

Universidad Nacional de Ingeniería

Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas



GESTIÓN DE COBRANZA A TRAVÉS DEL USO DE LA TECNOLOGÍA CTI (COMPUTER TELEPHONY INTEGRATION)

Informe de Suficiencia

Para Optar el Título Profesional de:

INGENIERO DE SISTEMAS

NORMA PATRICIA CASILDO RONDON

Lima - Perú

2003

A mis Padres quienes con su entrega y sacrificio me ayudaron a ser lo que soy hoy....

INDICE

DESCRIPTORES TEMATICOS	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCION	9
CAPITULO I. ANTECEDENTES	11
1.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	11
1.1.1 Su Historia	11
1.1.2 Misión.....	12
1.1.3 Visión	12
1.1.4 Valores institucionales.....	12
1.1.4 Análisis Situacional	13
1.1.4.1 Factores Externos.....	13
1.1.4.2 Factores Internos	13
1.2 DIAGNÓSTICO FUNCIONAL	14
1.2.1 Productos.....	14
1.2.2 Clientes.....	15
1.2.3 Proveedores.....	16
1.2.4 Procesos.....	16
1.2.5 Organización.....	18
CAPITULO II. MARCO TEORICO	21
2.1 EL NEGOCIO Y LA TECNOLOGÍA	21
2.2 EL CALL CENTER	22
2.2.1 Importancia del Call Center	22
2.2.2 Conceptos	26
2.3 TECNOLOGÍA CTI: INTEGRACIÓN COMPUTADORA–TELEFONÍA	28
2.4 CRM UN PROYECTO DE EMPRESA	30
CAPITULO III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES	33
3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	33
3.1.1 Análisis Cualitativo	33

3.1.2	Análisis Cuantitativo	34
3.2	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.....	36
3.2.1	Implantación a través de Proveedores	37
3.2.1.1	Ventajas	37
3.2.1.2	Desventajas	38
3.2.2	Implantación a través de Tercerización	38
3.2.2.1	Ventajas	38
3.2.2.2	Desventajas	39
3.3	METODOLOGÍA DE SOLUCIÓN	40
3.3.1	Organización del Proyecto	40
3.3.2	Ejecución del Proyecto – Desarrollo.....	40
3.3.3	Implantación - Puesta en marcha – Estabilización	41
3.4	TOMA DE DECISIONES.....	42
3.4.1	Análisis de Factores.....	42
3.4.2	Valor agregado a la elección	45
3.4.3	Alcance del proyecto.....	48
3.5	ESTRATEGIAS ADOPTADAS.....	49
3.5.1	Formulación del Proyecto.....	49
3.5.2	Actividades Equipo Trabajo – Plataforma Host.....	51
3.5.3	Actividades Equipo Trabajo – Plataforma PC.....	53
CAPITULO IV. EVALUACIÓN DE RESULTADOS		56
4.1	BENEFICIOS	56
4.2	MEJORA DE PROCESOS - FUNCIONALIDADES	56
4.3	ESTADISTICOS.....	58
CAPITULO V. CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES.....		60
5.1	CONCLUSIONES.....	60
5.2	RECOMENDACIONES.....	62
BIBLIOGRAFIA.....		63
ANEXOS		64

DESCRIPTORES TEMATICOS

- ⇒ Call Center - Centro de llamadas
- ⇒ CTI - Computer Telephony Integration
- ⇒ Crédito de Consumo
- ⇒ Tarjeta de Crédito
- ⇒ CRM - Customer Relationship Manager
- ⇒ Contact Center
- ⇒ Web CTI

RESUMEN EJECUTIVO

Las instituciones financieras ofrecen una serie de productos a diversos segmentos del mercado, el segmento involucrado en el presente informe es el denominado Banca Minorista, el cual esta conformado por personas naturales y pequeñas empresas; dentro de la Banca Minorista se manejan múltiples productos, que ofrece el banco a sus clientes, siendo fundamental para el banco llevar un buen control, seguimiento del cumplimiento de las obligaciones que tienen los clientes para con el banco, obligaciones adquiridas al obtener un producto dirigido a este sector de banca; entre estas responsabilidades tenemos el compromiso de cumplir con ciertos cronogramas de pagos, obligaciones monetarias de acuerdo a los productos adquiridos, específicamente nos referimos a productos masivos tales como Créditos de Consumo y Tarjetas de Crédito.

Un deficiente control o gestión del banco, de los compromisos adquiridos por los clientes, puede verse reflejado en el incremento de su cartera de deudores; es la optima gestión de la cartera de deudores el aspecto tomado como nuestro tema de estudio, aquí es donde vamos a presentar un medio para una buena gestión de cobranzas por estos conceptos.

Cuando un cliente no puede hacer frente al pago, por ciertos motivos, del producto que ha contratado entra en mora, presentándose para el Banco dos opciones: una

actitud pasiva de espera del pago por parte del cliente, dejando correr los plazos e iniciar una demanda legal o desarrollar una efectiva gestión de cobranzas predictiva, es decir minimizar mayores gastos de llegar a una solución judicial sin antes haber realizado un mejor trato, seguimiento con el cliente.

El banco realizaba una débil gestión de la cobranza a sus clientes, de una manera muy tradicional, mediante un aplicativo simple cliente / servidor donde se cargaba información de clientes que se encuentran en falta, por vencer o ya vencida una deuda, la información desde donde se alimentaba este aplicativo era desde el sistema de Información Host del banco; los agentes cobradores utilizaban este aplicativo Cliente / Servidor y el teléfono de manera independiente realizando así el proceso de cobranza preventiva. En el proceso buscaban en el sistema las cuentas de clientes a llamar acto seguido marcan los números telefónicos a mano. En esta labor se gastaba mucho tiempo en llamadas ocupadas, números que no contestaban, faxes, tonos de error de la central telefónica pública, etc.

Se presenta, así, una solución basada en aprovechar la Central Telefónica básica del banco para mejorar el proceso de gestión de cobranza; aprovechar el servicio que brinda el área de CALL CENTER del banco para gestionar telefónicamente las cuentas de Crédito de Consumo y Tarjeta de Crédito, aprovechar el servicio y la tecnología existente de este canal de atención a la vez ir de la mano con la nueva tecnología existente en la comunicación Teléfono - Computador; en el mercado competitivo de hoy, numerosas instituciones financieras buscan liderar este canal de atención, creando las más avanzadas centrales de atención de llamadas, optimizándolas para incrementar su participación en el mercado, ampliar servicios y disminuir costos.

El complemento fuerte a la solución se da a través de la tecnología CTI (Computer Telephony Integration) la cual permite que trabajen en paralelo, sincronizadamente, el sistema de información del banco y el sistema telefónico. La solución consta de una serie de productos siendo el de mayor importancia la interfase grafica que será utilizada por los agentes de cobranza telefónica, automatizando así el trabajo de los mismos evitándose el discado directo desde un teléfono convencional a la vez de una mejor gestión en la asignación de clientes-deudores a cada agente cobrador.

Con la implementación de la nueva Gestión de Cobranza se da solución al problema a la vez que da mayor impulso al Call Center, ampliándose sus servicios y su alcance ante la necesidad de servicios de respuesta audible. Entonces vemos que la solución tiene como actor principal al Teléfono, el cual resulta ser un instrumento de bajo costo para llevar a cabo campañas de venta y proporcionar servicios de calidad.

Con esta solución se minimizará los tiempos muertos de la anterior solución, es decir se gestionará mejor los tiempos, servicio, mayor control del trabajo de los agentes apuntando a minimizar la cartera de deudores.

INTRODUCCION

La presión competitiva asociada con los avances tecnológicos obliga a las instituciones financieras a buscar nuevas formas de entrega de productos y servicios a bajo costo, a la vez que se van innovando, creado mas productos, y servicios viéndose necesario una mejor gestión de la información del banco; refiriéndonos a gestión, de acuerdo al problema planteado en el Informe, como al seguimiento, control y optima administración de los compromisos adquiridos por los clientes y por el negocio mismo del banco se debe de tener sumo cuidado en el manejo de los deudores.

El objetivo del presente Informe se refleja en el adecuado uso de la Tecnologías de Información para la implementación de una mejor solución que permita la mejor gestión de las deudas adquiridos por los clientes del sector Banca Minorista, estableciéndose para ello adecuados procesos que complementen la implementación del Sistema Gestión de Cobranza Predictiva; la solución buscará ser flexible adecuándose en un mínimo tiempo a las futuras necesidades y/o negocios pertenecientes al grupo empresarial al que pertenece el banco, es decir una solución que vaya de la mano con la realidad de la empresa; así mismo se irá acorde con la política del banco de una mejor solución basada en tecnologías de información, dado que el banco busca siempre mantener y tener una imagen basada en calidad de servicio de la mano con la mejor tecnología.

El Informe se inicia realizando un diagnóstico estratégico del banco; posteriormente se presenta el diagnóstico funcional del área de Cobranza banca Minorista donde se exponen los principales problemas del proceso original, sus tiempos muertos, mal uso de los recursos tecnológicos y humanos.

Finalmente se presentarán las posibles soluciones cada una con sus ventajas y desventajas tanto en el aspecto cualitativo como cuantitativo; tomándose la decisión finalmente en la solución basada en la tecnología CTI.

Con la implementación se logra superar muchos inconvenientes iniciales, tales como: se facilita la recepción y enrutamiento de llamadas entrantes y salientes, es decir que no solo se limitará a la gestión de cobranza, llamadas salientes, sino que vemos que se amplía los servicios prestados por el banco. Se logra una mayor productividad por Agente, Satisfacción del Cliente, disminución de costos por llamada, es decir se dan beneficios que se traducen en una mejor gestión y mejor servicio.

CAPITULO I

ANTECEDENTES

1.1 Diagnóstico Estratégico

1.1.1 Su Historia

El banco tiene una vida que va mas allá de los 100 años, desde el inicio de sus actividades adoptó una política crediticia inspirada en los principios que habrían de guiar su comportamiento institucional en el futuro.

Cada año el Banco enfatiza el desarrollo de productos y servicios que lo mantengan a la vanguardia de la competencia en cuanto a calidad de servicio al cliente y en las ventajas que proporciona el uso de la más avanzada tecnología; observándose así en su historia el continuo desarrollo de planes para ofrecer siempre a los clientes servicios bancarios con los últimos avances tecnológicos, así como la optimización de los sistemas mejorando su interconexión y reducción de costos.

Así para el 2001 el Banco prosiguió mejorando la calidad de los servicios a sus clientes, mediante la generación de productos y servicios financieros de vanguardia, lo cual constituye la estrategia para mantener su liderazgo entre las instituciones financieras. Las mediciones de calidad confirman que se está avanzando correctamente, con consistentes mejoras en indicadores de satisfacción de los clientes, alcanzando ya el 93% de clientes satisfechos

con los servicios que reciben, y suben a 51% aquellos que se consideran totalmente satisfechos.

Entonces podemos resumir que el enfoque seguido por el Banco es el de ofrecer productos y servicios de la más avanzada tecnología y óptima calidad, con los cuales busca cubrir todas las necesidades de servicios financieros de sus clientes.

1.1.2 Misión

El banco busca brindar a sus clientes un servicio de excelencia, a través de su personal y con la oferta competitiva de productos y servicios financieros de máxima calidad, contribuyendo al desarrollo económico y social del Perú.

1.1.3 Visión

El Banco resume tácitamente su visión en la de: ser un banco simple, transaccional, rentable, con personal calificado y altamente motivado.

1.1.4 Valores institucionales

La ética: Institución con integridad, conformada por personas honestas, responsables y leales que respetan las leyes y el derecho natural.

El cliente: La razón de ser de la institución la cual tiene bien claro que se deben sus clientes para conseguir su preferencia, fidelidad y permanencia.

Nuestra gente: Cuenta con los mejores profesionales, incentivando el desarrollo personal y profesional de los mismos, así como su potencial emprendedor, en concordancia con los objetivos de la institución.

La Innovación: Posee la Innovación como valor institucional ya que innovan continuamente en respuesta a los requerimientos del mercado, estimulando la creatividad individual y en equipo, y respaldando las iniciativas que permitan ser más eficientes y competitivos, con el máximo de calidad y excelencia.

1.1.4 Análisis Situacional

1.1.4.1 Factores Externos

Amenazas

Mal desenvolvimiento de la economía produce la reducción del volumen de los negocios del banco.

Niveles de morosidad, en banca de empresa, morosidad de los clientes quienes se han visto fuertemente afectados por la situación económica.

Contracción de la economía peruana; la incertidumbre e inestabilidad política incrementa la desconfianza de los agentes económicos quienes están retornando muy paulatinamente, demorando la inversión privada.

Oportunidades

Continua introducción de productos y servicios, para el sector banca minorista, con enfoques precisos para su mercado, buscando incrementar prestamos en algunos sectores de la pequeña empresa.

Estrategia centralizada para la evaluación de riesgos crediticios para un mejor control de la morosidad.

1.1.4.2 Factores Internos

Fortalezas

Se determina como fortaleza a la gente, el personal del banco, es decir se cuenta con los mejores profesionales, analistas de riesgos.

Incentivando su desarrollo personal y profesional, así como su potencial emprendedor, en concordancia con los objetivos de la institución.

Amplio y creciente mercado de clientes de la banca minorista.

- Ser parte de una corporación, la cual presta a su vez otros servicios financieros, incrementándose, así, el volumen de control sobre el cumplimiento de los compromisos financieros de los clientes, dándose la oportunidad de brindar un servicio externo a empresas fuera de la corporación.

Debilidades

- Incremento anual de gastos de sistemas y mantenimiento.
- Debilidad gestión de los compromisos responsabilidades adquiridos por los clientes del banco.

1.2 Diagnóstico Funcional

La responsabilidad de la gestión y administración de las deudas de los clientes esta bajo la División de Banca de Servicio, existiendo bajo esta la unidad de Cobranzas de Banca Minorista, quien tiene a su cargo los cobros a aquellos clientes que han adquirido compromisos económicos al obtener del Banco productos destinados a este sector de Banca; a continuación se detallará los productos que originan la gestión, así como los tipos de clientes afectados.

1.2.1 Productos

La gestión de la cobranza es el seguimiento de responsabilidades adquiridas por los clientes pertenecientes a la Banca Minorista; los productos ofrecidos en este sector de Banca son básicamente los productos de Crédito de Consumo tales como Prestamos Personales, Hipotecarios, Vehicular y los Productos de Tarjeta de Crédito en sus diferencias presentaciones.

Podemos resumir entonces que la gestión de la cobranza telefónica se enfoca en el recupero de las acreencias relativas a los productos de Credito de Consumo y de Tarjeta de Crédito.

Para una mejor idea a continuación se muestran el detalle de cada uno de los productos involucrados en la gestión de cobranza telefónica predictiva.

Tarjetas de Crédito

- . Clásicas
- . Oro
- . United
- . Empresariales



Créditos de Consumo

- . Crédito Efectivo MN y ME
- . Crédito Aéreo MN y ME
- . Crédito de Consumo MN y ME
- . Crédito Efectivo Empresarial.
- . Crédito CTS MN y ME
- . Crédito Vehicular.
- . Crédito Hipotecario

1.2.2 Clientes

Los clientes involucrados son todos aquellos que pertenecen a la Banca Personal – Minorista, teniendo así clientes del tipo: personas naturales, de pequeñas y medianas empresas que facturan hasta un millón de dólares.

Banca de Negocios

Consolidado: Personas Jurídicas o Persona Natural de Negocios cuya facturación anual es mayor o igual a US\$ 300,000.

En este segmento encontramos a los clientes donde se concentra el mayor volumen de colocación de la Banca de Negocios y de donde proviene el mayor porcentaje del Margen Financiero.

Banca de Consumo

Personas Naturales con el siguiente perfil de edad / ingreso:

- Ingresos de rentas de 1ra, 2da, 4ta y 5ta categoría* mensuales brutos individuales según escalas de edades:

- Menores de 40 años	Ingresos menores a	US \$ 1,000
- Desde 40 hasta 49 años	Ingresos menores a	US \$ 1,500
- Desde 50 años	Ingresos menores a	US \$ 2,000

1.2.3 Proveedores

Los proveedores del banco, en general, son aquellos que proporcionan lo necesario para su operatividad, van desde los proveedores que mantienen su infraestructura tecnológica como mantenimiento de equipos, servicios de comunicación, alquiler de equipo informático, etc; así como los proveedores de útiles de oficina, bienes de activo fijo, etc.

Ahora los proveedores involucrados directamente con el Call Center, sobre el cual se planea implementar la solución de una mejor Gestión de Cobranza, son los siguientes:

Los responsables del HW y SW del IVR, así como la programación del mismo.

Proveedores de la Central Telefónica.

Red Pública de Teléfonos, a nivel local y nacional - Telefónica del Perú

1.2.4 Procesos

Servicio Cobranzas Centralizadas - Departamento Cobranza Telefónica;
Procesos enmarcados dentro de la Cobranza Telefónica Predictiva:
Descripción de los diversos procedimientos que se realizan en el Servicio de

Cobranzas Centralizadas para el recupero de las acreencias, antes que pasen a ser administradas por “La empresa externa” que es la unidad creada para la administración de deudas de mayores niveles.

Condiciones

La Cobranza Telefónica Predictiva comprende las cobranzas morosas, cuyas deudas se encuentran en el rango de 5 a 30 días de morosidad; para el segundo nivel de cobranza se tiene como complemento el envío de cartas de cobranza vía Courier, así también se dá la llamada *Cobranza Telefónica Personalizada* que son llamadas efectuadas por los propios agentes de 31 a 60 días de morosidad.

Procesos

El banco cuenta con un sistema llamado Sistema de Cobranzas Morosas del Banco (Análisis, seguimiento y recaudación) el cual es un sistema host del banco que administra el global de deudas con información adecuada y correcta para la gestión de cobranza existente. Estas cobranzas son divididas de acuerdo a su tiempo de morosidad para su correspondiente gestión.

El sistema host muestra en una interface la lista de deudores con esta característica de morosidad información que es descargada a archivos para ser levantado por el Sistema Cliente Servidor para la gestión manual de la Cobranza Predictiva.

Supervisor

- a) Asigna desde el aplicativo Host el código de cada agente a un grupo de deudores.
- b) De acuerdo a los agentes asignados y a la información de deudores se genera el archivo de texto que cargará al sistema C/S de los agentes.

Agente

- a) Ingresar al sistema C/S, ubicándose en este y los deudores asignados a su código y desde aquí empezaba a gestionar las cobranzas, marcando el número telefónico de manera manual para cada cliente.
- b) Para un mayor detalle de la deuda el agente ingresa al sistema Host.
- c) Si no ubicaba al cliente en la línea telefónica el agente realizaba una nueva llamada manual de ubicación al aval registrando en un Excel estos eventos, para ello tenía que navegar en las pantallas de datos para ubicar esta información del aval.
- d) Ingresa en una base de Excel los teléfonos que no pertenecen a los clientes así como los nuevos teléfonos obtenidos para su actualización en el sistema, procediendo a entregar la misma al Supervisor.
- e) Ingresa mensaje o acción en el sistema dependiendo del resultado de la comunicación.

Supervisor

- a) Controlaba diariamente al Agente, recargándose su trabajo ya que tenía que consolidar la información registrada en los archivos Excel de los agentes a la vez que ingresar al sistema Host para verificar la gestión con la última acción realizada por el agente.

1.2.5 Organización

División de Banca de Servicio

Misión

Servicio a los clientes externos e internos

Funciones

- a) Diseño del plan estratégico de la Banca de Servicio y supervisar la ejecución de las acciones de la red de canales y unidades de proceso.
- b) Aseguramiento de niveles de calidad de servicio superiores al mercado al menor costo operativo y comercial, mediante el uso eficiente de recursos asignados.
- c) Aprobación del diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios de la Banca de Servicio y coordinar con las diferentes Gerencias la implementación de proyectos que impacten en el ámbito de su jurisdicción.
- d) Participación en la aprobación de la estructura de precios de los productos y servicios de la Banca de Servicio.
- e) Liderazgo en las campañas de ventas en apoyo a la División Banca Personal.
- f) Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad en la red de oficinas, salvaguardando la integridad del personal y del patrimonio del Banco.

Ámbito de Autoridad

La División de Banca de Servicio depende de la Gerencia General. Reportan a la División Banca de Servicio, las siguientes Unidades:

Area de Cobranzas Banca Minorista

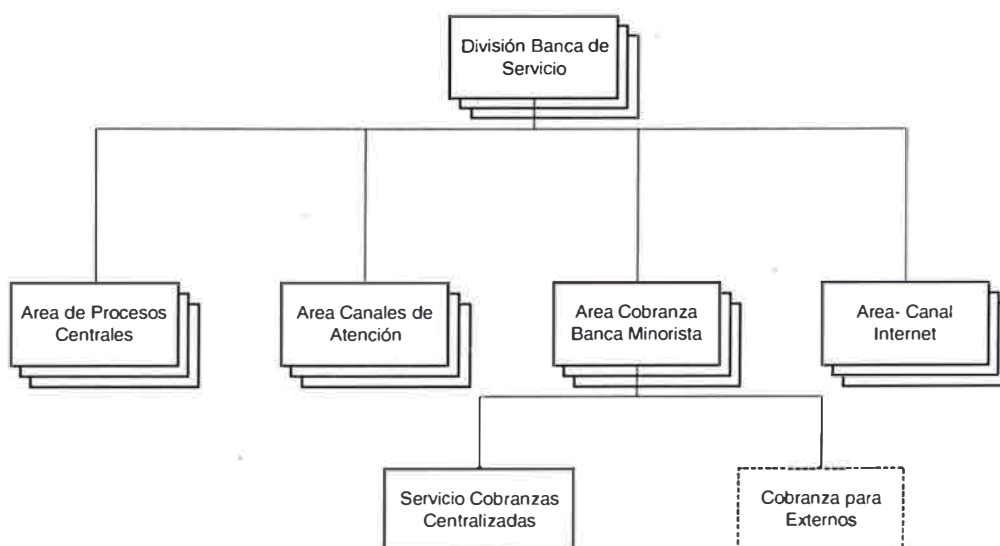
con responsabilidad sobre:

- Cobros y Recuperos Externos S.A.
- Servicio de Cobranzas Centralizadas

Funciones

- a) Supervisar los planes de acción necesarios para maximizar los ingresos, productos de una efectiva gestión de cobranza, enfocando este proceso como un negocio.
- b) Propiciar la generación de ingresos por comisiones, vía el ofrecimiento de servicios a terceros
- c) Asegurar que las directivas dadas por la División de la Banca de Servicio se cumplan.
- d) Proponer las mejoras en el proceso y garantizar el cumplimiento de los procedimientos operativos que permitan una mayor eficiencia.
- e) Elaborar y administrar el Presupuesto Anual de Inversiones y Gastos en coordinación con las Jefaturas a su cargo.

Organigrama Banca de Servicio



CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 El Negocio y la Tecnología

Cada vez es más importante que las instituciones financieras le den a sus clientes múltiples opciones de atención. Si bien las agencias bancarias seguirán cumpliendo un rol importante, la necesidad de expandir los horarios de atención y facilitar el acceso a los servicios bancarios hacen que todas las instituciones bancarias inviertan en canales alternos tales como cajeros automáticos, banca telefónica y banca por Internet. Aun más, los clientes, particularmente en la banca minorista, desplazan sus preferencias del servicio personal en sucursales a estos canales de atención alternativos.

Esta situación hace que se incremente la necesidad de servicios de respuesta audible. En el mercado competitivo de hoy, numerosas instituciones financieras buscan liderar este canal de atención, creando las más avanzadas centrales de atención de llamadas, optimizándolas para incrementar su participación en el mercado, ampliar servicios y disminuir costos.

Contrariamente a lo que algunos creen, un Centro de Atención Telefónica no consiste solo en contar con una Central Telefónica y con Unidades de Respuesta Automatizadas (VRU's), sino también contar con un software que

permita el manejo inteligente de la Centra Telefónica, los VRU's y el manejo de los agentes; siendo el trabajo o las labores a realizar por estos últimos el centro del presente informe.

En instituciones financieras, los agentes de servicio al cliente realizan un creciente número de funciones sofisticadas necesitando los agentes una interface, una aplicación comercial que le proporcione las herramientas y la información requerida para responder las solicitudes del cliente en forma rápida y efectiva proporcionando un punto único de ingreso a múltiples sistemas.

Para procesos de salida, la aplicación del agente debe enlazarse con el software del CTI. El discador predictivo del CTI disca al cliente y cuando el contacto se ha realizado, la llamada es transferida y el agente ve en la pantalla el perfil del cliente.

2.2 El Call Center

Es un canal eficiente de comunicación entre los clientes y la empresa; un Call Center es un grupo dirigido de personas con una misión muy clara: brindar una adecuada atención a clientes por medio del teléfono, lo cual se traduce en un canal eficiente de comunicación entre los clientes y la empresa. La operación de un Call Center se centra en la distribución de forma inteligente de todas las llamadas entrantes de los clientes, pasando por una central telefónica.

2.2.1 Importancia del Call Center

La importancia de un Call Center se determinará como una secuencia a las respuestas dadas a cada una de las preguntas planteadas.

¿Qué empresas requieren implementar este servicio?

Toda empresa que requiera mejorar su atención a los clientes o desee ofrecer nuevos servicios, distinta de la forma tradicional, debería evaluar la incorporación de un call center. No existe ningún tipo de restricciones en cuanto a qué empresas lo pueden implementar, puede ser para compañías grandes y pequeñas todo dependerá de los requerimientos específicos de la empresa.

¿Cuáles son los componentes del call center?

Dependiendo de las necesidades de la organización esta puede variar, en los mejores casos: dos tipos de servicios, uno pequeño denominado **call center Worx**, con capacidad de hasta 40 puestos de operadores; y el **Win Call**, que puede llegar hasta 500 agentes telefónicos. Ambos están compuestos por tres módulos principales. El primero de ellos, es la central telefónica, que es el corazón del call center, la cual recibirá todo el flujo de llamadas entrantes para luego distribuirlas y entregarlas a los agentes telefónicos. Una vez que la llamada es atendida por uno de los agentes, nace un nuevo módulo, de **Integración**, más conocido como **CTI (Computer Telephony Integration)**, que permite que los sistemas informáticos de la empresa se puedan conectar o integrar con los sistemas telefónicos. Esto se traduce, por ejemplo, en que cuando se recibe una llamada aparece inmediatamente en la pantalla del computador toda la información comercial de quien está llamando. A su vez, el tipo de información que obtengo puede ser a través del número telefónico de la persona que está llamando, lo que puede ser muy útil para las empresas de servicios. O bien, ingresando el Rut

de quien está llamando. Con este dato el computador entrega una información completa del cliente o usuario.

El tercer módulo que se requiere en un call center es el sistema informático que soporte la operación de los agentes telefónicos, este es de gran importancia ya que en definitiva es quien permitirá que el cliente que llama sea atendido de forma adecuada y se le entregue la información en forma rápida y oportuna.

Call Center Technology

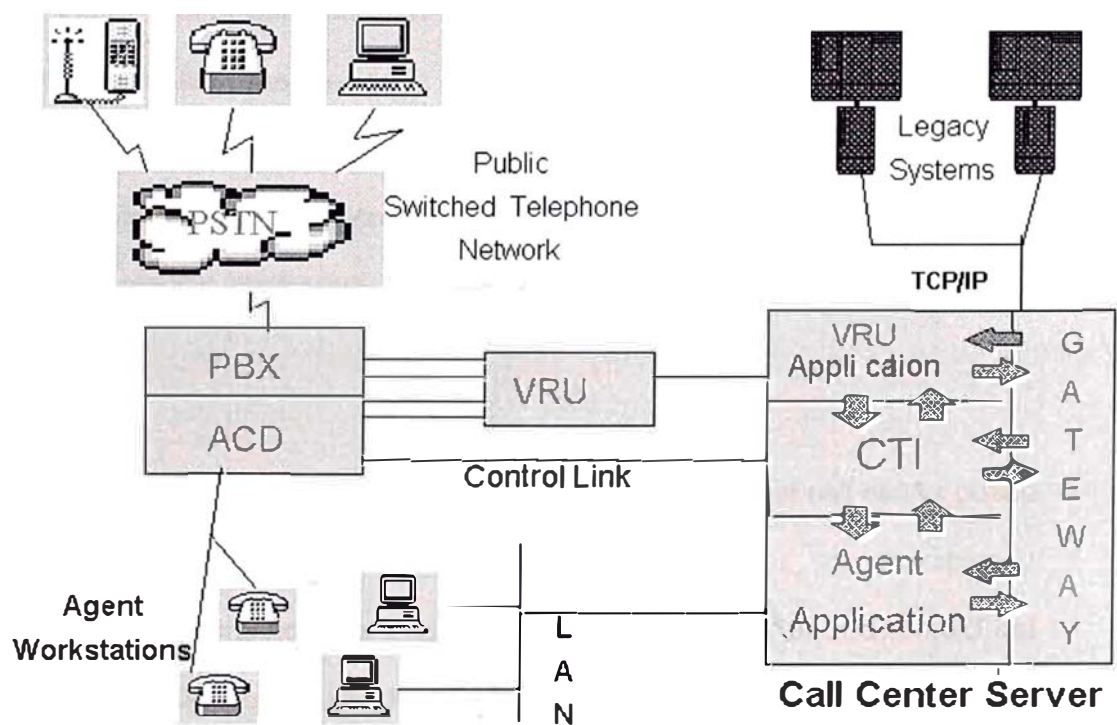


Fig.1 Estructura básica de un Call Center

Una vez implementado un Call Center, es posible incorporar nuevos e interesantes servicios de Valor Agregado. Uno de ellos, es cuando un cliente VIP se está comunicando con la empresa, y lo ideal es que sea atendido lo mejor y más pronto posible. En un Call Center, la central telefónica puede

detectar inmediatamente al cliente VIP, no lo hace esperar y le da máxima prioridad contestándole en el minuto. También esta la posibilidad de que el cliente VIP sea transferido automáticamente a un grupo más selecto y mejor capacitado de agentes telefónicos para que le brinden una atención personalizada.

¿Cuál es la inversión para implementar un Call Center en una empresa?

Cuando una empresa decide instalar el sistema, también decide transformar y mejorar sustancialmente el servicio hacia sus clientes, lo cual obviamente tiene un costo que se debe considerar. El Hardware, Software y las personas que estarán operando el call center –Supervisores y Agentes– son sólo parte de la inversión total. Es muy difícil determinar el costo de implementación dado que este dependerá mucho del tamaño y nivel de integración.

Un punto importante es que una empresa que incorpora un call center posee índices de su calidad de servicio, porque los valores son medibles y evaluables por medio de sistemas que realizan gestión de la actividad del call center. Qué quiere decir esto, que dicha evaluación puede arrojar la cantidad de llamadas recibidas en un día, el número de llamadas perdidas, cuánto fue el promedio de espera de los clientes, además de otras variables totalmente cuantificables que ayudan significativamente a mejorar cada día la calidad del servicio.

¿Qué beneficios recibe una empresa que instala un call center?

Logra una mejor y más eficiente comunicación con los clientes, mejora la imagen corporativa e incorpora valor agregado a los productos y servicios que entrega. Una empresa que atiende público en forma directa (físicamente) posee una capacidad de atención limitada, entregando largos tiempos de espera a los clientes. Por medio de call center los clientes no requieren tener una presencia directa con la empresa y al realizar contactos comerciales por medio del teléfono, la empresa puede incrementar efectivamente el número de contactos y, por lo tanto, de venta, reduciendo los costos operacionales.

2.2.2 Conceptos

Red Conmutada de Teléfonos Públicos

Las llamadas de los clientes son iniciadas en una red conmutada de teléfonos públicos. Para identificar al cliente en la aplicación de la central de atención de llamadas, se puede usar el servicio de Identificación Automático del Número (ANI) de la Compañía de Teléfonos.

PBX y/o ACD

La Central Telefónica Privada (PBX) recibe la llamada de un teléfono público y la envía a la línea apropiada. El Director de Llamadas Automatizado (ACD) puede ser una unidad única o estar integrada en el PBX. Muchos PBXs incluyen software ACD para un subconjunto de las líneas soportadas. El ACD es un software especializado que distribuye automáticamente las llamadas de ingreso entre un grupo designado de equipos telefónicos. Para referirnos al PBX y al ACD usaremos el término conmutador.

En una central de atención de llamadas automatizada, el conmutador controla todos los audífonos de los agentes y notifica al software CTI cuando un agente se conecta o desconecta de una llamada. El conmutador también se interfaza al CTI cuando una llamada es transferida a otro agente. Si la llamada no ha podido ser transferida, el CTI debe notificar al conmutador para que de ésta manera se devuelva la llamada al agente que solicitó la transferencia.

Unidad de Respuesta de Voz

La unidad de respuesta de voz (VRU) es una microcomputadora programable que permite al cliente solicitar información de su cuenta usando el teclado de su teléfono. El VRU contesta las llamadas, invita al cliente a ingresar datos, reconoce los pulsos o tonos y recoge datos de otras computadoras. La recopilación de datos es usualmente realizada por emulación de terminal. El VRU tiene una herramienta de desarrollo de scripts que permite al funcionario del banco programar scripts para automatizar transacciones simples. El cliente selecciona la opción para hablar con un agente en el caso de transacciones más complejas.

La tecnología VRU es conocida como Respuesta Interactiva de Voz (IVR). Este es un método alternativo de recibir la información del cliente mediante respuesta hablada. La tecnología de reconocimiento de voz puede permitir a un VRU responder a palabras habladas por el cliente en vez de usar el teclado de su teléfono.

Para procesos de salida, la aplicación del agente debe enlazarse con el software del CTI. El discador predictivo del CTI disca al cliente y cuando el

contacto está hecho, la llamada es transferida y el agente ve en la pantalla el perfil del cliente.

Que hace un IVR?

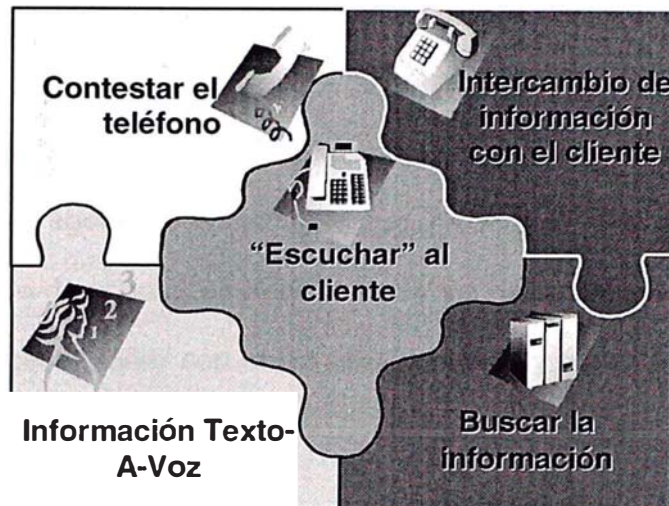


Fig.2 Características de un IVR

2.3 Tecnología CTI: Integración Computadora–Telefonía

CTI (Computer Telephony Integration) es una tecnología emergente que integra la Telefonía (voz) y la Computación (datos) con la finalidad de aumentar la productividad del negocio y la satisfacción del cliente. Este nivel de integración es particularmente útil en centros de servicio al cliente donde agentes pueden ganar automáticamente acceso a información valiosa del cliente, información de nuevos productos que se le pueden ofrecer, mientras están en el teléfono. Dicha información (datos) llega simultáneamente con la llamada (voz) ahorrándose tiempo en la búsqueda de la información, dicha llamada se puede transferir con los datos a otro agente o hacer una conferencia donde el nuevo agente puede visualizar los datos en su pantalla. CTI, pues, sincroniza las llamadas telefónicas con aplicaciones que muestren pantallas con información. Un ejemplo claro que nos pueda ayudar a comprender el uso de esta tecnología es el siguiente:

Por ejemplo se tiene un Call Center de atención al cliente, donde un cliente puede llamar a pedir información sobre sus cuentas, cuando un cliente llama al Call Center le contesta una máquina contestadora que le pide ingrese el número que lo identifica, al ingresarlo este numero viajara a asociarse con otros datos necesarios para atender al cliente como son el nombre del cliente, tipo de cliente, tipo de producto, etc. Este conjunto de datos llegara a la pantalla de un agente conjuntamente (Fig.3) con la llamada del cliente que llega al teléfono de agente, es decir la voz y los datos llegan sincronizados pudiendo el agente saber con quien esta hablando y tener todos los datos necesarios para ayudar al cliente.



Fig.3 Esquema General Integración Computadora-Telefonía

EL Objetivo de un Sistema CTI es permitir la convergencia de dos tecnologías separadas: la informática con la telefonía, combinando estas dos poderosas herramientas, se lograra que cada llamada consuma menos tiempo y que se incremente la eficiencia en el trato con los clientes.

A través de la integración de ambas tecnologías (telefonía y computación), el agente del centro de atención podrá, entre otras aplicaciones recibir la llamada y visualizarlo en el monitor de su estación de trabajo.

2.4 CRM un proyecto de empresa

Sin duda, los términos de moda, e-commerce, e-business, CTI, CRM, IVR o WAP, son los que de una u otra manera están escuchando sin parar desde hace algunos meses los responsables y directivos de todo tipo de empresas. Al evaluar los costos mensuales de operación de un Call Center típico, nos encontramos que alrededor del 60 % de estos corresponden al factor humano, un 25% con redes telefónicas y el 15% restante a otros varios costos (ACD, CTI, tecnologías asociadas etc.) Mientras que los costos de redes y tecnologías pueden variar de alguna manera, realmente los que afectan la operación están relacionados con el factor humano, es decir que el manejo exitoso de un Call Center está justificado en la optimización de los recursos del personal con que se cuenta; es por ello que tocamos el tema de CRM como una filosofía de mejora de rentabilidad asociada a los clientes

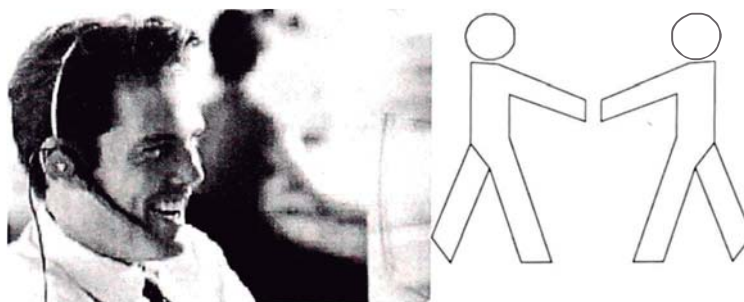


Fig. CRM: una filosofía de identificación, fidelización, satisfacción de los clientes

A pesar de lo que muchas personas piensan, CRM no es: Un software, un hardware, una página web, una nueva tecnología etc. Debemos comprender que CRM es una filosofía empresarial, definida como la estrategia con el

único propósito de mejorar la rentabilidad asociada a los clientes, una forma de representar el notorio cambio de las empresas de una concepción de productos a una concepción de clientes.

Por lo tanto, el proyecto CRM tiene una importancia vital pero a su vez una extraordinaria dificultad para implementarlo al interior de las empresas, empezando por que es una decisión que corresponde a la alta dirección y no al área de sistemas y son en los primeros los que van a ser medidos en sus resultados. Los problemas de implementar una estrategia CRM no están tanto en la parte tecnológica, como en la parte de gestión. Los límites funcionales de los departamentos pueden cambiar en la implantación de la estrategia de CRM, por lo que se requiere de la activa participación de la dirección que dirima los conflictos que puedan presentarse y a su vez tenga supremamente claro los objetivos a alcanzar.

Partiendo de la frase, la necesidad antes que la tecnología y esta antes que la norma, hace indispensable tener muy claro las áreas a intervenir, los procedimientos y las personas involucradas en el proceso y hacer que la tecnología se convierta en un medio para alcanzar los resultados.

En el pasado las empresas estaban acostumbradas al mercadeo de masas, buscando aumentar la cifra de participación en el mercado, olvidándose totalmente de identificar y satisfacer las necesidades de sus clientes, haciendo de la fidelización de sus clientes, la mejor manera de aumentar la rentabilidad de sus empresas, alargando su permanencia, haciendo que consuman más o mejor. Gestionar los clientes al ritmo de crecimiento de algunas empresas no es nada fácil, la tarea incluye la utilización de los sistemas automáticos de respuesta de voz y correo electrónico (IVR, IMR),

integrar las funciones de web a los Call Center (Contact Center), el desarrollo de un sitio web pensado en los clientes y la sincronización de los sistemas de información que permitan la información en tiempo real.

Con el compromiso de la Dirección, la implicación de las diferente áreas de Gestión y con una implantación adecuada y profesional que incluya la integración de aplicaciones back-Office como ERP, ERO, etc. y aplicaciones front-office como help desk, cobranza, automatización de la fuerza de ventas y virtualmente todos los elementos multimedia de gestión de contactos, el éxito de la estrategia e-CRM esta asegurado.

CAPITULO III

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

3.1 Planteamiento del problema

Conforme el banco ofrecía mayores productos dentro de la banca Minorista, aumentaba el riesgo crediticio, riesgo que salía del control al no contar con un buen seguimiento para la cobranza preventiva; el problema radicaba en que la gestión de la cobranza se hacía muy lenta y cada vez se tenía un mayor grueso de clientes que pasaban a los siguientes niveles de cobranza, judicial, incrementando los gastos administrativos y judiciales, los cuales pudieron haberse disminuido con un óptima cobranza predictiva.

Para un mejor entendimiento de la problemática que existía en la cobranza predictiva se realizaron dos tipos de análisis: cualitativo y cuantitativo.

3.1.1 Análisis Cualitativo

- Insuficiente información, para el agente, al momento de estar al teléfono con el cliente, lo cual no le permite hacer una buena gestión de la cobranza para obtener un mejor resultado.
- Generación de molestias por parte del cliente al tener que esperar que el agente le alcance la información de su deuda, ya que el agente invierte

tiempo extra al navegar por las pantallas o ventanas, del sistema de información del banco, en busca de la data.

- Deficiente seguimiento, por parte del supervisor, de la gestión de los agentes.
- Débil control de las gestiones exitosas.
- Manejo de archivos Excel para el almacenamiento de algunas modificaciones de datos de clientes, como teléfonos, conseguidos en la gestión de la cobranza.
- Bajo volumen de gestión de llamadas ante un mayor tiempo empleado en ellas.
- Insatisfacción de los agentes por el trabajo pesado, tedioso ante un mínimo volumen de llamadas exitosas.

3.1.2 Análisis Cuantitativo

- Tiempo muerto en llamadas manuales, ya sea por llamadas ocupadas, números que no contestaban, faxes, tonos de error de la central telefónica pública.
- Costos altos en llamadas extensas las cuales en ocasiones no son exitosas.
- Elevado número de agentes encargados de la cobranza, esto con el fin de cubrir el mínimo requerido de gestiones diarias

Estadísticas

Promedio de Llamadas por agente:

La cobranza telefónica se realiza en 02 turnos de cuatro horas cada turno; en cada turno se tiene a 30 agentes gestionando manualmente las

cobranzas pendientes para el turno, a la vez que estos 30 agentes son divididos en grupos de 10 con su respectivo supervisor el cual asignará una lista de clientes deudores a llamar ó gestionar a cada agente bajo su supervisión.

	Promedio Diario (turno 4 horas)	Promedio Diario (Por hora)
Nro. de total de llamadas efectuadas	48 llamadas	12 llamadas
Total de llamadas sin éxito, sin promesa de pago	8 llamadas	2 llamadas
Total de llamadas muertas	12 llamadas	3 llamadas
Total de llamadas exitosas	28 llamadas	7 llamadas
Tiempo promedio empleado por el agente en llamadas exitosas	140min.	35min.
Tiempo promedio empleado por el agente en una llamada sin éxito, sin promesa de pago	60min.	15min.
Tiempo promedio empleado por el agente en llamadas muertas	40min.	10min.

Distribución en porcentajes

En la siguiente distribución de porcentajes se observa el rendimiento de la gestión de las cobranzas realizadas de manera manual.

Para el total de agentes empleados, 30 agentes por turno, se tiene:

	Promedio Diario(turno 4 horas)
Porcentaje del Total de llamadas: exitosas	58%
Porcentaje del Total de llamadas: muertas, sin comunicación	25%
Porcentaje del Total de llamadas: sin éxito, sin promesa de pago	17%

Se observa un mínimo porcentaje de llamadas exitosas con promesa de pago o elevado porcentaje de llamadas muertas que se pueden desagregar en: llamadas ocupadas, números que no contestaban, faxes, tonos de error de la central telefónica pública; estos resultados demuestran el elevado costo y bajísima productividad al realizar una cobranza predictiva de manera manual, con discado manual a la vez que la información de soporte al agente resulta insuficiente y nada amigable.

3.2 Alternativas de solución

Para el planteamiento de las alternativas es necesario recordar que estamos partiendo del hecho que el banco cuenta con un Call Center básico; a continuación haremos una descripción de la tecnología con que se cuenta, al referimos a un Call Center básico o mínimo requerido, antes de presentar las alternativas de solución:

El banco cuenta con una solución básica de Centro de Atención de Llamadas para manejar llamadas entrantes a través del IVR y prestar servicios utilizando las mismas transacciones que están disponibles actualmente en los cajeros automáticos.

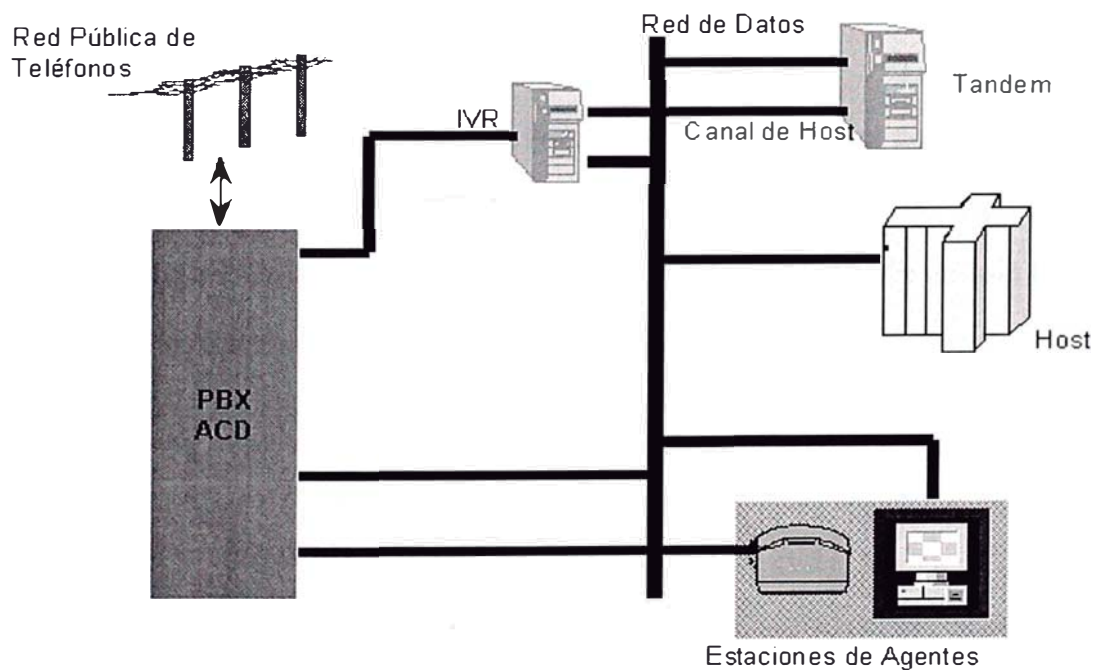


Fig. Estructura original del Call Center

Se logra esto gracias a una interface realizada en el lenguaje de programación de cajeros automáticos permitiendo así utilizar las mismas opciones de estos canales, cajeros, al interior del Call Center a la vez que

permite, esta pequeña interface, pasar llamadas a los agentes con cierta información proporcionada por el host de cajeros(Tandem), siendo muy limitada la información, tal como se mostró en la figura anterior.

Se cuenta con la opción que permitirá la transferencia de la llamada a un agente de atención y se le pasará la información básica del cliente (Nombre y Número de cuenta) El agente toma esta información y utilizando un emulador de terminales tiene acceso a los sistemas que le permitan resolver las consultas de los clientes y brindarle la información requerida, este emulador es la interface referenciada en el párrafo anterior.

Entonces sobre la base tecnológica, expuesto en el anterior párrafo, analizaremos las posibles alternativas:

Desde el punto de vista de una institución como el banco se tiene dos alternativas principales: **Implantación a través de proveedores** (Génesys, Symposium, Cosmos, etc) y el segundo una **Implantación a través de una tercerización**, que otra empresa maneje la gestión de la cobranza (Atento, Customer care, Call Center, otros).

3.2.1 Implantación a través de Proveedores

Esta propuesta se presenta interesante, pero en la practica exige unos esfuerzos especiales.

3.2.1.1 Ventajas

- ✓ Se cuenta con la “plataforma base” sobre la cual se puede implementar: un Call Center básico.

- ✓ Su implantación permitirá su reutilización en otros servicios tales como: monitorear las estrategias de adquisición y marketing, promoción y venta de productos y servicios, actualización de bases de datos, prospección de clientes, encuestas de índice de satisfacción, entre otros.
- ✓ Permite el manejo de llamadas no solo salientes, ejecutadas por el Agente cobrador, sino llamadas entrantes producto del uso de las llamadas derivadas de la banca telefónica del banco.
- ✓ Amplia posibilidad de aumentar la participación en el mercado con diversos servicios a clientes y empresas externas al adquirir una tecnología de punta.

3.2.1.2 Desventajas

- ✓ El montaje requiere una inversión mayor.
- ✓ El inicio de operaciones está supeditado a la duración de la instalación.
- ✓ Necesidad de contar con un tiempo importante para adelantar el proceso de aprendizaje del personal que en él labora, para alcanzar así, los niveles de productividad esperados permitiendo efectivamente el retorno de la inversión realizada.
- ✓ Procedimientos ajustados a las nuevas necesidades de información, redes telefónicas, infraestructura tecnológica y recursos económicos.

3.2.2 Implantación a través de Tercerización

3.2.2.1 Ventajas

- ✓ Existencia de empresas que tienen como objeto la prestación de este servicio, Gestión de Cobranzas

- ✓ Contar con empresas que ya brindan este servicio establecido, permiten necesariamente el aprovechar la experiencia con que cuentan, el uso compartido de su tecnología y las posibilidades de inicio de operaciones de forma casi inmediata.
- ✓ Ahorro de gastos en personal, agentes de cobranzas.

3.2.2.2 Desventajas

- ✓ Difícil control del manejo de las cobranzas.
- ✓ Pérdida del contacto directo con los clientes.
- ✓ Estudio, conocimiento de la tecnología a emplear por la empresa tercera para la implementación de nuevas interfaces para los demás niveles de cobranzas del banco.
- ✓ Costo adicional si se desea implementar la promoción y venta de productos y servicios, actualización de bases de datos, prospección de clientes, encuesta de índices de satisfacción, entre otros.
- ✓ Personal para la evaluación y seguimiento constante de la empresa, para verificar si la empresa esta cumpliendo con las expectativas del banco.
- ✓ Manejo de llamadas sólo de salida.

El factor de éxito para la tercerización es encontrar la empresa que efectivamente cuente con experiencia aplicada en nuestro ambiente o similares, que aporten valor al proceso de implementación de la estrategia de Gestión de Cobranzas.

Necesariamente para la selección de alternativas se deben evaluar minuciosamente las necesidades del banco, si se desea obtener éxito, aunque sea a largo plazo y sacrificar un inicio rápido.

En conclusión la mejor decisión a tomar deberá corresponder a las necesidades del Banco, como una empresa parte de una corporación, permitiendo o no en el mediano plazo ver los resultados esperados.

3.3 Metodología de Solución

En un sector donde la tecnología avanza y cambia rápidamente, es difícil seleccionar una metodología de trabajo que garantice el éxito de un proyecto; cada empresa tiene sus propias versiones al respecto de cómo y cuando utilizar cada herramienta metodológica, o la división del proyecto en etapas para dar solución a un problema específico.

3.3.1 Organización del Proyecto

Formulación del proyecto como tal, esto nace del área que necesita de la solución, Área de Cobranzas; en la formulación del Proyecto se modelará los Objetivos, la conformación del Equipo de Trabajo, así como un informe de definición, formulación del Proyecto y Evaluación de Alternativas.

Todo con el producto o fin de obtener la aprobación del Proyecto en base a: Alcance, Plazos, Costos, Participantes y Riesgos.

3.3.2 Ejecución del Proyecto – Desarrollo

Se definen las actividades principales para la ejecución: Programación, Proceso de Pruebas, Capacitación, Documentación, etc.

Esta ejecución se lleva a cabo de acuerdo al Presupuesto y Cronograma establecidos en la fase organización del Proyecto.

Por el tipo el Proyecto, que involucra dos plataformas, se determinó elaborar cuatro tipos de pruebas, las cuales se desarrollan en determinado ambiente:

Pruebas Unitarias

Aspecto de voz

Prueba de distintos tipos de inicios de gestión:

- Llamada de outbound
- Llamadas inbound

Aspecto de Datos

- Secuencia de ingreso a las aplicaciones en Host

Pruebas de Simultaneidad

En varias máquinas y con varios teléfonos para llamadas de outbound/inbound

Pruebas de Integración

Transferencia de llamadas entre distintos tipos de aplicaciones

Pruebas de Esfuerzo

El buen funcionamiento del sistema con mucha carga se hará en producción.

3.3.3 Implantación - Puesta en marcha – Estabilización

En esta etapa se desarrollan actividades como mejoras no previstas, corrección de errores no detectados, complementación de la capacitación con el fin de dar por concluido el Proyecto.

En todas estas etapas se combinan tareas de Gestión, tal como el liderazgo y la administración del proyecto; así como tareas de Análisis, ya sea en la etapa inicial, análisis del sistema como un todo sino también en el análisis de cada componente de la solución, rendimiento e interfaces requeridas, este análisis se visualiza en la segunda lo cual nos permitirá evaluar el proyecto a lo largo de su existencia y no perder control sobre el objetivo inicial.

3.4 Toma de Decisiones

Para la toma de decisiones se evaluaron una serie de factores los cuales nos sirven como parámetros de evaluación; los factores determinados son 07 los cuales han sido establecidos de acuerdo a una serie de criterios o requisitos críticos que debe considerar la solución de acuerdo a la realidad del banco.

3.4.1 Análisis de Factores

1. Confidencialidad de Información: Aquí se trata de determinar el nivel de seguridad y de confidencialidad de la información a manejar, por cualquiera de las dos alternativas, teniendo en cuenta que se maneja información crediticia de clientes del banco.

2. Equipo Base pre-construido. Integración: Factor a favor de la alternativa de desarrollo personalizado para el banco dado que ya se cuenta con la infraestructura de un Call Center básico que permite realizar transacciones básicas, a la vez que existe “un direccionamiento manual” desde al call center a los agentes de cobranzas para el caso de consultas de deudas de los clientes.

3. Adecuación a la necesidad del banco: Aquí hay dos cosas adecuación del banco mismo y de las terceras empresas, dado que la mayoría de la información relativa a deudas se encuentran en sistemas de Información Host propias del banco, se hace un poco dificultosa una buena comunicación para la comunicación con una tercera empresa, tanto en privacidad de información como en plataforma de comunicación.
4. Fácil integración con los aplicativos del banco: El banco tiene una serie de aplicativos propios que se alimentan de la información de resultados de la cobranza telefónica predictiva, de actualización de datos de clientes (teléfonos, dirección ,etc) así como seguimiento de las promesas de pago y rendimiento de los agentes, también se informa al área de Datawarehouse.
5. Experiencia en el mercado de Gestión de cobranzas: Experiencia en el negocio de la cobranza a empresas, el banco no cuenta con ninguna experiencia previa, a no ser de la propia, procedimiento manual.
6. Oportunidad de ampliación de Servicios: El banco con su estrategia de implementación de nuevos servicios de calidad hacia sus clientes, de implementarse la alternativa personalizada para el banco, permitiría con mayor facilidad al banco prestar mayores servicios, reutilizando la tecnología CTI a un menor costo que requeriría su implementación a través de la tercerización.
7. Costos de implementación: Niveles de gastos tanto en hardware como en software a la vez de contratación de proveedores de desarrollo y proveedores de SW y HD versus el menor costo de implementar una solución cerrada a cargo de una empresa que se encarga del total de la cobranza.

Con el fin de hacer didáctico el proceso de toma de decisiones se evaluará las dos alternativas con base en los factores mencionados; se evaluará cada factor de acuerdo a su factibilidad para con cada una de las dos alternativas, es decir que tanto aplica la solución(alternativa) con el factor a evaluar.

Puntuación de acuerdo a la factibilidad o aplicación de la alternativa con el factor:

	No Aplica	Remotamente aplicable	Aplicable	Aplica totalmente
	NA	RA	AP	AT
Puntos	2	5	7	10

Implantación a través de Proveedores = **Alternativa 1**

Implantación a través de Tercerización = **Alternativa 2**

Factor	Orden de Importancia de factores (Ascendente) ↑		Alternativa 1	Alternativa 2
F1	Confidencialidad de Información	NA		
		RA		
		AP		7
		AT	10	
F2	Adecuación a la necesidad del banco	NA		
		RA		
		AP		7
		AT	10	
F3	Fácil integración con los aplicativos del banco	NA		
		RA		
		AP		5
		AT	10	
F4	Oportunidad de ampliación de Servicios	NA		
		RA		5
		AP		
		AT	10	
F5	Costos de implementación	NA		
		RA	5	
		AP		
		AT		10

F6	Equipo Base pre- construido. Integración	NA		
		RA		
		AP	7	
		AT		10
F7	Experiencia en el mercado de Gestión de cobranzas	NA		
		RA		
		AP	7	
		AT		10

De la sumarización de los pesos asignados tenemos:

Alternativa 1	Alternativa 2
✓ 59	54

De estos resultados se observa que la mejor alternativa va del lado de la Implementación para el banco con Proveedores: Alternativa 1

A continuación se analizan aspectos internos técnicos-comerciales que respaldan la decisión tomada:

3.4.2 Valor agregado a la elección

Análisis del Call Center del banco

Un análisis realizado a las transacciones en banca telefónica nos hace ver que una buena cantidad de las atenciones a las operaciones solicitadas en este canal son realizadas por los agentes, ya sea por ofrecer productos o consultas sobre deudas, información sobre productos, etc.

El canal de banca telefónica recibe múltiples llamadas por conceptos de consultas proyectando un mayor número resultado de la política del banco de incentivar al uso de este canal desde las agencias; entonces se hace necesario aprovechar esta situación ya que la gestión de cobranzas podría

involucrar llamadas tanto salientes (Outbound), propia de la gestión, como llamadas entrantes (Inbound) .

SERVICIOS - BANCA TELEFONICA DEL BANCO:

Promedio llamadas mensuales: 50,000

Distribución:	IVR	Agente
	45%	55%

PROMED. Operac.mensuales

OPERACIONES	IVR	Agente	Promed.Operac.
1. Consulta de Saldos	X		5000
2. Consulta de movimientos	X		3000
3. Transferencias: - A Cuentas Propias	X		2500
4. Pago de Servicios (Especif. Empresa)	X		900
6. Pago de Tarjetas de Crédito	X		700
SERVICIOS			
3. Solicitud de últimos movimientos vía Fax	X		1000
5. Bloqueo de Tarjetas: - De Crédito		X	3000
- De Débito		X	6000
7. Actualización, modificación de:			
- Datos personales del cliente		X	700
- Otras condiciones de Tarjeta de Crédito		X	900
8. Sugerencias		X	400
INFORMACION			
1. De Productos, Servicios y Promociones	X		1000
2. Ubicación y Horario de Oficinas		X	500
3. Ubicación de Cajeros Automáticos		X	500
4. Tasas de Interés Vigentes por Producto	X		1000
5. Tipo de Cambio Vigente	X		2000
6. Información sobre Fondos Mutuos		X	2000
7. Información General		X	7000
<i>(Asesor de Servicios-Reclamos-Otras consultas)</i>			

Necesidad de brindar más servicios

El banco por su negocio esta en la necesidad de brindar un mejor servicio a sus clientes , por ello ve necesario implementar soluciones para mejorar su relación con clientes, ofreciendo servicios como:

Generación de Entrevistas Personales

Dedicado a brindar un apoyo a las áreas de ventas generando entrevistas personales en base a una cartera de prospectos predefinida.

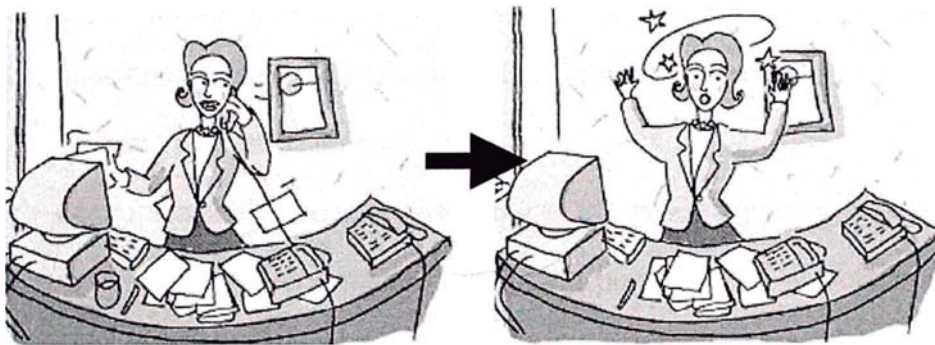
Televentas

Destinado a generar la comercialización de productos y/o servicios sobre una base de datos existente, cubriendo todo el proceso de ventas.

Encuestas Telefónicas

Orientado a brindar un análisis acerca del comportamiento, reacciones y actitudes del consumidor, verificando recordación de marca, niveles de satisfacción o necesidades puntuales.

Estos servicios pueden ser administrados, gestionados a través de la implementación de la tecnología CTI de una forma personalizada.



Es así que la elección de la alternativa no fue tan dramática ya que las condiciones, ambiente, adecuación a necesidades se inclinaba por el desarrollo personalizado para el banco; solución llevada a cabo por proveedores externos, quienes poseen buena experiencia en la implementación inicial del Call Center para el banco, a pesar de que por el

lado de costos la solución elegida mostraba una mayor inversión, a futuro se avizoraba como una buena inversión con recuperó a largo plazo producto de los múltiples servicios que se generan a partir de la implementación, mencionados anteriormente, que se pueden colgar a esta tecnología CTI.

3.4.3 Alcance del proyecto

El Banco al final de la implementación contará con dos grandes sistemas que trabajaban independientemente y a la vez se alimentan: El sistema de información y el sistema telefónico; la tecnología CTI (Computer telephony Integration) hace que estos dos trabajen en paralelo sincronizadamente.

La solución contemplará las siguientes funcionalidades:

- ✓ Discado telefónico automatizado.
- ✓ Comunicación entre la el teléfono y la PC de los agentes, para que ésta responda a eventos telefónicos (como puede ser el establecimiento de una llamada telefónica) y para que controle el teléfono (como por ejemplo colgar o discar un número). En este aspecto tenemos una parte fuerte que es un aplicativo gráfico desarrollado por los proveedores “*middleware*” el cual es un software que utilizan los agentes de Cobranza Telefónica en su interacción con los clientes deudores; el aplicativo tiene disponibles una serie de funcionalidades que los agentes requieren al hacer el trabajo de cobranza telefónica:

- Aspecto telefónico: Recibe llamadas telefónicas y muestran los datos correspondientes a éstas. Permite hacer llamadas adicionales, citas, transferencias a otros agentes, etc.

- Aspecto de información: Permite al usuario interactuar con los sistemas de información de los negocios Host a través de la interfaz gráfica amigable con el usuario.
 - Aspectos administrativos: Registra información referente a la operación del sistema en las bases de datos.
- ✓ Asociación de datos a las llamadas telefónicas que pueden llegar a quienes la reciban, incluso cuando éstas son transferidas. Al transferir pasan de un agente a otro la voz y los datos.

3.5 Estrategias Adoptadas

El proyecto, dada su importancia para el negocio del banco, adquirió un buen compromiso a nivel de la Gerencia Usuaría, División Banca de Servicio - Área Cobranzas banca Minorista, así mismo el compromiso de la División de Sistemas; en este sentido es importante resaltar este compromiso de las áreas en cuestión para el éxito del proyecto.

3.5.1 Formulación del Proyecto

Como una culminación de la etapa Organización, se tiene a la formulación del proyecto donde se plasma los objetivos generales y específicos del Proyecto, los primeros se muestran como beneficios para el banco, los objetivos específicos son aquellos que van estrictamente relacionados con la solución CTI, lo que debe de cumplirse para iniciar o pasar a la fase de Estabilización, tal como se muestra a continuación en la figura siguiente.

Proyecto: Sistema: Gestión Cobranza Telefónica Predictiva

1. Alcance

Objetivos Generales:	Tener una optima Gestión de Cobranzas
	Solución basada en Tecnología de punta con soporte multiempresa
Objetivos Específicos:	Se desarrolle y/o mejore las siguientes funcionalidades : Insuficiente información sobre el cliente, Excesivo tiempo empleado en cada llamada, Adecuada gestión, control sobre las gestiones exitosas de los agentes, Balance de Recursos-Agentes

2. Plazos

Organización	1.5 (mes)	Total	7.0 (meses)
Desarrollo	4.5 (meses)		
Estabilización	1.0 (mes)		

3. Costos

Personal/Terceros:	US\$ 75,000	Software/Hardware:	US\$ 300,000
Total Costos:	US\$ 375,000		

4. Participantes

Líder Usuario:	01 – XXX XXXX	Líder de Proyecto:	01- YYYYY YY
Equipo de Trabajo:	02 personas – ambiente Host(full time) , 02 OyM y CC (part time)		
Equipo Consultivo:	03 Personal de Proveedor		

5. Riesgos

Ampliación del alcance definido en este ID por mejoras identificadas posteriormente o por funcionalidad necesaria aunque no identificada.

Continuando con la Fase de Organización, se identificaron básicamente dos grandes ambientes en los cuales se trabajarían los cambios a la vez que se impactarían los mismos:

Plataforma Host (aspecto de la información)

Plataforma PC (aspecto telefónico)

Para los cambios en la plataforma host (adecuación de los sistemas de información de los negocios Host) se trabajarían con recursos del banco y para la plataforma PC, aquí donde se da la implementación de la tecnología CTI, los cambios estarían a cargo del proveedor elegido.

En base a lo expresado en el anterior párrafo, enfocaremos las actividades realizadas en base a esta división

3.5.2 Actividades Equipo Trabajo – Plataforma Host

Actividades desarrolladas

Las actividades en la Plataforma Host tuvieron como objetivos principales:

- o Reestructuración del Sist. De Información Host que ayude a una mejor Gestión de Cobranza Telefónica.
- o Generación de información con los datos básicos de los clientes morosos a ser llamados por el discador predictivo - CTI.
- o Generación de información de Teléfonos errados para ser procesados luego a través de DWH con la misma estructura con el fin de minimizar el impacto en DWH.

Las actividades realizadas se encaminan para el cumplimiento de los objetivos, mencionados anteriormente, todo ello con el fin de la adecuación del sistema de Información Host para una mejor Cobranza Telefónica.

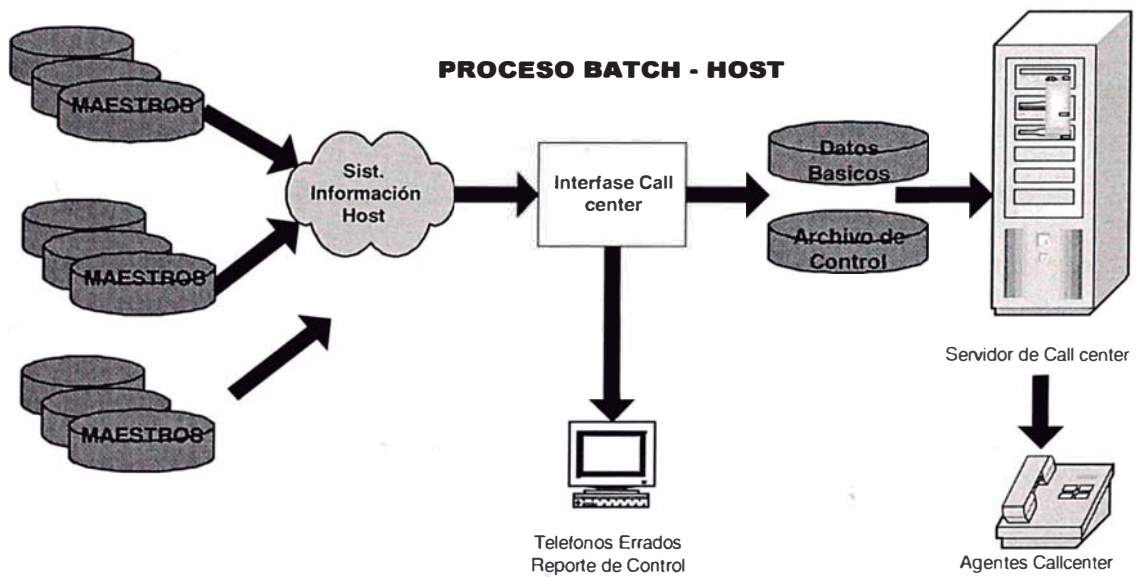
DESCRIPCIÓN DE CAMBIOS

Cambios Generales:

- Modificación de Screens
- Modificación de Programas Batch
- Modificación de Programas On-line
- Modificación de Copybooks

Información a Entregar

- Teléfonos errados o en blanco – Interfas DWH
- Control del Proceso de Transmisión hacia el Call Center
- Datos Básicos – Clientes morosos - hacia el Call Center



Equipo de Trabajo

La alimentación de información para la gestión de cobranzas proviene del sistema de información que posee el banco, este está en plataforma host; por ello se desarrolló un equipo de trabajo con personal del banco quienes

se encargaran de la adecuación de las pantallas host y los requerimientos especificaciones para el proceso de la gestión de cobranza.

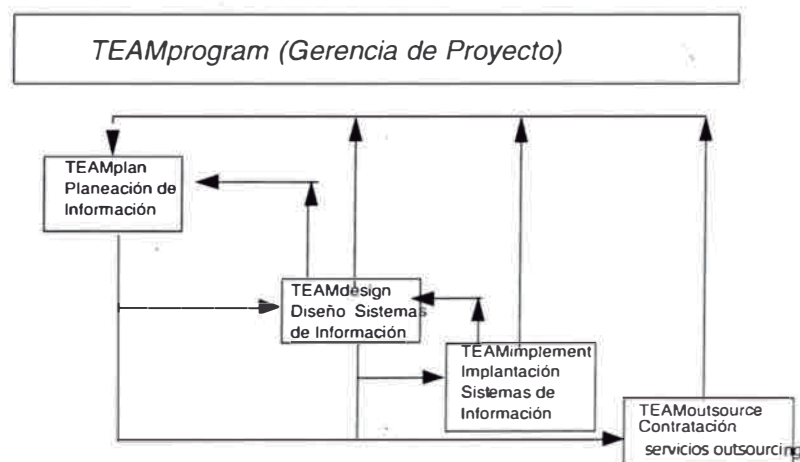
Para el desarrollo del Proyecto se conformó un equipo de trabajo multidisciplinario, conformado por personal de diversas áreas del banco, las que podemos resumir:

- Gerencia de Sistemas – Organización y Métodos: Analista
- Gerencia de Sistemas - Desarrollo : Jefe proyecto
- Gerencia de Sistemas - Desarrollo : Analistas
- Gerencia de Sistemas - Control de Calidad QA
- Area de Cobranzas – Usuario Lider

3.5.3 Actividades Equipo Trabajo – Plataforma PC

En esta plataforma esta el corazón de la solución, implementación de la tecnología CTI, por ello las actividades desarrolladas están enmarcadas al plan de trabajo presentado por el Proveedor, encargado de la solución, actividades que a su vez han sido cruzadas con los lideres del proyecto por parte del Banco

El esquema global de la metodología se presenta a continuación.



Programa de revisiones para aseguramiento de la calidad

Los alcances de la propuesta del proveedor enmarcados dentro del Request for Proposal (RFP), cubren las áreas de TEAMdesign y TEAMImplement enmarcados básicamente dentro de las siguientes actividades y subactividades: TEAMdesign : Definición de Requerimientos y Diseño; y en TEAMImplement: Organización y Movilización, programación y pruebas, integración, entrenamiento, instalación y pruebas.

TEAMdesign / TEAMImplement es una combinación de métodos, técnicas y herramientas basadas en productos o 'entregables' que generen valor, para cumplir con compromisos de diseño e implantación de sistemas de información. Esto representa un enfoque diferente al tradicional, puesto que en este último es en el que los esfuerzos se basaban simplemente en ejecutar unas listas de tareas.

TEAMdesign está dividida en dos fases:

- ✓ Definición de Requerimientos
- ✓ Diseño

TEAMImplement está igualmente dividida en cuatro fases:

- ✓ Movilización
- ✓ Desarrollo
- ✓ Integración
- ✓ Instalación

El nivel de detalle del modelo del sistema de información se desarrolla a lo largo de estas fases.

Los modelos del negocio, se esbozan durante la fase de Definición de Requerimientos, Etapa de organización del Proyecto, a cargo del personal del Banco. En la fase de Diseño los diseñadores analizan en detalle estos modelos, junto con otros analistas y el equipo de trabajo del banco, transforman los modelos lógicos en modelos físicos.

Con el fin de obtener rápidos beneficios el proveedor desarrolla planes de trabajo que identifiquen, asignen prioridades y controlen la liberación de productos. Estas liberaciones usan las técnicas de Rapid Application Development (RAD) para que el banco obtenga un retorno a su inversión inmediato y significativo.

Fases del Desarrollo

Fase 1 comprenderá la integración de los sistemas computacionales con el teléfono (CTI, voz y data) utilizando los módulos del software del proveedor, para esto será necesario contemplar el cambio de la central telefónica actual, por una que permita dicha integración.

Las llamadas entrarán por el IVR y se capturará la información necesaria para que se realice un screen pop en la estación del agente con toda la información relacionada. Se tendrá una aplicación única en el agente que permitirá la interfaz con el sistema central de la institución para presentar los datos principales del cliente.

Fase2

En fase se utilizará las funcionalidades propias del software del proveedor para generar campañas de llamadas de salida de cobranzas. Se utilizará la misma aplicación para el agente que se utiliza para llamadas de entrada.

Finalmente se podrá tener un centro de atención de llamadas único e integrado que permitirá a un mismo agente realizar llamadas de entrada y salida (call blending), así como la venta cruzada de productos, la atención personalizada a los clientes y el trato preferencial de los clientes más rentables.

CAPITULO IV

EVALUACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Beneficios

Separaremos los beneficios que trae consigo la implementación, tanto para el cliente y los beneficios para la empresa:

- Cliente :
 - Autosuficiencia
 - Rapidez
 - Seguridad
 - Confidencialidad
 - Servicio Exclusivo

- Empresa :
 - Aumento de llamadas
 - Mayor efectividad en las llamadas
 - Disminución de llamadas fallidas
 - Rapidez en la atención del cliente
 - Aumento de la productividad

4.2 Mejora de Procesos - funcionalidades

- ✓ Mantener un registro de todas las acciones realizadas producto de la llamada ya sea de entrada o salida
- ✓ Seguimiento, en base a parámetros adaptables a cada petición.

- ✓ Suficiente información al agente encargado de la cobranza para resolver en ese momento mas del 85% de las llamadas, a través de una interacción del Aplicativo del agente y el host
- ✓ Reasignación o reenvío de la llamada entrante o saliente a otros operadores o algún especialista según el producto elegido.
- ✓ Mejor distribución del tiempo muerto ya que al no ubicar a la persona a cobrar se puede registrar CITAS desde el aplicativo, en un tiempo después de no haberlo ubicado y el sistema los considera como una cita realizando la llamada en forma automática una vez llegado el tiempo de la cita.
- ✓ Proporcione a los supervisores y administradores las estadísticas para identificar la cantidad de acciones por agente, por fecha, por cliente, etc.
- ✓ Integración de todas las áreas del Front Office, creando y manejando el concepto de CRM (Customer Relationship Management)

La información registrada gracias a la tecnología, al final permite generar diversos reportes que ayudan a la toma de decisiones o toma de estrategias tácticas de acuerdo a las estadísticas que se evalúen:

- De operación
 - Llamadas por cliente. Detalle y totales. Por número y por nombre.
 - Llamadas asignadas a experto interno.
- De supervisión
 - Llamadas por Resultado de la llamada
 - Llamadas **OUTBOUND DISCADOR AUTOMATICO** por estatus
 - Llamadas por **TURNO** para el rango de fechas que se especifique
 - Llamadas efectivas y totales por **AGENTE** para el rango de fechas que se especifique, etc.

4.3 Estadísticos

Efectividad por Numero de Llamadas: Muestra la efectividad de las llamadas (Promesas de Pago y Mensajes dejados) que se obtuvieron en un rango de fechas ingresadas.

El total de LLAMADAS EFECTIVAS muestra el total de PROMESAS DE PAGO (salida y entrada) mas el total de MENSAJES.

SEMANA	PROMESAS DE PAGO			LLAMADAS EFECTIVAS	PROMEDIO DIARIO			LLAM. EFECT. vs CONTACTOS
	SALIDA	ENTRADA	TOTAL		LLAMADAS EFECTIVAS	PROMESAS EFECTIVAS	CONTACTOS	
Del 01 al 06	1,883	24	1,907	8,287	1,381	318	2,104	66%
Del 07 al 13	4,407	49	4,456	13,991	1,999	637	2,369	84%
Del 14 al 20	4,748	58	4,806	18,526	2,647	687	3,658	72%
Del 21 al 27	2,719	35	2,754	11,889	1,698	393	2,378	71%
Del 28 al 03	3,804	55	3,859	14,315	2,045	551	2,670	77%
TOTAL DEL MES	17,561	221	17,782	67,008	1,971	523	2,651	74%
Variaciones con respecto al mes anterior					0.1%	0.0%	-16.1%	

De la primera semana (01 al 06) podemos observar realizando la siguiente resta $8,287 - 1,907$ que en esa semana se obtuvo 6,380 MENSAJES.

Reporte Llamadas por Resultado: Muestra el resultado de todos los registros llamados por el discador, así como también el total de intentos e intentos previos de dichos registros.

EJM: Reporte Llamadas por Resultado del día 05/06/2001

Tipo	Código	Descripción	Intentos Previos		Reg. Llamados		T. Intentos
			Cantidad	%	Cantidad	%	
I.-REGISTROS ATENDIDOS	1	ATENDIDA	333	38%	2,401	45%	2,824
	69	ATENDIDA CON CITA	52	6%	192	3%	244
Subtotal			385		2,683		3,068

Como se observa en el gráfico anterior, del Total de Registros que bajaron al Call Center, 2,491 terminaron siendo ATENDIDOS, es decir, la llamada fue transferida a un agente para realizar la gestión de cobranza. El Total de Intentos que se realizaron para lograr la Cantidad de Registros ATENDIDOS fue de 2,824, mientras que la Cantidad de Intentos Previos fue de 333, que quiere decir, que el discador realizó 333 llamadas previas que no tuvieron como resultado el ser ATENDIDOS sino otro resultado, como ocupados, no contesta, sit-tone, que con el uso de los tratamientos, dichos registros se convirtieron en ATENDIDOS.

CAPITULO V

CONCLUSIONES y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Cada vez es más importante que las instituciones financieras le den a sus clientes múltiples opciones de atención. Si bien las agencias bancarias seguirán cumpliendo un rol importante, la necesidad de expandir los horarios de atención y facilitar el acceso a los servicios bancarios hacen que todas las instituciones bancarias inviertan en canales alternos tales como cajeros automáticos, banca telefónica y banca por Internet; esta situación hace que se incremente la necesidad de servicios de respuesta audible. El teléfono está demostrando ser un instrumento de bajo costo para llevar a cabo campañas de cobranzas, venta y proporcionar servicios de calidad.
- Cuando una empresa toma la decisión de implantar un call center-CTI, las disyuntivas que se abren y los factores a considerar son muchos; estas van desde definir las necesidades de la compañía y cuáles se cubrirán mediante el centro de atención telefónica. En otras palabras, se debe establecer la función específica que puede ser desde venta-cobranza, hasta la realización de estudios de mercado, pasando por cobranza, promoción, servicios de información, etcétera.

- Se debe deducir con base en las necesidades de la empresa, las tareas que desempeñará el call center-CTI, el tamaño que tendrá y el número de estaciones y agentes que lo operarán. Además, hay que analizar las tecnologías más apropiadas para cumplir con las expectativas.

- Es muy importante definir claramente las necesidades que se tienen y considerar los planes de crecimiento, ya que con base en ello se podrá determinar el tipo de tecnología que aportará el mejor costo-beneficio. Por este lado el banco con su estrategia de desarrollo de aplicaciones Multiempresas y visión de prestación de servicios a empresas externas esta solución implementada se muestra coherente con la necesidad del banco.

- Por otro lado podemos concluir que dada toda la tecnología posible esta no tiene mucho impacto si no se da de la mano con una buena administración de las relaciones con el cliente (CRM), los agentes deben de estar bien relacionados con la ideología de CRM para así tener una mayor efectividad en el proceso de cobranza ya que se ve diversas actitudes de los clientes ante un cobro telefónico y el fin no es crear un malestar o falta de identificación del cliente para con el banco.

5.2 Recomendaciones

- La combinación de hardware para la solución tecnológica depende del alcance y de las expectativas de la empresa, sin embargo la evaluación debe ser combinada tanto tecnológica como económica.
- El factor humano debe ser evaluado con mucho cuidado, siempre se va a mostrar rechazo o temor, éste variará dependiendo del enfoque que de la empresa, por ejemplo: convencimiento y demostración de que el cambio es lo mejor, que tanto el empleado como la empresa se verán beneficiados.
- Dentro del desarrollo del proyecto los perfiles técnicos participantes deben ser variados: analistas - desarrolladores, especialistas en comunicaciones. Ya que se combinarán conocimientos de desarrollo de sistemas como de comunicaciones.
- Como toda tecnología, la integración de las plataformas mediante CTI son realmente beneficiosas. Nos brindan oportunidades que van desde la reducción de costos, la mejor y más precisa atención de nuestra cartera de clientes como también la mayor fidelización que necesitamos de nuestro mercado para ser exitosos en el mundo actual.
- Finalmente como todo proyecto, siempre debemos tener en cuenta los siguientes puntos:Cuál es nuestra estructura actual, cuál es nuestra estructura futura deseada, el costo en dinero y tiempo que demandará la transformación y por supuesto, el rédito que nos dejará la mejora que realicemos.

BIBLIOGRAFIA

Textos

Comportamiento Organizacional – Robbins – Octava Edición
Tecnologías Emergentes para Redes de Computadoras - Ulises Black 2da. Ed.

Memorias 2001 y 2002. *BCP, Banco Interbank, Wiese Sudameris*

Revistas

Revista Banca Electronica
Revista sobre tendencias Tecnológicas y Metodologías
Revista Especializada en Telecomunicaciones y Negocios

Direcciones Internet

www.kmworld.com

www.contactcenterworld.com

www.bitpipe.com

<http://www.empirix.com>

<http://www.microaut.com/solutions.html>

<http://www.alcatel.com/>

<http://www.siebel.com/>

<http://www.genesys.com/>

ANEXOS

ANEXO 1 – Especificaciones Funcionales.

ANEXO 2 – Características del Aplicativo CTI.

ANEXO 3 – Componentes de una Gestión de Cobranza.

ANEXO 4 – Componentes del Call Center.

ANEXO 5 – Diagramas de Contexto

ANEXO 1 – ESPECIFICACIONES FUNCIONALES

Dado que el banco pertenece a una corporación, con la alternativa seleccionada, se determinó la implementación a una empresa del grupo, una financiera, con la posibilidad de la implementación a las otras empresas en una próxima etapa; a la vez de ofrecer este servicio de Gestión a otras empresas externas al banco. Con la idea de implementar este nuevo servicio - negocio de cobranzas pues se tenía que determinar los criterios, estandarizados, por niveles de morosidad por producto, esta tarea fue llevada a cabo por Funcionario de Negocios del **Area de Riesgo Crediticio** y del Area de Seguimiento y Control, en ambos casos, con la aprobación de la Gerencia de la División de Créditos, a la vez que se cuenta con la participación de personal del área de Calidad OyM y analista técnico para la evaluación de la factibilidad de la implementación de las especificaciones.

Así se determinó los rangos de **colectores**: los cuales son códigos que califican cierto criterio de morosidad (tal como rango de morosidad) para un determinado producto ofrecido por el banco.

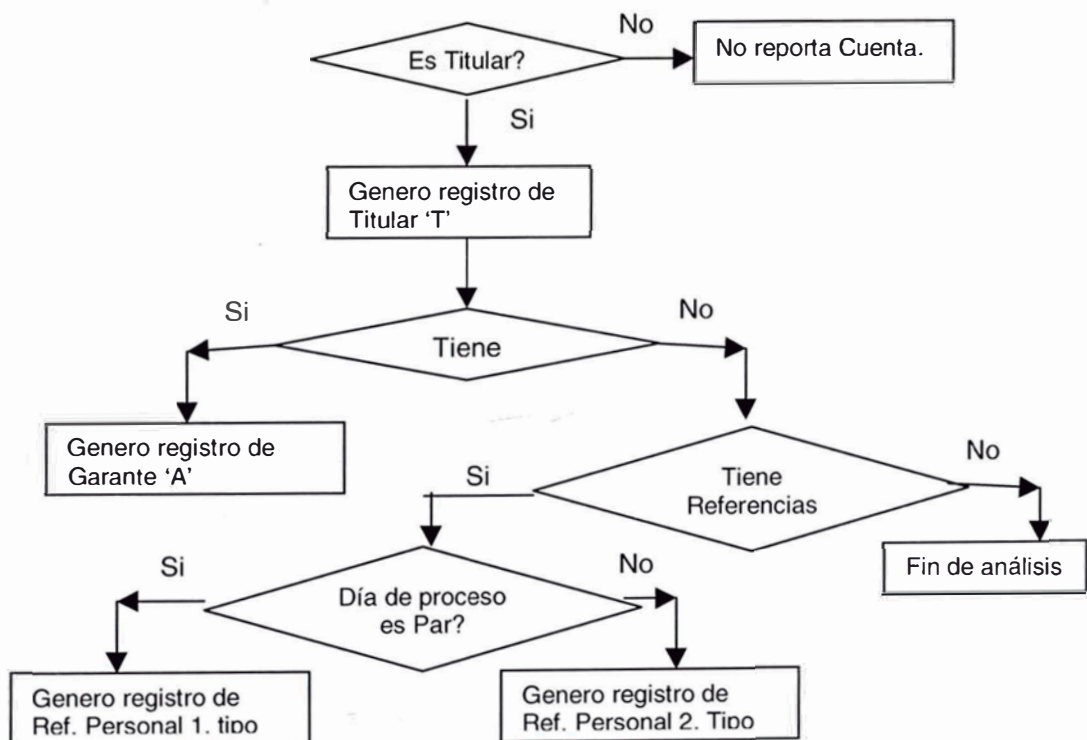
Por ejemplo para el caso de la Financiera se definió los siguientes criterios:

Crédito de Consumo

Las cuentas de Crédito de consumo serán informadas en el Archivo de Datos Básicos de Call Center bajo las siguientes consideraciones:

- ◆ Colector CC1 : Contiene todas las cuentas de Lima de 4 a 18 Días de mora (tramo de gestión telefónica)
- ◆ Se reportará diariamente a todos los titulares de las cuentas. Tipo de relación del titular : T
- ◆ No se reportarán los clientes (titular o garante) que tienen la siguiente descripción en el Puesto Laboral: jubilado, cesante , pensionista , retirado.

- ◆ Si la cuenta tiene Garante éste también será y el tipo de relación será 'A'
- ◆ Las referencias personales del Titular también son analizadas , la referencia personal 1 será tipo de relación 'B' y la referencia personal 2 será tipo de relación 'C'.
- ◆ El orden de selección de que clientes reportar por cada cuenta es como se muestra en el siguiente flujo:



Análisis de Garantes y Referencias Personales

Los garantes y las referencias personales del titular no se reportan todos los Días como los titulares, sino deberán ser filtrados teniendo en cuenta:

Análisis de las últimas 4 gestiones de cobranza que cumplen los siguientes criterios:

- ◆ Se considera gestión de cobranza realizada por el colector. (Es decir tienen una acción, reacción asociada)
- ◆ Que la fecha de ingreso de la gestión sea a partir de la última vez que ingresó a Cobranzas la cuenta. (período activo, no de períodos anteriores de cobranza)
 - Que las reacciones sean : Promesas de Pago (2) o Dejar Mensajes (3).

- Criterios de Análisis para Garantes:

CRITERIO 1:	Días de mora	Entre 8 y 11 Días de mora
	Indicador de Trabajo de las 4 gestiones analizadas	Todas las acciones son consideradas como no trabajo
CRITERIO 2:	Días de mora	Entre 12 a 25 Días de mora
	Indicador de trabajo de las 4 gestiones analizadas	Por lo menos tenga una considerada como trabajo
	Fecha de ingreso de acción	Si la acción considerada como trabajo fue ingresada hace mas de 5 Días
CRITERIO 3:	Días de mora	Entre 12 a 25 Días de mora
	Indicador de Trabajo de las 4 gestiones analizadas	Todas las acciones son consideradas como no trabajo
CRITERIO 4:	Días de mora	Mayor a 25 o menor a 8 Días de mora

- Criterios de Análisis para Referencias personales del Titular

CRITERIO REF PERSONAL 1	Días de mora	Mayor a 7 Días
	Indicador de Trabajo de las 4 gestiones analizadas	Todas las acciones son consideradas como no trabajo
	Fecha de ingreso de acción	Si la acción considerada como trabajo fue ingresada hace mas de 5 Días
	Día de proceso	Si es Par
CRITERIO REF PERSONAL 2	Días de mora	Mayor a 7 Días
	Indicador de trabajo de las 4 gestiones analizadas	Por lo menos tenga una considerada como trabajo
	Fecha de ingreso de acción	Si la acción considerada como trabajo fue ingresada hace mas de 5 Días
	Día de proceso	Si es impar

ANEXO 2 - CARACTERÍSTICAS DEL APLICATIVO

Características generales

Integración de dos entornos. El propósito del aplicativo es unir dos sistemas presentando un solo frente al usuario:

- Plataforma Génesis-Proveedor para servicios CTI (telefonía y computación).
- Sistemas de información del Banco en Host.

Entorno grafico. Es una aplicación visual que muestra –a manera de mascara- de manera organizada la información de los sistemas de Host que están detrás. Esto la hace amigable con el usuario, facilita el aprendizaje y acelera la velocidad de atención de llamadas.

Multiempresa. Actualmente puede manejar simultáneamente la cobranza de dos empresas:

- Banco
- Financiera

Aspecto telefónico

La aplicación utiliza los servicios de la plataforma Genesys para lograr las siguientes funcionalidades:

Permite recibir las llamadas de salida del discador automático. Cuando la voz del cliente que el marcador llamó llega al teléfono, la aplicación despliega una pantalla con los datos básicos que le corresponden. También se muestra -como una guía al agente- un diálogo que se contruye según la empresa, el tipo de cuenta y el nivel de morosidad en el que se encuentra. El diálogo también muestra un texto distinto si se trata de una llamada al aval o referencias en lugar del titular de la cuenta.

Simultáneamente la aplicación lanza una transacción al sistema de cobranza en Host para obtener los datos completos del cliente y la deuda. La información se muestra entonces en dos etapas: Un primer “pantallazo” con la información básica al establecerse la llamada y unos segundos después otro “pantallazo” con la información completa.

Recibir llamadas de entrada. Cuando una llamada de entrada llega al agente se muestran ventanas que le permiten buscar la cuenta morosa ya sea por el número de cuenta o por el nombre del cliente. Una vez que se localiza la cuenta, los datos de ésta se asocian a la llamada para que en caso ésta se transfiera llegue a todos lados con ellos.

Redisca. Si el cliente no pudo ser localizado con la llamada automática, el agente tiene la posibilidad de discar un segundo teléfono con solo presionar un botón. Puede tomar el teléfono del trabajo o la casa del titular, del aval o los teléfonos de sus referencias (todos disponibles en el aplicativo), o digitar cualquier otro número si lo desea.

Transferencia de voz y datos. El agente puede transferir la llamada a otros grupos de Banca Telefónica con solo hacer un doble-click.

Cuando la voz se transfiere los datos asociados viajan junto a ella a través de la red. Cuando la llamada llega a un agente si tiene una aplicación CTI ésta se los mostrará. La plataforma Genesys se comunica con la central telefónica del Call Center para mantener la sincronía de voz y datos.

Un agente puede además enviar mensajes o comentarios a quién vaya a recibir la llamada a través de una facilidad del aplicativo.

Poner y recibir citas. Cuando se requiere localizar a un cliente a cierta hora se puede poner una cita. La plataforma Genesys enviará los datos de la cuenta a un agente cuando el momento llegue para que éste lo contacte.

Aspecto Informático

La aplicación se conecta con los sistemas en Host mediante el emulador Host para lograr las siguientes funcionalidades:

Obtener datos de las cuentas y mostrarlos al agente. Como ya se explicó al recibir una llamada el aplicativo ejecuta una transacción para traer los datos completos de la cuenta morosa.

Consultas a otras cuentas. El aplicativo permite al agente consultar y trabajar otras cuentas morosas que pueda tener el cliente. Al presionar un botón aparecen ventanas que permiten hacer la búsqueda por el número de cuenta o por el nombre del cliente y luego desplegar sus datos.

Registrar acciones. El aplicativo permite al agente ingresar la acción resultante de la gestión de cobranzas. Este resultado se envía al sistema en Host y adicionalmente se graba en una base de datos local, con la finalidad de generar posteriormente reportes de seguimiento para los supervisores.

Aspectos administrativos

Cruce automático. Como se explicó el aplicativo registra información referente a la operación del sistema en una bases de datos. Los supervisores con un aplicativo de reportes pueden obtener diversos informes de seguimiento de cobranza.

Integración con el sistema de facturación telefónica. El aplicativo antes de rediscar antepone al numero telefónico ciertos códigos que permiten diferenciar las llamadas de las distintas empresas. De esta manera cualquier agente puede hacer llamadas para cualquier empresa pudiéndose determinar posteriormente el monto que se debe cobrar a cada una.

ANEXO 3 – COMPONENTES DE UNA GESTION DE COBRANZA

Los componentes CTI que proporciona la empresa Genesys, son los siguientes:

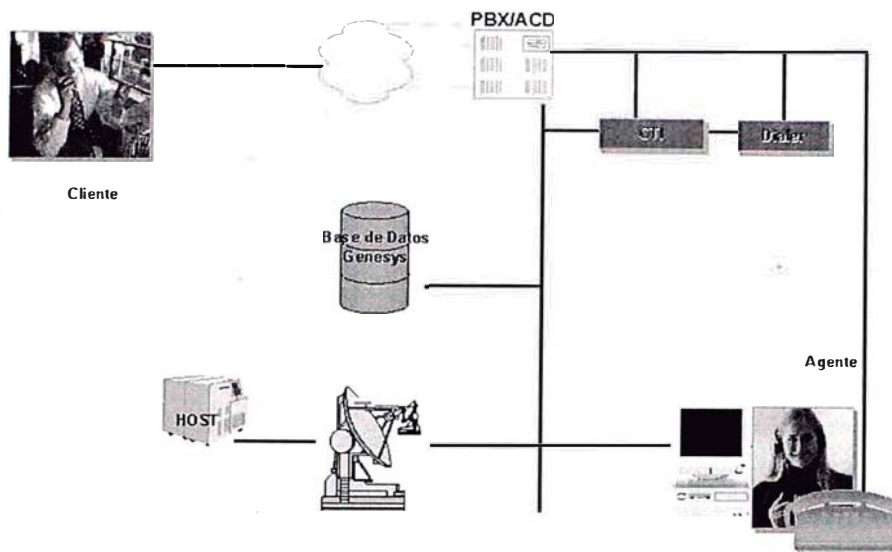
TSERVER: Es el servidor CTI. Es el que se enlaza con el módulo M-LINK de la PBX.

CAMPAIGN MANAGER: Es el administrador del sistema de discado automático. Controla la ejecución de distintas campañas de llamadas, utilizado para el manejo de llamadas outbound.

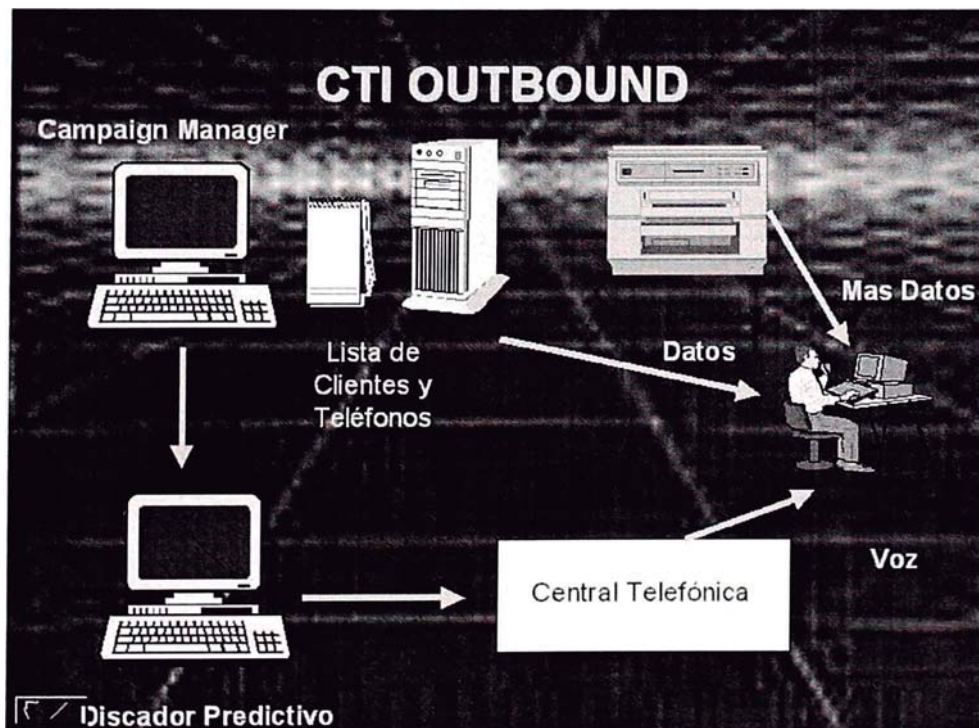
SDIALER: Es el encargado de controlar las tarjetas Dialogic que son las responsables de ejecutar el discado automático y el reconocimiento de llamadas.

LIST MANAGER: Colabora con Campaign Manager en lo referente a la administración de las listas de llamadas.

DBSERVER: Es el responsable de manejar la Base de Datos.



Hardware - Componentes de una gestión de cobranza

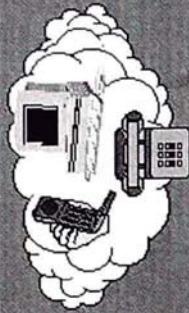


ANEXO 4 – COMPONENTES DEL CALL CENTER

- IVR: Interactive Voice Response. Es el contestador de llamadas que permite hacer operaciones, transferir llamadas, mandar fax, etc.
- PBX: Central Telefónica.
- MLINK: Es el módulo de la central telefónica responsable de la comunicación con el Tserver.
- ACD: Es el distribuidor automático de llamadas. Permite que llamando a un solo número muchos clientes puedan ser atendidos por los agentes telefónicos. Si la cantidad de clientes excede a la cantidad de agentes, estos hacen cola y se les puede poner música o pasar mensajes grabados mientras esperan.

Componentes del Call Center CTI - Actual

CLIENTES / PROSPECTOS



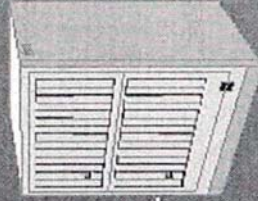
NSP-5000
210 puertos
(Intersoft 1.4)



Discador
SDI/ALBER
70 puertos
(30 puertos
activos)



HOST
3090
BCP



Conexión LAN/ATM

Work Station
Administración
Campaign
Manager



TServer2
(BD Genesys)



TServer1
(Genesys TServer)



PBX
NEAX
(Red BCP)



PBX
MERIDIAN
OP 8L
Call Center



Estación para
Monitoreo de
Central Telefónica



Aplicaciones e Interfaces Gráficas



ACD #1



ACD #2



3 ACDs #3, #4, #5



ACD #5

Rojo: Red Telefónica- Voz.

Amarillo: Red de Datos.

ANEXO 5 – DIAGRAMAS DE CONTEXTO

Diagrama de Contexto 1: SISTEMA DE COBRANZA

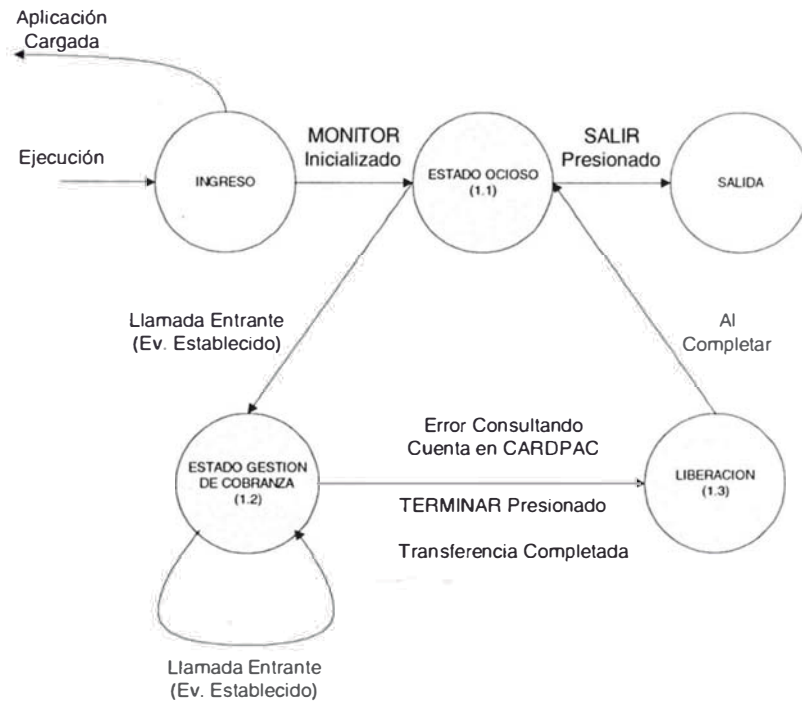


Diagrama de Contexto 1.1: ESTADO OCIOSO

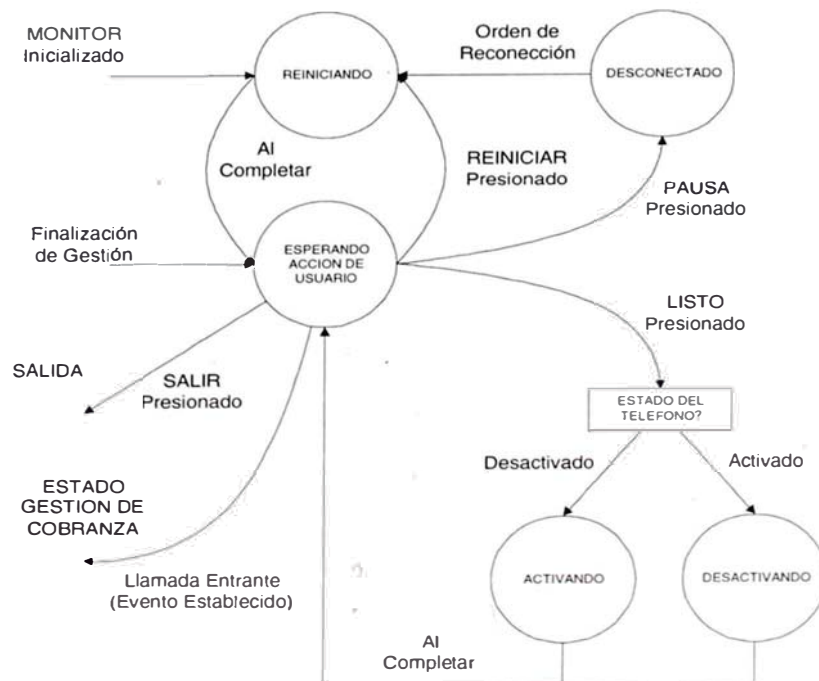


Diagrama de Contexto 1.3: LIBERACION

