cual no imposibilitaba cualquier piloto que pudiese alterar los resultados.

6.3 Rediseñar el proceso

Tomando en consideración los actuales procesos de onboarding, la problemática presente con cambiar los incentivos y la resistencia a los canales digitales por parte de los ejecutivos se procede a plantear un rediseño que permita alinear los incentivos de todas las partes involucradas en el proceso.

Lo primero a destacar, es que como se analizó en los puntos anteriores, el proceso de onboarding consta de 4 pasos bien definidos y establecidos al momento de ingresar en el flujo de venta transparente, los cuales se muestran tanto al cliente como al ejecutivo, por lo que la primera a evaluar será la de rediseñar este proceso.

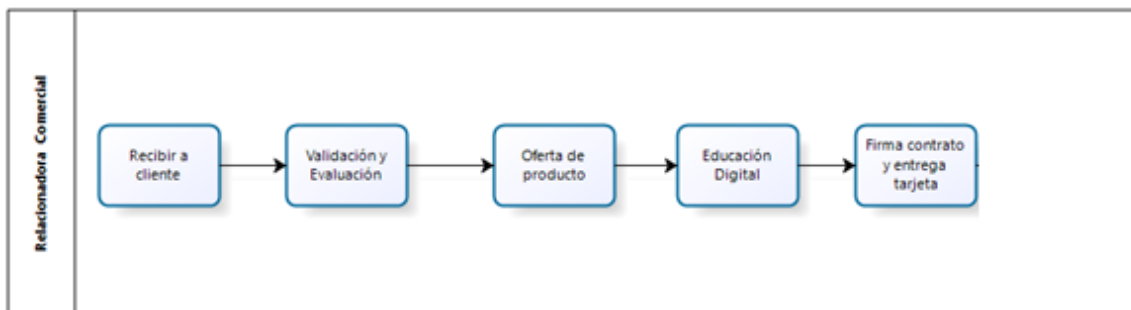
6.3.1 Propuesta de rediseño inicial

Estudiando el flujo de venta transparente, se advierte que toda persona que aspire a obtener una tarjeta de crédito deberá finalizar cada paso del flujo. Dado esto, se vislumbra

²⁰ KPI: Key Performance Indicator: Es un indicador clave de desempeño por el que se evaluará el rendimiento de una tarea o proceso.

la alternativa de aprovechar esta secuencialidad obligatoria en el proceso vigente, para insertar una pantalla que se despliegue antes del paso final, el que es la firma y contrato.

Esta pantalla, tendría el objetivo de la creación de clave internet, activación clave dinámica e ingreso a la página web y a la aplicación móvil, con lo que obligaría a todos los ejecutivos a explicar los canales digitales y al mismo tiempo, le daría la obligación al cliente a ingresar a los mismos al crear las claves que serán necesarias para poder acceder en el futuro a la totalidad de funcionalidades web.



*Ilustración 20: Diagrama de flujo rediseño inicial
Fuente: Elaboración propia*

Desde el punto de vista de la gestión del cambio, esta solución no era recomendada debido a que el rediseño propone una mayor carga laboral sin la retribución monetaria que será exigida acorde a la teoría de equidad de S. Adams, quien afirma que los trabajadores buscarán un status quo entre esfuerzo y recompensa. Si se exige un mayor esfuerzo y no se equilibra con recompensa, la resistencia al cambio no permitirá una correcta implementación de la propuesta de cambio.

Teniendo claro los contras del rediseño propuesto, se procede a entablar conversaciones con la gerencia de tarjetas de crédito, encargada del proceso de onboarding, donde se plantea la posibilidad de probar la inserción de la nueva pantalla en este flujo, sin embargo, se obtiene una respuesta negativa pues el orden en el que se despliegan las pantallas, esta validado con la gerencia de riesgo, particularmente la subgerencia de seguridad de la información.

Así, se especifica que la incorporación de un nuevo paso deberá ser desarrollado previamente por la gerencia de operaciones, coordinado con el equipo de seguridad de la información y aprobado por la gerencia de legal y cumplimiento, lo cual se estimó como un total de al menos 5 meses de trabajo de equipos para aprobar el piloto.

Dado lo anterior, se procede a evaluar una alternativa de rediseño que no implique alterar el actual orden del flujo de venta transparente, y que a su vez no contemple la contratación de nuevo personal ni la modificación de las actuales condiciones laborales que estos tienen en temas de remuneración.

6.3.2 Propuesta de rediseño final

Como se mencionó anteriormente, existe una figura que inicia el proceso de atención en toda sucursal: el anfitrión digital. La labor principal de este colaborador es la de derivar correctamente a los clientes al ejecutivo correcto, pues se debe recordar que las sucursales de la empresa están dentro de las instalaciones de la tienda retail del holding, compartiendo espacio con el servicio técnico, servicio al cliente, novios, seguros, entre otras.

Se procede a averiguar más sobre este cargo con la Gerencia de Experiencia de Clientes y se descubre que tiene una capacidad ociosa cercana al 41% debido principalmente a que no tiene más labores asociadas que la de derivar clientes entre servicios, lo que produce que eventualmente la sucursal podría estar en su máxima capacidad de atención y sin clientes que derivar.

Dado esta característica encontrada en el anfitrión, se procede a averiguar la factibilidad de incluir a este colaborador como parte del rediseño de onboarding propuesto. Así, se procede con la inclusión del anfitrión al proceso de negocio trabajado, debido a que la propuesta inicial era infactible al no poder modificar el proceso de venta transparente y al otorgar una mayor carga laboral a los ejecutivos sin una recompensa clara.

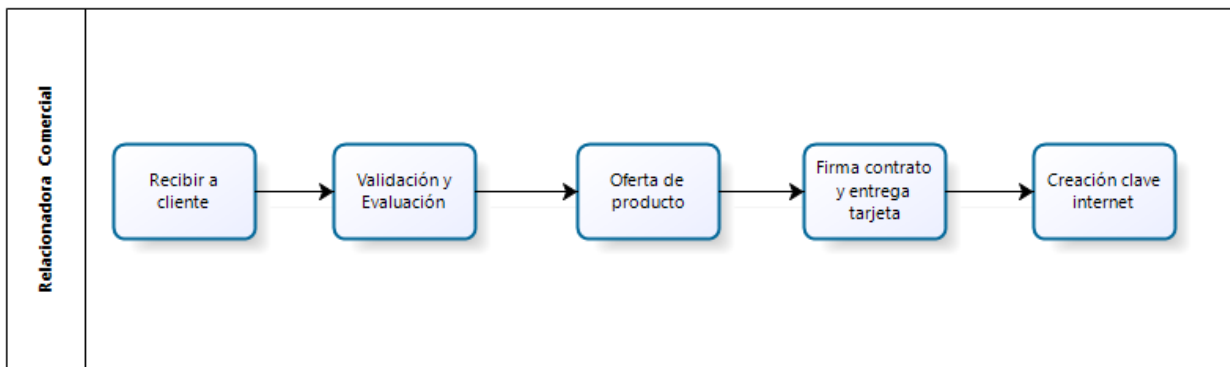
Contando con la disposición de un nuevo recurso para el rediseño, se estudia la mejor forma de incorporar al anfitrión al nuevo proceso. Si se consideran los aprendizajes obtenidos hasta el momento, se deberá tener en cuenta que introducir una persona entre el proceso de venta transparente no es posible pues los sistemas tecnológicos no soportan la inclusión de una pantalla junto a que la experiencia para el cliente será poco amigable si comienza el flujo con un colaborador, lo continúa con otro que lo incluirá en los canales digitales y vuelve con el trabajador inicial.

Con todo esto, se comprende que el rediseño que mejor responde a todas las restricciones presentes en el proceso de negocios, más las restricciones organizacionales de no modificar el sistema de pagos a los trabajadores, ni la contratación de un nuevo trabajador, nace una propuesta de rediseño que implica el agregar un paso extra en el actual flujo el cual estará ubicado al final del proceso vigente, el cuál dependerá única y exclusivamente del **anfitrión**.

Considerando que el rediseño incorporará al anfitrión en el paso final del actual flujo, se espera nula resistencia por parte de los ejecutivos de la sucursal a derivar clientes a la Zona Digital, sin embargo, se espera resistencia al cambio por parte de los anfitriones al otorgarle una mayor carga laboral que disminuya sus tiempos ociosos. Se verá en detalle más adelante la existencia de un incentivo en el contrato del anfitrión el cuál no estaba siendo utilizado hasta la fecha, por lo que se utilizará esta meta para alinear al colaborador con el nuevo rol digital que tendrá.

Con el fin de garantizar el éxito del rediseño, buscando además brindar una completa experiencia al usuario, se propone utilizar sucursales donde existan **zonas digitales**: Las zonas digitales corresponden a un espacio de no más de 3 computadores que están a libre disposición del público y que tienen acceso directo a los canales digitales de la empresa. Actualmente el 20% de las sucursales de Chile posee una zona digital, pero se espera llegar a un 100% de cobertura al 2019.

Dado esto, se buscará aprovechar la figura del anfitrión para que se deriven a los nuevos y antiguos clientes, buscando que éste haga uso de los computadores de la zona digital culturizando, de este modo, al cliente sobre los canales digitales.



*Ilustración 21: Diagrama de flujo rediseño propuesto
Fuente: Elaboración propia*

Con todos estos factores considerados, se procede a planificar la estrategia de implementación, la cual constará de conversaciones con la sucursal piloto donde se buscará informar del cambio y alinear los objetivos del anfitrión con los del rediseño propuesto. Se ahondará en más detalle este punto en la implementación del rediseño.

Se plantea la propuesta de rediseño con las Gerencias de Experiencia de Clientes, Gerencia de Tarjetas, Gerencia de Estrategia Comercial, donde se autoriza la implementación del rediseño en la sucursal de Ahumada 280.

Como método de evaluación, se propone estudiar el comportamiento de los clientes que fueron atendidos en la sucursal, comparando aquellos que utilizaron la zona digital contra aquellos que solo llegaron a completar el proceso regular de venta transparente sin ingresar al proceso de onboarding digital.

Esta comparación contemplará el comportamiento de tres meses al pasado y dos meses al futuro desde que un cliente fue atendido para poder observar detalladamente si su utilización de los canales digitales se incrementa luego del piloto,

6.4 Implementación del rediseño propuesto

Con la propuesta de rediseño aprobada por las gerencias involucradas y con una metodología objetiva de evaluación, se procede a probar el nuevo flujo en la sucursal de Ahumada 280. Los factores más importantes a la hora de decidir la sucursal fueron:

- Disponibilidad de una zona digital
- No migración al nuevo modelo de incentivos
- Cercanía a las oficinas centrales de la empresa
- Alta afluencia de público

Dado lo anterior, se procedió a capacitar al anfitrión de la sucursal en los temas digitales y se le dio como objetivo a mirar el aumentar la creación de claves internet utilizando los computadores de las zonas digitales. El objetivo de claves de internet se prefirió por sobre otros pues esta clave, como se mencionó anteriormente, permite al cliente la inmersión en los canales digitales, además es una variable identificada y fácil de medir.

Así, se capacito al colaborador en dos grandes ejes:

- **Página web:** Considerando que se buscará educar al cliente en los computadores disponibles en la zona digital, se realiza una capacitación sobre las funcionalidades web y como acceder a ellas al anfitrión.

Lo primero que se enseñó al ejecutivo fue la creación y recuperación de claves de internet, dando a conocer el flujo web para realizar esta acción, las restricciones de los caracteres de la clave y en qué canales se podía utilizar. Lograr que los clientes tuvieran su clave de internet creada era el primer y más importante paso para el proceso de digitalización pues les brindaba la llave para acceder a los canales digitales.

Una vez creada la clave, el anfitrión buscará educar al cliente donde sobre las funcionalidades más importantes de la web que le permitirán realizar una autoatención. Las funcionalidades más relevantes acorde a la gerencia de Canales Digitales son: Vista en tiempo real de los movimientos realizados, visualización de Estado de Cuenta (EECC), contratación de Productos Financieros (PPFF) y finalmente, como pagar por internet.

Dado que no todos los clientes tendrán el tiempo o la paciencia para escuchar y entender todas las funcionalidades, el anfitrión buscará al menos crear la clave de internet pues sin esta clave el cliente no podrá utilizar las plataformas web de la compañía. Así, mientras el anfitrión está generando la clave de internet, describirá las funcionalidades de la web ahondando en alguna si el cliente así lo requiere.

- **Aplicación móvil:** Dado que los canales digitales involucran la página web y la aplicación móvil, se capacitó al anfitrión en las funcionalidades de la aplicación. Al igual que la página web, buscará enseñar sobre las operaciones más importantes, las cuales son idénticas a las de la web, solo que vistas en formato aplicación. Es importante tener en consideración que existe dificultad técnica a la hora de enseñar sobre la aplicación, pues deberá ser el cliente el que utilice sus datos móviles para descargar la aplicación, sin embargo, lo que se buscaba lograr con esta capacitación era la de que el anfitrión estuviese informado en todas las herramientas para responder de forma correcta al cliente.

Una vez capacitado el anfitrión en los temas digitales, se procede formalmente a alinear los objetivos propios con los del rediseño. Para esto, se hace utilización de un indicador clave denominado KPI estratégico. Este indicador tiene la particularidad de ser modificado libremente por la empresa a lo más 1 vez al mes y corresponde al 15% del sueldo del anfitrión.

Por política interna, todos los cambios de incentivos están a cargo de la Gerencia de Estrategia Comercial, por lo que la meta impuesta para hacer pago de este KPI sería que el anfitrión lograra un 7% más de creaciones de claves de internet que el promedio de los últimos 3 meses de la sucursal, en los cuales no existía la zona digital. La fórmula con la que fue calculado esta meta no pudo ser obtenida por políticas de seguridad de la compañía, evitando la filtración de la estrategia de pagos hacia la competencia.

Se procede así a informar al anfitrión sobre la nueva meta que debería cumplir y la recompensa que obtendría por concepto de cumplimiento. Con el fin de cerrar la correcta gestión del cambio, se le pidió retroalimentación al anfitrión sobre los cambios en su trabajo a lo cual señaló que estaba de acuerdo con su nueva labor. De esta forma, se logró gestionar correctamente al anfitrión, haciéndolo parte del rediseño propuesto, al alinear sus motivaciones e informando claramente las nuevas condiciones de trabajo.

Una finalizada la capacitación y terminados los lineamientos con el rediseño, se procedió a comunicar a los ejecutivos/relacionadores comerciales sobre la derivación de atenciones que deberán realizar hacia la zona digital. Para este caso, no fue posible utilizar el KPI estratégico como motivación debido a la dificultad que producía hacer seguimiento sobre qué ejecutivo atendía a cada cliente. Sin embargo, no hubo oposición

al pedido por parte de los colaboradores pues la derivación no implicaba carga laboral extra para ellos.

Paralelamente al trabajo de capacitación, se estudió la forma de identificar correctamente las atenciones que se realizaban a través de los computadores de la zona digital, para lo cual se trabajó con una herramienta llamada Adobe Target, la cual se encarga de personalizar contenido, ofreciendo almacenamiento de información para cada base de datos creada. Así, se incluyó una pantalla inicial a la atención en los computadores de la zona digital, en la cual el anfitrión podía ingresar su RUT y el del cliente, lo que permitiría después identificar aquellos que fueron atendidos por él versus los que se auto atendieron.

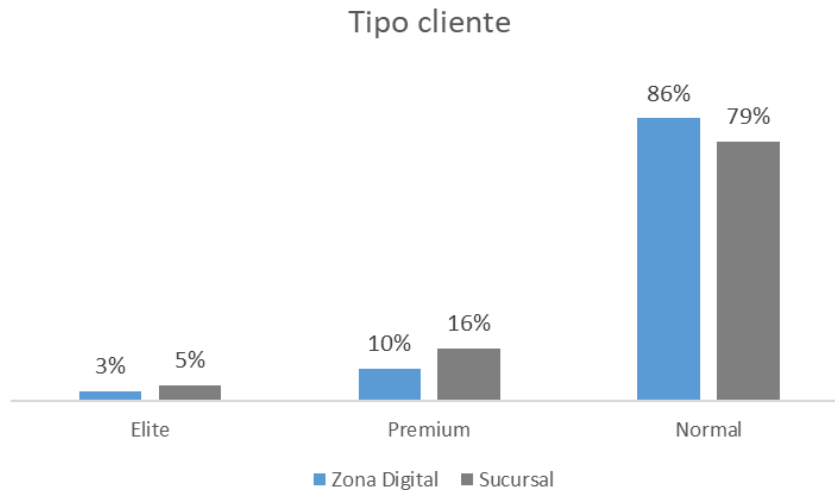
De esta forma, teniendo un sistema que pudiera recolectar información que permitiera evaluar el rediseño y la sucursal capacitada, se dio inicio al piloto, el cual iniciaría en marzo 2018 y terminaría a fines de abril del mismo año.

7 Resultados y conclusiones

7.1 Resultados

Una vez concluido el piloto de rediseño propuesto en la sucursal de Ahumada 280, se procede a hacer una evaluación cuantitativa sobre el rediseño planteado. Para esto, se hace una comparación entre la atención realizada por el canal físico natural de la sucursal y el rediseño que involucra a la zona digital. Como resultado inicial, se logró atender a un total de 3.500 clientes a través de la zona digital.

Se hace de esta forma, un comparativo sobre el tipo de clientes que se atendió con un ejecutivo vía flujo de venta transparente y aquellos que fueron parte del rediseño trabajado al ser derivados con el anfitrión a la zona digital. Así, como primera aproximación a entender a estos clientes, se procede a revisar el tipo de tarjeta de crédito que tenían al momento de ser atendidos:



*Ilustración 22: Distribución tipo de cliente sucursal piloto
Fuente: Elaboración propia*

Es fácil apreciar de la Ilustración N°22 que, del total de atenciones de cada canal, se tiene una distribución similar entre el tipo de tarjeta que tuvo el cliente al momento de atenderse por lo que no existe un sesgo de autoselección al rediseño propuesto, el cual podría quitar validez inmediata al rediseño al no llegar al total de clientes que se esperaba llegar.

Continuando con el análisis, se procede a estudiar la edad de los clientes atendidos en la sucursal para evaluar si existe sesgo de autoselección²¹ por parte de los usuarios.

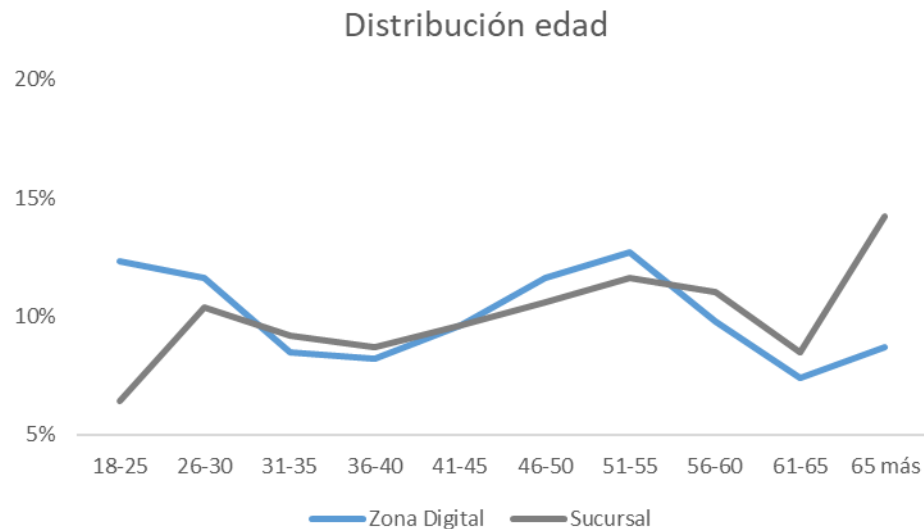


Ilustración 23: Distribución edades
Fuente: Elaboración propia

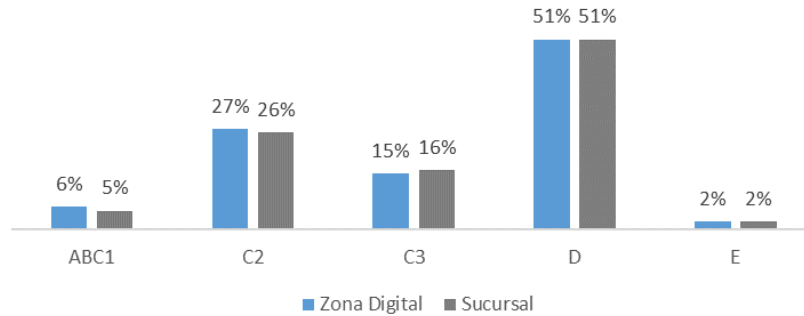
De lo anterior, se puede apreciar que se tiene un 10% extra de clientes de 18 a 25 años de edad que prefiere ser atendido en la zona digital contra el flujo tradicional de la sucursal. Esta diferencia es esperable dado que los clientes más jóvenes vienen inmersos desde el nacimiento en los sistemas digitales. Sin embargo, es posible ver que entre los 30 y 65 años de edad no existe una auto segregación del proceso, lo que implica que el rediseño impactó a todos los rangos etarios.

Este resultado es de vital importancia, pues existía una hipótesis interna de la empresa sobre que los clientes de la tercera edad no se interesarían por utilizar las zonas digitales debido al miedo a la tecnología. Sin embargo, es posible ver que estos sí se interesaron por utilizar los canales digitales si una persona se dedicaba a enseñarles cómo realizar las funciones más importantes de la web.

Se procede a analizar posibles diferencias en el grupo socio económico (GSE) en el que se encuentran los clientes, esto con el fin de analizar si existe un sesgo natural a ser atendido por el anfitrión para alguna clase social.

²¹ Sesgo estadístico en el que hay un error en la elección de los individuos o grupos a participar en un estudio científico.

Distribución Grupo Socio Económico

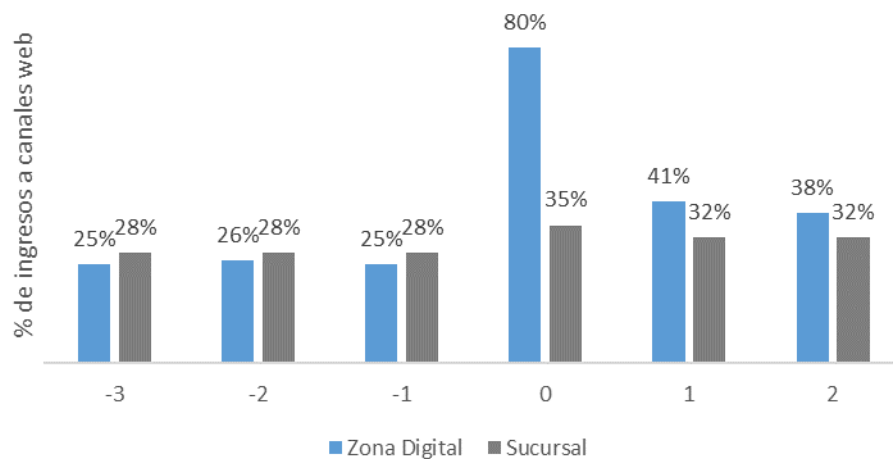


*Ilustración 24: Distribución por GSE clientes
Fuente: Elaboración propia*

Se aprecia que la distribución por GSE es prácticamente la misma tanto en el proceso de negocios de venta transparente como en el rediseño propuesto, con esto, se valida que no existe diferencias entre los clientes que son atendidos por cada proceso.

Finalizando la fase de resultados del rediseño, se procede a hacer un análisis sobre el comportamiento de los clientes respecto a los canales digitales, para aquellos que solo fueron atendidos en el mesón de la sucursal contra aquellos que vivieron el proceso completo al ingresar a la zona digital, para 3 meses al pasado y 2 meses al futuro.

Distribución ingresos a la web



*Ilustración 25: Porcentaje clientes con ingreso a la web de la empresa
Fuente: Elaboración propia*

Para entender correctamente este gráfico, será necesario tener en cuenta lo siguiente:

- Mes 0: Mes de marzo en el que un cliente ingresó a la zona digital o se atendió por el flujo regular.
- Meses negativos: corresponde al comportamiento digital del cliente que se atendió en la sucursal los meses anteriores a la atención.
- Meses positivos: lo anterior, pero para los meses posteriores a la atención.

De esta forma la inclusión de un anfitrión marca un antes y un después en el comportamiento digital de los clientes, aumentando casi un **20% la utilización de canales digitales** el mes siguiente de la atención si se compara con el comportamiento de los clientes que solo utilizaron el flujo de venta transparente, los cuales no mostraron ningún cambio en su comportamiento.

El resultado anterior permite entender de mejor forma a los clientes y los medios que se tienen para enseñarle sobre los canales digitales; Como se mencionó anteriormente, la empresa realiza actualmente campañas de digitalización para los clientes, estas son a través de email, llamadas telefónicas y correspondencia (cartas) con instructivos digitales. De las anteriores estrategias, la que muestra mejores resultados son las llamadas telefónicas por parte del Contact Center, sin embargo, la cantidad de llamadas que se puede realizar es limitada y los recursos utilizados tienen un alto costo de oportunidad, pues los ejecutivos que llaman se encargan de la venta de productos financiero, los cuales son la principal fuente de ingresos de la empresa.

Dado el excelente resultado obtenido en cuanto a utilización a la página web, se procede a estudiar en mayor detalle el tipo de clientes que ingresaron a los canales digitales: como se mencionó en los capítulos iniciales de este documento, la Gerencia de Inteligencia de Negocios posee modelos de propensión a los canales digitales para los clientes de la empresa.

Con este análisis se buscará entender si existió algún tipo de autoselección en atenderse por un canal versus el otro por parte de los clientes propensos digitales. De esta forma se tienen los siguientes resultados:

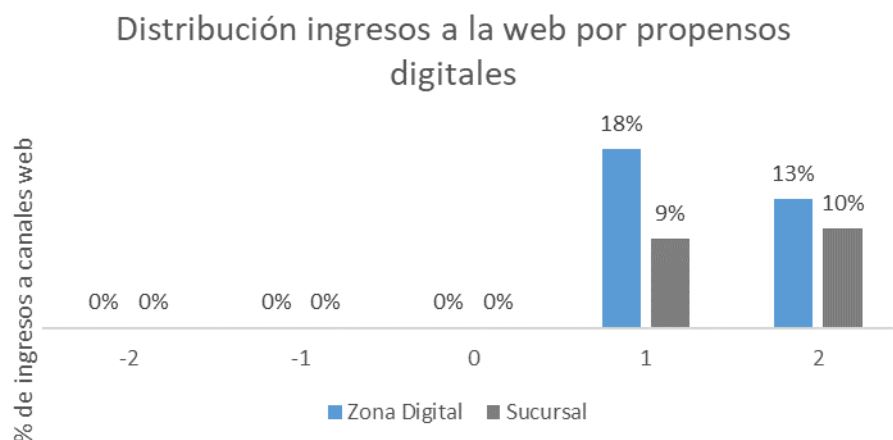


Ilustración 26: Distribución ingresos para clientes propensos
Fuente: Elaboración propia

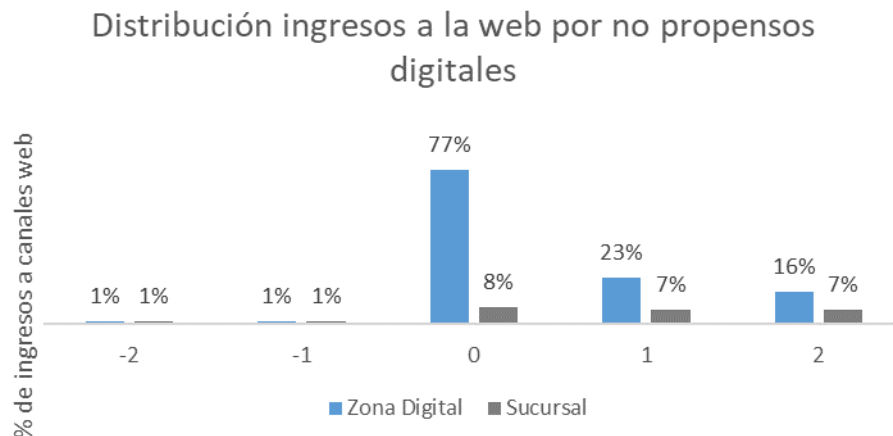


Ilustración 27: Distribución ingresos para clientes no propensos
Fuente: Elaboración propia

De la Ilustración 26, se tiene como distribuyen los ingresos a los canales digitales por parte de los clientes propensos a ser digitales que aún no lo eran. De este modo se aprecia como este segmento pasa de tener 0% de ingresos a la web hasta llegar a un **13% para los meses siguientes a la atención**. Estos resultados avalan la hipótesis 3 planteada en el capítulo 2, donde se propone que los clientes **no están utilizando los canales digitales por desconocimiento**.

Adicionalmente, se aprecia de la Ilustración N°27 que para los clientes que **no eran propensos** a ser clientes digitales se logró **revertir su comportamiento**, logrando una digitalización del 15% para los meses siguientes a la exposición al piloto, resultado considerablemente mayor al 0.77% obtenido en las campañas anteriores. Este comportamiento es completamente atribuible al rediseño trabajado debido a que en el período en el que se realizó el piloto no existieron nuevas campañas de migración respecto a las ya existentes, las cuales mantuvieron los mismos resultados históricos.

Analizando las variables de edad, tipo cliente, GSE y propensión para el segmento de clientes **no propensos**, se encuentra que la distribución de las variables no es particularmente distinta a los comportamientos promedios de los clientes expuestos al piloto, evidenciando así que es necesario explorar más atributos de los clientes para entender el comportamiento de este conjunto de clientes.

Respecto a las variables analizadas en la sección 2, no es posible estudiar a estos clientes no propensos en las variables de riesgo, Share of Wallet, montos gastados pues es necesario al menos 1 año de historia para concluir correctamente, sin embargo, lo que se ha podido analizar es la recurrencia del uso de canales digitales de este segmento catalogado anteriormente como no propenso, los cuales mantienen una utilización del 15% de los canales digitales luego de 6 meses pasado el piloto.

De esta forma, el rediseño evidencia que las hipótesis sobre que clientes pueden o no ser propenso digitales que está manejando la empresa no están correctos, al migrar fácilmente a clientes catalogados como por el modelo de propensión web como **no propensos** a los canales digitales.

7.2 Conclusiones

Como ítem final del trabajo de memoria realizado, se procederá a indicar las principales conclusiones obtenidas a lo largo del trabajo de título. Para esto, se dividirán las mismas en cinco ejes centrales: Objetivos planteados, Marco conceptual, Resultados, Propuestas comerciales y Trabajos futuros.

7.2.1 Conclusiones sobre objetivos planteados

Es importante concluir sobre los objetivos que fueron planteados al inicio de esta memoria, para ver si el trabajo realizado logró responder a cada uno de estos:

- En primer lugar, se aprecia que el trabajo realizado cumple con creces el objetivo general de esta memoria el cual era aumentar la **utilización de los canales digitales**, como se vio en la sección de resultados.
- **Diseñar un modelo de valorización de cliente:** Este objetivo fue cumplido en su totalidad al crear un modelo que permite valorizar la rentabilidad que entrega un cliente digital versus uno no digital, modelo con el cuál se calculó el potencial de gasto extra que se podría obtener con la digitalización de los clientes.
- **Desarrollar una estrategia onboarding diferenciada:** Se demostró que este objetivo no era atingente al rediseño planteado pues el mismo rediseño logró

incorporar indirectamente a clientes de todas las edades y para todo grupo socioeconómico, pudiendo lograr resultados similares.

- **Creación de plan de Gestión del Cambio:** Se concluye que este objetivo específico fue cumplido pues se aborda la gestión del cambio oportunamente, culturizando, informando y motivando a los ejecutivos y más importante al anfitrión en el rediseño propuesto, permitiendo así el correcto desempeño del piloto, obteniendo resultados sobresalientes.
- **Evaluar impacto del rediseño propuesto:** Este último objetivo específico se logra cumplir también al obtener los resultados del rediseño propuesto y analizarlos, donde se observa que el rediseño muestra un resultado sobresaliente que justifica una masificación del mismo a todas las sucursales que posean los mismos elementos que la sucursal piloto de Ahumada.

7.2.2 Conclusiones sobre marco conceptual

El éxito del trabajo de título presentado puede ser explicado por el proceso de **onboarding**, el cual busca fidelizar y educar al cliente sobre la empresa en la fase más temprana de su ciclo de vida. El incorporar los canales digitales al iniciar la interacción del cliente con la empresa, se logró educar de forma natural y sencilla a los clientes en los canales digitales, brindando desde el inicio el conocimiento sobre las plataformas web, aumentando así la utilización de estos medios.

Luego de revisar los resultados del rediseño propuesto, es posible concluir sobre la importancia de la **gestión del cambio** en un proyecto que involucre a una o más personas. Sin importar que tan pulcro, eficiente o amigable pueda ser el rediseño de un proceso, si no se gestiona el cambio propuesto, el rediseño **no será exitoso**, pues los detractores del cambio serán los figuras que se encargarán de volver al antiguo status quo, no aceptando el cambio como parte de su cultura laboral.

Es fundamental de esta forma detectar oportunamente a los actores que podrían oponer resistencia al rediseño y hacerse cargo de los mismos, como lo fue en este caso la gestión de los anfitriones, los cuales serían los principales trabajadores que se verían afectados por el rediseño propuesto.

Como conclusión sobre las metodologías de rediseño, se desprende que la teoría de rediseño a utilizar debe satisfacer completamente el problema detectado, una mala elección en la metodología repercutirá en un rediseño **infactible** de realizar en la práctica. Se debe tener en claro las limitaciones físicas, económicas y sociales que existen antes de escoger una metodología de rediseño, además del objetivo que se busca. Así, la metodología del Dr. Oscar Barros permitió sortear los obstáculos encontrados en el rediseño inicial propuesto dada la flexibilidad innata que otorga, logrando además aprovechar lo mejor del sistema de onboarding vigente previo el rediseño.

Para el caso particular de esta memoria, se tiene que la elección de un rediseño con una metodología distinta a la del Dr. Barros no hubiese obtenido los mismos resultados pues no se hubiese agregado un nuevo paso al proceso sin caer en un rediseño completo como lo que propone BPR, pues Six Sigma y Lean Thinking se focalizan en una optimización de los procesos moviendo de orden tareas o eliminándolas, pero no buscando agregar una nueva como lo fue el rediseño trabajado.

7.2.3 Conclusiones sobre resultados obtenidos

En primer lugar, se puede decir que los resultados obtenidos superaron las expectativas que se tenían del rediseño al digitalizar en promedio a un **18%** más de clientes que los métodos tradicionales de migración existentes en la sucursal.

Como conclusiones más valiosas se tiene que la incorporación de un ejecutivo dedicado a enseñar sobre los canales digitales en la misma sucursal rompe los paradigmas existentes en la empresa, logrando así digitalizar no solo a clientes catalogados como propensos digitales, sino que también se logra abordar con los mismos resultados a clientes **no propensos**, lo que hace replantear los actuales modelos de propensión, pues no están prediciendo correctamente el comportamiento.

Es posible concluir de los resultados obtenidos entonces que un rediseño en un proceso es capaz de generar cambios sustanciales en el comportamiento de los clientes, rompiendo paradigmas existentes y dando la cabida a replantear la estrategia de digitalización que se está implementando, abriendo un nuevo canal para migrar a clientes a **un costo marginalmente mayor al anterior**, pues se debe recordar que se hace un pago al anfitrión por concepto de incentivo.

Así, antes de realizar un proyecto como la migración de clientes con la incorporación de nuevos procesos como lo son la apertura móvil o apertura digital, que buscan ser métodos 100% online, se podría comenzar con un estudio completo de los actuales procesos de la empresa y reorganizar recursos y/o tareas optimizando la utilización de los activos ya disponibles en vez de incurrir en nuevos gastos.

7.2.4 Propuestas comerciales

En base a los resultados obtenidos del rediseño trabajado, se propone a la empresa la rápida masificación del piloto a todas las sucursales que cuenten con una zona digital en la actualidad, debido a que los costos de implementación son **marginales** y el impacto generado logrará solventar los mismos.

Aún con el factor de la fusión entre la empresa donde se trabajó, la cual corresponde a un retail financiero con su contraparte bancarizada, deberá pasar un período de al menos

2 años antes de que ambas compañías compartan las mismas sucursales, por lo que existe un periodo extenso de tiempo donde se podrá **digitalizar** rápidamente a los clientes, logrando atacar uno de los principales focos que tiene la compañía como lo es la digitalización.

Cabe recordar que el rediseño propuesto no solo logra una migración exitosa de clientes que son propensos a utilizar canales digitales, sino que también logra abordar a clientes que no presentaban características a ser propensos digitales, lo que significaría un aumento en el gasto realizado con tarjeta de la empresa aún mayor a los MM\$376.380 calculados inicialmente, pues este valor se obtuvo con la consideración de **solo** los clientes propensos digitales.

7.2.5 Trabajos futuros

En vista de los resultados obtenidos y propuestas desarrolladas, se establecen las siguientes líneas de acción que permitirán mejorar el trabajo de título expuesto:

- **Refinamiento del impacto monetario generado:** Como se detalló en el punto anterior, el presente rediseño mostró no solo abordar correctamente a los clientes propensos digitales, sino que también a los no propensos, por lo que se deberá trabajar en un mecanismo de evaluación que permita cuantificar correctamente el impacto del rediseño en las sucursales del país.
- **Analizar características clientes no propensos:** Como se observó en los resultados, los clientes no propensos se adhirieron correctamente al piloto trabajado, por lo que se deberá estudiar en mayor profundidad las características que poseen estos clientes con el fin de mejorar el piloto y los modelos de propensión de la empresa.
- **Modificación del modelo de propensión web:** El modelo de propensión web está basado en los actuales canales de relación que posee la empresa con los clientes, por lo que la inclusión de un nuevo agente que busca migrar clientes a los canales digitales no está abordada por este modelo. Dado esto, se propone un ajuste en las variables que utiliza el modelo de propensión web o siendo más radical, crear un nuevo modelo de propensión que permita ver variables más globales de comportamiento que permitan predecir correctamente las acciones de un cliente.
- **Cambio en la fijación de metas de los anfitriones:** De ser posible, se podría ajustar el KPI de creación de clave de internet a otra variable como retención web o aumentar el porcentaje de claves de internet que se generan en la sucursal, esto permitirá tener metas desafiantes y, por consiguiente, mejorar los resultados obtenidos con el rediseño.

8 Bibliografía

1. **Chile, Amcham.** *La transformación digital.* 2017.
<https://www.amchamchile.cl/en/2017/04/la-transformacion-digital-se-toma-la-banca/>
Última revisión 14 de noviembre 2018.
2. **SBIF.** *Información Financiera.* Santiago : SBIF, 2017.
<https://www.sbif.cl/sbifweb/servlet/Publicaciones?indice=15.3&idPublicacion=478&idContenido=12011&idCategoria=2517>
Última revisión 6 de septiembre 2018.
3. **Falabella, CMR.** *Memoria CMR Falabella.* Santiago : s.n., 2016.
https://assets.ctfassets.net/2zgprfdo3xs5/3IDi8SvmHukuikQcMGiKwu/89d478cdbc8c658c07e6e76dc6ec8806/MEMORIA_CM_FALABELLA_2017_INTERNET.pdf
Última revisión 11 de octubre 2017.
4. **Falabella, Grupo.** *Inversionistas Grupo Falabella.* Santiago : Falabella, 2016.
https://s22.q4cdn.com/351912490/files/doc_news/spanish/2016/2016-01-04-Comunicado-Plan-de-Inversiones.pdf
Última revisión 10 de marzo 2018.
5. **Hulick, Samuel.** *The elements of User Onboarding.* 2015.
<https://www.useronboard.com/The-Elements-of-User-Onboarding-Intro.pdf>
Última revisión 14 de noviembre 2018.
6. **Malott.** *Organizational Change: A Review of Theory.* 1999.
Última revisión 21 de octubre 2018.
7. **Lewin, Kurt.** *Change Theory and Three Step Model.* 1951.
Última revisión 24 de octubre 2018.
8. **Nadler.** *Características de la cultura organizacional.* 1982.
Última revisión 27 de octubre 2018.
9. **Osborn.** *Agentes de cambio.* 1987.
Última revisión 2 de noviembre 2018.
10. **Vroom, Victor.** *Análisis de la teoría de las explicativas.* 2011.
Última revisión 12 de noviembre 2018.
11. **Vargas, María Fernanda.** *Rediseño de un modelo de incentivos para vendedores de una tienda por departamento.* Santiago : s.n., 2009.
<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/103730>
Última revisión 22 de noviembre 2018.
12. **FENG.** *Nex to Six Sigma? An introduction to Six Sigma for Students and New Quality Practitioners.* Qianmei : s.n., 2007.
Última revisión 26 de noviembre 2017.
13. **Pande, Peter, Holpp, Larry.** *What is Six Sigma.* McGraw-Hill : s.n., 2002.
Última revisión 18 mayo 2018.

14. **Womack, J. & Jones.** *Lean Thinking, banish waste and create wealth in your cororation.* 2003.
Última revisión 24 de mayo 2018.
15. **Malhotra, Yogesh.** *Business Process Redesign: An Overview.* 1998.
Última revisión 14 de noviembre 2018.
16. **P., Ricardo Seguel.** *Patrones de Procesos de Negocios.* Santiago : s.n., 2008.
http://www.obarros.cl/proyecto_patrones_de_negocios_punto_02.html
Última revisión 12 de septiembre 2018.
17. **Barros, Oscar.** *Arquitectura y diseño de procesos de negocios.* Santiago : Universidad de Chile.
<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/86%20ceges%20OB.pdf>
Última revisión 16 de septiembre 2018.
18. **Barros, O.** *Reingeniería de procesos de negocios: Un enfoque metodológico.* s.l. : Dolmen, 1995.
Última revisión 13 de septiembre 2018.
19. **Barros, Oscar.** *Rediseño de procesos de negocios mediante el uso de patrones.* s.l. : Dolmen, 2000.
https://www.researchgate.net/publication/271515288_Rediseno_de_procesos_mediante_el_uso_de_patrones
Última revisión 13 de septiembre 2018.
20. **Payam Hanafizadeh, Morteza Moosakhani, Javad Bankhshi.** *Selecting the best strategic practices for business process redesign.* Iran : Emeral Group, 2009.
<https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/14637150910975561>
Última revisión 28 de noviembre 2018.

9 Anexos

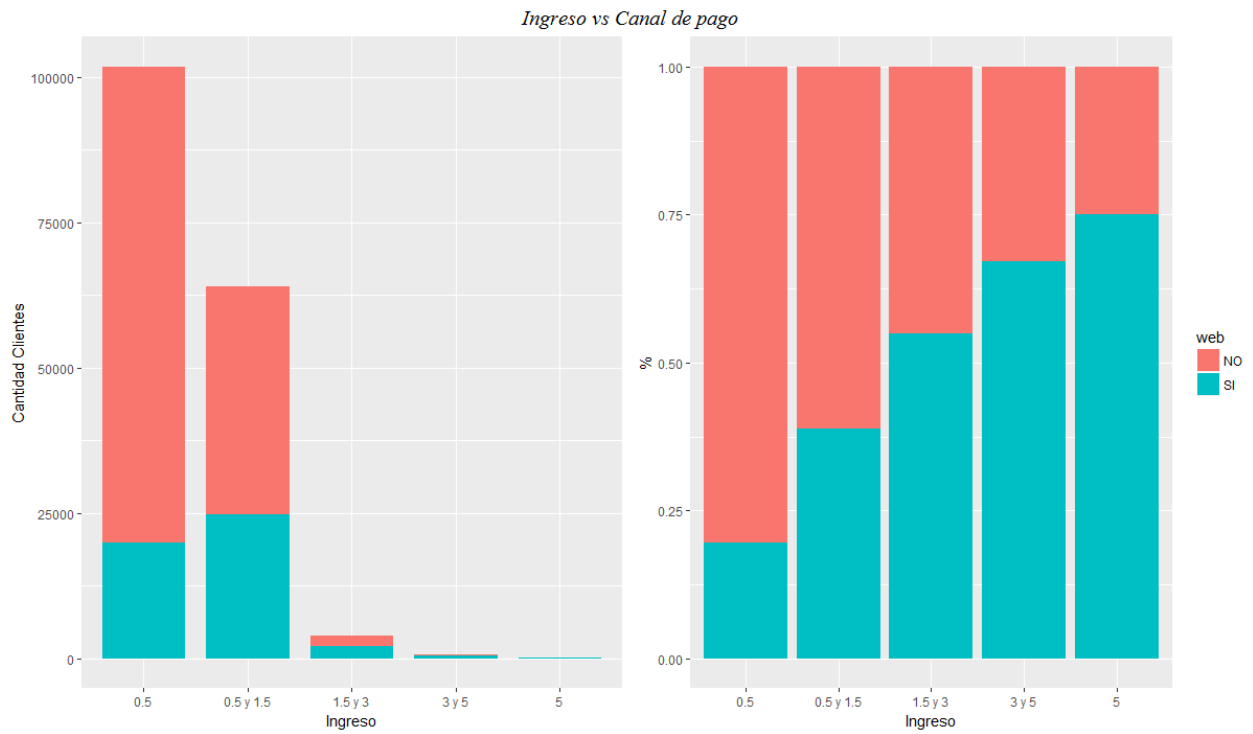
Anexo A: Distribución de canal de pago por edad



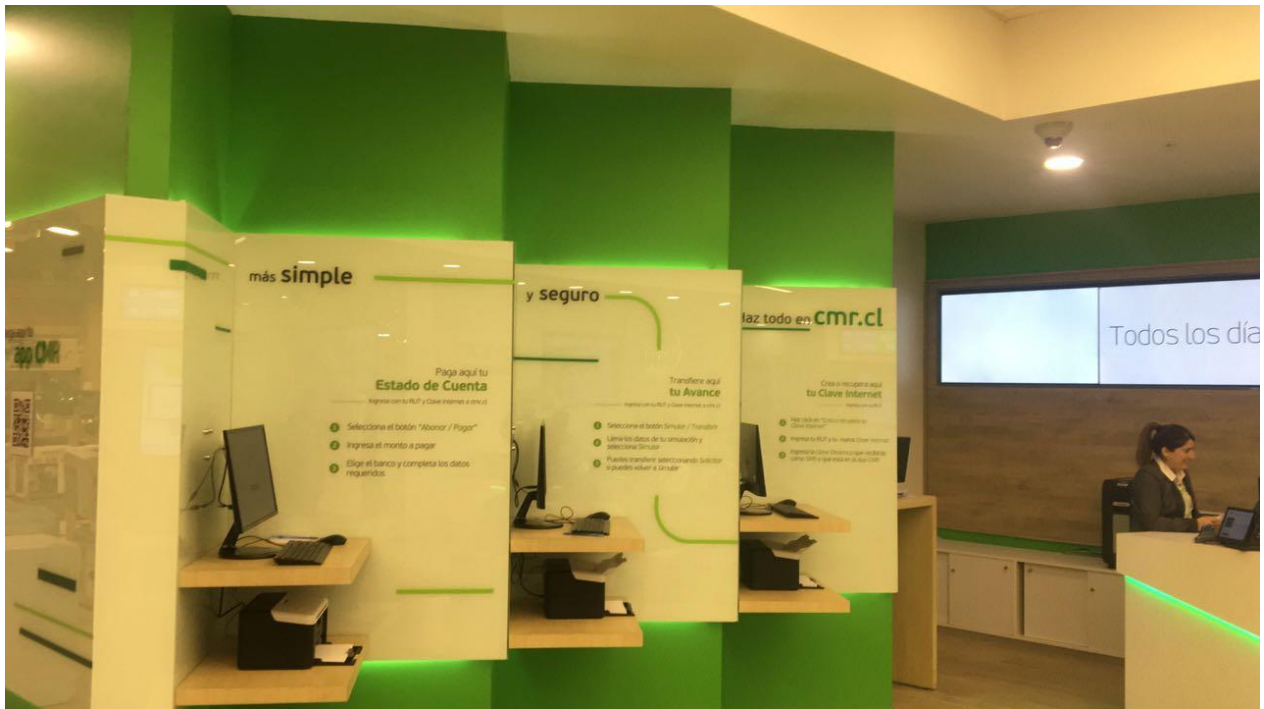
Anexo B: Distribución Score de Riesgo por Canal de Pago



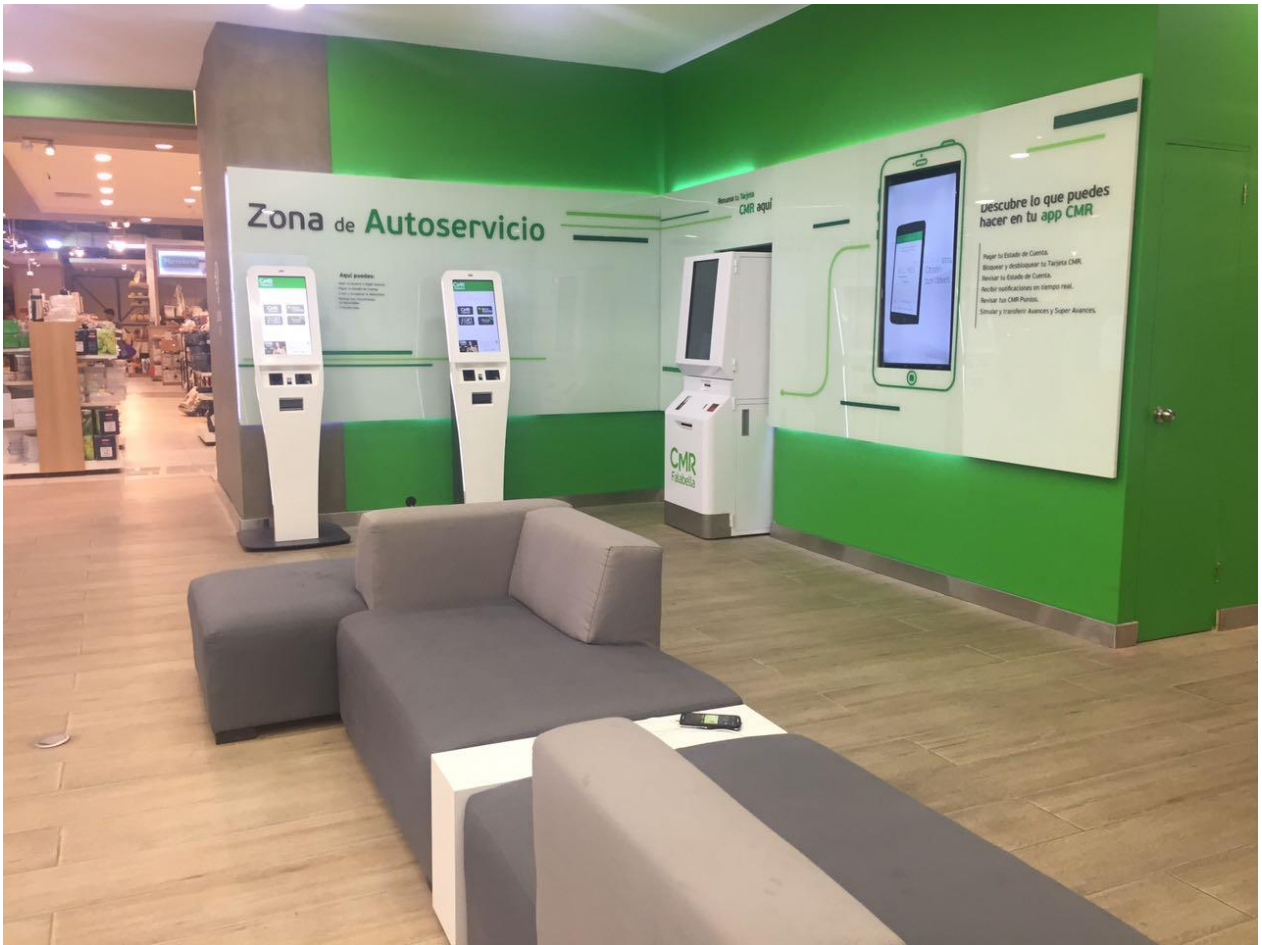
Anexo C: Ingreso percibido por canal de pago



Anexo D: Zona digital Plaza Norte



Anexo E: Kioskos de autoservicio Plaza Norte



Anexo F: TotalPack Plaza Norte

