

**ANÁLISIS DE LOS CRITERIOS DE ASIGNACIÓN DE CLIENTES DEL BANCO
DAVIVIENDA A LAS SUCURSALES UBICADAS EN TODO EL PAIS.**

LIBRO FINAL

Estudiante:

Laura Andrea Rueda Ruiz

Id: 198434

Presentado a:

Marianela Luzardo Briceño

**Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela de Ingeniería
Facultad de Ingeniería Industrial
Coordinación de Prácticas Empresariales
Bucaramanga
2016**

TABLA DE CONTENIDO

1. Generalidades de la empresa	10
2. Diagnóstico de la empresa.....	16
3. Delimitación del problema	17
4. Antecedentes.....	18
5. Justificación.....	20
6. Objetivos:.....	21
6.1. Objetivo General:	21
6.2. Objetivos Específicos:.....	21
7. Marco teórico.....	22
8. Diseño metodológico.....	25
9. Actividades a desarrollar	25
10. Cronograma de actividades.....	26
11. Presupuesto	27
12. Verificación y análisis de los métodos de asignación utilizados actualmente.....	27
13. Quejas e inconsistencias presentadas:.....	29
14. Estudio detallado de las posibles alternativas de solución:	29
14.1. Caso particular: Simultaneas Concesionario.....	31
16. Beneficios de la optimización:.....	35

17. Análisis estadístico de los resultados.....	36
Conclusiones.....	38
Recomendaciones.....	39

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Cronograma de actividades.....	26
Tabla 2. Tiempos de cargue	36
Tabla 3. Costos de operación	37
Tabla 4. Costos cargue	37

LISTA ANEXOS

ANEXO A. Estructura organizacional Primer Nivel.....	41
ANEXO B. Estructura organizacional Vicepresidencia Comercial.	42

Gracias a mis padres que siempre estuvieron presentes en cada paso de mi formación profesional guiándome en todo momento, también a mi Directora Marianela Luzardo Briceño por todo su direccionamiento, dedicación y guía a lo largo de este Proyecto.

LAURA ANDREA RUEDA RUIZ

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Análisis de los criterios de asignación de clientes del Banco Davivienda a las Sucursales ubicadas en todo el País.

AUTOR(ES): Laura Andrea Rueda Ruiz.

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR(A): Marianela Luzardo Briceño

RESUMEN

El Banco Davivienda es una empresa Líder a en Colombia y en la cual se realizó el siguiente proyecto que tiene como objetivo principal analizar los criterios de asignación de clientes del banco Davivienda a las sucursales ubicadas en todo el País. Luego de realizar los estudios respectivos, se evidencio que para la institución es indispensable tener herramientas que apoyen a la optimización de procesos (Campañas) con el fin de reducir los tiempos empleados en diferentes procesos. Por lo anterior, en el siguiente documento se explica detalladamente la optimización de uno de los procesos que se llevan a cabo en el Departamento de Canales y Campañas Comerciales.

PALABRAS CLAVES:

Optimización, Procesos, Campañas.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Analyze the criteria from a assignment to customers of the Bank Davivienda located in all the country.

AUTHOR(S): Laura Andrea Rueda Ruiz

FACULTY: Facultad de Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Marianela Luzardo Briceño

ABSTRACT

Bank Davivienda is a Company Lider in Colombia, this project has a principal purpose to analyze the criteria from a assignment to customers located in all the country. After Realice the investigation, it was shown that for the Company is essential have tools to support the optimization of processes (campaigns) in order to reduce time spent on different processesTherefore, in the following document explains in detail the optimization of the processes realized in the Department of Commercial Channels and Campaigns.

KEYWORDS:

Optimization, Processes, Campaigns.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Introducción

El presente trabajo de grado se realizó para analizar los criterios de asignación que se utilizan actualmente en el Banco Davivienda para la asignación de clientes ubicados en todo el territorio Nacional esto con el fin ofrecer productos a clientes, ya sean clientes nuevos a los cuales se les realiza ofrecimiento de nuevos productos o clientes ya existentes a los cuales se les realiza Profundización para que adquieran más productos.

Este proyecto se realiza como apoyo al Departamento de Canales y Campañas Comerciales el cual se encarga de Facilitar la productividad y efectividad de las fuerzas comerciales en la gestión de campañas enfocadas a las estrategias de vinculación y profundización del Banco en la Banca Personas y la Banca Pyme; es por esto que luego de analizar el proceso de realización de campañas, se generó la necesidad de plantear la optimización de proceso de cargue de campañas con el fin de dar mejor utilización al tiempo empleado en estos procesos y si es necesario realizar redistribución de cargas laborales en el Departamento.

El resultado de la información del proyecto ayudó a realizar nuevos planteamientos en cuanto a la manera como se realiza la asignación y cargue de campañas, lo cual generó que surgiera la necesidad de replicar este proceso en las campañas que actualmente se trabajan en el Departamento.

1. Generalidades de la empresa

Nombre de la empresa: BANCO DAVIVIENDA S.A

Actividad económica / productos y servicios.

Banco Davivienda, el tercer banco más grande de Colombia, ofrece una amplia gama de productos y servicios de banca a personas y empresas. Inicialmente enfocado en las actividades de financiamiento de vivienda, el banco ha sido posteriormente ampliado para abarcar una gran variedad de sectores, incluyendo banca minorista, banca corporativa y banca para pymes. La empresa entrega cuentas corrientes y de ahorro, certificados de depósito y bonos. Su cartera de créditos está conformada por créditos hipotecarios y de leasing, préstamos al consumo, créditos automotrices, tarjetas de crédito y otros créditos personales. Las filiales de la empresa incluyen la financiera automotriz Confinanciera, Fiduciaria Cafetera, Fiduciaria Davivienda, y la corredora de valores Davivalores.

Número de empleados: 13.202 empleados a nivel nacional.

Estructura Organizacional: En el ANEXO A se puede observar la estructura organizacional del BANCO DAVIVIENDA en general y en el ANEXO B se observa la estructura organizacional del departamento de CANALES Y CAMPAÑAS COMERCIALES, departamento en el cual se realizará el proyecto.

Teléfono: (031) – 3300000

Dirección: Av. El dorado· 68B-85, Bogotá D.C. Colombia

Reseña Histórica:

- 1972. Se crea la Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda con el nombre Coldeahorro, una oficina principal en Bogotá y 6 oficinas de atención al público en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. La empresa inicia operaciones con 23 funcionarios, un capital autorizado de 60 millones de pesos y la “Casita Roja” como símbolo, vigente hasta la fecha.
- 1973. Coldeahorro cambia su nombre por Corporación Colombiana de Ahorro y Vivienda, Davivienda. Desde entonces la entidad ocupa los primeros lugares en el sector financiero colombiano, innovando con productos y servicios.
- 1997. Davivienda se convierte en banco comercial con el nombre de Banco Davivienda S.A. Su concepto publicitario empieza a manejarse como “Aquí, lo tiene todo”, conservando la imagen de la Casita Roja. Es una entidad joven, dinámica, eficiente y líder en tecnología. A partir de este momento, el Banco Davivienda se enfoca en su consolidación en el sector financiero colombiano.
- 2006. Se realiza la fusión entre Davivienda y el Banco Superior, complementando su portafolio de productos, posicionándose en el primer lugar de la banca de personas y consolidándose como líder en productos de consumo en Colombia.
- 2007. Se autoriza la fusión entre Davivienda y Granbanco S.A. Bancafé, que permite a Davivienda tener presencia en Panamá y Miami e incursionar en nuevos nichos de mercado, principalmente en segmentos corporativos y pymes (pequeña y mediana empresa) y en sectores como el cafetero y el agropecuario, con la consecuente diversificación y consolidación de su cartera comercial. Así, su portafolio crediticio se distribuye proporcionalmente en las categorías de vivienda, consumo y comercial.

- 2010. Se culmina el proceso gradual de fusión operativa con Bancafé, sin afectar a los clientes de las dos entidades, prestándoles servicios adicionales y generando mayor eficiencia operativa. Asimismo, se le imprime fuerza a la consolidación comercial de los negocios de banca personal y banca empresarial.
- 2010 y 2011. Marcamos una nueva etapa en nuestra organización con la exitosa emisión de acciones preferenciales, que nos permitió apalancar nuestro constante crecimiento, agregando mayor valor a nuestros accionistas y convirtiéndonos en una mejor entidad para nuestros clientes y funcionarios en los países en los que tenemos presencia.
- 2012. En el mes de enero Davivienda firma un acuerdo para que HSBC Costa Rica, HSBC Honduras y HSBC El Salvador formen parte del Banco, fortaleciendo su presencia regional, la adquisición de estas operaciones se formalizó a final de año marcando el inicio de una nueva etapa en la organización, conservando su foco en agregar valor a clientes, funcionarios y accionistas, con un portafolio ampliado de productos y servicios.
- 2013. En el mes de septiembre se cerró el acuerdo por una de las firmas comisionistas de Bolsa más importantes del país, Corredores Asociados. Esta adquisición nos permite fortalecer nuestra oferta de negocios en la línea de portafolios administrados por terceros.

Descripción del área específica de trabajo: La práctica se realizará en el DEPARTAMENTO DE CANALES Y CAMPAÑAS COMERCIALES.

Canales: Se encargan de administrar comercialmente los Canales físicos del Banco, diseñar estrategias para su optimización, ser integrador entre la Red y Dirección General.

Los canales actualmente utilizados son los siguientes:



Campañas: se encarga de Facilitar la productividad y efectividad de las fuerzas comerciales en la gestión de campañas enfocadas a las estrategias de vinculación y profundización del Banco en la Banca Personas y la Banca Pyme mediante:

1. Seguimiento oportuno y completo a los resultados.
2. Comunicación constante con las áreas involucradas.
3. Diseño de políticas y metodologías proactivas para incrementar la efectividad.
4. Administración eficiente de los procesos de cargue de campañas.

Las campañas son trabajadas por las siguientes fuerzas:

- Oficinas
- Directores de Oficina
- Grupos Homogéneos
- Canales especializados

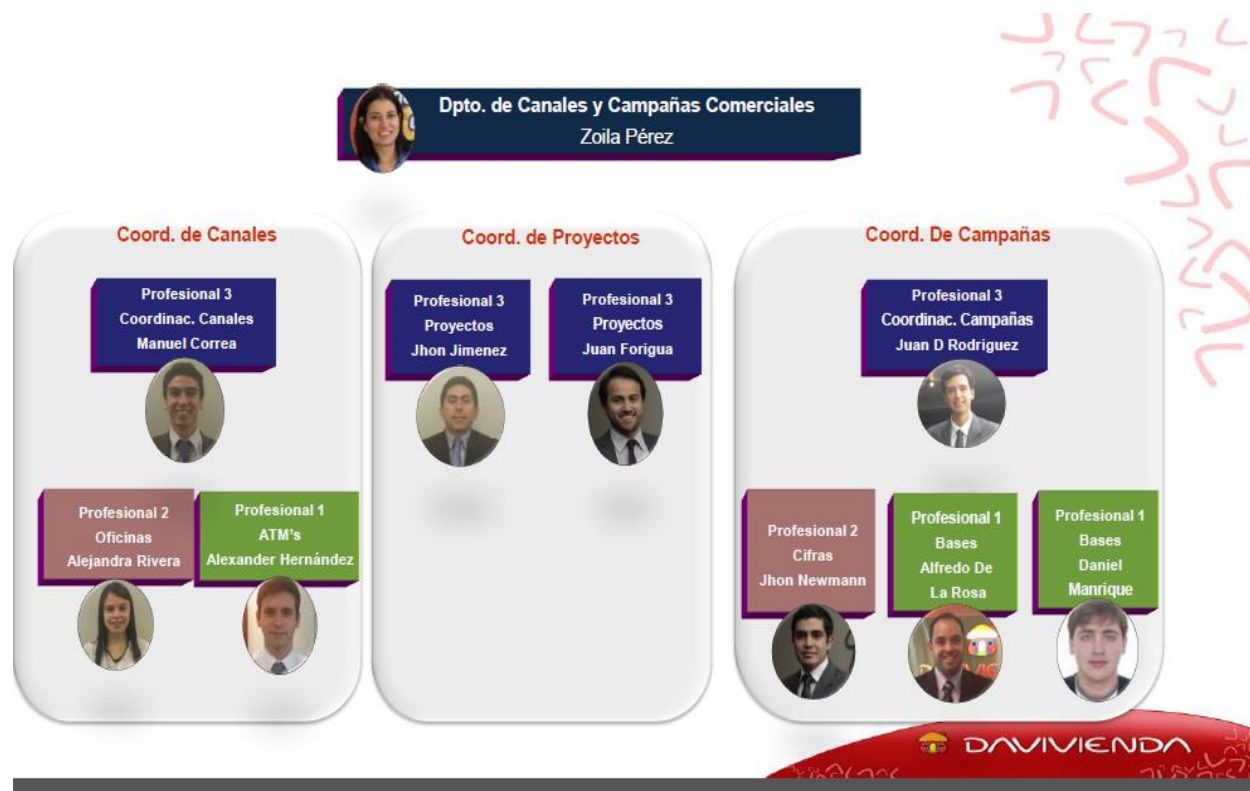
- Fuerza Pyme
- Fuerza Premium
- UNEN (en proceso de incorporación a partir del 31 de mayo de 2016)

Cada campaña será gestionada y trabajada por uno o varias fuerzas.

Este departamento tiene como función principal, administrar el Proceso Integrado de Campañas para facilitar la ejecución de las Estrategias de Profundización del Banco, ejecutando los procesos de planeación, cargue y medición de los resultados de las campañas. Este proceso es indispensable para realizar seguimiento a las campañas y concluir que tan efectivas son; éstas se realizan a clientes que ya tienen productos con el Banco, se efectúan determinados estudios para conocer que se le puede ofrecer a los clientes y en qué condiciones, es en esta sección donde se ejecuta la asignación de los clientes a las diferentes oficinas, dado que son clientes que ya tienen productos con el banco, en determinado momento adquirieron sus productos en determinada oficina.

Por otra parte, se encuentra la coordinación de proyectos, la cual se encarga de ejecutar proyectos que permitan desarrollar herramientas que apoyen la gestión de las fuerzas comerciales.

La composición del Departamento se presenta a continuación, con cada una de sus coordinaciones y los integrantes de la misma.



Nombre y Cargo del Supervisor Técnico (Empresa):

- **Nombre:** Juan David Rodríguez Baquero
- **Cargo:** Profesional III Departamento de Canales y Campañas Comerciales

2. Diagnóstico de la empresa

El Banco Davivienda está considerado como una empresa sólida y con un fuerte posicionamiento en el sistema financiero colombiano. En la última década, la empresa ha tomado gran impulso tanto en sus metas como en incremento significativo de la cantidad de clientes con productos en el banco.¹

Todos los departamentos del banco trabajan conjuntamente para alcanzar los propósitos y fines trazados; cada área debe trabajar constantemente en hacer que su fuerza laboral se sienta más comprometida y, por lo tanto, aporte significativamente a cada una de las actividades diarias.

Este proyecto se realizará como apoyo al Departamento de Canales y Campañas Comerciales el cual está de la mano con el área de ventas, en virtud, que el comportamiento de las ventas depende en parte del tipo de campañas que se realicen para atraer a los clientes.

El Banco Davivienda realiza campañas a lo largo del año para incentivar a los clientes existentes a que adquieran nuevos productos. Para realizar estas campañas es necesario contar con bases de datos que contengan la información de estos clientes.

Esta área tiene entre sus labores realizar el montaje de las diferentes campañas y por ende los clientes a gestionar, estos se seleccionan y se clasifican con el propósito de realizar la asignación a las diferentes oficinas para que sean atendidos; posteriormente a la asignación, se realiza el cargue de los clientes en una plataforma llamada CLIENTE 360, en la cual los

¹<https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/33a0f608-085d-47a7-b1ce-0ad334e61bd6/Aviso+de+prensa.+Notoriedad+de+Marca.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=33a0f608-085d-47a7-b1ce-0ad334e61bd6>

informadores (vendedores) verifican los registros o clientes que son cargados a ellos para que los llamen e informen de los diferentes productos que ofrecerán.

Es indispensable contar con procesos estandarizados para realizar la asignación de los clientes a las diferentes oficinas, ya que para lograr los niveles esperados de efectividad es necesario cumplir con las metas planteadas por la dirección. Por lo tanto, si se realiza una asignación inadecuada de los registros en la plataforma CLIENTE 360 como en algunas ocasiones sucede actualmente, se pierde la posibilidad de crear conexión con el cliente y ofrecerle los productos.

3. Delimitación del problema

El problema a resolver en este proyecto será una investigación básica, porque se pretende generar nuevas teorías y procedimientos para realizar la asignación de los clientes, en la cual se analizarán las metodologías de asignación utilizadas actualmente y posteriormente se plantearán nuevas metodologías para mejorar significativamente en la organización.

El problema de estudio es indagar acerca de qué tan efectivo es el método de asignación de los clientes en la plataforma CLIENTE 360 que utilizan actualmente y que mejoras se le pueden realizar para lograr una mejor asignación y por ende aumentar la afectividad en la gestión de clientes.

Es importante resaltar que el eje central de esta investigación es analizar los métodos de asignación de cliente a las oficinas. Actualmente, esta asignación se realiza con parámetros especiales, el primero de ellos y la condición principal es que, los clientes que se asignan a las oficinas ya DEBEN tener producto (s) con el banco, esto se realiza con el fin de lograr una mayor profundización de los clientes y aumentar la efectividad de las ventas.

Actualmente, existen oficinas llamadas CENTROS DE PROFUNDIZACION, los cuales tienen como función principal contactar a esos clientes que tienen ofertas con el Banco; a estos lugares se realizan visitas para analizar los inconvenientes y problemas que se presenten con el propósito de mejorarlos de la mejor manera y lo más posible. En una de las visitas a uno de estos sitios ubicado en la ciudad de Bogotá, las personas encargadas de realizar las llamadas telefónicas hacían referencia a que, en muchas ocasiones, les asignaban clientes que ya habían llamado en campañas anteriores recientemente o, que les suministraban datos de personas que viven actualmente en otras ciudades; enfatizaban en que esto les generaba disminución en sus comisiones, ya que cuando se hace en cargue de clientes se realiza a la oficina o en este caso al centro de profundización y al ser clientes de otra ciudad esos clientes se pierden y significa disminución en sus comisiones.

En particular, pienso que el problema de la asignación de clientes debe ser solucionado de la mejor manera posible; es necesario que no se presenten este tipo de inconvenientes a la hora de contactar a los usuarios, dado que esto representa pérdida de tiempo y de dinero para el banco; por ello, es de suma importancia encontrar posibles soluciones a esta problemática y posteriormente aplicarlas para mejorar en la organización.

4. Antecedentes

Actualmente, no se han realizado estudios referentes al tema asignación, a medida que pasa el tiempo se van mejorando la manera a asignar los clientes de acuerdo con las situaciones que se presentan en el día a día.

Es por esto que, el aporte a la empresa con la realización de este proyecto de grado es significativo y de gran ayuda para mejorar los indicadores de gestión y efectividad que en

muchas ocasiones se ven afectados para la inadecuada asignación de los clientes a determinadas oficinas.

El problema radica en cómo hacer asignación de los clientes a las oficinas; actualmente tienen en cuenta factores como:

- Que tan importante es que el cliente sea atendido por la misma persona con la que adquirió el producto originador.
- Si el cliente se encuentra en la misma ciudad donde adquirió el producto originador.
- Si el informador o vendedor se encuentra en la misma oficina donde vendió el producto o si cambió de oficina.

Davivienda tiene sucursales en todo el país, en ciudades principales y en los diferentes municipios, en estos últimos la cantidad de oficinas puede variar entre 1 o 2 sucursales, en estos casos para Davivienda es indispensable que, si se les ofrecen otros productos a los clientes de estas áreas, se los ofrezca la misma persona que le vendió el producto originador, esto con el propósito de lograr que el cliente sienta mayor confianza con el asesor que ya lo ha atendido anteriormente.

Para las ciudades principales el problema es más dispendioso, debido al gran número de oficinas que existen en cada una de estas, es por esto que se pretende realizar un estudio para enfatizar y verificar cuáles son los factores claves que se deben tener en cuenta al realizar la asignación de los clientes a las oficinas.

Actualmente se presenta un problema que consiste en que luego de realizar las asignaciones, las oficinas presentan quejas porque les asignan clientes de otras ciudades o que

están ubicado al otro extremo de la ciudad en el caso de Bogotá, eso sucede porque la información que posee el Banco acerca de la ubicación de sus clientes está sujeta a contar con la información más actualizada posible, en este caso la dirección de ubicación.

Otro caso particular sucede cuando a los informadores les asignan clientes que ya han cancelado los productos que tenían con el banco y al contactarlos telefónicamente se indisponen debido a esta razón.

Este tipo de problemas se podrían evitar realizando una correcta asignación de los clientes, teniendo en cuenta factores críticos y claves a la hora de realizarla.

5. Justificación

El Departamento de Canales y Campañas Comerciales, está compuesto por la Coordinación de Canales, Coordinación de Campañas y la Coordinación de Proyectos. Esta propuesta se enfatizará en el área de Coordinación de Campañas, la cual tiene entre sus labores la asignación de los clientes a las diferentes oficinas distribuidas en todo el país.

Cuando un cliente adquiere por primera vez productos con la entidad, simultáneamente se realizan estudios para verificar que el cliente es apto según su nivel de endeudamiento para recibir algún producto adicional ya sea tarjetas de crédito o un crédito rotativo. Cuando a los clientes son asignados los productos adicionales, se debe realizar la asignación para determinar quién será la persona encargada de comunicarle al cliente acerca del producto adicional, también se debe establecer en qué oficina será entregado dicho producto.

Es indispensable contar con procesos estandarizados para realizar la asignación de los clientes a las diferentes oficinas, ya que para lograr los niveles esperados de efectividad es necesario cumplir con las metas planteadas por la dirección, dado lo anterior, si se realiza

asignación inadecuada de los clientes como en algunas ocasiones sucede actualmente, se pierde la posibilidad de crear conexión con el cliente y ofrecerle los productos.

6. Objetivos:

6.1. Objetivo General:

Analizar los criterios de asignación actual de los clientes a oficinas ubicadas en todo el país

6.2. Objetivos Específicos:

- Analizar errores de asignación de clientes que se presentan actualmente.
- Formular un nuevo método de asignación de clientes.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual respecto a la asignación de los clientes para atenderlos cuando estos se encuentran en una ciudad diferente.

7. Marco teórico

Producto originador: Es aquel que el cliente adquiere por primera vez por sus propios medios, ya sea acercándose a una oficina o llamando a solicitarlo, este producto es una de las herramientas principales para que se de origen a las ofertas de Simultaneas, para el proyecto sería de gran importancia analizar cuáles son los productos que son adquiridos con mayor frecuencia.

Ofertas simultáneas: Son aquellos productos que se aprueban al mismo tiempo de un producto originador y se obtienen como resultado de un estudio de la capacidad de endeudamiento del cliente.

Campaña: Es un método de incentivo para lograr que clientes ya existentes en el banco adquieran más productos con el mismo o también que clientes de otros bancos sean atraídos por las ofertas del Banco Davivienda, es importante resaltar que se realizan diferentes campañas y van orientadas dependiendo de las necesidades de los clientes, existen campañas para aumentos de cupo, compras de cartera, créditos rotativos, concursos a premios y campañas de consulta, estas últimas son utilizadas para evitar que los clientes cancelen sus productos con el banco, ofreciéndoles mejores tasas de interés o eliminando cuotas de manejo para evitar el retiro de estos.

Canal: Es aquel medio por el cual el Banco Davivienda llega a sus clientes para ofrecerles productos, Actualmente cuenta con los siguientes canales para captar a sus clientes:

Canal oficinas: son todas las oficinas que existen a nivel nacional y por medio de las cuales se puede realizar contacto con el cliente, ya sea que este se acerque a una de las oficinas, o que sea contactado vía telefónica para informarle de sus productos. Es importante resaltar que a nivel nacional existen 534 oficinas dispuestas atender a todos los clientes.

Canales especializados: son outsourcings que apoyan el proceso de contacto telefónico con los clientes a los cuales se les van a ofrecer productos u ofertas de determinada campaña, estos son especializados en contactar al cliente vía telefónica y convencerlo de adquirir los productos, posteriormente se encargan de realizar la recolección de documentos y entregar el producto determinado al cliente. Los outsourcing que actualmente hacen parte de este proceso son: Outsourcing THOMAS, Outsourcing TSE, Outsourcing LOGYTECH, Outsourcing A3 y en algunas ocasiones ATENTO.

Call Center Davivienda: cumplen la misma función de canales especializados, pero es directamente personal del Banco y no depende de ningún Outsourcing, cuentan con un sistema automatizado en el cual la estructura física del Call Center esta adecuada para que simplemente con levantar el teléfono se redirecciona la llamada a un cliente, una vez se termine la llamada automáticamente se conecta con otro cliente sin necesidad que la persona que está llamando realice marcación telefónica a la persona a contactar. Este proceso es de gran importancia ya que no existen pérdidas de tiempo entre llamadas y ayuda significativamente a aumentar la efectividad en el contacto con los clientes.

Ciente: Persona natural o jurídica que tiene al menos un producto vigente con el Banco Davivienda sin importar si es del activo (productos de crédito) o del pasivo (productos de ahorro y/o inversión). Los clientes son lo más importante para el Banco Davivienda, son a estos a los que se les ofrecen los productos ya sean de campañas o que estos se acerquen a una oficina a solicitar productos de su interés. Para el Banco Davivienda es muy importante tener clientes satisfechos y que sientan que están en el mejor Banco que hace realidad todos sus sueños.

Asignación: Consiste en la distribución de los clientes en los diferentes canales mencionados anteriormente del Banco Davivienda.

La asignación se realiza teniendo en cuenta diferentes factores:

- La ubicación del cliente a nivel nacional.
- La oficina en la cual se hizo efectivo el producto originador.
- La ubicación del funcionario del Banco que lo atendió por primera vez.

Informadores: Son asesores encargados de ofrecer productos del Banco a los clientes, ya sea por vía telefónica o medio presencial. Estos se encuentran ubicados en todas las oficinas a nivel nacional, están dispuestos atender a todos los clientes que se acerquen a la oficina y también a realizar llamadas a clientes que se les asignan para que los contacten y les ofrezcan los productos de las diferentes campañas.

Cliente 360: plataforma en la cual se realiza en cargue de registros o clientes asignados a una campaña para que sean visualizados por los informadores, en esta plataforma también se realiza un seguimiento a las respuestas de los clientes cuando son ofrecidos los productos, con el propósito de hacer seguimiento a las campañas y verificar si son efectivas.

Registros: son aquellos clientes que son potenciales para realizar la oferta de productos y ya están listos para ser publicados en la planta 360 y ser gestionados por los informadores.

Planta SARH: Base de datos donde se encuentran registrados todos los empleados del Banco Davivienda, dicha base se actualiza semanalmente, la utilización de esta base es indispensable para realizar la asignación, ya que en esta se encuentran los funcionarios activos y habilitados para que les sean asignados los clientes.

8. Diseño metodológico

La metodología para el desarrollo de este proyecto debe ir centrada en la consecución de logros en las áreas a trabajar para lograr la mejora continua que busca la empresa para elevar la productividad en sus procesos. La metodología debe implementar los siguientes pasos:

- Conocer y comprender el método actualmente utilizado para la asignación de los clientes por parte del Departamento de Canales y Campañas Comerciales, realizar documentación de los procedimientos, formatos, anexos entre otros.
- Analizar la efectividad de la asignación realizada actualmente.
- Planificar la realización del proyecto determinando la información crítica.
- Realizar una propuesta de asignación teniendo en cuenta las falencias encontradas en el estudio.
- Revisión del documento por parte de la Dirección de la empresa.

En conclusión, el diseño metodológico que se va a desarrollar en el presente plan de trabajo es de tipo descriptivo- analítico.

9. Actividades a desarrollar

Las actividades principales a desarrollar en esta práctica empresarial se basan en el análisis e interpretación de la manera como realizan la asignación de los clientes a las oficinas y como se puede mejorar la misma por medio de observación y análisis de los diferentes errores que se presenten y sean reportados.

Posteriormente, se realizará un análisis e investigación de las mejores metodologías para mejorar la asignación de los clientes y así evitar los diferentes inconvenientes que se presentan.

Y finalmente se debe digitalizar, documentar y aprobar los resultados obtenidos en el estudio,

Dicha aprobación se realiza por parte de los directivos de la empresa.

10. Cronograma de actividades

Título 2. Cronograma de actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																				
MES	Enero				Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio				Julio											
SEMANAS	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4				
Verificación y análisis de los métodos de asignación.																																				
Revisión de quejas e inconsistencias presentadas																																				
estudio detallado de las posibles alternativas de solución																																				
prueba de las posibles alternativas de solución en un lote de clientes																																				
revisión de las propuestas con el área de trabajo																																				
planteamiento de conclusiones y recomendación																																				

Fuente: Autor

11. Presupuesto

Para la realización de este proyecto no se necesitan recursos monetarios por que el proyecto se realizará por medio de análisis de la manera como se realiza la asignación en el banco para plantear nuevas alternativas, además los recursos físicos a utilizar no requieren ninguna inversión ya que la empresa cuenta actualmente con los equipos necesarios para que una persona en su etapa de practicante pueda desarrollar de forma idónea su trabajo.

12. Verificación y análisis de los métodos de asignación utilizados actualmente:

Los métodos de asignación utilizados actualmente tienen en cuenta diferentes factores entre los cuales se destaca:

- Que tan importante es que el cliente sea atendido por la misma persona con la que adquirió el producto originador: para el Banco Davivienda, es de gran importancia que el cliente sea atendido por la misma persona que lo ha atendido anteriormente, es por esto que este factor debe permanecer y además es una política establecida por la Vicepresidencia Comercial.
- Si el cliente se encuentra en la misma ciudad donde adquirió el producto originador: Es necesario verificar en que ciudad se encuentra el cliente para determinar que asesor debe atenderlo, ya sea el que lo entendió por primera vez, u otra persona en el caso tal que el cliente se encuentre en otra ciudad o que el funcionario que lo atendió ya no trabaje en el Banco.
- Si el informador o vendedor se encuentra en la misma oficina donde vendió el producto o si cambió de oficina: Este factor es de suma importancia, ya que si un informador pertenece a determinada oficina y hace la venta de un producto, este cliente queda registrado a la oficina donde se

encuentra ubicado el informador, cabe aclarar que la comisión del producto es para el informador pero el registro o cliente es de la oficina, es por esto que, cuando los informadores cambian de oficina “NO SE LLEVAN” los registros a la nueva oficina, simplemente quedan a la oficina anterior.

- Que el cliente no sea llamado constantemente para ofrecerle diferentes productos: para el Banco es indispensable tener clientes satisfechos con sus productos, el hecho de llamarlos constantemente genera inconformidades y malestar en estos, es por esto que se debe revisar que el cliente no esté en varias campañas y así evitar que se les ofrezcan diferentes productos al tiempo.

Es importante mencionar, que cada campaña tiene sus políticas y condiciones establecidas, una de las más importantes es la tasa de interés bajo la cual se le ofrece el producto al cliente, no todas las campañas ofrecen la misma tasa, es por esto que es de suma importancia evitar que unos clientes se encuentren en muchas campañas, ya que lo llamarían a ofrecerle diferentes productos con diferentes tasas de interés, lo cual puede confundir al cliente y generar que no acepte ningún producto.

- Al momento de realizar la asignación, se pretende asignar al informador que atendió al cliente en otra oportunidad, si por alguna razón ese informador no se encuentra disponible para asignarle clientes, los registros de esta persona deben ser asignados a una persona de la oficina del informador que atendió por primera vez.

- Semanalmente se realizar actualización de la Planta de trabajadores del Banco cuyo nombre técnico dentro de la organización es la PLANTA SARH, en esta se clasifica cuáles son los funcionarios habilitados para asignarles campañas, se realiza dicha clasificación dependiendo del cargo que tenga actualmente el funcionario; a su vez en esta planta se inhabilitan aquellos que por determinadas razones no se les puede asignar campañas, ya sea porque se encuentran de vacaciones o porque se encuentran realizando cambio de su puesto de trabajo.

13. Quejas e inconsistencias presentadas:

Se encontraron las siguientes quejas e inconsistencias presentadas:

- Existen quejas por parte de la red que evidencian que en algunas ocasiones se presentan inconsistencias en el cargue de las campañas tales como asignación de registros a funcionarios que se encuentran retirados o en el momento no están habilitados para campañas.
- Más que quejas o situaciones problemáticas, en el Departamento de Canales y Campañas Comerciales se trabaja un gran volumen de campañas que en su mayoría tienen un proceso dispendioso para su respectivo cargue, es por esto que la carga laboral para este Departamento es elevada.

14. Estudio detallado de las posibles alternativas de solución:

Luego de analizar el proceso de asignación utilizado actualmente se evidencia que existen actualmente 67 campañas para Banca Personas y 20 Campañas en Banca Pyme en lo que va del año 2016, es un volumen alto de campañas y por ende un gran número de clientes a los cuales se les ofrecen productos.

Las campañas existentes son actualizadas en diferentes periodos de tiempo ya sea diario, semanal, mensual o bimensual. Es por esto que se necesita una metodología eficiente para la organización y asignación de todas las campañas.

Para encontrar solución a esta problemática se plantean las siguientes alternativas:

- Realizar optimización del proceso de asignación y cargue de campañas teniendo en cuenta los requerimientos utilizados actualmente, utilizar herramientas del EXCEL para unificar el proceso y evitar errores.
- Planteamiento de utilización de un modelo en ACCESS, el cual realice toda la actualización necesaria de acuerdo con parámetros establecidos en el programa. Anexar todas las bases de datos provenientes de Excel necesarias para optimizar el proceso de asignación

Para ambas alternativas de solución se deben tener en cuenta factores como:

- Base de datos original que contiene todos los clientes pertenecientes a la campaña.
- Formato establecido para el cargue de campañas en formato texto (CSV).
- Asignación de clientes al mismo funcionario que atendió por primera vez al cliente.
- Reasignación en caso de no ser posible asignarlo al mismo funcionario; asignando a la oficina del mismo.
- Planta SARH que contiene los funcionarios habilitados para gestionar campañas.

Se plantean para la solución del problema estas dos alternativas de solución, las cuales se estudiarán y analizarán para concluir cuál de las dos es la más efectiva.

Es importante enfatizar que los criterios utilizados actualmente son buenos y eficaces, el Banco Davivienda cuenta con los parámetros necesarios para realizar una asignación adecuada.

14.1. Caso particular: Simultaneas Concesionario

Los asesores de concesionario son aquellos que se encuentran en los concesionarios de vehículo ofreciendo créditos para financiar los automóviles, estos asesores radican sus clientes a la fábrica de crédito para que sean aprobadas las solicitudes respectivas. Cuando son aprobadas dichas solicitudes, se verifica la posibilidad de ofrecer un producto Simultáneo originado a partir del crédito de vehiculó al cual se le llama Simultanea Concesionario las posibles opciones a ofrecer son las siguientes:

- Tarjeta de crédito Visa.
- Tarjeta de crédito MasterCard.
- Tarjeta de crédito Dinners
- Crédito rotativo.

Actualmente existe una política para estos asesores que establece que dado no pertenecen a una oficina debido a que se ubican estratégicamente en los concesionarios de venta de vehículos, los productos vendidos y aprobados

para estos asesores deben ser enviados a oficina estratégicas ubicadas en todo el país.

DISTRIBUCION DE LA BASE A LA RED DE OFICINAS

Luego de ser aprobados los diferentes productos y enviados a la oficina receptora se debe proceder a la Asignación y cargue de la campaña a la cual se le llama SIMULTANEAS CONCESIONARIO, El proceso utilizado actualmente para la elaboración de esta campaña es el siguiente:

1. Todos los martes antes de las 9 de la mañana lleva al Departamento de Canales y Campañas Comerciales la base originada por el área de crédito donde se muestran las aprobaciones por el canal Simultáneas Concesionario.
2. En la base llegan todos los productos aprobados en el transcurso de la semana inmediatamente anterior, aproximadamente llegan 300 aprobaciones de productos, es por esto que es necesario realizar la separación de productos para conocer cuáles son los productos de cada cliente; en la base pueden encontrarse clientes repetidos, esto sucede porque a un cliente pueden aprobarle un producto o todos los productos a ofrecer en esta campaña.

3. Los clientes presentan una estructura particular en el nombre, ya sea el nombre proveniente de un crédito rotativo:

Apellido1 Apellido2 Nombre

O el nombre que aparece en el realce de la tarjeta de crédito:

Nombre Apellido1 Apellido2

Para realizar el cargue en cliente 360 es necesaria la siguiente estructura la cual el sistema la exige para proceder con el cargue de la campaña.

NOMBRE_CLIENTE	APELLIDO1_CLIENTE	APELLIDO2_CLIENTE
-----------------------	--------------------------	--------------------------

Para realizar y acomodar los nombres según la estructura requerida, se utiliza un archivo de Excel donde se realiza la separación respectiva de los nombres, dependiendo si empieza por apellido o si empieza por nombre y así lograr tener los nombres de los clientes en la estructura deseada.

4. Se identifica cuáles son los productos que tiene aprobado el cliente revisando los primeros dígitos del Numero de Préstamo a partir de la siguiente clasificación:

- **Visa**: Primer digito del Numero de Préstamo es “4”.
- **MasterCard**: Primer digito del Numero de Préstamo es “5”.

- **Dinners:** Primeros 4 dígitos son “0036”.
- **Crédito Rotativo:** Primeros 3 dígitos son “065”

5. Posteriormente se realiza una tabla dinámica para agrupar todos los productos de un cliente y así evitar clientes repetidos.

6. Se extrae de la tabla dinámica la lista de cedulas de los clientes potenciales con sus respectivos productos y se procede a realizar la asignación de la siguiente manera:

Actualmente se realiza la asignación de manera “Manual” utilizando Excel y realizando todas las validaciones pertinentes, es un proceso dispendioso que genera grandes cargas operativas para las áreas involucradas en el proceso.

Es de suma importancia mencionar, que la asignación de la campaña para la Red de oficinas a nivel nacional se realiza de la siguiente manera:

70% de los registros: Funcionarios de ciudad específica.

30% de los registros: Mejores informadores en Efectividad en Campañas*

*Actualización del listado cada dos meses (desde el Dpto. de Canales y Campañas.

7. Luego de realizar la asignación se realiza un consolidado de todas las asignaciones realizadas (Oficinas y Mejores informadores), posteriormente se realiza una verificación donde se valida si el cliente a cargar a tenido aprobaciones de Simultaneas Concesionario en

periodos anteriores, este periodo corresponde a un mes y medio anterior desde el día que se va a cargar la campaña, por lo tanto, si el cliente ha sido cargado en el periodo anterior, se realiza una marcación con “CLIENTE ADICIONAL” y manualmente se realiza la asignación a la persona que lo atendió anteriormente, esto con el propósito de lograr que el cliente no sea contactado por diferentes asesores y también para que no afecte la medición de los funcionarios,

8. Finalmente se organiza la información para ser cargada en Cliente 360 en la estructura requerida y con los parámetros exigidos.

15. Proceso de optimización:

Se realizó el proceso de optimización en la Herramienta Access, debido a confidencialidad de la información que se encuentra en la Base de datos a asignar, no es posible realizar publicaciones por ningún medio de este proyecto.

La herramienta Access entre sus funciones ofrece las herramientas necesarias para automatizar procesos de manera efectiva y sin margen de error, se realizó la elaboración del prototipo en Access y se obtuvo que los tiempos operativos para esta campaña disminuyen significativamente.

16. Beneficios de la optimización:

Dado el gran volumen de campañas y las características particulares de cada una de estas, se decidió escoger una de las campañas que genera gran carga operativa dado la cantidad de procesos que tiene y la frecuencia semanal, es por esto que al realizar este proyecto se obtienen los siguientes resultados para el Departamento de Canales y Campañas Comerciales:

Optimización: Al optimizar el proceso de cargue de la Campaña Simultanea Concesionario se logra disminuir significativamente el tiempo empleado en la asignación de la misma, lo cual disminuye que carga operativa que genera este proceso.

Disminución de tiempos: Al disminuir el tiempo empleado en la ejecución de uno de los procesos de las funciones del cargo Aprendiz Universitario, se podría pensar en la posibilidad de realizar distribución de la carga operativa en el Departamento de Canales y Campañas Comerciales.

Especialidades en automatización: Al realizar este proceso se adquieren conocimientos y capacidades en el manejo de la herramienta Access, lo cual puede ser usado para trabajos futuros.

Replicación en otras Campañas: dado que los procesos de cargue de campañas son similares, para próximos proyectos en el Departamento se podría pensar en la posibilidad de acoplar es esquema utilizado en otras campañas.

17. Análisis estadístico de los resultados.

Al implementar el proyecto se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 2. Tiempos de cargue

	ANTES	DESPUES
Tiempo requerido para asignacion y cargue (min)	45	3
% Tiempo empleado en un dia laboral	9,38%	0,63%

Tabla 3. Costos de operación

Costos del cargo	
Dia Laboral	\$ 37.433
Hora Laboral	\$ 4.679
Minuto	\$ 78
Equipos, energia y elementos (Min)	\$ 100

Tabla 4. Costos cargue

Costos para cargar la campaña	
ANTES	DESPUES
\$ 10.679	\$ 534

Conclusiones

- Luego de analizar el método de asignación de la Campaña Simultanea Concesionario, se evidencia que dicho método es un proceso dispendioso, por lo cual fue necesario optimizar el proceso con ayuda de Access y Excel.
- La optimización de este proceso trae como beneficio principal disminución de 95% del tiempo utilizado para la asignación y cargue de esta campaña.
- En dado caso que sea modificado el método de asignación, solo es necesario cambiar la formulación ya sea en Access o en Excel y quedará funcionando a la perfección según los parámetros que se establezcan.
- Dado que el tiempo utilizado para la realización de la asignación disminuye significativamente, por ende, el costo de realización de la campaña disminuye en un 93%.

Recomendaciones

- Dado que la coordinación de campañas es un Área operativa se recomienda seguir con el proceso de optimización de otras campañas, teniendo como base la realizada en este proyecto.
- Se recomienda realizar un manual documentado donde se encuentre el paso a paso de la realización de cada una de las campañas, con el fin de tener claro el proceso y proceder con la optimización de todas las mismas.

BIBLIOGRAFIA

<https://www.davivienda.com/wps/portal/personas/davivienda/contenido/personas/inicio>

<https://books.google.com.co/books?id=ansKZO5j7gYC&pg=PA31&dq=TERMINO+EFICIENCIA&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwib06OKx4jOAhWmCcAKHX6yC2A4ChDoAQgiMAI#v=onepage&q=TERMINO%20EFICIENCIA&f=false>

<https://products.office.com/es-co/access>

<http://www.excel-easy.com/vba/create-a-macro.html>

ANEXO B. Estructura organizacional Vicepresidencia Comercial.

VICEPRESIDENCIA COMERCIAL BANCO DAVIVIENDA S.A. DICIEMBRE 2015

← Ir a Primer Nivel

