

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA
ESCUELA DE INGENIERÍA Y TECNOLOGÍA

DIAGNÓSTICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN: BANCO COMAFI

Proceso analizado: Carga de promociones de tarjetas de crédito

AUTOR/ES: Garcia Madeo, Agustina (Leg. N° 56636)

Mangisch, Cecilia, Nombre/s (Leg. N° 56115)

Piaggio, Julián (Leg. N° 53459)

Tomei, Matias (Leg. N° 56071)

Ruffini, Santiago (Leg. N° 56359)

Selvas, Iván (Leg. N° 56144)

DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES: Calveiro, Gustavo Oscar

Peter, Gabriela

TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS



DIAGNÓSTICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES

EMPRESA: BANCO COMAFI

CONSIGNA I:
INVESTIGACIÓN DE INDUSTRIA/ EMPRESA

13.08.2018

Grupo n° 4:

Agustina Garcia Madeo	56636
Cecilia Mangisch	56115
Julián Piaggio	53459
Matias Tomei	56071
Santiago Ruffini	56359
Ivan Selvas	56144

Director de Cátedra: Gustavo Oscar Calveiro

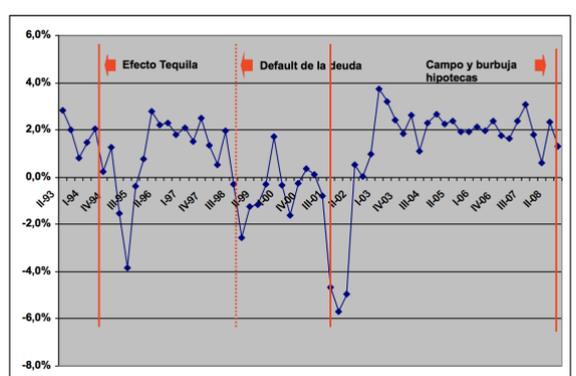
1. Análisis del Macro Entorno

Situación Económica del Entorno y sus Efectos en la Industria:

Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento proyectado para la economía global es de un 3,9% en 2018 y 2019¹. No obstante, la expansión no es uniforme para todos los países. Las economías de mercados emergentes y en desarrollo, se encuentran amenazadas por un contexto dónde avanzan los precios de petróleo, suben las tasas de interés en Estados Unidos y crecen las tensiones comerciales.

La Argentina se encuentra con una tasa de crecimiento del 1,4% y una de inflación cercana al 26,5%, muy lejos de lo proyectado para este año, 3,3% y 20% respectivamente². En comparación al 2017, el crecimiento fue menor y la inflación mayor. A este panorama se suma un salto cambiario del 30% en parte, en respuesta a la apreciación del dólar, por la suba en las tasas de interés de EE.UU.

Las crisis económicas son recurrentes en la Argentina, como se observa en el gráfico a continuación, que representa la evolución del crecimiento PBI de 1993 a 2008. Esto data la inestabilidad histórica del país y la susceptibilidad a conflictos externos como internos.



A mediados del 2018, la Argentina cambió de categoría y pasó a ser un mercado emergente. Esto no soluciona los problemas estructurales que tiene el país, pero dota al mercado de esperanza. El incremento en la confianza puede ser lo que se necesita para que lleguen las inversiones al territorio, como así reducir la economía en negro. Actualmente, la economía informal representa más del 30% del PBI, y, según el ex-vicepresidente del BCRA, Lucas Llach, el 50% de la población no está bancarizada⁴. Con el surgimiento de las fintech, esto último comienza a revertirse de a poco.

¹ Actualización de Perspectivas de la Economía Mundial, Julio de 2018: Expansión menos uniforme, crecientes tensiones comerciales. <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2018/07/02/world-economic-outlook-update-july-2018>

² Gasalla, J. (n.d.). Con un crecimiento débil en 2018, Argentina completa siete años de "estanflación". Retrieved from <https://www.infobae.com/economia/2018/06/06/con-un-crecimiento-debil-en-2018-argentina-completa-siete-anos-de-estanflacion>

³ INDEC - Enero 1993- septiembre 2008 variaciones tomadas sobre pesos constantes sin estacionalidad

⁴ TN. (2018, July 23). Por la economía en negro, el Estado deja de recaudar US\$ 50.000 millones al año. Retrieved from https://tn.com.ar/economia/la-economia-en-negro-privado-al-estado-de-recaudar-50000-millones-de-dolares_884544

La industria bancaria se encuentra amenazada por los avances tecnológicos. El modelo de negocio del sector financiero está cambiando, consecuentemente, los bancos tradicionales buscan nuevas formas de relacionarse con sus clientes, ofreciendo servicios y aplicaciones móviles. No obstante, las fintech marcan el paso en el mundo de la digitalización financiera, dónde muchas ya manejan la criptomoneda y el blockchain. Además, no se encuentran reguladas por el BCRA lo que les da una gran ventaja frente a los bancos.

Los bancos se encuentran en un momento de gran incertidumbre, tanto externa como interna. En el contexto internacional, a pesar de un crecimiento económico, la amenaza de una guerra comercial, inquietudes geopolíticas, y la inseguridad política, pone en tela de juicio el rumbo que tomará el mundo. En el contexto interno, los bancos se encuentran afectados por la suba del dólar, la inflación y la desconfianza. Sin embargo, con la recategorización de la Argentina como mercado emergente da esperanzas de un nuevo capítulo económico para el país, donde se reduce la economía marginal y aumenta la bancarización. Otro factor que amenaza a los bancos es el avance tecnológico y el desarrollo de las fintech, que crecen a gran velocidad.

Factores Políticos

En Argentina, el Marco Legal del Sistema Financiero otorga un panorama extenso y comprensivo acerca de la normativa vigente para el sector financiero del país. Quien se encarga de su realización es el Banco Central de la República Argentina, realizando su actualización de forma anual basándose en los datos publicados en el Boletín Oficial de la Nación y en Infoleg (Información Legislativa, fuente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas). El contenido del mismo engloba un conjunto de leyes, reglamentos, decretos, normas y resoluciones que regulan la actividad financiera dentro del país.

Para promover y asegurar la continuidad del sistema financiero, el Banco Central ejerce sus facultades de regulación moderada y de supervisión de las entidades, lleva adelante monitoreos al sistema financiero y al sistema de pagos para adoptar acciones destinadas a mitigar y prevenir posibles riesgos sistémicos.

Adicionalmente, el Banco Central promueve la eficiencia de los sistemas, revisando permanentemente su regulación para permitir la habilitación de la digitalización de algunas operaciones, como por ejemplo la apertura de cuentas de manera no presencial, o el depósito electrónico de cheques y permitir ahorros en los costos de las entidades. Estas regulaciones se encuentran bajo las Medidas Mínimas de Seguridad de Entidades Financiera.⁵ El Banco Central promueve la transparencia y el seguimiento regulatorio para todas las entidades de dicha índole.

⁵ <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-seguf.pdf>

Dentro del marco legal, del BCRA se hayan regulaciones respecto al capital, composición del directorio y sus respectivas funciones, así también como la de los gerentes y las operaciones por las cuales el BCRA está facultado para realizar. El Banco Central de la República Argentina ejercerá la supervisión de la actividad financiera y cambiaria por intermedio de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias

Adicionalmente en el marco legal, para todas las entidades financieras, encontramos regulaciones acerca de las autorizaciones y condiciones para que las entidades financieras funcionen, reglamentaciones para prácticas publicitarias y operaciones habilitadas de los Bancos Comerciales y de Inversión, Bancos Hipotecarios y Compañías Financieras.⁶

En cuanto al Banco Comafi como entidad financiera, al contar con Sociedades de Bolsa y fiduciarias, está normada por la Comisión Nacional de Valores de la República Argentina. El Banco, adicionalmente, se encuentra ejerciendo bajo el Código de Prácticas Bancarias elaborado por las Asociaciones de Bancos y Entidades Financieras de la República Argentina con el objetivo de promover las mejores prácticas bancarias en el país. Se establece un marco de referencia para la relación entre los clientes y las entidades financieras con las que operan.⁷

Stakeholders

Internos

Empleados:

El banco está atravesando una etapa de reestructuración importante ya que afronta el desafío de poder empezar a cotizar en bolsa dentro de los próximos meses. Para esto la empresa a incorporado empleados de diversos bancos con cargos jerárquicos importantes para afrontar dicho proceso. Es por este motivo que la nómina exacta de empleados es difícil de estimar ya que varía de semana en semana, pero se estima que el banco cuenta aproximadamente con 1200 empleados, incluyendo las oficinas ubicadas en casa central y las restantes 63 sucursales.

Accionistas:⁸

⁶ <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/MarcoLegalCompleto.pdf>

⁷ https://www.comafi.com.ar/Multimedios/pdfs/legales/practicas_bancarias2010.pdf.

⁸ Fuente: Comisión Nacional de Valores.

NOMINA DE ACCIONISTAS

Apellido y Nombre/Razón Social	Capital	Votos
CERVINO GUILLERMO ALEJANDRO	32,86%	57,91%
MASCHWITZ EDUARDO ENRIQUE	11,06%	12,06%
COMAFI PARTICIPACIONES SA	7,12%	3,07%
MAGGYCER SA	6,70%	2,89%
LOLICER SA	6,70%	2,89%
EL PELU SA	6,70%	2,89%
TITICER SA	6,70%	2,89%
PAULICER SA	6,70%	2,89%
THE CAPITA CORPORATION DE ARGENTINA S A	4,09%	1,76%
OTROS (13)	11,37%	10,75%

Externos

Cientes:

Actualmente el banco cuenta con aproximadamente 400.000 clientes . En el último año y como parte del proceso de transformación integral del modelo de gestión del negocio, el banco ha decidido llevar a cabo una reformulación de la segmentación de su clientela, quedando distribuida de la siguiente manera:

1. Banca Minorista

- Negocios y Profesionales: Personas jurídicas con facturación anual hasta veinte millones de pesos (AR\$ 20MM). Este segmento es atendido por ejecutivos exclusivos en sucursales y un equipo comercial especializado.
- Premium: Individuos de alta renta.
- Plan Sueldo: Individuos en relación de dependencia que poseen una cuenta sueldo y se constituyen en clientes a partir del vínculo comercial que el Banco posee con las empresas que los emplean.
- Digital
- Jubilados
- Otros individuos: el resto de los clientes que no pertenece a estos segmentos.

2. Banca Empresas

- Empresas: Micro y Pymes
- Agro: Enfocado principalmente en productores y sectores vinculados con la comercialización de insumos del sector, semilleros y acopiadores.

3. Banca Corporativa

- Corporativas: Banca de empresas, negocios o inversiones, dirigidas a grandes compañías.
- Institucionales: Compañías de seguros, cajas previsionales, fondos comunes de inversión y bancos, entre otras instituciones.

Asimismo existen segmentos que, atendiendo diversos segmentos al mismo tiempo, sirven para lograr una mayor satisfacción en materia de atención al cliente:

- Banca Transaccional
- Banca Privada
- Sector público
- Leasing

Proveedores:

Cumplen un rol fundamental en el desarrollo de la actividad del Banco Comafi ya que brindan los servicios necesarios para el buen funcionamiento del negocio como tarjetas, seguros, billetera virtual y cajeros automáticos. Uno de los principales proveedores es Prisma ya que ofrece por un lado tarjetas con su marca Visa, billetera virtual con Todo Pago y por último el servicio de cajeros automáticos con Banelco. Mastercard es el otro proveedor de tarjetas. Finalmente, los seguros son provistos por Cardif Compañía de Seguros S.A., donde Comafi es un auxiliar de la actividad aseguradora. También se encuentran las imprentas, los proveedores de las tarjetas, del transporte de caudales, los envíos de los diversos productos al cliente y de la seguridad privada en cada una de las sucursales, entre otros.

Competidores:

Dentro del sistema financiero argentino se puede destacar al Banco Nación, el Banco Santander Río, el Banco Galicia, el Banco Provincia y el BBVA como las principales entidades financieras, cubriendo el 50% del market share. El Banco Comafi se encuentra dentro del 45% restante, compartiendo dicho market share con bancos más chicos como el Banco Hipotecario, el Itaú y el Patagonia, entre otros.

Sindicatos:

Los empleados se encuentran amparados bajo la jurisdicción del gremio de los empleados bancarios y financieros (Asociación Bancaria), la cual está regida bajo la central sindical CGT (Confederación General del Trabajo de la República Argentina).

BCRA:

El regulador que mayor incidencia tiene sobre el Banco Comafi es el BCRA, considerado uno de los Stakeholders que mayor fuerza impone sobre el banco. Al igual que su consideración como un factor político, el Banco Central regula lo que es posible realizar y lo que no para Comafi bajo las leyes impuestas y sus normas. En cuanto al panorama macroeconómico, esta entidad tendrá influencia directa sobre las cuentas del Banco y sus servicios prestados al subir o bajar tasas de intereses, por ejemplo, evolución de la moneda cambiaria y orientación al crédito entre otras tantas.

Factores de influencia relevantes para el corto y mediano plazo:

Son muchos los factores de influencia que pueden producir un efecto significativo en el corto y mediano plazo en cada uno de los stakeholders identificados.

Lo primero que se debe considerar es la situación macroeconómica del país, ya que se trata de un factor que afecta a todos los integrantes del ecosistema de COMAFI. Dentro de la misma, es necesario remarcar los niveles de inflación y el tipo de cambio, dos aspectos sumamente importantes en el desarrollo de las operaciones financieras de manera general.

En segundo lugar, se debe tener en cuenta el avance de la tecnología y de los sistemas, sumados al proceso de la transformación digital. Este conjunto de factores puede producir un cambio en el modus operandi de los clientes en muy poco tiempo y la empresa debe tener la capacidad para poder adaptarse a todos los cambios que surjan.

Por otro lado, es necesario tener en consideración la influencia de los sindicatos. Cualquier problema que exista con ellos o incluso entre ellos y el gobierno, puede producir un cese de operaciones en la empresa y ocasionar graves pérdidas, como ocurrió en abril de este año.

Otros aspectos relevantes a tener en cuenta son las regulaciones del Banco Central, las disposiciones de la AFIP, tanto para personas reales como para personas jurídicas, el desarrollo íntegro de los empleados, el cumplimiento de los objetivos operativos y tácticos, y por último, la calidad de atención que se le brinda a los clientes.

2. Análisis del Micro Entorno

Identificación de los Participantes del Mercado

Banco COMAFI S.A., al ser una institución bancaria dentro del sistema financiero argentino se encuentra inmersa dentro de la industria bancaria. La industria bancaria se encuentra actualmente bastante atomizada, contándose 77 bancos en total hasta la fecha⁹.

⁹ Fuente: BCRA.

COMPOSICIÓN DEL SISTEMA FINANCIERO

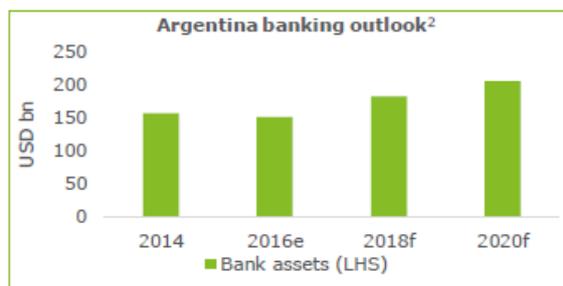
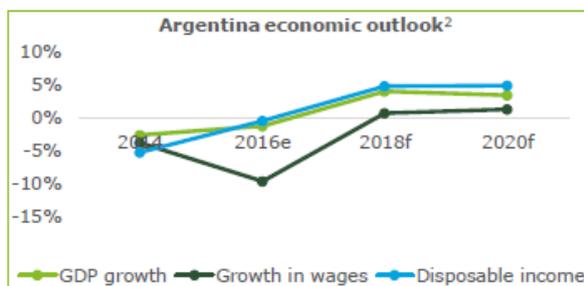
	Dic-2015	Dic-2016	Oct-2017	Nov-2017	Dic-2017
CANTIDAD ENTIDADES FINANCIERAS	78	78	78	78	77
Bancos	62	63	63	63	62
Bancos Públicos	13	13	13	13	13
Bancos Privados	49	50	50	50	49
Bancos Locales de Capital Nacional	32	33	33	33	33
Bancos Locales de Capital extranjero	10	10	10	10	9
Bancos Sucursales de Entidades Financieras del Exterior	7	7	7	7	7
Compañías Financieras	15	14	14	14	14
Compañías Financieras de Capital Nacional	6	5	5	5	5
Compañías Financieras de Capital Extranjero	9	9	9	9	9
Cajas de Crédito	1	1	1	1	1

Dentro del marco de esa atomización de mercado se registró en 2016, según un informe de Deloitte, que al 2015 el 50% por ciento de los activos totales se encontraban concentrados en los 5 principales bancos del país. Los mismos, que se mantienen al día de hoy como los 5 bancos más grandes, son Banco Nación, Banco Santander Río, Banco Galicia, Banco Provincia y BBVA.¹⁰



Hoy en día el mercado se encuentra en pleno crecimiento y se prevé que continúe así hasta, por lo menos 2020. Según pudimos observar bajo el mismo informe de la consultora Deloitte, se espera que con la activación de la economía argentina los depósitos bancarios crezcan sostenidamente hasta el período mencionado.

¹⁰ Fuente: Informe Deloitte



11

Sin embargo, El proceso de ajuste económico puede obstaculizar la rentabilidad y la calidad de los activos de los bancos a corto plazo. Aun así, a largo plazo, con el aumento del ingreso disponible y los salarios promedio, los activos bancarios crecerán a una CAGR de ~ 8% hasta 2022.

Se espera que la demanda de crédito aumente y que, a la vez, la bancarización aumente a medida que los productos y servicios se provean a un segmento de bajos ingresos actualmente excluido del sistema financiero formal. Por otro lado, se pronostica crecimiento de los bancos a través del acceso a financiamiento internacional.

Sustitutos

Bajo una concepción general, el mayor sustituto para COMAFI, y para cualquier banco en general, son las entidades financieras, quienes ofrecen un servicio con menor variedad de productos pero, muy similar a la de los bancos. La mayoría de los productos ofrecidos pueden encontrar un sustituto, aunque sea básico, en las actividades que ofrecen las financieras. Otros sustitutos generales para la empresa, y que se encuentran en pleno proceso de expansión durante el último tiempo, son las fintech y los bancos digitales.

Saliendo del análisis del core del negocio, que son los servicios financieros, y entrando en un análisis más específico para cada tipo de producto que ofrece el banco, podemos encontrar sustitutos a los cuales los clientes pueden acudir. Por ejemplo, en materia de transferencias electrónicas hacia el exterior, encontramos a TransferWise y NUBI. En cuanto a tarjetas prepagas, Uala. En el rubro de seguros se encuentran todas las compañías de seguros que pueden ser contratadas directamente. En cuanto a cajas de seguridad, existen diversas empresas que se dedican a la venta de tales cajas o bien al guardado del dinero o bienes de gran valor para los clientes. En materia de inversiones, los clientes pueden optar por acudir directamente al mercado financiero, incluso a través de agentes de bolsa cuando no se tiene un conocimiento cierto de la materia.

En resumen, podemos encontrar diversas opciones de productos sustitutos para cada uno de los productos y servicios que ofrece COMAFI. Sin embargo, es muy difícil encontrar un sustituto que ofrezca la misma variedad a través de una sola organización.

¹¹ Fuente: Informe Deloitte

Proveedores / Posicionamiento frente a proveedores

Como fue explicado anteriormente, el principal proveedor del Banco COMAFI es Prisma Medios de Pago S.A., quien proporciona todos los productos relacionados con VISA y CABAL, la billetera virtual y el procesamiento de todas las operaciones de los cajeros automáticos de la red Banelco, entre otros. Se trata de una empresa de gran envergadura cuyos dueños son algunos de los bancos privados más importantes del país. Los accionistas de Prisma S.A. son 15, y 14 de ellos son bancos. El grupo COMAFI es uno de estos 14 accionistas, pero está categorizado como socio minoritario y no integra el comité de decisiones, limitando su rol de participación al de apoyo a las decisiones que los accionistas más importantes toman, que son el Santander, Frances, Galicia, Banco Provincia y el ICBC¹². Actualmente se encuentra en proceso de venta por una regulación que definió el gobierno para descentralizar el mercado financiero. Al ser proveedor de tantos productos y servicios esenciales para COMAFI, sumados al hecho de que los dueños mayoritarios del principal proveedor son otros bancos, dentro de los cuales no se encuentra COMAFI, la posición de la empresa frente a su proveedor no es la más favorable, teniendo un mayor poder de influencia el proveedor, haciendo que COMAFI deba tener un mayor nivel de adaptación a sus operaciones.

Los otros proveedores más significativos son First Data (competencia de Prisma, quien tiene la adquirencia de Mastercard) y Cardif Compañías de Seguro S.A., para el otorgamiento de seguros. Con First Data la relación sigue tendiendo a concentrar la fuerza en el proveedor, pero no tanto como en el caso de Prisma, ya que esta empresa no tiene tanto poder de influencia. A su vez, la relación con Cardif es más balanceada; el poder no se encuentra centralizado en el proveedor y COMAFI puede optar de manera más fácil la contratación de otro socio comercial.

Por último, se encuentran los proveedores de productos y servicios que no están relacionados directamente con el rubro de COMAFI pero que también son necesarios para el desarrollo de la actividad. Dentro de esta categorización se hallan las empresas proveedoras de software, camiones de caudales, seguridad privada, y empresas de logística y distribución, entre otros.

3. Análisis Organizacional de COMAFI S.A.

Trasfondo Histórico del Banco COMAFI¹³

Comafi S.A. inició sus operaciones en 1985 como agente de mercado abierto, especializado en trading de títulos públicos, pases y otras operaciones financieras. En 1992 adquirió la filial argentina de Banco di Napoli, pasando a ser así una entidad bancaria mayorista con activa participación en la compra y venta de bonos y acciones, banca corporativa y de inversión, y operaciones de mercados de

¹² Fuente: Información obtenida por uno de los integrantes del grupo que trabaja en Prisma medios de Pago S.A.

¹³ <https://www.comafi.com.ar/3-Quienes-somos.note.aspx>

capitales. Eventualmente, COMAFI comenzó a desarrollar el negocio de administración fiduciaria y desarrollo de productos financieros para empresas basados en fideicomisos. El crecimiento de Banco Comafi se potenció a partir de su expansión al sector financiero minorista, en 2002, cuando abrió una de las redes de sucursales más importantes de Capital y Gran Buenos Aires.

Siguiendo su estrategia de crecimiento como proveedor de servicios financieros ágiles y flexibles, el grupo Comafi ha realizado importantes adquisiciones. Entre ellas se destacan: The Capita Corporation, la primera empresa especializada en leasing de la Argentina; Crediclick, la primera compañía de créditos personales 100% por Internet, y Microlending Argentina (Mila), uno de los mayores especialistas en créditos prendarios del país.

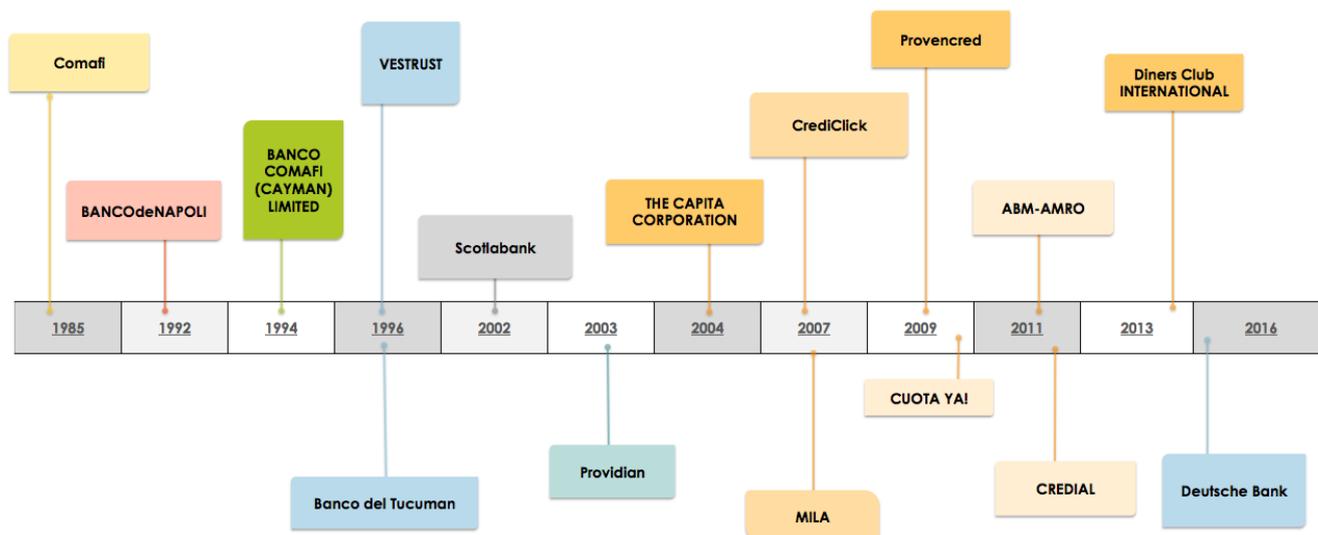
Otra de las adquisiciones del banco, en este caso en 2009, ha sido Provencred. Con más de 35 años de experiencia en el mercado de préstamos personales y tarjetas de crédito, y fuerte presencia en el interior del país, esta compañía viene desarrollando su relanzamiento comercial como especialista en financiación minorista de sectores no bancarizados. Asimismo, para seguir ampliando su presencia en banca corporativa y de inversión, Banco Comafi adquirió en 2010 la sucursal argentina de ABN AMRO Bank, N.V. (actualmente The Royal Bank of Scotland N.V.)

En 2013 Banco Comafi adquirió la cartera de más de 120.000 clientes Diners Club International en la Argentina¹⁴. Con dicha compra, COMAFI se aseguró además la licencia exclusiva para emitir Diners en el país por parte de Discover, actual propietaria de la marca a nivel mundial. Hasta ese momento, la tarjeta era emitida aquí por Diners Club Argentina SRL, una subsidiaria de Citibank NA.

Cómo movimiento más reciente COMAFI absorbió al Deutsche Bank¹⁵ en 2016 y pasó a tomar control del mismo en 2017. La compra del Ex Deutsche Bank SA significó, además de contar con un negocio bancario en marcha, la creación de una nueva unidad especializada en la prestación de servicios a inversores profesionales, que permitió al Banco profundizar aquellos que ya venían siendo comercializados, pero también incorporar nuevos productos a la oferta disponible. Entre los primeros, se encuentran la Custodia & Clearing de Títulos y/o Efectivo en los distintos depositarios y clearing houses locales e internacionales y los Servicios Fiduciarios que abarcan una amplia variedad de roles y funciones (fiduciario financiero, de administración, de garantía, agente de fiscalización, escrow, de representación, registro, cobro y pago, etc.) y desarrollo de nuevos productos a pedido de los clientes.

¹⁴ <https://www.comafi.com.ar/661-Banco-Comafi-adquirio-la-cartera-de-Diners-en-la-ArgentinaSera-ademas-su-emisor-exclusivo.NotePrensa.note.aspx>

¹⁵ <https://www.comafi.com.ar/Multimedios/otros/4502.pdf> - Balance COMAFI



Introducción al Grupo Comafi S.A.

De esta manera, comprendiendo su trayectoria y desarrollo a lo largo de su historia, Banco COMAFI S.A. no puede verse como una simple institución bancaria que ofrece servicios de banca al segmento minorista, PyMEs y al segmento corporativo. Al contrario, se considera actualmente al banco como uno de carácter universal, en el sentido en el que ofrece una amplia gama de servicios a lo largo de todo el sector financiero. Así, el Banco no se limita únicamente a proveer aquellos servicios que pueden considerarse propiamente bancarios y, para ello, se apoya en su estructura de grupo económico, la cual engloba compañías de diversa índole dentro del sector financiero.

Hoy, el Banco COMAFI S.A. es líder de un grupo de sociedades que actúan como “subsidiarias” bajo la normativa vigente en el sentido en el que son controladas en forma directa por la propia entidad o bien indirectamente a través de sus accionistas controlantes. Estas compañías se dedican a distintos negocios que pueden agruparse comúnmente bajo la denominación de “actividades complementarias a la financiera”. Todas ellas operan dentro del marco regulatorio actual y, en conjunto, constituyen el grupo COMAFI a los fines de la aplicación de la normativa en materia de supervisión consolidada dispuesta por el BCRA y la CNV.

En la siguiente figura podemos observar las distintas sociedades que componen el grupo COMAFI, categorizadas por sector:

Categoría	Empresa
Banking	  
Consumer Finance	   
Financial Services	  

COMAFI Soluciones S.A. es una compañía de servicios financieros que se dedica a proveer alternativas de recuperación y mejora en la posición crediticia de quienes pasan a ubicarse dentro del segmento moroso y pasan a perder su condición de sujeto de crédito en el sistema financiero. Con ese objetivo COMAFI Soluciones S.A. ofrece herramientas y mecanismos de regularización patrimonial y financiera que busca sanear calificaciones crediticias ante centrales de riesgo, para poder así llevarle a su cliente una nueva oportunidad de inclusión dentro del mercado crediticio.

COMAFI Bursátil S.A. es una sociedad especializada en la actividad de negociación de títulos valores en el Mercado de Valores. A la vez, participa en los procesos de colocación por oferta pública de obligaciones negociables y fideicomisos financieros en emisiones primarias organizadas por Banco.

COMAFI Fiduciario Financiero S.A. es una empresa especializada en servicios fiduciarios. La sociedad cuenta con trayectoria en la prestación de servicios fiduciarios para una diversa gama de actividades. Esto es puesto en evidencia en los diversos contratos de fideicomiso (financieros, de titulación de activos, de cobranzas, de garantía y de administración) suscritos con distintas empresas privadas, entes y reparticiones públicas y entidades financieras.

TCC Leasing S.A. (The Capita Corporation) es una empresa especializada en la originación de operaciones de leasing que hoy atiende tanto el mercado local como el mercado americano en su conjunto. The Capita Corporation cuenta con una variada oferta de productos, aunque se enfoca primordialmente en el leasing de bienes de uso al segmento corporativo. Se le puede reconocer, a la vez, conocimiento de la industria ya que es una de las empresas pioneras del rubro. Banco COMAFI

SA no tiene participación accionaria en su capital, pero es controlada indirectamente a través de su accionista mayoritario.¹⁶

Gramit S.A. y Provencred son empresas especializadas en la originación de tarjetas de créditos no-bancarias y préstamos personales para la financiación del consumo a individuos. Provencred, además de actuar sobre lo mencionado, ofrece también seguros y servicios de asistencia a sus clientes. Dentro del espectro de Gramit S.A. se pueden ubicar ‘Credial’, ‘CuotaYA’ y ‘CrediClick’ como sus principales unidades de negocio. Banco COMAFI SA no tiene participación accionaria significativa en Gramit S.A., pero es controlada indirectamente a través de su accionista mayoritario. Provencred es una sociedad perteneciente al Grupo COMAFI S.A..

Diners Club International Ltd. es una empresa de servicios de pago bancario y directa propiedad de Discover Financial Services, una de las marcas más reconocidas en los servicios financieros de los Estados Unidos. Localmente, Comafi administrará el negocio de tarjetas de crédito Diners Club; es así que Comafi será el nuevo representante exclusivo y, por lo tanto, el único emisor de la tarjeta en Argentina.

Misión

El Banco y el Grupo COMAFI tienen como principal misión satisfacer las necesidades y requerimientos financieros de diversos tipos de clientes que pueden resumirse en: individuos, microempresas y emprendimientos, PyMEs, grandes empresas e instituciones. Para COMAFI satisfacer esos requerimientos involucra ofrecer una propuesta de valor balanceada y competitiva, priorizando las relaciones a largo plazo con los clientes y manteniendo adecuados niveles de capitalización, rentabilidad y liquidez.

Visión

En una primer entrevista de relevamiento, celebrada entre Julián Piaggio y personal gerencial de una sucursal de COMAFI, procedimos a indagar sobre las aspiraciones y objetivos del grupo COMAFI para los próximos años. Si bien dicha reunión se mantuvo en conjunto con representantes de la rama bancaria del Grupo COMAFI, concluimos que los conocimientos que poseían los entrevistados eran suficientes como para proveernos de una idea general de la visión del grupo económico.

El Grupo COMAFI, dada su posición actual en los distintos mercados en los que participa y proyectando crecimiento en los años por venir, pronostica volverse un jugador importante en el sector financiero a largo plazo. Se considera dentro del grupo que realizando un sólido trabajo, en el cual no solo debe haber esfuerzo sino también planificación y capacidad en centrarse en aquello que es

¹⁶ https://www.comafi.com.ar/Multimedios/otros/reporte_09.pdf - Reporte Divulgación a Septiembre 2016

relevante, COMAFI tiene posibilidades de capturar un mayor porcentaje de ingresos con respecto a sus competidores.

Con motivo de acompañar y acelerar el objetivo en vista, no se descarta la posibilidad de que COMAFI enfatice e intensifique la búsqueda de inversiones externas. En el marco del relevamiento se nos indicó que la compañía se encuentra actualmente reestructurando sus niveles gerenciales y trayendo nuevo personal. Dentro de dicha reestructuración, el común denominador a la hora de contratar nuevos gerentes es que el mismo se haya desempeñado en el Galicia o BBVA. Al cotizar ambos bancos en la bolsa de valores de Nueva York, que COMAFI este ingresando ex-gerentes de los mismos a cubrir sus nuevas posiciones nos permite el atrevimiento de pensar que el grupo económico podría estar un proceso de adecuación a las normas SOX para eventualmente lanzarse a la bolsa estadounidense.

Con respecto al posicionamiento que quiere tomar, COMAFI tiene el objetivo de ser reconocido y diferenciarse en el mercado por su calidad de atención y servicio. A la vez, busca profundizar la integración de aplicaciones y negocio, sustentando los procesos en tecnología. Busca que se lo reconozca como un banco a la vanguardia de lo tecnológico. Por otro lado, COMAFI se encuentra actualmente movilizando y desarrollando sus canales digitales, donde reconoce que está la banca del futuro.

Por último, aprovechando la diversificación actual de la compañía, COMAFI busca convertirse en el 'principal' banco de sus clientes. En otras palabras, busca aumentar la cantidad de servicios ofrecidos por cliente través del cross-selling que le permite su estructura. Por último, COMAFI busca que se lo reconozca con posición de liderazgo en los nichos en los cuales actúa.

Objetivos

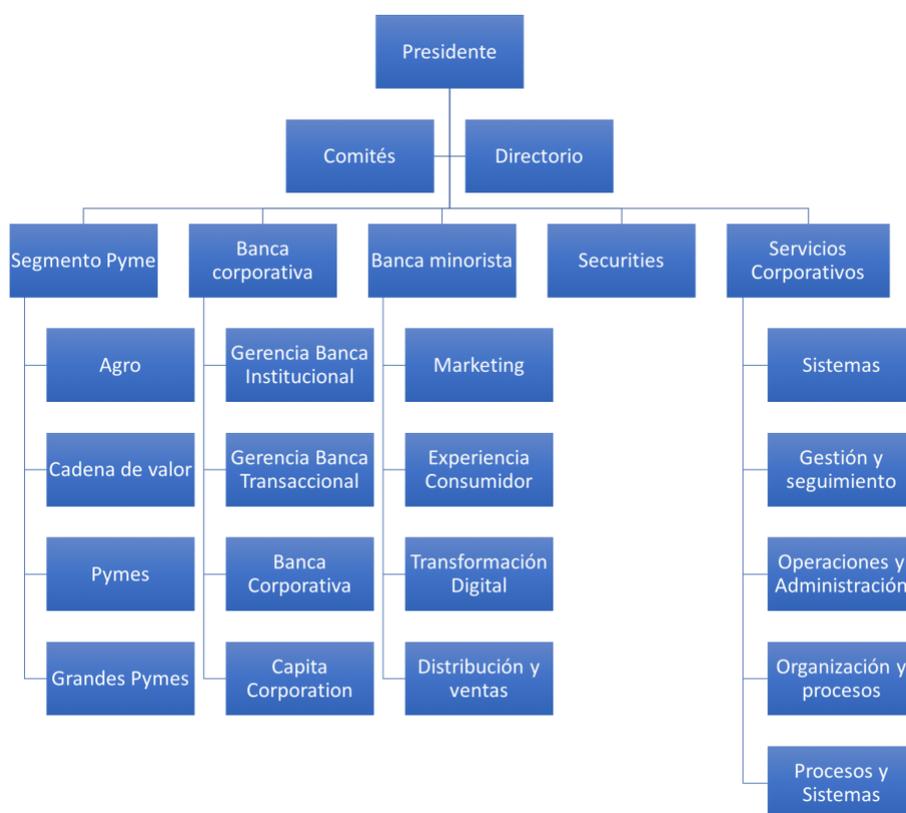
- *Sinergia entre Unidades de Negocio:* aprovechando la estructura y los distintos servicios que presta el grupo se buscaría incrementar el cross-selling de productos y servicios con la estrategia de abordar desde múltiples canales, basándose siempre en las necesidades del cliente.
- *Posicionarse como Líderes en Calidad y Servicio*
- *Transformación Digital:* moverse hacia los canales digitales, mejorar la experiencia del usuario, trabajar sobre la integración de procesos con aplicativos y reducir costos tecnológicos que no aporten valor son los objetivos de la administración de COMAFI con respecto a la transformación digital.
- *Liderar sus Nichos de Mercado*
- *Búsqueda de Inversores*
- *Prepararse para una posible adecuación a Normas SOX*

Estructura Organizacional

COMAFI cuenta con una abultada estructura organizacional, dividida por las diferentes unidades de negocio de la empresa. La cabeza de la estructura se encuentra representada por el Presidente, quien tiene a su cargo la tarea de informar a los comités y al directorio sobre el desempeño de la organización y compartir con ellos las tomas de decisiones estratégicas. Las unidades de negocio son cinco, las cuales cada una cuenta con un gerente general que reporta directamente al presidente de la compañía. Cada unidad de negocio cuenta con diferentes áreas o sectores, con jefes a cargo de cada uno quienes organizan la tarea de todos los empleados que se encuentran dentro de su respectivo sector. A continuación se expone el organigrama de COMAFI, detallado hasta el tercer nivel de jerarquía para no hacer confusa y compleja la visualización¹⁷:

COMAFI cuenta con una dotación total de 1200 empleados aproximadamente. Es una cantidad difícil de definir exactamente ya que, como fue dicho anteriormente, la empresa se encuentra en constante transformación y dicha cantidad varía semanalmente. Todas estas personas se encuentran distribuidas entre las 66 sucursales a nivel nacional.

Principales



COMAFI, al

considerarse un banco universal y controlar entidades subsidiarias dedicadas a servicios financieros complementarios y también diferentes a la banca, integra una amplia oferta de productos y servicios.

¹⁷ Información relevada en base a una investigación de Julian Piaggio en una sucursal de COMAFI en Pilar

A grandes rasgos, los principales productos que ofrece COMAFI como institución bancaria y de operaciones de Mercado de Valores¹⁸ pueden identificarse en la figura que se muestra a continuación:



Poniendo el foco en el cliente, COMAFI asigna a sus clientes a diferentes segmentos de manera de poder definir los modelos de atención y relacionamiento que mejor se adecuen a cada uno de ellos.¹⁹ La identificación de cada uno de esos segmentos se traduce así en los productos y servicios que luego se ofrecen por medio del banco y sus empresas subsidiarias en su conjunto.

En cuanto a la banca minorista, COMAFI distingue a los segmentos de Negocios y pymes, Premium, Plan Sueldo, Dígital y Jubilados. Los mismos se profundizan a continuación:

Negocios y pymes lo ve como un segmento compuesto por individuos con giro comercial y emprendimientos y por empresas pequeñas con facturación anual de hasta veinte millones de pesos. Atendido por ejecutivos en sucursales y un equipo comercial. Premium, por otro lado, lo ve como un segmento conformado por individuos de alta renta. Cuentan con atención preferencial en sucursales y centro de atención telefónica; reciben promociones y beneficios, además de condiciones diferenciales en productos y servicios.

Plan Sueldo, dentro de los servicios ofrecidos de banca minorista, lo categoriza como un segmento compuesto por individuos en relación de dependencia que poseen una cuenta sueldo. Para Plan sueldo se tiene un procesos de alta y vinculación específico. Para los jubilados, el Banco asigna un equipo comercial enfocado exclusivamente a ofrecer productos y servicios a medida, que puedan

¹⁸ <https://www.linkedin.com/company/banco-comafi/> - Descripción Banco Comafi en LinkedIn

¹⁹ <https://www.comafi.com.ar/Multimedios/otros/4502.pdf> - Balance Comafi 2017

ser gestionados luego desde las sucursales. Aquellos locales con mayor caudal de público cuentan, además, con líneas exclusivas de caja.

En cuanto al segmento digital, por último, el mismo consiste en clientes que cuentan con una propuesta de valor específica y un modelo de atención especializado. En el Canal Online Banking, por ejemplo, se lanzaron nuevos productos y servicios de autogestión del cliente destacándose los Préstamos Personales con desembolso automático y Certificados de Depósito a Plazo Fijo UVA, respondiendo a nuevas tendencias del mercado respecto de productos y servicios de actualización a través de la Unidad de Valor Adquisitivo (UVA).

Apoyado también en el desarrollo de los canales digitales, se lanzó al mercado la tarjeta de crédito Comafi Chicas. Se trata de un producto innovador, 100% online, cuyo grupo de afinidad e identificación es una comunidad digital y que está especialmente diseñado para el segmento de mujeres ABC1 con perfil viajero, lo que permite posicionar en el mercado a la primera tarjeta de crédito de afinidad con una comunidad digital en el país y al Banco como un referente en este nicho.

En lo que respecta a la banca de empresas, apartandonos del mundo minorista, COMAFI identifica dos tipos de clientes principales. Uno son las empresas, a quien considera un segmento atendido a través de equipos regionales conformados por oficiales que gestionan el negocio en coordinación con los gerentes de sucursales. Otro segmento es el Agro, enfocado principalmente en productores y sectores vinculados con la comercialización de insumos del sector, semilleros y acopiadores. Hoy se cuenta con oficiales Agro en Tucumán, Córdoba, Pergamino, Chivilcoy y Olavarría, con intención de expandir a otras sucursales como Rosario.

Abordando el mundo de la banca corporativa, COMAFI trabaja bajo un modelo de gestión de relacionamiento basado en atributos de confianza, atención personalizada y respuesta rápida y flexible. Con oficiales basados en Buenos Aires, Rosario, Mendoza, San Juan y Córdoba se busca una mayor cercanía, y como consecuencia, mayor calidad de atención. El segmento de Institucionales, también ubicado dentro del corporativo, lo identifica en la relación con compañías de seguros, cajas previsionales, fondos comunes de inversión y bancos, entre otras instituciones.

COMAFI creó la Banca Transaccional bajo la supervisión de una sola gerencia con el objeto de hacer más foco tanto en los servicios de cash management como en los productos activos y de trade. El portafolio de productos transaccionales de la banca mayorista fue reforzado con la puesta en marcha de nuevos servicios siendo los más relevantes: DEBIN-Débito Inmediato en eBanking Empresas, recaudación con custodia de valores, depósito remoto con custodia de valores, módulo transaccional de comercio exterior en eBanking Empresas, ALIAS para empresas e incorporación de la operatoria de títulos valores al eBanking Empresas.

El segmento del sector público fue definido para abordar la captación de nuevos clientes y reforzar y apoyar la atención en sucursales de las reparticiones públicas. La estrategia está basada en dos ejes: a) asesoramiento y estructuración con especial foco en los Proyectos de Participación Público Privadas b) financiamientos diversos. El énfasis del segmento de sector público estará en las zonas geográficas donde el Banco cuenta con sucursales para poder brindar toda la gama de servicios transaccionales con los que podemos complementar y valorizar las relaciones con estos nuevos clientes.

En cuanto a los segmentos de Leasing y sus respectivos productos se ofrece una amplia gama de productos y servicios con alto nivel de especialización a través de la gestión de la subsidiaria The Capita Corporation. Durante 2017 la cartera del negocio de leasing se ha incrementado más del 60% apalancado fuertemente en el incremento de la venta de vehículos automotores y en el desarrollo de nuevas relaciones comerciales que potenciaron la originación de este tipo de contratos. En efecto, los arrendamientos sobre automotores representan el 50% del total de la cartera y, acompañando el aumento de las unidades patentadas a nivel país (+22%) respecto de 2016, ha registrado un incremento de más de 46% en igual período. A la vez, se desembolsó el primer leasing para el Sector Público (Belgrano Cargas y Logística estando actualmente a consideración del ente otra línea de iguales condiciones), ampliando así el mercado existente por fuera del mundo privado.

En cuanto a la Banca Privada, sus servicios se centran en el desarrollo de recomendaciones de inversión y fluido asesoramiento a individuos de alto patrimonio y empresas interesadas en una eficiente administración de su liquidez.

En lo que respecta al negocio de Tarjetas de crédito, se unificó la estrategia comercial de la tarjeta DINERS CLUB con la desarrollada por las tarjetas VISA y MASTERCARD. El ajuste en DINERS significó la corrección de su esquema de promociones y beneficios y una adecuación de tasas para las compras en cuotas que impactaron fuertemente en el spread del producto y en gran medida permitieron un importante crecimiento en los resultados financieros de esta línea de negocio. Por otra parte, con el objetivo de fidelizar a los clientes DINERS CLUB, e incrementar la base de tarjetas de crédito del banco, hacia el último trimestre del año, se lanzó el programa de pre-embozado de Tarjetas de Crédito MasterCard y Visa Platinum, MasterCard Black y Visa Signature más importante en la historia del Banco, produciendo más de 45.000 plásticos y alcanzando a más de 33.000 clientes.

En febrero de 2017, se relanzó el programa de recompensas del Banco bajo el nombre TEVABIEN SUMA con el objetivo de posicionarlo al nivel del portal de beneficios TEVABIEN. El nuevo sitio web de TEVABIEN SUMA, está basado en tres ejes comunicacionales (viajes, premios y experiencias), tiene una estética completamente renovada que permite una mejor navegación

adaptable a dispositivos móviles y eleva la experiencia del usuario. En términos de resultados, se logró incrementar el número de visitas respecto de las registradas en el portal anterior “Comafi Suma”, se mejoró notablemente el tiempo promedio de navegación por usuario y principalmente creció un 15% el promedio de puntos por cada canje de premios.

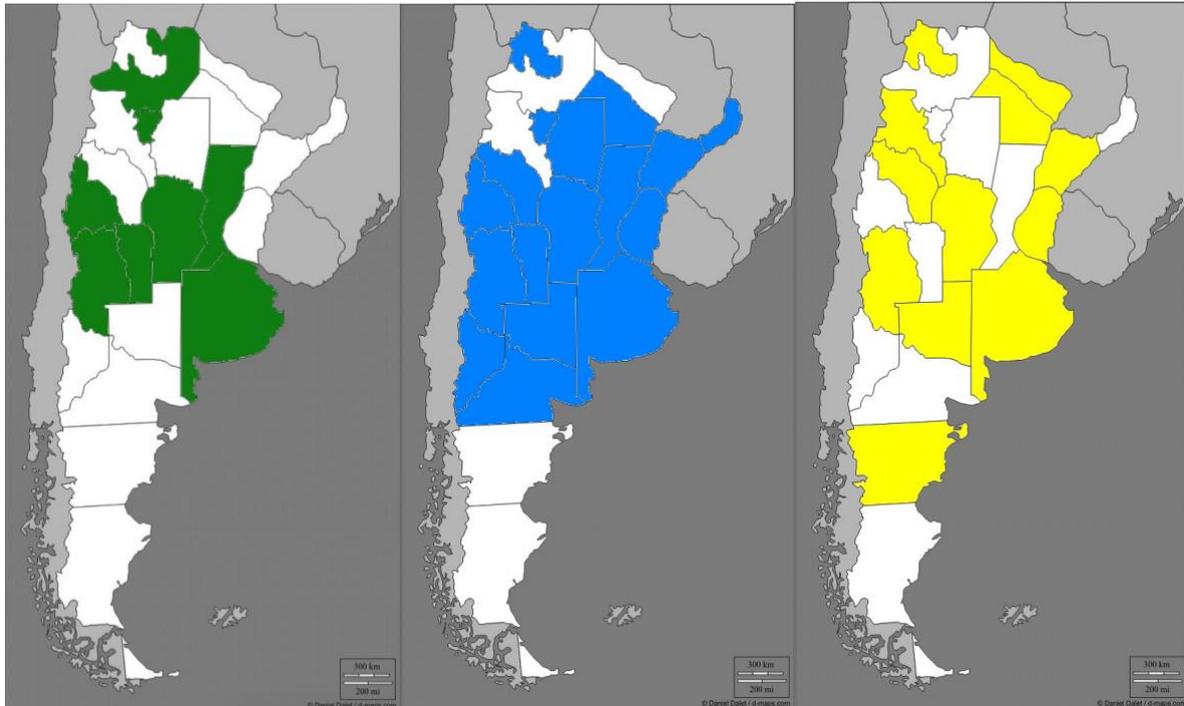
Entrando aún más en detalle, el espectro de productos y servicios bancarios, excluyendo los ya mencionados servicios financieros complementarios, podrían enunciarse en un listado que se puede deducir desde la página web de COMAFI y que se demuestra a continuación:

- Cuentas: Caja de ahorro, Comafi ahorro, Comafi Global, Comafi Classic, Comafi Único, Comafi Premium, Comafi único, Comafi Emprendedores.
- Tarjetas: Comafi Chicas, Visa Crédito (Internacional, Gold, Platinum, Signature), MasterCard (Internacional, Gold, Platinum, Black), Visa Debito, Diners Club International.
- Préstamos: Comafi Clásico, Comafi Sueldo, Jubilados.
- Seguros: Hogares Protegido, Accidentes Protegidos, Tecnología Protegidas, Plan de Pago Protegidos, Robo en Cajeros y Bolso protegidos.
- Inversiones: CEDEARs, Plazo Fijo UVA, Plazo Fijo Tradicional, Plazo Fijo con Pago Periódico de Interés a Tasa Fija, Fondos Comunes de Inversión, Fideicomisos Financieros, Inversión a plazo pre-cancelable, Compra y Venta de Títulos Públicos.
- Premium: Cajas de Seguridad, Asesoramiento de Inversiones, Asistencia en viajes, Seguro de accidente de viajes, seguro de alquileres de auto,
- Servicios para Comerciantes y Profesionales Independientes: Operaciones de Comercio Exterior.

Vale destacar que los servicios mencionados anteriormente son únicamente lo que se informa a través de la página, no conformando la totalidad de la oferta de la cual dispone Banco COMAFI S.A.. Se estima que existe una gran cantidad de productos debido a la alta customización que el banco les propone a sus clientes.

Canales de Comercialización

Hoy en día el Banco Comafi cuenta con sucursales físicas y a su vez digitales. A la hora de hablar de las sucursales físicas, el banco posee 63 sucursales (de las cuales 55 se encuentran en el área metropolitana de Buenos Aires y las restantes en las principales provincias del País), con el adicional de 15 de ellas de Credial y 38 de Provencred (pertenecientes al área de Consumer Finance). Se calcula, en base a datos obtenidos en el relevamiento efectuado por Julián Piaggio, que para el área del Banco Comafi propiamente dicho, se cuenta con 400.000 clientes, mientras que para el sector de Consumer Finance, otros 300.000.



- Sucursales del Banco Comafi en las distintas provincias de la República Argentina.
- ❖ Sucursales de Provencred en las distintas provincias de la República Argentina.
- Sucursales de Credial en las distintas provincias de la República Argentina.

Durante este año, se continuó con el Programa Un Día en la Sucursal, que comenzó en 2016 y en el que en el año en curso participaron 36 personas. Esta iniciativa permite que empleados de áreas centrales puedan vivenciar cómo es un día en las sucursales de la red para poder conocer de primera mano la experiencia de los clientes. A su vez desde la Gerencia de Customer Experience se llevó adelante un plan de visita a doce sucursales de Capital Federal con la intención de acercarse a la Red y obtener de primera mano una visión de la interacción con los clientes identificando fortalezas y puntos débiles que puedan ser utilizados como input para el diseño de una experiencia diferencial en la que el cliente sea el protagonista.

Además, se acompañó a las sucursales con capacitaciones específicas impartidas por el área de Comercio Exterior y se continuó con el plan de formación en materia de Prevención de Lavado de Dinero y Financiamiento del Terrorismo.

Con el objeto de redefinir el modelo de relacionamiento y atención comercial de clientes en sucursales, se ha contratado a la consultora Management Solutions para que guíe, asesore y acompañe en la tarea y también se creó el Programa Experiencia en Áreas Centrales por el cual, a través de distintos circuitos, los colaboradores que trabajan en sucursales pueden vivenciar una jornada laboral en los diferentes sectores con los que interactúa de forma cotidiana y que están vinculados a procesos comerciales.

El Banco experimentó ciertas mejoras respecto con las sucursales. Por ejemplo, en cuanto a las telecomunicaciones, se realizó una ampliación del ancho de banda en el 60% de las sucursales de la red. También, en el área de administración y operaciones, se efectuó un acompañamiento a los sectores comerciales en el exitoso proceso de devolución de los fondos correspondientes al Sinceramiento Fiscal de tenencias en efectivo en el país, brindando numerosas opciones en sustitución de la entrega de efectivo en sucursales. No obstante, se continuó con el plan de mejoras en la seguridad de la red de sucursales, tanto de actualización de elementos, como de confort de quienes prestan los servicios de policía adicional y hubo un lanzamiento de un plan de apertura de nuevas sucursales y relocalización de las existentes.

A la hora de hablar de la página web del Banco Comafi, esta nos presenta los distintos canales para operar (individuos).



En primer lugar, ofrece el canal de sucursales, cajeros y terminales que en resumen, es un buscador de cajeros o sucursales, y que según tu domicilio, ofrece el más próximo a ti. También, ofrece los cajeros con Kit para no-videntes.

Segundo, a través de Home Banking, el Banco se presta a que realices en forma fácil, segura e ilimitada todas tus operaciones a través de internet. Se puede operar desde cualquier lugar del mundo, las 24 horas los 365 días del año y también, se pueden programar operaciones para que se realicen en una fecha establecida.

Tercero, para los servicios móviles, la empresa presenta 2 aplicaciones (compatibles con Android, Iphones y otros sistemas operativos):

1. Comafi Móvil: Comafi móvil es la aplicación que te permite operar con Banco Comafi a través de tu celular, Ipod Touch o Ipad en cualquier momento y lugar. Tiene los beneficios de ser rápido, fácil y seguro y se puede realizar consultas, pagar facturas, recargar celular y manejar transferencias, entre otras cosas, a través de ella.

2. Comafi Token: Es una aplicación que te permite autenticar con un nivel adicional de seguridad tus operaciones sensibles en Comafi Home Banking (transferencias, pagos, entre otras) . Será de uso obligatorio a partir de Mayo.

Beneficios:

- Es rápido, no tenés que esperar, porque los códigos de seguridad se generan al instante.
- Es simple y cómodo, no necesitas tener conexión a internet, ni señal en el teléfono para recibir los códigos de seguridad.
- Novedoso y seguro, otros elementos de seguridad, como la tarjeta de coordenadas, están siendo reemplazados por soluciones del tipo de Comafi Token ya que estas brindan mayor seguridad y practicidad.

Para finalizar, siendo este el último canal para operar, el Banco Comafi, cuenta "Todo Pago". Un sistema de Billetera Virtual que agrupa en un sólo lugar todas tus Tarjetas de Débito y Crédito para que compres online estés donde estés y sin necesidad de tenerlas con vos. Es confiable porque sólo ingresas los datos de tus tarjetas una única vez cuando creas tu billetera virtual y luego comprás online usando tu usuario y contraseña.

Industria, Sociedad e Integración con el Medio Ambiente

COMAFI es una empresa con un gran programa de responsabilidad social, llevando a cabo un conjunto de acciones bajo la premisa de lograr que su actividad sea sustentable y tenga efectos positivos en la comunidad y que transmitan los valores que caracterizan a la empresa. Para ello, COMAFI ha definido diferentes ejes de actuación, dentro de los cuales se organizan alianzas estratégicas con diversas organizaciones con el fin de tener un mayor impacto en la sociedad. Estos ejes son: ²⁰

- Educación: El objetivo principal se basa en promover el acceso a la educación de calidad para las poblaciones vulnerables. Además, promueve la educación financiera para jóvenes y adultos con el fin de tener futuros clientes responsables en materia financiera.
- Inclusión Laboral: El fin es alentar la inclusión laboral de los jóvenes, brindando herramientas para que puedan insertarse más fácilmente en el mundo laboral y ofreciendo oportunidades de empleo real.

²⁰ <https://www.comafi.com.ar/2183-Responsabilidad-Social.note.aspx> - Responsabilidad Social

- **Emprendedorismo:** Este eje se enfoca en apoyar a emprendedores ofreciéndoles asesoramiento y capacitación gratuita para que puedan llevar a cabo sus proyectos. Se brindan herramientas para ayudarlos a iniciar con los emprendimientos.
- **Medioambiente:** El objetivo es fomentar el cuidado del medio ambiente. Para ello, se hace un uso responsable de los recursos tanto internamente como en la cadena de valor. Se realizan acciones para mitigar el impacto ambiental que genera la empresa y sus empleados.
- **Voluntariado Corporativo:** Se trata de facilitar a los empleados la posibilidad de insertarse como voluntarios en proyectos no lucrativos que fomenten el espíritu solidario en la sociedad, la cohesión social y los valores.

Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

Si bien actualmente no contamos con conocimiento preciso del estado de la compañía al no haber relevado todavía sus procesos ni haber celebrado entrevistas profundas con miembros de la misma, nos tomamos el atrevimiento de analizar a la empresa a través de una matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

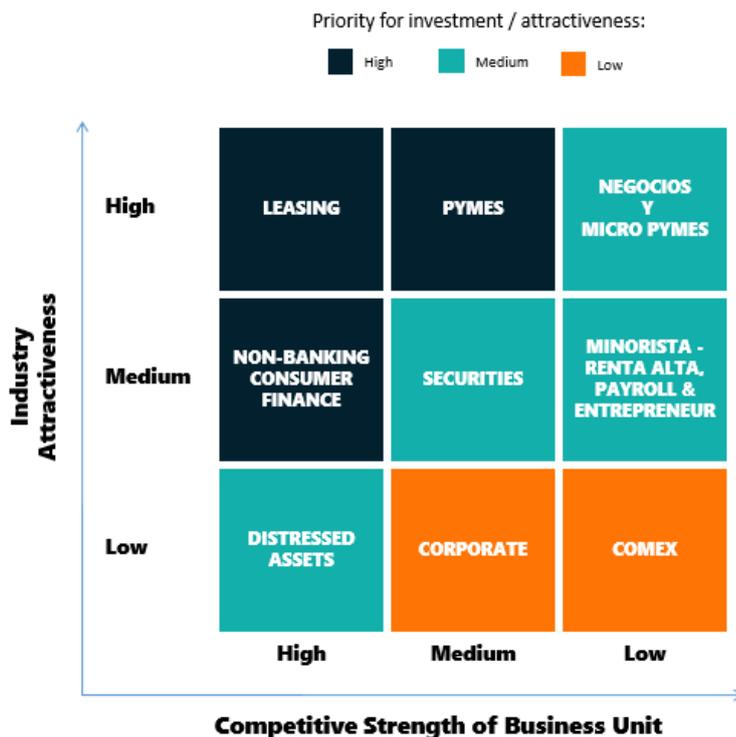
Efectuamos el mencionado ‘Primer FODA’ basándonos en la información recolectada hasta el momento desde las diversas fuentes citadas, prestando particular atención en el balance de COMAFI del año 2017, y tomando en consideración la reunión de relevamiento inicial llevada a cabo por Julián Piaggio en la sucursal de Pilar del Banco Comafi. A la vez, no dejamos de lado los cambios ocurridos en el marco de la economía argentina durante el año presente ya que creemos que los mismos impactaron en gran medida en las previsiones y el optimismo con la que los bancos terminaron el año anterior.



De esta manera, el FODA modelado se presenta a continuación

Dentro de lo que son las amenazas cabe destacar el entorno inestable que transita el país. Desde un punto económico, la inflación y el dólar son los puntos de mayor preocupación. Además, el entorno político impacta la tasa de riesgo país, lo que desalienta a los inversores a poner su dinero en el país.

Por otro lado, con los mismos criterios de recolección de datos e investigación con los cuales construimos el FODA, y en base a lo conversado en el relevamiento efectuado por Julián Piaggio, pudimos obtener suficiente información relacionada al portfolio de productos que mantiene el Banco COMAFI como para evaluar donde la empresa concentra o tendría que concentrar hoy sus esfuerzos. Así tomando dicho conocimiento analizamos, utilizando como herramienta la Matriz de McKinsey, la situación individual y actual de cada componente del portfolio del grupo. Se decidió emplear dicha herramienta ya que la misma permite ubicar el desempeño de un producto o unidad de negocio del grupo dentro del marco del crecimiento (o no) de su respectivo mercado, pudiendo luego dilucidar sobre cuales elementos habría que poner particular foco. La misma se muestra a continuación:



Los datos que recibimos, durante el relevamiento, y que condujeron la realización del análisis fueron los

Market Shares relativos que el servicio provisto por COMAFI posee en cada segmento. Asimismo, se tomaron datos previamente mencionados del balance referentes al crecimiento de mercados y de participaciones de COMAFI en algunos de sus diversos productos.

Variables Financieras

Las variable financieras analizadas corresponden al balance presentado por el Banco Comafi en diciembre del 2017. Tomamos en consideración que en el 2018 hubo muchos cambios, lo que se analiza no se puede extrapolar al rendimiento de este año.

Estados de Resultados

El rendimiento del negocio mejoró del 2016 al 2017, esto se observa en que la ganancia neta ascendió un 17% con respecto al año anterior.

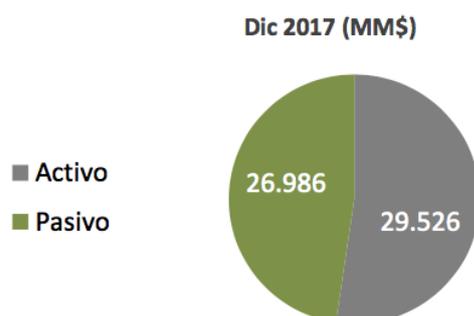
	2016	2017	Var.	Var. %
Ingresos Financieros	3.898,18	4.510,72	612,54	16%
Intereses por financiaciones	2.705,64	3.403,16	697,52	26%
Resultado neto de títulos públicos y privados	946,21	706,09	-240,12	-25%
Diferencia de cotización de moneda extranjera	165,88	320,27	154,39	93%
Otros Ingresos Financieros	80,44	81,20	0,76	1%
Egresos Financieros	- 2.219,07	- 2.241,03	- 21,96	1%
Intereses por depósitos	- 1.605,82	- 1.441,45	164,37	-10%
Intereses por otras obligaciones	- 287,88	- 408,94	121,07	42%
Aporte al fondo de garantía de los depósitos	- 32,84	- 31,92	0,92	3%
Otros Egresos Financieros	- 292,53	- 358,71	66,19	-18%
Margen Bruto de Intermediación	1.679,11	2.269,69	590,58	35%
Cargo por Incobrabilidad	- 337,19	- 514,76	177,57	53%
Ingresos netos por servicios	721,24	1.021,01	299,77	42%
Gastos de administración	- 1.914,17	- 2.557,67	643,49	34%
Utilidades diversas netas	382,53	446,24	63,71	17%
Resultado antes de Impuesto a las ganancias	531,52	664,51	132,99	25%
Impuesto a las ganancias	- 49,30	- 99,00	49,70	101%
Resultado neto	482,22	565,51	83,30	17%

Composición de los activos

Los activos del Banco Comafi está compuesto por disponibilidades, títulos públicos y privados, préstamos, otros créditos por intermediación financiera, créditos por arrendamientos financieros, participación en otras sociedades, créditos diversos, bienes de uso y bienes intangibles.

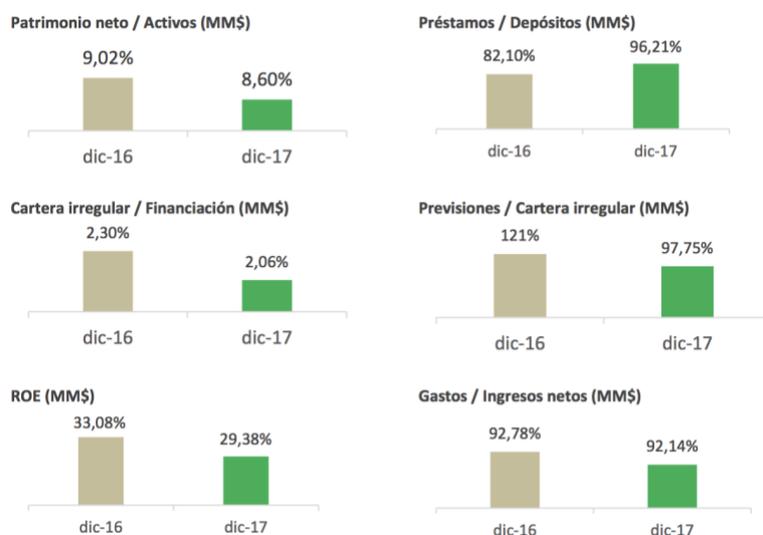
Los pasivos están compuestos por depósitos, obligaciones por intermediación financiera, obligaciones diversas, provisiones y partidas pendientes de imputación.

El siguiente gráfico muestra cómo es la proporción entre los activos y los pasivos mencionados anteriormente.



Indicadores claves

Los indicadores le permiten al banco medir su rendimiento en base a los objetivos planteados. A continuación, se observa los indicadores más relevantes para el Banco Comafi, evaluando la variación porcentual del 2016 al 2017.



De acuerdo al BCRA los indicadores se categorizan en capital, activos, eficiencia, rentabilidad y liquidez. Para evaluar el capital se utiliza el coeficiente de apalancamiento que relaciona el endeudamiento y el activo de una empresa habilitando una comparación homogénea.

El Banco Comafi utilizó para el análisis de sus activos: patrimonio sobre activos, cartera irregular sobre financiación y provisiones sobre cartera irregular. El primero muestra una reducción con respecto al 2016. Esto puede ser debido a un aumento de los activos, o una disminución del patrimonio neto. Por su parte, la cartera irregular en relación a la financiación demuestra la irregularidad del crédito, la cual se redujo, al igual que las provisiones. Esto último significa una previsión menos o un aumento en la morosidad de los préstamos. Los gastos sobre ingresos dan

prueba de la eficiencia de la empresa, que no tuvo ningún cambio significativo. Finalmente, el ROE indica la rentabilidad, ya que mide la capacidad que tiene la empresa para pagarle a sus accionistas. Esto se calcula como beneficio neto sobre el patrimonio neto.

En conclusión, las variables financieras permiten conocer el rendimiento de la empresa, y así evaluar el cumplimiento de sus objetivos. De acuerdo al análisis desarrollado, es posible concluir que el Banco Comafi se encuentra en crecimiento, incremento del 17% en las ganancias netas, y una composición de activos equilibrada en relación a los pasivos. No obstante, es necesario evaluar la composición de los indicadores en profundidad dado que estos muestran un rendimiento desfavorable en relación al 2016, en general.



DIAGNÓSTICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES

EMPRESA: BANCO COMAFI
PROCESO: CARGA DE PROMOCIONES DE TARJETAS

CONSIGNA II:
POSICIONAMIENTO ANTE EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

10.09.2018

Grupo n° 4:

Agustina Garcia Madeo	56636
Cecilia Mangisch	56115
Julián Piaggio	53459
Matias Tomei	56071
Santiago Ruffini	56359
Ivan Selvas	56144

Director de Cátedra: Gustavo Oscar Calveiro

1. Definición del Caso en Análisis e Introducción al Proyecto a Realizar

El caso que estamos analizando es el proceso de carga de promociones de tarjetas de crédito del Banco Comafi. Este contempla todo lo involucrado desde el proceso de acuerdo de operaciones y promociones con un comercio o cliente hasta su carga en los sistemas internos de esa promoción y su impacto en el cliente.

El viernes 7 de septiembre del año 2018 procedimos a visitar la sede central del Banco Comafi, en Av. Roque Saenz Peña 660, con el objetivo de realizar un relevamiento que nos proveyó de un entendimiento inicial sobre el proceso de carga de promociones de tarjeta. Para tales fines, celebramos una entrevista en conjunto con Diego Meinhof, responsable del área de tarjetas, Horacio Lovati, Gerente Operativo de Banca Minorista, y Néstor Castro, Gerente de Finanzas de Banca Minorista.

En dicha reunión, por un lado, se nos dió un recorrido sobre las distintas actividades y pasos que componen el proceso y, por otro, se nos dió una introducción sobre el contexto en el cual el proceso se lleva a cabo, detallando su relativa importancia en el mismo. Diego Meinhof fue quien protagonizó la descripción del proceso, mientras que tanto Horacio Lovati como Néstor Castro se dedicaron a ubicar el proceso dentro de lo que es el negocio del Banco Comafi y a transmitirnos la importancia del mismo.

De esta manera, en torno al proceso de carga de promociones en sí, fueron enunciados durante el relevamiento las diferentes áreas y los distintos actores que participan del proceso, describiendo a la vez los roles y responsabilidades de cada uno en función de la correcta ejecución del proceso. Asimismo, pudimos identificar durante la entrevista los puntos de riesgo que presenta la carga de promociones de tarjetas y, a la vez, Diego Meinhof nos detalló los distintos controles que la gerencia del área de tarjetas diseño en torno a la misma. Por último, se identificaron los sistemas y los medios de comunicación entre actores que participan del proceso en cuestión, explicando las funciones de cada uno.

Con respecto al contexto en el cual se desenvuelve el proceso, Horacio Lovati y Nestor Castro, primordialmente, fueron quienes se encargaron de narrarnos la importancia que tiene para el negocio de la banca minorista la carga de promociones de tarjetas. En dicho relato, se nos detallaron fundamentalmente las diferentes operaciones y procesos que preceden, suceden y dependen del proceso de carga de promociones. A la vez, pudimos identificar los distintos stakeholders del proceso y qué representaría una mala ejecución del proceso para ellos.

Asimismo, en dicha entrevista se nos dió una introducción a la problemática actual que enfrenta el banco en torno a dicho proceso. Se nos proveyeron las métricas para poder medir las consecuencias que podría llegar a ocasionar una falla en el proceso y se nos contaron cuáles son los posibles focos que pueden originar errores dentro del mismo. Por último, se nos remarcaron las expectativas y objetivos que tiene el cliente en torno al trabajo de consultoría, el cual comenzaremos a introducir a continuación.

El objetivo del proyecto es analizar de manera profunda el caso en cuestión, detectar tanto las fallas que se ocasionan como los probables puntos de mejora, para luego proponer un plan de acción que contribuya a la optimización del proceso y a la obtención de mejores resultados financieros y no financieros para el banco Comafi.

El fin de esta entrega en particular es analizar las principales características del proceso de carga promociones, identificar los actores relacionados con el mismo, relevar las expectativas de cada sector y determinar los objetivos cuantitativos y cualitativos a lograr. A la vez, es analizar sus generadores de actividad.

2. Generadores de Actividad - Tarjetas de Consumo: Negocio, Acuerdos de Promoción y Productos del Banco.

Introducción

El proceso de carga de promociones de tarjetas de consumo se trata de un proceso circundante a la operación de tarjetas de créditos por parte de los bancos. Es un proceso particularmente atado al segmento de banca minorista, ya que las promociones en tarjetas de consumo se lanzan con el objeto de que sus principales usuarios sean los particulares y no la banca corporativa. Los bancos utilizan las promociones de las tarjetas de créditos como una plataforma de captación de nuevos clientes, por un lado, y como estrategia de retención de existentes por otro. En la presente sección pondremos en contexto y analizaremos en detalle lo mencionado.

Sin embargo, para adentrarnos dentro lo que es el proceso de carga de promociones de tarjetas y poder medir el importancia e incidencia dentro del negocio del banco consideramos necesario realizar primero un entendimiento sobre el negocio de las tarjetas de consumo. En el mismo profundizaremos sobre la naturaleza de una forma de pago y consumo que

actualmente se encuentra masificada y extendida a lo largo de todo el país, aún en continuo crecimiento²¹. Así, delinearemos los distintos procesos que componen dicho negocio, identificando también todos los actores involucrados en el mismo con sus respectivos roles.

Luego, entraremos en detalle en lo que es el universo correspondiente a las promociones de tarjetas de consumo que emiten los bancos. Analizaremos conceptualmente los acuerdos que se generan entre bancos y empresas emisoras de tarjetas, como así también aquellos convenios que se generan entre los bancos y los comercios adheridos. Asimismo, profundizaremos sobre cómo se aborda el costo de dichas promociones y cómo se reparten monetariamente las mismas. Por último, buscaremos identificar los distintos desafíos que giran en torno a la operación y carga de promociones de tarjetas y haremos foco en lo correspondiente a la segmentación de

A la vez, analizando más de cerca lo que es el mundo de Banco Comafi en sí, enunciaremos los distintos productos que componen la cartera de Comafi. Habiendo identificado dicho portfolio, trataremos de dilucidar la segmentación a la cual apunta cada producto a través de una investigación sobre promociones históricas, es decir, analizando aquellas promociones que el Banco Comafi ya publicó y lanzó al mercado.

La información recabada para realizar el siguiente análisis se recolectó de distintas fuentes, siendo la entrevista mantenida en conjunto con la gerencia de banca minorista la principal de ellas. Adicionalmente, procedimos a realizar una investigación sobre el negocio de las tarjetas de consumo recabando información de fuentes públicas y consideradas confiables a nuestro parecer. Por último, solicitamos la opinión de autoridades en lo referente al mundo de banca y tarjetas para obtener un panorama más amplio sobre el negocio, los procesos, los actores y los desafíos circundantes a la implementación de tarjetas de crédito y débito.

Introducción a las Tarjetas de Crédito - Actualidad

Para las personas, las tarjetas de crédito son una parte importante de la vida cotidiana. Ya sea en la compra de combustibles y alimentos o en la reserva de un pasaje de avión y un cuarto de hotel, las tarjetas de crédito representan una forma de pago conveniente y segura para los consumidores. Los beneficios que van desde la protección contra daños en las compras hasta la facilidad para disputar los cargos sospechosos o la actividad fraudulenta

²¹ <http://www.ambito.com/910010-las-ventas-con-tarjetas-crecieron-por-encima-del-30-durante-2017>

hacen que las tarjetas de crédito sean una forma atractiva de pago. Más allá de la facilidad de uso y la seguridad adicional, las tarjetas de crédito también pueden ayudarlo a construir un sólido historial crediticio. Con el uso regular y el pago puntual, los consumidores responsables encontrarán que los prestamistas están más dispuestos a ofrecerles crédito adicional en forma de mayores líneas de crédito, hipotecas y préstamos de consumo.

Por otro lado, los nuevos negocios y emprendedores que buscan embarcarse en una nueva empresa a menudo encuentran que el capital es difícil de conseguir. Para las pequeñas empresas, las tarjetas de crédito representan un salvavidas financiero importante cuando las fuentes de financiación tradicionales, como los préstamos para pequeñas empresas, no están disponibles. Las tarjetas de crédito ayudan financieramente a las empresas y también tienen un impacto positivo en el crecimiento de las pequeñas empresas.

Las tarjetas de crédito no solo son importantes para individuos y empresas; son un aspecto importante del crecimiento económico continuo. El efectivo funciona mejor en transacciones cara a cara y los cheques llevan tiempo en efectivo. Sin embargo, las tarjetas de crédito y los pagos electrónicos hacen que el funcionamiento en un mercado global sea mucho más fácil. Esta facilidad fomenta las transacciones de larga distancia que aumentan el producto interno bruto y el consumo, y que ambos conducen a la creación de empleo. Las tarjetas de crédito desempeñan un papel importante en el ciclo de mayor consumo y producción al ofrecer a los comerciantes un método de pago garantizado y al proporcionar a los consumidores una forma de cerrar la brecha entre los cheques de pago en tiempos de emergencia.

Actores

Las empresas que emiten y controlan dichos estos medios de pago son las compañías emisoras (Bancos, consumer-finance, prepagas, etc.) y las mismas marcas de tarjetas de crédito o redes .

Los emisores son bancos y cooperativas de crédito que emiten tarjetas de crédito, como Comafi, Galicia, BBVA o la misma financiera del Grupo Comafi Provencred. Cuando un cliente de un comercio usa una tarjeta de crédito, está pidiendo prestado dinero al emisor.

Así, el emisor extiende una línea de crédito al consumidor. La responsabilidad ante una falta de pago es compartida por el banco emisor y el banco adquirente, de acuerdo con las reglas establecidas por la marca de la asociación de tarjetas.

También podemos encontrar a los bancos adquirentes. Este actor es responsable de realizar los pagos al comerciante que concreta una transacción mediante una tarjeta. Así los adquirentes se ocupan de los comerciantes pidiéndoles que acepten su tarjeta.

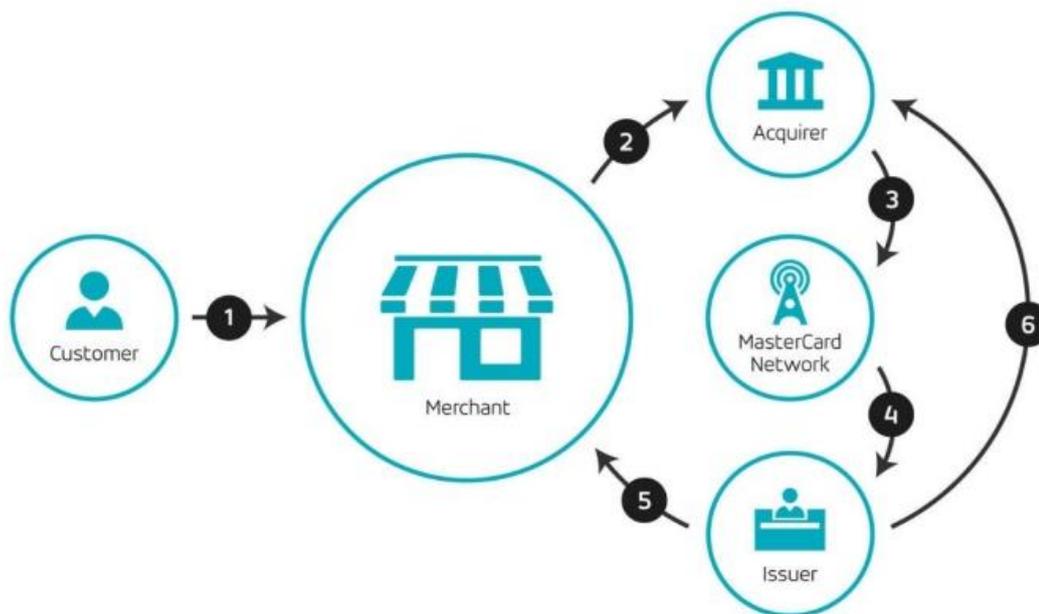
Por otro lado, las marcas o redes son compañías que procesan transacciones con tarjetas de crédito. Las principales redes en Argentina son Visa, Mastercard, American Express y Diners, con la particularidad de American Express ser también un emisor y adquirente.

Finalmente, tenemos a los clientes y los comercios adheridos. Los clientes son todos aquellos clientes de entidades emisoras que solicitaron al menos una tarjeta y la utilizan para concretar por lo menos una transacción. Los comercios adheridos son aquellos establecimientos comerciales que aceptan y operan tarjetas de crédito como medios de cobro.

Actualmente, cada vez son más los comercios que en Argentina reciben pagos con Tarjetas de Crédito y Débito. Y, por otro lado, cada vez son más las personas que en Argentina tienen una tarjeta y deciden realizar los pagos con este medio. Ya sea por inflación, promociones o por conveniencia, las tarjetas son, como mencionamos anteriormente, parte de la economía y más todavía de la vida diaria de un comercio. Así, Aceptar las tarjetas es casi una necesidad para cualquier comerciante. Controlarlas, por otro lado, es un desafío y administrarlas, de la manera correcta, es una ganancia.

Cuando un cliente utiliza una tarjeta de crédito o débito, el dinero se mueve electrónicamente a través de muchas manos, desde el emisor, a través de la red, hasta el banco del comerciante. La red también se asegura de que la transacción se atribuya al titular de la tarjeta adecuado para que su emisor pueda facturarle.

El gráfico siguiente explica, a grandes rasgos, cómo funciona una transacción con tarjeta de crédito y cómo los distintos actores mencionados intervienen en ella.



En primera instancia, el cliente paga con, por ejemplo, Mastercard adquiriendo sus bienes/servicios en un comercio. En segunda instancia se autentica el pago, es decir, el sistema de punto de venta del comercio capta la información de la cuenta del cliente y de manera segura la envía al adquirente. En tercer lugar, se envía la transacción cuando el adquirente del comercio le solicita a Mastercard la autorización del banco emisor del cliente. En cuarto lugar, con la autorización ya solicitada Mastercard envía la transacción al emisor para que la autorice. En quinto lugar, el banco emisor autoriza o rechaza la transacción y le envía la respuesta al comerciante. Por último, el banco emisor envía el pago al adquirente del comercio, quien deposita el pago en la cuenta del comerciante.

Negocio

Las compañías emisoras y redes de tarjetas hacen la mayor parte de su dinero de tres vías: intereses, tarifas cobradas a los titulares de tarjetas y tarifas de transacción pagadas por las empresas que aceptan tarjetas de crédito.

La mayoría de los ingresos de los emisores de tarjetas de crédito del mercado masivo y de las redes, proviene de los pagos de intereses. El interés se cobra únicamente cuando se genera un pago diferido, es decir en cuotas, que se tendrá que rendir mes a mes. Así, cuando

un cliente prefiere no pagar la totalidad de un producto o servicio en un solo pago, y opta por pagar en cuotas con interés, la ganancia se la llevan los emisores y las redes. Sin embargo, el interés es evitable y más en Argentina, un país donde existen las cuotas sin interés.

En cuanto a las tarifas de transacción, los emisores, junto con las redes, le cobran a los comercios una comisión por utilizar sus servicios de pago y cobran otras comisiones en transacciones como transferencias. A la vez, Los emisores de tarjetas, y principalmente los bancos, se benefician cobrando comisiones de penalización cuando la gente paga el saldo de su tarjeta de crédito con atraso.

Las redes, además, obtienen ingresos de procesamiento de datos. Estos incluyen los ingresos obtenidos por autorización, compensación, liquidación, acceso a la red y otros servicios de mantenimiento y soporte que facilitan el procesamiento de transacciones e información. Estos se generan a partir del número de transacciones procesadas.

Los bancos adquirentes por otro lado, también se llevan una parte de las ganancias que obtienen los bancos emisores y las redes. Ellos sacan una pequeña comisión del proceso de intercambio debido a su rol en el proceso de liquidación de pagos.

Por último, para poder ofrecer el medio de pago de tarjetas de crédito o débito los comercios deben rendir sobre cada transacción distintos costos. Dichos costos se transfieren a lo que es la ganancia de las emisoras, adquirentes y las redes. Cada transacción que un comercio reciba con tarjeta de crédito va a tener 4 costos asociados directamente a la transacción y cada costo corresponderá a un concepto diferente.

1- Costo de Arancel:

Este costo se aplica a todas las transacciones sin excepción. Es el costo que cobra la tarjeta por “aceptar” las mismas en su comercio. El costo es de un 2,35% para las compras realizadas con tarjetas de crédito y un 1,1% para compras realizadas con tarjetas de débito.

2-

Cuotas:

Las ventas realizadas en cuotas con tarjetas de crédito tendrán un costo extra para el comercio. Este costo varía dependiendo de la cantidad de cuotas de la transacción. El costo se origina ya que la tarjeta o banco le pagará al comercio estas compras, en principio, en 48hs

pero estará “financiando” al cliente durante 2, 3, 4, 5 ó 6 meses (dependiendo de la cantidad de cuotas) entonces el costo de financiarlo se lo cobra directamente al comercio.

Cuanto más cuotas se le dé al cliente, mayor será el costo para el comercio (si no tiene ninguna promoción o acuerdo con el banco o la tarjeta). Para evitar perder dinero al vender en cuotas, el comercio puede calcular el costo y trasladarlo al consumidor como explicamos en este artículo.

3-

Impuestos

El primero de los impuestos que tenemos es el IVA. Las tarjetas deberán cobrarle IVA a los comercios de cualquier costo que le descuenten. Por lo tanto le descontarán IVA del Arancel, Promoción y Costo de Cuotas que les cobraron. Luego está IIBB.

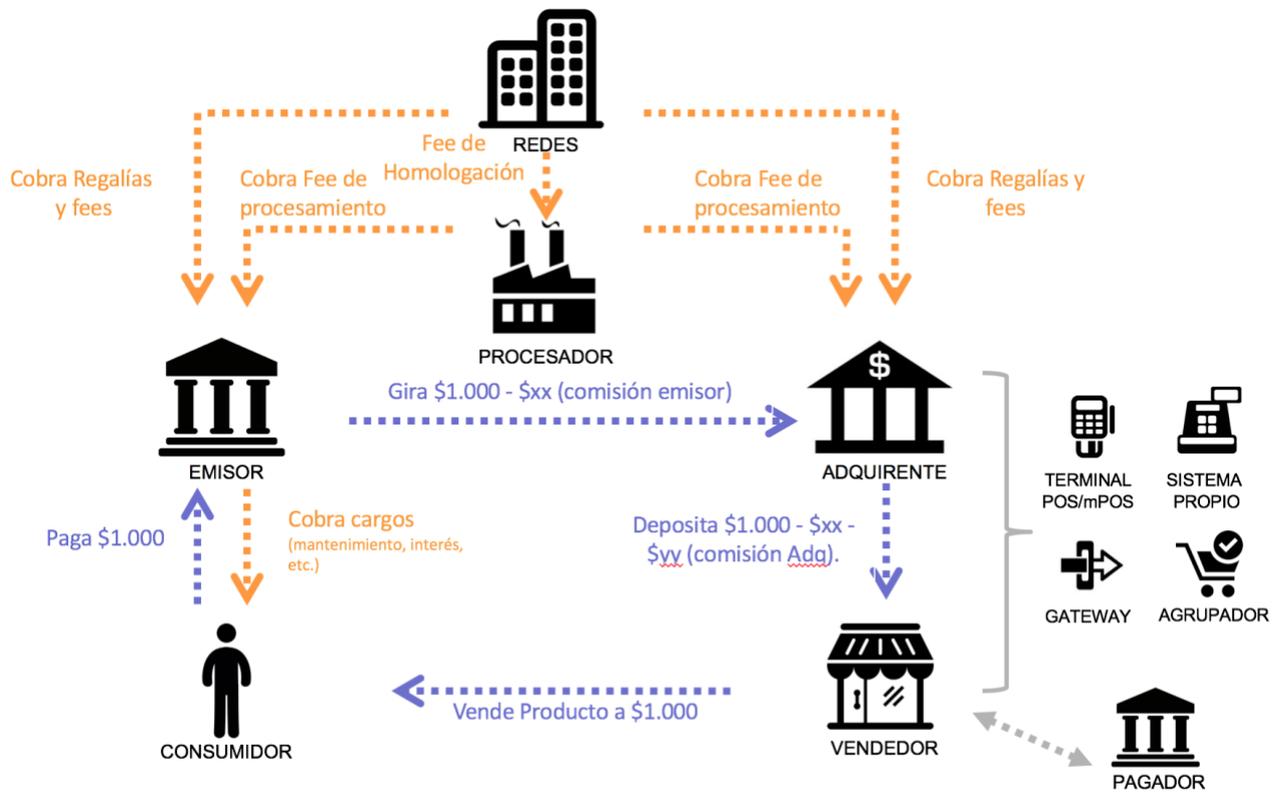
Más allá de los costos descontados por impuestos, las tarjetas son agentes de percepción y retención en el país. Por ejemplo, el 5 de Mayo las tarjetas deben pagarle a un comercio \$10.000. Sobre dicho monto la tarjeta realizará Retenciones y Percepciones.

4- Promociones:

Las promociones son un caso especial. Son aquellos acuerdos que el comercio puntualmente realizó con la tarjeta o con un banco para ofrecer un beneficio extra a sus clientes. Muchos conocen el Miércoles de descuentos con el Banco XXX o el Jueves Mujer del Banco YYY. Estas promociones generan un aumento drástico en las ventas para los comerciantes ya que el Banco se encarga de difundirlas, pero tienen un costo para el comercio.

Supongamos que el comercio da un 20% de descuento con tarjetas del Banco A los jueves. Este 20% fue acordado con el Banco A y en el acuerdo el Banco A se comprometió a difundir a todos sus clientes la promoción del 20% en el comercio y se hará cargo de afrontar un 5% de este descuento, pero del 15% de descuento restante se hará cargo el comercio.

Ej: Ingresa un cliente con una tarjeta del Banco A un Jueves y realiza una compra por \$100. Al comercio se le descontará entonces de estos \$100 dos cosas: primero que nada y siempre el 2,35% del arancel y luego el 15% del cual el comercio se hará cargo por la promoción acordada.



Acuerdos de Promociones

Muchas empresas de tarjetas de crédito modernas intentan atraer a los titulares de tarjetas ofreciendo beneficios y recompensas adicionales para el consumidor. Según el tipo de tarjeta que el cliente tenga, puede reunir los requisitos para recibir recompensas, como reembolso en efectivo, compras con descuento, seguro de cancelación del viaje y millas aéreas. Con un poco de comparación de compras, un cliente puede encontrar una tarjeta de crédito que ofrece recompensas para adaptarse a su estilo de vida. Asimismo, algunas tarjetas de crédito permiten financiar nuevas compras sin intereses durante varios meses. Ejemplos de estas empresas son Mastercard, Visa, American Express & Diners Club.

Los bancos, al igual que los emisores, utilizan las tarjetas como una plataforma de Marketing y fidelización, enfocado tanto a potenciales clientes como a clientes ya existentes. Según Horacio Lovati, un medio actual para mejorar la relación con clientes existentes es el lanzamiento de promociones. Esto significa que si los clientes consumen en determinados comercios adheridos, actividades, o en eventos especiales, como el día del amigo o demás, obtendrán descuentos o bonificaciones por sus compras.

Según Horacio Lovati, la herramienta de promoción es hoy sumamente importante, por un lado, para retener clientes. Para él, hace dos años no había tarjeta de crédito que se apreciara que no tuviera descuentos. Por la importancia de los mismos para los clientes, los bancos se pusieron a competir en torno a las promociones que lanzan hasta que los mismos se volvieron tan agresivos como antieconómicos para los mismos emisores.

Hoy esta tendencia sigue marcada en el mundo bancario porque también los nuevos clientes minoristas se capturan a través del atractivo de las promociones que el banco ofrece en sus tarjetas. Por esto, es importante que el proceso de carga de promociones sea ágil. Si un cliente se retiene por las promociones que lanza el banco, o si se captura un cliente nuevo por lo mismo, al no tener el resultado esperado de una promoción que se anuncia, el cliente se pone peor que si no lo hubiese recibido.

Es por esto que actualmente los departamentos de Marketing de los bancos buscan constantemente muchos acuerdos de promoción para lanzar y beneficiar a sus clientes existentes y atraer nuevos. Para ello se debe delinear el segmento de clientes al cual se va a beneficiar con la promoción, se debe establecer un acuerdo con un comercio, ya adherido o no, y se debe finalmente acordar también el lanzamiento de la promoción con la marca de la tarjeta sobre la cual se va a lanzar la promoción. Para ello se establecen, contractualmente, dos acuerdos. Uno de ellos es precedente y el otro se hace al momento de lanzarla.

El acuerdo precedente es el que se realiza con las distintas marcas, o redes, de tarjetas (Visa, Mastercard, etc.). El banco que comercializa y emite dichas tarjetas debe convenir con las marcas las líneas que operará (Platinum, Gold, Black Signature, etc) sin tocar todavía lo referente a promociones. Una vez que se establece que líneas se manejan, las empresas de tarjetas pasan al banco una serie de documentos contractuales que establecen las pautas de promoción para cada tarjeta, siguiendo el lineamiento y respetando los segmentos a los cuales cada línea de tarjeta está apuntada. En otras palabras, se establece sobre qué tipo de comercios, en cuanto a tipo de canal y prestigio de marca, se puede operar una línea. Esto evitaría, a favor de las marcas de tarjeta por ejemplo, que se lanzará una promoción con una Tarjeta de Línea Black Signature (La más exclusiva dentro de la Marca Visa) dentro de una zapatería de barrio o un supermercado chino. De esta manera, a la hora de diseñar campañas de promociones los departamentos de Marketing saben a que segmentos deben apuntar con cada línea de tarjeta y esto luego es controlado cuando se quiere ingresar una promoción por el área de carga de promociones de tarjetas.

Por otro lado, el acuerdo que se establece en el momento de lanzamiento de campaña es el acuerdo de promoción en sí. En el mismo participan los distintos actores que enunciamos anteriormente. El banco emisor, es decir Comafi, establece el acuerdo de promoción con un comercio, dígame Falabella, en el que también actúan la marca de la tarjeta la cual opera el descuento o bonificación y el banco adquirente. En dicho acuerdo no solo se define la naturaleza de la promoción (cuotas sin interés, tipo o línea de producto a promocionar, descuento sobre producto, etc.) sino que también se confirma el reparto y acuerdo monetario (como se comparte el costo de la promoción, en cuanto tiempo se paga, etc.), en qué sedes o ubicaciones (si aplica), y en qué cajas se aplicará el descuento (para el caso de retailers como Falabella).

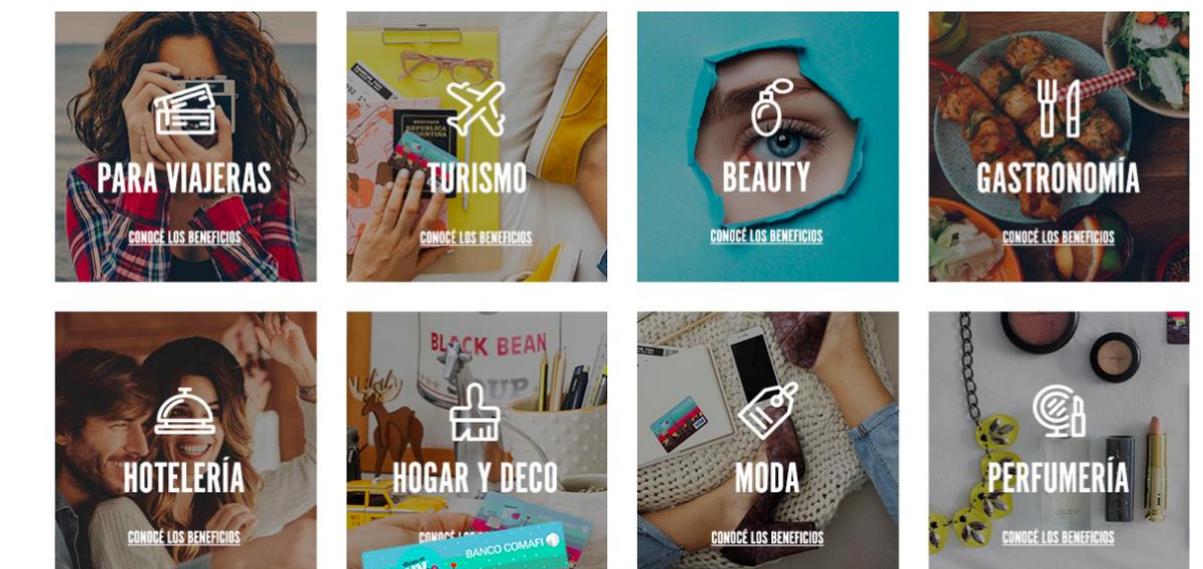
Así, a los fines de que finalmente se ejecute lo que se diseñó, planeó y acordó entre las distintas partes se debe llevar a cabo una apropiada y oportuna carga de la promoción a lanzar en las debidas tarjetas y apuntada a los segmentos correctos. Por esto, se puede inferir la importancia que eleva la correcta carga de las mismas. No solo se puede ejecutar mal una carga de promoción y violar las cláusulas legales preestablecidos, sino que al equivocarse y tener que abandonar la promoción o no aceptar las compras que hicieron los clientes motivados por las mismas se puede dejar a muchas partes descontentas. Los clientes pueden perderse, por un lado, mientras que el Banco Central, quien protege al usuario financiero, impondrá sanciones económicas, por el otro.

¿Cuales son los productos que tiene la empresa (que tarjetas)? ¿Cómo se segmentan dichos productos con las promociones?

A la hora de hablar de los productos que posee el Banco Comafi, se pueden diferenciar varias Tarjetas con las que opera la empresa.

Para comenzar, la primer tarjeta que presentamos es la Comafi Chicas. Esta tarjeta tiene la particularidad de ser una tarjeta hecha por mujeres para mujeres. No solo se pueden juntar millas (juntas millas para viajar a cualquier parte del mundo o para canjear por productos), dónde \$35.- pesos gastados equivalen a 1 milla, o diseñar experiencias (se dictan cursos, charlas, capacitaciones y eventos), sino que además se puede disfrutar de beneficios especiales para mujeres. Existen beneficios para turismo, viajeras, beauty, gastronomía, perfumería, moda y demás. Como se puede observar en la imagen a continuación.

Todos los beneficios que sueñas... en un solo click



Continuamos con la tarjeta Visa en el Banco comafi es de los productos preferenciales y por los cuales el banco es conocido. Dentro de Visa, se pueden observar las siguientes segmentaciones: Visa Gold, Visa Platinum, Visa Internacional y Visa Signature. Esta última es la que más beneficios posee siendo más "rendidora" que las demás. A continuación se puede observar un cuadro de comparación entre los diferentes segmentos de la tarjeta Visa.

	VISA INTERNACIONAL	VISA GOLD	VISA PLATINUM	VISA SIGNATURE
✓ TARJETAS ADICIONALES SIN CARGO	✓	✓	✓	✓
✓ VISA TRAVEL ASSISTANCE	✗	✓	✓	✓
✓ SEGURO DE PRECIO PROTEGIDO	✓	✓	✓	✓
✓ SEGURO DE ACCIDENTES EN VIAJE	✗	✗	✓	✓
✓ DÉBITO AUTOMÁTICO	✓	✓	✓	✓
✓ CENTRO DE SERVICIOS VISA	✓	✓	✓	✓
✓ REPOSICIÓN DE TARJETAS POR ROBO, HURTO O PÉRDIDA	✓	✓	✓	✓
✓ TE VA BIEN	✓	✓	✓	✓
✓ SEGURO DE AUTOMÓVILES ALQUILADOS	✗	✓	✓	✓
✓ CONCIERGE PERSONAL	✗	✗	✓	✓
✓ PLAN V	✓	✓	✓	✓
✓ SEGURO DE COMPRA VISA	✗	✓	✓	✓
✓ SEGURO GARANTÍA EXTENDIDA	✗	✓	✓	✓
✓ SEGURO PÉRDIDA DE EQUIPAJE	✗	✗	✗	✓
✓ SEGURO DEMORA DE EQUIPAJE	✗	✗	✗	✓
✓ PRIORITY PASS	✗	✗	✗	✓
✓ VISA LUXURY COLLECTION	✗	✗	✗	✓

A la hora de ver las promociones específicas para cada segmento, puedes analizar algunos ejemplos para cada una. Por ejemplo, para Visa Gold, en el área de turismo se pueden observar las siguientes promociones:

 <p>CERRO CAVIAHUE Turismo / Transporte 3 y 6 cuotas sin interés Neuquén. MÁS INFORMACIÓN →</p>	 <p>CERRO CATEDRAL Turismo / Transporte 3 y 6 cuotas sin interés Bariloche, Río Negro. MÁS INFORMACIÓN →</p>
 <p>CERRO CHAPELCO Turismo / Transporte 3 y 6 cuotas sin interés San Martín de Los Andes, Neuquén MÁS INFORMACIÓN →</p>	 <p>MOUNTAIN CATEDRAL Turismo / Transporte 3 y 6 cuotas sin interés Bariloche, Río Negro MÁS INFORMACIÓN →</p>
 <p>LAS LEÑAS Turismo / Transporte 2 y 3 cuotas sin interés Mendoza MÁS INFORMACIÓN →</p>	 <p>CERRO CASTOR Turismo / Transporte 3 y 6 Cuotas sin interés Ushuaia, Tierra del Fuego. MÁS INFORMACIÓN →</p>

Luego, para Visa Platinum, algunos ejemplos de promociones serían en el area de indumentaria:

 <p>LAS OREIRO Indumentaria / Accesorios hasta 6 cuotas sin interés Buenos Aires, Capital Federal. MÁS INFORMACIÓN →</p>	 <p>REEF Indumentaria / Accesorios 2 y 3 cuotas sin interés CABA. MÁS INFORMACIÓN →</p>
 <p>MANCINI Indumentaria / Accesorios Hasta 4 cuotas sin interés CABA. MÁS INFORMACIÓN →</p>	 <p>VOLCOM Indumentaria / Accesorios Hasta 6 cuotas sin interés Buenos Aires MÁS INFORMACIÓN →</p>
 <p>VARS Indumentaria / Accesorios 3 y 6 cuotas sin interés CABA. MÁS INFORMACIÓN →</p>	 <p>MUAA Indumentaria / Accesorios 3 a 6 cuotas sin interés CABA, GBA MÁS INFORMACIÓN →</p>
 <p>YAGMOUR Indumentaria / Accesorios 3 cuotas sin interés CABA, GBA. MÁS INFORMACIÓN →</p>	 <p>ADRIANA COSTANTINI Indumentaria / Accesorios Hasta 6 cuotas sin interés Buenos Aires MÁS INFORMACIÓN →</p>

Por último, en el área de Joyería, se pueden observar los distintos beneficios para Visa Signature:

INFINIT | Óptica / Joyerías
Hasta 6 cuotas sin interés
 CABA, GBA.
 MÁS INFORMACIÓN →

SWAROVSKI | Óptica / Joyerías
3, 6 y 12 cuotas sin interés
 CABA, GBA y Córdoba
 MÁS INFORMACIÓN →

swatch | Óptica / Joyerías
Hasta 12 cuotas sin interés
 CABA y GBA
 MÁS INFORMACIÓN →

Pasamos a otro producto que el Banco Comafi ofrece: MasterCard. Al igual que Visa, es uno de los productos que hacen que el banco esté presente en la cabeza de los consumidores. En el siguiente cuadro podemos observar las principales diferencias de las tarjetas de crédito MasterCard, en donde cada cliente en particular, puede comparar los distintos segmentos y evaluar cual es la mejor opción para ellos.

	MASTERCARD INTERNACIONAL	MASTERCARD GOLD	MASTERCARD PLATINUM	MASTERCARD BLACK
✓ TARJETAS ADICIONALES SIN CARGO	✓	✓	✓	✓
✓ ADELANTOS DE EFECTIVO EN CUOTAS	✓	✓	✓	✓
✓ CENTRO DE ATENCIÓN	✓	✓	✓	✓
✓ DÉBITO AUTOMÁTICO	✓	✓	✓	✓
✓ BOINGO WI-FI	✗	✗	✗	✓
✓ MASTERASSIST	✗	✓	✓	✓
✓ TE VA BIEN	✓	✓	✓	✓
✓ MASTERSEGURO DE AUTOS	✗	✗	✓	✓
✓ MASTER GLOBAL SERVICE	✗	✗	✓	✓
✓ CONCIERGE PERSONAL	✗	✗	✓	✓
✓ REPOSICIÓN DE TARJETAS POR ROBO, HURTO O PÉRDIDA	✓	✓	✓	✓
✓ SEGURO PROTECCIÓN DE PRECIOS	✗	✓	✗	✗
✓ SEGURO PROTECCIÓN DE COMPRA	✓	✓	✗	✓
✓ SEGURO GARANTÍA EXTENDIDA	✗	✓	✗	✓
✓ VIP CLUB EZEIZA	✗	✗	✗	✓
✓ MASTERCARD AIRPORT EXPERIENCES	✗	✗	✗	✓
✓ PROTECCIÓN DE EQUIPAJE	✗	✗	✗	✓
✓ PROTECCIÓN CONTRA INCONVENIENTES DE VIAJE	✗	✗	✗	✓
✓ PRICELESS HOTEL COLLECTION	✗	✗	✗	✓

Para finalizar, Diners Club International también aparece valorado como uno de los mejores productos que esta compañía ofrece. Con grandes cantidades de tarjetas emitidas, Diners Club International está en el top 3 de los productos preferenciales ofrecidos por el Banco Comafi.

Esta tarjeta posee las siguientes restricciones y requisitos:

Ingreso mínimo neto mensual: \$20.000.

Edad: mayor de 18 años (hasta 75 años inclusive).

Antigüedad laboral: relación de dependencia y profesionales autónomos 6 meses, otros autónomos 18 meses.

Documento de Identidad

Un servicio a tu nombre

Además, otra característica distinta de esta tarjeta es la cantidad de promociones que conlleva. Actualmente tiene más de 150 promociones vigentes, entre las que se destacan las siguientes



3. Relevamiento y Descripción del Proceso de Carga de Promociones de Tarjetas de Débito y Crédito.

Introducción al Proceso

El proceso de carga de tarjetas de crédito se encuentra dentro de un proceso mayor que consiste primero en generar las tarjetas de crédito, luego llevar a cabo la contabilización y por último el proceso de reclamos y promociones. En lo referido a las promociones, de lo único que se debe ocupar el Banco es de cargarla, ya que los dos procesadores, Prisma y First Data, se encargan del resto.

La tarjeta de crédito es el producto estrella del Banco porque permite que la entidad crezca a través de la compra de carteras de otras compañías, como ocurrió con Provencred; y asimismo, retener y adquirir clientes. Un cliente que compra en cuotas con tarjeta de crédito no se irá del Banco hasta que las termine de pagar, mientras que otros, se unen al Banco por las promociones que ofrece.

El Banco arma paquetes, que es la combinación del cliente y la tarjeta. Estos paquetes se categorizan según el día en que vence la tarjeta, el día que se paga, si tiene seguro o no, y otra características que puede llegar a tener.

Luego del armado de los paquetes, se procede a armar el esquema contable. Dado que el negocio no es lineal, en esta parte del proceso es muy importante controlar que los movimientos se cruzan. Cuando el cliente compra, al Banco le llega una notificación, y dentro de las 24 a 48 horas, el comercio le comunica la compra. El Banco le cobra al cliente, y le paga al comercio en diferentes momentos. A un mismo proveedor se le debe por múltiples paquetes de tarjetas, pero como esta segmentación pertenece al Banco, se le paga como si fuera un único paquete. esto genera una dificultad para el Banco ya que se cruzan los diferentes consumos con los proveedores y los clientes.

Descripción del Proceso de Carga de Promociones de Tarjeta de Crédito y Débito

El área de Marketing cierra un acuerdo de promoción con el cliente y diseña la campaña. En dicha actividad se lleva a cabo el proceso de parametrización de la campaña, que consiste en que alguien con alto conocimiento en el rubro interprete el acuerdo con el

cliente y lo lleve a términos parametrizables, como: cantidad de cuotas, cartera, período de tiempo, porcentajes de descuento, segmentación de cartera, tope máximo de promoción, zona aplicable, zona horaria, entre otros.

El área de Marketing se comunica por mail con el área de carga de promociones de tarjeta de crédito para explicar cómo es el convenio que se cerró, cantidad de cuotas, tipo de descuento, entre otros detalles. Luego, el área de promociones de tarjeta de crédito procede a verificar que lo que recibieron de marketing tenga una correcta segmentación de clientes, que los cruces de los paquetes sean correctos y que no existan errores ilógicos como puede ser el monto del descuento, por ejemplo. Este es el primer mecanismo de control por parte del área de tarjetas. Cada promoción puede tener diversas condiciones por lo cual puede terminar generando una carga total de 24 archivos para 1 sola campaña. Esto conlleva un tiempo considerable de horas de personal. Si toda está en orden y la promoción cumple con los requisitos, se procede a aplicar toda la campaña en los aplicativos de las tarjetas, ya sea MasterCard, Visa o Diners. Este proceso de recolección, interpretación y carga se conoce como proceso de transcripción de datos y tiene un plazo de antelación aproximado de 2 a 5 días hábiles.

Ya instalada toda la campaña en el aplicativo de la tarjeta correspondiente, se procede a realizar una devolución al área de marketing para una nueva verificación. Si todo aplica a los requisitos previamente solicitados, el área de marketing ordena a operación que realice la carga efectiva de la campaña.

Después de implementada de la promoción la marca comienza a realizar devoluciones con información detallada acerca del rendimiento de la misma. Esa información es procesada por el área de tarjetas y luego enviada al área de marketing. De esta forma el área de marketing recibe la primera información sobre el impacto y rendimiento de la promoción en el mercado.

Actores Intervinientes en el Proceso

Desde que comienza el proceso hasta que finaliza, aparecen distintos actores que intervienen en distintas etapas.

Primeramente aparece el Área de Marketing. Dicha área es responsable de diagramar y desarrollar un acuerdo con el cliente para poder llevar a cabo el proyecto. Debe

parametrizar los detalles de las promociones y cargarlas, para que sean chequeadas por el Área de Tarjetas a cargo de Diego Meinhof. Es muy importante que esta área de la empresa se preocupe por la negociación. Es de vital importancia que esta sea clara.

Aquí aparece un nuevo actor. El área de tarjetas de crédito es la encargada de chequear que no haya errores en la carga de datos. Estos son los responsables de detallar en la promoción la vigencia y las características de la misma. Una vez verificado esto, se carga la promoción. La principal preocupación de esta área es que la publicación no haya sido clara, y que los clientes no puedan comprender totalmente la promoción existente.

Por último aparece el área de operaciones (perteneciente al área de marketing) que en resumen, se encarga de realizar la carga efectiva de la promoción.

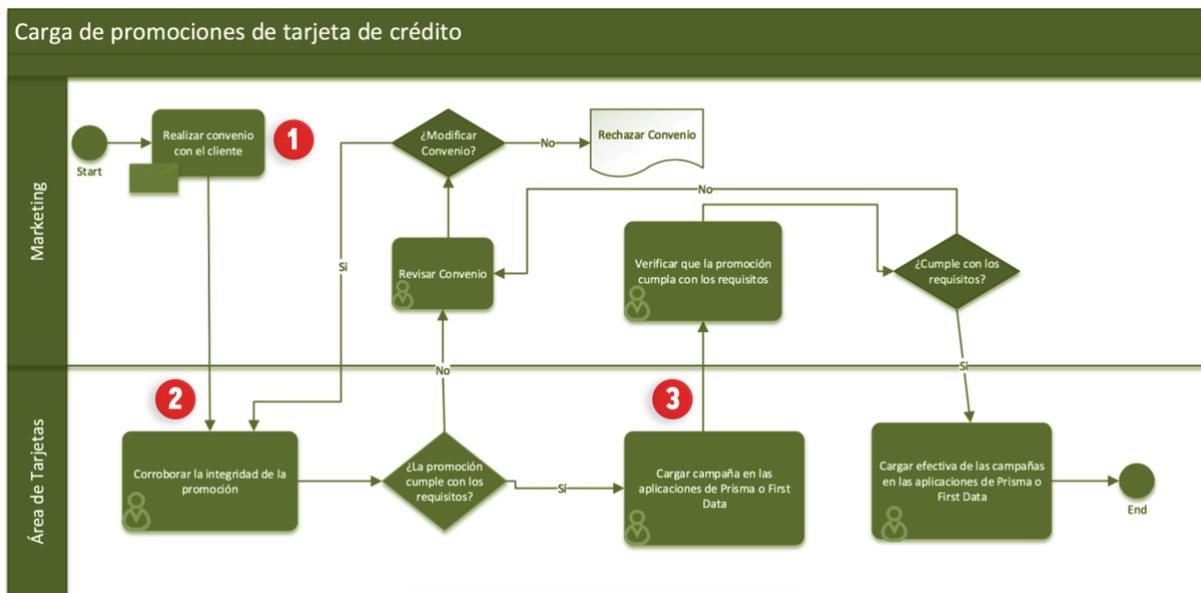
4. Problemáticas Actuales del Proceso.

Si bien el proceso cuenta con puntos de control que buscan mitigar los posibles riesgos de una carga fallida, el banco sigue manteniendo un alto índice de reclamos con respecto a promociones mal cargadas.

El principal problema es que dichos controles que mencionamos se realizan de manera manual, es decir no están sistematizados. Eso, y la complejidad que representa una carga de tarjetas donde constantemente se suman nuevos segmentos, campañas y comercios, vuelven el error propenso a la existencia de error humano.

Esta es una de las razones principales por las cuales se busca automatizar el proceso actual; es sumamente importante que el seteo y alcance manual de las campañas sea correctamente realizado ya que un error humano da lugar a que se levante un reclamo por parte del consumidor. Y, consecuentemente, un reclamo por parte del consumidor se puede transformar en la pérdida del mismo, si es que no hay que únicamente resarcirlo económicamente. Así una mala ejecución de una promoción puede ocasionar serios problemas, especialmente si las campañas son masivas.

Del diagnóstico preliminar que desarrollamos en la primera entrevista, relevando el proceso y sus causas de error que derivan en esos reclamos con Diego Meinhof. Acordando a lo informado, pudimos relevar 3 posibles puntos de falla internos al proceso:



1- Parametrización.

Proceso en el cual se transforma toda la información obtenida en el acuerdo con el cliente a campos parametrizables acordes a la promoción, como: como: cantidad de cuotas, cartera, período de tiempo, porcentajes de descuento, segmentación de cartera, tope máximo de promoción, zona aplicable, zona horaria, entre otros.

Este proceso se lleva a cabo por el área de marketing y requiere de personal capacitado que sepa interpretar todos los requerimientos del cliente para poder llevarlo a términos parametrizables.

El tener una promoción mal generada desde el inicio del proceso puede llegar a ser muy difícil de corregir, ya que no existe parámetros para que las diferentes áreas e instancias del proceso puedan corroborar la integridad de los datos mal parametrizados. Por ende, una mala interpretación de los requerimientos del cliente puede ser crítica.

2- Entendimiento del mail

Una vez parametrizada, la promoción es enviada vía mail en un archivo excel. De esta forma se le comunica al área de tarjetas el acuerdo que se cerró con el cliente. Luego personal del área de tarjetas procede a verificar que lo recibido por parte del área de marketing tenga una correcta segmentación de clientes, que los cruces de los paquetes sean correctos y que no existan errores ilógicos como puede ser el monto del descuento, por ejemplo. Para esto se debe contar con personal que cuente con un alto entendimiento del rubro para poder no solo entender de manera adecuado la información sino que también para poder detectar incongruencias en los datos antes de ser cargados a los aplicativos de las tarjetas.

3- Transcripción de los datos

En este proceso se lleva a cabo la carga de los datos a los aplicativos de las tarjetas, ya sea MasterCard, Visa o Dinners. Cada promoción es diferente, pero en casos una promoción puede terminar generando una carga total aproximada de 24 archivos para 1 sola campaña.

Este proceso es altamente manual por lo que requiere de grandes cantidades de horas de personal trabajando. Esto crea más trabajo en una actividad la cual creemos que es completamente redundante, generando muchos riesgos evitables dentro del proceso.

Todos estos posibles focos de origen de una incorrecta carga de promociones de tarjetas pueden tener graves consecuencias para las finanzas, la reputación y la operación del banco. Equivocarse en la carga de una promoción puede implicar un alto costo económico para el banco y una gran pérdida de clientes, es por esto que el banco está en busca de una solución viable para poder mitigar estos errores desde la concepción de la actividad.

Tal es así, que hoy las dos métricas que se utilizan para medir el impacto y alcance de esta problemática muestran números realmente preocupantes, según lo relevado en conjunto con Diego Meinhof y Horacio Lovati. Los indicadores son el índice de reclamos y el índice de devoluciones.

El índice de reclamos arrojó que, mensualmente, se reciben alrededor de 1100 reclamos. El problema en torno a lo mismo es grave, ya que cada uno de esos reclamos representa la posibilidad de perder un cliente si la situación no se maneja bien. De este índice de reclamos se estima que únicamente el 17% por ciento de los mismos son desestimados por

faltas de justificación, coherencia o ser completamente infundados. El resto son tratados y acorde a la situación de cada uno, se resarce.

El índice de devolución, por otro lado, es la métrica que indica cuántos pedidos de devolución (originados en un reclamo en torno a una mala ejecución de una promoción) son ejecutados finalmente por el banco. En este caso, existe un proceso de devolución extenso para la empresa con grandes costos como la devolución de intereses, descuento de financiación de pedidos etc. “Reclamos” es el sector encargado de esta parte del proceso.

Así, quienes se ven perjudicados por esta problemática son en principio los clientes, que pueden optar por dejar de operar con el banco tras una mala experiencia en una promoción, y luego el banco, quien se perjudica tanto por la pérdida de clientes como por tener que incurrir en costos económicos y tener que salir a pagar multas que impone el BCRA por protección al usuario del sistema financiero.

5. Objetivos del Proyecto de Consultoría y Expectativas.

El principal objetivo del proyecto es poder mitigar todos los generadores de riesgo relevados en este primer diagnóstico. Buscar propuestas de mejora para cada uno de los puntos de falla al igual que una solución viable al problema de comunicación que existe entre las diferentes área involucrada en el proceso. Se tratará de reducir los tiempos innecesarios que se encuentran relacionados a tareas redundantes dentro del proceso, buscando una mayor automatización en el proceso el cual nos permita reducir los errores humanos

Por otro lado se buscará una forma de lograr obtener resultados contabilizados de cada campaña, para poder tener el conocimiento acerca de la cantidad de transacciones que fueron realizadas por campaña, cuánto de eso el Banco tuvo un retorno y cuánto fue el gasto generado. Buscando una mejora en la gestión del proceso.

Con esto buscaremos reducir la cantidad de reclamos ejecutados o procesados, los cuales denotan la cantidad de reclamos que se debieron procesar debido a un error en la carga de la promoción. Hoy en día este porcentaje ronda el 83%, esto quiere decir que de un total de 1100 reclamos que hubo en el mes de junio un 17% se descarto y un 83% tuvo que ser procesado debido a una falla.

Esta optimización en el proceso permitirá reducir los altos costos que están apegados a una promoción mal cargada, costos que afectan significativamente al banco y a los clientes.

6. Dilucidación Inicial de Posibles Soluciones

Uno de los tantos objetivos dentro del proceso es buscar una alternativa al proceso de transcripción de datos. Buscar una herramienta que nos permita obviar esta actividad ya que creemos, al igual que Horacio Lovati, que es una actividad completamente redundante que lo único que aporta al proceso es exceso de trabajo y riesgo. Una de las alternativas analizadas es la de implementar una herramienta creada por VISA, la cual permite crear archivos ejecutables con formatos aledaños al de los aplicativos utilizados para cargar las promociones.

De esta forma se podría obviar el proceso de transcripción de datos ya que se estaría trabajando con archivos en formatos uniformes en las diferentes etapas del proceso. Es decir que el área de marketing en vez de parametrizar la promoción en un archivo de excel, la estaría creando en con esta herramienta. permitiéndole al área de tarjetas centrar su actividad en controlar la integridad de la información presentada en dicho archivo en vez de tener que transcribir toda esa información en un nuevo formato para poder cargarlo al aplicativo. Fortaleciendo el control en dicha etapa del proceso.

Si bien todavía no contamos con mucha información respecto a la herramienta, ya con conocer el funcionamiento básico de la misma podemos estimar que, el contar con formatos uniformes, solucionaría los problemas de redundancia de actividades y la falta de comunicación con las diferentes áreas intervinientes en el proceso.

7. Próximos Pasos

Si bien pudimos realizar un relevamiento del proceso en nuestra reunión con los referentes del mismo dentro de Comafi, consideramos que la información obtenida no deja de ser introductoria y que, a los fines de diseñar una solución a la problemática que enfrenta la empresa, requerimos realizar un análisis más profundo.

Para ello, consideramos necesaria una reingeniería del proceso que involucre realizar relevamientos en cada área involucrada en el proceso. Es por esto, que nuestro primer paso es realizar al menos dos reuniones de relevamiento en conjunto con Diego Meinhof con el objetivo de hacer un seguimiento de cada paso que compone el proceso de carga de promociones. A la vez, buscaremos reunirnos con el responsable del área de Marketing, buscando analizar el envío de información desde esa área.

Por último, se tratará de reunirse con alguien que nos pueda traducir mejor lo que puede significar monetariamente un error en el proceso, con el objetivo de conocer más sobre el impacto de una mala ejecución del proceso y poder medir mejor el efecto que podría tener una solución.



DIAGNÓSTICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES

EMPRESA: BANCO COMAFI
PROCESO: CARGA DE PROMOCIONES DE TARJETAS

CONSIGNA III:
DIAGNÓSTICO SITUACIÓN ACTUAL EMPRESAS

12.10.2018

Grupo n° 4:

Agustina Garcia Madeo	56636
Cecilia Mangisch	56115
Julián Piaggio	53459
Matias Tomei	56071
Santiago Ruffini	56359
Ivan Selvas	56144

Director de Cátedra: Gustavo Oscar Calveiro

1. Descripción de la situación actual

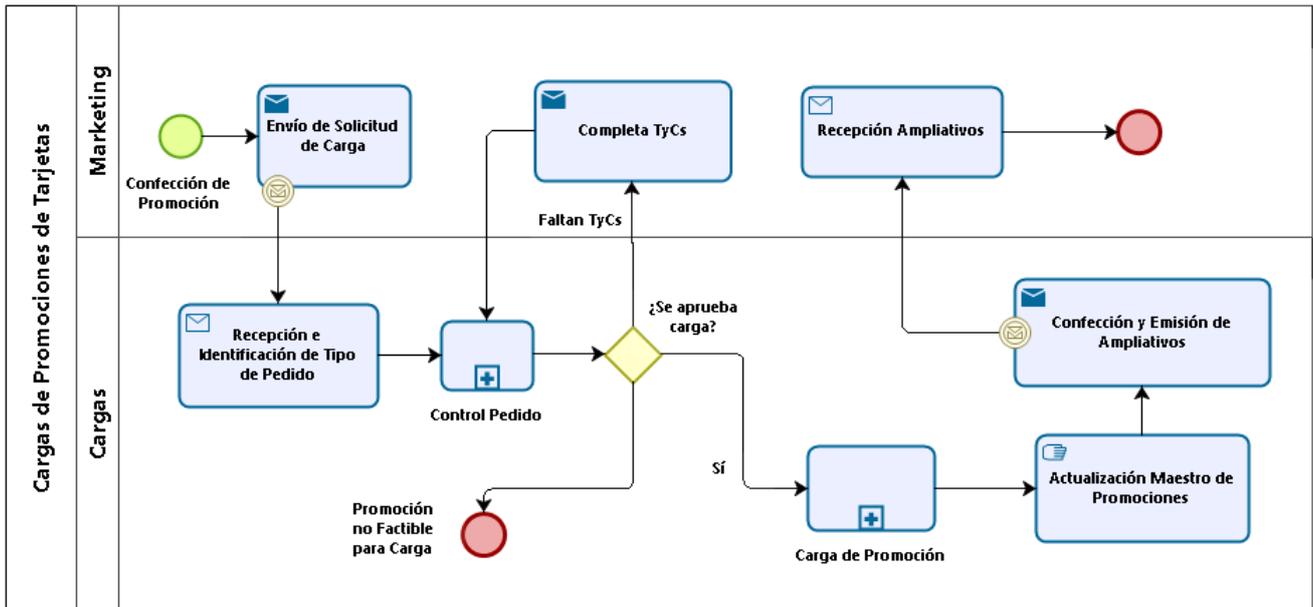
El objetivo de la presente entrega es el de analizar la situación actual del área y el proceso en cuestión. Para ello procedimos a reunirnos con Diego Meyerhoffer y Gonzalo Debarnot, responsable y analista del área de cargas de promociones respectivamente, quienes se encargan de llevar a cabo el proceso de ‘Carga de Promociones de Tarjetas’ para el segmento de banca minorista de Banco Comafi.

El proceso mencionado juega un papel fundamental en la performance global del banco, teniendo en cuenta que las tarjetas de crédito constituyen la principal herramienta utilizada para atraer y retener a los clientes. Actualmente, es un proceso que se lleva a cabo diariamente, en el cual intervienen diversos sectores y la responsabilidad principal de la correcta carga de las promociones recae sobre una única persona. Si bien las promociones terminan siendo lanzadas de manera exitosa al mercado, el proceso de la carga cuenta con muchos puntos de riesgo de ocurrencia de errores e implica mucha manualidad. Además, se registra una gran cantidad de reclamos por promociones, muchos de los cuales pueden ser consecuencia directa de fallas producidas en este proceso.

En el relevamiento efectuado pudimos obtener información pertinente a el proceso, las áreas que participan en él y los distintos sistemas que se emplean para poder ejecutarlo. A la vez pudimos conocer a las personas que se encargan de realizar el proceso y sus respectivas funciones, al igual que sus capacidades, conocimientos y visiones sobre el mismo. Por último, pudimos obtener las métricas que se utilizan para medir la efectividad y el desempeño del proceso.

Con la totalidad de esta información elaboramos el siguiente escrito. En él describiremos nuestros hallazgos sobre el proceso, sus componentes y participantes. A la vez, evaluaremos en base a la información reunida los distintos puntos críticos y de falla que tiene el proceso actualmente. Por último, teniendo en cuenta dichas fallas nos atreveremos a introducir posibles soluciones y puntos de mejoras que beneficiarían al área y sus participantes, teniendo por objetivo principal la creación de un proceso de alta calidad que minimice los errores y contribuya a una mejor performance global de la empresa.

Procesos y IT



Modelado de proceso nivel 3

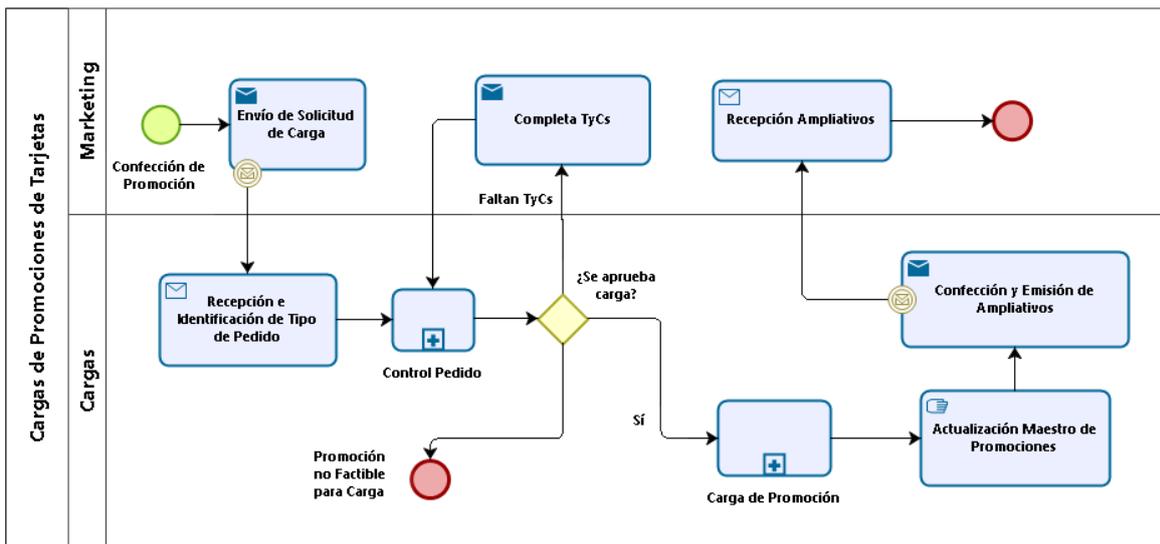
El proceso inicia con la confección de la promoción por parte del área de marketing. Estos le envían por mail la solicitud de carga al área de carga de promociones de tarjeta quienes reciben e identifican el tipo de pedido. En dicho mail son indicados los Términos y Condiciones de la promoción, en conjunto con archivos Excels que representan el seteo establecido para las campañas correspondientes para cada tarjeta.

El mail es recibido por Gonzalo Debarnot, analista del área de Cargas y operador de cargas de promociones, quien realiza un primer control del pedido recibido para poder decidir si se aprueba la carga o no. Dentro de dicho control se evalúan dos aspectos: i) Si se recibieron todos los Términos y Condiciones necesarios para cargar la promoción y, ii) Si la promoción solicitada es factible de cargar (según su complejidad, segmentación, etc.).

En caso de que falten los términos y condiciones (TyCs), se pregunta a marketing vía mail sobre los TyCs faltantes. Con su respuesta se completa la información y el pedido vuelve a gestionarse en el área de carga que continúa evaluando si se aprueba la carga. Falten TyCs o no, la carga no se aprueba si el analista Debarnot evalúa que el pedido solicitado está más allá de lo que las funcionalidades de los aplicativos VisaNet o FirstData pueden proveer.



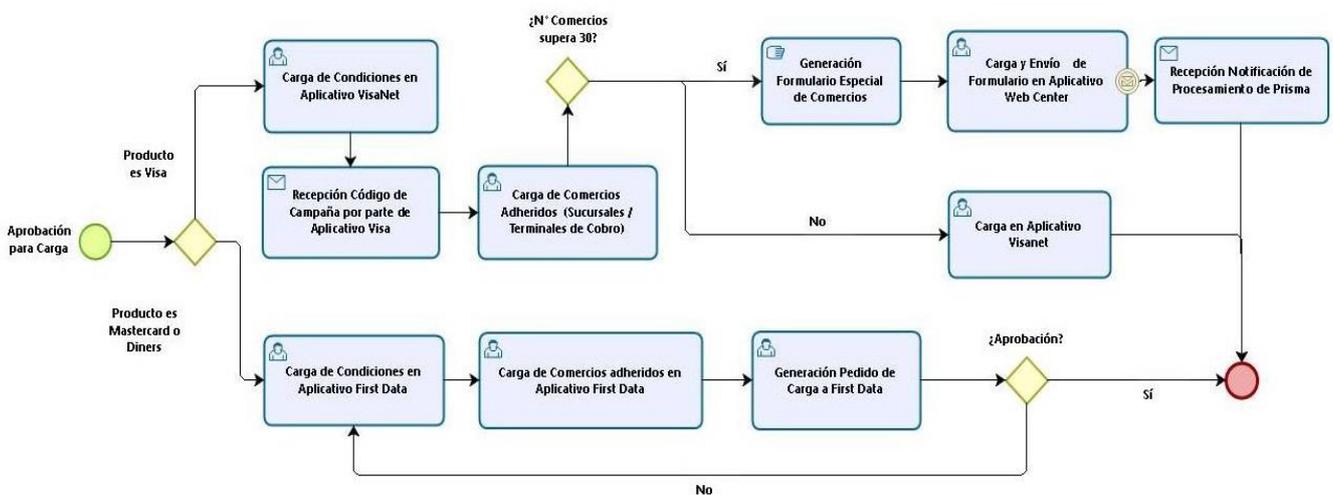
En este primer punto de control se decide si la promoción ideada puede avanzar o no. Si el pedido se encuentra limitado por los aplicativos, el proceso finaliza ya que se determina que la solicitud no es factible para la carga. De aprobarse, el proceso continúa y la promoción



procede a cargarse.

De esta manera, luego de aprobar Gonzalo Debarnot la promoción a lanzar, según su factibilidad y analizando si la información enviada es suficiente, el analista procede a cargar la promoción en el aplicativo correspondiente. El subproceso de cargas se muestra a continuación:

Al recibir la recepción de solicitud de cargas, se dispara el inicio del proceso. Primero



se identifican los elementos y se clasifican las promociones, para luego evaluar y comunicar los términos y condiciones, evaluar la factibilidad de carga contra la capacidad de sistemas, y finalmente tomar una decisión.

En el caso de que la promoción corresponda a una campaña para tarjetas Visa se procede a cargar todos los parámetros en el aplicativo de Prisma: VisaNet. Una vez cargados el sistema genera un código de campaña el cual será utilizado para guardar registro de la promoción cargada en los maestros de promociones del Comafi. Ya cargada la campaña se procede a cargar los comercios adheridos a promoción, en el caso de que los comercios superen las 30 sucursales se utiliza un formulario especial de Visa para poder cargarlos de manera masiva, de lo contrario los comercios son cargados de manera manual. En el caso de haber generado un formulario para cargar comercios de manera masiva, el mismo es cargado vía el WebCenter de Prisma. Una vez completada la carga total de la campaña, se procede a realizar un registro en los maestros de promociones del Comafi.

En el caso de que la promoción corresponda a una campaña para tarjetas MasterCard o Diners, se procede a utilizar el aplicativo de First Data. A diferencia de VisaNet, el aplicativo de First Data no requiere de ningún formulario para cargar comercios de campañas masivas, los mismo son cargados dentro de la misma interfaz. Por otro lado este aplicativo requiere una confirmación previa a la carga de la campaña, por ende la misma queda en estado pendiente hasta que es confirmada por el proveedor del sistema. Una vez cargada se procede a realizar el registro correspondiente completando la información de la promoción cargada en el excel maestro de seteos de campañas correspondiente al área de tarjetas.

Una vez realizada la carga de todas campañas solicitadas el analista realiza capturas de pantalla de todos los aplicativos utilizados con sus respectivas campañas, armando así un breve registro de lo que fue el proceso de carga. Toda esta información es volcada en un mail y enviada a marketing para que tome notificación de lo que se cargó y registre las promociones cargadas en su excel maestro de seteos de campañas.

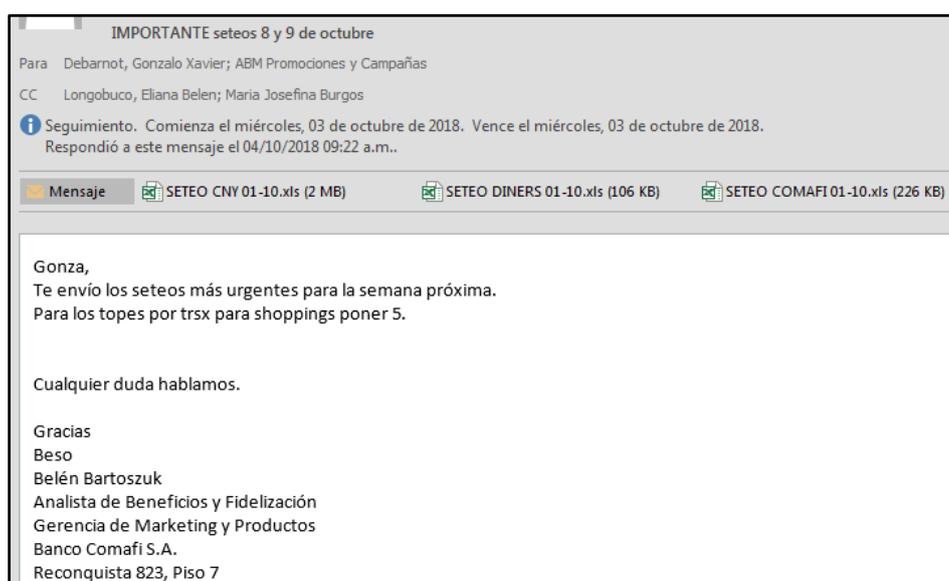
Detalle de sistemas y utilización de funcionalidades

Los sistemas utilizados en diferentes puntos del proceso son los siguientes:

1. Sistema de correo electrónico Outlook

Este programa se utiliza principalmente para la comunicación interna de Comafi, aunque en algunos casos puntuales también se utiliza para la comunicación con actores externos: First Data y Prisma.

A través de esta herramienta, el sector de marketing interacciona con el sector de Tarjetas. Los ejecutivos de marketing envían los detalles de los convenios de promociones (con todas las condiciones pertinentes) acordados con los clientes en formato de Excel por correo electrónico utilizando Outlook para empresas, haciendo algunos comentarios en el cuerpo del mail. A continuación podemos observar un ejemplo de lo mismo:



El analista a cargo de la carga de las promociones recibe estos archivos, los revisa en conjunto con la transacción y ante cualquier inconsistencia que observe se comunica con Marketing respondiendo los e-mails enviados. En algunos casos de urgencia, se opta por una comunicación telefónica para solucionar el problema instantáneamente.

Un ejemplo de lo mismo se puede apreciar en la respuesta al correo anterior, que se adjunta debajo:



Una vez que la promoción ya se encuentra cargada y confirmada, el analista devuelve los archivos al sector de marketing dando aviso de la confirmación de la promoción a través de esta herramienta.



Como ya fue dicho anteriormente, en algunos casos puntuales se utilizan los mails para la comunicación con Prisma o First Data. En el caso de First Data, se utiliza para el envío de un formulario específico cuando se trata de una campaña por monto acumulado, ya que el aplicativo de dicha empresa aún no se encuentra habilitado para cargar este tipo de campañas.

En el caso de Prisma, se utiliza cuando la promoción rige para más de 100 números de establecimientos de un mismo CUIT o cuando se deben asociar los número de terminales con los números de los comercios, procesos por los cuales los analistas de Prisma confirman el

inicio del trámite y la efectiva carga de la promoción a través de una notificación por mail al analista de Comafi.

Se adjunta debajo la notificación que envía el aplicativo Web Center de Prisma una vez que se carga lo mencionado:



2. Excel (Microsoft Office)

Todas las bases de datos y los archivos involucrados en el proceso están realizados en Excel. Esta herramienta se utiliza, en primer lugar, por los ejecutivos de marketing para especificar las condiciones de los convenios de promociones. En segundo lugar, se utiliza por el analista de las cargas de promociones para pasar los datos enviados por marketing a otro archivo Excel que contiene una base acumulada y consolidada de todas las promociones que se van efectuando a lo largo del año.

El analista utiliza este archivo para analizar todas las condiciones y plasmarlas en los aplicativos de las marcas para que luego impacten en la operatoria. Excel también se utiliza para llevar a cabo los casos particulares tanto de Visa como de Mastercard y Diners mencionados en el primer punto (todos los formularios necesarios están desarrollados sobre este programa).

Algunos ejemplos de los Excels utilizados se muestra debajo:

Ej. de Formulario de Carga en First Data.

AA13

First Data
beyond the transaction

Bonificación por monto acumulado de compras
Porcentaje con tope - Débito Automático

Fecha: 04/10/18

CÓDIGO ENTIDAD: 0 3 9

NOMBRE ENTIDAD: BANCO COMAFI S.A.

Fecha de Alta (inclusive): 02/11/2018

Fecha de Vencimiento (inclusive): 04/11/2018

IDENTIFICACIÓN DE LA CAMPAÑA/PROMOCIÓN

LEYENDA: TOLEDO CR
(Descripción que se visualizará en el resumen)

MARCA/S PRODUCTOS HABILITADOS: TODAS LAS MARCAS/PRODUCTOS

01 MASTERCARD REGIONAL

02 MASTERCARD INTERNACIONAL

39 MAS

40 ARGENCARD

72 RED LIDER

93 NATIVA NACIÓN

Mto. acumulado-% con tope-DA

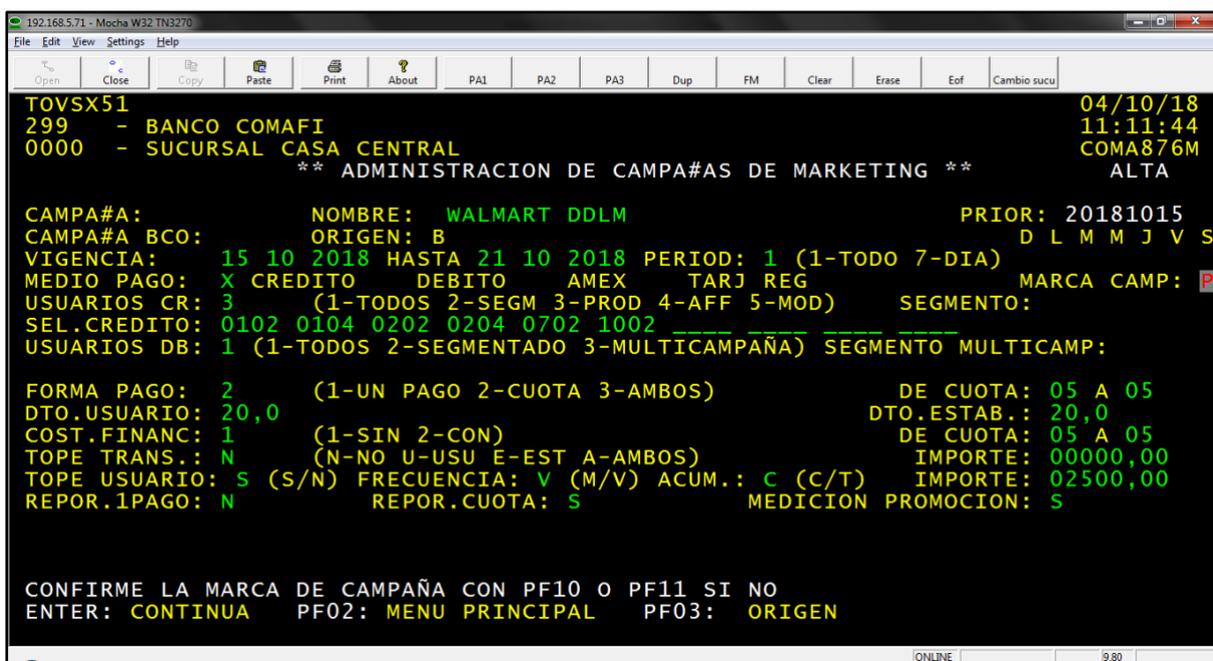
Ej. de Maestro de Promociones

A	B	C	D	E	F	G	H
Adm	Código	Nombre	Desde	Hasta	N	Fecha	
17316	C	CHNY H8T Farmacity.com	01/02/2018	07/10/2018	B	03/10/2018	
17317	C	Visa Comafi ENB FARMACITY	08/10/2018	31/01/2019	A	03/10/2018	
17318	C	Master 9069674 FARMACITY	08/10/2018	31/01/2019	A	03/10/2018	
17319	C	Diners 9069680 FARMACITY	08/10/2018	31/01/2019	A	03/10/2018	
17320	C	Visa Comafi ENF SIMPLICITY	08/10/2018	31/01/2019	A	03/10/2018	
17321	C	Master 9069677 SIMPLICITY	08/10/2018	31/01/2019	A	03/10/2018	
17322	C	Diners 9069681 SIMPLICITY	08/10/2018	31/01/2019	A	03/10/2018	
17323	C	Visa Comafi ENJ FARMACITY SALTA 6 CSI	08/10/2018	31/01/2019	A	03/10/2018	
17324	C	Master 9069675 FARMACITY SALTA 6 CSI	08/10/2018	31/01/2019	A	03/10/2018	
17325	C	Diners 9069682 FARMACITY SALTA 6 CSI	08/10/2018	31/01/2019	A	03/10/2018	
17326	C	Visa Comafi ENK FARMACITY SALTA 10%	08/10/2018	31/01/2019	A	03/10/2018	
17327	C	Master 9069676 FARMACITY SALTA 10	08/10/2018	31/01/2019	A	03/10/2018	
17328	C	Diners 9069683 FARMACITY SALTA 10	08/10/2018	31/01/2019	A	03/10/2018	
17329	C	CHNY ENL FARMACITY.COM	08/10/2018	31/01/2019	A	03/10/2018	
17330	C	PVC EDU ESTER DIAZ	15/10/2018	21/10/2018	A	03/10/2018	
17331	C	PVC EDV LA BOMBA	15/10/2018	21/10/2018	A	03/10/2018	
17332	C	PVC ED0 ATILA	15/10/2018	21/10/2018	A	03/10/2018	
17333	C	PVC ED1 VER	15/10/2018	21/10/2018	A	03/10/2018	
17334	C	PVC ED4 TED BODIN SA	15/10/2018	21/10/2018	A	03/10/2018	
17335	C	PVC ED5 ETAN	15/10/2018	21/10/2018	A	03/10/2018	
17336	C	PVC ED6 ALEJANDRO ALTAMIRA	15/10/2018	21/10/2018	A	03/10/2018	
17337	C	PVC ED7 ALTA MODA	15/10/2018	21/10/2018	A	03/10/2018	
17338	C	PVC ED8 SERVICE JEANS	15/10/2018	21/10/2018	A	03/10/2018	
17339	C	PVC EPA INFINITO CALZADO	15/10/2018	21/10/2018	A	03/10/2018	
17340	C	PVC EPC ELLA Y EL	15/10/2018	21/10/2018	A	03/10/2018	
17341	C	PVC EPF TENTACIONES	15/10/2018	21/10/2018	A	03/10/2018	
17342	C	PVC EPG PINAR BAHIA	15/10/2018	21/10/2018	A	03/10/2018	
17343	C	Visa Comafi EUD WALMART DDLM	15/10/2018	21/10/2018	A	04/10/2018	
17344	C	Master 9069733 WALMART DDLM	15/10/2018	21/10/2018	A	04/10/2018	
17345	C	Diners 9069736 WALMART DDLM	15/10/2018	21/10/2018	A	04/10/2018	
17346	C	Visa Comafi EVC PATIO ALVEAR DEB	08/10/2018	09/10/2018	A	04/10/2018	
17347	C	Visa Comafi PATIO ALVEAR	08/10/2018	09/10/2018	A		
17348	C	Master PATIO ALVEAR	08/10/2018	09/10/2018	A		
17349	C	Visa Comafi PATIO ALVEAR ESP	08/10/2018	09/10/2018	A		
17350	C	Master PATIO ALVEAR ESP	08/10/2018	09/10/2018	A		
17351	C	Diners PATIO ALVEAR	08/10/2018	09/10/2018	A		

CAMPAÑAS 1ra COMPRA COMBOS CICLO DE VIDA CUMPLEAÑOS

Ej.: Términos y Condiciones de Promociones para el Día de la Madre

El nombre de dicha aplicación se conoce como VISANET. Se trata de un programa desarrollado por IBM y accedido de manera local, es decir, el analista de Comafi debe tener instalado el programa en su computadora y Prisma debe otorgarle un usuario y contraseña para que pueda manipular las promociones acordadas únicamente por el banco Comafi (el sistema de Visa interactúa con otros 34 bancos al mismo tiempo). También existe un programa conocido como SISVISA; es una versión online simplificada del programa local VISANET. No es utilizado nunca, ya que en caso de no poder cargar la promoción en VISANET por algún motivo en especial, siempre se opta por generar un ticket en Web Center, que es el segundo programa utilizado para las promociones con Visa.



Para los casos en los que la promoción regle para más de 100 establecimientos de un mismo cliente o que haya que relacionar los números de las terminales con los números de establecimientos, el analista de Comafi debe rellenar los formularios en Excel descritos en el punto anterior y subirlos a un programa de Prisma llamado “Web Center” bajo una tipificación específica.

La misma se trata de una aplicación web que se accede a través de internet, también con un usuario y contraseña otorgados por Prisma. En este caso, el personal de Prisma se encarga de llevar adelante la parte final de la parametrización de la campaña y le avisa al analista de Comafi una vez que fue terminado el trámite. A continuación se adjunta una visualización del aplicativo Web Center:

Web Center PRISMA **VISA** #Banetco #PagosCuentas LAPagos #Monedero Cerrar Cerrar sesión

Ver difusión

Bienvenido a Web Center
 Utilice esta consola para enviar las peticiones. La tabla Mis peticiones muestra las peticiones que ha enviado.

Descripción:
 Fecha Desde: Apellido y Nombre:
 Fecha Hasta: Estado:

Crear nueva petición

Mis peticiones [Circular](#) [Video Instructivo](#) [Manual Operativo](#)

Ver

1-50 entradas devueltas - 114 entradas coincidentes Preferencias

ID de petición	Resumen	Estado	Fecha de envío	Fecha de resolución
INCO00002812040	Carga / Reglas de Aceptación Estándar	Iniciado	03/10/2018 03:29:56 p.m.	
INCO00002812035	Carga / Reglas de Aceptación Carga masiva de Estab. /Term.	Iniciado	03/10/2018 03:28:31 p.m.	
INCO00002810732	CARGA/REGLAS DE ACEPTACION RUBROS Y/O RESTRICCIO	Terminado	03/10/2018 10:11:58 a.m.	03/10/2018 03:52:41 p.m.
INCO00002803717	CONSULTAS BLOQUEO DE TARJETA	Terminado	28/09/2018 02:58:49 p.m.	02/10/2018 09:43:46 a.m.
INCO00002798692	CARGA/REGLAS DE ACEPTACION RUBROS Y/O RESTRICCIO	Terminado	26/09/2018 12:45:35 p.m.	26/09/2018 04:54:22 p.m.
INCO00002798558	Carga / Reglas de Aceptación Estándar	Terminado	26/09/2018 12:15:14 p.m.	27/09/2018 07:40:30 a.m.
INCO00002795156	Carga / Reglas de Aceptación Estándar	Terminado	24/09/2018 01:01:37 p.m.	24/09/2018 03:36:05 p.m.
INCO00002795126	Carga / Reglas de Aceptación Carga masiva de Estab. /Term.	Terminado	24/09/2018 12:53:47 p.m.	24/09/2018 03:33:11 p.m.
INCO00002794426	Carga / Reglas de Aceptación Estándar	Pendiente	24/09/2018 10:04:27 a.m.	
INCO00002792119	CARGA/REGLAS DE ACEPTACION RUBROS Y/O RESTRICCIO	Terminado	21/09/2018 11:26:39 a.m.	21/09/2018 12:34:23 p.m.
INCO00002789882	ABM / STOP DEBIT	Cancelado	20/09/2018 11:03:10 a.m.	
INCO00002789592	BLOQUEO / CONSULTA	Cancelado	20/09/2018 09:54:26 a.m.	
INCO00002785236	Carga / Reglas de Aceptación Carga masiva de Estab. /Term.	Cerrado	18/09/2018 10:21:18 a.m.	18/09/2018 01:45:42 p.m.
INCO00002779186	CARGA/REGLAS DE ACEPTACION RUBROS Y/O RESTRICCIO	Cerrado	13/09/2018 04:59:52 p.m.	14/09/2018 05:17:33 p.m.
INCO00002778844	CARGA/REGLAS DE ACEPTACION RUBROS Y/O RESTRICCIO	Cerrado	13/09/2018 03:36:47 p.m.	14/09/2018 10:09:38 a.m.

▼ Detalles

Nivel 1 de categorización: SOLICITUD Notas: Entidad 299
 Nivel 2 de categorización: Promociones - Reglas de Aceptación
 Nivel 3 de categorización: Carga / Reglas de Aceptación Estándar

Buen día. Adjunto un formulario para incorporar comercios en la siguiente campaña (son casi 300):
 "ENB FARMACITY"

4. Programa aplicativo desarrollado por First Data

Cuando se trata de promociones lanzadas para tarjetas de Mastercard o Diners, el analista de Comafi debe interactuar con un sólo programa desarrollado por First Data, en el cual registra todas las condiciones y parámetros de las promociones, y las campañas parametrizadas quedan en estado pendiente hasta que el programa se actualiza.

Este programa se actualiza cada 2 horas aproximadamente. Una vez actualizado, el analista puede confirmar las campanas y se genera el impacto de las mismas de manera automática. Esta aplicación es un programa web que se accede a través de internet con un usuario y contraseña otorgados por First Data. A diferencia del aplicativo de Prisma, este presenta una interfaz mucho más “amigable” la cual resulta en una dinámica de trabajo mucho más fluida. Esto facilita la tarea de carga y reduce la probabilidad de un posible error.

Legenda: WALMART DDLM

Fecha de Alta (Inclusive): 15/10/2018 Fecha de Vencimiento (Inclusive): 21/10/2018

Seleccione tipo de Campaña: Cash Back

Pesos

039 135

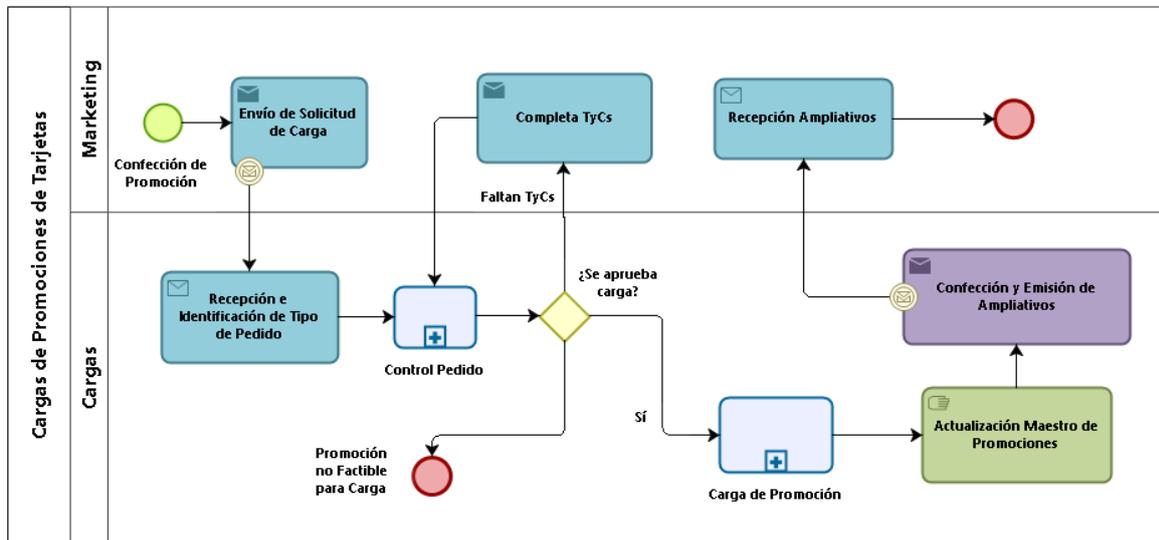
01 MASTERCARD REGIONAL 039
 04 LIDER 02 MASTERCARD INTERNACIONAL 03 MASTERCARD GOLD
 07 MASTERCARD CORP. EXECUTIVE 05 MASTERCARD CORPORATE REG. 06 MASTERCARD CORPORATE INT.
 23 MASTERCARD CORP. VIAJES 08 MASTERCARD PLATINUM 22 MASTERCARD CORP. DEBITOS
 43 MASTERCARD BLACK 24 MASTERCARD CORP. COMPRAS 28 MASTERCARD CORP. FLOTA
 68 MOBILE

DINERS COMAFI DEBARNOTG - Cerrar sesión

Visión General de Implementación de Sistemas en el Proceso

A continuación podemos visualizar como los sistemas mencionados operan y actúan en cada instancia del proceso. Cada paso del proceso se puede ver identificado con un color que representa el sistema o los sistemas que intervienen en su ejecución:

Proceso General

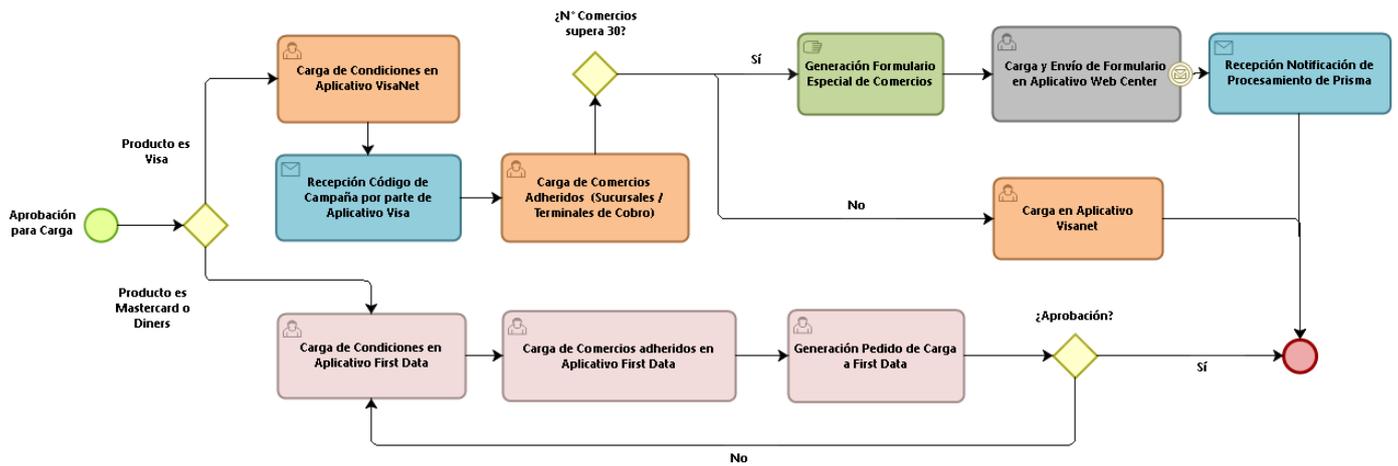


- Azul: Outlook (Mail)
- Verde: Excel
- Violeta: Combinación entre Outlook y Excel



SubProceso Control Pedido

- Azul: Outlook (Mail)
- Blanco: Manual
- Violeta: Combinación entre Outlook y Excel



SubProceso Control Pedido

- Azul: Outlook (Mail)
- Naranja: Visanet (Prisma)
- Violeta Claro: First Data
- Verde: Excel
- Gris: Visa WebCenter (Prisma)

Nuevas necesidades de Información y requerimientos de sistemas

Como se ha visto, los cuatro sistemas detallados en el punto anterior son necesarios para el proceso de carga de las promociones, aunque cuentan con ciertas limitaciones que contribuyen a la ineficiencia y complejización del proceso en cuestión.

En primer lugar, el analista de Comafi encargado de la carga de las promociones necesita que el sector de Marketing envíe a través del sistema de correo interno la información de las promociones lo más detallado posible, entiendo cuales son aquellos aspectos que son imposibles de parametrizar, para no invertir tiempo de consulta y respuesta en operaciones que nunca se van a poder concretar. Este punto refiere a una necesidad de información más que de sistemas, teniendo en cuenta que el sector de Marketing puede

utilizar el correo para ofrecer una descripción más detallada de los convenios cerrados y contribuir a la rapidez de las tareas consecuentes necesarias para el impacto de las promociones. Con esto, se ahorraría el tiempo que la persona a cargo de las cargas debe invertir consultando a marketing acerca de los acuerdos firmados por falta de claridad en la comunicación.

Además, es necesario que las planillas de Excel completadas por los ejecutivos de marketing sean más simples, evitando campos que nunca se utilizan e incluyendo un mayor formateo de las tablas, facilitando el análisis que el encargado de las cargas de las promociones debe realizar antes de transcribir todos los datos a la planilla consolidada de todas las campañas.

En segundo lugar, en el caso de las promociones con Visa, los sistemas utilizados son rudimentarios y muy poco flexibles. El programa de VISANET, que es el más utilizado, tiene una interfaz muy primitiva que dificulta la presentación clara de la información y contribuye a una mayor probabilidad de cometer errores. Es muy difícil acceder y entender los campos que se deben completar para cargar la promoción, la navegación por el sistema es muy confusa y, en caso de querer corregir algo ya cargado, se debe volver al origen, borrar todo lo realizado hasta el momento y comenzar nuevamente con toda la operación. Además, se trata de un sistema poco parametrizable, es decir, en muchas ocasiones no permite cargar campañas que presentan un grado de complejidad alta por las necesidades de parametrización que conllevan. Tampoco permite llevar un control sobre las campañas cargadas hasta el momento ni realizar acciones o modificaciones sobre las mismas. El sistema es muy estático y la flexibilidad que ofrece es nula.

En cuanto al aplicativo de Web Center, este presenta una interfaz mucho más amigable e intuitiva, disponiendo la información de una manera más detallada para que la navegación sea más ágil. Sin embargo, su utilización no evita la realización de planillas de Excel con interminables listas de datos que deben ser cargadas al sistema. Adicionalmente, la principal problemática que trae este programa es el tiempo de respuesta por parte de Prisma confirmando la carga de las promociones; al utilizar este método, la carga final de las promociones es llevada a cabo por el personal de Prisma. Esto implica que el proceso sea más largo y que, además, no se tenga un control al momento de cargar los datos de cada una de las campañas en el sistema, ya que los analistas de Prisma solo transcriben todos los datos que se encuentran en las planillas, sin realizar ningún análisis sobre los parámetros que se cargan.

Por último, el aplicativo de First Data para la carga de las promociones de Mastercard y Diners es mucho más flexible y permite la modificación de los datos que ya fueron cargados y confirmados. Además, permite agrupar todas las campañas que se desean parametrizar para luego confirmarlas de manera conjunta en vez de una por una. El sistema es altamente parametrizable. De todas maneras, la herramienta no contribuye a la reducción de los errores humanos que se puedan producir en el momento de la carga de los parámetros.

En resumen, por un lado es necesario que la información de los convenios firmados para las promociones arribe al sector de tarjetas de crédito al máximo nivel de detalle con una presentación simple y clara. Por el otro, es esencial contar con herramientas informáticas que permitan un mayor nivel de automatización en el proceso de la carga de las promociones, que permitan homogeneizar las diversas maneras de las cargas dependiendo de las marcas, y que aporten inteligencia y análisis para detectar patrones irregulares o situaciones extrañas, generando las alertas pertinentes para reducir en gran medida todos los errores humanos que se puedan cometer en este proceso tan vital.

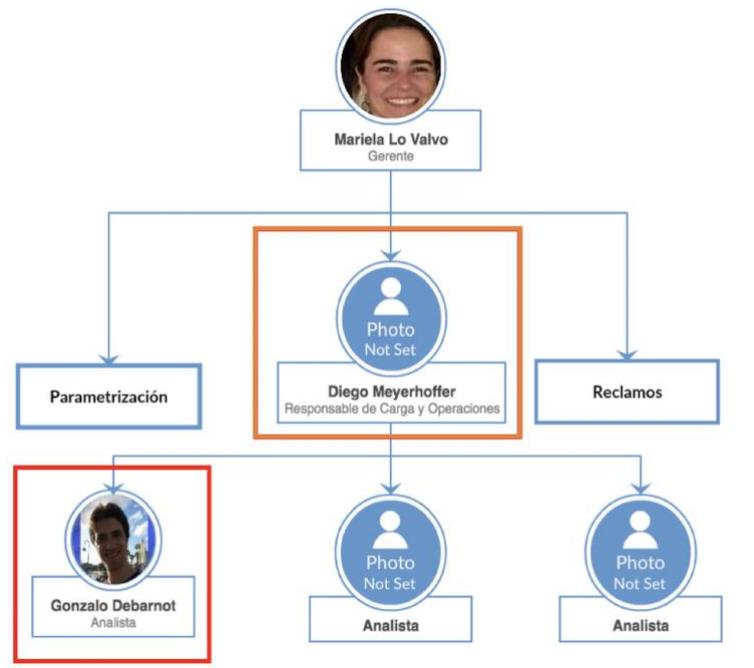
Estructura Organizativa, Personas y Cultura

Misión, funciones y organigrama

“Soportar la carga de promociones en tarjetas de crédito”

La misión del área influye en los objetivos que se plantean, ya que estos deben responder en una estrategia para poder cumplir con la misión del área. Asimismo, la misión refleja la alta operatividad del área, cargar las promociones correctamente. Así también, dar soporte a otras áreas como marketing.

Organigrama del Área de Tarjetas (Sistemas/ Operaciones)



Análisis de los roles claves

Diego Meyerhoffer cubre el rol de Responsable de Carga y Operaciones. Debido a su jerarquía, debería encargarse de controlar la labor de los Analistas. No obstante, esto no ocurre en la actualidad, por lo que los Analistas pasan a cumplir un rol clave dentro del proceso. Gonzalo Debarnot es el encargado de recibir la información parametrizada de las campañas y de cargarlas en sus respectivos aplicativos. Si bien Gonzalo cumple el rol de analista dentro del área de tarjetas, él es el principal filtro que tiene la información antes de ser cargada. En él recae todo tipo de control ante eventuales incongruencias dentro de la campaña, desde que recibe la información hasta que la promoción es cargada.

Su rol tiene un dimensionamiento muy abarcativo. Desde que se establece el tipo y condicionamiento de la campaña, él es el encargado de realizar un feedback al área de marketing detallando si la campaña está en condiciones de ser cargada a los aplicativos. Esto sucede ya que marketing no tiene gran conocimiento de los sistemas y aplicativos utilizados para la carga de campañas ni de las limitaciones de los mismos, por ende esto no puede ser corregido hasta que dicha información ya se encuentra en manos de Gonzalo. Él es la única persona dentro del proceso con el conocimiento necesario para entender que puede y que no puede ser cargado. Esto también dificulta a las tareas de control posteriores a la carga de la promoción. Marketing puede mal interpretar, o bien no entender, los prints de los aplicativos enviados por Gonzalo, haciendo ineficiente dicha tarea de control. A su vez, Gonzalo es el

encargado de llevar a cabo el proceso de relevamiento de los reclamos que arriban al banco referidos a las operaciones con las tarjetas de crédito por parte de los clientes; procesa dichos reclamos, los categoriza y, en caso de ser necesario, los deriva a los sectores correspondientes para responder satisfactoriamente al reclamos del cliente. Esto último implica tiempo invertido en comunicación y explicación correspondiente del reclamo a cada sector. (data sobre que hace gonzalos con respecto a los reclamos)

El rol en sí es un rol muy importante y a su vez muy crítico. Esto se debe principalmente a que cumple con actividades muy manuales las cuales son muy sensibles al error. Un error mínimo en un campo de la carga como tope de reintegro, segmento o número de terminal puede incurrir en graves fallas en la promoción cargada.

Todos esto hace que Gonzalo sea muy difícil de reemplazar. Hoy en día solo hay una persona capacitada para poder reemplazarlo pero es alguien que ya está trabajando en otro sector de la empresa. Esto quiere decir que cuando reemplaza a Gonzalo, el también debe ser reemplazado por otra persona que cumpla con todas sus tareas en su respectivo rol.

Capacidades clave del perfil

Como se mencionó anteriormente, las capacidades de los perfiles cumplen un rol clave dentro del proceso. Específicamente en rol que cumple Gonzalo.

El analista a cargo de la carga de promociones debe entender de manera exhaustiva los aplicativos de Prisma y First Data. Debe conocer todas sus funcionalidades y limitaciones, saber hasta qué punto una campaña es o no compatible con dichos sistemas. Debe entender cada parámetro de los aplicativos para poder completar toda la información requerida de la manera más óptima y segura posible.

Por otro lado el analista debe contar con un amplio conocimiento de la lógica del negocio. Entender la información que se está manejando, saber que y cuando algo no concuerda con los parámetros de una correcta campaña. Debe ser capaz de detectar todos estos errores e incongruencias antes de ser cargados para poder comunicarnos para ser corregidos. Para esto se necesita un amplio conocimiento del proceso, especialmente de marketing.

Por último se debe tener un buen manejo en la administración del tiempo. Como se detallo a lo largo del diagnóstico del proceso, el mismo cuenta con características muy

estacionales. Esto significa que el flujo de cargas de promociones está muy poco distribuido, por momentos es muy bajo y por otros cuenta con una alta demanda de trabajo. Esto lleva a que el rol requiera de alguien con un gran manejo de los tiempos, que esté preparado/a para cumplir con los cortos plazos y los altos volúmenes de carga de promociones que por momentos son una exigencia clave para poder efectuar de manera efectiva la actividad.

El rol por momentos se vuelve muy exigente y complejo. Esto está dado no solo por el alto conocimiento requerido para efectuar algunas tareas, sino también por la falta del mismo en algunos actores intervinientes en el proceso.

Análisis de estructura: necesidades de redefinición/rediseño de misión, funciones y organigrama (estructura y puestos)

Hilando fino sobre la estructura, podemos hacer un buen análisis y descubrir una falla. Un eslabón de la cadena que no encaja bien y es digno de revisión para que no pase a ser un eslabón flojo.

Entendemos que la empresa tiene una estructura en la cual Diego, jefe del sector de cargas y operaciones de tarjetas de crédito, no ejerce total control sobre el proceso. En lo que a control me refiero, queremos explicar que Diego tiene la potestad de ser el responsable del mismo siendo el superior de Gonzalo, quien carga las promociones. Sin embargo, dentro de sus funciones no controla lo que el analista realiza en cuanto a la carga de promociones. Debido a la naturaleza de la función, creemos que haría falta que los procedimientos y las acciones de Gonzalo fueran contempladas por alguien, ya que es una tarea manual, desgastante y con un alto nivel de complejidad y de cambios, por lo que la aparición de errores es propicia.

¿Que pasa si hay errores? Esto se traslada a todo el proceso y es el hecho mismo que produce la aparición de fallas. Es por eso que nos parece que habiendo una etapa de control adicional sobre Gonzalo, se pueden omitir errores que haría que el proceso sea más eficiente, efectivo y seguro, llevando a una minimización de errores que por lo tanto, a fin de cuentas, traería menor cantidad de reclamos

Aspectos culturales que impactan en el proceso asignado (Calidad de Procesos, Mejora Continua, Orientación a Resultados)

En cuanto a los aspectos culturales que impactan en el proceso asignado, podemos observar una carencia sobre ellos. ¿Por qué? Principalmente porque pudimos observar que no

poseen la calidad necesaria, ni el incentivo suficiente para mejorarlos, como para poder decir que existe una sólida cultura de calidad y mejora continua de procesos. Lo mismo queda demostrado con las fallas encontradas, el diseño de controles en torno a los procesos y la tarde respuesta que se tiene para buscar soluciones a los problemas en los mismos.

Por último, la orientación a resultados en una empresa debería ser un factor de indicación de desempeño. Digamos que siempre se trabaja en base a resultados. La manera que se utiliza en este banco para poder alcanzar los resultados esperados, es motivando al personal de trabajo. Hay distintas formas de incentivarlos y muchos reciben compensaciones de acuerdo a performance. Es por eso que se hace hincapié en los empleados para que ellos trabajen con motivación, esfuerzo y voluntad para poder beneficiarse todos.

Modelo de Gestión

Introducción y Principales Indicadores y métricas actuales

Con el objetivo de efectuar una identificación de las métricas que se utilizan para medir el desempeño del proceso, mantuvimos una reunión en conjunto con Diego Meyerhoffer, responsable del proceso, y Gonzalo Debarnot, analista y operador de cargas de promociones. Durante la misma pudimos comprobar que el principal indicador que se emplea actualmente para saber si el proceso se ejecutó de manera correcta es el índice de reclamos.

Para poder comprender con mayor profundidad el origen de cada reclamo, debimos tomar en cuenta el proceso de fin a principio, analizándolo con un enfoque de reingeniería. Así, tomando en consideración la naturaleza de cada reclamo recibido y sus respectivas causas pudimos a grandes rasgos comprender los distintos puntos de falla y de posible mejora que tiene el proceso hoy en día.

De esta manera, a los ojos de los dueños del proceso, cada vez que llega un reclamo relacionado a alguna de las promociones cargadas se recibe un indicio de que algún paso en el proceso falló. Sin embargo, no todos los reclamos que se reciben son tomados en cuenta, ya que algunos de ellos se descartan desde su origen al considerarse infundados. Estos reclamos generalmente pertenecen a clientes que no comprendieron bien los términos y condiciones de la promoción o a oportunistas que buscan unirse a una tendencia de reclamos generalizados, aunque su caso particularmente no aplique.

Por otro lado, existen también aquellos reclamos que sí son considerados válidos y consecuentemente pasan a ser tratados por el área de reclamos de Banca Minorista. Estos casos se tratan, según considera el área, como ‘reclamos efectivamente procesados’. Este tipo de reclamos radica en errores propios del área dentro de lo que es la ejecución del proceso de carga de promociones. De esta manera, la métrica que efectivamente aplica y se maneja dentro del área para medir la cantidad de fallas del proceso es la de ‘Reclamos Procesados’.

Dada la relevancia de este control, se llevó a cabo una ficha del indicador para obtener una visión global. Comprender cómo impacta en el objetivo, a qué áreas de la organización afecta y qué acciones se deberían tomar. La tasa para los posibles resultados nace de una estimación entre el rendimiento actual del indicador, y los objetivos planteados por los responsables del proceso.

NOMBRE DEL INDICADOR		INDIVIDUOS CON QUIENES CONFIRMAMOS EL ENTENDIMIENTO	
Reclamos		Diego Meyerhoffer - Supervisor Gonzalo Debarnot - Analista	
OBJETIVO		NIVEL DE DESAGREGACIÓN	FRECUENCIA
Medir el nivel de éxito de las promociones, y posible fallas del proceso		Departamento - Sector Proceso Comerio Tarjeta	Mensual
FÓRMULA DE CÁLCULO		ÁREAS IMPLICADAS	
$\frac{\text{Total de Reclamos}}{\text{Total de Pedidos Realizados}}$		Marketing Área de Carga de Promociones Banca Minorista	
RESULTADOS POSIBLES	RESULTADOS ESPRADOS	ACCIONES	
0% ≤ cálculo ≤ 5%	✓	Analizar el motivo de los reclamos	
cálculo > 5%	x	Analizar el motivo de los reclamos, e identificar la causa del error para corregirlo	

A los fines de poder lograr un mayor entendimiento sobre la categorización y medición de reclamos referentes a promociones, procedimos a solicitarle a Diego Meyerhoffer una muestra de los reclamos recibidos en dos meses diferentes del año 2018. Así, recibimos la medición correspondiente a los meses de Julio y Agosto, que se adjuntan a continuación en el siguiente cuadro:

AJUSTES PROMOCIONES (Reclamos CRM)

Mes	Procesado	Rechazado	Total
JULIO	562 (83%)	113 (17%)	675
AGOSTO	423 (84%)	83 (16%)	506
Total	985	196	1181

En la figura anterior podemos apreciar tanto los reclamos procesados como los rechazados, con sus respectivos totales, para los meses enunciados anteriormente. Como mencionamos, cada caso calificado como ‘Reclamo procesado’ pasa a ser analizado para evaluar si aplicaría una devolución para el cliente. Los considerados como rechazados, corresponden a “Intentos de reclamo” que son descartados ya que se consideran infundados. Esta naturaleza de reclamo es originada frecuentemente por una mala comprensión de la campaña de marketing, o de los términos y condiciones de la promoción. Si luego de dicho tratamiento se hace lugar al reclamo y se dictamina que corresponde, el banco asume responsabilidad y procede a realizar los ajustes correspondientes en favor del cliente.

Con respecto a este indicador, el objetivo de Comafi es que no existan o exista el menor número posible de reclamos sobre promociones. De terminar existiendo se espera que, por lo menos, los reclamos recibidos no se deban procesar y se rechacen automáticamente al ser los mismos infundados o incorrectos. No existe actualmente un número exacto de reclamos que el banco quiera recibir o un porcentaje que quiera reducir, se nos expresó únicamente que lo ideal para ellos sería directamente no recibirlos.

Pasando a otra métrica, y esta vez dentro del marco operativo, el sector cuenta a la vez con un indicador que refleja la cantidad de campañas dadas de alta mes por mes. El mismo totaliza las campañas mensuales aunque también las divide por marca de tarjeta utilizada, por lo que permite visualizar, por ejemplo, sobre qué marca se lanzan más promociones. Al igual que para el índice de reclamos, solicitamos una muestra de dicho indicador y recibimos las mediciones tanto de Julio como Agosto de 2018. El ejemplo del indicador se muestra a continuación:

ALTA CAMPAÑAS					
MES	ENTIDAD				
	PVC	VISA	MASTER	DINERS	TOTAL
JULIO	26	88	65	60	239
AGOSTO	7	103	78	70	258
TOTAL	33	191	143	130	497

Con este indicador podemos apreciar que Visa es el principal conducto de promociones del Banco Comafi, contando con alrededor de un 30% más de campañas por mes que las otras marcas. Esto, en principio, indicaría que justamente la marca cuyo aplicativo más fallas y limitaciones presenta (y por ende más probabilidad de error tiene) es la más utilizada para lanzar promociones.

Por último, es importante mencionar que, para este indicador, el banco no tiene estimado una cantidad numérica a cumplir o a no sobrepasar. De esta manera se trata de un control de gestión mensual de rendimiento sin un objetivo cuantitativo estimado a cumplir, pero sí relacionable con otras métricas y números para poder obtener información útil para la toma de decisiones.

Impacto de Métricas Actuales a Nivel Financiero

Como pudimos observar en la figura anterior, se recibieron un total de 1181 componiendo los meses de Julio y Agosto. Sobre ese total de reclamos recibidos solo el 17% fue descartado de manera inmediata, es decir, sin llevar a cabo gestiones internas para tratar cada uno de ellos. Lo contrario sucede para aquellos reclamos que sí se procesan.

La existencia de reclamos procesados involucra graves consecuencias financieras para el Banco. Acompañado de un riesgo en la reputación y operación del Banco, un reclamo procesado indica que efectivamente la carga de una promoción no fue correctamente realizada o el mensaje transmitido desde el sector de marketing no coincide con lo efectivamente cargado. Diego Meinhof nos transmitió, debido a experiencias pasadas, que la equivocación en las cargas puede llegar a implicar un elevado costo económico bancario y una gran pérdida de clientes consecuente. Adicionalmente, son necesarios empleados que procesen estos reclamos e incurra en grandes tiempos para efectuar de forma correcta las devoluciones a cada uno de los clientes afectados.

El índice de ajustes/devoluciones es la métrica que indica cuántos pedidos de devolución (originados en un reclamo en torno a una mala ejecución de una promoción) son finalmente ejecutados por el banco. En este caso, dentro de la Banca Minorista existe un proceso de devolución extenso para la empresa con grandes costos asociados a cada devolución compuesta de la devolución de intereses, descuento de financiación de pedidos, monto en efectivo total, entre otros. “Reclamos” es el sector encargado de esta parte del proceso.

Así, quienes se ven perjudicados por esta problemática son en principio los clientes, que pueden optar por dejar de operar con el banco tras una mala experiencia en una promoción, y luego el banco, quien se perjudica tanto por la pérdida de clientes como por tener que incurrir en costos económicos y tener que salir a pagar multas que impone el BCRA por protección al usuario del sistema financiero.

Internamente todos los meses el Banco detalla en dos indicadores cuáles de estos ajustes fueron realizados de forma manual y cuántos fueron ajustados de forma masiva. Los ajustes masivos están conformados principalmente por campañas cuya implementación no fue posible por impedimentos del sistema o bien porque se comunicaron sobre la fecha haciendo imposible que su carga con la vigencia informada. Dicha apertura del cuadro de reclamos permite identificar el índice de devolución, que indica cuántos pedidos de devolución son ejecutados finalmente por el banco y de qué forma.

En las próximas 2 imágenes es posible visualizar, para los dos mismos correspondientes meses mencionados, la cantidad de ajustes/devoluciones según su naturaleza. Los números 121, 39, 135 y 299 hacen referencia a las distintas entidades del Banco PVC, Visa, Master y Diners.

AJUSTES PROMOCIONES (Manual)										
Mes	121		39		135		299		TOTAL Gral	
	Cant	Importe	Cant	Importe	Cant	Importe	Cant	Importe	Cant	Importe
JULIO	49	\$ 11.726,05	18	\$ 13.311,30	16	\$ 8.326,66	107	\$ 73.123,78	190	\$ 106.487,79
AGOSTO	36	\$ 6.942,34	46	\$ 23.612,16	27	\$ 16.108,94	101	\$ 56.984,57	210	\$ 103.648,01
Total	85	\$ 18.668,39	64	\$ 36.923,46	43	\$ 24.435,60	208	\$ 130.108,35	400	\$ 210.135,80

AJUSTES PROMOCIONES (Masivos)										
Mes	121		39		135		299		TOTAL Gral	
	Cant	Importe	Cant	Importe	Cant	Importe	Cant	Importe	Cant	Importe
JULIO	184	\$ 25.301,94	22	\$ 38.220,22	0	\$ 0,00	55	\$ 101.312,90	261	\$ 164.835,06
AGOSTO	0	\$ 0,00	260	\$ 92.737,96	222	\$ 157.562,68	1472	\$ 352.460,05	1954	\$ 602.760,69
Total	184	\$ 25.301,94	282	\$ 130.958,18	222	\$ 157.562,68	1527	\$ 453.772,95	2215	\$ 767.595,75

Observando ambos cuadros, decidimos como grupo calcular nosotros el costo promedio de devolución manual y masiva para los meses de Julio y Agosto del presente año. Dichos ajustes corresponden a \$525 para aquellos ajustes de naturaleza manual y \$346 para los realizados masivamente. Es decir, de reducir errores en la carga de promociones y mejorar la comunicación actual entre el sector operativo y Marketing, haciendo visible y conocido las capacidades de cada uno, estaríamos reduciendo al Banco en promedio \$435 por reclamo efectivamente procesado y ajustado. Si adicionalmente consideramos que más del 80% de los

reclamos ingresados son procesados, y en promedio ingresan 492 reclamos mensuales a ser procesados, \$223.560 es el ahorro total mensual que le podríamos proveer al banco. A continuación se encuentran las tablas explicativas de los cálculos realizados:

A	B	C	D	E	F	G
Reclamos totales procesados Julio y Agosto (manuales)	Importe total de devolución Julio y Agosto (manuales)	Promedio de importe total por reclamo Julio y Agosto (manuales) B/C	Reclamos totales procesados Julio y Agosto (masivo)	Importe total de devolución Julio y Agosto (masivo)	Promedio de importe total por reclamo Julio y Agosto (masivo) E/F	Promedio de importe total por reclamo Julio y Agosto. (F+C)/2
400	\$210.135,80	\$525,33	2215	\$767.595,75	\$346,54	\$435,93

Reclamos totales Julio y Agosto	Reclamos totales procesados Julio y Agosto	Promedio mensual de reclamos procesados	Costo total mensual por reclamos procesados
1181	985	492	\$223.560,52

Impacto de Métricas Actuales en el Cliente

El problema en torno a los reclamos ‘procesados’ es importante no solo desde un punto de vista económico/financiero. Cada uno de esos reclamos representa, en principio, la existencia de un inconveniente que el banco le generó al cliente. Competitivamente, esto se convierte en un gran problema ya que el eje de captación y retención de clientes dentro de la línea de banca minorista de Comafi está en las promociones.

En palabras de Horacio Lovati (Director de Banca Minorista en Comafi), hoy en el mundo de la banca minorista el diferencial entre competidores está en las promociones que se les ofrecen a los clientes de los bancos.. Lo mismo comparte el analista Gonzalo Debarnot, que opina que “En la actualidad una de las armas más poderosas que tiene el Banco para competir en el mercado son las promociones, y la mejor forma de explotar este aspecto del

negocio es conocer de manera precisa todas las posibilidades que tenemos a nuestra disposición.”

La situación continúa encontrando agravantes si se toma en consideración que Comafi, organizacionalmente, se propone ser un banco que justamente busca diferenciarse de sus competidores por lo que invierte en la relación con sus clientes.

De esta manera, un inconveniente como este puede resultar, como mínimo y tomándose como el escenario menos desfavorable para la entidad, en una mala experiencia del cliente en su relación con el banco. Esto podría ligarse y traducirse en una baja en la consideración y credibilidad del cliente sobre el mismo. Por otro lado, se contempla que el reclamo recibido se podría convertir también en la posibilidad de perder un cliente. Dicha situación podría ocurrir tanto por el mero hecho que llevó al reclamo, como también por manejo de la situación (post-reclamo) que no deje al cliente satisfecho.

Los inconvenientes que pueden surgir por estas inconsistencias están contemplados, y son, tal vez, uno de los mayores desafíos del sector operativo para analizar y mejorar el método de carga. El objetivo principal es generar el menor impacto negativo en la cartera de clientes.

Actualmente, para llevar un control del mismo, se lleva a cabo un indicador referente a la cantidad de reclamos totales ingresados, de los cuales una parte son procesados y deben efectuarse los debidos ajustes y otorgarle una solución al consumidor. Como mencionamos previamente, esto incurre en grandes costos para el Banco por lo cual es importante mantener un número bajo de discrepancias entre promociones comunicadas y efectivamente cargadas para minimizar el riesgo de incurrir en este tipo de reclamos.

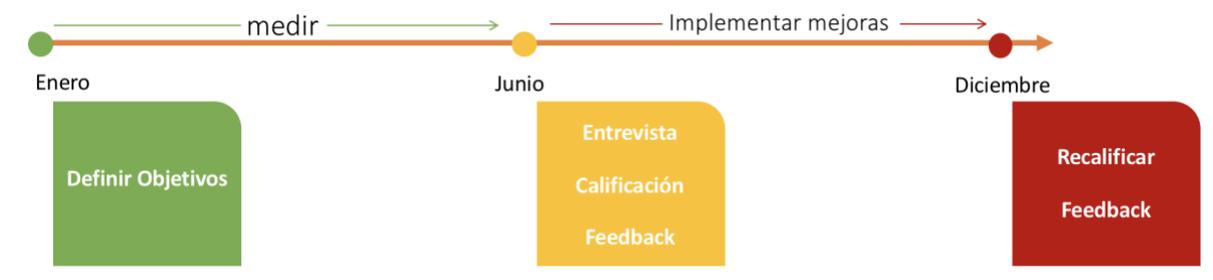
Modelos de incentivos

Todos los empleados del Banco Comafi cuentan con tasas preferenciales para tarjetas y préstamos, así también, algunos productos bonificados de la empresa. Asimismo, se les reduce gastos de tarjeta como por ejemplo no pagar por la renovación anual de servicios del Banco.

En el área de Operaciones, se diseñan objetivos personales para cada empleado. Estos tienen una correlación con las tareas que lleva a cabo el sector. No existe un incentivo puntual por las tareas realizadas, pero, impactan en la calificación del desempeño anual. Para

esta evaluación, se mide el cumplimiento de los objetivos, y si el empleado alcanzó las expectativas puestas sobre él. Aquellos empleados que cuentan con una calificación positiva, tienen acceso a un Bonus. En caso de que está calificación “Supera Plenamente”, es decir que, el empleado obtuvo una calificación excepcional, tiene una incidencia en la rendición del Bonus. No obstante, aquellos que tengan una baja calificación, ya sea “Necesita Mejorar”, o “Insuficiente, no participará del Bono.

Requerimientos para control de gestión operativa



A principio de año, se definen los objetivos personales de cada empleado, y las tareas que deberán llevar a cabo a lo largo del mismo. A mitad de año, se hace un corte, donde se evalúa el rendimiento de los empleados. Para ello, se realizan entrevistas con el supervisor y el jefe. Puede llegar a haber hasta 3 reuniones, aunque, en caso de ser necesario, es posible que se haya más de 3. A partir de estas entrevistas, se califica al empleado. La mayor calificación corresponde a “Supera Plenamente”, mientras que el bajo rendimiento califica como “Necesita Mejorar”, o “Insuficiente”.

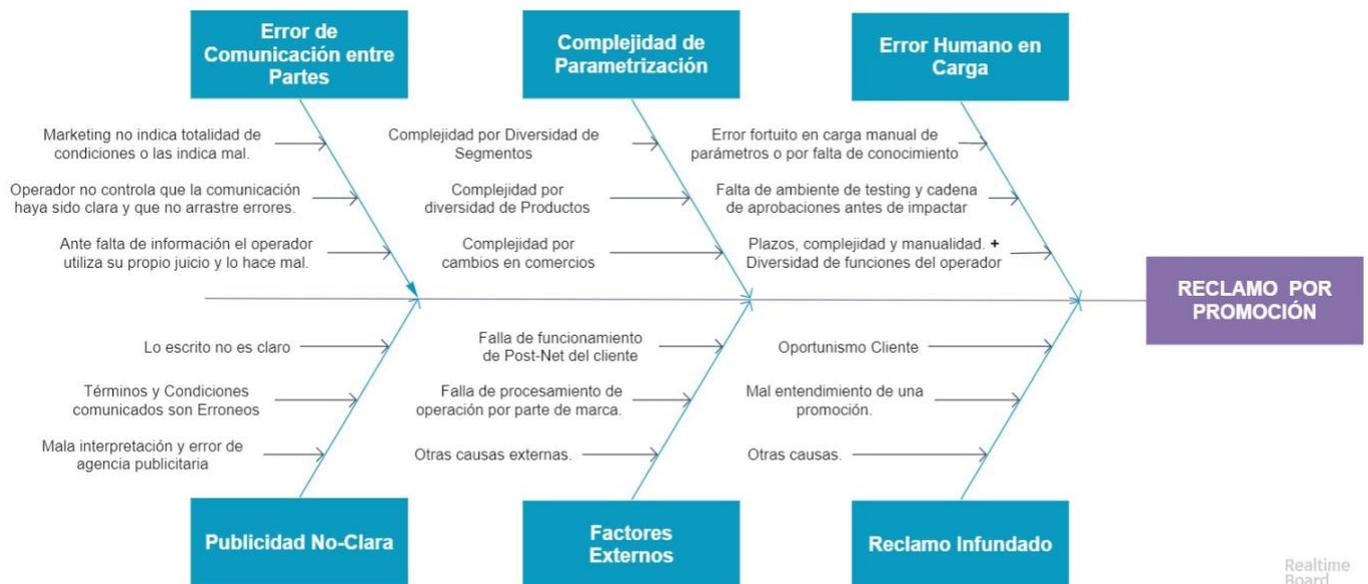
Este corte, permite asesorar a los empleados sobre su rendimiento, y proveerles de feedback para que puedan mejorar. Esto es muy relevante para aquellos que tuvieron una baja calificación, ya que se considera que fueron avisados, y deberán trabajar en coordinación con su jefe para revertir su situación de forma inmediata. A fin de año, se vuelve a calificar a los empleados, teniendo en cuenta la calificación pasada. Quienes mantengan un “Necesita Mejorar” o un “Insuficiente”, no se vuelve a trabajar en su mejora, ya que está muy por debajo de lo esperado, y se coordina con RR.HH su desvinculación del Banco.

Identificación de puntos críticos

Con el objetivo de identificar los puntos críticos del proceso y el porqué se genera un reclamo por una promoción utilizaremos un enfoque TOP-BOTTOM. Esto quiere decir que tomaremos como principio de investigación la recepción de un reclamo y, desde allí, analizaremos cuales son las causas que llevan a que el mismo llegue a la empresa. Si bien el reclamo de por sí se radica en la mala ejecución de una campaña o en un error en el proceso de carga o parametrización de la misma, profundizaremos sobre las distintas razones por las cuales estos hechos no deseados ocurren.

Así, como metodología para entender la totalidad de las razones detrás de la recepción de un reclamo emplearemos un diagrama de espina de pescado. Haremos uso del mismo a los fines de poder enumerar y comprender los distintos problemas que llevan a una mala ejecución del lanzamiento de una promoción y, posteriormente, a que un cliente genere un reclamo por lo mismo. A la vez, efectuaremos un análisis de las distintas sub-causas que motivan las apariciones de dichos problemas originantes del hecho que se levante un reclamo.

De esta manera, implementando esta herramienta pudimos identificar 6 causas de por qué se genera un reclamo por promoción. Las mismas se pueden apreciar a continuación en el diagrama confeccionado:



Utilizando el diagrama de espina de pescado pudimos identificar entonces 6 problemas que llevan a una mala ejecución de una campaña de promociones y, por ende, a la

aparición de un reclamo. Las mismas se pueden enunciar como: ‘Error de Comunicación entre Partes’, ‘Complejidad de Parametrización’, ‘Error Humano en Carga’, ‘Publicidad No-Clara’, ‘Factores Externos’ y ‘Reclamo Infundado’.

Si bien los problemas enumerados representan la totalidad de los causantes de la originación de un reclamo, no todos pertenecen al proceso que estamos analizando. Por eso, para poder efectuar un análisis de los puntos críticos del proceso de Carga de Promociones de tarjetas debemos separar aquellos problemas exógenos al mismo. Por ende, consideramos que ‘Publicidad No-Clara’, ‘Factores Externos’ y ‘Reclamo Infundado’, son causas que si bien pueden ser el motivo por el cual se generó el reclamo, nada tienen que ver con el proceso operativo de carga de promociones que efectúan en conjunto las áreas de Marketing, Cargas y Parametrizaciones.

Igualmente, consideramos necesario para lograr un mayor entendimiento mencionar y explicar brevemente cada una de estas causas, incluso considerándolas fuera del alcance de nuestro análisis. ‘Factores Externos’, por ejemplo, agrupa todas aquellas causas que hicieron que la promoción fallase pero donde el origen del error no puede ubicarse dentro del accionar o recursos del Banco Comafí. Así, la falla por ‘Factores Externos’ podría radicarse en una imposibilidad de compra y aplicación del descuento debido al mal funcionamiento del Posnet del cliente o por un mal procesamiento de la operación por parte de la marca de la tarjeta. ‘Publicidad No-Clara’, por otro lado, agrupa aquellas causas que se originan en una mala estrategia o ejecución de la comunicación de la promoción. Esto puede deberse a que se comuniquen términos y condiciones erróneos, que lo escrito no sea claro y conciso y de lugar a interpretación y, por último, que la agencia encargada de publicitar la promoción haya cometido un error. En último lugar, un reclamo puede llegar pero no ser válido. Estos reclamos son lo que vimos como ‘Reclamos Rechazados’ dentro de la sección de indicadores. Si bien representan un reclamo recibido por promociones los mismos no son aceptables y procesables. Estos casos se pueden originar por un mal entendimiento de una promoción por parte del cliente, como también se podría originar por un cliente oportunista que se suma a una ola de reclamos masivas aunque no esté fundado su caso, entre otros motivos.

Por otro lado, para el caso de aquellas causas que sí son propias del proceso de cargas, procederemos a profundizar sobre las mismas. De esta manera, lo remanente a analizar son los casos de ‘Problema de Comunicación entre partes’, ‘Complejidad de Parametrización’ y ‘Error Humano en Carga’. La evaluación de las mismas se vislumbra a continuación:

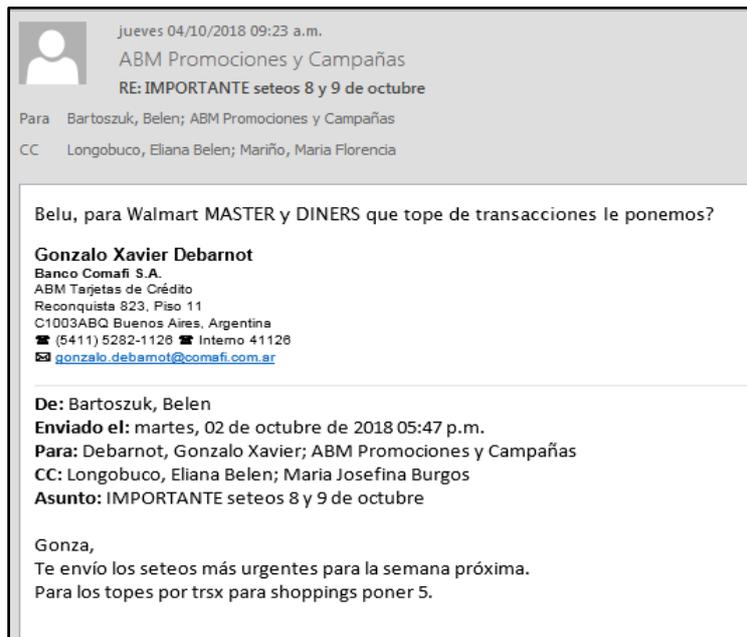
1) **Punto Crítico I:** Problema de comunicación entre partes.

Sub-Causas:

- Marketing no indica la totalidad de las condiciones, o las indica mal.

Marketing tiene el deber de informar todos los términos y condiciones de las promociones que solicita que se carguen de manera oportuna y correcta. Esto quiere decir que el área mencionada debe comunicar, sin falta, todos aquellos detalles como, por ejemplo, la marca de la tarjeta sobre la cual se lanza se la promoción, la vigencia de la misma, si la promoción aplica a tarjetas de crédito únicamente o también de débito, cual es el monto de descuento, a qué segmentos o campañas se aplica, si es que existen grupos de afinidad, cual es el tope de reintegro, etc.

Sin embargo, según pudimos relevar con el analista de cargas Gonzalo Debarnot, no siempre se informan todas las condiciones a la hora de solicitarse una promoción. A modo de ejemplo, Gonzalo nos mostró un caso donde Marketing mandó un e-mail no indicando el tope de reintegro de la promoción. Es por esto que, de alguna manera, Gonzalo se vuelve un punto de control en el proceso. Sin embargo, al ser el control manual y efectuado por un empleado cuyas funciones van más allá de la carga de promociones el nivel de confianza sobre el control es bajo. El analista, detectando el error, debe proceder a informar a Marketing pero, de no tener una respuesta temprana y haberse lanzado la promoción antes de recibirla, existe el riesgo de que se haya lanzado y comunicado la promoción pero que la misma no esté cargada en los sistemas de Visa. El sistema, con sus limitaciones, tendría un delay en el cual podría llegar a haber compras de clientes que piensan que se les está aplicando la promoción y, cuando vean que no es así, emiten un reclamo. A continuación podemos ver un caso de los comentados, donde el personal de Marketing se olvida de comunicar el tope de transacción y Gonzalo solicita la información faltante.



También existe el caso de que Marketing comunique la promoción sobre la fecha, haciendo imposible su carga con la vigencia informada. Esto desembocaría en un problema similar al mencionado anteriormente.

- El operador no controla que la comunicación haya sido clara y que no arrastre errores.

Es necesario considerar que no existen controles efectivos para asegurarse de que se está ingresando y enviarse lo que es correcto. Así, el analista Debarnot puede ingresar un parámetro incorrecto, producto de una mala comunicación de Marketing o un error propiamente suyo, y esto no será objetado por un sistema o persona que revise. Es por esto que se requiere la existencia de un paso adicional de control del proceso. El riesgo de enviar una campaña incorrecto que impacte negativamente en los números y a los clientes es significativo, por más capacitación y capacidad tenga el operador. Esto es así ya que el entorno de control es muy cambiante, la tarea es manual y repetitiva y el analista desempeña otras funciones además de esta. De esta manera, el error humano se vuelve posible en este proceso y nadie puede controlarlo, ya que actualmente toda la operación del proceso se encuentra tácita en el analista Gonzalo Debarnot.

- Ante falta de información el operador utiliza su propio juicio y lo hace mal.

Dicha situación presenta el riesgo de que el operador, debido a la libertad y falta de control que tiene, pueda asumir de manera errónea condiciones históricas que no apliquen para lo que se quería hacer en esta campaña. Esto podría suceder con mayor probabilidad en un escenario en el cual los plazos sean cortos y ante la duda y consulta del operador el equipo de marketing no llegue a responder a tiempo. Así, en este caso los resultados posibles serían 2: i) el operador no carga la promoción que ya se anunció por falta de respuesta sobre las condiciones, ii) El operador podría llegar a cargar la promoción con condiciones erróneas que perjudican económicamente a la empresa en relación a lo que se había presupuestado para la misma.

Impacto (Cuantitativo y Cualitativo)

▪ Procesos Afectados

La comunicación afecta tanto el proceso de comunicación entre el área de Marketing y Cargas, como también impacta indirectamente en todos aquellos procesos que se nutren de esa comunicación para poder ejecutarse. Sin embargo, como los medios de difusión de información que utiliza Banco Comafi son poco fiables y carecen de control sobre el contenido que se envía, los procesos mencionados suelen tener problemas por una mala comunicación desde el origen. Indirectamente, si se producen reclamos por una mala ejecución, el área de contabilidad y finanzas debe ejecutar los respectivos ajustes en favor de los clientes.

▪ Áreas involucradas

Marketing es el área que solicita y comunica las promociones y términos y condiciones a cargar. Cargas es el área que controla la comunicación de Marketing y actúa en base a ella. Parametrización es el área que define los códigos de los TyCs que Marketing comunica y que Cargas opera, como también es el área que define los formatos de los archivos que se envían entre ellos.

▪ Tipificación

El problema se puede tipificar como uno tanto de sistemas como procesos. Son los sistemas que utiliza Comafi, y sus respectivas limitaciones, los que no permiten que exista un control eficiente sobre la información que se está mandando. Se transmite la información a cargar mediante excels que son enviados a Gonzalo Debarnot. En el mismo mail en el cual se adjuntan los Excels, se suelen dejar los términos y condiciones que luego el analista carga. Sin embargo, Gonzalo debe efectuar un rol de control cuando recibe los mails, ya que

muchos de ellos suelen llegar sin la totalidad de los términos y condiciones especificados. Los excels, por otro lado, son documentos muy tácitos y difíciles de interpretar incluso.

Por último en cuanto a procesos, es necesario considerar que, como mencionamos anteriormente, no existen controles efectivos para asegurarse de que se está ingresando y enviarse lo que es correcto.

2) **Punto Crítico II**: Complejidad de la Parametrización

Sub-Causas:

- *Complejidad por Diversidad de Segmentos, Productos y por Cambios en Comercios Adheridos*

Cuando se carga una campaña de promociones que aplica a un segmento dentro de la cartera de clientes. La segmentación puede ser marcada por un archivo que contenga el listado de cuentas para aplicar el beneficio, o bien utilizando algunos parámetros de la cuenta (Grupo de Afinidad, Modelo de Liquidación, Producto). La problemática se centra en estos últimos ejemplos. La ilustración para cada producto se muestra a continuación.

- VISA: Ya sea para segmentar por GAF o ML o Producto, en VISA hay un tope de códigos a informar (10 códigos), por lo que este tipo de cargas está bastante limitado.
- MASTER/DINERS: Para segmentar por GAF (no se utiliza el ML), se carga por “Rangos” sin un tope que lo limite (mucho más versátil que en VISA). De esta forma se pueden cargar rangos para “excluir” un GAF en particular (aplicando la campaña a todos los otros GAF), cosa que en VISA resulta imposible.

A la vez, existen complicaciones y complejidad relativa a la combinación de distintos segmentos dentro de una promoción. Es muy común que haya 2 o más campañas que apliquen para los mismos comercios, pero alguna de ellas ofrece un beneficio mayor (generalmente son del tipo “One Shot” o bien aplican para un segmento “Premium” de clientes). A continuación se ilustra cómo funciona para cada producto:

- VISA: Todas las campañas tienen un campo de PRIORIDAD, en donde el número mayor prioriza sobre las de número menor. Si poseen el mismo número de prioridad, la misma se establece por el código de campaña (el código menor tiene mayor prioridad)

- MASTER/DINERS: Hay campañas que no pueden priorizarse (aplican SIEMPRE), y otras puede establecerse una prioridad, y si 2 campañas tienen la misma prioridad, aplican ambas en la misma transacción.

Esto es muy importante, ya que las campañas que no se pueden priorizar en MASTER/DINERS (monto acumulado), van a sumar el beneficio al de la otra campaña existente, pero en VISA no se puede sumar beneficios de 2 campañas distintas en una misma transacción

Por último, podemos encontrar complejidad en el caso de aquellas promociones que son de monto acumulado acumulado, es decir con tope de promoción. Esta denominación corresponde a las campañas que ofrecen un porcentaje de descuento con un tope monetario, que puede ser por mes o por vigencia. A continuación se difiere en cómo se aplica la parametrización a cada caso:

- VISA: El tope se puede cargar tanto por VIGENCIA como por MES
- MASTER/DINERS: El tope es únicamente por Cierre (el cierre lo delimita el grupo al que pertenece la cuenta crédito del cliente). Esto hace que los clientes reclamen el descuento de una transacción realizada a principio de mes, que no ingresó porque el tope se agotó por transacciones realizadas el mes anterior (dentro del mismo cierre de cuenta).

Además, existe un problema con respecto a la parametrización de comercios adheridos. Esta radica en que cada una de los comercios presenta constantemente cambios en sus estructuras. Un ejemplo de estos cambios son la apertura y cierre de nuevas sucursales o terminales de cobro en el caso de los grandes establecimientos (Ej.: Falabella). Todo esto representa no solo una complejidad adicional en la parametrización, donde se debe estar atento a este tipo de modificaciones, sino que también agrega problemática a la operación del analista que carga. Dicho operador debe realizar, dentro de lo que es la carga, un control que revisa todos aquellos establecimientos de los comercios que se dieron de baja. Visa o First Data dan una notificación de comercio inexistente, una vez que el operador carga a donde aplica, y consecuentemente se debe alertar al área de Parametrización sobre este cambio para que procedan a darlo de baja del maestro de sucursales.

Estas son algunas de las problemáticas que se presentan a diario, y para las que ya se plantearon metodologías de carga para mitigar el impacto de cara al cliente, pero nunca eliminándolo por completo.

Impacto (Cuantitativo y Cualitativo)

▪ Procesos Afectados

El proceso que se ve afectado por la complejidad de la parametrización es únicamente el de cargas de promociones de tarjeta. El analista y operador Gonzalo Debarnot es quien debe lidiar con la mencionada complejidad, muchas veces interpretando y teniendo que traducir lo que Marketing le pide como promoción con el objetivo de volverlo una carga. Igualmente, los pedidos de Marketing, en pos de ser competitivos a la hora de lanzar promociones, suelen ser de una naturaleza tan compleja que se vuelven imposibles de cargar teniendo en cuenta las limitaciones funcionales que presentan los aplicativos de carga. Esto se da especialmente en el caso de carga de campañas solapadas donde se elige, por ejemplo, un gran segmento al cual darle la promoción pero a la vez, sobre el mismo segmento se busca darle mayores beneficios a un grupo de afinidad específico. Este tipo de casos, en términos prácticos, se vuelven muy difíciles de cargar y, por la complejidad y el riesgo de error que conllevan, son muchas veces rechazados por el área de cargas.

▪ Áreas involucradas

Las áreas involucradas en este problema son tanto las áreas de parametrización y cargas, quienes diseñan y operan respectivamente los parámetros que se requieren para poder hacer funcionar el sistema. El área de Marketing, por otro lado, agrega parámetros a implementar con el logro de convenios de promoción con nuevos comercios, con la creación de nuevos segmentos y con la intención de lanzar promociones sobre productos no cubiertos (por ejemplo que se largue una promoción sobre una tarjeta o producto nunca antes promocionado).

▪ Tipificación (Sistemas, Procesos, Capacitación, etc)

_____ En este caso la complejidad de la parametrización existente es inherente al proceso y la cantidad de variables, y cambios en torno a ellas, que se manejan y se producen respectivamente.

En cuanto a los sistemas, cada uno de los aplicativos utilizados tiene sus posibilidades y limitaciones, por lo que es muy común que la forma de carga difiera en algún punto con las condiciones informadas de cara al cliente. Los inconvenientes que puedan surgir por las inconsistencias comentadas están contemplados, y tal vez el mayor desafío de aporte, como sector operativo que es cargas, es analizar cada pedido de lanzamiento de promoción y sugerir el método de carga que genere el menor impacto negativo en la cartera de clientes.

3) **Punto Crítico III:** Error humano en Carga

Sub-Causas:

- Error fortuito en carga manual de parámetros o por falta de conocimiento. Plazos, complejidad y manualidad. Diversidad de funciones del operador

Si bien consideramos que Gonzalo Debarnot, el analista que opera las cargas de promociones, es la persona correcta para la función que ocupa, la naturaleza de la tarea presenta una complejidad que requiere más de lo que se puede denominar un 'super empleado'. En nuestra opinión, Gonzalo cuenta con los conocimientos técnicos y habilidades blandas para desarrollar la tarea de cargas como ningún otro en la empresa lo puede realizar, además de contar con la experiencia suficiente en la misma. Sin embargo, el entorno cambiante y complejo que es inherente a la tarea, los plazos que se demandan, la manualidad que la misma conlleva y el hecho de que el operador de cargas no realiza únicamente esa función, hacen que se cree un ambiente con alta probabilidad de falla. Así incluso contando con la persona con más capaz para cumplir los objetivos, el riesgo de error humano en la carga de los parámetros de las promociones es muy factible.

- Falta de ambiente de testing y cadena de aprobaciones antes de impactar

El mayor de los problemas y el punto más crítico que identificamos en el análisis de todo el proceso es que la tarea de carga, con la complejidad y riesgo inherente de error que mencionamos que conlleva, no está controlada por nadie.

Lo que pudimos identificar en nuestro relevamiento con Gonzalo Debarnot es básicamente que lo que él carga, ingresa y confirma es impactado sin ningún tipo de revisión ya sea por un superior, un par o un sistema de control. Esto significa que cualquier error que se ingrese, y pueda afectar gravemente tanto a los clientes como al banco financieramente, no es parado ni advertido por nadie. Esto así, le deja la gran responsabilidad al operador de cargas de, lisa y llanamente, no equivocarse. De equivocarse, el operador debe darse cuenta de lo mismo antes de impactarlo, ya que una vez confirmada la promoción se aplica al igual que todas sus consecuencias negativas.

Pudimos apreciar y relevar en conjunto con Gonzalo Debarnot que la falta de un control sistematizado se debe a la complejidad que la tarea misma presenta, en conjunto con todos los cambios constantes de parámetros a los cuales está atada. Esa misma complejidad,

la cantidad de parámetros, el juicio situacional necesario, el conocimiento técnico de los sistemas que se requiere y la capacidad analítica que debe emplearse para discernir si una promoción puede ser lanzada o no, considerando las limitaciones de los sistemas existentes, es la que hace que tampoco se pueda controlar por otra persona. Por esto mencionado, el conocimiento del rol hoy existe tácitamente y se personifica en Gonzalo Debarnot. La naturaleza tácita y la situación actual de la tarea genera que un control manual para llevar a cabo por un superior o par lleve una cantidad de tiempo impráctica, e imposible si se tienen en cuenta la cantidad de promociones que suelen solicitarse. Para realizar dicho control de forma manual bajo las condiciones existentes se requiere el operador explique caso por caso el juicio situacional que utilizó, los parámetros que se ingresaron y por qué, como así también otros elementos que se necesitaron. Aún así, consideramos necesaria la implementación de un sistema de control, revisión y una cadena de aprobaciones para el mismo.

Esta situación presenta otro gran riesgo para la empresa, por fuera de lo que pueda ocasionar una mala carga, ya que de irse Gonzalo de la organización, no queda nadie capacitado para poder llevar adelante semejante función ni tampoco existen manuales y procedimientos como para entender la misma.

Impacto (Cuantitativo y Cualitativo)

▪ Procesos Afectados y Áreas involucradas

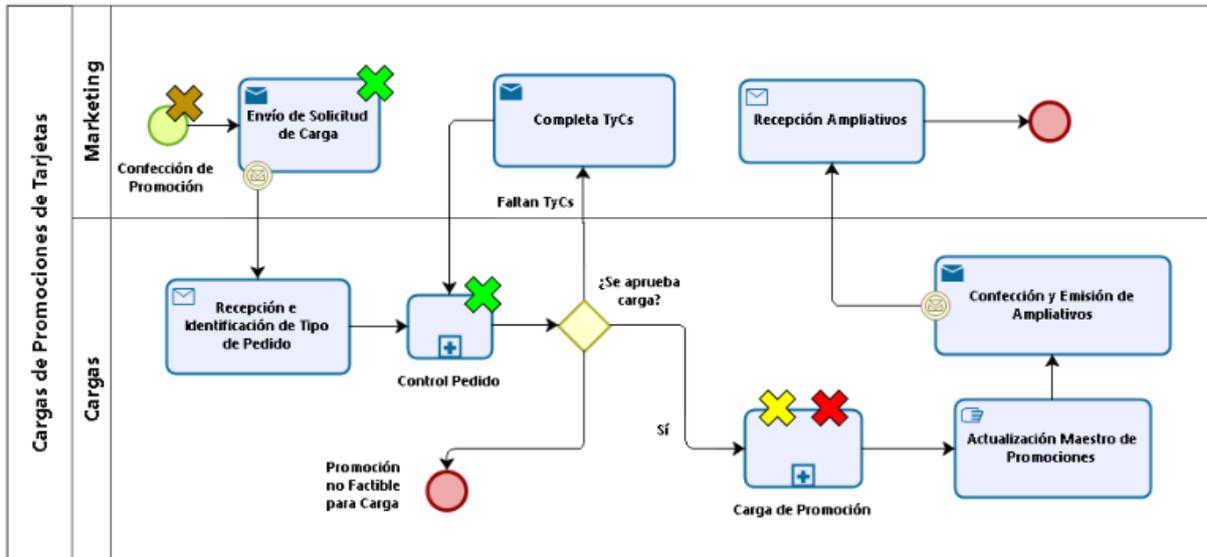
La existencia de error humano en la carga de promociones se encuentra únicamente atado al proceso de carga de promociones. A la vez, la posibilidad de ocurrencia reside solamente en el operador de cargas. Su impacto, por otro lado, deriva en reclamos que se deben atender y gestionar, como también en ajustes que contabilidad y finanzas deben efectivizar. Así, si bien el área donde puede existir el error es la de 'Cargas', la existencia de una carga incorrecta logra que se trascienda a Reclamos y Contabilidad con sus respectivos procesos. Vale destacar también que la probabilidad de error es función de la complejidad que conlleva la promoción que solicita Marketing, si es que se termina efectivizando.

Tipificación (Sistemas, Procesos, Capacitación, etc)

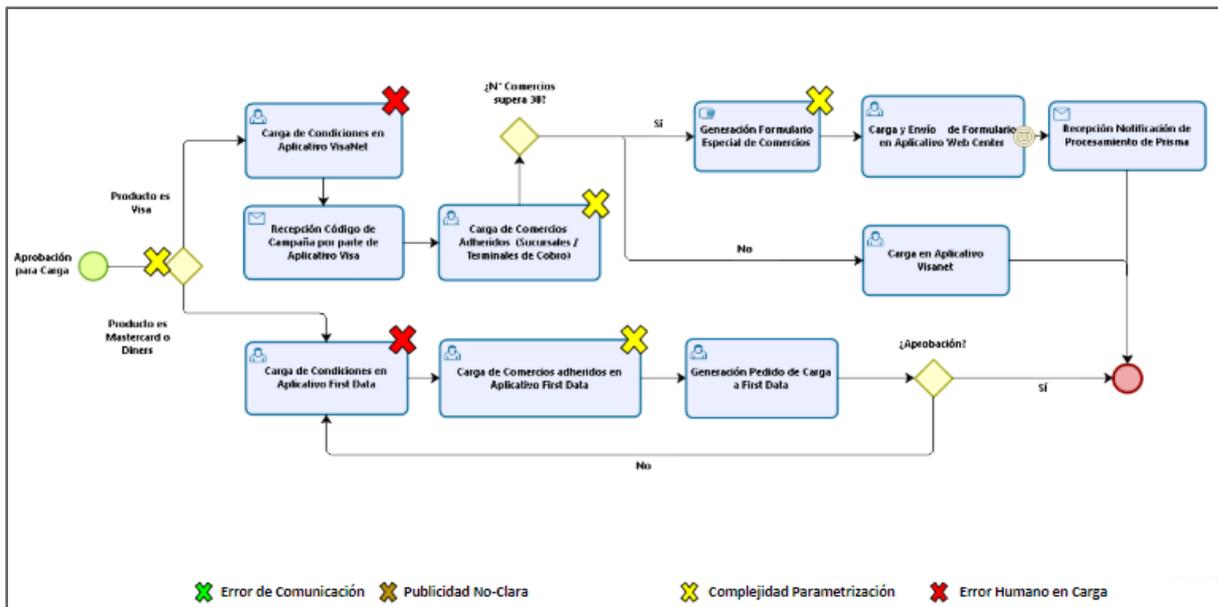
El error humano, si bien es probable por la complejidad inherente al proceso, podría mitigarse con la existencia de un ambiente de testeo o una cadena de aprobaciones y, eso, consideramos que es una falla a nivel proceso. A la vez, no existen actualmente en la organización sistemas que puedan hacer que ese control sea factible tanto a nivel práctico

como económico, por lo que encontramos otra carencia allí si tenemos en cuentas que no existen planes de implementación de un software que cumpla ese fin. Por última, se debe llevar a cabo una definición y delineamiento del procedimiento para poder mitigar el probable impacto que conllevaría la salida del operador de cargas actual. Para estos fines, tampoco vendrían mal capacitaciones a otros empleados y superiores sobre lo mismo.

A continuación, se muestra una imagen plasmada del proceso donde podemos visualizar los puntos críticos mencionados a lo largo del mismo. Las cruces marcadas hacen referencia a los puntos donde hay un error de comunicación, publicidad no clara, complejidad de parametrización y/o error humano de carga.



✘ Error de Comunicación
 ✘ Publicidad No-Clara
 ✘ Complejidad Parametrización
 ✘ Error Humano en Carga



✘ Error de Comunicación
 ✘ Publicidad No-Clara
 ✘ Complejidad Parametrización
 ✘ Error Humano en Carga

Propuestas de Mejora y Recomendaciones

El principal objetivo del proyecto es poder mitigar todos los generadores de riesgo que posee el proceso con el fin de reducir la cantidad de reclamos y las consecuencias que se generan. A la vez buscamos poder lograr un proceso eficiente, optimizado y libre de errores.

En función de esto, nos comprometemos a buscar propuestas de mejora para cada uno de los puntos de falla al igual que una solución viable al problema de comunicación que existe entre las diferentes área involucrada en el proceso. Asimismo, se tratará de reducir los tiempos innecesarios que se encuentran relacionados a tareas redundantes dentro del proceso,

buscando una mayor automatización en el proceso la cual permita también reducir los errores humanos. Para esto, proponemos trabajar sobre las siguientes soluciones:

▪ **Definición de Políticas y Procedimientos**

Consideramos necesaria la definición de manuales de políticas y procedimientos en torno al proceso de carga de promociones de tarjetas. Lo mismo se propone ya que actualmente el conocimiento disponible para realizar la tarea reside únicamente en el analista Gonzalo Debarnot de forma tácita. Explicitarlo se considera un requisito necesario para mitigar el riesgo de que el operador de cargas deje el puesto y nadie entienda bien cómo llevar a cabo la función en cuestión.

▪ **Capacitación de otros empleados del área de Cargas sobre la tarea**

Consideramos que hoy en día la capacitación y conocimiento existente en el resto del área sobre las funciones que desempeña el analista Debarnot son casi nulas. Esto provoca que ante una posible ausencia de Gonzalo, solo un empleado (perteneciente al sector de Parametrización) sepa cómo cubrirlo parcialmente. A la vez, esto imposibilita el control sobre lo que Gonzalo carga e impacta en cuanto a promociones se refiere. Capacitar a otros empleados sobre la función de Gonzalo podría ayudar a construir un ambiente de mayor control y de mayor conocimiento sobre las funciones a desempeñar en dicho rol.

▪ **Capacitación del Área de Marketing sobre las funcionalidades y limitaciones de los aplicativos de carga disponibles**

Al igual que en el área de tarjetas creemos que una capacitación en los actores de las diferentes áreas intervinientes en el proceso puede generar una mejora en el flujo de trabajo. El no conocer las limitaciones de los sistemas utilizados para la carga de promociones provoca la creación de campañas no compatibles con los aplicativos. Esto le genera mucho trabajo innecesario al analista ya que debe corregir la información, haciéndole una devolución a marketing, o ingeniarse alguna manera inusual de cargar la promoción en los aplicativos. Esto tiende a complicar de manera innecesaria tareas que de por sí ya se consideran bastante complejas.

▪ **Implementación de un Ambiente de Testing y/o Cadena de Aprobaciones**

Consideramos una grave falla en el diseño del proceso la carencia de un sistema de control para lo que se carga. Dejarle la responsabilidad a un analista, por más bueno que sea, de poder impactar promociones sin revisión alguna por parte de un sistema o alguien en forma manual nos parece el principal punto a resolver. Dicha responsabilidad, como comentamos, es ilógica si se tiene en cuenta el marco que propicia de gran manera la ocurrencia de un error humano. Además, teniendo en cuenta las consecuencias mencionadas que provoca la mala carga de una promoción consideramos necesario la existencia de un control previo a la confirmación de la carga de la promoción a los aplicativos First Data o Prisma.

Si bien todavía no vislumbramos cómo podría llegar a ser dicho control, nos comprometemos a buscar la manera de encontrarlo. Para ello buscaremos si existe un Software de control que pueda gestionar dicho nivel de complejidad o trataremos de diseñar un sistema de control manual para lo mismo, sin que se comprometan los recursos de la empresa.

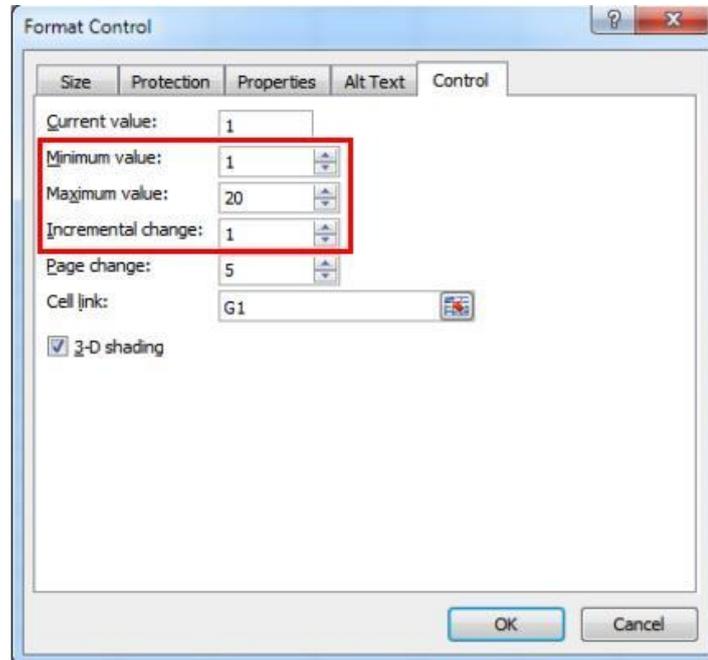
▪ **Mejora del Service Level Agreement (En tiempos) del Área de Marketing en cuanto a la solicitud de promociones**

Revisaremos los tiempos de aviso que el área de Marketing tiene para con cargas con el fin de establecer si lo acordado en cuanto a tiempos es beneficioso para el proceso. Lo mismo se origina en que actualmente existen reclamos por promociones que se generan por el tardío aviso de Marketing. Dichas promociones son comunicadas previamente a la carga de la misma, ya que por ahí se avisa en el mismo día, no dan los tiempos de carga y los clientes adquieren productos sobre los cuales todavía no existe una promoción aplicada en las redes de las marcas de tarjeta.

▪ **Mascara de control por excel**

Una mejora que se está evaluando dentro de COMAFI es la de la implementación de una mascara de control que esté inmersa en los libros de excel maestros utilizado durante el proceso. Esto se realizaría mediante la herramienta de control que proveen los filtros de excel. En los mismos se establecerán rangos de parámetros normales de los cuales los datos no puedan diferir. De esta forma, se estaría llevando un control constante sobre la

información volcada en los maestros que ayude a detectar datos mal cargados de manera inmediata.



Esta propuesta cuenta con muchas limitaciones ya que los datos utilizados para cada parámetros pueden variar consistentemente entre campaña y campaña. Es por esto que los rangos utilizados como referencia deben ser lo suficientemente grandes como para poder abarcar todas estas variaciones, lo cual limita significativamente el control que se estaría aplicando sobre la información.

Si bien esta propuesta no busca reemplazar el control efectuado por el analista dentro del proceso, la misma actuaría como un complemento al control ya efectuado el cual ayude a reducir el riesgo de un error posible humano.



DIAGNÓSTICO EMPRESARIO Y PLAN DE ACCIÓN
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES

EMPRESA: BANCO COMAFI
PROCESO: CARGA DE PROMOCIONES DE TARJETAS

CONSIGNA IV:
PLAN DE ACCIÓN

19.11.2018

Grupo n° 4:

Agustina Garcia Madeo	56636
Cecilia Mangisch	56115
Julián Piaggio	53459
Matias Tomei	56071
Santiago Ruffini	56359
Ivan Selvas	56144

Director de Cátedra: Gustavo Oscar Calveiro

0. Introducción

El objetivo de la presente entrega es el de analizar la situación actual del área y el proceso en cuestión. Para ello procedimos a reunirnos con Diego Meyerhoffer y Gonzalo Debarnot, responsable y analista del área de cargas de promociones respectivamente, quienes se encargan de llevar a cabo el proceso de ‘Carga de Promociones de Tarjetas’ para el segmento de banca minorista de Banco Comafi. Asimismo, nos reunimos con el personal de marketing responsable de interactuar en el proceso en cuestión. Pudimos relevar junto a ellos, no solo sus funciones, responsabilidades y alcance de actividades dentro del proceso sino que también pudimos obtener su perspectiva sobre el mismo. Por último, trabajamos sobre la visión y objetivos de negocio que nos fueron provistos por la alta dirección, integrada por Horacio Lovati y Néstor Castro, a los fines de analizar el proceso y crear la solución siguiendo los lineamientos generales deseados e impuestos por el cliente.

El proceso mencionado juega un papel fundamental en la performance global del banco, teniendo en cuenta que las tarjetas de crédito constituyen la principal herramienta utilizada para atraer y retener a los clientes. Actualmente, es un proceso que se lleva a cabo diariamente, en el cual intervienen diversos sectores y la responsabilidad principal de la correcta carga de las promociones recae sobre una única persona. Si bien las promociones terminan siendo lanzadas de manera exitosa al mercado, el proceso de la carga cuenta con muchos puntos de riesgo de ocurrencia de errores e implica mucha manualidad. Además, se registra una gran cantidad de reclamos por promociones, muchos de los cuales pueden ser consecuencia directa de fallas producidas en este proceso.

En el relevamiento efectuado pudimos obtener información pertinente a el proceso, las áreas que participan en él y los distintos sistemas que se emplean para poder ejecutarlo. A la vez pudimos conocer a las personas que se encargan de realizar el proceso y sus respectivas funciones, al igual que sus capacidades, conocimientos y visiones sobre el mismo. Por último, pudimos obtener las métricas que se utilizan para medir la efectividad y el desempeño del proceso.

Con la totalidad de esta información elaboramos el siguiente escrito. En él describiremos nuestros hallazgos sobre el proceso, sus componentes y participantes. A la vez, evaluaremos en base a la información reunida los distintos puntos críticos y de falla que tiene el proceso

actualmente. Por último, teniendo en cuenta dichas fallas nos atreveremos a introducir posibles soluciones y puntos de mejoras que beneficiarían al área y sus participantes, teniendo por objetivo principal la creación de un proceso de alta calidad que minimice los errores y contribuya a una mejor performance global de la empresa.

1. Diagnóstico

Identificación de Puntos Críticos



Utilizando el diagrama de espina de pescado pudimos identificar 3 problemas internos del proceso que llevan a una mala ejecución de una campaña de promociones y, por ende, a la aparición de un reclamo. Las mismas se pueden enunciar como: ‘Error de Comunicación entre Partes’, ‘Complejidad de Parametrización’, ‘Error Humano en Carga’.

1) **Punto Crítico I:** Problema de comunicación entre partes.

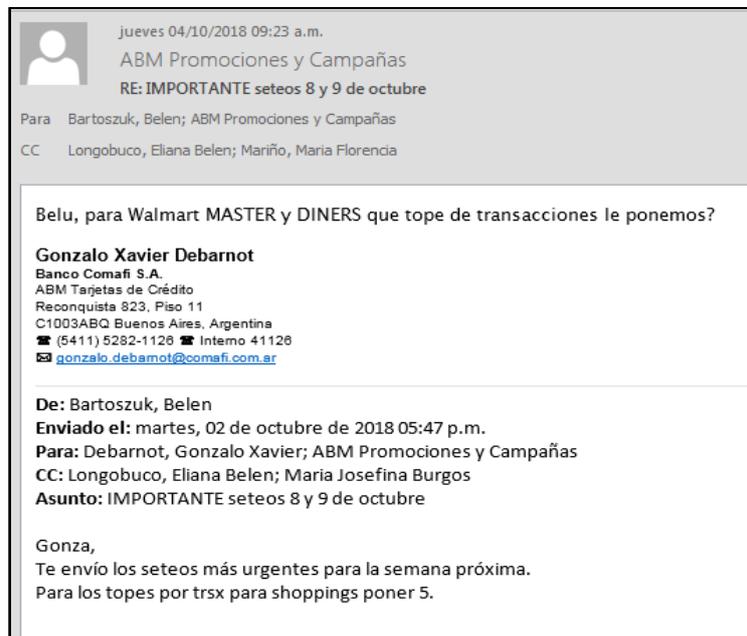
Sub-Causas:

- Marketing no indica la totalidad de las condiciones, o las indica mal.

Marketing tiene el deber de informar todos los términos y condiciones de las promociones que solicita que se carguen de manera oportuna y correcta. Esto quiere decir que el área mencionada debe comunicar, sin falta, todos aquellos detalles como, por ejemplo, la marca de la tarjeta sobre la cual se lanza se la promoción, la vigencia de la misma, si la promoción aplica a tarjetas de crédito únicamente o también de débito, cual es el monto de descuento, a qué segmentos o campañas se aplica, si es que existen grupos de afinidad, cual es el tope de reintegro, etc.

Sin embargo, según pudimos relevar con el analista de cargas Gonzalo Debarnot, no siempre se informan todas las condiciones a la hora de solicitarse una promoción. A modo de

ejemplo, Gonzalo nos mostró un caso donde Marketing mandó un e-mail no indicando el tope de reintegro de la promoción. Es por esto que, de alguna manera, Gonzalo se vuelve un punto de control en el proceso. Sin embargo, al ser el control manual y efectuado por un empleado cuyas funciones van más allá de la carga de promociones el nivel de confianza sobre el control es bajo. El analista, detectando el error, debe proceder a informar a Marketing pero, de no tener una respuesta temprana y haberse lanzado la promoción antes de recibirla, existe el riesgo de que se haya lanzado y comunicado la promoción pero que la misma no esté cargada en los sistemas de Visa. El sistema, con sus limitaciones, tendría un delay en el cual podría llegar a haber compras de clientes que piensan que se les está aplicando la promoción y, cuando vean que no es así, emiten un reclamo. A continuación podemos ver un caso de los comentados, donde el personal de Marketing se olvida de comunicar el tope de transacción y Gonzalo solicita la información faltante.



También existe el caso de que Marketing comunique la promoción sobre la fecha, haciendo imposible su carga con la vigencia informada. Esto desembocaría en un problema similar al mencionado anteriormente.

- *El operador no controla que la comunicación haya sido clara y que no arrastre errores.*

Es necesario considerar que no existen controles efectivos para asegurarse de que se está ingresando y enviarse lo que es correcto. Así, el analista Debarnot puede ingresar un

parámetro incorrecto, producto de una mala comunicación de Marketing o un error propiamente suyo, y esto no será objetado por un sistema o persona que revise. Es por esto que se requiere la existencia de un paso adicional de control del proceso. El riesgo de enviar una campaña incorrecto que impacte negativamente en los números y a los clientes es significativo, por más capacitación y capacidad tenga el operador. Esto es así ya que el entorno de control es muy cambiante, la tarea es manual y repetitiva y el analista desempeña otras funciones además de esta. De esta manera, el error humano se vuelve posible en este proceso y nadie puede controlarlo, ya que actualmente toda la operación del proceso se encuentra tácita en el analista Gonzalo Debarnot.

- Ante falta de información el operador utiliza su propio juicio y lo hace mal.

Dicha situación presenta el riesgo de que el operador, debido a la libertad y falta de control que tiene, pueda asumir de manera errónea condiciones históricas que no apliquen para lo que se quería hacer en esta campaña. Esto podría suceder con mayor probabilidad en un escenario en el cual los plazos sean cortos y ante la duda y consulta del operador el equipo de marketing no llegue a responder a tiempo. Así, en este caso los resultados posibles serían 2: i) el operador no carga la promoción que ya se anunció por falta de respuesta sobre las condiciones, ii) El operador podría llegar a cargar la promoción con condiciones erróneas que perjudican económicamente a la empresa en relación a lo que se había presupuestado para la misma.

Impacto (Cuantitativo y Cualitativo)

- Procesos Afectados

La comunicación afecta tanto el proceso de comunicación entre el área de Marketing y Cargas, como también impacta indirectamente en todos aquellos procesos que se nutren de esa comunicación para poder ejecutarse. Sin embargo, como los medios de difusión de información que utiliza Banco Comafi son poco fiables y carecen de control sobre el contenido que se envía, los procesos mencionados suelen tener problemas por una mala comunicación desde el origen. Indirectamente, si se producen reclamos por una mala ejecución, el área de contabilidad y finanzas debe ejecutar los respectivos ajustes en favor de los clientes.

- Áreas involucradas

Marketing es el área que solicita y comunica las promociones y términos y condiciones a cargar. Cargas es el área que controla la comunicación de Marketing y actúa en base a ella. Parametrización es el área que define los códigos de los TyCs que Marketing comunica y que Cargas opera, como también es el área que define los formatos de los archivos que se envían entre ellos.

▪ Tipificación

El problema se puede tipificar como uno tanto de sistemas como procesos. Son los sistemas que utiliza Comafi, y sus respectivas limitaciones, los que no permiten que exista un control eficiente sobre la información que se está mandando. Se transmite la información a cargar mediante excels que son enviados a Gonzalo Debarnot. En el mismo mail en el cual se adjuntan los Excels, se suelen dejar los términos y condiciones que luego el analista carga. Sin embargo, Gonzalo debe efectuar un rol de control cuando recibe los mails, ya que muchos de ellos suelen llegar sin la totalidad de los términos y condiciones especificados. Los excels, por otro lado, son documentos muy tácitos y difíciles de interpretar incluso.

Por último en cuanto a procesos, es necesario considerar que, como mencionamos anteriormente, no existen controles efectivos para asegurarse de que se está ingresando y enviarse lo que es correcto.

2) **Punto Crítico II**: Complejidad de la Parametrización

Sub-Causas:

- Complejidad por Diversidad de Segmentos, Productos y por Cambios en Comercios Adheridos

Cuando se carga una campaña de promociones que aplica a un segmento dentro de la cartera de clientes. La segmentación puede ser marcada por un archivo que contenga el listado de cuentas para aplicar el beneficio, o bien utilizando algunos parámetros de la cuenta (Grupo de Afinidad, Modelo de Liquidación, Producto). La problemática se centra en estos últimos ejemplos. La ilustración para cada producto se muestra a continuación.

- VISA: Ya sea para segmentar por GAF o ML o Producto, en VISA hay un tope de códigos a informar (10 códigos), por lo que este tipo de cargas está bastante limitado.
- MASTER/DINERS: Para segmentar por GAF (no se utiliza el ML), se carga por “Rangos” sin un tope que lo limite (mucho más versátil que en VISA). De esta forma

se pueden cargar rangos para “excluir” un GAF en particular (aplicando la campaña a todos los otros GAF), cosa que en VISA resulta imposible.

A la vez, existen complicaciones y complejidad relativa a la combinación de distintos segmentos dentro de una promoción. Es muy común que haya 2 o más campañas que apliquen para los mismos comercios, pero alguna de ellas ofrece un beneficio mayor (generalmente son del tipo “One Shot” o bien aplican para un segmento “Premium” de clientes). A continuación se ilustra cómo funciona para cada producto:

- VISA: Todas las campañas tienen un campo de PRIORIDAD, en donde el número mayor prioriza sobre las de número menor. Si poseen el mismo número de prioridad, la misma se establece por el código de campaña (el código menor tiene mayor prioridad)
- MASTER/DINERS: Hay campañas que no pueden priorizarse (aplican SIEMPRE), y otras puede establecerse una prioridad, y si 2 campañas tienen la misma prioridad, aplican ambas en la misma transacción.

Esto es muy importante, ya que las campañas que no se pueden priorizar en MASTER/DINERS (monto acumulado), van a sumar el beneficio al de la otra campaña existente, pero en VISA no se puede sumar beneficios de 2 campañas distintas en una misma transacción

Por último, podemos encontrar complejidad en el caso de aquellas promociones que son de monto acumulado acumulado, es decir con tope de promoción. Esta denominación corresponde a las campañas que ofrecen un porcentaje de descuento con un tope monetario, que puede ser por mes o por vigencia. A continuación se difiere en cómo se aplica la parametrización a cada caso:

- VISA: El tope se puede cargar tanto por VIGENCIA como por MES
- MASTER/DINERS: El tope es únicamente por Cierre (el cierre lo delimita el grupo al que pertenece la cuenta crédito del cliente). Esto hace que los clientes reclamen el descuento de una transacción realizada a principio de mes, que no ingresó porque el tope se agotó por transacciones realizadas el mes anterior (dentro del mismo cierre de cuenta).

Además, existe un problema con respecto a la parametrización de comercios adheridos. Esta radica en que cada una de los comercios presenta constantemente cambios en sus estructuras. Un ejemplo de estos cambios son la apertura y cierre de nuevas sucursales o

terminales de cobro en el caso de los grandes establecimientos (Ej.: Falabella). Todo esto representa no solo una complejidad adicional en la parametrización, donde se debe estar atento a este tipo de modificaciones, sino que también agrega problemática a la operación del analista que carga. Dicho operador debe realizar, dentro de lo que es la carga, un control que revisa todos aquellos establecimientos de los comercios que se dieron de baja. Visa o First Data dan una notificación de comercio inexistente, una vez que el operador carga a donde aplica, y consecuentemente se debe alertar al área de Parametrización sobre este cambio para que procedan a darlo de baja del maestro de sucursales.

Estas son algunas de las problemáticas que se presentan a diario, y para las que ya se plantearon metodologías de carga para mitigar el impacto de cara al cliente, pero nunca eliminándolo por completo.

Impacto (Cuantitativo y Cualitativo)

▪ Procesos Afectados

El proceso que se ve afectado por la complejidad de la parametrización es únicamente el de cargas de promociones de tarjeta. El analista y operador Gonzalo Debarnot es quien debe lidiar con la mencionada complejidad, muchas veces interpretando y teniendo que traducir lo que Marketing le pide como promoción con el objetivo de volverlo una carga. Igualmente, los pedidos de Marketing, en pos de ser competitivos a la hora de lanzar promociones, suelen ser de una naturaleza tan compleja que se vuelven imposibles de cargar teniendo en cuenta las limitaciones funcionales que presentan los aplicativos de carga. Esto se da especialmente en el caso de carga de campañas solapadas donde se elige, por ejemplo, un gran segmento al cual darle la promoción pero a la vez, sobre el mismo segmento se busca darle mayores beneficios a un grupo de afinidad específico. Este tipo de casos, en términos prácticos, se vuelven muy difíciles de cargar y, por la complejidad y el riesgo de error que conllevan, son muchas veces rechazados por el área de cargas.

▪ Áreas involucradas

Las áreas involucradas en este problema son tanto las áreas de parametrización y cargas, quienes diseñan y operan respectivamente los parámetros que se requieren para poder hacer funcionar el sistema. El área de Marketing, por otro lado, agrega parámetros a implementar con el logro de convenios de promoción con nuevos comercios, con la creación de nuevos segmentos y con la intención de lanzar promociones sobre productos no cubiertos

(por ejemplo que se largue una promoción sobre una tarjeta o producto nunca antes promocionado).

▪ Tipificación (Sistemas, Procesos, Capacitación, etc)

_____En este caso la complejidad de la parametrización existente es inherente al proceso y la cantidad de variables, y cambios en torno a ellas, que se manejan y se producen respectivamente.

En cuanto a los sistemas, cada uno de los aplicativos utilizados tiene sus posibilidades y limitaciones, por lo que es muy común que la forma de carga difiera en algún punto con las condiciones informadas de cara al cliente. Los inconvenientes que puedan surgir por las inconsistencias comentadas están contemplados, y tal vez el mayor desafío de aporte, como sector operativo que es cargas, es analizar cada pedido de lanzamiento de promoción y sugerir el método de carga que genere el menor impacto negativo en la cartera de clientes.

3) **Punto Crítico III**: Error humano en Carga

Sub-Causas:

- Error fortuito en carga manual de parámetros o por falta de conocimiento. Plazos, complejidad y manualidad. Diversidad de funciones del operador

Si bien consideramos que Gonzalo Debarnot, el analista que opera las cargas de promociones, es la persona correcta para la función que ocupa, la naturaleza de la tarea presenta una complejidad que requiere más que lo que se puede denominar un ‘super empleado’. En nuestra opinión, Gonzalo cuenta con los conocimientos técnicas y habilidades blandas para desarrollar la tarea de cargas como ningún otro en la empresa lo puede realizar, además de contar con la experiencia suficiente en la misma. Sin embargo, el entorno cambiante y complejo que es inherente a la tarea, los plazos que se demandan, la manualidad que la misma conlleva y el hecho de que el operador de cargas no realiza únicamente esa función, hacen que se cree un ambiente con alta probabilidad de falla. Así incluso contando con la persona con más capaz para cumplir los objetivos, el riesgo de error humano en la carga de los parámetros de las promociones es muy factible.

- Falta de Control en términos Generales y de cadena de aprobaciones

El mayor de los problemas y el punto más crítico que identificamos en el análisis de todo el proceso es que la tarea de carga, con la complejidad y riesgo inherente de error que mencionamos que conlleva, no está controlada por nadie.

Lo que pudimos identificar en nuestro relevamiento con Gonzalo Debarnot es básicamente que lo que él carga, ingresa y confirma es impactado sin ningún tipo de revisión ya sea por un superior, un par o un sistema de control. Esto significa que cualquier error que se ingrese, y pueda afectar gravemente tanto a los clientes como al banco financieramente, no es parado ni advertido por nadie. Esto así, le deja la gran responsabilidad al operador de cargas de, lisa y llanamente, no equivocarse. De equivocarse, el operador debe darse cuenta de lo mismo antes de impactarlo, ya que una vez confirmada la promoción se aplica al igual que todas sus consecuencias negativas.

Pudimos apreciar y relevar en conjunto con Gonzalo Debarnot que la falta de un control sistematizado se debe a la complejidad que la tarea misma presenta, en conjunto con todos los cambios constantes de parámetros a los cuales está atada. Esa misma complejidad, la cantidad de parámetros, el juicio situacional necesario, el conocimiento técnico de los sistemas que se requiere y la capacidad analítica que debe emplearse para discernir si una promoción puede ser lanzada o no, considerando las limitaciones de los sistemas existentes, es la que hace que tampoco se pueda controlar por otra persona. Por esto mencionado, el conocimiento del rol hoy existe tácitamente y se personifica en Gonzalo Debarnot. La naturaleza tácita y la situación actual de la tarea genera que un control manual para llevar a cabo por un superior o par lleve una cantidad de tiempo impráctica, e imposible si se tienen en cuenta la cantidad de promociones que suelen solicitarse. Para realizar dicho control de forma manual bajo las condiciones existentes se requiere el operador explique caso por caso el juicio situacional que utilizó, los parámetros que se ingresaron y por qué, como así también otros elementos que se necesitaron. Aún así, consideramos necesaria la implementación de un sistema de control, revisión y una cadena de aprobaciones para el mismo.

Esta situación presenta otro gran riesgo para la empresa, por fuera de lo que pueda ocasionar una mala carga, ya que de irse Gonzalo de la organización, no queda nadie capacitado para poder llevar adelante semejante función ni tampoco existen manuales y procedimientos como para entender la misma.

Impacto (Cuantitativo y Cualitativo)

▪ Procesos Afectados y Áreas involucradas

La existencia de error humano en la carga de promociones se encuentra únicamente atado al proceso de carga de promociones. A la vez, la posibilidad de ocurrencia reside solamente en el operador de cargas. Su impacto, por otro lado, deriva en reclamos que se deben atender y gestionar, como también en ajustes que contabilidad y finanzas deben efectivizar. Así, si bien el área donde puede existir el error es la de 'Cargas', la existencia de una carga incorrecta logra que se trascienda a Reclamos y Contabilidad con sus respectivos procesos. Vale destacar también que la probabilidad de error es función de la complejidad que conlleva la promoción que solicita Marketing, si es que se termina efectivizando.

Tipificación (Sistemas, Procesos, Capacitación, etc)

El error humano, si bien es probable por la complejidad inherente al proceso, podría mitigarse con la existencia de un ambiente de testeo o una cadena de aprobaciones y, eso, consideramos que es una falla a nivel proceso. A la vez, no existen actualmente en la organización sistemas que puedan hacer que ese control sea factible tanto a nivel práctico como económico, por lo que encontramos otra carencia allí si tenemos en cuentas que no existen planes de implementación de un software que cumpla ese fin. Por última, se debe llevar a cabo una definición y delineamiento del procedimiento para poder mitigar el probable impacto que conllevaría la salida del operador de cargas actual. Para estos fines, tampoco vendrían mal capacitaciones a otros empleados y superiores sobre lo mismo.

Posibles Soluciones a los errores

En base a los puntos críticos arriba identificados, ideamos en principio un esquema de posibles soluciones iniciales que impactarían de manera positiva en el funcionamiento y la performance del proceso. Los mismos, que se pueden ver a continuación, están afectados a cada uno de los puntos críticos.

Problemas de Comunicación entre Partes	Solución
Marketing no indica la totalidad de las condiciones, o las indica mal.	i) Creación de un Manual de Conocimiento sobre la función que se realiza y los aplicativos utilizados en la misma. ii) Creación de un Simulador de Campañas que permita visualizar si una promoción se podría cargar y no arrojaría errores
El operador no controla que la comunicación haya sido clara y no arrastre errores.	
Ante falta de información, el operador utiliza su propio juicio y lo hace mal	

Complejidad de la Parametrización	Soluciones
Impedimentos de los aplicativos en relación a Segmentos: Marketing envía las promociones sin tener presente las posibilidades de los sistemas, cómo se carga y si se puede cargar.	i) Creación de un Manual de Conocimiento sobre la función que se realiza y los aplicativos utilizados en la misma. ii) Creación de un Simulador de Campañas que permita visualizar si una promoción se podría cargar y no arrojaría errores
Complejidad en torno a comercios: Campañas x rubro van a tener errores siempre y cuando el comercio no este bien dado de alta. Pasa en 1 de cada 2 cargas y resulta en reclamos	
Complejidad en torno a comercios: Los comercios no informan todos los números de comercio. Esto implica un ida y vuelta con marketing vía email.	i) Que marketing pida "la tira de los post nets" con las sucursales.

Error en Carga	Soluciones
Error fortuito en carga	i) Creación de un Manual de Conocimiento sobre la función que se realiza y los aplicativos utilizados en la misma. ii) Creación de un Simulador de Campañas que permita visualizar si una promoción se podría cargar y no arrojaría errores
Falta de Controles y aprobaciones sobre el Proceso	
Plazos Complejidad y Manualidad sumado a la diversidad de funciones del operador	

Las soluciones aquí propuestas serán desarrolladas y justificadas en las secciones que suceden.

Oportunidades de Mejora

Gaps Entre la Situación Actual (As-Is) y la Situación Propuesta (To-Be)

Luego de realizar un diagnóstico extensivo sobre la situación actual del Banco Comafi, con respecto al proceso de Cargas de Promociones, hemos detectado los siguientes aspectos claves como para trabajar en una propuesta de mejora dentro del mismo:

- Proceso altamente manual
- Muchos Sistemas e Interfaces intervinientes (Propios y de Terceros)
- Falta de conocimiento y comunicación entre las diferentes áreas involucradas
- Falta de integración
- Proceso crítico para la diferenciación del Banco
- Riesgo de altas pérdidas financieras y/o sanciones regulatorias
- Riesgo de pérdida de clientes

Dentro de este análisis detectamos la necesidad de encontrar alguna solución al problema de la distribución del conocimiento dentro del proceso. Para eso debemos encontrar alguna práctica que facilite la distribución del conocimiento actualmente centralizada en el analista a cargo de la carga de las promociones: Gonzalo Debarnot. De esta podremos reducir la redundancia que existe en algunas tareas producto de la falta de conocimiento sobre el funcionamiento de los aplicativos y de sus limitaciones. Es usual en el proceso que el sector de Marketing, sin conocer en profundidad las limitaciones de los aplicativos, solicite promociones que no son posibles de cargar, lo que implica una tardanza en el proceso y go live de la promoción. Estas redundancias hacen que los tiempos de carga sean mucho más extensos que lo requerido, dando lugar a una situación propensa al error humano. Esto último se debe a que el analista, Gonzalo, con el fin de cargar las promociones que no concuerdan con las funciones estándar de los aplicativos, decide realizar la carga de más de una promoción, o modificar una vigente, para que sea posible las condiciones solicitadas por marketing. Al no ser un proceso estándar e intervenir Gonzalo manualmente con

modificaciones que no son solicitadas por Marketing, el riesgo de error humano aumenta y en consecuencia los reclamos.

Por otro lado, detectamos la necesidad de encontrar una solución al problema de la alta manualidad y la falta de integración dentro del proceso. Actualmente este es el principal generador de fallas producto de la falta de automatización en algunas tareas y la alta centralización en otras. Es por esto que es de vital importancia buscar una herramienta que no solo mitigue esta problemática sino que también facilite la comunicación entre los diferentes sistemas involucrados en el proceso.

Adicionalmente, consideramos que en el proceso TO-BE el sector debe contar con KPIs referente a los reclamos entrantes y a la naturaleza de los mismos. Detectamos que actualmente no hay un conocimiento acerca de la proveniencia de los reclamos, es decir, si se deben a un mal proceso de carga, o a una mala comunicación desde el sector de marketing y sus agencias de publicidad. Lo mismo da lugar a una incertidumbre en ambos sectores donde no es posible detectar puntos de mejora o definir objetivos cuantitativos, por lo tanto, es necesario definir KPIs que permitan la mejora continua en ambos sectores y un conocimiento más profundo del impacto de las promociones en sus clientes.

Proceso	Consideraciones del proceso AS-IS	Consideraciones del proceso TO-BE	Descripción del Cambio	Descripción del Impacto
---------	-----------------------------------	-----------------------------------	------------------------	-------------------------

Carga de Promociones de Tarjetas	<ul style="list-style-type: none"> - La carga física de las promociones a los aplicativos depende de una sola persona. ----- - El conocimiento general del proceso y del uso de los aplicativos está centralizado en un solo analista - Existe una falta de integración en el proceso producto del uso de múltiples interfaces y sistemas. ----- - No existen indicadores acerca de la proveniencia de los reclamos ni objetivos cuantitativos definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Descentralización del conocimiento mediante la implementación de una guía de expertise ----- - Implementación de un Servicio Web que facilite la integración entre las diferentes áreas involucradas. - Integración con los sistemas propios y de terceros (PRISMA y FIRST DATA), mediante la implementación de un ESB. ----- - Definición de KPIs para el seguimiento y mejora continua del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se eliminarán los feedbacks redundantes producto de la falta de conocimiento respecto de las limitaciones de los aplicativos. ----- - Se mejorará la comunicación entre el área de marketing y el área de tarjetas - Se incorporará una base de datos que recompila información cargada desde el portal del motor de procesos. ----- - Incorporación de indicadores de proveniencia de reclamos y definición de objetivos mensuales y anuales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▲ Reducción en los tiempos de cargas. ▲ Reducción del error humano. ▲ Mayor integración de los sistemas ▲ Mayor flexibilidad para afrontar cambios . ▲ Mayor detalle de reclamos. ▲ Seguimiento de mejora del proceso cualitativo y cuantitativo.
---	---	--	---	--

2. Evaluación de Propuesta de Mejora

A partir de lo que hemos considerado como proceso TO-BE y las soluciones ideales a implementar en la situación actual de carga de promociones, consideramos 3 soluciones principales para la mejora general del proceso. Las mismas, están asociadas principalmente con la reducción de los reclamos, que provienen de una mejora en la reducción del error humano, una mayor integración entre los sistemas y las personas involucradas y menor tiempo en la carga de promociones. A continuación se encuentran cada una de las soluciones a implementar y su impacto en la mejora del proceso.

Solución A: Expertise de Conocimiento

Consideramos como solución primera la creación de un Manual de Conocimiento acerca de las tareas operativas de Gonzalo. El resultado esperado de esta solución es la creación de un expertise de conocimiento documentado que permita extender el conocimiento

que hoy día solo existe en el analista y hacerlo extensivo a futuros trabajadores y al sector de Marketing.

¿Qué soluciona? Impacto y Relevancia

Al tener el expertise documentado, se espera reducir los feedbacks redundantes producto de la falta de conocimiento, respecto de las limitaciones de los aplicativos, que hoy en día tiene Marketing. De acuerdo a la última entrevista que realizamos con Gonzalo, es usual que el sector de Marketing no conozca acerca de las limitaciones técnicas de los aplicativos, como por ejemplo número máximo de segmentos posibles, y que las promociones se soliciten de una forma en la cual no es posible cargarlas en los aplicativos correspondientes.

A su vez, reducirá el error humano de carga que Gonzalo realiza en escenarios específicos donde el aplicativo no soporta las solicitudes de marketing y los tiempos de carga extensos y el analista crea promociones que contrarrestan las actuales para hacer posibles las solicitudes de marketing.

Como punto adicional, este manual permitirá capacitar a futuros analistas para tomar el puesto de Gonzalo ante un posible cambio de puesto o la solicitud de vacaciones del mismo. Actualmente, en los momentos en los cuales no se encuentra Gonzalo presente, el proceso de carga de promociones se ve en un estado de “freeze” temporal afectando a Marketing y los clientes del Banco.

Posibles problemas de implementación

Al llevar a cabo esta solución, es probable que el manual este mal confeccionado o no sea del todo claro para los distintos sectores. Recomendamos que Gonzalo lo realice en conjunto con un experto en manuales para poder organizar la información relevante a incluir en el mismo y hacer un uso eficiente del tiempo en la realización del mismo. Adicionalmente, es importante para su buena práctica y utilización que el manual sea extensivo al sector de Marketing y que los mismos comprendan las limitaciones de los aplicativos. En este caso, debe estar acompañado con una capacitación hacia el sector mencionado para evacuar dudas respecto a los aplicativos y transmitir correctamente la información. Lo mismo ocurre con quien tome el lugar de analista en un futuro; el manual de expertise debe estar acompañado de una capacitación física para dejar en claro el conocimiento y encontrar un refuerzo en el manual ante dudas puntuales u olvidos.

Beneficios esperados:

Cuantitativos

-Reducción de 2 días de retraso en el proceso dado por una solicitud de carga de promoción por parte de Marketing, que no es posible llevarla a cabo por los aplicativos, y el tiempo correspondiente a los feedbacks vía email de ambas partes.

-En el caso de mitigar una carga erróneamente realizada con el fin de hacer posible una solicitud de promoción desde el sector de Marketing no compatible con los aplicativos, se reducirán **\$435,93 por reclamo**. Este dato es obtenido de cálculos realizados por nosotros a partir de información compartida por el Banco:

A	B	C	D	E	F	G
Reclamos totales procesados Julio y Agosto (manuales)	Importe total de devolución Julio y Agosto (manuales)	Promedio de importe total por reclamo Julio y Agosto (manuales) B/C	Reclamos totales procesados Julio y Agosto (masivo)	Importe total de devolución Julio y Agosto (masivo)	Promedio de importe total por reclamo Julio y Agosto (masivo) E/F	Promedio de importe total por reclamo Julio y Agosto. (F+C)/2
400	\$210.135,80	\$525,33	2215	\$767.595,75	\$346,54	\$435,93

Reclamos totales Julio y Agosto	Reclamos totales procesados Julio y Agosto	Promedio mensual de reclamos procesados	Costo total mensual por reclamos procesados
1181	985	492	\$223.560,52

Cualitativos

-Mejora en el nivel de servicio hacia los clientes del Banco al realizar menos errores en la carga de promociones o discrepancias dadas entre las comunicaciones publicitarias y la carga finalmente efectuada.

-Mejor entendimiento y fluidez en la comunicación entre el sector de cargas y Marketing.

-Menor dependencia en el analista y mayor trabajo en equipo dentro de ambos sectores de trabajo.

Riesgos Asociados

Riesgo al hacer:

- Documento no comprendido por las partes involucradas
- Documento realizado por el analista pero inutilizado por Marketing y sector de cargas
- Falta de capacitación y dependencia total en el documento
- Falta de revisión/modificación ante el cambio

Riesgo al no hacer:

- Continuación de solicitudes de carga de promociones que no son posibles de llevar a cabo.
- Dependencia total en el analista y en su presencia.
- Error humano de carga y su reclamo resultante.
- Centralización de conocimiento.

Solución B: Implementación de un Servicio Web - Simulador de Campañas

Como segunda solución, con el fin de mejorar la calidad y eficiencia del proceso, consideramos la implementación de un Servicio Web intermediario entre el sector de Marketing y el de Carga de Promociones que actúe como un simulador de campañas. El foco de la solución está puesto en el proceso de negocio (BPM) ya que se busca la automatización del área de carga de promociones de tarjetas en el largo plazo.

¿Qué soluciona? Impacto y Relevancia

Al implementar un servicio web como intermediario entre ambos sectores, damos lugar a la interoperabilidad entre aplicaciones de software.

Un simulador de campañas, realizará y ordenará las definiciones acerca de que es posible realizar y que no dentro de cada aplicativo de tarjetas de Visa y Mastercard. En conjunto con el manual de expertise, el simulador permitirá realizar un filtro de errores en el área de marketing, previo a su envío al sector de cargas, reduciendo tiempos de feedback entre ambos y la dependencia con el analista.

Adicionalmente, la información viajará hacia el sector de Cargas en el formato necesario para realizar la carga con el fin de reducir tiempos de interpretación de datos y solicitud de cambios necesarios para llevar a cabo la carga correctamente.

Posibles problemas de implementación

De no llevarse a cabo las siguientes capacitaciones, es posible que el sistema no se integre con los empleados de la empresa y que no se le otorgue el uso esperado/correcto al sistema. Al ser una solución tecnológica nueva, es sumamente necesario una capacitación al sector de Marketing para incorporar el sistema a sus tareas diarias para que el mismo sea utilizado por el sector de forma correcta. Debe ser enseñado e incorporado al breve tiempo una vez puesto en marcha dentro del sector para realizar el proceso de forma más eficiente. Adicionalmente, consideramos necesario tener incorporado previamente el conocimiento del manual de expertise para poder navegar fácilmente sobre el sistema y no encontrarse con limitaciones constantes acerca de que es posible hacer y que no en cada aplicativo. Por otro lado, al ser un sistema web, depende de un medio electrónico para ser utilizado, por lo tanto de electricidad (prevenir posibles cortes de luz) y de servicio post-venta de solución de problemas 24hs.

Beneficios esperados:

Cuantitativos

- Reducción de la primera instancia de carga, del analista, dado por la llegada de una solicitud no compatible con los aplicativos, interpretación de datos y su correspondiente traducción a los aplicativos.
- En el caso de mitigar una carga erróneamente realizada por interpretación de datos y/o simple error manual de carga, se reducirán **\$435,93 por reclamo**.

Cualitativos

- Mejora en el nivel de servicio hacia los clientes del Banco al realizar menos errores en la carga de promociones o discrepancias dadas entre las comunicaciones publicitarias y la carga finalmente efectuada.
- Mejor entendimiento y fluidez en la comunicación entre el sector de cargas y Marketing.
- Mayor integración entre ambos sectores.
- Modernización del proceso.

-Mayor agilidad en la carga de promociones en los aplicativos.

-Mayor participación de marketing en el proceso.

-Menor dependencia en el analista y mayor trabajo en equipo dentro de ambos sectores de trabajo.

Riesgos Asociados

Riesgo al hacer:

- Incomprensión de utilización del sistema por parte de Marketing.
- Obsolescencia del sistema a lo largo de los años.
- Falta de capacitación.
- Uso erróneo del sistema y/o inutilización.
- Posibles fallas en el sistema
- Dependencia total en el sistema para realizar el proceso de carga de promociones.

Riesgo al no hacer:

- Continuación de solicitudes de carga de promociones que no son posibles de llevar a cabo.
- Dependencia total en el analista y en su presencia.
- Error humano de carga y su reclamo resultante.
- Centralización de conocimiento.
- Demoras en el proceso de carga de promociones.
- Interpretación manual por parte del analista acerca de datos enviados por Marketing.

Solución C: Implementación de nuevos KPIs

Como tercera solución, con el fin de otorgarle un seguimiento y mejora continua al proceso consideramos la implementación de nuevos KPIs acerca de la naturaleza de los reclamos percibidos por promociones y objetivos cuantitativos.

¿Qué soluciona? Impacto y Relevancia

Actualmente, el proceso no cuenta con objetivos cuantitativos a la hora de medir los reclamos que ingresan por una falla en el ingreso de promociones. Dentro del proceso, encontramos objetivos cualitativos respecto al servicio dado por el Banco pero sin tener un detalle acerca de la procedencia de estos reclamos. Por esto mismo, recomendamos la implementación de KPIs para determinar la naturaleza del reclamo, es decir cuál fue la razón por su origen, carga de promoción o malas prácticas publicitarias, para que Marketing y el sector de Cargas puedan realizar un seguimiento sobre sus acciones y generar impacto con sus cambios. Adicionalmente, debemos establecer objetivos cuantitativos mensuales y anuales respecto a los reclamos que se esperan recibir mensualmente para realizar comparaciones y motivar la mejora del proceso.

Estos KPIs darán mayor visibilidad interna acerca de nuevos puntos críticos que podrían aparecer dentro del proceso y ayudar a la detección y mejora de los mismos.

Posibles problemas de implementación

Al ser el sector de cargas el responsable de recibir los reclamos provenientes de promociones de tarjetas, si ellos clasifican los reclamos ingresados según su naturaleza, podría ser posible una manipulación de los datos que beneficie al sector. Por esto mismo, creemos que el reclamo debe estar asociado a una causa en el momento que es generado en el sector de reclamos, previo a ser compartido con el sector de cargas para evitar esta falla en la implementación del KPI. Así mismo, es necesario una revisión mensual de los indicadores propuestos para realizar un seguimiento de mejora retroalimentativo y que los indicadores sean usados con un fin.

Beneficios esperados:

Cuantitativos

-Visibilidad interna de métricas asociadas a la cantidad de reclamos percibidos por errores en la carga de promociones o discrepancias en las publicidades de Marketing.

Cualitativos

-Mejora en la interpretación de los reclamos.

-Mayor detalle acerca del impacto generado por los cambios en el proceso.

-Mayor integración entre ambos sectores.

- Visibilidad interna de la performance.
- Seguimiento cuantitativo del proceso de carga de promociones.

Riesgos Asociados

Riesgo al hacer:

- Manipulación de datos
- Lectura/interpretación incorrecta de los datos.
- Seguimiento espaciado y no actualizado de los datos.

Riesgo al no hacer:

- Incomprensión acerca de los detalles de los reclamos.
- Ausencia de métricas y objetivos cuantitativos de mejora del proceso.

3. Implementación de Mejoras

Luego de un extensivo diagnóstico del Banco Comafi, concluimos que es necesario reducir el error manual a través de una automatización del proceso de carga, y además, crear una reserva de conocimiento que actualmente se encuentra concentrada en Gonzalo Debarnot. Gracias al análisis de las posibles soluciones, se optó por implementar aquellas soluciones que representan un alto impacto, y un menor costo de implementación. Estas son: *implementar un servicio web*, crear una *guía de expertise* donde se detalle cómo llevar a cabo el proceso de carga de promociones de tarjeta de crédito, y por último, la *implementación de nuevos KPI'S*. La implementación del servicio web será en el largo plazo, y se desplegará en fases. Mientras tanto, la guía es un Quick Win que podrá implementarse rápidamente y mitigar el problema hasta que el servicio web se encuentre implementado.

Implementación de un Servicio Web

Un servicio web es un recurso de software direccionable vía una URL que permite crear componentes distribuidos y reutilizables. La orquestación de estos servicios se lleva a cabo gracias a SOA que es un enfoque de arquitectura TI basado en servicios de negocio que se conectan entre sí para construir aplicaciones y procesos de negocio.

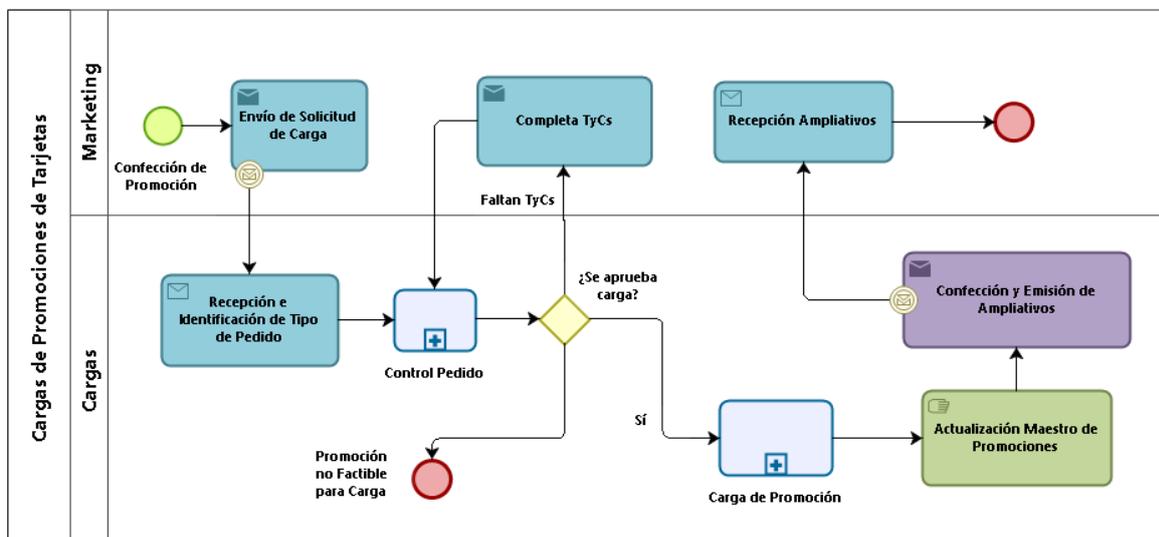
Implementar un servicio web permitirá la interoperabilidad entre aplicaciones de software pudiendo integrar el área de marketing con el de carga de promociones de tarjeta de crédito, y en una etapa posterior, con el aplicativo de Visa y Mastercard. Además, los

servicios y software de diferentes compañías ubicadas en distintos lugares geográficos puedan ser combinados fácilmente para proveer servicios integrados. Esta solución también aportará flexibilidad al Banco para adaptar sus procesos de negocio y aplicaciones informáticas a los cambios, con un menor costo de desarrollo y mantenimiento. Des esta manera podrá responder ágilmente a los cambios en el mercado.

El foco de la solución está puesto en el proceso de negocio (BPM) ya que se busca la automatización del área de carga de promociones de tarjetas en el largo plazo.

Proceso Actual

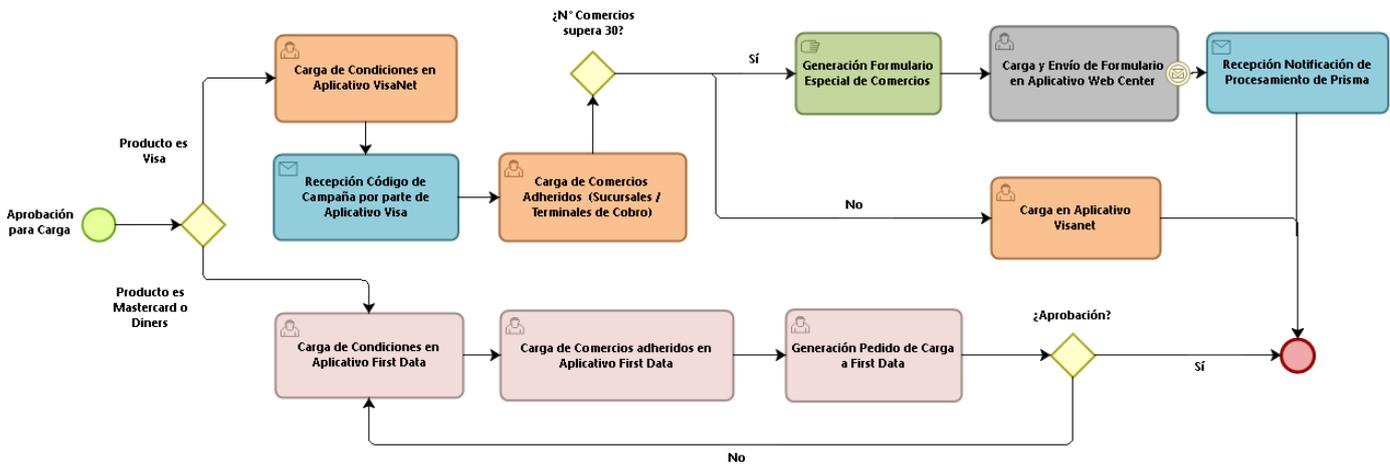
Proceso General



SubProceso Control Pedido



SubProceso Control Pedido



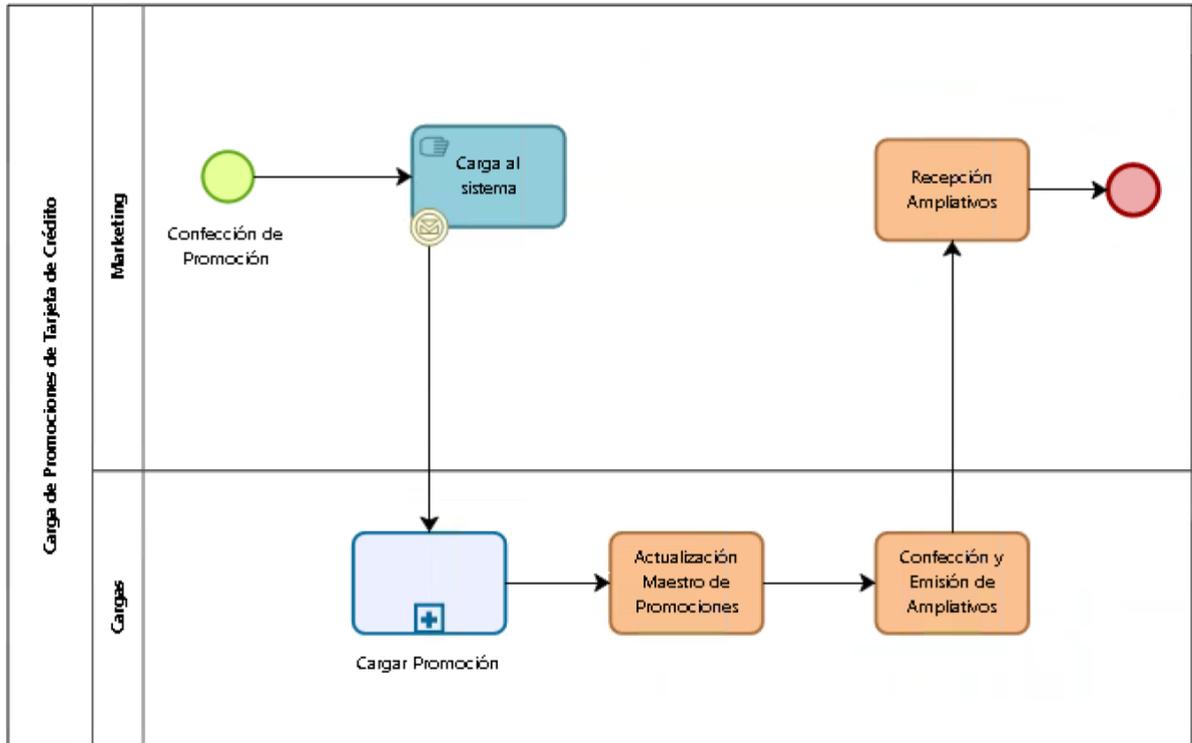
Proceso To-be

Proceso General

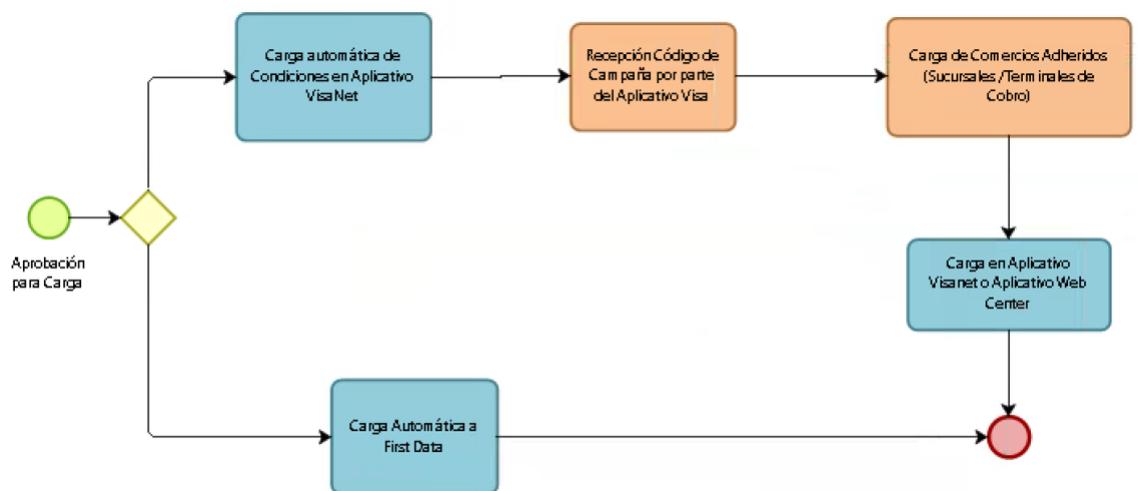
Con la implementación de la solución, diversas tareas manuales son reemplazadas por tareas automáticas.

Una vez que se confecciona la promoción, se carga al sistema, el cual se comunica con el área de cargas de tarjetas de crédito. El sistema limita al área de marketing en cuanto lo que pueden cargar, por lo que se elimina el ida y vuelta por promociones que no son posibles de cargar. La carga al sistema inicia el subproceso de control pedido. Acá, el sistema automáticamente define si se carga en el aplicativo de Visa o Mastercard, según reglas definidas en el sistema. En caso que el aplicativo se carga en Visa, hay dos tareas manuales que en el futuro también se podrían automatizar, esto es Recepción Código de Campaña por parte del Aplicativo Visa y Carga de Comercios Adheridos (Sucursales /Terminales de Cobro). Luego se carga al aplicativo de Visa Net o Aplicativo Web Center dependiendo si la

cantidad de comercios superan los 30 o no. Esto se define en el sistema de reglas de negocio presente en la arquitectura de alto nivel.

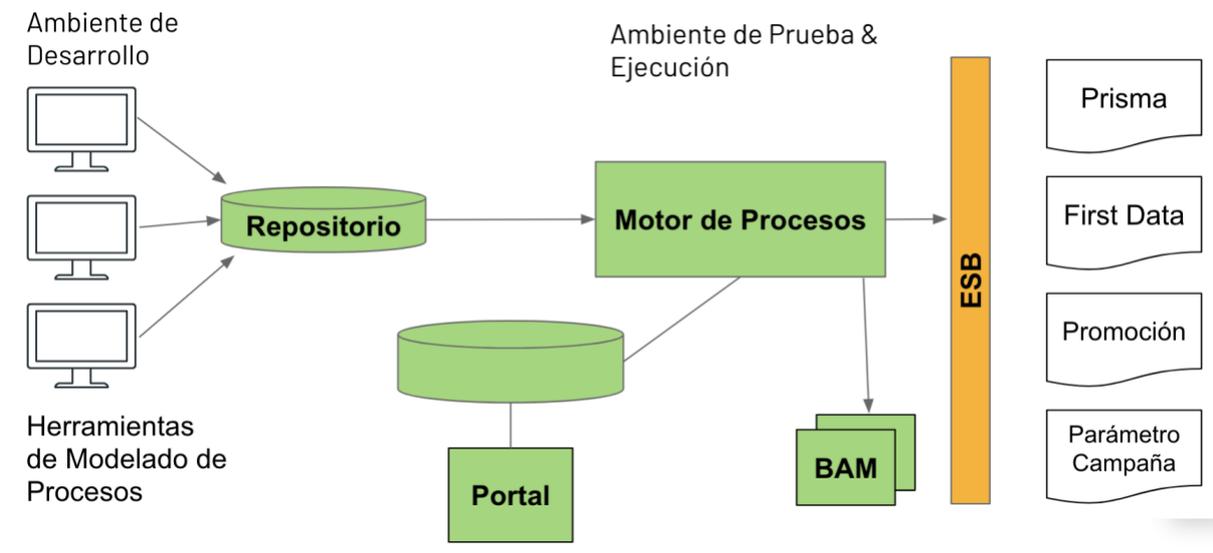


SubProceso Control Pedido



- Azul: Automático
- Naranja: Manual

Arquitectura de Alto Nivel



El gráfico muestra cómo será la arquitectura de la tecnología necesaria para implementar la solución. Habrán dos ambientes separados, por un lado el ambiente de desarrollo y por el otro el ambiente de prueba y ejecución. En el primero se encuentran las *herramientas de modelado de procesos* que son necesarias para poder modificar el proceso sin riesgo de que haya una falla en el proceso real. Las modificaciones realizadas se almacenan en un *repositorio* que está en constante comunicación con el *motor de procesos*. El motor de procesos es un software que ejecuta el proceso paso a paso. A su vez, el motor de procesos se comunica con una *base de datos* que almacena los datos que ingresan desde el *portal*. El portal es una interfaz única desde la cual el área de marketing y el de carga de promociones de tarjeta de crédito acceden para cargar las promociones. Además, está el *BAM* que es una herramienta de análisis que permite la toma de decisiones en base a las métricas predefinidas. Todo esto se conecta con el ESB el cual lleva a cabo la mediación entre las aplicaciones y los servicios. Los servicios se pueden agregar o quitar, sin dificultad gracias al desacoplamiento que otorga tener un ESB. Los servicios identificados son: Prisma, First Data, Promoción y Parámetros de Campaña. Los primeros dos servirán para poder cargar las promociones a los aplicativos de Prisma y First Data. El servicio de promoción se utilizará para ingresar los acuerdos cerrados con los comercios. Por último, el parámetro de promoción es la regla de negocios. Dado que existen múltiples combinaciones que se pueden dar en el momento de cerrar una campaña y cargar una promoción, es conveniente tener externalizado el editor de reglas de negocios, para poder modificar estos de forma rápida y sin afectar el proceso.

Implementación

El Banco Comafi cuenta con un ESB desarrollado por IBM. Esto facilita la implementación de la solución ya que se pueden centrar los recursos en crear el BPM. Para esto, es necesario crear el ciclo BPM. Primero se modela el proceso, luego se realiza el modelado técnico, se ejecuta el proceso y por último se monitorea para volver a modificar el proceso.

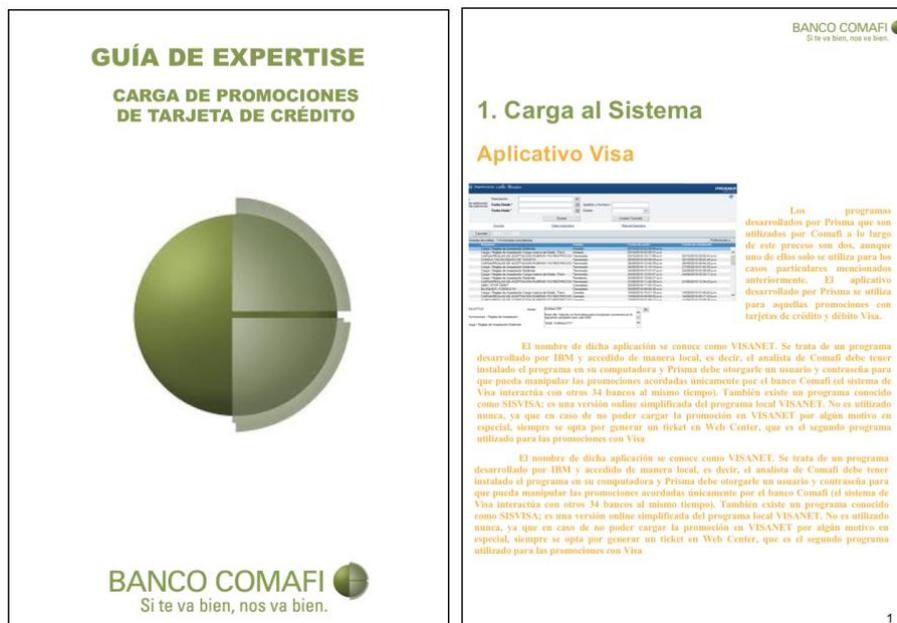
En cuanto a los recursos, será necesario un desarrollador y una persona con conocimientos de negocios pero orientado a sistemas para llevar a cabo la implementación.

Guía de Expertise

El propósito de esta guía es volcar los conocimientos de Gonzalo para distribuir el conocimiento en el área de carga de tarjetas de crédito. Lo que permite esta solución es mitigar el problema de la concentración de conocimiento de forma rápida y con una muy baja inversión.

Para que se pueda llevar a cabo, es necesario que Gonzalo trabaje en conjunto con una persona con conocimientos de sistemas. Esta persona realizará el manual así no se requiere mucho tiempo de Gonzalo.

La guía tendrá un formato como el que se ve a continuación:



Implementación de KPI'S

Para medir la efectividad de la solución, tomamos distintas métricas:

- Cantidad de Reclamos
- Tiempo de carga de promociones
- Tasa de crecimiento, cantidad de promociones cargadas en el tiempo
- NPS: medir la satisfacción del usuario

La utilización de KPI's le permitirá al Banco tener conocimiento del funcionamiento del negocio, y permitir la mejora continua del proceso. Esto se podrá observar desde el BAM, implementado para la solución del servicio web.

Beneficios

Según el beneficiario de las mejoras

Empleados

Los empleados pertenecientes al área de carga de tarjeta de crédito se verán beneficiados por este cambio ya que podrán eliminar tareas tediosas que no aportan valor. El rol que hoy cumple Gonzalo podrá ser reemplazado de forma más ágil en el caso de ser necesario.

Accionistas

La reducción de errores llevará a una mejora en la imagen de la marca, lo que impacta el valor del mismo.

Clientes

La reducción de errores tendrá un impacto directo en su satisfacción ya que recibirán el servicio esperado, sin errores de carga. No se verán pausadas las promociones en el caso de ausencia de Gonzalo.

Según la medición de las mejoras

Cuantitativos

Hora de Entrada	9 horas/días
Hora de Salida	18 horas/días
Horas de Trabajo Brutas	9 horas/días
Período de Almuerzo	1 horas/días
Días Laborables por Mes	20 días
Días Laborables por Año	246 días
Días No Laborables	17 días
Días Netos Laborables por Año	229 días
Promedio de Vacaciones	10 días laborables/ año
Promedio de Vacaciones en horas por día	00:01:03
Horas Disponibles por Recurso	06:57:00
Indice de Ausentismo	00:12:35
Breaks Informales	
Caída de Sistema	00:30:00
Falta de Información	
Total	00:42:35
Factor de Pérdida	6,00% Por Recurso

FTE Teórico	08:00:00
FTE Real	07:31:12

Cualitativos

La implementación integral de estas dos soluciones traerán como beneficio una mejora en el nivel de servicio, mayor fluidez y comunicación entre el área de carga de tarjetas y el de marketing, y mejorar la calidad de los empleados.

4. Propuesta de Gestión del Cambio

Con el fin de contribuir a una implementación exitosa de las soluciones propuestas anteriormente, consideramos muy necesario la elaboración de un plan para gestionar estos cambios en la organización. La mejora en el proceso estudiado a lo largo del trabajo no solo va a basarse en el nivel técnico y funcional de las soluciones propuestas, sino también en la correcta aplicación de dichas mejoras en la práctica operacional, y en el nivel de adecuación de los empleados implicados, entre otros factores. Entendemos que, tal como ocurre en todo tipo de ámbitos y organizaciones, siempre existe un determinado nivel de resistencia al cambio, el cual debe desvanecerse paulatinamente mediante una gestión del cambio que se busca implementar. Con la aplicación de las propuestas de mejoras es un hecho que la relación entre marketing y el área de tarjetas de crédito va a alterarse, y es necesario llevar adelante un proceso de gestión para que no se generen efectos contraproducentes.

Los objetivos perseguidos en esta gestión del cambio, para tratar de evitar caídas drásticas de la productividad durante el periodo de transición y reanudar dichos niveles más rápidamente, serán los siguientes:

1. Mitigar los riesgos
2. Generar sentido de pertenencia
3. Comunicarse
4. Preparar a los empleados involucrados
5. Minimizar las interrupciones de las operaciones

Para lograr gestionar el cambio de manera efectiva, proponemos estructurarlo en tres frentes: comunicación, análisis de impacto y capacitación.

Comunicación

Con el objetivo de elaborar un involucramiento positivo y flexibilidad, se propone elaborar un plan de comunicación que contribuya de forma creciente a un compromiso entre todas las partes con el cambio propuesto. El plan de comunicación reducirá la incertidumbre y los conflictos y mejorará la comprensión de los roles, la eficacia de las tareas y la coordinación de acciones, entre otras.

El plan de comunicación consistirá en el envío de mensajes a diferentes destinatarios, distinguiéndolos entre referentes o agentes de cambio, usuarios con alta relación con los cambios y usuarios con baja relación con los cambios. Una vez identificados la audiencia, los mensajes y el contenido de los mismos, se deberá definir los canales más adecuados para llevar a cabo la comunicación. Luego se propone estimar la fecha de lanzamiento de cada comunicación y, por último, se emplearán ciertos indicadores claves de éxito para poder medir cuantitativa y cualitativamente la aceptación de los cambios por parte de los empleados del banco.

A continuación presentamos un resumen de un plan de comunicación que se podría implementar para llevar adelante este frente de la gestión del cambio en la mejora del proceso de la carga de promociones de tarjetas de crédito:

Mensaje	Objetivo	Audiencia	Responsable	Medio	Fecha Comunicación	Mecanismo de feedback
Comunicación general de los	Dar a conocer a la empresa de manera	Todos los sectores	Relaciones Institucionales	Mails y carteleras		Comentarios via email

cambios a implementar	global la implementación de mejoras en uno de sus procesos internos					
Instrucciones sobre el trabajo necesario a realizar para la implementación de la propuesta	Detallar al agente de cambio los requerimientos necesarios de cumplimiento para la implementación del cambio	Analista encargado de la carga de promociones de tarjetas de crédito	Jefe de tarjetas de crédito	Reunión personal		Comentarios durante la reunión
Comunicación sobre la implementación del simulador de carga de promociones	Dar aviso a los usuarios con alta relación con el cambio acerca de la implementación de una nueva herramienta en el proceso de carga de promociones de tarjetas de crédito	Personal de marketing relacionado con el acuerdo de promociones con las cuentas	Gerente de Marketing	Mail con attach + reunión		Comentarios durante la reunión
Comunicación sobre el inicio de la etapa de Go Live del proyecto	Informar a los usuarios con alta relación con el cambio la fecha de la implementación operativa de la herramienta de simulación y la fecha de la capacitación para su correcta capacitación	Personal de marketing relacionado con el acuerdo de promociones con las cuentas	Gerente de Marketing	Mail con attach		Comentarios via mail
Comunicación sobre la finalización e implementación del proyecto	Comunicar las mejoras implementadas y los resultados iniciales obtenidos en la post-implementación	Todos los sectores	Relaciones institucionales	Mail con attach		Comentarios via mail

Algunos de los indicadores que se pueden utilizar para la medición del éxito de la comunicación en la gestión del cambio son los siguientes:

- Evaluación del conocimiento del proyecto

- Grado de involucramiento en el proyecto
- Eficacia de las acciones de comunicación
- Cumplimiento de acciones de comunicación planificadas
- % Acciones de comunicación suspendidas

Finalmente, con el fin de contribuir a una mayor eficacia en la comunicación, se propone realizar algunas iniciativas distintivas que fomenten el involucramiento en el proyecto y el aumento del conocimiento sobre los cambios a implementar, como, por ejemplo, la creación de un logo del proyecto, invitaciones a las capacitaciones con videos institucionales e introducciones por parte de directivos, entrega de certificados de conocimientos por la asistencia a las capacitaciones, la creación de un buzón de sugerencias relacionadas con el proyecto, y la realización de desayunos de trabajo con todos los empleados que tengan relación directa con el cambio, entre otras propuestas.

Análisis de impacto

Los cambios nunca resultan transparentes, sino que generan impacto, y el impacto implicará riesgos, desde los de desinformación de las personas hasta los de fracaso de la operación de las propuestas de mejoras por descoordinación entre las partes involucradas. Con el fin de administrar estos riesgos y minimizar su probabilidad de ocurrencia, es necesario efectuar acciones de mitigación. Al aplicar esta metodología de análisis de impacto, el Management puede predecir situaciones futuras y, consecuentemente, prepararse para los cambios que se van a implementar en el proceso de carga de promociones de tarjetas de crédito.

Los objetivos principales del análisis del impacto consisten en acompañar al proceso de cambio desde una visión más amplia, anticiparse y gestionar los impactos que se generarán en la organización, y definir acciones y medirlas, con el propósito de retroalimentar el proceso de cambio evitando que se generen efectos negativos en la implementación de las soluciones planteadas.

Cambio	Impacto	Riesgo Asociado	Accion de Mitigacion	Responsable
El personal de Marketing cargará las condiciones de	Se origina un primer filtro que elimina el error implícito en el	Alto	Realizar un plan de capacitación profundo para los empleados	RRHH (Entrenamiento)

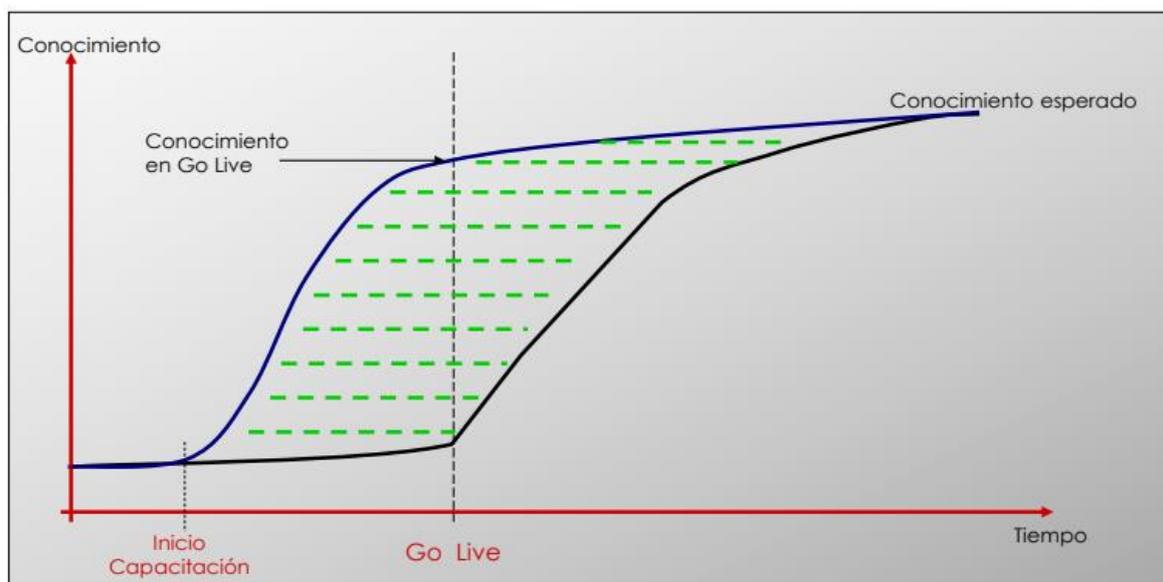
la promoción acordada en el simulador antes de pasar la información al sector de tarjetas, para analizar la viabilidad de la misma	acuerdo de promociones por parte del sector de marketing. El primer filtro lo realiza este mismo sector y no el analista a cargo de las cargas de las promociones.		del sector de marketing sobre el funcionamiento y la utilización del simulador de campañas	
Los requerimientos y las condiciones sobre lo que se puede cargar y lo que no se puede cargar en los aplicativos de Visa y First Data estarán plasmados implícitamente en el simulador y no en el conocimiento del analista encargado de la carga	Se elimina la fuerte dependencia que se tiene en una única persona para poder operar el proceso. Si el simulador aprueba la carga, se asegura la continuidad del proceso en ausencia de dicha persona.	Medio	Designar a más de un empleado que pueda realizar la tarea de la carga de las promociones en los aplicativos correspondientes.	Jefe de tarjetas
Creación de una base de conocimiento a tener en cuenta al momento de la carga de las promociones en los aplicativos	Minimización de la principal fuente de errores manuales durante la carga de las promociones	Crítico	Capacitar a todos los empleados que estarán relacionados con esta tarea sobre la revisión obligatoria de la base de conocimiento documentada	RRHH (Entrenamiento)
Descentralización de la tarea operativa de carga de promociones	Mayor cantidad de empleados capacitados para realizar llevar a cabo el procedimiento	Medio	Implementar un plan de entrenamiento que produzca la rotación de los empleados en los roles cada cierto periodo de tiempo	Jefe de tarjetas
Necesidad de un plan de supervisión de métricas y resultados del proceso	Creación de información útil para identificar origen de errores y retroalimentar el proceso implementando un mejora continua	Alto	Utilización y medición periódica de indicadores de análisis de impacto	Jefe de tarjetas

Algunos de los indicadores que se pueden utilizar para la medición del impacto en la gestión del cambio (relacionado con el último registro del punto anterior) son los siguientes:

- Usuarios directos impactados por el proyecto = cantidad de usuarios impactados directamente / cantidad total de usuarios impactados
- Roles directos impactados por el proyecto = cantidad de roles impactados directamente / cantidad total de roles impactados
- Impactos validados = cantidad de impactos validados / total de impactos detectados
- Acciones de mitigación realizadas = cantidad de acciones de mitigación realizadas / total de acciones de mitigación planificadas

Capacitación

_____ La capacitación es el tercer pilar fundamental a considerar en la gestión del cambio. Se trata de la fuente necesaria para incrementar el conocimiento a través del tiempo de las personas relacionadas con el proyecto. Para que la implementación de los cambios sea exitosa, se requiere que dichas personas sean enseñadas con los conocimientos más importantes sobre la el funcionamiento y operación de las propuestas planteadas.



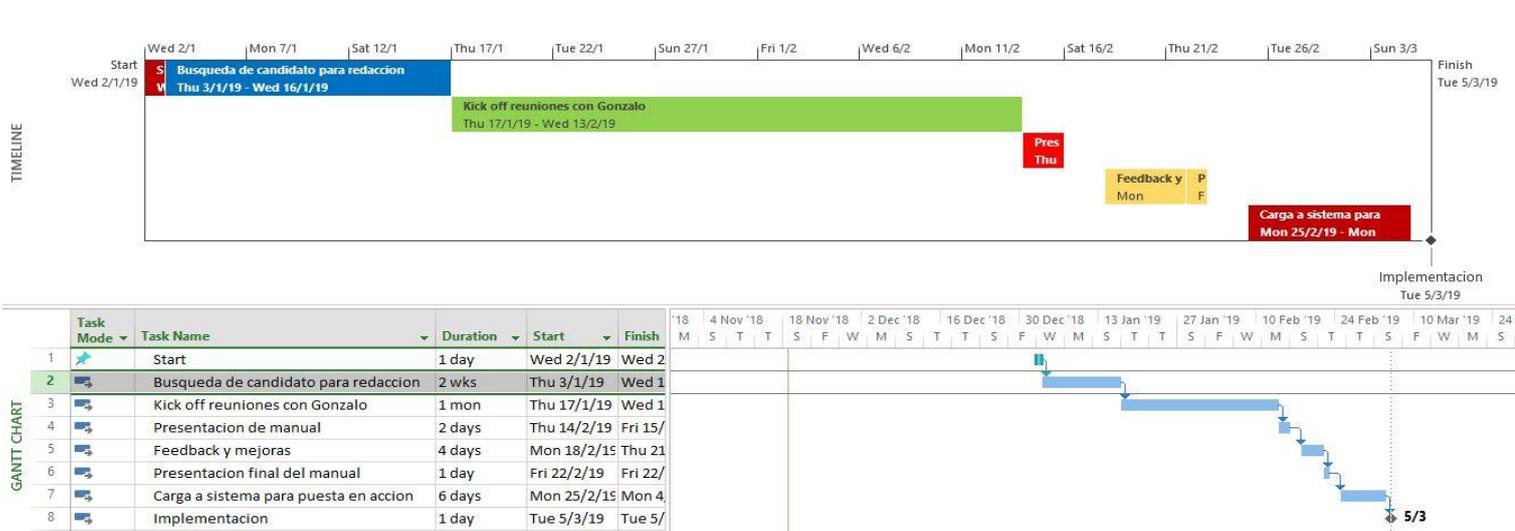
Dentro del proyecto de mejora del proceso de cargas de promociones de tarjetas de crédito, encontramos dos principales planes de capacitaciones, mencionados en el apartado anterior de análisis de impacto: capacitación a los empleados del sector de marketing y capacitación a los empleados del sector de tarjetas.

En el primer caso el objetivo será transmitir el conocimiento pertinente para poder entender el funcionamiento de la herramienta de simulación de campañas de promociones, y consecuentemente estar habilitado para poder operar la aplicación de manera correcta. Para ello, será adecuado implementar cursos presenciales con módulos prácticos para que los asistentes interactúen con el sistema y se familiaricen más rápidamente. Por supuesto, dichos cursos deben tener lugar antes de la etapa de Go Live del proyecto, pero también es conveniente habilitar un sistema de soporte post implementación, como la ayuda en línea y una mesa de ayuda, por nombrar dos ejemplos, que contribuyan a la continuación del proceso de crecimiento en el conocimiento incluso después del lanzamiento de la solución.

En el segundo caso, el fin perseguido es informar a los empleados del sector de tarjetas acerca de la existencia de una base de conocimiento previamente documentada que contiene todos los pasos y los aspectos que se deben tener en cuenta, de manera obligatoria, a la hora de proceder a la carga de las promociones en los aplicativos de Visa y de First Data, para evitar la ocurrencia de errores que luego generan un impacto muy desfavorable en los resultados financieros y cualitativos del banco. Para ello, lo más conveniente es realizar una reunión informativa presencial con demostración práctica y entrega de manuales, antes de la etapa de Go Live. Para este caso, el soporte post implementación se obtendrá a través de una consulta a un usuario experto en la materia, es decir, al analista designado históricamente para la carga de las promociones: Gonzalo Debarnot.

²² Fuente: Material de clase sobre Change Management de la materia Diagnóstico Empresarial y Plan de Acción

Cronograma de implementación



Proyecto de solución A

Actividades necesarias para su implementación

Las actividades necesarias para la implementación de esta solución, comienzan con la búsqueda de un candidato para que redacte el manual. Con una duración de 2 semanas, esta búsqueda será esencial para confiar en que un profesional redacte el informe como se debe. A continuación, durante 1 mes, habrá una serie de entrevistas entre el candidato designado y Gonzalo, para transmitir el know how en papel.

Una vez finalizado, se verán los claims que salieron a la luz, se hará un feedback y una mejora. Luego, y para finalizar, se cargará el manual en el sistema para su posterior implementación.

Proyecto Solución B

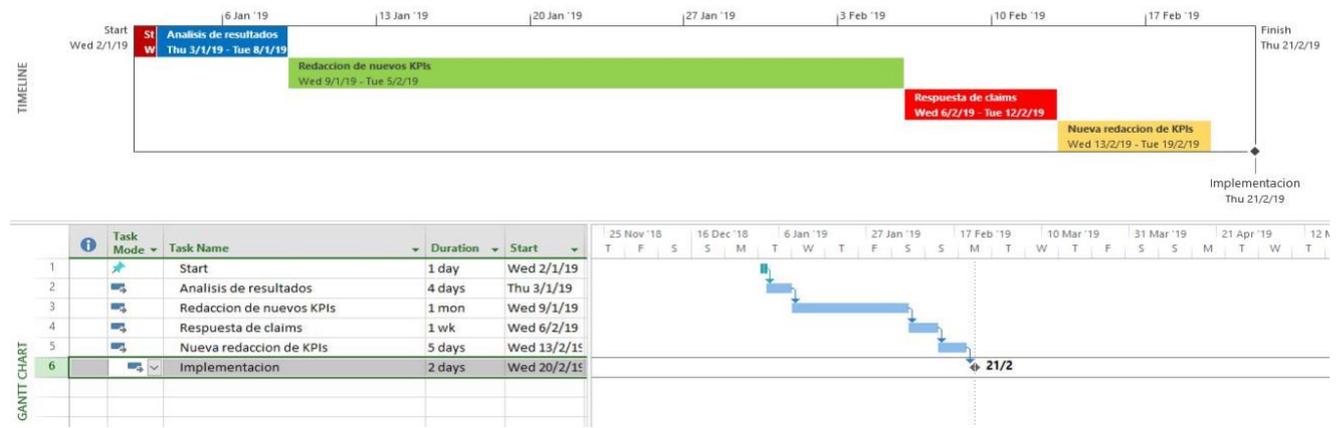


Actividades necesarias para su implementación

Las actividades necesarias para la implementación de esta solución serian, primero y principal la creación del proceso. Esta actividad tendrá una duración de 3 semanas. Después de dicha creación, se carga en un motor de procesos que lleva aproximadamente 3 días ya que se tienen que validar capas. Luego, se crea el ambiente de desarrollo y se instalan las bases de datos y el portal (el ESB ya lo tiene el banco por lo tanto no haría falta). Para finalizar, se conecta el ESB con los demás servicios y se requerirán de 2 personas (un desarrollador y una persona con conocimiento de sistemas). Por último, se implementa por fases, es por eso que su integración es larga. Primero, se integra el área de marketing con el área de carga de tarjeta. Para luego, integrar el área de

carga de tarjetas con los aplicativos de Visa y Master y finalizar con la última etapa que es conectar marketing en el momento que se inicia la campaña para poder tener el proceso de punta a punta totalmente automatizado.

Proyecto Solución C



Actividades necesarias para su implementación

En este proyecto, los tiempos son más cortos y también requiere de menor cantidad de acciones. Para comenzar, se realiza un análisis de resultados anteriores para poder visualizar qué nuevos KPIs se pueden implementar.

Una vez estudiado los nuevos KPIs para Comafi, se redactan. Se elabora una mejora de este primer draft (incluyendo claims) y se elabora un segundo draft que es el final. Con los nuevos KPIs redactados, el proyecto ya se puede implementar.