

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

CHEVYPLAN: Problemas por registro extemporáneo de pagos

Luis David Arias Torres

Santiago Calvopiña, MBA
Director de Unidad de Titulación

Requisito para la obtención del título de Master en Administración de Empresas

Quito, 17 de diciembre de 2021

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSGRADOS

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

CHEVYPLAN: Problemas por registro extemporáneo de pagos

Santiago Calvopiña H, MBA
Director de Unidad de Titulación

Ana María Novillo, PhD
Directora del Programa de Maestría en
Administración de Empresas

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, 17 de diciembre 2021

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante: Luis David Arias Torres

Código de estudiante: 321196

C.I.: 1803532900

Lugar y fecha: Quito, 17 de diciembre de 2021.

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETHeses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETHeses>.

Tabla de Contenidos

CAPITULO I: DIAGNÓSTICO	6
1. INTRODUCCIÓN	6
2. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO	7
3. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO	7
4. DEFINICIONES CLAVE	7
5. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA	8
6. ANÁLISIS MACRO	8
a) Customer Journey Map	10
b) Proceso de Captación y Registro de Nuevo Cliente	12
c) Proceso de Pago:	14
d) Análisis FODA	16
7. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS	18
8. DEFINICIÓN DE ARISTAS DE DIAGNÓSTICO	19
9. DIAGNÓSTICO POR CADA ARISTA	19
a) Experiencia del cliente:	19
b) Eficiencia operacional:	19
c) Cultura interna:	20
d) Innovación:	20
10. DEFINICIÓN DE MÉTRICAS Y VALORES DE MEJORA PROPUESTOS	21
CAPITULO II: ROADMAP Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	23
11. ANÁLISIS MATRICIAL	23
a) Matriz EFE.....	23
b) Matriz EFI.....	24
c) Matriz FODA (con generación de iniciativas)	24
d) Matriz MPEC.....	28
12. ESTRATEGIA	29
a) Data Cleaning (limpieza de datos).....	30
b) Plataforma De Análisis	33
c) Gestión de Comunicación al Cliente.....	40
d) Capacitación y Cultura Interna	44
13. ROADMAP	48
14. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	49
15. ANEXOS	49
16. BIBLIOGRAFÍA	49

CAPITULO I: DIAGNÓSTICO

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento sintetiza los antecedentes, planteamiento del problema, metodología y diagnósticos para poder solventar inconvenientes que se generan con los asociados de la empresa ChevyPlan, como resultado de un registro de pagos realizados fuera de tiempo. Este registro extemporáneo de pagos afecta a la experiencia del cliente debido a posibles necesidades de reprocesos e incluso categorizaciones de morosidad e ingreso a la central de riesgos crediticios, por cuanto el asociado se encuentra justamente listado como incumplido en el registro de pagos de la empresa; dicho incumplimiento no aparece necesariamente debido a la falta de pago del cliente, sino más bien, debido a errores en los registros como consecuencia de la falta de información brindada al momento de realizar el pago.

ChevyPlan se encarga de agrupar y gestionar los fondos de sus clientes de manera que estos puedan adquirir vehículos de marca Chevrolet dentro de dos productos generales: Producto tradicional y producto de "entrega programada". La gestión de estos fondos implica brindar directamente la facilidad de financiamiento a un grupo determinado de clientes dentro de un clúster de 150/160 asociados, de manera que estos fondos conjuntos permitan realizar la compra y entrega periódica de los vehículos dentro del tiempo pactado o posterior a una licitación llevada a cabo por los clientes dentro de dicho clúster, con la premisa de que los clientes deben estar debidamente registrados y al día en sus obligaciones para con ChevyPlan.

ChevyPlan, promueve la formación de grupos de 150/160 asociados, cuyo propósito fundamental es llegar a tener un vehículo de la marca Chevrolet. Se manejan dos alternativas: Consorcio tradicional y Entrega Programada. Luego de la adhesión del cliente a un grupo, este empieza a participar de las asambleas de adjudicación, siempre y cuando se encuentre al día en el pago de sus obligaciones. Los mecanismos de adjudicación son el Sorteo (en los considerados de Consorcio Tradicional), y la fecha de programación acordada (en los productos de entrega programada). Existe una tercera opción que es la Licitación, que consiste en ofertar el pago de cuotas adelantadas, las mismas que se someten a un escogimiento de las más altas entre las participantes del grupo.

El registro contractual y registro de pagos de los clientes se maneja en bases de datos dentro de la empresa con sistemas in-house, y que dependen del contrato firmado entre las partes; los pagos de las obligaciones mensuales de los asociados se realizan de las siguientes formas: transferencias, depósitos, botón de pago y transferencia en app. La información que deben contener estos registros de pago debe ser concisa y fundamentada en los datos del asociado que correspondan a su respectivo contrato con la empresa; sin embargo, existen varios campos de información como número de cedula, nombres y apellidos, cuenta bancaria, número de contrato, etc. que, al ser registrados incorrectamente (o no registrados) en origen o durante la transacción bancaria, conlleva a varios problemas que afectan la "experiencia del cliente" de varios de los asociados que se encuentran dentro de la situación descrita.

El actual documento de Diagnóstico es elaborado por los autores como parte de su proyecto de titulación de la Maestría de Administración de Negocios MBA de la Universidad San Francisco de Quito en conjunto con personal designado por la empresa ChevyPlan como beneficiaria del trabajo en curso.

2. OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Resolver los inconvenientes que se generan con los asociados debido al registro de pagos realizados extemporánea / incorrectamente como resultado de la falta de información que relacione al asociado con su respectivo pago, lo cual afecta a la experiencia del cliente y por ende al giro específico del negocio.

3. OBJETIVO DEL DIAGNÓSTICO

Analizar las actividades y procesos existentes a nivel de empresa y de cliente, y reconocer **puntos de mejora** para poder plantear posteriormente una o varias alternativas conjuntas de solución con base en un plan de implementación/roadmap que se acople al objetivo general del proyecto.

4. DEFINICIONES CLAVE

Prospecto: posible cliente en búsqueda de información, se convierte en cliente/asociado una vez firmado y registrado el contrato.

Cliente/Asociado: Persona o empresa inscrita en el registro de CHEVYPLAN.

Ordenante: Titular de cuenta bancaria desde donde se realiza el pago.

Información Base: Detalle de Contrato – Nombre – Cédula, necesaria para registro de pago.

Transferencia Directa: transferencia entre cuentas del mismo banco.

Transferencia Interbancaria: transferencia entre cuentas de distintos bancos.

Transferencia APP: Transferencia realizada desde un aplicativo móvil del banco.

Botón de Pagos: sistema de pago virtual que permite ser integrado en una página web o aplicación móvil con el fin que los clientes realicen un pago

CX: experiencia del cliente (customer experience)

NPS: Net Promoter Score, indicador que se utiliza en mediciones de experiencia del cliente. Ayuda a medir la satisfacción del cliente con respecto a la empresa.

CES: Customer Effort Score, indicador de esfuerzo del cliente es una métrica que calcula el grado de dificultad que implica para el cliente resolver un problema o lograr su objetivo, cada vez que interactúa con la empresa.

TGW: Things go wrong, indicador que mide las cosas que salieron mal, a través de la información que obtienen de los consumidores, ya sea en encuestas, entrevistas o mediciones de reclamos.

Momento WOW: momento o actividad cuando el consumidor ve superada su expectativa respecto a lo que para él era un servicio ideal.

5. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

En el presente documento de Diagnóstico se utiliza metodología descriptiva con el objetivo de evaluar las características de la problemática relacionada con el proceso de pagos en ChevyPlan y su afectación a la experiencia del cliente (CX). Utilizando la metodología descriptiva, se enlistan y analizan todos los datos reunidos para poder interpretar las variables de afectación directa e indirecta, y su relación entre sí.

Adicionalmente, considerando la problemática, se utilizan dos herramientas de análisis muy importantes en el estudio del proceso per sé; estas herramientas son: Customer Journey Map y matriz FODA.

Como parte del proceso de recolección de información, se planificaron reuniones periódicas con el equipo de ChevyPlan. Dichas reuniones se enfocaron en los siguientes temas:

- Kick-Off (Lanzamiento de Proyecto) con la presencia del Gerente General de ChevyPlan.
- Funcionamiento general de ChevyPlan, productos.
- Proceso de Registro y de Pago.
- Afectación en Experiencia del Cliente.
- Levantamiento de Métricas y su valoración.

Dentro de la documentación provista por ChevyPlan, se ha tenido acceso a la presentación de la empresa, procesos de pago y de captación/registro de los clientes, Customer Journey Map, datos y mediciones de KPIs utilizados en la definición de métricas sugeridas. Estos documentos se encuentran anexos como parte del presente entregable.

6. ANÁLISIS MACRO

ChevyPlan es una empresa cuyo objetivo es generar un sistema de autofinanciamiento que permite a un grupo de personas comprar vehículos de la marca Chevrolet, de 0 kilómetros, este proceso en la etapa primaria (ahorrista) no genera ni endeudamiento ni el pago de intereses por parte de los clientes.

El mecanismo, se genera creando un grupo de 150 o 160 personas quienes (dependiendo del producto), con sus cuotas, crean un fondo común para la adquisición de vehículos de la marca, con la mensualidad de este grupo se adquiere uno o varios vehículos según sea el caso.

A lo largo del periodo de vida de la compañía, se ha incorporado a aproximadamente a 80.000 clientes en este plan, aproximadamente el 50% ya ha liquidado sus operaciones y no posee ninguna deuda o relación contractual con la empresa.

Un asociado, en Ecuador puede escoger el periodo del plan de 2 a 7 años y los montos a su conveniencia, en otros mercados como Colombia y Argentina el producto es homogéneo (todos los asociados que conforman un grupo se inscriben para comprar un mismo vehículo y a un determinado plazo).

Los asociados tienen la posibilidad de participar en un proceso que le permite mejorar sus condiciones, esta licitación se genera al proponer un pago de cuotas adelantado, donde se tiene mayores posibilidades de resultar adjudicado.

Se esquematizan dos tipos de genérico de producto:

- i. El **tradicional** es aquel en el que el cliente divide el valor del vehículo entre el número de mensualidades que contrata, al valor de la cuota capital se añade el valor de una cuota administrativa que es de lo que subsiste la compañía; para posibilitar el derecho de esos clientes al sistema, estos tienen que pagar una cuota de inscripción, la cual sirve para pagar el esfuerzo de la gente comercial y sus comisiones. El cliente tiene que pagar el valor de la cuota capital que es la que paga mensualmente, más una cuota administrativa. Los aportes sirven para utilizar esos recursos de manera acumulada y poder comprar vehículos, el contrato define que al menos un sorteo se debe realizar en cada asamblea.

A más de participar en el sorteo, los integrantes de este tipo de grupos pueden participar en un sistema de licitación, que consiste en ofrecer el pago adelantado de cuotas futuras, en la búsqueda de una adjudicación más temprana. Las ofertas ganadoras, en efecto son adjudicadas y pueden obtener el vehículo.

- ii. **Entrega programada**, que supone la siguiente modalidad: cliente se compromete a pagar un valor que se llama cuota especial periódica, es un porcentaje del valor global de la unidad; a cambio de eso, la compañía se compromete a entregarle el vehículo en un plazo determinado. El cliente tiene que pagar al día sus cuotas y cumplir con el compromiso comercial. Si el cliente quiere adelantar la entrega puede licitar un valor monetario que al menos incluya el valor de la Cuota Especial Periódica . El cliente que ofrece el pago de la Cuota Especial periódica y el mayor número de cuotas futuras, sale adjudicado,

Los grupos son constituidos con 160 personas para entrega programada, y con 150 personas para el grupo de sorteo.

El producto de entrega programada llega a constituir el **80% del total de las ventas**.

Las formas de pago que maneja la empresa son mediante transferencias, depósito bancario, botón de pagos y transferencias app.

El pago de las transacciones se realiza mediante cash management con las entidades con quien tienen convenio (Produbanco, , Banco Pichincha, Banco del Pacífico, Servipagos, Banco Santander en España). El cliente tiene que acudir a estas entidades financieras y señalar su número de cédula o número de contrato, donde el cajero debería estar en capacidad de poder ingresar la información de manera correcta siempre y cuando el cliente le dé su número de cédula o contrato, si esto no sucede el pago no se podrá aplicar adecuadamente.

a) **Customer Journey Map**

Esta herramienta permite plasmar en un mapa cada una de las etapas, interacciones, canales y elementos por los que atraviesa un cliente durante todo el Ciclo de Compra, es recomendable que el estudio se extienda hasta un nivel de postventa. En el caso particular de ChevyPlan, el Customer Journey Map estudia el proceso del cliente hasta que se procede a la liquidación del plan.

En el Anexo 3 “Customer Journey Map”, se muestra las fases por las que el cliente atraviesa durante su ciclo de vida en ChevyPlan, se enlista las expectativas en cada fase del mapa, se define su nivel de experiencia, los canales corporativos por los que atraviesa y el nivel de esfuerzo. La recolección de información se realiza a través de encuestas a los clientes.

Dentro de la cadena de actividades del Anexo 3, se puede notar que no existen momentos WOW desde el punto de vista del cliente. Sin embargo, existen varias actividades con calificación “buena” que denotan los puntos altos del proceso y que cumplen las expectativas del cliente, estos son:

- **Búsqueda de Información:** en esta actividad se realiza indagación en el mercado sobre opciones de adquisición y financiamiento de vehículo. ChevyPlan se considera como una de las principales opciones, razón por la cual el cliente asigna este tipo de calificación.
- **Comparación de Ofertas:** Previo la toma de decisión, el cliente compara ofertas. Se entiende que la calificación otorgada en este punto se presenta debido a la elección por ChevyPlan y su posición en el mercado.
- **Aprobación de Solicitud:** El cliente recibe la notificación de que el ingreso de sus requisitos es correcto, y por ende su solicitud fue aprobada. La calificación en este punto se presenta entonces debido al momento sentimental del cliente al recibir su aprobación.
- **Invitación a Licitación:** el cliente recibe una notificación/invitación mediante correo electrónico para poder licitar por su vehículo. Se entiende que la calificación es otorgada debido a la emoción ligada a la posibilidad de licitación y a la notificación recibida.
- **Asamblea:** el cliente participa en la asamblea mensual, posibilidad de adjudicación de su vehículo. Se entiende que la calificación otorgada en esa actividad está ligada al proceso de asamblea y a la emoción del cliente al momento de la adjudicación.

- **Adjudicación:** se recibe el resultado de la asamblea. Se entiende que la calificación otorgada en esa actividad está ligada al proceso de asamblea y a la emoción del cliente al momento de la adjudicación.
- **Aprobación de Crédito:** se ingresa la consulta y requisitos de aplicación al crédito de ChevyPlan y se recibe la notificación de la aprobación. La calificación se relaciona a la emoción del cliente al momento de la aceptación de crédito.
- **Facturación del Vehículo:** durante esta actividad el cliente elige el modelo del vehículo. La calificación se relaciona directamente a la emoción por la asignación del vehículo.
- **Entrega de Vehículo:** el cliente recibe su vehículo. La calificación se relaciona a la emoción ligada a la recepción del bien.

Como se puede observar, no existe una calificación WOW o “Buena” para alguna actividad que implique posibilidad de mejora en procesos. Todas las actividades mencionadas están meramente ligadas a la emoción del cliente al momento de ser aceptado en alguna etapa del proceso o recibir algún tipo de entregable (crédito, contrato, vehículo), pero ninguna de estas altas calificaciones ha sido asignada a actividades que impliquen análisis detallado del proceso per sé.

Por otro lado, los puntos con más baja calificación (“Lo Odio”) dentro del mapa del cliente nos brindan una visión bastante clara sobre las actividades que se debe mejorar con el fin de robustecer el proceso y mejorar la experiencia del cliente; varias de estas etapas implican un análisis detallado de la actividad en el que incurren y que, por ende, puede ser perfeccionada en base a la expectativa de los asociados. Se debe situar un énfasis particular en estos puntos de mejora debido a que son críticos dentro del mapa de viaje del cliente; estos puntos son:

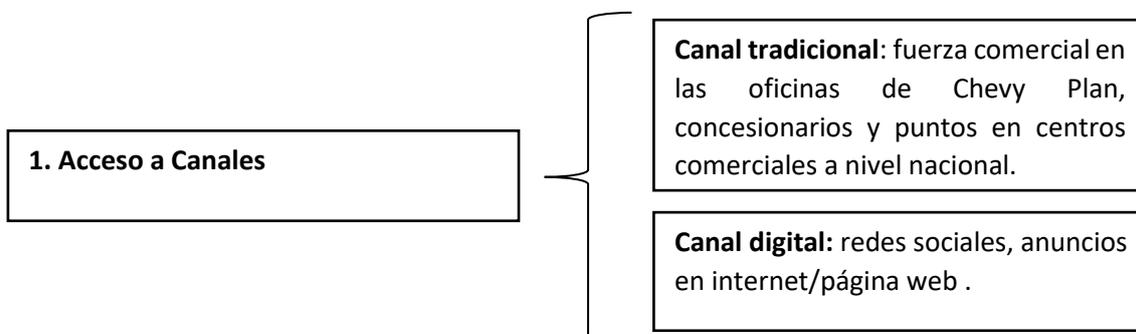
- **Pagos (luego de registro):** se refiere al pago inicial, y está ligado a la facilidad que tiene el cliente para poder realizar el primer pago.
- **Rechazo de Crédito:** en caso de que el análisis crediticio del cliente muestre resultados negativos, se procede a rechazar la solicitud de crédito del cliente. Esta actividad implica notificar, solicitar información adicional y recibir reclamos. Desde el punto de vista del cliente, la calificación puede estar ligada a la emoción negativa por el rechazo del crédito.
- **Mantener Informado:** se refiere al acceso que tiene el cliente a consultas para poder estar informado por su trámite o proceso continuamente. Implica el análisis de los canales de información y la facilidad de acceso del cliente.
- **Pagos:** se refiere al pago recursivo (cuotas), y está ligado a la facilidad que tiene el cliente para poder realizar los pagos durante su periodo de financiamiento. Implica un aporte bastante crítico dentro del índice de experiencia del cliente, puesto que al ser una actividad recursiva durante los meses de financiamiento entonces el asociado recurre periódica y generalmente al método de pago que se le haga más fácil pero que no necesariamente sea el más conveniente para la empresa.
- **Gestión de Cobros:** se refiere a actividades como notificaciones de cobro, bloqueo de vehículos y realización de pago. La etapa implica que la gestión de cobro sea amigable, y la calificación puede ser consecuencia de pagos realizados por el asociado, pero sin la información base necesaria.

- **Corrección de Cartas:** se refiere a la documentación para poder levantar la prenda del vehículo posterior a culminar el proceso de pago total. Se entiende que la calificación puede estar ligada a la molestia del cliente por tener fallas en la información de la documentación.

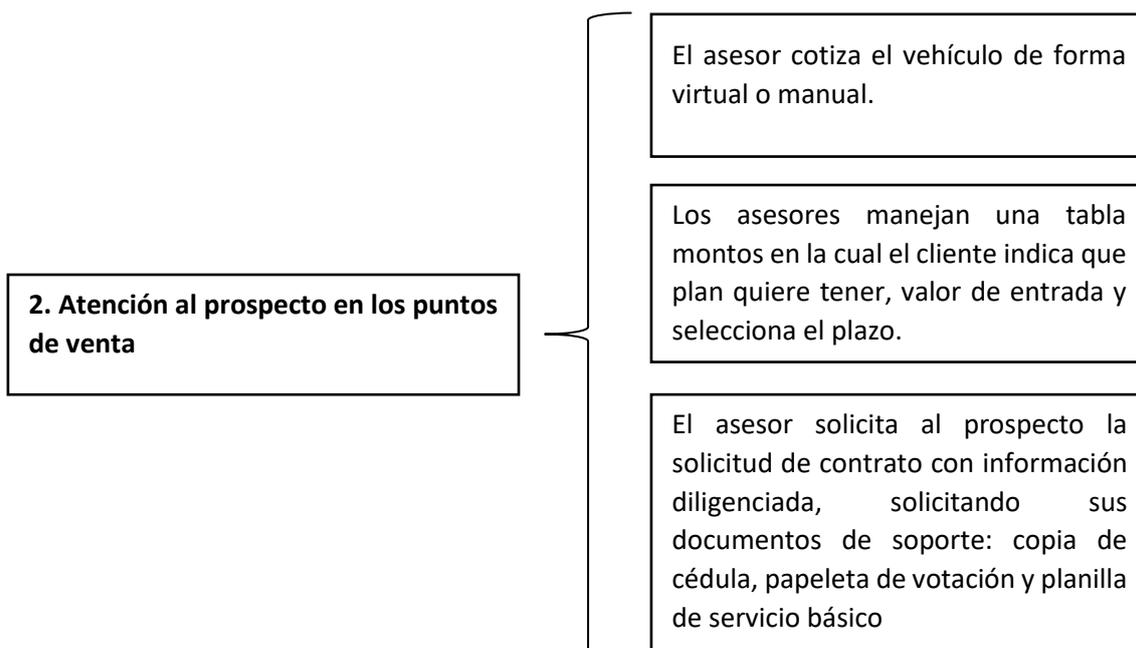
b) Proceso de Captación y Registro de Nuevo Cliente

Dentro del análisis del mapa de viaje del cliente en el punto anterior, y como parte de las reuniones mantenidas con el equipo de trabajo de ChevyPlan, se ha notado que existen inconvenientes durante el registro de nuevos clientes. Estos problemas afectan directamente al proceso del primer pago y causan una mala experiencia a los asociados afectados.

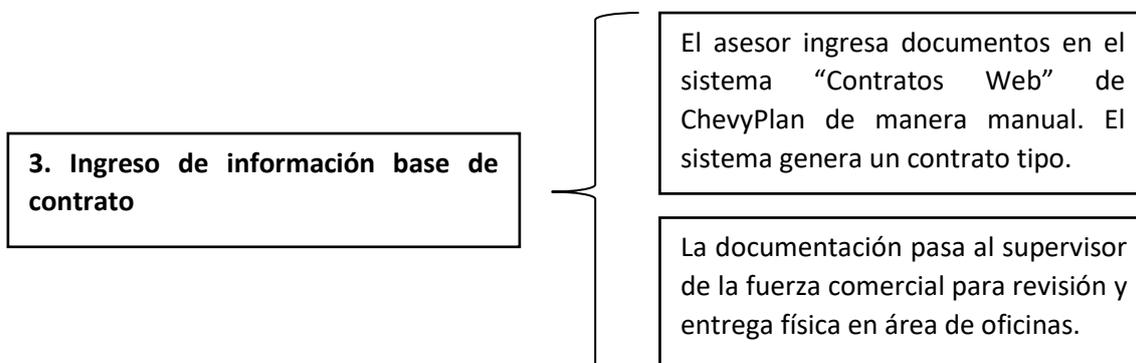
A continuación se describe el proceso en el cual el prospecto entra en contacto con ChevyPlan, y su proceso de registro contractual al momento de ser aprobado; junto con una breve descripción de los puntos críticos y de mejora en cada actividad:



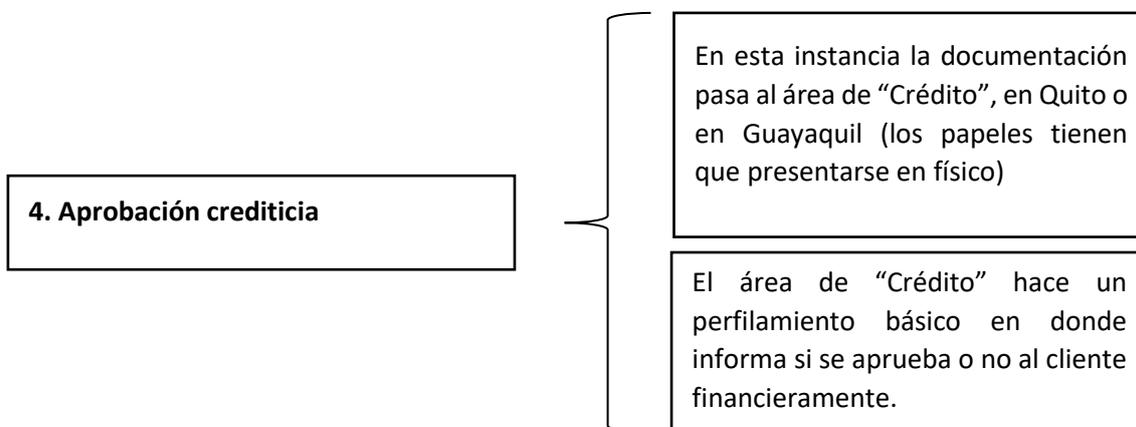
- En este segmento del proceso, el prospecto de cliente se encuentra en búsqueda de información y accede ya a los canales oficiales de ChevyPlan.



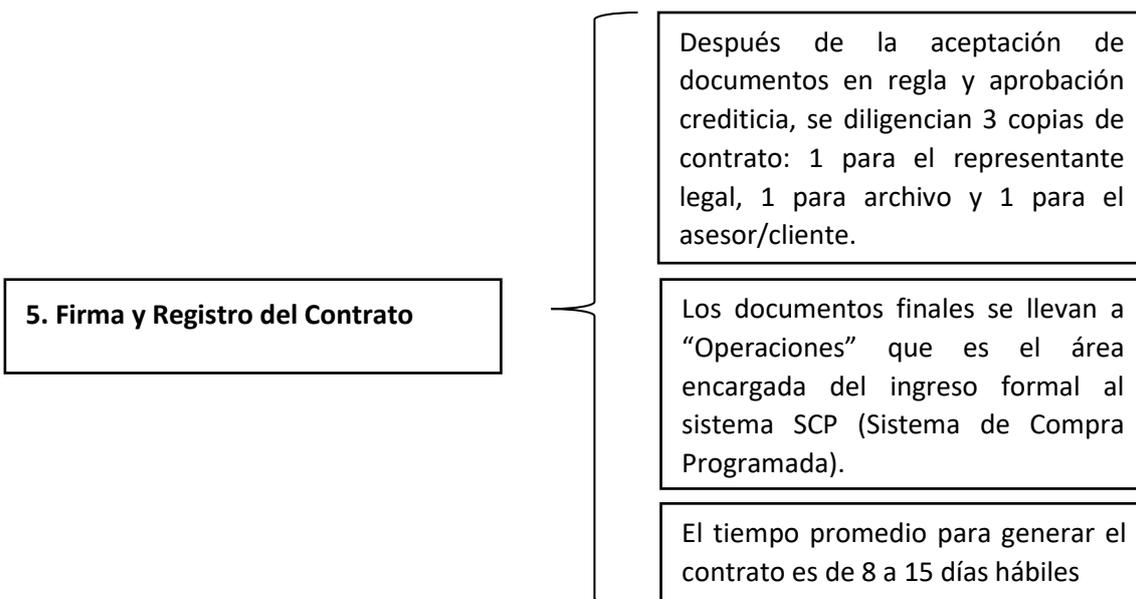
- Durante el proceso de atención y cierre de la venta, es importante recalcar que existe ocasiones en las que la cotización se origina de forma manual. En este caso particular, el diligenciamiento de la solicitud del cliente se realiza de forma manual y física, y no de manera digital.



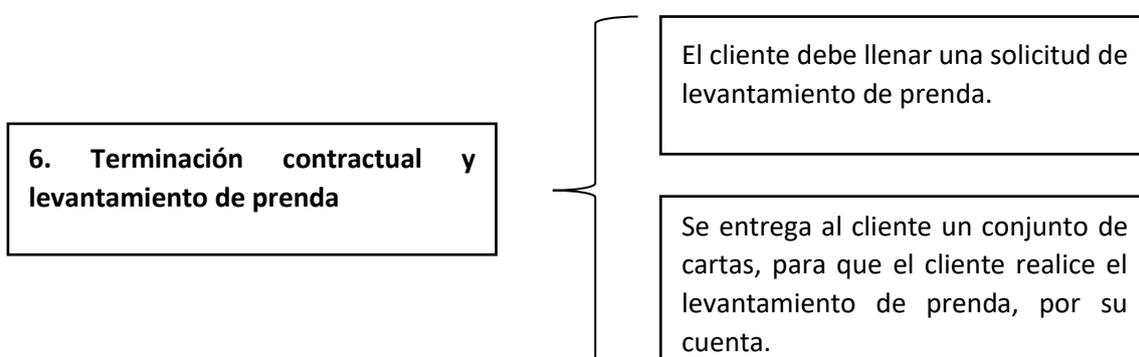
- Durante el proceso de manejo e ingreso de información, se debe recalcar el ingreso manual hacia el sistema de contratos de la empresa, y el manejo de documentación física que debe ser trasladada entre oficinas.



- Durante la aprobación crediticia, se debe recalcar que parte primordial del inicio del segmento de proceso implica la entrega física de papeles en Quito o Guayaquil, algo que evidentemente retrasaría el inicio del análisis mientras la documentación se encuentre siendo transportada desde provincias.



- Durante el segmento de firma y registro del contrato, es importante considerar que el ingreso de la información contractual al sistema SCP se realiza de forma parcialmente manual por el área de Operaciones. Así mismo, la generación del contrato toma un tiempo considerable que afecta directamente al cliente al momento de cuadrar su primer pago.



- Si bien el segmento de terminación contractual no es parte del proceso de captación y registro del cliente, es muy importante incluirlo en el presente análisis puesto que afecta también en la experiencia del cliente al momento de cerrar su relación contractual con la empresa. Es importante entender que la generación y diligenciamiento de la solicitud de levantamiento de prenda se realiza de forma manual, como parte del papeleo necesario para poder dar finiquito al contrato y al proceso de financiamiento.

c) Proceso de Pago:

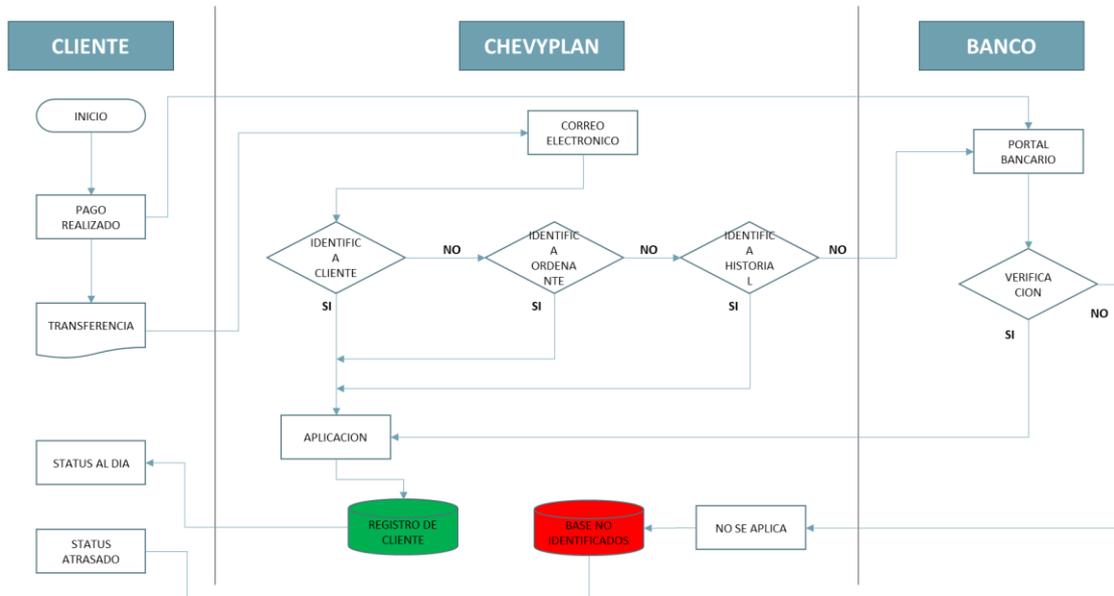
Dentro de la relación contractual del cliente, es muy importante detallar el proceso de pago al que puede acceder cada asociado. Los pagos son realizados mediante transferencias, depósitos bancarios, botón de pagos y transferencias App. Todos y cada uno de estos, requieren de información Base (Nombre del asociado, número de cédula de identidad y número de contrato de ChevyPlan) para poder ser procesados y registrados de

manera correcta. En caso de que esta información no sea ingresada correctamente al momento de realizar los pagos, entonces el pago se efectivizará en las cuentas institucionales pero el registro no será realizado al asociado al no poder ser identificado.

Los esquemas de cada tipo de pago se muestran a continuación:

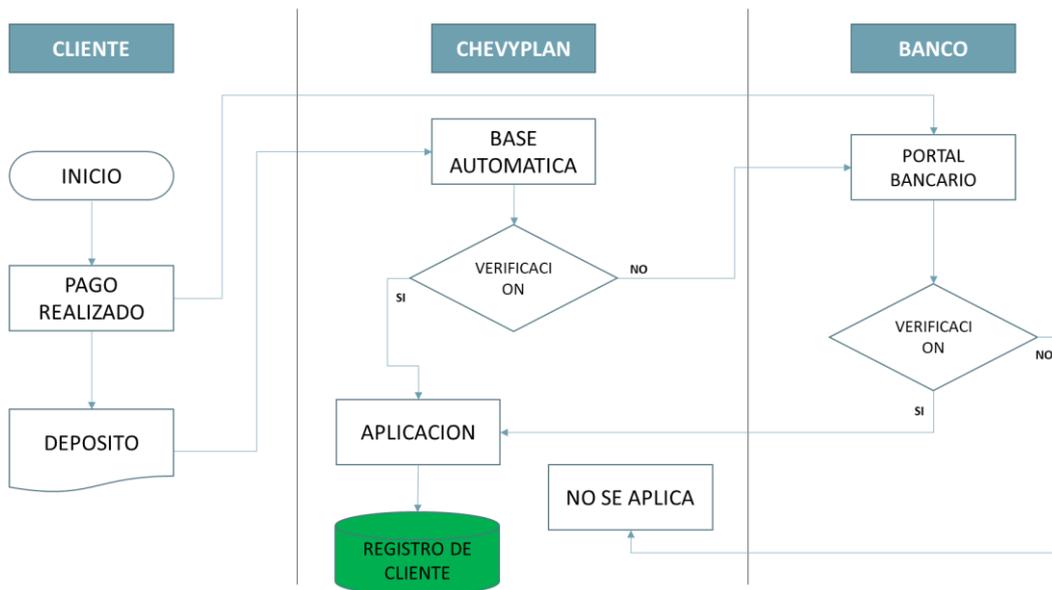
i. Transferencias

TRANSFERENCIA



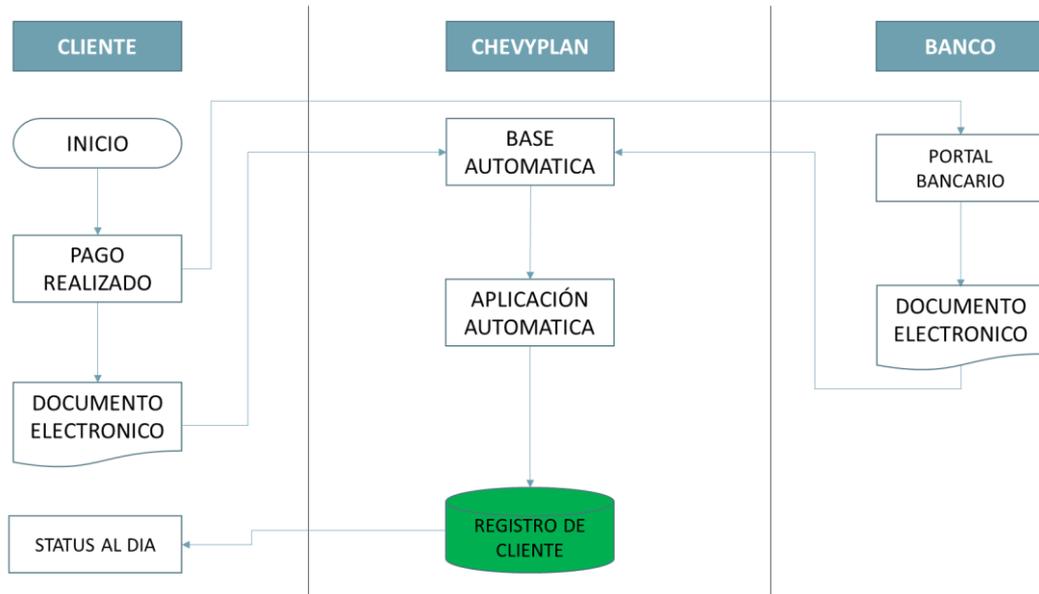
ii. Depósito Bancario

DEPOSITO



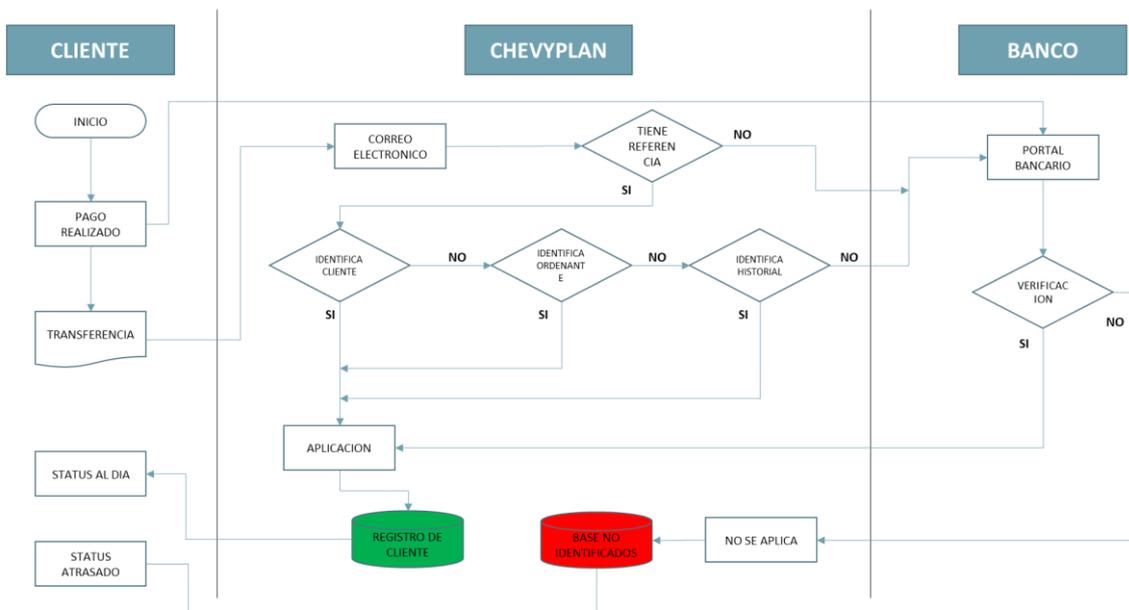
iii. Botón de Pago

BOTON DE PAGOS



iv. Transferencia App.

PAGO APP



d) Análisis FODA

Considerando la información que antecede, y como parte de la metodología del presente documento, se procede a verificar características FODA del proceso y registro de pagos de ChevyPlan:

Fortalezas:

- i. Capacitación constante a fuerza de ventas para promover el registro de información de pago correcta.
- ii. Concientización periódica a los asociados para promover el registro de información de pago correcta (Generación de Videos explicativos para promover el pago a través de Botón de Pagos del Banco de Pichincha y Produbanco).
- iii. Seguimiento de pagos mediante correo electrónico, SMS, llamadas telefónicas.
- iv. Versatilidad en los productos ofrecidos (multi-monto y multi-plazo).

Oportunidades:

- i. Funcionalidades de manejo de efectivo (cash management) por parte de los bancos (gestión avanzada con Produbanco).
- ii. Variedad de canales digitales para comunicación con cliente final (omnicanalidad).
- iii. Viabilidad de uso de tecnologías big-data e IA para automatizar y digitalizar los procesos.
- iv. Variedad de formas de pago ofrecidas por entidades bancarias (depósitos, transferencias, botón de pagos, etc.).

Debilidades:

- i. Registro manual de los prospectos y clientes. Incluye el transporte físico de documentación
- ii. Verificación manual de pagos con información incorrecta (dificultad en la trazabilidad).
- iii. Discordancia entre las interfaces del sistema de cash management bancario y sistema contable de la empresa. Hay un interfaz entre el sistema de cash management y el sistema de negocio de ChevyPlan. Luego existe un interfaz entre el sistema de negocio y el sistema contable.
- iv. Sistema tecnológico, contable y de negocio, no desarrollados específicamente para la empresa, o inexistentes.
- v. Sistemas in-house de tecnología legacy.
- vi. Factibilidad de registrar el pago solamente después de perfeccionar el registro del contrato manual (primera vez del asociado).
- vii. Alta carga laboral debido al volumen de transacciones y el proceso manual de muchas de ellas.

Amenazas:

- i. Falta de interés/conocimiento del asociado al momento de adjuntar la información de pago.
- ii. Procesos de pago mayormente automatizados y digitalizados en la competencia.
- iii. Fallos en sistema contable y de negocio debido a factores de antigüedad y actualización.

En el Anexo 4 se muestra la matriz FODA que servirá como base para la generación de estrategias del entregable 2 de la presente consultoría.

7. IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS

Se han identificado varias problemáticas dentro del análisis realizado:

- Los pagos de transferencias APP presentan inconvenientes por la identificación manual que se debe realizar a través de los estados de cuenta para buscar al ordenante.
- Las transferencias normales o transferencias internet, como las llaman los bancos, presentan problemas en el registro debido a que estas son ingresadas a través del cliente mediante página web; el proceso emite un comprobante que es enviado al portal bancario, y por su parte, el cliente hace llegar este comprobante al correo de “pagos en línea” de ChevyPlan para que puedan identificarlo y registrarlo manualmente, siempre y cuando conste con los 3 elementos de soporte que son **contrato, número de cedula y nombre del cliente**.
- Otra problemática se presenta cuando el concepto de la transacción no se describe correctamente por parte del ordenante (quien no es el asociado o cliente que consta registrado en el contrato), en este caso ChevyPlan realiza un cruce de información manual basada en transacciones históricas (manualmente) y poder definir a quién pertenece ese pago.
- Financieramente hablando, ChevyPlan no utiliza los fondos sin que estos estén previamente identificados y asignados a su contrato. Se ha evidenciado el caso de \$147000 acumulados sin utilizar, sin embargo, los recursos van fluyendo y lo que se necesita es flujo de caja para pagar las unidades. Se ordena a los concesionarios que facturen las unidades a nombre del cliente y para regularizar se realiza una cesión de dicha cartera y la inscripción de la reserva de dominio. En muchos casos los concesionarios tienen que pagar de manera anticipada a GM (General Motors) por la utilización de la unidad.
- ChevyPlan recibe entre 300 y 400 llamadas mensuales por información de pagos, hay un porcentaje de clientes que llama a confirmar si su pago está aplicado, esto se da porque el cliente ha sufrido previamente con retrasos fuertes en la aplicación de sus pagos.
- Cuando los pagos no se encuentran aplicados/registrados correctamente, el número de reclamos que se genera por este problema es de 150 llamadas al mes. Otro tipo de reclamos, que no son relacionados a pagos, no superan las 10 llamadas al mes.
- En pagos mal aplicados/registrados se suelen acompañar por un error interno, por ejemplo: el cliente tiene más de un contrato y paga todos, pero internamente solo se le aplica el pago a uno de estos contratos.
- En cuanto al sistema de negocio, ChevyPlan usa el sistema AX de Microsoft que ha tenido que ser modificado de acuerdo con sus necesidades (sistema legacy).
- El registro en el sistema de contratos SCP se realiza de manera manual. Si bien se tiene planificado la aplicación de contratos digitales, la falta de sistemas digitales que controlen todo el resto del proceso de negocio puede significar que el contrato digital no tenga mucho peso al mejorar la experiencia del cliente.
- Carecen de sistemas digitales centralizados de manejo de clientes CRM.

- Transporte de documentación de registro y crédito de los prospectos se realiza de forma manual y física. No existe campañas de manejo digital.
- La empresa se encuentra en una madurez digital de 2/4. Es decir, el 50% de sus procesos pueden ser considerados digitales.
- En el organigrama de la empresa, se puede notar que el área de tecnología pertenece a la Jefatura de TI, más no a una gerencia. Dentro de una empresa con estrategia digital, el área de tecnología suele ser transversal al organigrama gerencial de la empresa y al mismo nivel jerárquico. El organigrama se presenta en el Anexo 1 del presente documento.

8. DEFINICIÓN DE ARISTAS DE DIAGNÓSTICO

Como parte inicial del diagnóstico previo a la implementación de una estrategia global, se definen las siguientes aristas de trabajo:

- a) Experiencia del cliente
- b) Eficiencia operacional
- c) Cultura interna
- d) Innovación

Estas aristas serán la base sobre la cual se fundamentará el roadmap de implementación del plan de mejora.

9. DIAGNÓSTICO POR CADA ARISTA

a) Experiencia del cliente:

La experiencia del cliente/asociado se ve afectada en gran medida debido al registro extemporáneamente aplicado o **no aplicado de los pagos realizados (generalmente por errores de los asesores)**, muchas veces por errores propios; varios clientes ingresan en central de riesgos debido a esta problemática, aun cuando han realizado su pago. Sin embargo, es menester de ChevyPlan el perfeccionar sus procesos con un enfoque basado en mejorar la experiencia al cliente, disminuyendo el esfuerzo que deben emplear durante el proceso de registro y de pago.

El uso de herramientas digitales que permitan generar nuevos y mejores canales de comunicación a los clientes para establecer campañas de concientización sobre la información base a ser ingresada al momento de realizar los pagos, se vuelve estrictamente crítico y formará parte del plan de implementación de la presente consultoría. El plan de mejora de esta arista debe estar definitivamente enfocado en disminuir el número de reclamos de los clientes debido a pagos mal aplicados, así como también a disminuir el esfuerzo que el cliente utiliza durante el proceso de registro y de pago. El planteamiento de métricas de mejora se centrará en estos aspectos.

b) Eficiencia operacional:

Uno de los objetivos principales de establecer un plan de mejora global, se centra en el perfeccionamiento operativo y su consecuente nivel de eficacia/eficiencia en cuanto al manejo de volumen de la carga laboral que manejan los empleados. Durante las sesiones de trabajo se ha mencionado que existen aproximadamente 28000 transacciones mensuales, muchas de las cuales deben ser revisadas manualmente.

La falta de digitalización y automatización dentro de los procesos de registro, de aplicación de pagos y de cierre contractual es crítica para considerar dentro del plan de mejora operacional. Del mismo modo, el transporte de documentación física entre oficinas y puntos de venta, así como el registro manual en el área de operaciones de esta documentación, implica un tiempo de espera que puede ser considerado extenso desde el punto de vista del cliente. Si bien el enfoque del diagnóstico operacional se centra en los procesos operativos, los indicadores de reclamos del cliente son una buena fuente de información dentro de la generación de métricas del presente documento.

c) Cultura interna:

La gestión del cambio cultural interno implica una posible reestructuración para proceder con estrategias de mejora. El manejo de discursos de cambio y adaptación tecnológica y procesual tanto en altas gerencias como a nivel de los colaboradores es bastante importante dentro de la estrategia a generar.

Del mismo modo, la limitación del área de tecnología (Jefatura de TI) dentro del organigrama de la empresa, se considera un factor crítico dentro de la generación de estrategias digitales; toda vez que la empresa se encuentra dentro de una madurez digital de 2 (en una escala máxima de 4), lo que significa que el proceso de mejora cultural debe enfocarse en una correcta adaptación al cambio fundamentado en el debido proceso de comunicación y capacitación interna.

d) Innovación:

La adopción de un plan de mejora va de la mano con la introducción de estrategias de innovación empresarial que refuercen el plan estratégico de la compañía. La estructura de la empresa debe fomentar la innovación tanto a la interna como a la externa, algo que afectará tanto a la experiencia del cliente como a la eficiencia operacional.

La empresa ha empezado a adoptar una cultura de innovación, con la participación de un “Comité de Innovación” conformado por la gerencia de operaciones, la gerencia de talento humano y la jefatura de TI; con proyectos en curso como la generación de un aplicativo móvil propietario de ChevyPlan. Este es un paso muy importante dentro del cambio requerido por la empresa, sobre todo debido a que los empleados son justamente las personas con el conocimiento adecuado tanto del proceso diario como de su problemática, y su involucramiento en temas estratégicos de la empresa mediante proyectos de innovación es crítico para la mejora corporativa.

La generación de métricas de innovación en este sentido, se fundamentan en el número de proyectos de innovación propuestos y exitosamente terminados, con la participación de todas las áreas (al menos las críticas como Comercial, Financiero, RRHH, Tecnología, CX) que conforman la empresa, y el patrocinio de la gerencia general.

10. DEFINICIÓN DE MÉTRICAS Y VALORES DE MEJORA PROPUESTOS

Métrica	Medición	Frecuencia de Medición	Canal	Valor Actual	Valor deseado	Valor Recomendado	Observación
Experiencia del Cliente							
NPS (Net Promoter Score) transaccional	Puntuación (Satisfacción)	Mensual	Encuesta, IVR	a ser determinado específicamente para el proceso de pagos	100	mayor a 90	Un valor mayor a 70 se considera NPS World Class
CES (Customer Effort Score)	% Esfuerzo	Mensual	Encuesta	a ser determinado específicamente para el proceso de pagos	100	mayor a 90	Se considera que existirá aún un 20% de esfuerzo en clientes que consideren dificultades en el proceso del negocio.
TGW (Things Gone Wrong)	# Reclamos (registro de pagos)	Mensual	Call-center, buzón de Quejas	Reclamos en pagos aplicados (150) Reclamos en pagos mal aplicados (30)	Reclamos en pagos aplicados (0) Reclamos en pagos mal aplicados (0)	Reclamos en pagos aplicados (30) Reclamos en pagos mal aplicados (5)	El uso de herramientas de gestión y digitales disminuyen normalmente los reclamos a un 30%
Eficiencia Operacional							
Reclamos recibidos por pagos aplicados	# Reclamos	Mensual	Call-center, buzón de Quejas	Reclamos en pagos aplicados (150)	Reclamos en pagos aplicados (0)	Reclamos en pagos aplicados (30)	El uso de herramientas de gestión y digitales disminuyen normalmente los reclamos a un 30%
Reclamos recibidos por pagos mal aplicados	# Reclamos	Mensual	Call-center, buzón de Quejas	Reclamos en pagos mal aplicados (30)	Reclamos en pagos mal aplicados (0)	Reclamos en pagos mal aplicados (5)	El uso de herramientas de gestión y digitales disminuyen normalmente los reclamos a un 30%
Pagos sin identificar	# pagos	Mensual	Operaciones	300	0	25	El uso de herramientas de gestión y digitales disminuyen normalmente la carga operativa.
Pagos por transferencias	# pagos	Mensual	Operaciones	800-1500	0	0	Buscar eliminar el pago por transferencias

Índice de transacciones repetidas por código no diferenciado	# Transacciones	Mensual	Operaciones	1000 a 2000	0	0	Buscar solventar el inconveniente de pagos desde Bco. de Pacífico
Cultura Interna							
Comunicación Corporativa / Capacitación	Puntuación (Satisfacción)	Trimestral	ENPS		100	mayor a 90	Un valor mayor a 70 se considera NPS World Class
Adaptación al cambio (1)	% Involucramiento	Trimestral	Asistencia a eventos de avance, juntas directivas, apertura y cierre.		100%	100%	Involucramiento completo
Adaptación al cambio (2)	% Seguimiento	Trimestral	Seguimiento a eventos de avance, juntas directivas, apertura y cierre.		100%	100%	Seguimiento total
Adaptación al cambio (3)	% Habilitación del Cambio	Trimestral	Cumplimiento de compromisos acordados (solicitados vs. Proporcionados)		100%	100%	Habilitación completa de requerimientos
Innovación							
Proyectos de innovación (idealizados)	# Proyectos	Anual	Comité de Innovación	4		10	Incremento del 150% en proyectos de innovación propuestos
Proyectos de innovación (aceptados)	# Proyectos	Anual	Comité de Innovación	2		7	70% de los proyectos de innovación propuestos
Proyectos de innovación (terminados)	# Proyectos	Anual	Comité de Innovación	2		7	70% de los proyectos de innovación propuestos

CAPITULO II: ROADMAP Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

11. ANÁLISIS MATRICIAL

Considerando las oportunidades y amenazas (factores externos), las fortalezas y debilidades (factores internos); se procede a realizar un análisis y ponderación de los mismos fundamentados en una matriz EFE (Evaluación de Factor Externo) y EFI (Evaluación de Factor Interno). Estas ponderaciones servirán, a su vez, para poder generar iniciativas que luego nos permitirán trazar el camino estratégico fundamentado en un análisis de matriz MPEC (Planeación Estratégica Cuantitativa).

a) Matriz EFE

	Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Ponderación
Oportunidades				
1	Funcionalidades de manejo de efectivo (cash management) por parte de los bancos	10,00%	3,00	0,30
2	Variedad de canales digitales para comunicación con cliente final	20,00%	3,00	0,60
3	Viabilidad de uso de tecnologías big-data e IA para automatizar y digitalizar los procesos	20,00%	1,00	0,20
4	Variedad de formas de pago ofrecidas por entidades bancarias (depósitos, transferencias, botón de pagos, etc.)	10,00%	4,00	0,40
Amenazas				
1	Falta de interés/conocimiento del asociado al momento de adjuntar la información de pago	20,00%	2,00	0,40
2	Procesos de pago mayormente automatizados y digitalizados en la competencia	15,00%	2,00	0,30
3	Fallos en sistema contable y de negocio debido a factores de antigüedad y actualización	5,00%	3,00	0,15
			TOTAL	2,35

Como parte del análisis integral externo, resultante de la matriz EFE, se obtiene un valor de 2,35/4. Este valor está cercano al promedio, sin embargo, se encuentra debajo de la media; lo que implica que las acciones empresariales tomadas hasta el momento, con respecto al problema de registro extemporáneo de pagos, no han respondido del todo bien hacia los factores externos; es decir, no hay un correcto aprovechamiento de las oportunidades y no se refleja una correcta defensa frente a las amenazas.

b) Matriz EFI

	Factor crítico de éxito	Valor	Calificación	Ponderación
	Fortalezas			
1	Capacitación constante a fuerza de ventas para promover el registro de información de pago correcta	10,00%	3,00	0,30
2	Concientización periódica a los asociados para promover el registro de información de pago correcta	15,00%	2,00	0,30
3	Seguimiento de pagos mediante correo electrónico, SMS, llamadas telefónicas.	15,00%	2,00	0,30
4	Versatilidad en los productos ofrecidos (multi-monto y multi-plazo).	5,00%	4,00	0,20
	Debilidades			
1	Verificación manual de pagos con información incorrecta (dificultad en la trazabilidad)	15,00%	1,00	0,15
2	Discordancia entre las interfaces del sistema de cash management bancario y sistema contable de la empresa	5,00%	2,00	0,10
3	Sistema tecnológico, contable y otros, no diseñados específicamente para el negocio	15,00%	2,00	0,30
4	Sistemas in-house de tecnología legacy	10,00%	2,00	0,20
5	Factibilidad de registrar el pago solamente después de perfeccionar el registro del contrato manual (primera vez del asociado)	5,00%	3,00	0,15
6	Alta carga laboral debido al volumen de transacciones y el proceso manual de muchas de ellas (aprox. 28mil transacciones al mes)	5,00%	3,00	0,15
			TOTAL	2,15

Como parte del análisis integral interno, resultante de la matriz EFI, se obtiene un valor de 2,15/4. Este valor se encuentra por debajo de la media, lo que implica que las actividades empresariales realizadas hasta el momento, con respecto al problema de registro extemporáneo de pagos, no están respondiendo bien hacia los factores internos; es decir, no hay un correcto uso de las fortalezas y no se trabaja correctamente en disminuir las debilidades.

c) Matriz FODA (con generación de iniciativas)

Con base en la información y análisis resultante de las matrices EFE y EFI, se procede a generar iniciativas que permitan aprovechar oportunidades y fortalezas; así como también, iniciativas que permitan atacar amenazas y debilidades.

Si nos referimos al Anexo 5, podremos evidenciar la Matriz FODA con su respectiva generación de iniciativas FO (Fortalezas vs Oportunidades), iniciativas DO (Debilidades vs Oportunidades), iniciativas FA (Fortalezas vs Amenazas) e iniciativas DA (Debilidades vs Amenazas). Dicha matriz permite visualizar el conjunto de iniciativas que serán tomadas en cuenta como base para la creación del camino estratégico (roadmap y plan de implementación) necesario para la resolución del problema planteado:

I. Campaña de comunicación / capacitación interna

Objetivo: Generar campañas de comunicación / capacitación para el personal operativo, de ventas y postventas con el fin de incrementar su conocimiento como parte de las nuevas iniciativas planteadas.

La capacitación continua de los colaboradores es muy importante para la generación de una nueva cultura organizacional, necesaria para cumplir con los objetivos propuestos. El enfoque principal de la nueva cultura organizacional es la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional.

Con respecto al área de ventas: se busca fijar objetivos de capacitación enfocados en guiar al cliente sobre las formas de pago que mejor funcionan y tratar de reducir al mínimo aquellas que no (transferencias, por ejemplo). Del mismo modo, es importante concientizar al cliente sobre los campos correctos de información que debe agregar en caso de que persista en usar formas de pago como transferencias.

Con respecto al área operativa: los procesos de registro de contratos, revisión de pagos, levantamiento de prendas, etc. son realizados por los colaboradores de manera manual como parte del proceso actual de la compañía; como se ha mencionado anteriormente, estos procesos deben ser parte de una estrategia de digitalización y automatización, lo que implica un nivel de capacitación hacia el personal operativo de manera que le saquen el mayor provecho posible a las herramientas tecnológicas.

Generalmente, las campañas de capacitación y comunicación corporativa son lideradas por el departamento de recursos humanos, con el soporte del área en que se va a impartir las capacitaciones. Se recomienda incluir a las altas gerencias como sponsor de la campaña, de manera que los colaboradores se sientan respaldados al asistir.

II. Omnicanalidad

Objetivo: Implementar una estrategia de comunicación mediante canales múltiples para con clientes, con el fin de entregar información permitente y referente al proceso de pagos y las recomendaciones de ChevyPlan para hacerlo.

Considerando la gran cantidad de canales y redes sociales en la actualidad, no es suficiente con cubrir un solo canal para comunicarse con un cliente o prospecto. Durante el proceso de compra, el consumidor utiliza diferentes canales y dispositivos, y a veces de forma simultánea. El primer contacto con una marca puede comenzar por un anuncio en redes sociales, seguido por un segundo punto de contacto a través del correo electrónico, y finalizar con la compra online a través de un sitio web. Es por esto, que la

estrategia de implementar omnicanalidad se genera como consecuencia del rápido cambio que existe en el comportamiento y necesidades del consumidor.; y para el presente objetivo, se genera como consecuencia de informar preventivamente a los clientes sobre las modalidades y estados de pago.

El enfoque se debe centrar en la experiencia del cliente como parte primordial de la iniciativa en conjunto con una estrategia de integración hacia adelante, y debe incluir a departamentos críticos como TI y Ventas.

III. Digitalización

Objetivo: Generar una digitalización de procesos enfocada, no solamente en la eficiencia operacional, sino también en la satisfacción del cliente al brindarle un mejor seguimiento y facilidades en las actividades de marketing, información, pagos, contratos y levantamiento de prendas.

La digitalización de procesos dentro de la empresa, si bien se puede considerar como una estrategia genérica, es claramente una iniciativa enmarcada en las ventajas competitivas que esta puede dar. Dados los antecedentes de ChevyPlan, donde se maneja una madurez digital de 2/4 (esto como información obtenida del departamento de TI), y considerando las debilidades que esto enmascara dentro de la digitalización de sus procesos e información, se opta por plantear una estrategia enfocada en la eficiencia operacional del proceso de pagos y la consecuente mejora en la satisfacción al cliente que esto puede significar.

La iniciativa de digitalización implica que el área de TI como el comité de Innovación se transformen en áreas transversales que se involucren en todos los procesos (a digitalizar) dentro del Customer Journey (captación, información, seguimiento, registro, contratos, pagos, levantamiento de prendas).

IV. Automatización de Procesos

Objetivo: Automatizar procesos para poder facilitar y reducir la carga laboral de los empleados del área operativa y financiera.

Basados en una estrategia de eficiencia e innovación, y al correlacionarla con la iniciativa previa de digitalización, el siguiente complementario a digitalizar un proceso es poder automatizarlo. Existen inconvenientes en ChevyPlan debido a los registros incorrectos o extemporáneos, muchas veces ligados al volumen de transacciones que deben ser manualmente revisadas (donde se puede acarrear un error humano). Se plantea el uso de herramientas de ETL, Big Data e Inteligencia Artificial que ayuden a realizar análisis predictivos y computacionales de las formas y tiempo de pagos de los clientes para evitar retrasos y registros extemporáneos, del mismo modo estas herramientas permiten disminuir la carga laboral de los funcionarios de operaciones y financieros permitiéndoles tomar posiciones distintas y realizar actividades diferentes mediante la integración hacia otras plataformas como chatbots para informar a los clientes, por último, eliminan el posible error humano que se genera debido a la registro manual del pago.

La iniciativa general implica una revisión de principio a fin de varios de los procesos que, pueden ser digitalizados y automatizados como parte de la transformación digital de la empresa, sin embargo, la presente consultoría recomienda iniciar por automatizar el proceso de pago para eliminar los errores humanos dentro del proceso manual.

El área de TI nuevamente tiene un rol crítico e importante dentro de la transversalidad de la presente iniciativa, y debe trabajarse de la mano con las áreas financiera, ventas y operaciones para poder analizar los respectivos procesos y automatizar aquellos que tengan dicha posibilidad. Adicionalmente, requiere del soporte crítico del área de cobranzas, que son los dueños de los procesos a intervenir.

V. Comunicación preventiva/proactiva al cliente

Objetivo: Generar e implementar políticas de comunicación preventiva y proactiva a los clientes que incluyan información referente a recordatorios, estados y formas de pago recomendadas.

Con el fin de resolver el problema de registro de pagos, una iniciativa primordial dentro de las necesarias para la correcta gestión y resolución del problema implica realizar una campaña especializada y preventiva de comunicación a los clientes sobre los hitos de pago, las formas de pago recomendadas, el estado de sus pagos y la información de contacto que deben adjuntar para con las formas de pago que más usa cada cliente.

El enfoque se debe centrar en la experiencia del cliente como parte primordial de la iniciativa, y debe incluir a departamentos de Cobranzas, Ventas, y el soporte de TI para el correcto uso de las plataformas.

VI. Reducción de formas de pago problemáticas (transferencias, Bco. Pacífico)

Objetivo: Generar e implementar políticas de comunicación a los clientes, enfocadas en el uso de formas de pago preferidas por ChevyPlan.

En relación con la iniciativa anterior, y buscando promover el uso de formas de pago preferidas por ChevyPlan como botón de pagos o depósitos y disminuir al mínimo el uso de transferencias y transferencias app por parte de los asociados; se recomienda realizar una campaña de comunicación a los clientes con información sobre las bondades de usar las formas de pago recomendadas (botón de pagos por ejemplo) y la información detallada que debe ser ingresada si se desea continuar con pagos por transferencias.

El enfoque se debe centrar en la experiencia del cliente como parte primordial de la iniciativa, y debe incluir a departamentos de Cobranzas, Ventas, y el soporte de TI para el correcto uso de las plataformas.

VII. Uso de OCR para lectura de transferencias

Objetivo: Implementar el uso de una plataforma OCR (Optical Character Recognition) para automatizar la lectura de la información de transferencias.

Un OCR es básicamente un software de reconocimiento de texto que lee de una imagen (o correo electrónico) el texto que contiene y lo transforma en cadenas de caracteres para guardarlos en un formato que se pueda utilizar en programas de edición de texto o como entradas de un nuevo programa de procesamiento. En un inicio, se podría considerar esta iniciativa como importante, sin embargo, su correcto funcionamiento sigue dependiendo al 100% de que el asociado ingrese la información correcta y completa al momento de haber iniciado la transacción.

La implementación de este tipo de plataformas se considera significativo dentro del proceso de eficiencia operacional, y debe incluir al departamento de Cobranzas, y el soporte de TI para el correcto uso de las plataformas.

VIII. Incremento de proyectos de innovación

Objetivo: Promover la innovación empresarial como parte de la adopción de una cultura mucho más digitalizada.

ChevyPlan consta ya de un comité de innovación formado por la gerencia de Operaciones, la gerencia de RRHH y la Jefatura de TI. Un paso muy importante dentro de la adopción de culturas digitales de cara al nuevo orden tecnológico. Sin embargo, se sugiere promover este comité de innovación a un rol más protagónico dentro de una posible estrategia de transformación digital a adoptar, donde generalmente es un ente transversal que se encarga de liderar este tipo de estrategias. Es importante mencionar que, actualmente y en el futuro, ChevyPlan tendrá que enfrentar nuevos problemas operativos y de generación de experiencia al cliente, y una muy buena forma de estar preparados es mediante la innovación interna, donde los mismos colaboradores empresariales puedan aportar con sus ideas de mejora.

IX. Reestructuración Empresarial

Objetivo: Modificar la estructura empresarial de modo que se brinde un rol mayor al departamento de TI y al comité de innovación

Como parte de la iniciativa, es necesario trabajar el tema cultural, las personas, la estructura gerencial y el liderazgo en la organización. Esto sin duda está fuertemente ligado con las herramientas tecnológicas que actualmente nos permiten facilitar la operación mediante digitalización y automatización de los procesos. Por tal razón, es fundamental brindarle el protagonismo necesario al departamento de Tecnología; la sugerencia implica modificar la estructura empresarial de manera que la Jefatura de TI se convierta en una Gerencia de Tecnología. Además, es importante capacitar a los miembros del departamento (o contratar otros) con perfiles de análisis de datos (big data).

d) Matriz MPEC

En el Anexo 6 podemos evidenciar el resultado del análisis en la matriz MPEC, de donde se puede notar que las iniciativas de “Digitalización” y “Comunicación

Preventiva/Proactiva al Cliente” tienen una ponderación de 5.95 (las más altas entre las 9 iniciativas); lo que implica que cuantitativamente estas iniciativas son las más importantes al momento de influenciar los factores críticos de éxito dentro del ambiente interno y externo relacionado al problema del registro de pagos extemporáneos de ChevyPlan.

De manera adicional, las estrategias de “Omnicanalidad”, “Automatización de Procesos”, “Reducción de formas de pago problemáticas” e “Incremento de Proyectos de Innovación”, tienen una calificación alta (mayor a 5), por lo cual no deben ser despreciadas al momento de generar una estrategia.

12. ESTRATEGIA

En el punto anterior, y como parte del análisis y ponderación de las iniciativas, podemos detectar que la digitalización (y todos sus consecuentes) nos permitirán abordar y corregir el problema planteado, de una manera sistematizada. El trabajo de esta iniciativa en conjunto con la iniciativa de comunicación al cliente (preventiva y proactivamente), nos conlleva a notar que la estrategia debe estar fundamentada en una **TRANSFORMACIÓN DIGITAL** (al menos del proceso de pagos), la cual trabaje como paraguas estratégico sobre todas las iniciativas generadas y permita a su vez generar tareas de automatización de procesos, realizar campañas de comunicación interna y externa, incorporar nuevos proyectos de innovación y reestructurar así la empresa de manera que se incursione en una verdadera cultura digital.

El desarrollo de una estrategia de Transformación Digital implica una congruencia “digitalizada” fundamentada en una alineación de cultura, estructura, personal y tareas, donde las altas gerencias aborden los desafíos digitales como respuesta a un entorno en constante cambio y cuyos objetivos sean coherentes con la misión y visión empresarial.

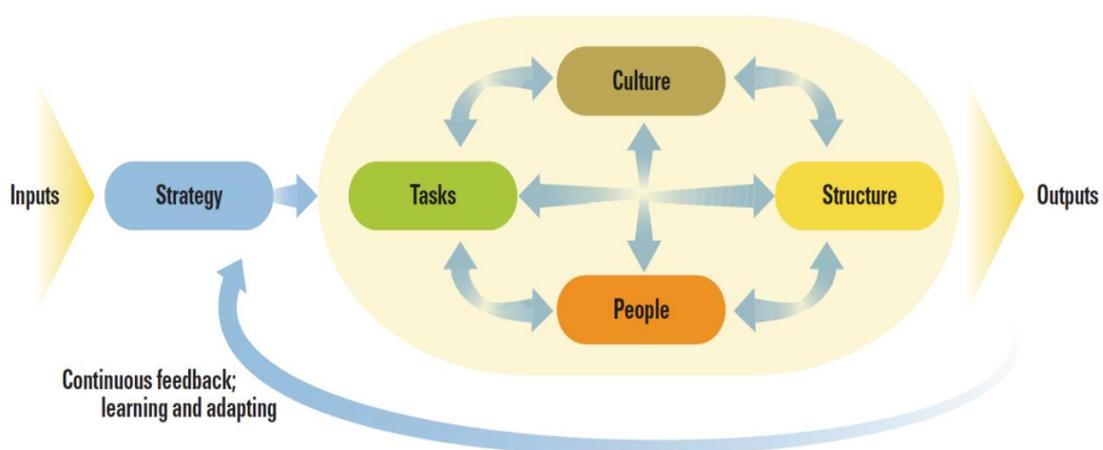


Fig.: Estructura de alineación de una empresa hacia una congruencia digital

Una estrategia de Transformación digital implica una digitalización de toda la información y consecuente automatización de los procesos; y obviamente puede tener un alcance extremadamente extenso que toma varios meses e incluso años. Se conoce que ChevyPlan se ha planteado ya la implementación de un software CRM como herramienta transversal del negocio, cuyas aristas brinden una digitalización de los documentos con Contratos Digitales (también en implementación), así mismo, se conoce que la empresa ya está incursionando en la implementación de un BOT de comunicaciones automatizadas y su integración con aplicativos de mensajería como WhatsApp; por último, también se encuentra desarrollando un app móvil que puede tener varios usos importantes (botón de pagos, seguimiento, mensajes push, etc.). Todo este antecedente nos lleva a entender que ChevyPlan tiene varias fuentes de datos de información, los cuales deben atravesar por una etapa de limpieza y depuración.

Dentro de la estrategia, se recomienda el uso de herramientas de ETL, Big Data e Inteligencia Artificial que ayuden a realizar análisis predictivos y computacionales de las formas y tiempo de pagos (incluyendo módulos de reportería) de los clientes para evitar retrasos y registros extemporáneos.

Adicionalmente, se contempla una campaña de comunicación corporativa y capacitación interna, que va ligada con la generación de una nueva cultura digital y de innovación.

Por último, se recomienda realizar una gestión de comunicación preventiva y proactiva hacia los clientes con enfoque en solventar el problema de registro extemporáneo de pagos, utilizando las nuevas plataformas mencionadas.

Siendo así, y enfocándonos en el problema a resolver, se generan cuatro actividades macro como parte de la estrategia de transformación digital propuesta:

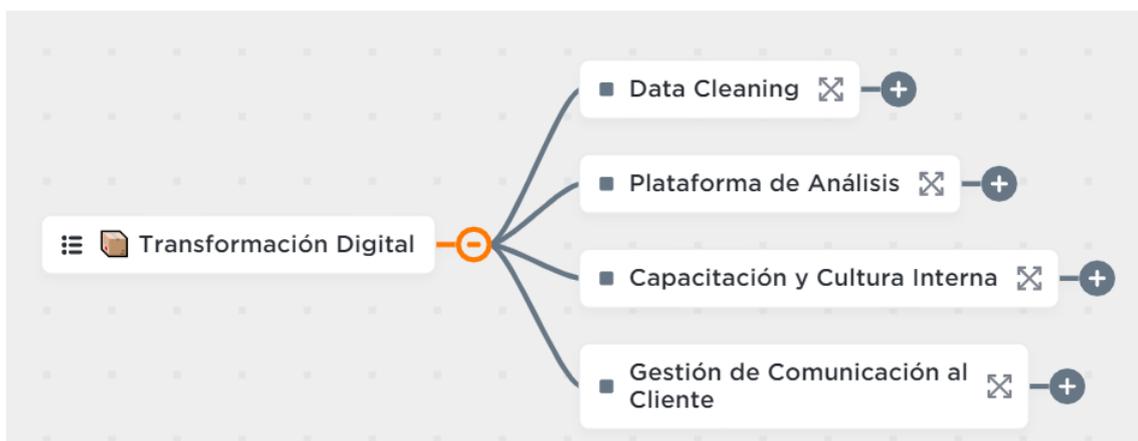


Fig. Actividades Macro para la estrategia de Transformación Digital

a) Data Cleaning (limpieza de datos)

Actualmente, la gran mayoría de empresas dependen de un insumo fundamental para la toma de decisiones: los datos. La forma en que se analizan estos datos permite realizar mejoras en la operación, enfocarse en la experiencia del cliente, tomar decisiones

fundamentadas en una base científica, estimar comportamientos futuros y realizar tareas proactivas (entre otros). Entonces, un dato es una representación cualitativa o cuantitativa de los aspectos que se quieran analizar y las bases de datos son herramientas tecnológicas que permiten almacenar estos insumos de manera confiable, con agilidad en consulta, y con resiliencia ante fallos.

Siendo así, la analítica de datos es un proceso bastante importante para considerar en conjunto con procesos de digitalización y automatización.

Como parte fundamental de la analítica de datos, es lógico el pensar que dichos datos deben estar organizados, validados, estructurados y “limpios”, de manera que sean insumos de excelente calidad para los análisis a realizar. Por tal razón, la información de la empresa, previo a entrar a un proceso de digitalización, debe pasar por etapas de limpieza/depuración de datos o data cleaning, proceso que sirve para analizar, identificar y corregir datos en bruto que están desordenados, equivocados y/o mal procesados.

En esta actividad, la limpieza de datos permite buscar las opciones para completar los valores faltantes, identificar y corregir errores y determinar si toda la información está en las estructurada de manera correcta. **Debido al esfuerzo que estas actividades conllevan, se recomienda contratar una empresa especializada en este tipo de servicios para que garanticen la validez de los datos al final de la actividad.**

Para poder desarrollar la actividad de limpieza de datos, se sugiere realizar (como mínimo) las siguientes tareas, las cuales forman parte del roadmap del proyecto y correspondiente plan de implementación:

I. Eliminar los datos duplicados o irrelevantes

La mayoría de los datos duplicados, ocurren con mayor frecuencia durante la recopilación de las fuentes de entrada en la empresa. Cuando se realiza la combinación de datos de diferentes fuentes o se recibe datos de varios sistemas en la empresa, existe una gran posibilidad de crear datos duplicados. Entonces, es necesario empezar eliminando todos los datos que se repiten o que no son relevantes para los objetivos del negocio.

Duración: 5 días

Recursos: Empresa Contratada / Departamento de TI

Hito: información base sin datos duplicados

II. Corregir los errores estructurales

Los errores estructurales ocurren cuando se realiza medición o transferencia de datos (errores de tipografía o nomenclaturas diferentes). Este tipo de inconsistencias puede generar categorías mal etiquetadas. La mejor forma de corregir los errores estructurales es usar un software de filtración para eliminar todas las observaciones que aparezcan con mensajes de error (previo análisis).

Duración: 5 días

Recursos: Empresa Contratada / Departamento de TI

Hito: información sin datos duplicados y con errores estructurales corregidos

III. Filtrar valores atípicos no deseados

Generalmente, dentro de la estructura de datos aparecen insumos con valores u observaciones que no encajan dentro de lo esperado. Es importante realizar un análisis fundamentado en tareas de eliminación de entrada de datos incorrecta, al hacerlo, se ayudará al rendimiento de los datos con los que se busca trabajar.

Sin embargo, a veces la aparición de un valor atípico mientras se realiza esta tarea, sirve para evidenciar que, el hecho de que exista un valor atípico no significa que este sea incorrecto.

Duración: 5 días

Recursos: Empresa Contratada / Departamento de TI

Hito: información sin datos duplicados, con errores estructurales corregidos y sin valores atípicos no deseados

IV. Gestionar datos faltantes

Un paso importante dentro del proceso de limpieza y depuración de datos es el análisis de los datos faltantes, ya que muchos algoritmos no aceptan valores vacíos o simplemente hay datos dentro de la estructura de análisis que son importantes y que deben estar completos.

Dentro de esta tarea se debe cumplir con el análisis de los datos que tienen valores perdidos. Posteriormente, se debe gestionar estos valores perdidos e ingresar los valores requeridos en base al análisis realizado. Por último, se puede optar por modificar la forma en que se utilizan los datos para navegar de manera más efectiva.

Duración: 5 días

Recursos: Empresa Contratada / Departamento de TI

Hito: información sin datos duplicados, con errores estructurales corregidos, sin valores atípicos no deseados, y con datos faltantes corregidos

V. Validar y controlar la calidad

Finalmente, la nueva base de datos deberá ser parte de una tarea de validación y control de calidad con el fin de comprobar si los datos tienen el sentido esperado, la información requerida (que sea válida), el cumplimiento de las reglas y estructura apropiada para cada campo y que por último sean datos de calidad necesarios para la aplicación que le queremos dar en conjunto con futuras aplicaciones que tengamos planificadas.

Esta tarea es la más crítica e importante dentro del proceso de limpieza de datos, puesto que por más que se logre estructurar de manera adecuada y sin errores, si la información no es válida, no servirá para los fines pertinentes.

Duración: 5 días

Recursos: Empresa Contratada (específicamente para validación) / Departamento de TI / Área de Atención al cliente

Hito: datos estructurados, “limpios” y validados

b) Plataforma De Análisis

Dentro de una estrategia de transformación digital, es obvio suponer que existen plataformas tecnológicas de por medio. En este caso puntual, y con el objetivo de digitalizar y automatizar el proceso de registro de pagos de ChevyPlan, se propone la implementación de una plataforma de software para análisis e inteligencia de negocio que permita integrar las fuentes digitales de datos de los clientes de la empresa dentro de un datawarehouse, para poder estudiarlos y clasificarlos dentro de un ambiente de inteligencia de negocio / analítica de datos con el fin de obtener información y segmentación de estos clientes en base a su comportamiento de pago; y así poder generar acciones preventivas digitales y automatizadas en base a un análisis proactivo de los datos por parte de la plataforma.

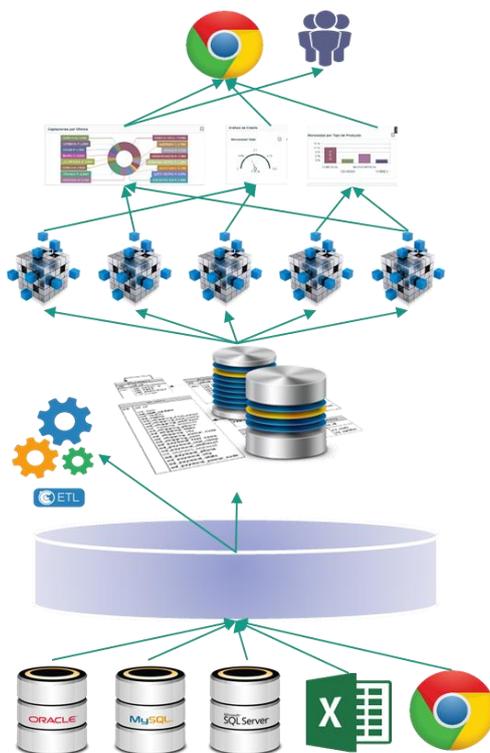


Fig. Estructura de la Plataforma de Análisis

En otras palabras, se propone implementar una plataforma de inteligencia de negocio integral que permita digitalizar y automatizar el proceso de registro de pagos en base a la correcta clasificación/segmentación de los clientes. El resultado de esta implementación permitirá obtener los inputs necesarios para generar campañas de comunicación preventivas hacia los clientes, y reducir de esta manera el número de errores en el registro extemporáneo de pagos. **Considerando la complejidad de levantar una plataforma de análisis de inteligencia de negocio, que incluya módulos de analítica de datos, se recomienda contratar una empresa especializada en este tipo de plataformas.**

Se propone la siguiente arquitectura de plataforma a considerar, la cual incluye además el uso de modelos predictivos con funcionalidades de big data, con el fin de que ChevyPlan empiece a incursionar en esta tecnología que tiene varias aplicaciones a nivel empresarial:

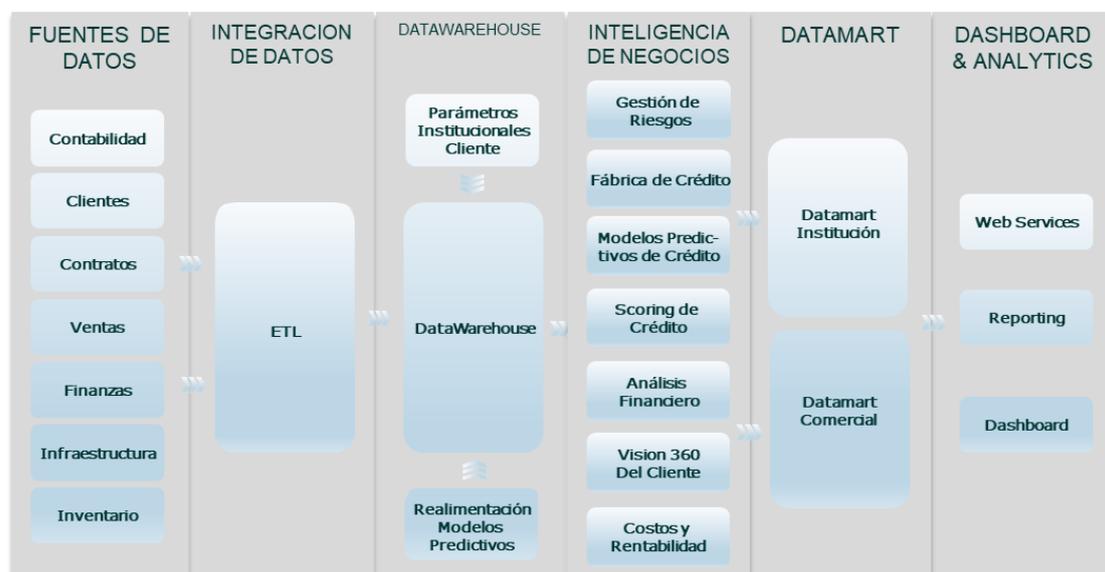


Fig. Diagrama de Bloques de la Plataforma de Análisis

Una plataforma ETL son las siglas en inglés de Extraer, Transformar y Cargar (Extract, Transform and Load). Este tipo de plataformas permite a las organizaciones mover datos desde múltiples fuentes, reformatearlos y limpiarlos, y cargarlos en otra base de datos, datamart y/o datawarehouse y/o modelo de analítica para ser analizados, o para ser cargados también en otro sistema operacional para apoyar un proceso de inteligencia de negocio.

Como parte de los datos analizados que se pueden obtener de la herramienta, mediante el módulo de inteligencia de negocio se puede trabajar en la generación de valores que servirán de indicadores (como los listados en el numeral 10 del presente documento) así como adicionar lo que las altas gerencias crean convenientes; por ejemplo, **en conversaciones con el Gerente General de ChevyPlan, se indicó la necesidad de obtener indicadores como:**

- Pagos aplicados por día
- Tiempo promedio de aplicación de pagos
- Pagos aplicados después de 5 días

Estos indicadores y muchos otros más, de una naturaleza más “ácida”, permitirán la evaluación de la mejora del proceso de pagos después de ser digitalizado y automático, y ayudarán a las gerencias a tomar mejores decisiones/acciones al respecto.

Dentro del modelo de analítica, como se muestra en la siguiente figura, los modelos predictivos evalúan la probabilidad que tiene un individuo de mostrar un comportamiento específico en el futuro. Por tal razón, es muy interesante su aplicación dentro del problema de registro de pagos, donde se puede tomar acciones específicas, proactivas y personalizadas para clientes con ciertos tipos de comportamientos de pago (clientes que pagan a último momento, por ejemplo).

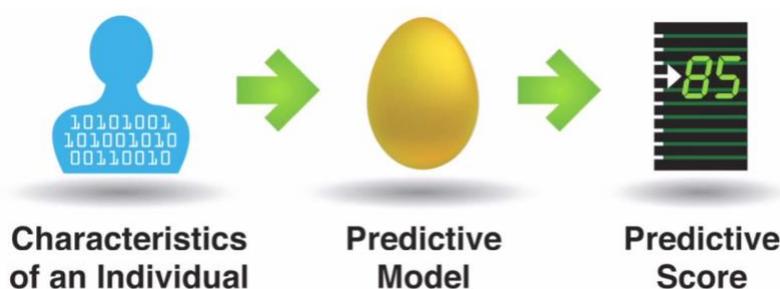


Fig. Comportamiento Predictivo

Dentro de la actividad de implementación de la plataforma de análisis e inteligencia de negocio, se generan las siguientes tareas a considerar:

I. Consultoría de Negocio

La consultoría de negocio es una tarea que requiere una serie de sesiones de trabajo entre el personal de la empresa a contratar para la implementación de la plataforma y los funcionarios de ChevyPlan como solicitantes del servicio, cuyo objetivo principal es poder conocer a detalle el funcionamiento y operación de la institución.

La información que debe ser levantada en este proceso es, como mínimo:

Identidad Corporativa de la Empresa: a través de información que provee el cliente y entrevistas con sus ejecutivos, se precisa conocer el motivo o razón de ser de una empresa, los objetivos a cumplir en el entorno social en el que actúa, sus proyecciones a futuro, misión, visión, políticas, etc.

Información de Industria: se levanta información externa que detalla variables cuyo cambio o modificación puede tener un impacto fuerte en la operación de la empresa, entre los puntos más importantes de análisis se consideran un detalle de las fortalezas y debilidades de la industria, el marco legal bajo el cual se rige la

institución, las practicas mercantiles, así como indicadores socio económicos que afectan la operación del negocio.

Información General: se levanta información referente a la estructura organizacional de la empresa, su esquema de áreas, de oficinas, el detalle de funcionarios responsables y cuáles son los productos que se ofertan en el mercado. Cada uno de estos puntos debe ser analizado con la finalidad de conocer particularidades que puedan afectar el despliegue del modelo de inteligencia de negocio dentro de la plataforma.

Información Contable: se realiza un análisis de la estructura contable de la organización; la finalidad principal es conocer las particularidades del registro contable, las proyecciones de cambio de estas estructuras a futuro. Esto permitirá que el modelo de inteligencia de negocio se ajuste de una mejor forma a las necesidades de la institución..

Información Operativa: se realiza un análisis conjunto entre los funcionarios de la empresa contratada y ChevyPlan con la finalidad de conocer el funcionamiento del negocio, identificando la problemática en los procesos y formas de pago que sigue la institución. Se puede optar por analizar también operaciones de captación y colocación en las distintas áreas de negocio y de soporte, en caso de que sea necesario.

Otra Información Relevante: se realiza un análisis de otras variables considerables en la operación del negocio que no están definidas en los puntos anteriores.

Duración: 10 días

Recursos: Empresa Contratada / Departamento de TI

Hito: entregable de consultoría de descubrimiento de negocio previo despliegue de la plataforma de análisis

II. Validación Técnica de la información

Es un proceso que permite conocer cómo están estructuradas y validadas las bases de información, la ubicación de los datos requeridos por los modelos, así como la frecuencia de actualización de estos datos y su factibilidad de extracción.

Los responsables técnicos de ChevyPlan con el acompañamiento de la empresa contratada, realizarán una sesión de validación de la información con el objetivo de hacer disponible la información para el normal desarrollo de la consultoría. Esto es un proceso complementario a la actividad macro de data cleaning, y sirve meramente para que la empresa contratada valide que los datos sirven correctamente como insumo en su plataforma.

Con el conocimiento de los datos solicitados, el personal técnico de la institución estará en capacidad de iniciar el proceso de generación de los programas que permitan la extracción de información desde las bases de datos transaccionales.

El objetivo fundamental de esta tarea es asegurar que el personal de ChevyPlan y de la empresa contratada estén capacitados para obtener la información requerida en el modelo preliminar de inteligencia de negocio.

Se culminará esta fase cuando se compruebe que los datos solicitados puedan ser extraídos por ChevyPlan y validados por el equipo técnico de la empresa contratada.

El resultado de esta tarea es el insumo principal de información necesaria para el desarrollo del proyecto y sus sucesivas etapas.

Duración: 5 días

Recursos: Empresa Contratada / Departamento de TI

Hito: información validada por la empresa contratada para despliegue de herramienta de análisis, posterior a consultoría y a limpieza de datos

III. Configuración y parametrización

La tarea implica realizar una presentación del funcionamiento del sistema/plataforma en donde se obtendrá todos los parámetros de la institución, necesarios para la implementación del proyecto.

Particularmente, se debe enfatizar en verificar la parametrización del proceso y formas de pago de ChevyPlan, a partir del ingreso de los datos de clientes y parámetros recopilados en las plataformas de pago de la empresa.

Los entregables deben ser, como mínimo, los siguientes:

- Presentación del sistema
- Entrega de Manuales de Usuario y Guías Metodológicas
- Definiciones de mallas de parametrización de cada módulo contratado
- Memoria Técnica de Definiciones
- Parametrización del Sistema

Duración: 15 días

Recursos: Empresa Contratada / Departamento de TI

Hito: configuración y parametrización de inteligencia de negocio de ChevyPlan

IV. Implementación del sistema ETL

El servicio de implementación del sistema se constituye en una serie de actividades que dan como resultado la puesta en marcha de la plataforma ETL. El desarrollo de la tarea establece implementaciones incrementales que contienen las siguientes subtareas:

Instalación y configuración: Consiste en la instalación y/o configuración de los componentes necesarios para el levantamiento del sistema y su correcto

funcionamiento. Esta fase normalmente debe venir acompañada de una capacitación Técnica de la instalación.

Certificación y pruebas integrales: Consiste en la revisión integral del aplicativo y/o módulo implementado, puede o no estar acompañado del usuario final del sistema.

Esta etapa tiene como finalidad reportar observaciones mínimas que se pueden solventar en las próximas versiones que se instalan de forma incremental para que de esta forma se obtenga un sistema final más depurado.

Operación y transferencia de conocimiento: Capacitación de las funcionalidades totales del sistema, traspaso de conocimientos y estrategias de usabilidad que aumenten el valor de la herramienta al usuario final. También se debe incluir la capacitación al personal técnico sobre la programación, tecnología y arquitectura de la solución, con la finalidad de que la empresa contratante tenga una oportunidad de mejora y liberación de nuevas versiones de manera independiente.

Los entregables para esta tarea deben ser, como mínimo, las siguientes:

- Manual de instalación.
- Reporte de observaciones
- Manual de usuario del sistema
- Manual técnico de programación

Duración: 15 días

Recursos: Empresa Contratada / Departamento de TI

Hito: sistema ETL implementado

V. Implementación del modelo de analítica

Dentro del proceso de implementación del modelo de analítica, se prevé realizar las siguientes subtarefas:

Preparación de datos: implica la entrega de la data requerida para los diferentes modelos a realizar. Se genera la construcción de variables acordes a cada tipo de modelo. Es aquí donde los analistas/ingenieros de datos asignados crean una Master Data Table (MDT) para que en paralelo se realice la revisión y aseguramiento de la calidad (Quality Assurance) de la información creada. Se creará un Explanatory Data Analysis (EDA) para poder identificar variables que servirán o no para el modelamiento, ejemplo: % de pagos aplicados extemporáneamente, pagos por cada forma de pago, moda y todos aquellos estadísticos descriptivos iniciales del modelamiento.

Entrenamiento del modelo: para el modelamiento se usan generalmente métodos econométricos y estadísticos, métodos de aprendizaje automático e

inteligencia artificial, métodos computacionales, manejo y manipulación de datos, aplicaciones de métodos de ciencia de datos, entre otros, que se adapten a la necesidad de lo solicitado por ChevyPlan y a la data disponible.

Empaquetamiento del modelo: una vez identificado el mejor modelo, este se empaqueta de forma que el resultado será un artefacto analítico; esta información contiene toda la definición del modelo en cuanto a las variables consideradas para el modelamiento y la ecuación utilizada, cuando sea un modelo paramétrico, para calcular ya sea los scores tanto de comportamiento de pagos como algunos adicionales que surjan durante el levantamiento.

Validación del modelo: se realizan pruebas unitarias, de consistencia del modelo desarrollado y se pone a prueba el modelo versus usuarios expertos, en una base diferente a la base de entrenamiento. El objetivo es que estas pruebas sean hechas por personas diferentes a las que desarrollaron el modelo para que no existan sesgos en los resultados.

Despliegue del modelo: al momento del despliegue del modelo, permite no sólo la ejecución del modelo en batch sino también la creación de un end-point que permita calcular en línea el score o perfil de un cliente dada la trama que contiene dicha información, en este caso las variables puras que necesita el modelo empaquetado.

Monitoreo del modelo: el monitoreo de cualquier modelo analítico desarrollado es vital, ya que a partir del despliegue de este se debe determinar la potencia de este y si aún mantiene indicadores aceptables como. Implica realizar un seguimiento del modelo no sólo desde el punto de vista del performance, sino también para presentar una justificación técnica de cara a un ajuste o cambio del modelo.

Duración: 15 días (o más)

Recursos: Empresa Contratada / Departamento de TI / Cobranzas

Hito: diseño e integración del modelo de analítica a la plataforma ETL y módulo inteligencia de negocio

VI. Implementación del módulo de inteligencia de negocio

El módulo de inteligencia de negocio combina el análisis de negocios, minería de datos, visualización de datos, herramientas e infraestructura de datos, y las prácticas recomendadas para ayudar a ChevyPlan a tomar decisiones y generar acciones basadas en los datos. En la práctica, un módulo de inteligencia de negocios debe permitir, como mínimo:

Minería de datos: Uso de bases de datos, estadísticas y aprendizaje automático para descubrir tendencias en grandes conjuntos de datos.

Generación de informes y reportes: Compartir el análisis de datos con las áreas interesadas para que puedan sacar conclusiones y tomar decisiones.

Valores de referencia y métricas: Comparar los datos actuales con los datos históricos para realizar un seguimiento del rendimiento en función de los objetivos, normalmente utilizando dashboards personalizados.

Análisis descriptivo: Uso de análisis de datos preliminares para averiguar qué sucedió.

Análisis estadístico: Tomar los resultados de análisis descriptivos y explorar aún más los datos utilizando estadísticas para determinar cómo sucedió esta tendencia y por qué.

Visualización de datos: Convertir el análisis de datos en representaciones visuales como cuadros, gráficos e histogramas para entender el comportamiento de estos datos con mayor facilidad.

Análisis visual: Explorar datos a través de la narración visual para comunicar ideas sobre la marcha y mantenerte dentro del flujo de análisis (datamarts).

Preparación de datos: Compilar múltiples fuentes de datos, identificando las dimensiones y medidas, preparándolos para el análisis de datos y que sirvan como insumo para otras plataformas dentro de la empresa como la plataforma de comunicación al cliente.

La plataforma de inteligencia de negocio debe ser analizada en conjunto entre la empresa contratada y el comité designado por ChevyPlan para resolver el problema de pagos (em primer lugar) y para que la plataforma sirva también para resolver otros puntos de dolor de la empresa que no estén siendo considerados dentro de la presente consultoría pero que pueden aprovechar las bondades mostradas para su beneficio corporativo.

Duración: 20 días

Recursos: Empresa Contratada / Departamento de TI

Hito: módulo de reportería implementado

c) **Gestión de Comunicación al Cliente**

Como parte de las actividades macro a seguir para resolver el problema planteado, es menester de ChevyPlan generar una correcta gestión de comunicación al cliente, preventiva y proactivamente, mediante la generación de campañas de comunicación durante el proceso de cosecha (pagos). La finalidad de la campaña es el informar al cliente, de manera personalizada y mediante canales como WhatsApp o mensajes push:

- fecha límite de pago,
- formas de pago preferidas/recomendadas por ChevyPlan,
- confirmación de la recepción del pago,
- aviso de falta de pago,
- diversos modos de seguimiento de pago,

- mensajes de énfasis en la información a incluir en la descripción del pago en caso de preferir realizar transferencias (solo para usuarios que utilizan esta forma de pago)
- entre otros...

Para esto, y relacionando esta gestión con el uso de las herramientas tecnológicas a implementar dentro del proyecto sugerido (ETL, Datamarts, Modelo de Analítica), se debe desarrollar políticas de comunicación personalizada hacia el cliente, en base a su comportamiento de pago histórico incluyendo además el BOT de comunicación automática para realizarlo. Esta gestión de pagos, cuyo proceso se encontrará digitalizado y automatizado al final del despliegue del proyecto, permitirá incrementar la experiencia del cliente al brindarle un correcto seguimiento del estado de su pago mensual, así como también generará una mayor eficiencia operativa al disminuir la carga laboral de todo el personal envuelto en análisis y seguimiento manual de los pagos que han sido incorrecta y extemporáneamente realizados.

Las tareas para realizar dentro de la actividad de Gestión de Comunicación al cliente son:

I. Desarrollo BOT de comunicación automática

Parte fundamental del automatismo del proceso de comunicación al cliente, implica el desarrollo, implementación e integración de un BOT de comunicaciones. Esta plataforma es un software o programa informático preparado para realizar tareas repetitivas a través de Internet como si fuera un humano, es decir, con cierto tipo de “inteligencia”. En este caso, el chatbot que se está considerando, debe desarrollarse de manera que permita realizar comunicaciones automáticas hacia los asociados a través de WhatsApp y otras plataformas de comunicación mediante interfaces API. El objetivo principal del chatbot es automatizar el proceso de comunicación a los clientes, preventiva y proactivamente en base a la información otorgada por la plataforma de análisis.

Se tiene conocimiento de que se tiene en desarrollo un BOT, por parte del área de TI. Por esta razón se incluye este proyecto de innovación de la empresa dentro de la estrategia de Transformación Digital planteada.

Duración: 15 días

Recursos: Comité de Innovación, TI, Empresa contratada.

Hito: BOT de comunicación automática funcional y listo para integrar a otros aplicativos

II. Integración a WhatsApp webservice

De acuerdo con lo tratado en las diferentes reuniones mantenidas con el equipo de trabajo, se ha concordado que el mejor canal de comunicación para los mensajes hacia los clientes es mediante WhatsApp, toda vez que existe una penetración

bastante alta de personas con teléfonos celulares inteligentes (smartphones) en el Ecuador, donde según el ARCOTEL, en el año 2017, el 46.4% de todos los clientes de internet móvil tienen un teléfono inteligente que permitiría instalar WhatsApp. Para el año 2022 se prevé un incremento bastante alto de personas con teléfonos inteligentes, donde se han roto incluso barreras de edad para utilizar aplicativos de mensajería como el mencionado.

La tarea entonces incluye realizar la integración del chatbot y de la plataforma de análisis hacia WhatsApp webservice, mediante una cuenta corporativa de ChevyPlan, para poder generar la comunicación hacia el cliente según las políticas de comunicación previamente elaboradas.

Duración: 5 días

Recursos: TI, Empresa contratada para plataforma de análisis

Hito: integración de la plataforma de análisis y del módulo BOT a WhatsApp

III. Integración a Gestión de Cobro por Call Center

Para aquellos clientes que no dispongan de acceso a WhatsApp, se genera también la posibilidad de realizar una gestión de información preventiva y de cobro mediante el Call Center. En este punto, es necesario realizar la integración debida de los reportes de usuarios a los cuales no se ha podido llegar mediante el aplicativo de mensajería instantánea, y poder buscar la opción de llegar a los clientes mediante llamada telefónica.

Duración: 5 días

Recursos: TI

Hito: integración de la plataforma de análisis y reportería a Call Center

IV. Integración a mensajería push de app móvil (opcional)

Tomando en cuenta el desarrollo actual de la app móvil de ChevyPlan, se sugiere opcionalmente explorar la oportunidad de utilizar mensajería push a través de la app para poder enviar los comunicados a los clientes. Parte del éxito de las notificaciones o mensajes push, reside en que el destinatario no tiene por qué estar utilizando la app para que reciba una notificación de esta, es decir, cada vez que el dispositivo reciba una información nueva, la mostrará en el teléfono.

La tarea implica planificar, desarrollar e implementar mensajes push dentro del app móvil propio de ChevyPlan; y realizar la integración del chatbot y de la plataforma de análisis hacia este aplicativo para poder generar la comunicación hacia el cliente, según las políticas de comunicación previamente elaboradas.

Como dato adicional, la tarea depende de la planificación del área de TI para terminar el desarrollo general de la app móvil, por tal razón esta tarea se incluye

como opcional y se asume que estará terminada al momento de la implementación del proyecto de digitalización propuesto.

Duración: 5 días

Recursos: TI, Comité de Innovación, Empresa contratada para plataforma de análisis

Hito: integración de la plataforma de análisis y del módulo BOT a la app móvil de ChevyPlan

V. Desarrollo de políticas de comunicación

La política de comunicaciones es un conjunto de lineamientos que sirven de referencia dentro de una organización en cuanto a los procesos de comunicación se refiere. Como toda política corporativa, una política de comunicación crea criterios de actuación a ser aplicados para convertirse en pautas de comportamiento comunicacional obligatorio que deben ser cabalmente respetadas. En pocas palabras, en nuestro caso particular, las políticas de comunicación dictarán el qué, el cuándo, el cómo, a quienes, y el canal por el cual se puede transmitir la información.

En el caso puntual del problema a resolver, la política tiene una perspectiva superior que debe permitir más allá de una descripción de actividades a desarrollar, el generar los parámetros que deben tener en cuenta las acciones de comunicación para poder realizar una correcta gestión de pagos y con un enfoque en los siguientes objetivos recomendados:

- Comunicación preventiva a los clientes habitualmente retrasados o con problema de registros.
- Comunicación general del estado del pago.
- Comunicación proactiva a los clientes sobre el no registro del pago (independiente de la razón).
- Comunicación sobre formas de pago recomendadas por ChevyPlan.
- Comunicación sobre información a incluir en la descripción para clientes que habitualmente utilizan transferencias.
- Definición de fechas y horas para realizar las comunicaciones.
- Definición de canales de respaldo para llegada a los clientes
- Entre otros...

Duración: 5 días

Recursos: Cobranzas, Comité de Innovación, Experiencia al Cliente, TI

Hito: generación de políticas de comunicación a los asociados con respecto a pagos

VI. Desarrollo de formatos y contenidos de mensajes

Complementario a la tarea anterior, y respetando todas las políticas de comunicación generadas, es necesario realizar el desarrollo del formato y

contenido de los mensajes que se enviará a través de los canales mencionados anteriormente.

Es muy importante trabajar en el contenido, longitud y personalización de los mensajes a enviar (tanto por WhatsApp como por mensajes push). El objetivo principal es mejorar la experiencia al cliente mediante el uso de mensajes con contenido importante y que demuestren excelente trato, transparencia, respeto, veracidad, diligencia y colaboración por parte de ChevyPlan.

Duración: 5 días

Recursos: Cobranzas, Experiencia al Cliente, TI

Hito: generación de políticas de comunicación a los asociados con respecto a pagos

d) Capacitación y Cultura Interna

Dentro de la estrategia de Transformación digital, se sugiere la modificación estructural fundamentada en dos aspectos importantes:

1. **Gerencia de TI:** en la actual estructura tenemos presente a la Jefatura de TI. Como parte de la gestión de cambio estructural y considerando que la tecnología es fundamental en la transformación digital, se busca generar un mayor protagonismo en el departamento de Tecnologías de la Información TI. Para esto es necesario considerarlo como Gerencia y no solo como Jefatura. Adicionalmente, las iniciativas de Analítica y Big Data requieren de Arquitectos y Analistas de Datos que deben encontrarse dentro de esta nueva gerencia. La presente consultoría sugiere que en el próximo año se incluyan dos nuevos miembros a la nueva Gerencia de TI, con aptitudes de analistas de datos, para poder empezar a trabajar en tecnologías de big data enfocada a gestión de pagos al muy corto plazo, y en otras áreas como puede ser marketing, ventas y RHH en el mediano y largo plazo.
2. **Comité de Innovación:** si bien es cierto que actualmente la empresa ya funciona con un pequeño Comité de Innovación, es muy importante considerar que el nuevo rol de dicho comité debe ser transversal a la estructura organizacional de la compañía y debe establecer el liderazgo sobre la estrategia de transformación digital. Este tipo de estrategias no pueden ser lideradas por un departamento en específico, ya que requieren de la participación transversal de varios de ellos. Se sugiere incrementar los miembros del comité de innovación, con personal de las áreas de Ventas, Financiera, Marketing, incluso para poder generar mayor volumen de proyectos en el futuro.

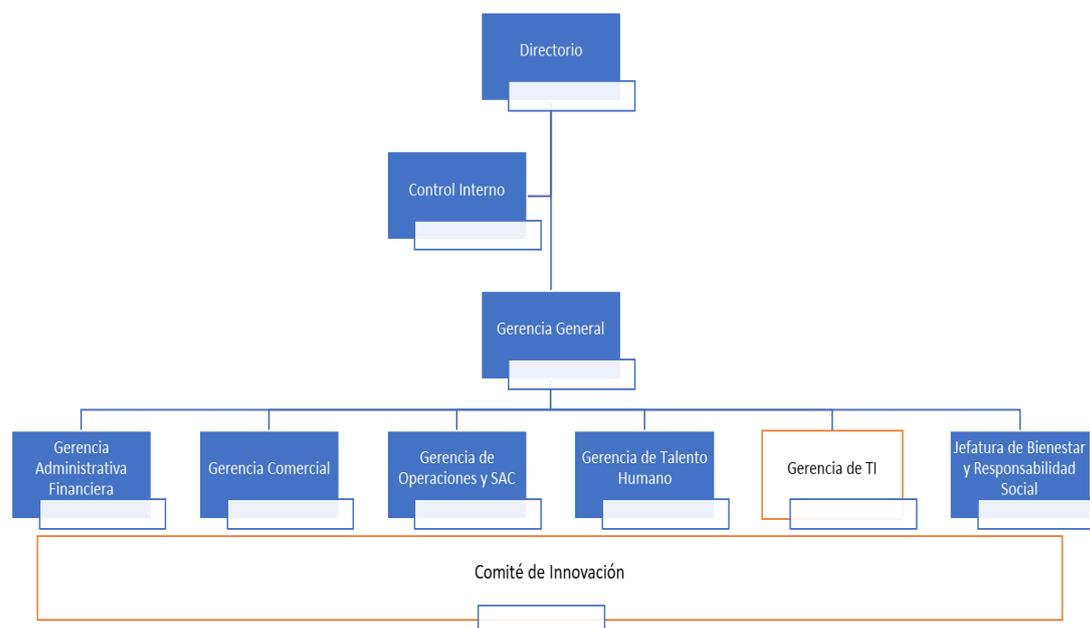


Fig. Organigrama simplificado propuesto

Tanto la Gerencia de TI, como el Comité de Innovación van a tener roles protagónicos dentro de la estrategia de transformación digital, y las futuras operaciones de la empresa. Liderando y ejecutando tareas muy importantes dentro de la base tecnológica y estableciendo parámetros de gestión de cambio cultural y de gestión tecnológica.

Un punto muy importante para tratar en cuanto al liderazgo corporativo es la gestión del cambio, y, sobre todo, el posible rechazo hacia la estrategia digital que muchos colaboradores pueden generar. El proceso de mejora cultural debe enfocarse en una correcta adaptación al cambio fundamentado en el debido proceso de comunicación y capacitación interna, y brindando un mayor protagonismo al área de tecnología dentro de la estructura empresarial

Dentro de las tareas que se recomienda realizar para la presente actividad tenemos:

I. Aceptación del proyecto y reestructuración del Organigrama

Dentro de esta tarea se debe realizar previamente la presentación del proyecto al comité de gerencias (el cual se encarga de aprobar proyecto de gran alcance, como el de la digitalización de los pagos en la empresa); los encargados serán: Edgar Torres (Gerente Administrativo y Financiero) y María Eugenia Barreiros (Jefe de Cobranzas). La tarea implica la aceptación del proyecto, y la consecuente modificación estructural de la nueva gerencia de TI y del comité de innovación.

Duración: 5 días

Recursos: Gerencia Financiera y Administrativa, Departamento de TI, Comité de Innovación

Hito: aceptación del proyecto y modificación de la estructura empresarial

II. Campañas de comunicación y capacitación corporativa (área de ventas)

Dentro de la presente tarea, se sugiere generar campañas internas de comunicación que le permitan al personal estar involucrado en el proceso de digitalización de la empresa.

Para esto es necesario que la nueva Gerencia de IT conozca a cabalidad el proceso y pueda transmitir al resto de colaboradores de las áreas interesadas. Posterior a esto se espera contar con el apoyo de la gerencia de recursos humanos quien tendría que estar a cargo de buscar espacios que les permitan a los colaboradores capacitarse y conocerse el proyecto, adicionalmente se espera contar con el total apoyo del área comercial que es quien tiene contacto directo y transmite la información a los clientes.

Adicional a las áreas mencionadas, se recomienda incluir a las altas gerencias como sponsor de la campaña, de manera que los colaboradores se sientan respaldados al asistir y puedan conocer los detalles del proyecto, la sugerencia implica buscar espacios en donde se pueda capacitar a la gente en dicho proceso de manera correcta.

La propuesta inicial contempla el realizar una capacitación interna sobre la fuerza de ventas, lo que permitirá que los procesos se lleven a cabo de manera correcta, y esto a su vez beneficiará al cliente durante su proceso de compra. Lo importante en este punto es promover mediante la fuerza de ventas el correcto uso de las formas de pago recomendadas, la información que siempre se debe adjuntar en caso de preferir pagos por transferencias por parte de los clientes, e informar sobre las políticas de comunicación preventiva al cliente sobre los pagos. ChevyPlan, como empresa, tiene una capacitación constante sobre su fuerza de ventas la cual permite que los procesos de acuerdo con lo establecido se lleven a cabo de manera correcta, esto finalmente es evaluado por la experiencia de compra que tiene el consumidor.

Siendo así, se recomienda además explorar incentivos hacia la fuerza de ventas, de manera que promuevan y consigan que los nuevos asociados utilicen los canales de pago más eficientes como el botón de pagos o explorar débitos automáticos de la cuenta o tarjeta de crédito del cliente.

Duración: 5 días

Recursos: Gerencia Financiera y Administrativa, Departamento de TI, Gerencia de Ventas

Hito: certificación al personal de ventas de capacitación sobre campañas de transformación digital y procesos de pago recomendados

III. Campañas de comunicación y capacitación corporativa (área de operaciones)

Con respecto al problema específico, se debe generar campañas continuas para el personal operativo, en especial los que tengan relación con el proceso como

núcleo del problema, se busca incrementar conocimiento cuanto a la estrategia de digitalización con el fin de que todo este claramente establecido.

La capacitación continua de los colaboradores es muy importante para la actualización de la cultura organizacional necesaria para cumplir con los objetivos propuestos. El enfoque principal en el área es la eficiencia operacional mediante el uso de herramientas recomendadas, que es donde se concentra la estrategia de digitalización y automatización mencionada, para esto se considera importante que intervengan áreas de apoyo en conjunto con TI para el uso correcto de herramientas tecnológicas.

Duración: 5 días

Recursos: Gerencia Financiera y Administrativa, Departamento de TI, Comité de Innovación

Hito: certificación al personal operativo de capacitación sobre campañas de transformación digital y procesos de pago recomendados

IV. Campañas de comunicación y capacitación corporativa (área financiera)

Nuevamente, con enfoque en el problema específico de registro de pagos, se debe generar campañas de capacitación para el personal financiero, en especial los que tengan relación con el proceso de pagos (cobranzas), se busca incrementar el conocimiento de las nuevas herramientas tecnológicas y políticas de comunicación a los clientes.

La capacitación continua de los colaboradores es muy importante para la actualización de la cultura organizacional, necesaria para cumplir con los objetivos propuestos. El enfoque principal en el área es la eficiencia del proceso de pagos, a donde se enfoca la consultoría actual.

El área financiera será tal vez el área que mayor provecho tenga en un principio de las herramientas tecnológicas a implementar, por ende, una capacitación tecnológica fundamentada en este tipo de herramientas es crítica para la mejora de negocio.

Duración: 5 días

Recursos: Gerencia Financiera y Administrativa, Departamento de TI, Comité de Innovación

Hito: certificación al personal financiero de capacitación sobre campañas de transformación digital y herramientas implementadas

V. Elaboración de manual interno

Como punto final para tener correctamente establecido el proceso es muy importante realizar un manual interno que permita a los colaboradores tener claro el proceso de pagos, la estrategia de digitalización y automatización a aplicarse, lecciones aprendidas, y a su vez llevarlo a cabo de manera correcta.

Duración: 5 días

Recursos: Comité de Innovación, Cobranzas, TI, RRHH

Hito: documento de manual interno elaborado con los procesos intervenidos y las lecciones aprendidas durante la implementación

13. ROADMAP

Con base en lo analizado en el punto anterior, y tomando como punto de partida en el tiempo a la semana del 10 de enero del año 2022, se propone el siguiente roadmap simplificado de actividades y tareas (también se lo encuentra en el Anexo 5):

Tarea	Actividad	Inicio	Fin
Data Cleaning		01/17/2022	02/25/2022
1. <u>Eliminar los datos duplicados o irrelevantes</u>	1. Data Cleaning	01/17/2022	01/21/2022
2. <u>Corregir los errores estructurales</u>	1. Data Cleaning	01/24/2022	01/28/2022
3. <u>Filtrar valores atípicos no deseados</u>	1. Data Cleaning	01/31/2022	02/04/2022
4. <u>Gestionar Datos Faltantes</u>	1. Data Cleaning	02/07/2022	02/11/2022
5. <u>Validar y controlar la calidad</u>	1. Data Cleaning	02/14/2022	02/25/2022
Plataforma de Análisis		01/17/2022	04/22/2022
6. <u>Consultoría de Negocio</u>	2. Plataforma de Análisis	01/17/2022	01/28/2022
7. <u>Validación Técnica</u>	2. Plataforma de Análisis	02/21/2022	02/25/2022
8. <u>Configuración y parametrización</u>	2. Plataforma de Análisis	02/28/2022	03/18/2022
9. <u>Implementación del Sistema ETL</u>	2. Plataforma de Análisis	03/14/2022	04/01/2022
10. <u>Implementación del modelo de analítica</u>	2. Plataforma de Análisis	04/04/2022	04/22/2022
11. <u>Implementación del módulo de inteligencia del negocio</u>	2. Plataforma de Análisis	03/29/2022	04/22/2022
Gestión de Comunicación al Cliente		02/28/2022	04/29/2022
12. <u>Desarrollo BOT de comunicación automática</u>	3. Gestión de Comunicación al Cliente	02/28/2022	03/18/2022
13. <u>Desarrollo de políticas de comunicación</u>	3. Gestión de Comunicación al Cliente	04/04/2022	04/08/2022
14. <u>Desarrollo de formatos de mensajes</u>	3. Gestión de Comunicación al Cliente	04/11/2022	04/15/2022
15. <u>Integración a WhatsApp webservice</u>	3. Gestión de Comunicación al Cliente	04/18/2022	04/22/2022
16. <u>Integración a Gestión de Cobro por Call Center</u>	3. Gestión de Comunicación al Cliente	04/18/2022	04/22/2022
17. <u>Integración a mensajería push de APP</u>	3. Gestión de Comunicación al Cliente	04/18/2022	04/22/2022
Capacitación y Cultura Interna		01/10/2022	05/06/2022
18. <u>Aceptación del Proyecto y Reestructuración Organigrama</u>	4. Capacitación y Cultura Interna	01/10/2022	01/14/2022
19. <u>Capacitación Área Ventas</u>	4. Capacitación y Cultura Interna	02/28/2022	03/04/2022
20. <u>Capacitación Área Operaciones</u>	4. Capacitación y Cultura Interna	03/07/2022	03/11/2022
21. <u>Capacitación Área Financiera</u>	4. Capacitación y Cultura Interna	03/14/2022	03/18/2022
22. <u>Elaboración del Manual Interno</u>	4. Capacitación y Cultura Interna	05/02/2022	05/06/2022

14. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Como entregable adicional, Anexo 6, se genera un plan de implementación en función del tiempo y de la duración de las tareas a realizar. Este plan de implementación concatena las actividades y tareas a realizar, generando el correspondiente camino crítico que dura 17 semanas empezando el 10 de enero del 2022 (no se considera fines de semana dentro del análisis y puede estar sujeto a cambios debido a las opcionalidades propuestas y cambios en la planificación).

15. ANEXOS

- I. Presentación Corporativa e Inducción de ChevyPlan
- II. Proceso de Pago ChevyPlan
- III. Customer Journey Map de Clientes de ChevyPlan
- IV. Matriz FODA
- V. Matriz FODA con definición de iniciativas
- VI. Matriz MPEC
- VII. Roadmap
- VIII. Plan de Implementación

16. BIBLIOGRAFÍA

Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). La transformación digital de la Banca. *Observatorio Economía Digital*.

Estrategia de Transformación Digital. (s.f.). Obtenido de <https://www.fostec.com/es/competencias/estrategia-de-digitalizacion/estrategia-de-transformacion-digital/>

exevi.com. (s.f.). Obtenido de <https://www.exevi.com/soluciones/consultoria-de-transformacion-digital/>

Gestión del Cambio. (s.f.). Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/brand-voice/como-medir-la-gestion-del-cambio-en-una-empresa/>

Gómez Carretero, A., & Piattini Velthuis, M. (2018). Importancia en la calidad de los datos en la transformación digital. *Ruiderae: Revista de Unidades de Información*.

Proaño Castro, M., Orellana Contreras, S., & Martillo Pazmiño, I. (2018). Los sistemas de información y su importancia en la transformación digital de la empresa actual. *Revistas Espacios*, 3.

Anexo 1

Presentación Corporativa e Inducción de ChevyPlan

**PLANAUTOMOTOR
ECUATORIANO S.A.**

CHEVYPLAN

JUNIO 2021

ACCIONISTAS

ChevyPlan 

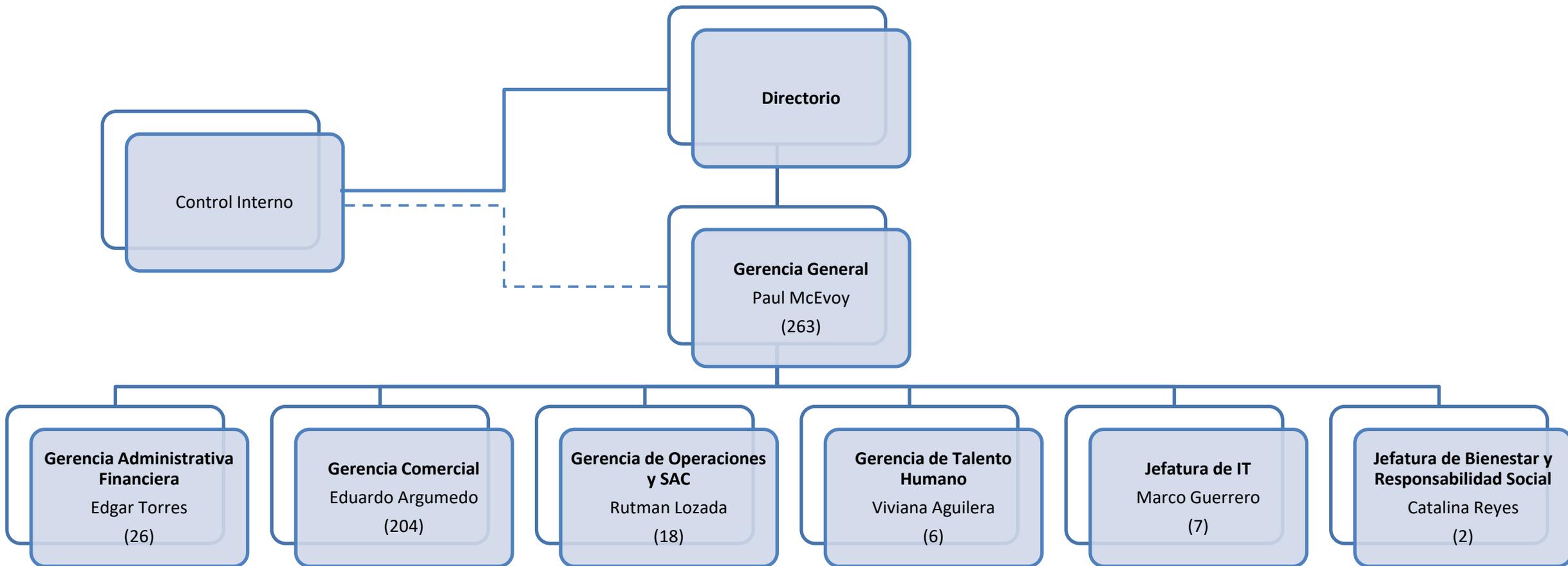
GM 40%

Concesionarios Chevrolet 60%



Se muestran los accionistas Concesionarios activos

EQUIPO GERENCIAL

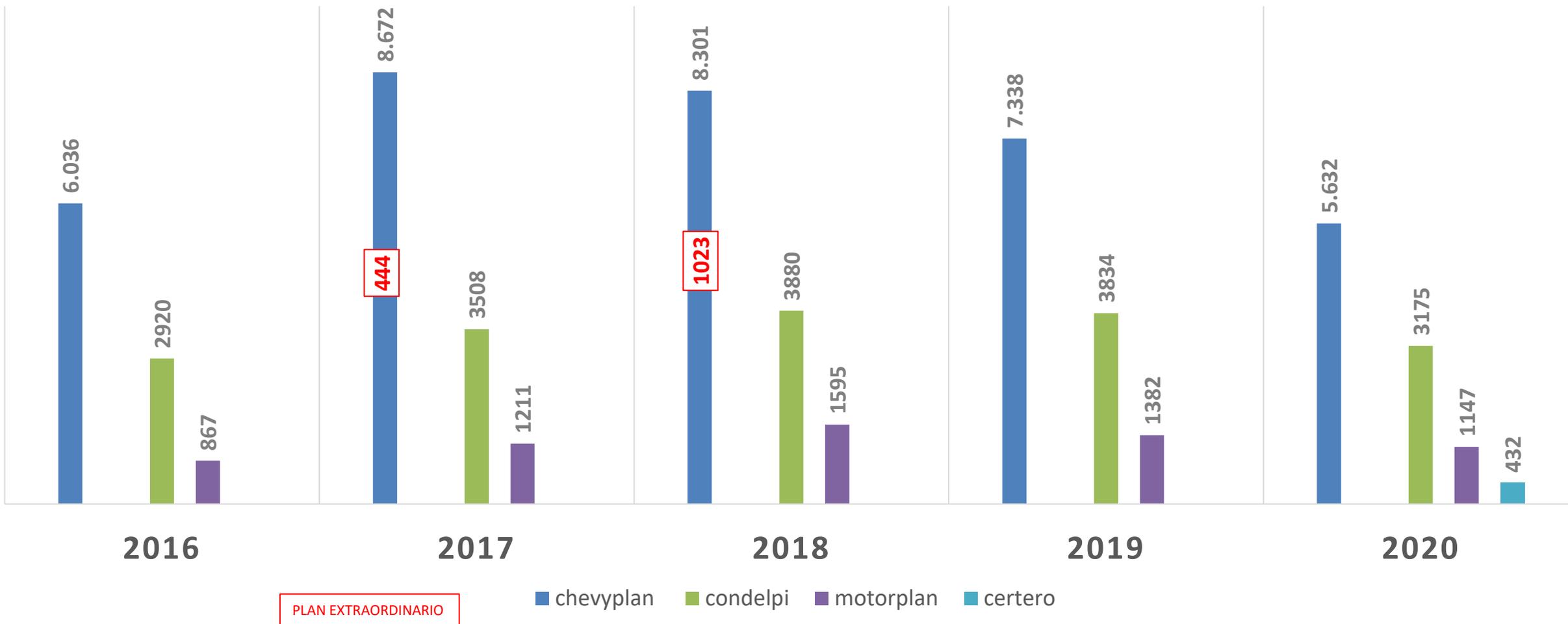


Ecuador: Mercado Automotriz y de Compra Programada (CP)

	2016	2017	2018	2019	2020	2021 P
IND. AUTOMOTOR (VEH. NUEVOS)	63,548	105,077	137,561	132,163	85,818	108,000
VEHICULOS GM	28,375	41,101	45,605	39,387	17,730	24,269
GM / INDUSTRIA	45%	39%	33%	30%	21%	22%
INDUSTRIA CP: PLANES	9,823	13,391	13,776	12,554	10,386	12,096
CHEVYPLAN PLANES NUEVOS	6,036	8,672	8,301	7,338	5,632	6,835
CHEVYPLAN PLANES / IND. CP	61%	65%	60%	58%	54%	56%
CHEVYPLAN VEHÍCULOS FACTURADOS	3,392	3,934	4,751	3,989	2,248	3,079
CHEVYPLAN VEHÍCULOS / SHARE GM	12%	10%	10%	10%	13%	13%

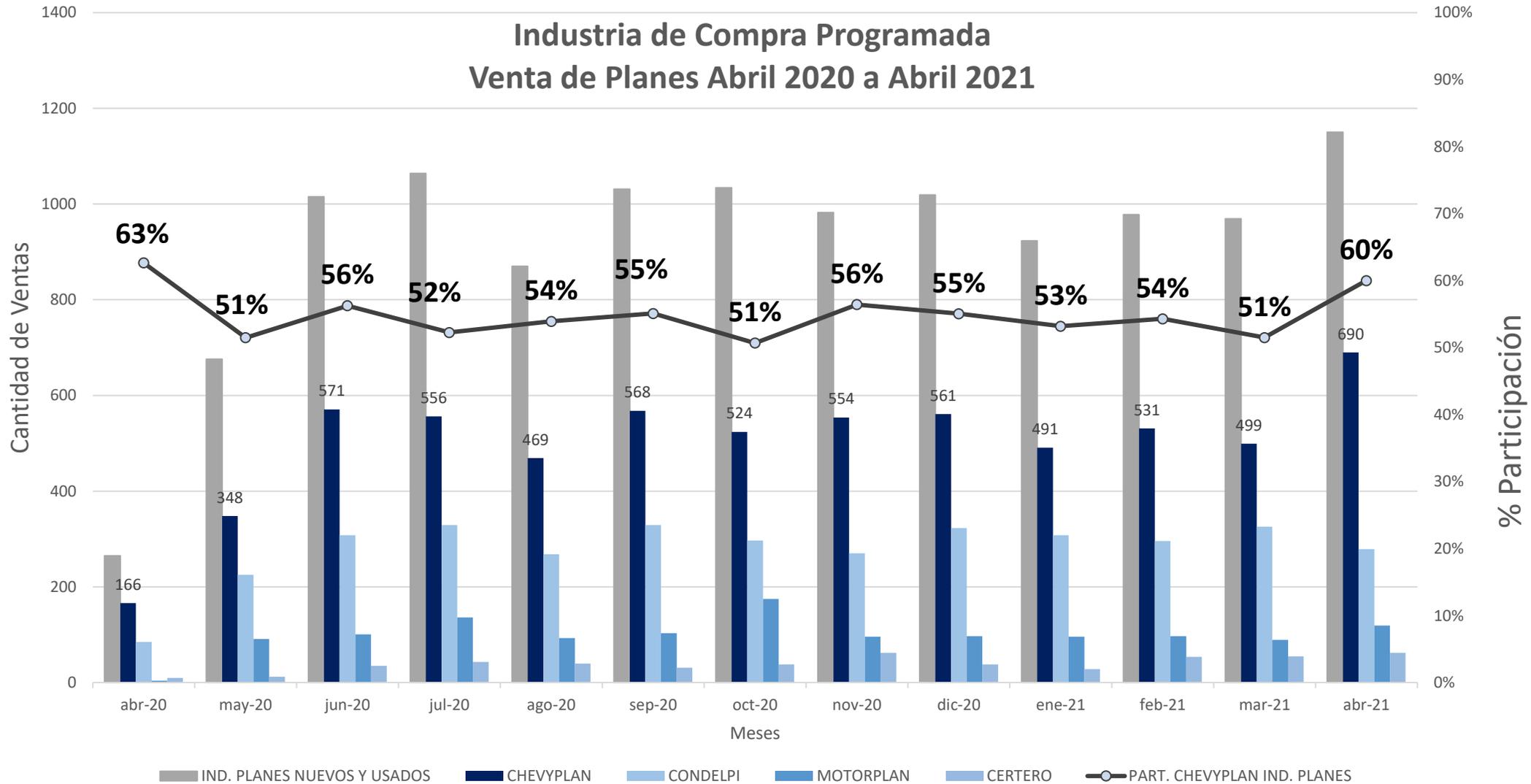
CHEVYPLAN MANTIENE EL LIDERAZGO EN EL SECTOR DE COMPRA PROGRAMADA, CON UN 54% DE PARTICIPACIÓN EN 2020, COMERCIALIZANDO 5.632 PLANES

Industria de Compra Programada, Venta de Planes 2016 - 2020



En abril la industria de compra programada (AECOP) crece en un 18.7%. ChevyPlan incrementa su participación al 60%

Industria de Compra Programada
Venta de Planes Abril 2020 a Abril 2021

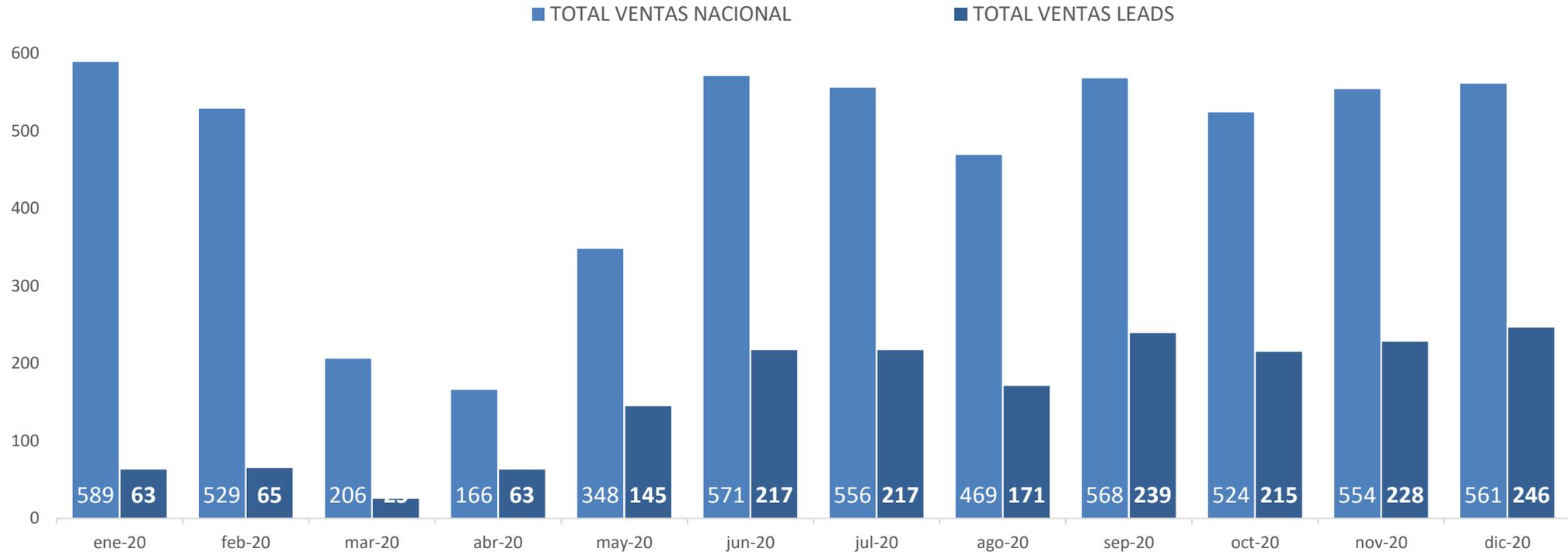


55%
Share año 2021

CHEVYPLAN LOGRA UNA TRANSFORMACION DIGITAL ...

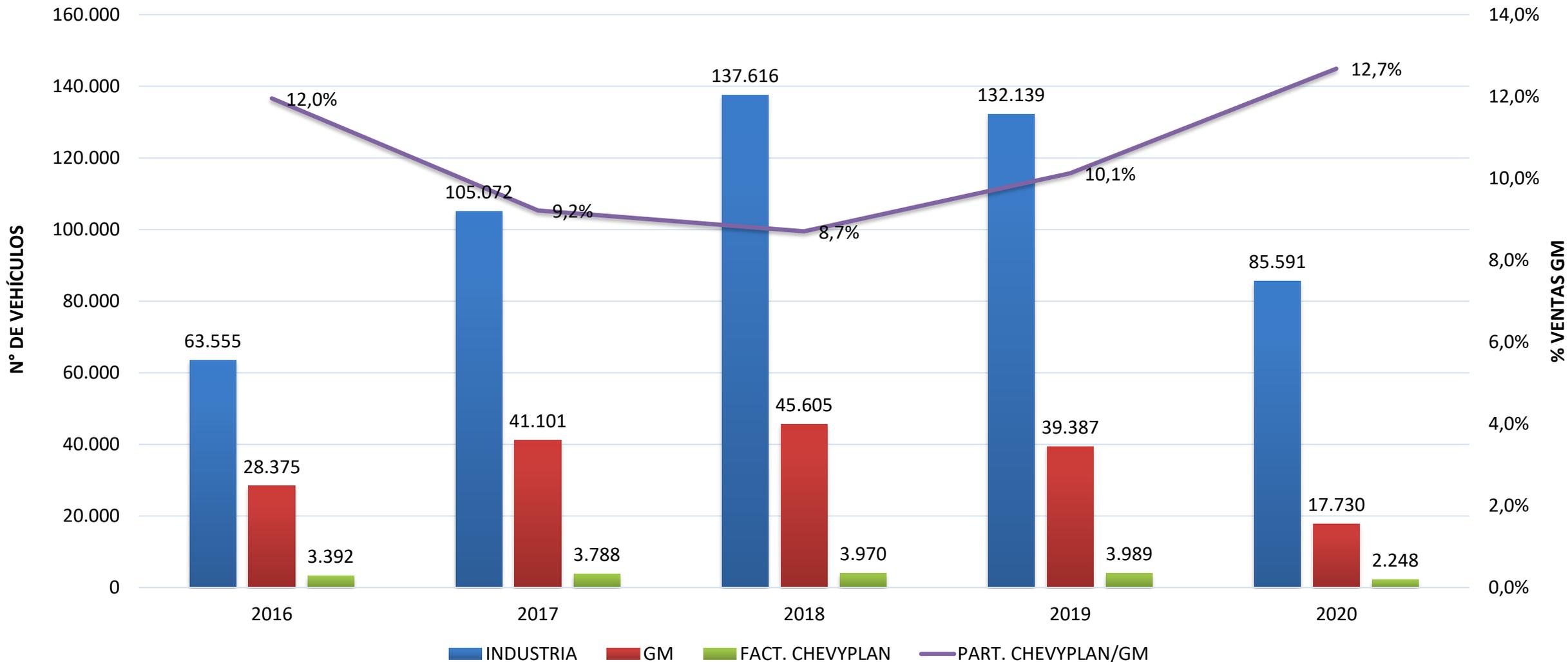
... LA PARTICIPACIÓN DE ESTE CANAL SUBE DEL 12% AL 40% DE LA VENTA TOTAL

Venta Mensual de Planes Canal Digital: Ene a Dic 20



	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20
PESO EN VENTAS	11%	12%	12%	38%	42%	38%	39%	36%	42%	41%	41%	44%
LEADS	3.672	5.997	9.036	7.372	13.403	17.400	20.841	12.037	19.754	20.257	17.599	14.407

EN 2020 CHEVYPLAN INCREMENTA SU PARTICIPACION EN LAS VENTAS GM AL 12.7%



INDUSTRIA AUTOMOTOR, VENTAS GM, FACTURACION Y PARTICIPACION
CHEVYPLAN EN VENTAS RETAIL DE GM: 2016 AL 2020

Call Center e indicadores de promoción y esfuerzo

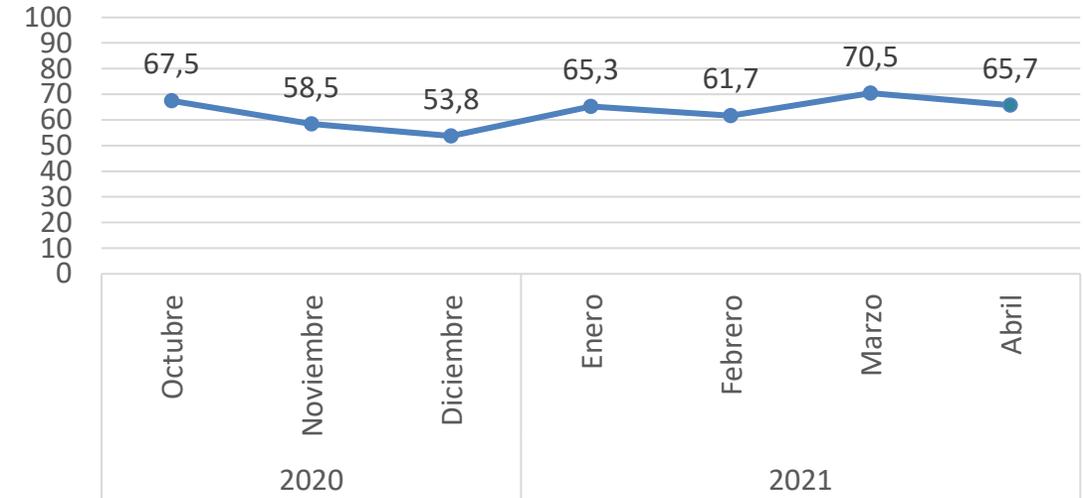


Call Center

2021				
Indicador	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Entrantes	3657	3192	4254	5591
Contestadas	3504	2989	4135	5071
Abandonadas	153	203	119	520
Nivel de servicio	91,5%	91,5%	89%	81%
Abandono	4%	6%	3%	9%
TMO (min)	03:49	03:48	03:31	03:58

Promoción

NPS

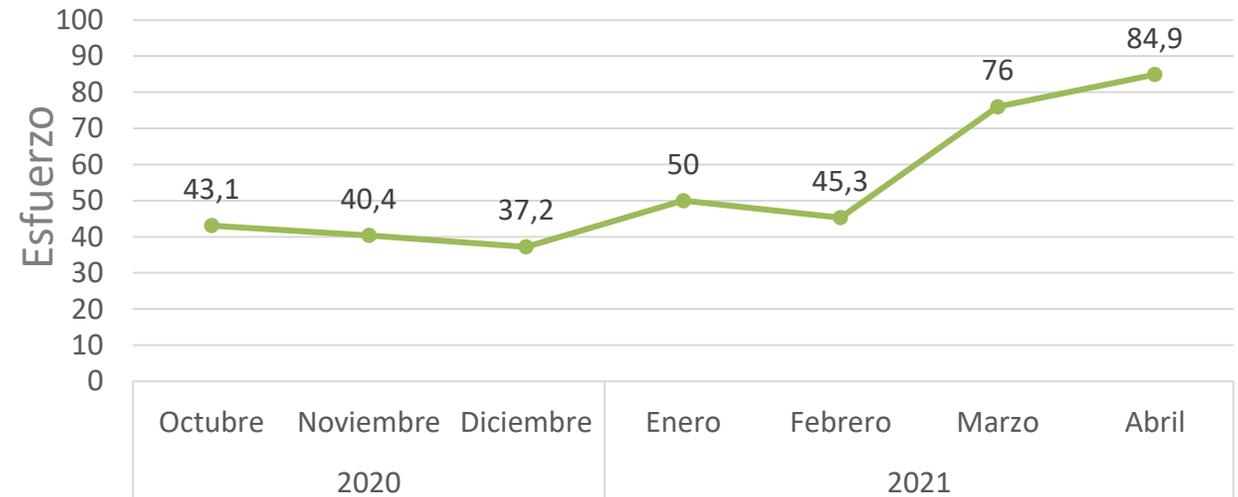


Canales

2021				
CANAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril
1800 ChevyPlan	3567	3192	4254	5.591
Chat	728	669	768	451
Correo electrónico	193	169	156	210
Facebook	5	2	0	0
Total	4493	4032	5178	6252

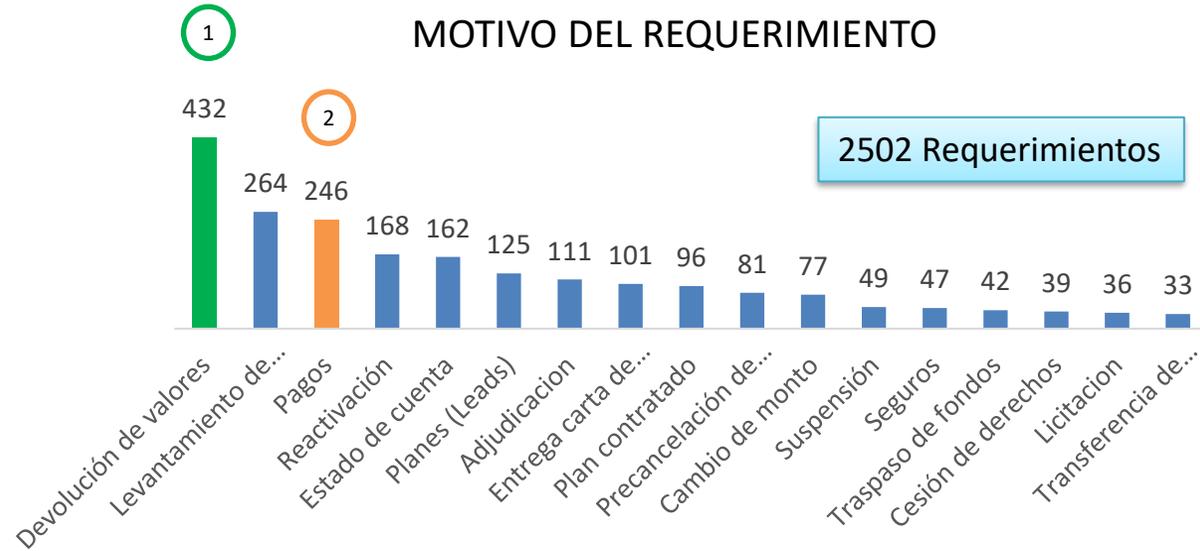
Esfuerzo

CES

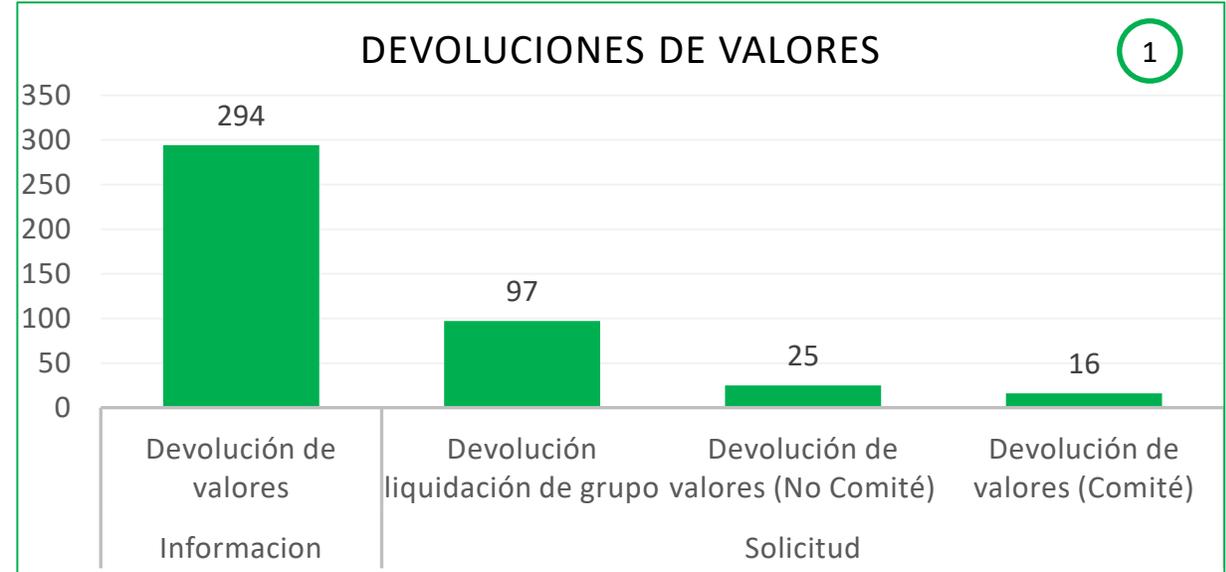


ATENCIÓN DE CLIENTES FEBRERO 2021 (CALL CENTER + SERVICIO AL CLIENTE)

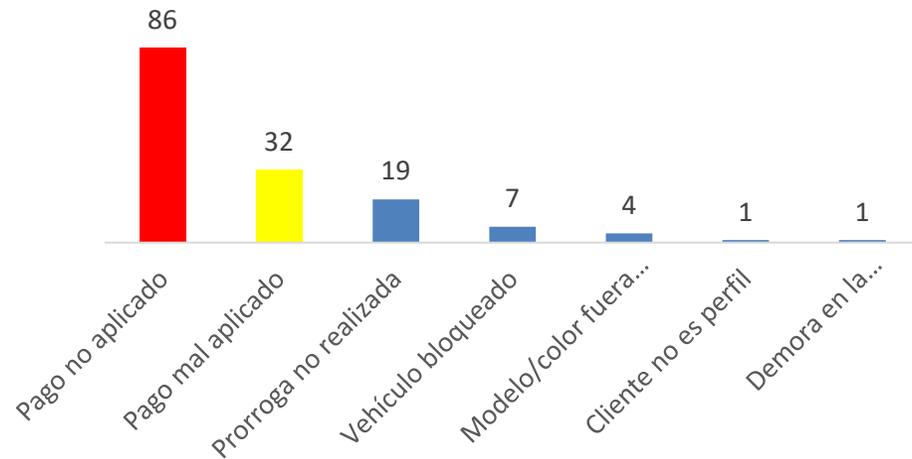
MOTIVO DEL REQUERIMIENTO



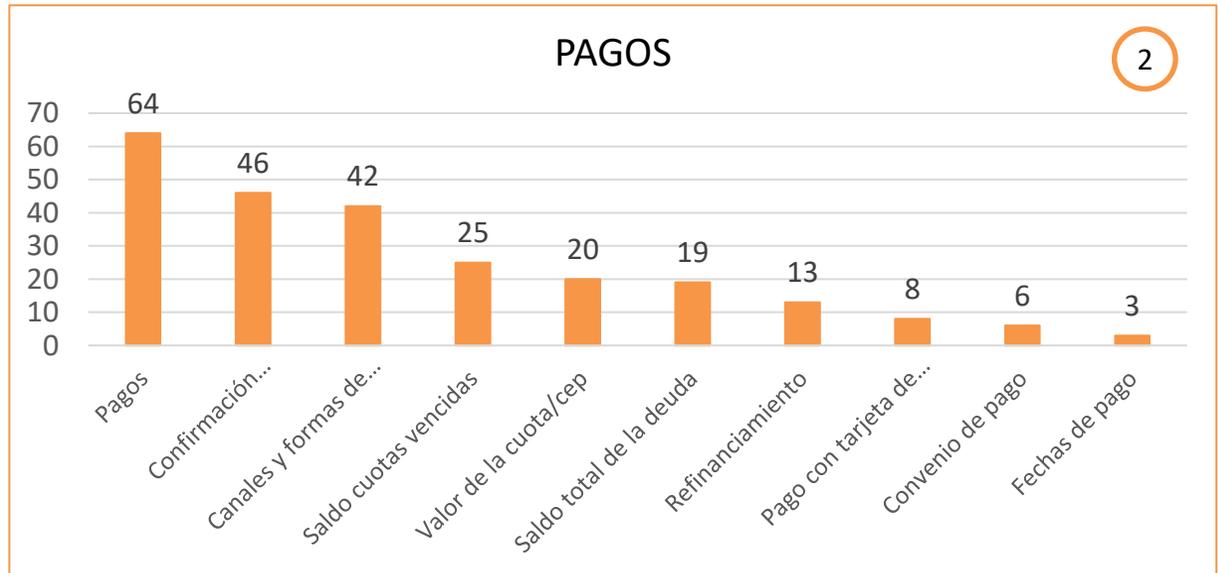
DEVOLUCIONES DE VALORES



RECLAMOS



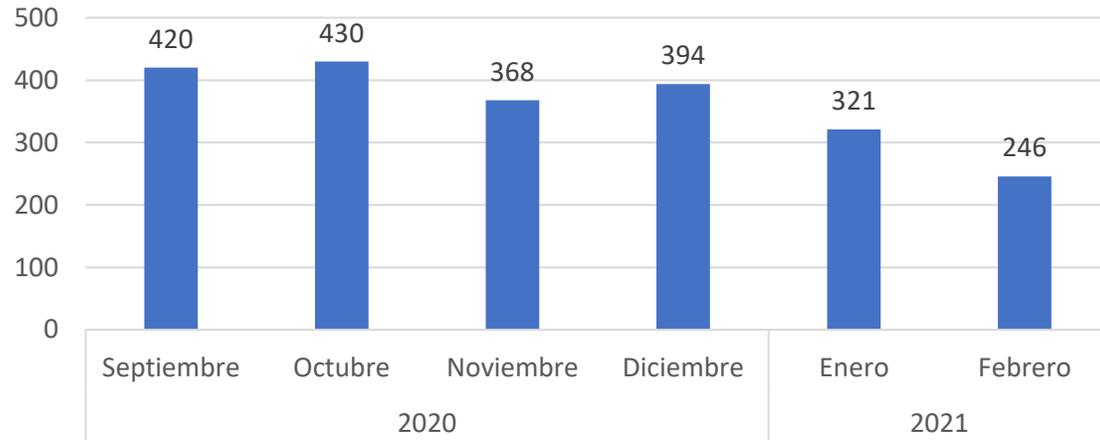
PAGOS



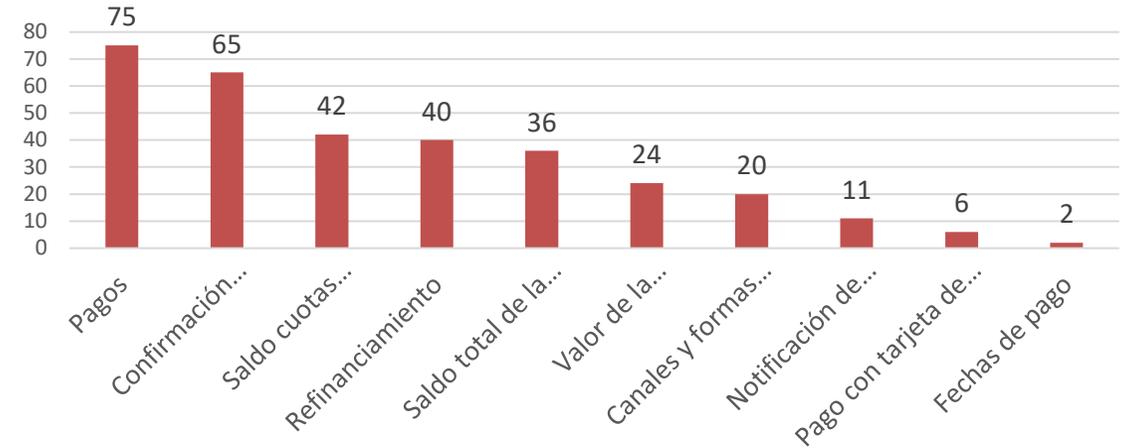
HISTÓRICO DE PAGOS (ÚLTIMOS 6 MESES)



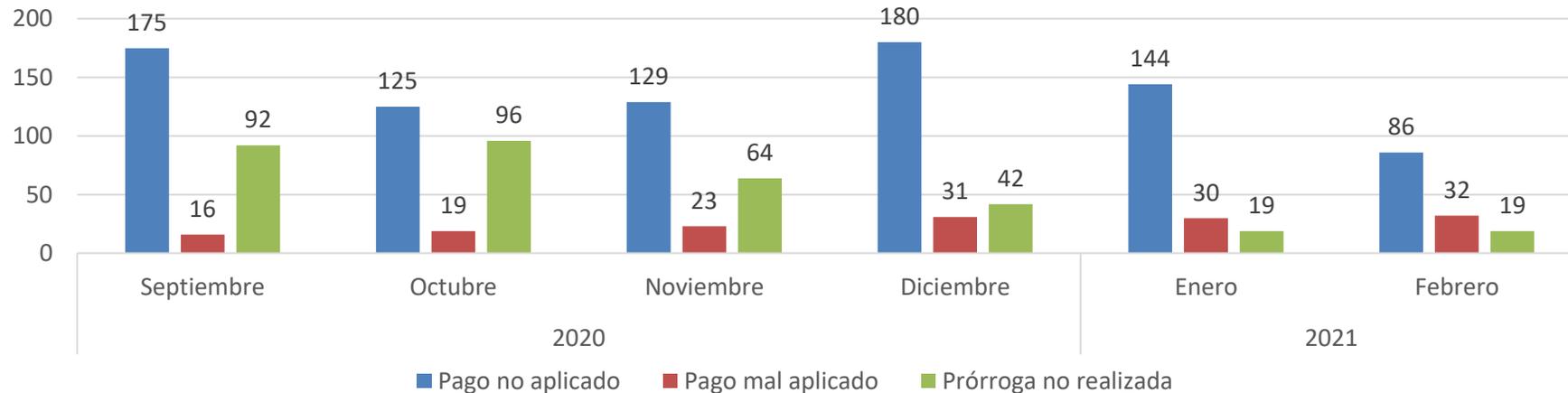
PAGOS - INFORMACIÓN



ENERO - PAGOS



RECLAMOS



PRINCIPALES LOGROS 2020



- Afrontar la pandemia y emergencia
- Cuidado del personal, elevados niveles de engagement
- Importante reestructuración organizativa
- Mantenimiento de niveles de servicio al cliente
- Mayor productividad de los equipos comerciales
- Transformación del canal digital para representar el 40% de la venta de nuevos planes de ahorro
- Reducción significativa en los costos operativos – mayores eficiencias

Misión: Ser la mejor solución a la medida para la compra programada de un Chevrolet nuevo

Visión: Consolidarnos como un pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos de GM y la red de concesionarios Chevrolet a través del liderazgo constante y creciente en la industria de compra programada, la innovación y desarrollo tecnológico, la sostenibilidad a largo plazo de nuestro negocio, el desarrollo de nuestros colaboradores, y la satisfacción de nuestros clientes

Principales Objetivos y Estrategias 2021



6,835
Planes

23% ↑



3,079
Vehículos

36% ↑



45%
conversion



13.4%
Peso en
ventas
Chevrolet

- Nueva Siembra
- Reducir la morosidad y mejorar la cobranza
- Estrategias de *Retención* de los clientes ahorristas
- Incremento en los niveles de facturación
- *Mejoras en costos* para red de concesionarios



Pacto Global
Red Ecuador

OPORTUNIDADES Y RETOS HACIA UN MODELO SOSTENIBLE

2021

ChevyPlan



Anexo 2

Proceso de Pago ChevyPlan



**PROCESO DE REGISTRO DE
PAGOS**

Cliente Persona o empresa inscrita en el registro de CHEVYPLAN

Ordenante Titular de cuenta bancaria

Información Base Detalle de Contrato – Nombre – Cedula, para registrar el pago

Transferencia Directa Transferencia entre cuentas del mismo banco

Transferencia Interbancaria Transferencia entre cuentas de otros bancos

Transferencia APP Transferencia realizada desde un aplicativo móvil del banco

Botón de pagos El botón de pagos es un sistema de pago virtual que permite ser integrado en una página web o aplicación móvil con el fin que los clientes realicen un pago.

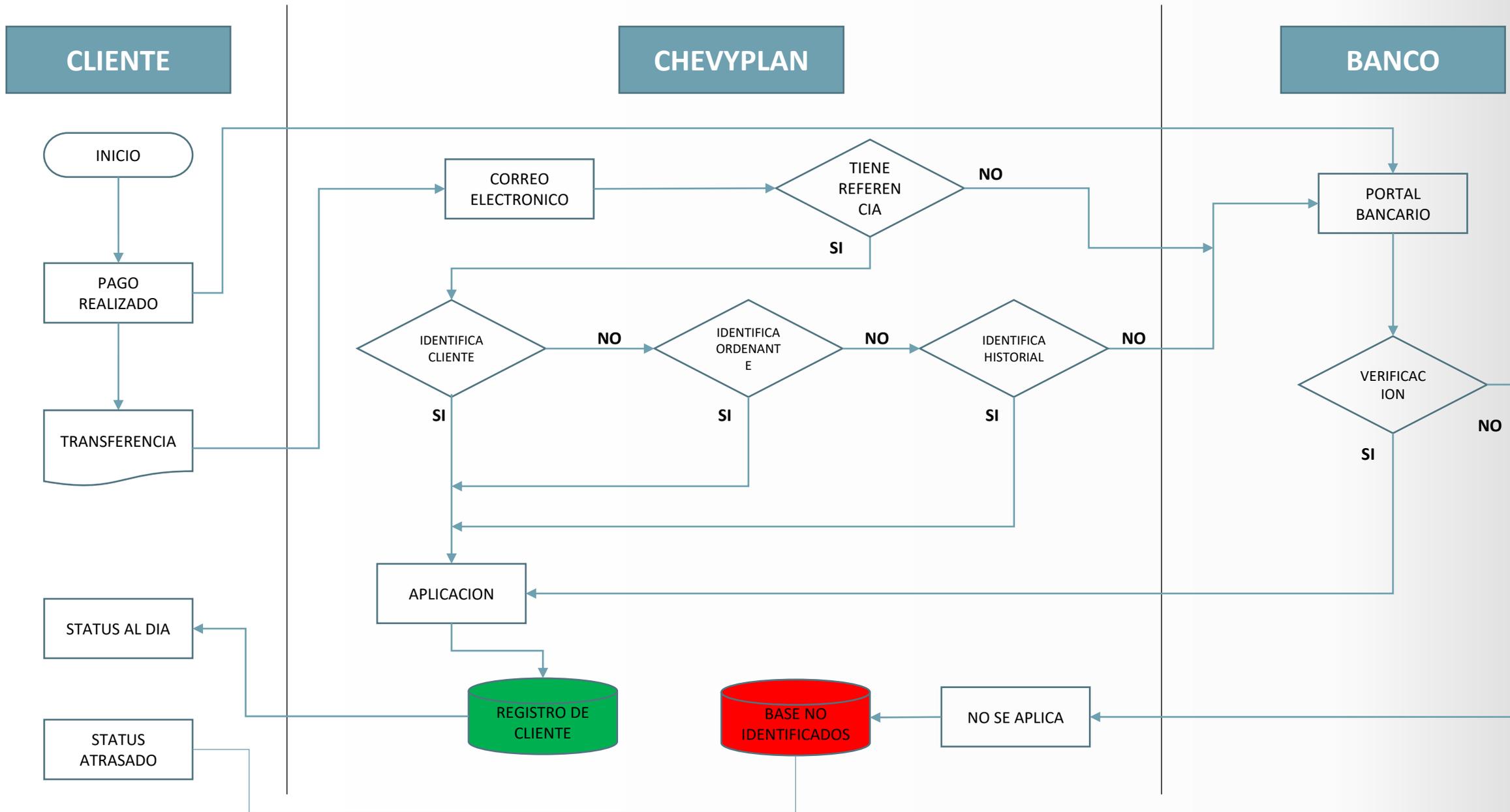
FORMAS DE PAGO

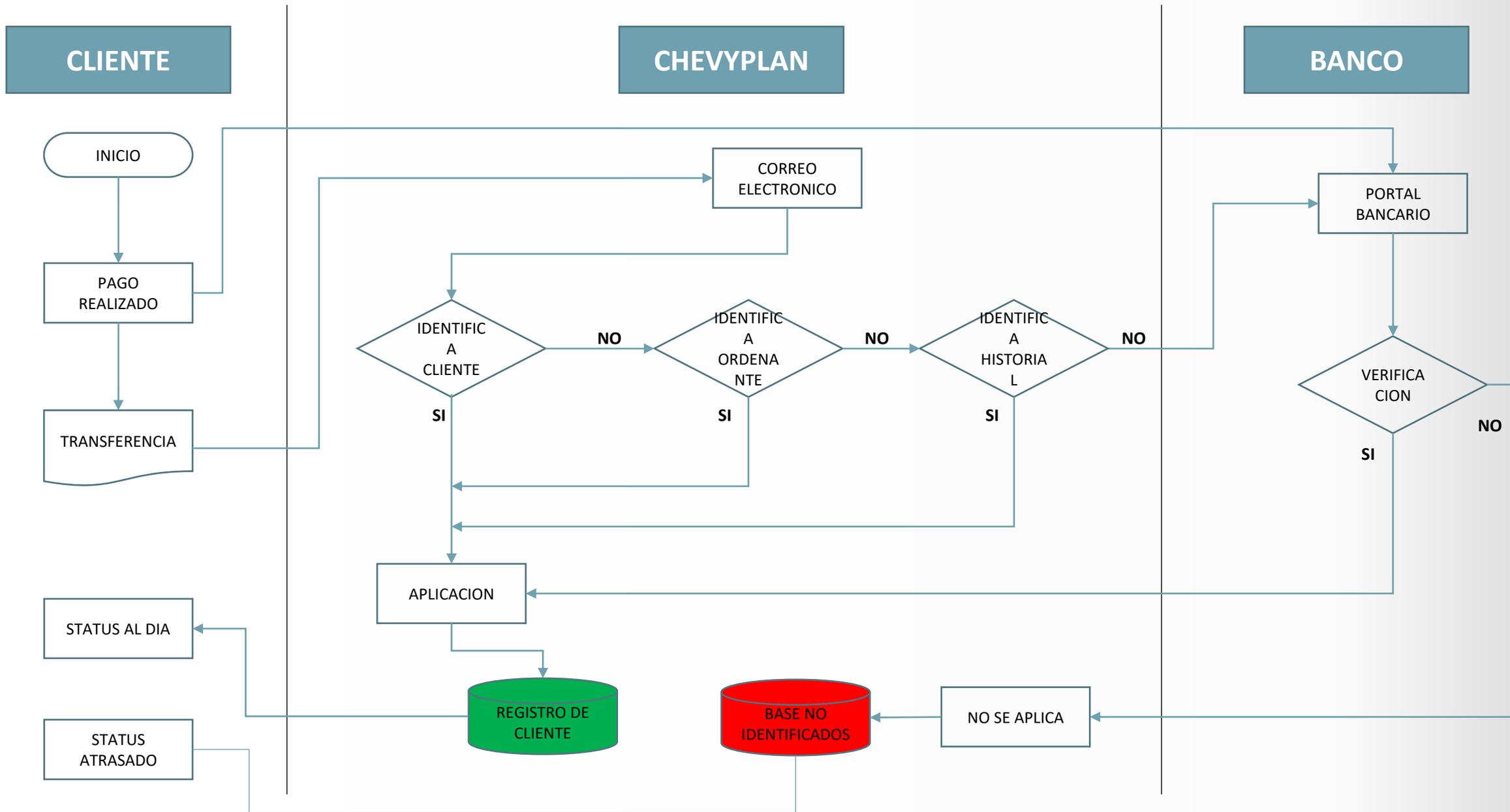


1. Transferencias
2. Deposito bancario
3. Botón de pago
4. Transferencia App

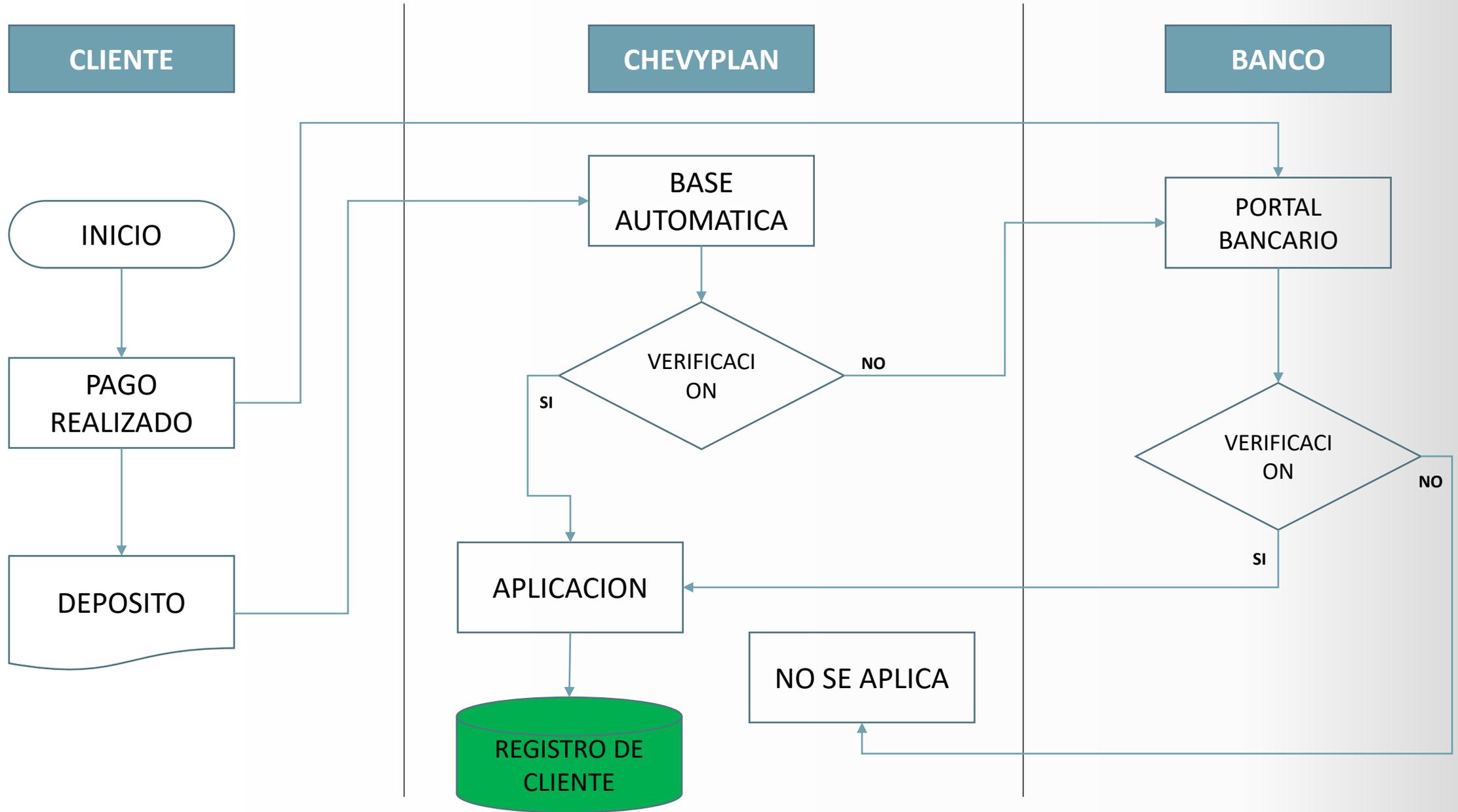
DINAMICA DEL PAGO

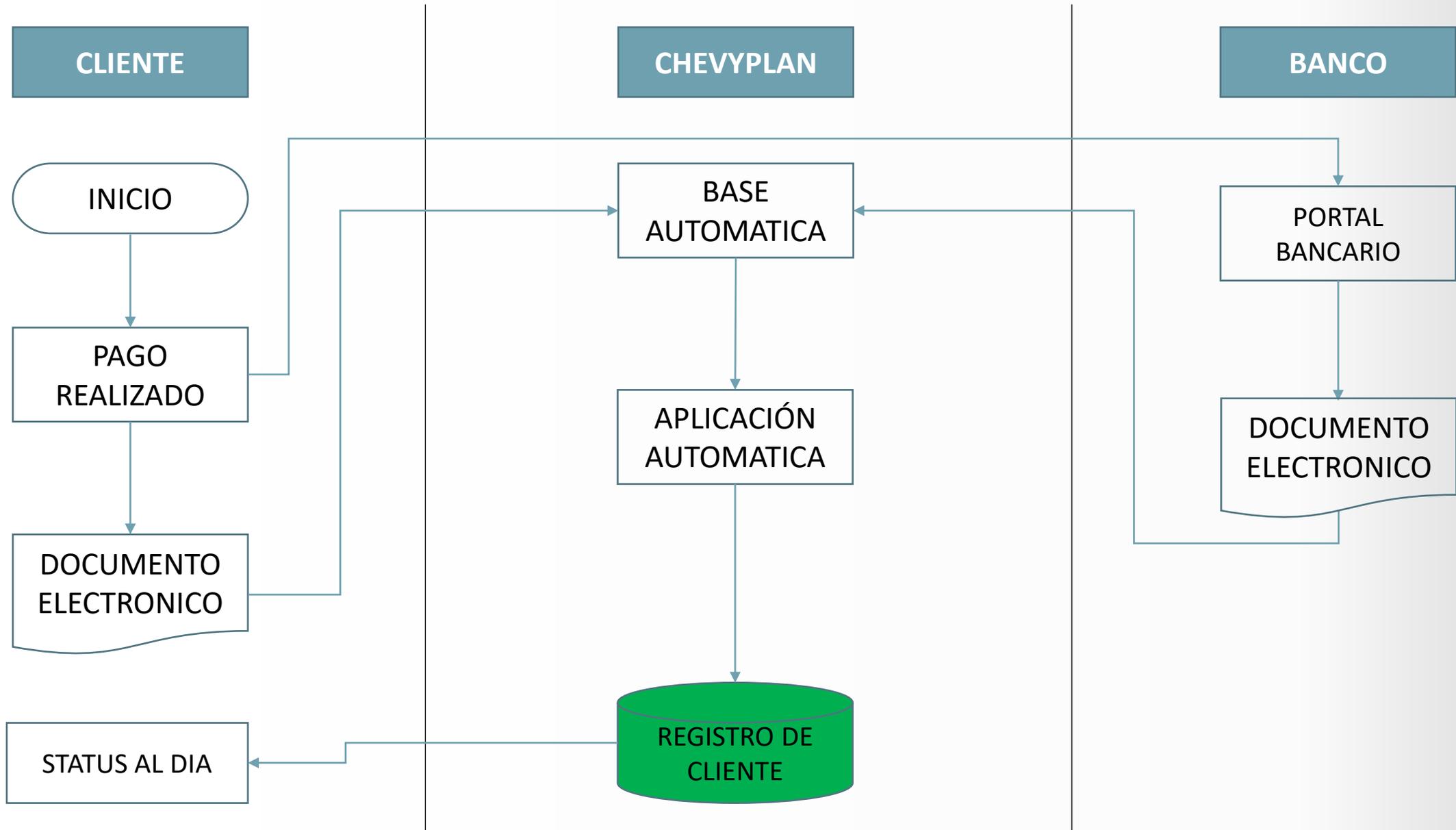
		Efecto		
		Favorable	Desfavorable	Consecuencia
1	Pago realizado por ORDENANTE que Es Cliente (sin información base)	Identificación efectiva de cliente	No indica el contrato (varios contratos), pago a otro cliente	Posible aplicación en contrato equivocado, Status erroneo de clientes
2	Pago realizado por ORDENANTE que Es Cliente (con información base)	Identificación efectiva de cliente	No existe	Base de cobranzas actualizada, información correcta para toma de decisiones
3	Pago realizado por ORDENANTE que No es Cliente (sin información base)	No existe	Desconocimiento de contrato a aplicar	Incremento de base de no identificados, Status erroneo de cliente, afecta al cliente en sorteos mensuales
4	Pago realizado por ORDENANTE que No es Cliente (con información base)	Identificación efectiva de cliente	No existe	Base de cobranzas actualizada, información correcta para toma de decisiones





DEPOSITO





Información incompleta en Transferencia Directa, Transferencia Interbancaria, Transferencia APP

VER DETALLE

Número de cuenta del titular:	3214754804 ; BANCO PICHINCHA C.A. ; CTE ; USD
Fecha transacción:	15/03/2021
Concepto transacción:	65512377 JOSE HERNAN 0Y 1226200356
Tipo:	C
Oficina:	AGENCIA PARA PROCESOS BATCH
Moneda:	USD
Valor:	260.00
Banco ordenante:	

Transferencia realizadas por ordenantes que no son clientes de Chevyplan y que no identifican al cliente a quien hacen el pago.

VER DETALLE

Número de cuenta del titular:	3214754804 ; BANCO PICHINCHA C.A. ; CTE ; USD
Fecha transacción:	11/03/2021
Concepto transacción:	Pago Abril 2021
Tipo:	C
Oficina:	AG. NORTE
Moneda:	USD
Valor:	272.89
Cuenta ordenante:	2205464863
Ordenante:	Murillo Arrobo Evelyn Catalina

Información incompleta o con errores ortográficos

VER DETALLE

Número de cuenta del titular:	3214754804 ; BANCO PICHINCHA C.A. ; CTE ; USD
Fecha transacción:	15/03/2021
Concepto transacción:	
Tipo:	C
Oficina:	AG. NORTE
Moneda:	USD
Valor:	200.00
Cuenta ordenante:	2205825332
Ordenante:	Trivino Ortiz Luis Enrique

Información parcialmente completa

VER DETALLE

Número de cuenta del titular:	3214754804 ; BANCO PICHINCHA C.A. ; CTE ; USD
Fecha transacción:	15/03/2021
Concepto transacción:	Contrato 3022086
Tipo:	C
Oficina:	AG. NORTE
Moneda:	USD
Valor:	275.00
Cuenta ordenante:	3369557400
Ordenante:	Perez Chuquimarca Alex Xavier

FORMATO CORRECTO

MIÉRCOLES, 17 DE MARZO DE 2021 17:14

Transferencia

Estimado/a: TAPIA ESTRELLA GABRIELA VIVIANA

Reciba un cordial saludo del Asesor Virtual del Banco Pichincha.

Su transferencia se ha realizado con éxito.

Detalle de transferencia

Cuenta de origen: XXXXXX3132

Cuenta acreditada: XXXXXX4804

Nombre del beneficiario: Plan Automotor Ecuatoriano S.A

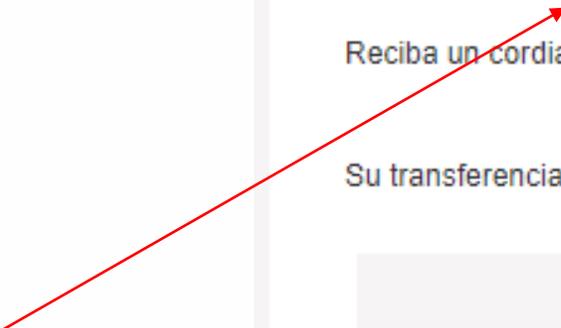
Monto: \$ 285.26

Fecha: 17/03/2021

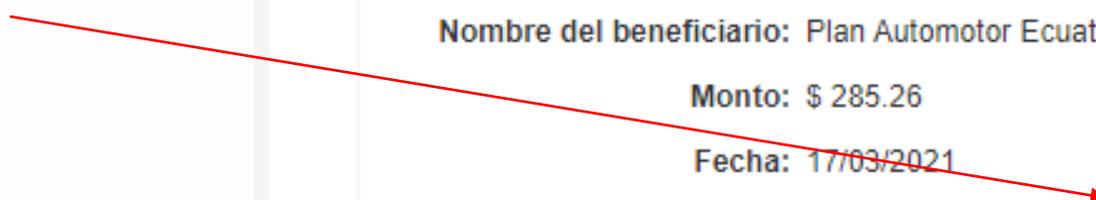
Concepto: Pago cuota marzo 1721825816 contrato
5022803

Número de documento: 33758823

NOMBRE



CEDULA



CONTRATO



QUE VALIDAR EN LA TRANSFERENCIA

NOMBRE

BENEFICIARIO

MONTO

FECHA

No. DOCUMENTO

MIÉRCOLES, 17 DE MARZO DE 2021 17:14

Transferencia

Estimado/a: TAPIA ESTRELLA GABRIELA VIVIANA

Reciba un cordial saludo del Asesor Virtual del Banco Pichincha.

Su transferencia se ha realizado con éxito.

Detalle de transferencia

Cuenta de origen: XXXXXX3132

Cuenta acreditada: XXXXXX4804

Nombre del beneficiario: Plan Automotor Ecuatoriano S.A

Monto: \$ 285.26

Fecha: 17/03/2021

Concepto: Pago cuota marzo 1721825816 contrato 5022803

Número de documento: 33758823

POR QUÉ VALIDAR EN LA TRANSFERENCIA



1. Transferencia son reversadas/canceladas por el banco o cliente
2. Documentos son adulterados para que el pago sea acreditado
3. Evitar la duplicidad de registro de pago
4. Evitar el uso de un mismo documento para aplicar a dos o mas clientes

RECOMENDACIONES

1. Sociabilizar al cliente y equipo de ventas la importancia de entregar Información Base (contrato, cliente, cédula)

ChevyPlan

Estimado cliente para un correcto registro de su información, agradecemos hacerlo en base al siguiente formato

Contrato:

Cliente:

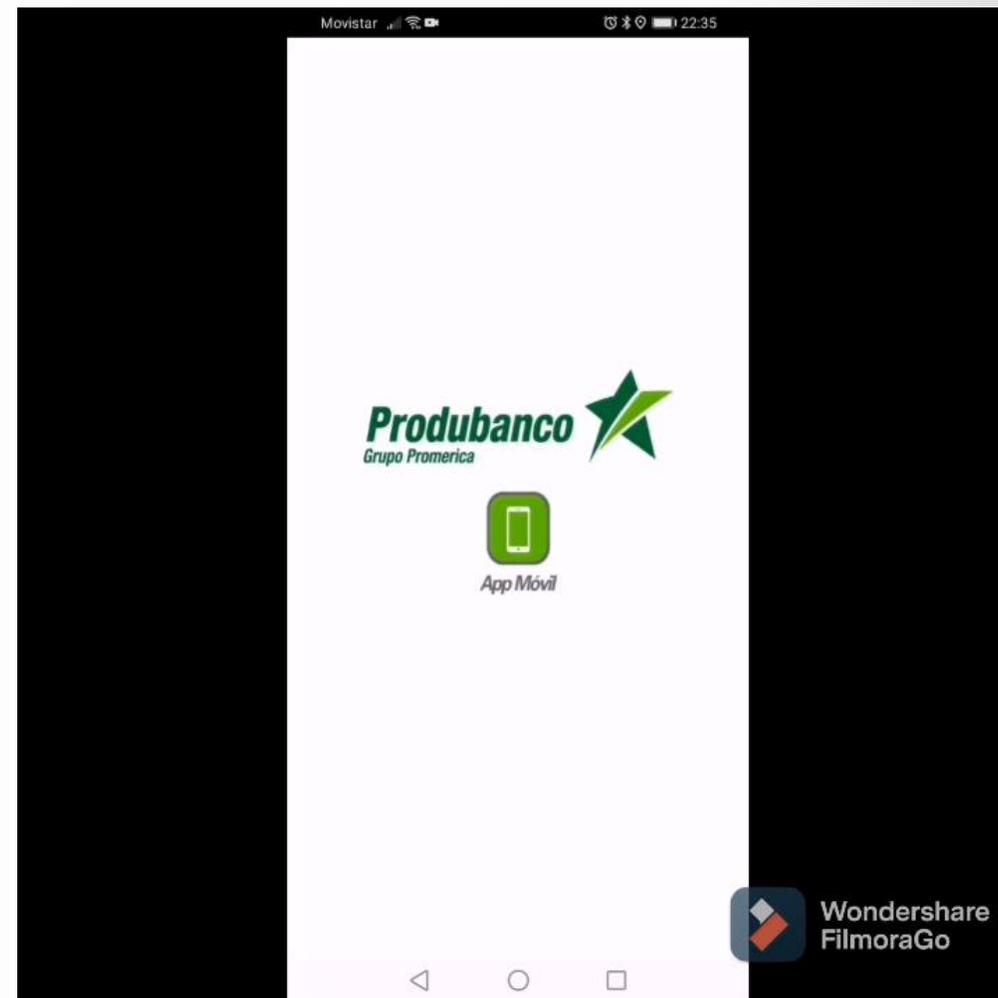
Cedula:

Gracias por su pago!

RECOMENDACION

2.

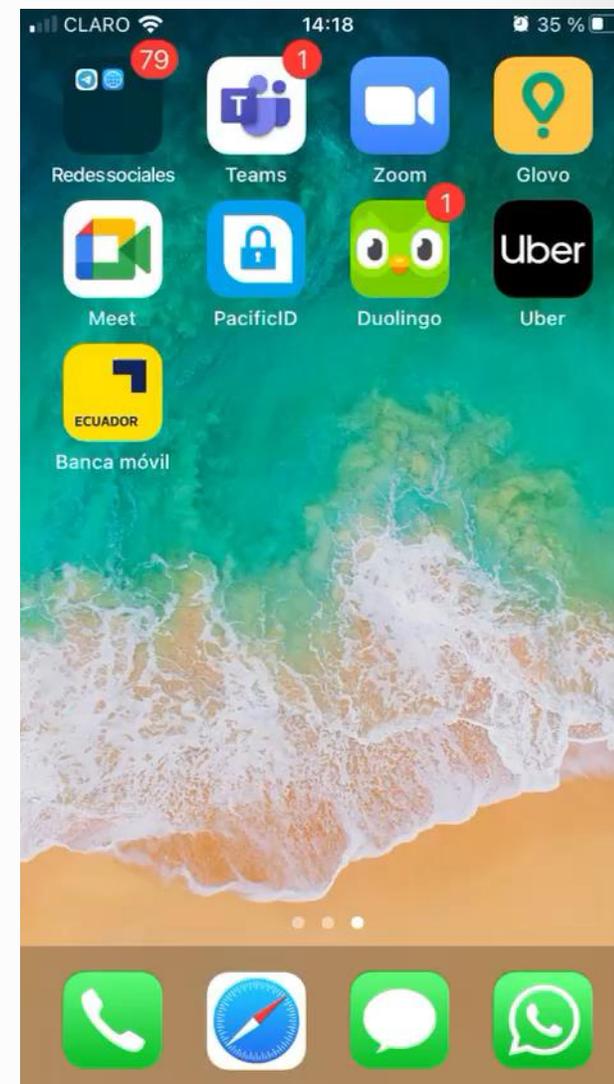
Fomentar el uso de BOTON DE PAGO
PRODUBANCO (video tutorial)



RECOMENDACION

3.

Fomentar el uso de BOTON DE PAGO
BANCO PICHINCHA (video tutorial)



Observaciones finales

- Sociabilizar al equipo de ventas y servicio al cliente para la adecuada entrega de información por parte del cliente, solicitando que al hacer los pagos por cualquier canal indique CONTRATO – NOMBRE – CEDULA.
- Fomentar el uso de BOTON DE PAGOS.
- Regularizar a los clientes las fechas máximas de pago.
- Capacitar al equipo de venta sobre los medios de recopilación de información (no se puede registrar pagos que aun no se verifican en las cuentas institucionales).

ChevyPlan 

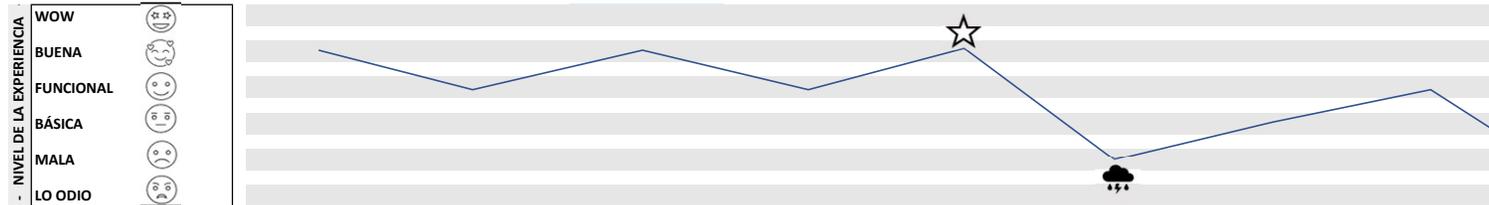
Ana Lucia Duran
2021

Anexo 3

Customer Journey Map de Clientes de ChevyPlan

Customer Journey

ETAPAS	DESCUBRIR		COMPARAR	SIEMBRA				
PUNTOS DE CONTACTO	Busca información	Cotización	Comparación ofertas	Solicitud del plan	Aprobación solicitud	Rechazo solicitud	Entrega copia del contrato	Bienvenida
ACTIVIDADES	Indaga el mercado	Solicita cotizaciones Recibe cotizaciones	Analiza las ofertas Toma una decisión	Entrega documentos Pago inscripción	Recibe notificación	Recibe notificación	Recibe el contrato	Recibe la llamada/confirma
EXPECTATIVAS	Encontrar opciones que se ajusten a sus necesidades	Obtener la mejor oferta	Tomar la mejor decisión	El plan sea aprobado			Recibir la copia de su contrato	



ELEMENTOS DE GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA

CANALES	DESCUBRIR	COMPARAR	SIEMBRA	SIEMBRA	SIEMBRA	SIEMBRA	SIEMBRA
SAC							
CALL CENTER		X					X
CORREO ELECTRÓNICO							
PÁGINA WEB/CHAT	X	X					
REDES SOCIALES	X	X					
SMS							
ASESOR/PUNTO DE VENTA	X	X		X	X	X	X
CONCESIONARIO		X					

NIVEL DE ESFUERZO	DESCUBRIR	COMPARAR	SIEMBRA	SIEMBRA	SIEMBRA	SIEMBRA	SIEMBRA
	Bajo	Medio	Bajo	Bajo			Bajo

EMOCIONES

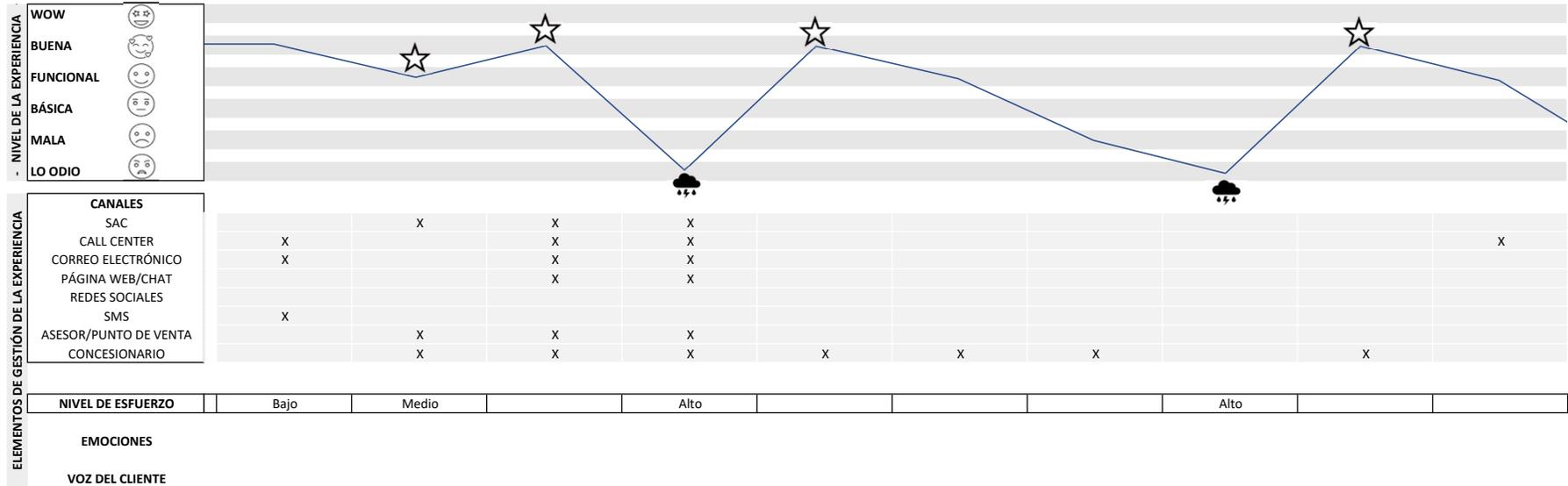
VOZ DEL CLIENTE

Customer Journey

ETAPAS		RIEGO																																																																																																												
PUNTOS DE CONTACTO		Pagos	Gestión de cobros	PQRS	Respuesta PQRS	Encuesta NPS	Invitación a licitar	Licitación	Asamblea	No adjudicado	Adjudicado																																																																																																			
ACTIVIDADES		Realiza los pagos Notifica el pago	Recibe notificaciones de cobro Hace el pago	Ingresa el requerimiento	Recibe respuesta	Recibe llamada	Recibe correo electrónico Licita	Licita Recibe correo de confirmación	Participa de la Asamblea Ingresa requerimientos	Recibe resultado de la Asamblea	Recibe resultado de la Asamblea																																																																																																			
EXPECTATIVAS		Facilidad para hacer los pagos	La gestión sea amigable	Facilidad para ingresar el requerimiento	Recibir solución de forma ágil			Facilidad para licitar	Salir adjudicado	Conocer el motivo																																																																																																				
- NIVEL DE LA EXPERIENCIA																																																																																																														
ELEMENTOS DE GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA		<table border="1"> <thead> <tr> <th>CANALES</th> <th>Pagos</th> <th>Gestión de cobros</th> <th>PQRS</th> <th>Respuesta PQRS</th> <th>Encuesta NPS</th> <th>Invitación a licitar</th> <th>Licitación</th> <th>Asamblea</th> <th>No adjudicado</th> <th>Adjudicado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>SAC</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CALL CENTER</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>CORREO ELECTRÓNICO</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>PÁGINA WEB/CHAT</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>REDES SOCIALES</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>SMS</td> <td></td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>ASESOR/PUNTO DE VENTA</td> <td>X</td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>X</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>CONCESIONARIO</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>										CANALES	Pagos	Gestión de cobros	PQRS	Respuesta PQRS	Encuesta NPS	Invitación a licitar	Licitación	Asamblea	No adjudicado	Adjudicado	SAC	X		X	X							CALL CENTER	X	X	X	X	X						CORREO ELECTRÓNICO	X	X	X	X		X					PÁGINA WEB/CHAT	X		X	X		X	X		X	X	REDES SOCIALES	X		X	X				X	X	X	SMS		X									ASESOR/PUNTO DE VENTA	X		X	X					X	X	CONCESIONARIO										
CANALES	Pagos	Gestión de cobros	PQRS	Respuesta PQRS	Encuesta NPS	Invitación a licitar	Licitación	Asamblea	No adjudicado	Adjudicado																																																																																																				
SAC	X		X	X																																																																																																										
CALL CENTER	X	X	X	X	X																																																																																																									
CORREO ELECTRÓNICO	X	X	X	X		X																																																																																																								
PÁGINA WEB/CHAT	X		X	X		X	X		X	X																																																																																																				
REDES SOCIALES	X		X	X				X	X	X																																																																																																				
SMS		X																																																																																																												
ASESOR/PUNTO DE VENTA	X		X	X					X	X																																																																																																				
CONCESIONARIO																																																																																																														
NIVEL DE ESFUERZO		Alto	Bajo	Medio		Bajo	Bajo	Bajo																																																																																																						
EMOCIONES																																																																																																														
VOZ DEL CLIENTE																																																																																																														

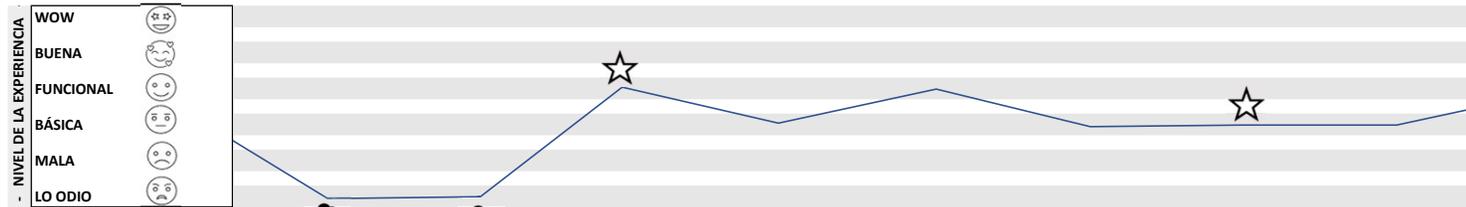
Customer Journey

ETAPAS	COSECHA									
PUNTOS DE CONTACTO	Campaña de Adjudicados	Entrega de documentos	Aprobación crédito	Rechazo crédito	Facturación del vehículo	Firma de contrato	Póliza de seguro	Mantenerlo informado	Entrega de vehículo	Encuesta NPS
ACTIVIDADES	Recibe notificación	Entrega requisitos	Ingresar consulta Recibe notificación	Recibe notificación entrega documentación adicional Presenta reclamo	Elige el modelo	Firma el contrato	Elige el seguro Cotiza externamente Presenta requisitos Recibe notificación	Ingresar consulta	Recibe su vehículo	Recibe llamada
EXPECTATIVAS		Cumplir con todos los requisitos y que sean fácil de obtenerlos	Su crédito sea aprobado	Conocer el motivo y alternativas	Encontrar el modelo deseado			Estar informado durante todo el proceso		



Customer Journey

ETAPAS	POST COSECHA							
PUNTOS DE CONTACTO	Pagos	Gestión de cobros	PQRS	Respuesta PQRS	Encuesta NPS	Mantenimientos	Siniestro del vehículo	Renovación de seguro
ACTIVIDADES	Realiza los pagos Notifica el pago	Recibe notificaciones de cobro Se bloquea el vehículo Hace el pago	Ingresar el requerimiento	Recibe respuesta	Recibe llamada	Agenda la cita Se acerca al concesionario	Reporta el siniestro Ingresa consulta	Recibe notificación
EXPECTATIVAS	Facilidad para hacer los pagos	La gestión sea amigable	Facilidad para ingresar el requerimiento	Recibir solución de forma ágil		Acceder al beneficio sin inconvenientes	Agilidad	



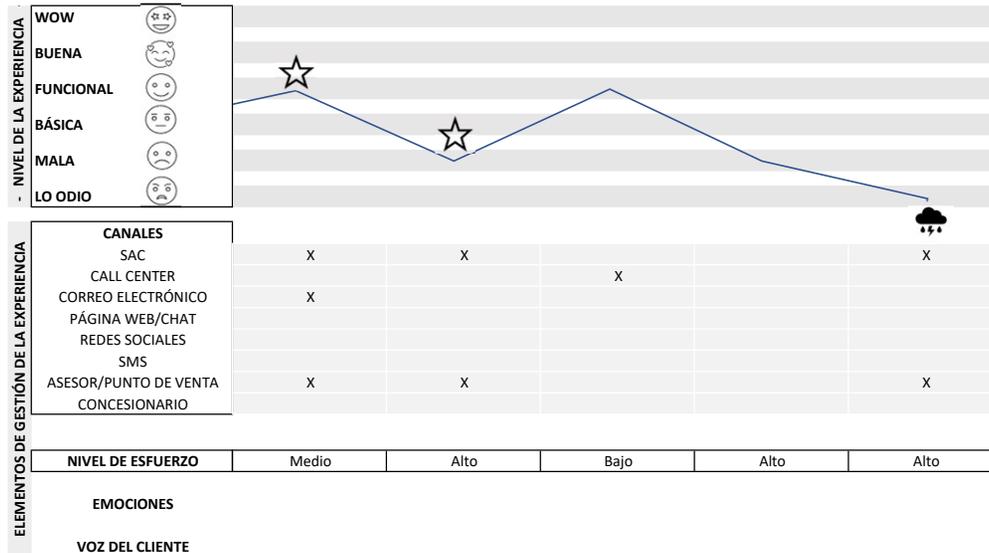
ELEMENTOS DE GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA	CANALES								
	SAC	X		X	X			X	
	CALL CENTER	X	X	X	X	X		X	
	CORREO ELECTRÓNICO	X	X	X	X				X
	PÁGINA WEB/CHAT	X		X	X			X	
	REDES SOCIALES	X		X	X			X	
	SMS		X						
	ASESOR/PUNTO DE VENTA CONCESIONARIO	X		X	X		X	X	

NIVEL DE ESFUERZO	Alto	Alto			Bajo	Bajo	Medio	Bajo
-------------------	------	------	--	--	------	------	-------	------

EMOCIONES
VOZ DEL CLIENTE

Customer Journey

ETAPAS	FINALIZACIÓN				
PUNTOS DE CONTACTO	Solicitud LP	Entrega de LP	Encuesta NPS	Registro Mercantil/ANT	Corrección de cartas
ACTIVIDADES	Ingresar la solicitud Ingresar consulta	Retira documentos	Recibe llamada	Realiza el proceso de LP	Se acerca a oficinas Retira documentos
EXPECTATIVAS	Facilidad para ingresar el requerimiento	Recibir solución de forma ágil		Facilidad en el proceso	No haya más errores



Anexo 4

Matriz FODA

Objetivo: verificar características FODA del proceso y registro de pagos de Chevyplan

MATRIZ FODA	<p>FORTALEZAS - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitación constante a fuerza de ventas para promover el registro de información de pago correcta 2. Concientización periódica a los asociados para promover el registro de información de pago correcta (Generación de Videos explicativos para promover el pago a través de Boton de Pagos del Banco de Pichincha y Produbanco). 3. Seguimiento de pagos mediante correo electrónico, SMS, llamadas telefónicas. 4. Versatilidad en los productos ofrecidos (multi-monto y multi-plazo). 	<p>DEBILIDADES - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Registro manual de los prospectos y clientes. Incluye el transporte físico de documentación 2. Verificación manual de pagos con información incorrecta (dificultad en la trazabilidad) 3. Discordancia entre las interfaces del sistema de cash management bancario y sistema contable de la empresa 3. Sistema tecnológico, contable y de negocio, no desarrollados específicamente para la empresa o inexistentes. 4. Sistemas in-house de tecnología legacy 5. Factibilidad de registrar el pago solamente después de perfeccionar el registro del contrato manual (primera vez del asociado) 6. Alta carga laboral debido al volumen de transacciones y el proceso manual de muchas de ellas (aprox. 28mil transacciones al mes)
	<p>OPORTUNIDADES - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Funcionalidades de manejo de efectivo (cash management) por parte de los bancos (gestión avanzada con Produbanco). 2. Variedad de canales digitales para comunicación con cliente final (omnicanalidad) 3. Viabilidad de uso de tecnologías bid-data e IA para automatizar y digitalizar los procesos 4. Variedad de formas de pago ofrecidas por entidades bancarias (depósitos, transferencias, botón de pagos, etc) 	<p>AMENAZAS - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de interés/conocimiento del asociado al momento de adjuntar la información de pago 2. Procesos de pago mayormente automatizados y digitalizados en la competencia 3. Fallos en sistema contable y de negocio debido a factores de antigüedad y actualización

Anexo 5

Matriz FODA con definición de iniciativas

**MATRIZ FODA
con definición de iniciativas**

FORTALEZAS - F

1. Capacitación constante a fuerza de ventas para promover el registro de información de pago correcta
2. Concientización periódica a los asociados para promover el registro de información de pago correcta
3. Seguimiento de pagos mediante correo electrónico, SMS, llamadas telefónicas.
4. Versatilidad en los productos ofrecidos (multi-monto y multi-plazo).

DEBILIDADES - D

1. Verificación manual de pagos con información incorrecta (dificultad en la trazabilidad)
2. Discordancia entre las interfaces del sistema de cash management bancario y sistema contable de la empresa
3. Sistema tecnológico, contable y otros, no diseñados específicamente para el negocio
4. Sistemas in-house de tecnología legacy
5. Factibilidad de registrar el pago solamente después de perfeccionar el registro del contrato manual (primera vez del asociado)
6. Alta carga laboral debido al volumen de transacciones y el proceso manual de muchas de ellas (aprox. 28mil transacciones al mes)

OPORTUNIDADES - O

1. Funcionalidades de manejo de efectivo (cash management) por parte de los bancos
2. Variedad de canales digitales para comunicación con cliente final
3. Viabilidad de uso de tecnologías bid-data e IA para automatizar y digitalizar los procesos
4. Variedad de formas de pago ofrecidas por entidades bancarias (depósitos, transferencias, botón de pagos, etc)

Iniciativas - FO

1. *Campaña de comunicación / capacitación interna*
2. *Omnicanalidad*

Iniciativas - DO

3. *Digitalización*
4. *Automatización de Procesos*

AMENAZAS - A

1. Falta de interés/conocimiento del asociado al momento de adjuntar la información de pago
2. Procesos de pago mayormente automatizados y digitalizados en la competencia
3. Fallos en sistema contable y de negocio debido a factores de antigüedad y actualización

Iniciativas - FA

5. *Comunicación preventiva/proactiva al cliente*
6. *Reducción de formas de pago problemáticas (transferencias, bco. Pacífico)*
7. *Uso de OCR para lectura de transferencias*

Iniciativas - DA

8. *Incremento de proyectos de innovación*
9. *Reestructuración Empresarial*
- * 1. *Campaña de comunicación / capacitación interna*

Anexo 6

Matriz MPEC

Matriz MPEC

Factor	Ponderación	1. Campaña de comunicación / capacitación interna		2. Omnicanalidad		3. Digitalización		4. Automatización de Procesos		5. Comunicación preventiva/proactiva al cliente		6. Reducción de formas de pago problemáticas (transferencias, beo. Pacífico)		7. Uso de OCR para lectura de transferencias		8. Incremento de proyectos de innovación		9. Reestructuración Empresarial	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
OPORTUNIDADES - O																			
Funcionalidades de manejo de efectivo (cash management) por parte de los bancos	10%	0	0,00	0	0,00	4	0,40	4	0,40	0	0,00	4	0,40	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Variedad de canales digitales para comunicación con cliente final	20%	1	0,20	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	0	0,00	3	0,60	3	0,60
Viabilidad de uso de tecnologías bid-data e IA para automatizar y digitalizar los procesos	20%	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	4	0,80	1	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Variedad de formas de pago ofrecidas por entidades bancarias (depósitos, transferencias, botón de pagos, etc)	10%	1	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	4	0,40	1	0,10	0	0,00	0	0,00
AMENAZAS - A																			
Falta de interés/conocimiento del asociado al momento de adjuntar la información de pago	20%	0	0,00	4	0,80	1	0,20	0	0,00	4	0,80	4	0,80	3	0,60	2	0,40	1	0,20
Procesos de pago mayormente automatizados y digitalizados en la competencia	15%	4	0,60	2	0,30	4	0,60	4	0,60	4	0,60	0	0,00	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Fallos en sistema contable y de negocio debido a factores de antigüedad y actualización	5%	2	0,10	0	0,00	4	0,20	4	0,20	1	0,05	0	0,00	3	0,15	3	0,15	3	0,15
FORTALEZAS - F																			
Capacitación constante a fuerza de ventas para promover el registro de información de pago correcta	10%	4	0,40	2	0,20	1	0,10	1	0,10	1	0,10	4	0,40	1	0,10	4	0,40	4	0,40
Concientización periódica a los asociados para promover el registro de información de pago correcta	15%	4	0,60	4	0,60	1	0,15	1	0,15	4	0,60	4	0,60	1	0,15	4	0,60	1	0,15
Seguimiento de pagos mediante correo electrónico, SMS, llamadas telefónicas.	15%	4	0,60	4	0,60	2	0,30	2	0,30	4	0,60	4	0,60	1	0,15	4	0,60	1	0,15
Versatilidad en los productos ofrecidos (multi-monto y multi-plazo).	5%	2	0,10	4	0,20	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	4	0,20	4	0,20
DEBILIDADES - D																			
Verificación manual de pagos con información incorrecta (dificultad en la trazabilidad)	15%	4	0,60	0	0,00	4	0,60	4	0,60	0	0,00	3	0,45	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Discordancia entre las interfaces del sistema de cash management bancario y sistema contable de la empresa	5%	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00	2	0,10	0	0,00	0	0,00	1	0,05	1	0,05
Sistema tecnológico, contable y otros, no diseñados específicamente para el negocio	15%	0	0,00	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45	2	0,30	3	0,45	3	0,45
Sistemas in-house de tecnología legacy	10%	0	0,00	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30
Factibilidad de registrar el pago solamente después de perfeccionar el registro del contrato manual (primera vez del asociado)	5%	1	0,05	1	0,05	4	0,20	2	0,10	1	0,05	0	0,00	0	0,00	2	0,10	1	0,05
Alta carga laboral debido al volumen de transacciones y el proceso manual de muchas de ellas (aprox. 28mil transacciones al mes)	5%	4	0,20	2	0,10	4	0,20	4	0,20	1	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15
		TOTAL:	4,35	TOTAL:	5,60	TOTAL:	5,95	TOTAL:	5,65	TOTAL:	5,95	TOTAL:	5,60	TOTAL:	3,70	TOTAL:	5,50	TOTAL:	4,35

Anexo 7

Roadmap

Roadmap de Actividades y Tareas

ChevyPlan: Problemas por registro extemporáneo de pagos

Task Name	Parent Name	Item Type	Status	Start Date	Due Date
Data Cleaning					
<u>Eliminar los datos duplicados o irrelevantes</u>	1. Data Cleaning	Activity	TO DO	01/17/2022	02/25/2022
<u>Corregir los errores estructurales</u>	1. Data Cleaning	Task	TO DO	01/17/2022	01/21/2022
<u>Filtrar valores atípicos no deseados</u>	1. Data Cleaning	Task	TO DO	01/24/2022	01/28/2022
<u>Gestionar Datos Faltantes</u>	1. Data Cleaning	Task	TO DO	01/31/2022	02/04/2022
<u>Validar y controlar la calidad</u>	1. Data Cleaning	Task	TO DO	02/07/2022	02/11/2022
<u>Validar y controlar la calidad</u>	1. Data Cleaning	Task	TO DO	02/14/2022	02/25/2022
Plataforma de Análisis					
<u>Consultoría de Negocio</u>	2. Plataforma de Análisis	Activity	TO DO	01/17/2022	04/22/2022
<u>Validación Técnica</u>	2. Plataforma de Análisis	Task	TO DO	01/17/2022	01/28/2022
<u>Configuración y parametrización</u>	2. Plataforma de Análisis	Task	TO DO	02/21/2022	02/25/2022
<u>Implementación del Sistema ETL</u>	2. Plataforma de Análisis	Task	TO DO	02/28/2022	03/18/2022
<u>Implementación del modelo de analítica</u>	2. Plataforma de Análisis	Task	TO DO	03/14/2022	04/01/2022
<u>Implementación del módulo de inteligencia del negocio</u>	2. Plataforma de Análisis	Task	TO DO	04/04/2022	04/22/2022
<u>Implementación del módulo de inteligencia del negocio</u>	2. Plataforma de Análisis	Task	TO DO	03/29/2022	04/22/2022
Gestión de Comunicación al Cliente					
<u>Desarrollo BOT de comunicación automática</u>	3. Gestión de Comunicación al Cliente	Activity	TO DO	02/28/2022	04/29/2022
<u>Desarrollo de políticas de comunicación</u>	3. Gestión de Comunicación al Cliente	Task	TO DO	02/28/2022	03/18/2022
<u>Desarrollo de formatos de mensajes</u>	3. Gestión de Comunicación al Cliente	Task	TO DO	04/04/2022	04/08/2022
<u>Integración a whatsapp webservice</u>	3. Gestión de Comunicación al Cliente	Task	TO DO	04/11/2022	04/15/2022
<u>Integración a Gestión de Cobro por Call Center</u>	3. Gestión de Comunicación al Cliente	Task	TO DO	04/18/2022	04/22/2022
<u>Integración a mensajería push de APP</u>	3. Gestión de Comunicación al Cliente	Task	TO DO	04/18/2022	04/22/2022
<u>Integración a mensajería push de APP</u>	3. Gestión de Comunicación al Cliente	Task	TO DO	04/18/2022	04/22/2022
Capacitación y Cultura Interna					
<u>Aceptación del Proyecto y Reestructuración Organigrama</u>	4. Capacitación y Cultura Interna	Activity	TO DO	01/10/2022	05/06/2022
<u>Capacitación Area Ventas</u>	4. Capacitación y Cultura Interna	Task	TO DO	01/10/2022	01/14/2022
<u>Capacitación Area Operaciones</u>	4. Capacitación y Cultura Interna	Task	TO DO	02/28/2022	03/04/2022
<u>Capacitación Area Financiera</u>	4. Capacitación y Cultura Interna	Task	TO DO	03/07/2022	03/11/2022
<u>Elaboración del Manual Interno</u>	4. Capacitación y Cultura Interna	Task	TO DO	03/14/2022	03/18/2022
<u>Elaboración del Manual Interno</u>	4. Capacitación y Cultura Interna	Task	TO DO	05/02/2022	05/06/2022

Anexo 8

Plan de Implementación

Plan de Implementación

