

Seguimiento y Alertas a Tiempos de Contactabilidad para Generar Valor a la Operación Aumentando la Satisfacción del Cliente.

Maria de la Cruz Meléndez Gómez



Informe de Prácticas para aspirar al título de:
Profesional en Administración Financiera

Asesor:

Marta Elena Ortiz Calle

Noviembre de 2022

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE ENVIGADO

Tabla de contenido

1. Contexto de la Empresa 5

1.1. Centro de Práctica..... 4

1.1.1 Productos Ofrecidos por Tuya S.A.....6

1.1.2 Sueño..... 12

1.1.3 Aspiración.....12

1.1.4 Objetivos y Valores Institucionales.....12

1.1.5 Estructura Organizacional de Tuya S.A.....13

1.2 Objetivo de la Práctica Empresarial.....13

1.3 Funciones.....14

1.4 Justificación de la Practica Empresarial.....14

1.5 Equipo de Trabajo.....15

2.Propuesta para la Agencia o Centro de Prácticas. 16

2.1 Seguimiento y Alertas a Tiempos de Contactabilidad para Generar Valor a la Operación Aumentando la Satisfacción del Cliente.....16

2.2 Planteamiento del problema.....16

2.3 Justificación.....19

2.4 Objetivos.....22

2.4.1 Objetivo General.....22

2.4.2 Objetivos Específicos.....22

2.5 Diseño Metodológico.....24

2.6 Cronograma de Actividades.....24

2.7 Presupuesto.....24

3. Desarrollo de la Propuesta..... 26

3.1 Marco de Referencia.....26

3.1.1 Antecedentes.....26

3.1.2 Marco Conceptual.....28

3.1.3 Marco Legal.....30

3.2 Desarrollo y Logro de Objetivos. 32

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.2.1 Propuesta Para Optimizar los tiempos de esperas e impactar variables relacionadas..... | 31 |
| Figura 4. | |
| <i>Tiempos de espera Mora Media</i> | 33 |
| <i>Tiempos de espera Mora Temprana</i> | 34 |
| <i>Tiempos de espera Mora Superior.</i> | 35 |
| 4. Conclusiones | 39 |
| 5. Recomendaciones | 41 |
| Referencias | 40 |

Introducción

Se entiende por Administración Financiera, la rama dentro las ciencias empresariales que se encarga del cumplimiento de objetivos propuestos por una compañía teniendo una relación directa con los recursos financieros haciendo que a su vez estos se rentabilicen en un periodo de tiempo y que se encamine hacia la maximización de dichos recursos y consolidación de la compañía en el mercado donde se esté incursionando, para cumplir con el objetivo inicial debe existir una serie de conceptos relacionados tales como, productividad, eficiencia, innovación, eficacia, estandarización etc. Estos haciendo función entre si van encaminados al cumplimiento de los logros y objetivos que inicialmente se estudian, no dejando de lado factores políticos, económicos, sociales y culturales que son ampliamente diversos y tenidos en cuenta por su gran relevancia en el mercado, asociando así estos conceptos con la terminología aprendida en el proceso educativo.

La búsqueda de explorar el conocimiento desde el sector real y plasmar lo conocido ha desencadenado en el siguiente informe una generación de valor en los procesos de operatividad para la compañía de financiamiento comercial Tuya S.A, pues se ha identificado inicialmente una problemática en los tiempos de esperas por parte de los clientes al recibir un servicio directo y se ha presentado el informe a continuación que plasma las gestiones realizadas para buscar la optimización de los tiempos de esperas donde se aborda con una conceptualización general del centro de prácticas, funciones a realizar, justificación, planeamiento del problema, desarrollo del mismo, conclusiones y recomendaciones, bajo investigaciones y resultados en el tiempo del desarrollo del aprendizaje.

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
COORDINACIÓN DE PRÁCTICAS

ASPECTOS GENERALES DE LA PRÁCTICA.

| | |
|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nombre del estudiante | María De La Cruz Meléndez Gómez |
| Programa académico | Administración Financiera |
| Nombre de la Agencia o Centro de Práctica | COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA S. A |
| NIT. | 8600323303 |
| Dirección | Calle 4 Sur 43 A 109 PISO 3 |
| Teléfono | 6046072813 |
| Dependencia o Área | SMT Transversales y Localización |
| Nombre Completo del Jefe del estudiante | Lina Maria Vélez |
| Cargo | Líder de Operaciones |
| Labor que desempeña el estudiante | Apoyar la célula SMT Transversales y Localización en cada uno de los procesos fundamentales para la operación anteriormente en Power BI y actualmente en la migración de informes a Visual Analytics |
| Nombre del asesor de práctica | Martha Elena Ortiz Calle |
| Fecha de inicio de la práctica | 06/07/2022 |
| Fecha de finalización de la práctica | 05/01/2023 |

Contexto de la Empresa

1.1 Centro de práctica: Compañía de Financiamiento TUYA S. A

“Sociedad constituida bajo la denominación COLOMBO MEXICANA DE INVERSIONES S.A. – COLMEX, mediante Escritura Pública No. 7418 de noviembre 30 de 1971, otorgada en la Notaría Primera del Círculo de Bogotá, D.C.” (TUYA S.A, s.f.), la evolución que ha tenido la compañía a lo largo de los años ha sido significativa y en la actualidad se encuentra liderando en emisión de productos financieros (Tarjetas de Créditos).

En 1980, la Compañía fue adquirida por el Grupo Suramericana y modifica su domicilio a la ciudad de Medellín y su denominación social, pasando a ser COMPAÑÍA SURAMERICANA DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL S.A. “SUFINANCIAMIENTO”. En la década de los años 80, la Compañía estaba orientada a satisfacer necesidades de crédito de la pequeña y mediana empresa, estrategia que cambió en 1992 con el desarrollo de líneas de crédito dirigidas a personas naturales, como tarjetas de crédito de marca privada, créditos de vehículo y libre inversión entre otros, los cuales permitieron el posicionamiento de la Compañía en el mercado del crédito de consumo. (TUYA S.A, s.f.)

En el año 2003, la Compañía fue adquirida por Bancolombia S.A, Colcorp Corporación Financiera S.A., Fondo de Empleados de Bancolombia e Inmobiliaria Bancol S.A, pasando a formar parte del Grupo Bancolombia. En el primer trimestre del año 2010, con ocasión de la celebración del contrato de cesión de activos, pasivos y contratos con Bancolombia S.A., la Compañía cambió su denominación social pasando a ser COMPAÑÍA DE FINANCIAMIENTO TUYA S.A. (TUYA S.A, s.f.)

El 31 de octubre de 2016, y una vez obtenidas las autorizaciones regulatorias correspondientes por parte de la Superintendencia Financiera de Colombia, Bancolombia S.A., el Fondo de Empleados del Grupo Bancolombia - FEBANC y la Fundación Bancolombia (vendedores), transfirieron a Almacenes Éxito S.A. y Almacenes Éxito Inversiones S.A.S. (compradores) el 50% de las acciones en circulación de la Compañía de Financiamiento TUYA S.A. En el marco de esta transacción se celebraron las siguientes operaciones: 1) Almacenes Éxito S.A. y su vinculada Almacenes Éxito Inversiones S.A.S., pasan a ser titulares del 50% de las acciones de TUYA. 2) El 50% de las acciones de TUYA en cabeza del Grupo Bancolombia, continuarán a través de Bancolombia y de sus subsidiarias Banca de Inversión Bancolombia S.A. Corporación Financiera y de BIBA Inmobiliaria S.A.S. (Actualmente Pasarela Colombia S.A.S.) (TUYA S.A, s.f.)

Con esta trayectoria TUYA S.A ha logrado penetrar las principales ciudad del país contando con centros de atención en diferentes ciudades tales como; Cartagena, Cali, Barranquilla, Medellín, sincelejo y otras ciudades del país, las anteriores se segmentan por regiones y sus puntos o centros de atención se encuentran ubicados estrategicamente dentro de las instalaciones de Almacenes Éxito S.A, donde ofrecen los productos y servicios a los clientes, esta estrategia ha sido exitosa ya que los clientes la han tomado con gran aceptación , logrando para Tuya, un gran posicionamiento hoy por hoy.

1.1.1 Productos y Servicios Ofrecidos por TUYA S.A

Desde sus inicios TUYA ha estado orientada a brindar soluciones financieras a los clientes que lo necesiten es por esta razón que han diversificado sus productos y servicios dependiendo de cada necesidad. Dentro de sus productos encontramos a escala de más solicitados hasta los de menos participación.

- Tarjeta de Crédito
- Cuenta Digita Tuya PAY
- CrédiCompras
- Seguros y Asistencias
- Otras Soluciones Financieras.

Los anteriores son los productos segmentados que ofrece la compañía de financiamiento y así mismo estos ofrecen distintas alternativas para que así su público se acomode a lo más conveniente según sus necesidades financieras, se explicará con más detalle los servicios ofrecidos en la siguiente tabla

Tabla 1.

Información de las diferentes tarjetas de créditos ofrecidas por TUYA.

| Nombre de Tarjeta | Beneficios |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tarjeta Éxito MasterCard | <p>Ahorra todo el año con descuentos en Almacenes Éxito y en tus marcas favoritas.</p> <p>Úsala donde quieras, en compras nacionales, internacionales o por internet.</p> <p>Ten efectivo al instante, con avances en todas las cajas de los almacenes del Grupo Éxito y en cajeros automáticos.</p> |
| Tarjeta Éxito | <p>Paga la cuota de manejo solo cuando la uses o cuando tengas una deuda pendiente.</p> <p>Realiza el pago de tu Tarjeta Éxito Tuya y saca plata en las cajas de los almacenes del Grupo Éxito.</p> <p>Ahorra todo el año con los descuentos en los Almacenes Éxito y en más de 54.000 tiendas aliadas.</p> |
| Tarjeta Éxito Pro-MasterCard | <p>Paga la cuota de manejo solo cuando la uses o cuando tengas una deuda pendiente.</p> <p>Úsala donde quieras, en compras nacionales, internacionales o por internet.</p> <p>Saca plata en todas las cajas de los almacenes del Grupo Éxito y en cajeros automáticos.</p> <p>Ahorra todo el año con los descuentos en los Almacenes Éxito y en tus marcas favoritas.</p> <p>Gana Puntos Colombia en todas tus compras</p> |

| | |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Tarjeta Éxito Gold MasterCard</p> | <p>Paga la cuota de manejo solo cuando la uses o cuando tengas una deuda pendiente.</p> <p>Úsala donde quieras, en compras nacionales, internacionales o por internet.</p> <p>Saca plata en todas las cajas de los almacenes del Grupo Éxito y en cajeros automáticos.</p> <p>Ahorra todo el año con los descuentos en los Almacenes Éxito y en tus marcas favoritas.</p> <p>Gana Puntos Colombia en todas tus compras</p> |
| <p>Tarjeta Carulla Gold MasterCard</p> | <p>Úsala en tus compras internacionales sin restricción.</p> <p>Gana Puntos Colombia en todas tus compras.</p> <p>Conviértete en un Súper Cliente Diamante</p> |
| <p>Tarjeta Carulla MasterCard Black</p> | <p>Ofertas exclusivas en los Almacenes Carulla del país.</p> <p>La mejor acumulación de Puntos Colombia de nuestras tarjetas.</p> <p>Solicítala en Bogotá, Medellín y Cartagena.</p> |
| <p>Tarjeta Viva MasterCard</p> | <p>Recibe el 30% de descuento en la tarifa neta de tiquetes pagando por primera vez con tu Tarjeta Viva MasterCard en www.vivair.com. Hasta el 31 de diciembre de 2022.</p> <p>Tienes un 10% de descuento en la tarifa neta en todas tus compras de tiquetes y servicios adicionales en www.vivair.com pagando con tu Tarjeta Viva MasterCard. Hasta el 31 de diciembre del 2022.</p> <p>Acumula Puntos Colombia por cada \$1.000 en compras.</p> <p>Úsala donde quieras, en viajes, hoteles y comercios a nivel nacional e internacional</p> |
| <p>Tarjeta Club del Comerciante</p> | <p>Retiro de efectivo en las cajas de Surtimayorista, almacenes Éxito, Carulla y Surtimax y en cajeros electrónico de Colombia y el exterior, cuando lo necesites hasta el 100% de su cupo.</p> <p>Acceso a capital inmediato para llevarse lo que quieras con 0% de intereses en las compras que realices a una cuota.</p> |

| | |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Tarjeta Claro Pay MasterCard</p> | <p>Recibe un 20% de devolución a tu tarjeta* en tu primera compra de productos y pago de facturas en canales Claro.</p> <p>Tienes un 10% de devolución a tu tarjeta. A partir de tu segunda compra de productos y pago de facturas en canales Claro a 2 o más cuotas.</p> <p>Tienes un 10% de devolución a tu tarjeta</p> <p>Registrando la tarjeta de crédito Claro Pay MasterCard como medio de pago en tus facturas Claro.</p> <p>Gana Puntos Colombia en todas tus compras.</p> |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: Elaboración Propia con información Tomada de (TUYA, S, F).

La anterior tabla explica los beneficios que tienen las diferentes tarjetas que ofrece la compañía a nivel de inclusión financiera; para todos sus clientes; así mismo se encuentran los otros servicios ofrecidos por la compañía:

- **Cuenta digital Tuya Pay:**

Ahora puedes gestionar tu dinero de forma segura y sencilla desde un solo lugar y al alcance de tu mano. Nuestra cuenta digital TuyaPay, te ayuda a realizar pagos, enviar dinero y retirar saldo desde tu celular. Además, disfrutas de beneficios especiales en los almacenes del Grupo Éxito. (TUYA S.A, s.f.)

- **Credi Compras Libre Destino:**

Esta línea de crédito está dirigida tanto a clientes antiguos como nuevos de la compañía. Te consignaremos el dinero en tu cuenta para que lo utilices en eso que tanto has querido, pagar deudas o llevar a cabo algún proyecto que tengas en mente. (TUYA S.A, s.f.)

- **Seguros y Asistencias:**

Dentro de este portafolio se encuentran varios servicios ofrecidos por la compañía a sus clientes con el fin de que se sientan seguros en todo momento y no sólo ellos, sino que también sus mascotas. “Vive con la tranquilidad de que tú y tu familia estén protegidos ante eventos inesperados” (TUYA S.A, s.f.).

- **Otras Soluciones Financieras:**

Dentro del portafolio de otras soluciones financieras Tuya ofrece distintas alternativas que puedan ser rentables para las finanzas personales de los colombianos, ya que estos apuntan a la inclusión financiera y son pioneras en la misma, algunas de estas alternativas que integran este portafolio son:

- **Fiado:** “Crédito no rotativo que ofrecía ventajas como: ágil aprobación, modalidad de cuota y tasa fija, con periodicidad para realizar tus pagos y posibilidad de uso en almacenes Éxito” este producto en la actualidad es muy apetecido en la compañía y ha sido de gran aceptación por la accesibilidad al mismo, (TUYA S.A, s.f.)
- **CDT- Certificado de depósito a término:** “Certificado de depósito a término, es una opción de inversión en la cual puedes elegir entre los plazos, periodicidad y forma de pago de intereses, publicados por Tuya” (TUYA S.A, s.f.).

Los anteriores productos son los más destacados en la actualidad, es importante mencionar que estos ofrecen otras alternativas que no son tan mencionadas tales como “cuentas con tuya” y “vehículos” la segunda ya no se encuentra disponible en la compañía y esto da lugar a ofrecer las alternativas existentes.

Tuya se ha caracterizado por ser una compañía con disponibilidad por el cambio y procesos de mejoras, adaptándose a los desafíos del mercado y sus competidores de hecho esta habilidad los hace diferente, la pandemia de 2020, fue un suceso que cambio la perspectiva de las personas, ya que esto no era esperado, Tuya también cambio la forma de hacer negocios, estos asumieron el reto desde cambios internos que se reflejaron en los resultados de la compañía, estas transformaciones se asumieron desde finales del año 2019, llega a Tuya una metodología llamada Agilismo; con esta metodología surgieron cambios, algunos de estos los denominados Visión y Misión de una compañía bajo el agilismo, estas denominaciones se modificaron por; sueño y estrategia.

1.1.2 Sueño

TUYA sueña con dar oportunidades que transforman vidas positivamente, siendo el mejor aliado tanto de clientes externos y a vez con los clientes internos, su misión es ser una compañía líder en inclusión financiera por esta razón sus estrategias están orientadas a cambiar el mercado donde se encuentra localizado.

1.1.3 Aspiración

Ser el mejor aliado financiero a través del Banking as a Service, habilitando soluciones rentables y sostenibles que contribuyan a transformar la propuesta de valor de nuestros aliados, el día a día de sus clientes y bienestar de nuestros empleados, aportando de esta forma en la construcción de un mejor país (TUYA S.A, s.f.)

1.1.4 Objetivos y Valores Institucionales

- Incentivar diariamente todos los colaboradores de las diferentes áreas con el fin de conseguir los resultados esperados ya que, para Tuya, los colaboradores son el pilar de la operación.
- Cubrir el mercado con los diferentes productos ofrecidos por la compañía (inicialmente productos financieros)
- Seguir impulsando nuevas alianzas comerciales con grandes organizaciones

Los mencionados son algunos de valores que son muy notorios en la organización en los últimos tiempos ya que esta ha cambiado la forma de ver los negocios y las oportunidades; así mismo también destacan los valores con los cuales se identifican todos los colaboradores de Tuya.

➤ **Valores:**

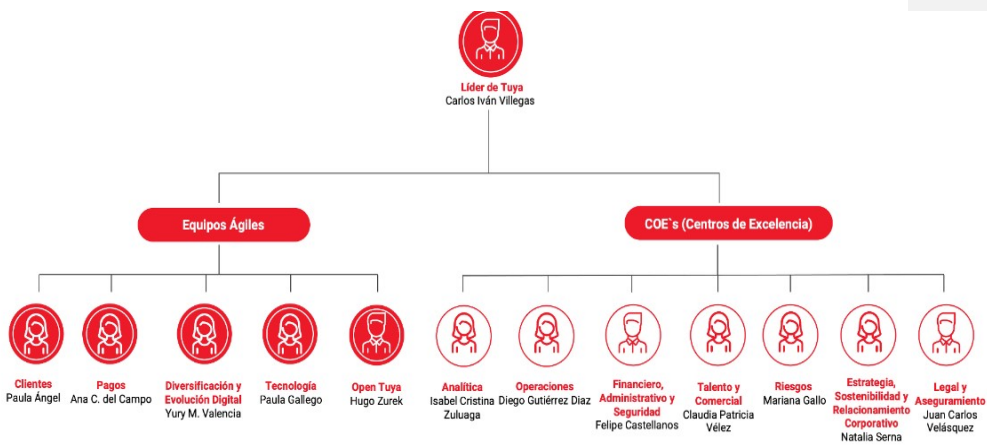
“En tuya somos, íntegros, conscientes, autónomos; flexibles e innovadores” (TUYA S.A, s.f.) de esta manera se percibe la cultura Tuya, en cada una de sus instalaciones y se vela con ejercicios y ceremonias desarrolladas con una periodicidad de tiempo para identificar que si sea así.

1.1.5 Estudio Organizacional de Tuya S.A

El ambiente laboral de la compañía es un reflejo a la estructura de mando planteada desde lo organizacional dónde todos son líderes que abarcan diferentes roles dentro la operación con el objetivo en común de realizar acciones diarias que finalmente tenga como resultado la generación de valor de cada COE (Centro Operativo de Excelencia) es por esto que la estructura organizacional está conformada horizontalmente donde no existe un Jefe inmediato si no que un líder de operación o líder de cedula con su equipo para cumplir los objetivos propuestos, tal y como se observa en la figura 1 (ver figura 1).

Figura 1.

Estructura Organizacional de la Compañía de Financiamiento Tuya.



Fuente: Elaboración propia con información tomada de Tuya desde el portal web.

1.2 Objetivo de la práctica empresarial.

Optimizar los tiempos de esperas y deserción telefónica de la operación en las líneas de atención de Tuya S.A, por medio de monitoreos a los aplicativos tecnológicos que

permiten la conexión a las llamadas mostrando información consolidadas e históricos que generen valor interno y la toma de decisión oportuna.

1.3 Funciones

- Descargar la foto diaria de la cartera de la compañía.
- Actualizar Informe de cumplimientos diario y hacer cierres de este el último día de gestión para las metas del mes siguiente
- Actualizar los compromisos de las agencias y compromisos parciales a Arquitectura
- Correr los flujos de recaudo y superior para mora media y mora temprana, actualizando esta información para el seguimiento y comisiones de los asesores
- Actualizar los archivos de recaudo de superior y mora media
- Informes de TMO (Tiempos Muertos de la Operación)
- Informes de vueltas de clientes
- Cortes de seguimientos para los asesores (productividad).
- Informe de Ausentismos y Llegadas tardes de la operación AM y PM.
- Control de gestiones diarias

1.4 Justificación de la Práctica Empresarial.

La práctica empresarial es una etapa de crecimiento desde el ámbito profesional, laboral y personal, ya que permite explorar y poner en prácticas los conocimientos aprendidos durante el proceso de formación y exigirse con el fin de agregar valor o identificar mejoras en la compañía, en función de que sea una etapa productiva para ambas partes. Con los cambios que exige el día a día hay que tener claro que la transformación de procesos existentes en pro de generación de valor y no desde el ámbito financiero; si no que una generación de valor para la compañía internamente, para que así esta repercuta en los resultados finales es fundamental, entonces se habla de generación de valor desde la optimización de los recursos, desde procesos eficaces y eficientes, disminución de horas hombres que son factores que si no son tratados con minuciosidad tienden a convertirse en amenazas silenciosas, etc.

Inicialmente se piensa que los procesos de mejoras deberán ir enfocados a la operación (call center), pues son los colaboradores con esta función la primera línea de ayuda del público objetivo de TUYA y así mismo estos están asociados en cierta forma la fidelización de dicho público objetivo, pero detrás de la operación hay diversos COE'S (Centros de Operación de Excelencia), haciendo tareas para la operación es decir se trabaja en intrasistema donde una célula repercute en el desarrollo de las actividades de la otra en función de cumplir objetivos y generar valor en los procesos realizados.

De igual forma en esta etapa productiva es de vital importancia alinearse con el direccionamiento de la compañía para tener claro cuáles son los objetivos a corto y largo plazo para el sostenimiento de la misma, es decir durante este proceso el conocimiento de la empresa por parte del practicante es fundamental y es que en cierta forma las habilidades blandas que se descubren en la duración del desarrollo son importantes, la formas como estas mismas habilidades aportan a optimizar recursos y evitar reprocesos es un enriquecimiento para ambas partes, así mismo la Administración Financiera dentro de sus objetivos tiene como prioridad la generación de valor; entendiéndose en este contexto, como procesos de mejoras que ayuden a disminuir costos en procesos internos manuales y finalmente con las mejoras se refleje un buen ejercicio, es decir solidez de la compañía.

La importancia de las prácticas profesionales radica en que un individuo (comúnmente estudiante) puede desarrollar sus habilidades y actitudes para un puesto de trabajo en específico, mostrando lo que saber hacer y el valor agregado que puede brindarle a una empresa, además también puede aprender más sobre la profesión de la que se graduó. (EURO INNOVA, s.f.)

1.5 Equipo de trabajo.

El equipo transversales y localización es un área amplia donde la principal función es llevar a cabo los seguimientos transversales de la compañía desde los diferentes equipos, donde estos tienen funciones específicas para ayudar al rendimiento de la operación, equipos como; Calidad, GOS (Gestión Operativa Excelente), Alternativas, GTR'S

(Gestión Transversal), que cada uno de estos trazan sus objetivos en una meta específica. El área de dependencia directa para realizar la práctica profesional está conformada así:

Área: Operaciones

Líder: Lina Vélez

Equipo: SMT Transversales y Localización Coe Te Respaldamos

Auxiliar de la célula SMT Transversales y Localización: María de la Cruz Melendez Gómez

2. Propuesta para la Agencia o Centro de Prácticas.

2.1 Seguimiento y Alertas a Tiempos de Contactabilidad para Generar Valor a la Operación Aumentando la Satisfacción del Cliente.

2.2 Planteamiento del problema.

La Compañía de Financiamiento TUYA S.A, entre sus valores corporativos promueven la eficacia y eficiencia de todos y cada uno de sus colaboradores enfocados en la operación para así seguir penetrando el mercado a nivel nacional e incursionar en los nuevos proyectos para seguir con la ratificación del sector; pero para esto se ha constituido en estos años unos procesos que ayuden al monitoreo y estrategias para mejorar cada día en el sueño planteado por la compañía dichos procesos han tenido una serie de modificaciones según las variables endógenas del país, la adaptabilidad al cambio es uno de los valores que se practican en Tuya y se reflejan día a día y este se ve en la forma del hacer de las cosas para lograr los objetivos propuestos en cada uno de los KPIS (Objetivos de Valor Propuestos por la Compañía), que estos son las metas que se le apuntan en cada uno de los Sprint (períodos de tiempos) de la compañía, la generación de valor constante para la compañía es uno de sus objetivos fundamentales ya que estos impactan directamente los resultados a largo y a corto plazo.

Desde la organización a nivel corporativo se han implementado estrategias, grupos de trabajo y políticas durante todos estos años para llevar a cabo los objetivos propuestos, además teniendo el posicionamiento que hoy día tienen en el sector a nivel

país, el año 2020 trajo consigo muchas formas de ver el mundo y reinventarse en el caos por todo lo que este significó, la estrategia de seguir hablando con el cliente de manera presencial y virtual aumentó significativamente para no perder la contactabilidad con este y lograr acuerdos de medios de pagos de productos, desde el agilismo metodología usada. A finales del año 2019 la compañía pudo cumplir la mayoría de sus objetivos, así mismo hoy día le ha tocado seguir desarrollando estrategias para no perder dicha consolidación ya que al país han llegado muchos productos financieros que a lo largo del camino se han consolidado como compañías de financiamiento, convirtiéndose estos en competidores directos.

La contactabilidad y comunicación ágil con el cliente es un factor diferencial en Tuya, ya que uno de los principales objetivos de la operación (call center, supervisores, GTR'S, líderes operativos y demás) es brindarle una atención oportuna a los clientes en las consultas realizadas, por esta razón hay grupos y aplicativos digitales para lograr este objetivo, pero la falta de monitoreos a estos aplicativos y a estos grupos quienes proveen dichos aplicativos mencionados anteriormente generan tiempo ocioso en la operación, y mal servicio en la información brindada para dicho cliente lo que en efecto puede generar consecuencias de fidelidad por dichos servicios recibidos. Este factor es un tema importante desde la generación de valor de la compañía, y hablando de la generación de valor interna de los procesos que se hacen diarios para llegar a dicho público objetivo y de la misma manera desarrollar los objetivos planteados, ya que sabemos que si los procesos internos son ineficientes y ociosos los resultados esperados no serán los mejores y esto finalmente se manifiesta en los resultados del ejercicio. Y no es este el objetivo inicial del negocio ya que con las tendencias que se experimentan en el mercado, la probabilidad de perder posicionamiento por malas prácticas o daños internos es alta, es por esto por lo que las estrategias deben ir alineadas a lo que se busca como meta. Desde más mínimas hasta las máximas.

Generar valor es el método a través del cual una compañía acrecienta sus utilidades en un período de tiempo; tiene que ver con la imagen pública de la empresa, la percepción que los consumidores tienen de la misma y la efectividad de sus productos y servicios. (Humans Leaders Groups, s.f.)

Así como es explicado el concepto de generación de valor anteriormente todo impacto mal percibido por los consumidores generará ruidos a nivel del sector, expresándonos particularmente. La compañía Tuya S.A tiene distintas líneas de atención, y planes de cobro dependiendo el estado de endeudamiento de cada cliente o por el contrario si este quiere recibir una asesoría acerca de los productos ofertados, la falta de información y monitoreos al aplicativo donde se conectan las llamadas que son contestadas por los asesores es un tema preocupante para el desarrollo del negocio, ya que al hacer encuestas digitales los resultados no fueron los mejores, las coincidencias en las respuestas fueron alertadoras y es que los tiempos de esperas de llamadas están muy elevados y no sólo eso si no que el porcentaje de deserción telefónica o abandonos tiene unos picos elevados históricamente. Impactando de manera negativa la generación de valor interna de la compañía y aumentando las quejas de los clientes, este tema era un problema oculto que no se trataba a fondo en la compañía pues, se tiene actualmente la información de cuanto es el nivel de servicio por cada llamada contestada, pero, no se cumple la meta de dicho nivel meta la cual está estipulada bajo políticas de dar respuesta por parte de los asesores en al menos 20 segundos iniciales lo que no se cumple.

Esta problemática, no se puede relacionar directamente con errores humanos, no siempre, sino que también por el aplicativo de donde son conectadas las llamadas que los estudios realizados durante el proceso de práctica han evidenciado que muchas veces la información reportada es a día vencido lo que no genera valor en un proceso de toma de decisiones, por el contrario un reproceso ya que la decisión no está a primera mano y no se tendrá una información actualizada para el comportamiento real de los tiempos de esperas para cada una de las líneas que se tiene dicho seguimiento, cabe decir que el problema de la información día vencido es recurrente en solo una de las 3 líneas analizadas. Esta anomalía se pudo conocer haciendo una investigación en el glosario del aplicativo, llevando la información que este recolectada a un transformador de datos.

Pero no siempre es falla en el aplicativo se puede decir que el problema se tiende en un 70% de errores tecnológicos y el 30% en errores humanos, y es que los tiempos de espera de un cliente en la línea van muy de la mano con la intensidad en los JOBS(Herramienta del marcador de AVAYA que permite conectar las llamadas con los

Comentado [ADP1]: Definir JOBS

auxiliares de cobro), al cual se conecta una llamada dicha intensidad es controlada por equipos especializados con esta funciones pero no siempre se cumple, el desorden en los tiempos de espera es un tema que se traduce a la contratación de más personal a la compañía porque no se está cubriendo la demanda con los asesores ya establecidos, esta situación es un poco preocupante ¿Se cubre la demanda o no se están detectando los problemas que no permiten cubrir dicha demanda?, y que es la composición de dichos asesores es amplia para cada una de las moras en las diferentes jornadas que se prestan dichos servicios al público. El dolor de mantener unos tiempos de espera del cliente, mientras se contacta con el asesor genera incomodidades en la percepción de dicho servicio. El tema de generación ha existido en la literatura de administración y finanzas desde muchos años, porque a través de dicho concepto la planeación puede ser esperada como sea ha proyectado o puede que no lo sea, con esta novedad en los tiempos de esperas y nivel de servicio Tuya S.A puede impactar el mercado de forma directa y seguir con la consolidación estratégica que se ha desarrollado en esta a lo largo de los años; o de lo contrario generar pérdidas traducidas monetariamente (daño de imagen, pérdida de clientes, no cerrar acuerdos efectivos etc.).

Por último y no menos importante con este seguimiento se detectó no sólo la tendencia alcista de los tiempos de espera de clientes en líneas y un nivel de servicio que no se cumple sino que también se ha logrado identificar una mala práctica del personal de cobranzas (call center), estos han evidenciado la forma de estar en un estado de pausa para que el JOBS no les transfiera la llamada es decir, están libres pero al estar en estado de pausa o desconexión no tendrán una llamada conectada generando así tiempos muertos, y erogación de dinero en un proceso de cobro que no está siendo es decir ya que si se logra cuantificar las veces que estos están en pausa dejando de contestar llamadas las pérdidas monetarias, y malas percepciones que se generan a nivel de satisfacción no son las mejores y los valores de eficacia y eficiencia no se verán reflejados.

2.3 Justificación.

Los reprocesos y capacidad instalada ociosa no es una práctica que conduzca a la construcción de buenos resultados, no se puede imaginar una compañía consolidada con problemas internos, que esta sea rentable a lo largo del tiempo problemas de pérdidas de

valor en el mercado, posicionamiento y crisis financieras son las principales consecuencias a las que dichas compañías se ven expuestas si no hay una estandarización de tareas y una supervisión de estas para lograr tener procesos exitosos, relacionando los anteriores conceptos con lo aprendido en el proceso de aprendizaje.

Los tiempos de esperas, deserción telefónica, nivel de servicio y tiempos de pausa de la operación injustificable son temas preocupantes a nivel de generación de valor como se ha explicado antes, el concepto de esta en la literatura administrativa abarca desde la percepción del servicio brindado hasta las utilidades generadas por las misma.

Generar valor también implica la permanencia de la compañía en la preferencia del consumidor, y esto le otorga solidez a través del tiempo. Es por eso que los directivos se encuentran continuamente en la búsqueda de estrategias para aumentar el valor de la empresa, en otras palabras, para generar capital. (Humans Leaders Groups, s.f.)

Según lo anterior se puede ratificar el concepto de generación de valor que se ha tenido en el desarrollo de la idea en el plan de mejora, este se ha dirigido directamente a la generación de valor interna por lo que implica dicho tema en la administración financiera y la creación de empresas; es un concepto que se abarca desde inicios de carrera enmarcando el objetivo principal del mismo, ahora bien la disminución de horas hombre que es uno de los KPI apuntados en las celebraciones de la compañía con estas prácticas no se cumplirán, si no que por el contrario aumentaría la contratación de personal tema que no está mal desde la sociedad, pero a nivel empresa ¿está bien?. Se evidencia que no está bien esta metodología entendiendo el costo de un colaborador de TUYA por temas de responsabilidad empresarial y los temas de salarios emocionales que aquí han implementado, las contrataciones se hacen para satisfacer la demanda de las llamadas, no teniendo en cuenta los tiempos de esperas por parte de clientes en las líneas y así mismo en este orden las contrataciones aumentarían y el nivel de servicio seguirá incumpléndose, algo extraño y no es que sean variables internas inversas solo que una de estas variables no se le está dando prioridad o monitoreos para saber el comportamiento de las mismas.

Los aplicativos encargados de conectar al JOBS con dicho asesor consolidan la información que ha entrado a su base, es decir llamadas recibidas, contestadas y las llamadas que están en cola (espera). Los grupos encargados de estos aplicativos hacen dichos reportes escritos y son enviados a grupos de interés esta información enviada muchas veces es difícil de comprender para tomar planes de acciones que vayan en concordancia, pues la información escrita de manera muy resumida no es una fuente inmediata para saber el por qué el alto flujo de llamada o llamadas en cola y estas por la poca desinformación pasan desapercibidas generando dolor a la compañía desde la contactabilidad de los clientes, los acuerdos de pagos por parte de los mismos y la percepción del consumidor, esto mirándolo desde la perspectiva externa (clientes directos) y desde lo interno se asocia con destrucción de valor minuciosamente y erogación de dinero en nuevos contratos, no teniendo un control de las principales causas de dicha destrucción interna denominándolo así.

El equipo SMT Transversales (Nombrado así por temas organizacionales) es la que se ha encargado de la reportería de informes y alertas a dicha operación, han venido desarrollando nuevos modelos para tener un control de la operación alineados con el objetivo en común que se tiene como colaboradores de dicha compañía, la responsabilidad abarcada en esta célula en cada uno de sus reportes es amplia y así mismo el monitoreo y funcionamiento de las políticas establecidas para dichos reportes.

Por esta razón entendiendo la misión de dicho grupo es necesario impactar los tiempos de espera de la operación, dándole estricto seguimiento a este como se viene desarrollando y lograr controlar las falencias presentadas, en el planteamiento del problema se explicaba que estos tiempos generan ocio traducido a pérdidas monetarias y que así mismo se identificaba la falla de los errores en porcentajes de 70% para el aplicativo, no es la idea de la práctica empresarial mostrar que el aplicativo no está siendo rentable con las llamadas o que se caen las líneas y que se proceda a buscar otro proveedor ya que esta decisión es estructurada por los diferentes directivos, lo que se está demostrando inmediatamente con los cortes de los seguimientos es una tendencia alcista en históricos, ya que desde la fuentes de información donde se hacen las descargas para mirar los tiempos se encontró información de meses anteriores a la práctica con los

mismos comportamientos determinando y llegando a la conclusión que este es un tema oculto que genera desordenes internos, poco valor y aumentos en pésimos niveles de servicio, este hallazgo es todo lo contrario a lo que se ha manifestado en el sueño de la compañía y se debe impactar de forma inmediata las variables ya expuestas para seguir con la penetración de mercado, viabilidad de cada una de las metas propuestas y rentabilidad de la compañía, haciendo efectivos los acuerdos de pagos y aumentando la buena percepción del consumidor impactando directamente la fidelización de los mismos.

De igual forma, y desde una concepción general se puede decir que el ámbito abordado en este plan de mejora impactará de manera positiva los conocimientos adquiridos en el programa de Administración Financiera ofrecido por la Institución Universitaria de Envigado, entendiendo que el concepto aquí abordado es una de las temáticas centrales a la hora de recibir la malla curricular ofrecida por dicha institución, así mismo la Institución Universitaria de Envigado es participe de las habilidades adquiridas por el practicante, siendo esta una oportunidad de generación de valor y alianzas estratégicas de la compañía Tuya S.A y la Institución Universitaria ampliando el portafolio de compañías para que sus practicantes realicen su etapa productiva.

2.4 Objetivos.

2.4.1 Objetivo General

Optimizar los tiempos de espera de la operación desde el área transversal de la compañía, mediante un seguimiento estricto a dichas variables que nos muestran el comportamiento de estos, así mismo velar por el cumplimiento del nivel de servicio brindado por la compañía.

2.4.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer la comunicación asertiva entre los principales grupos de interés que están implicados directamente con el buen funcionamiento de la operación para así tener planes de acciones de respuesta inmediata en tiempos de esperas fuera de la meta.

- Monitorear con apoyo de cada uno de los supervisores que los usuarios no estén en pausa, ya que estos comportamientos generan reprocesos a la operación y los tiempos de esperas aumentan ya que no se abastecen las llamadas por hacer dichas prácticas, además dar información clara acerca de la línea CAT (Centro de Atención Telefónica), cada que un cliente lo amerite para así descongestionar la entrada de llamadas a consultas.
- Evaluar la eficiencia del aplicativo, para así tomar decisiones a corto y largo plazo que ayuden con la rentabilidad de la operación por los servicios ofrecidos por el mismo, la veracidad de la información presentada que sea actual.

2.5 Diseño Metodológico.

De acuerdo con los objetivos planteados en el plan de mejora, el desarrollo del presente informe de práctica profesional, proyectado será de forma cuantitativa, se plantea así por la fuente de recolección de dichos datos tratados y analizados, esto en concordancia con los conocimientos previos adquiridos durante la formación académica, además de estos conocimientos se complementarán con diferentes herramientas ofimáticas y digitales con las que se cuentan en la compañía.

La herramienta tecnológica con la que se trabaja en los marcadores y Jobs de la compañía es llamada Avaya.

Avaya ayuda a las empresas a crear experiencias inteligentes que importan a sus clientes y empleados. Como líderes mundiales en Contact Centers, Comunicaciones Unificadas y la Nube, conocemos el papel fundamental de las comunicaciones para la transformación digital. Priorizamos la elección y la integración. Sabemos que cada ruta hacia el éxito es única. Proporcionamos acceso abierto a proveedores líderes y tecnología a las marcas para realizar inversiones en transformación digital de forma correcta y orientada a resultados. (AVAYA, s.f.)

Esta plataforma es la principal fuente de información, ya que de esta se descarga la información consolidada en intervalos, información que muestra un resumen de la operación en cuanto a tiempos, duraciones de llamadas, tiempos de actualización mientras se realiza una consulta para así medir como se están comportando las variables

ya establecidas si están en función del cumplimiento de la meta de los tiempos que dichas metas se establecieron bajo políticas internas de la operación. Es importante mencionar que antes de llevar a cabo el proceso de mejora se tomó un proceso estadístico como la muestra de la población para saber con cuantos asesores se cuentan en la planta de la operación per con los resultados de cada una de las moras y los diferentes turnos que están establecidos en la operación con un resultado de 300 auxiliares de cobro.

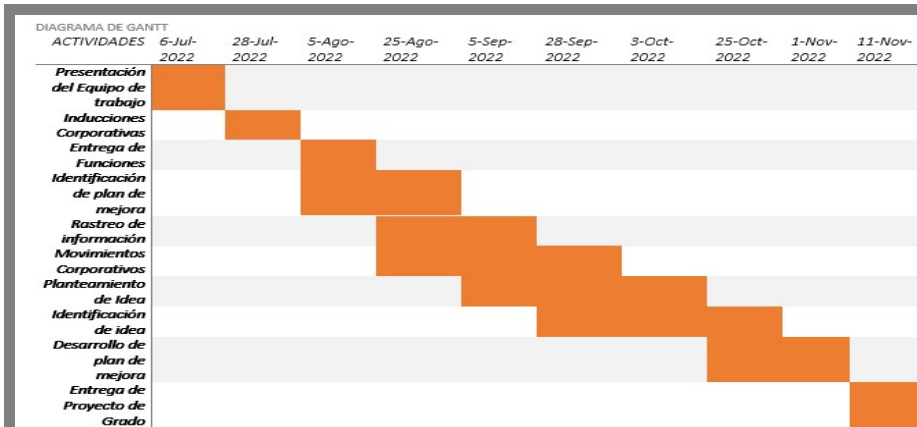
Así mismo la visualización de los datos se establecerá en un transformador de datos, que se logró automatizar la consolidación de la información proveniente del aplicativo y moldear los datos al análisis que se necesitará para publicar dichos cortes del seguimiento, proyectándolas mediante graficas de dispersión para identificar los momentos de las variables y así mismo interferir con la intensidad en los Jobs o monitoreos a dichos implicados dependiendo el caso, la presentación de la información gráficamente se establece así para que a la hora de tomar los distintos planes de acción no se haga dese una meta establecida si no desde graficas que se están mostrando con tendencias alcistas, para llegar a dicha etapa del proceso y con miras a futuro se construyó un flujo de códigos en SAS (Herramienta digital especialista en códigos y eficiencia de procesos), herramienta tecnológica muy avanzada que permitirá migrar dicho proceso a otras plataforma si llegase a pasar modificaciones internas.

2.6 Cronograma de Actividades.

Las actividades para realizar durante el proceso de aprendizaje están ilustradas por medio de un diagrama de Gantt, en la figura 2.

Figura 2.

Cronograma de actividades a realizar, ilustradas por el Diagrama de Gantt.



Fuente: Elaboración Propia.

2.7 Presupuesto (Ficha de Presupuesto).

Para la realización del proceso de prácticas en la compañía se tiene el presupuesto discriminado en la Tabla 2.

Tabla 2

Presupuesto (Ficha presupuesto) empleado en el tiempo de práctica.

| Recursos | Costo Unitario en \$COP | Costo Total en \$COP |
|--------------------------------|-------------------------|----------------------|
| Recursos Humanos, Contratación | 1,500,000 | 1,500,000 |
| Salario Practicante | 1,093,000 | 6,558,000 |
| Factor Prestacional | 135,000 | 810,000 |
| Computador | 2,360,900 | 2,360,900 |
| Mouse | 40,000 | 40,000 |
| Licencia CMS Avaya | 1,400,000 | 1,400,000 |
| Licencia SAS Enterprise Guide | 1,200,000 | 1,200,000 |
| TOTAL | 6,418,900 | 13,868,900 |

Fuente: Elaboración Propia.

La financiación de los colaboradores de la compañía se maneja por políticas internas establecidas, en función del disponible de la misma.

3. Desarrollo de la Propuesta

3.1 Marco de Referencia

3.1.1 Antecedentes.

Generar valor en una compañía es fundamental como se ha mencionado en el desarrollo de este informe ya que esto marca un antes y después en la creación y consolidación de una compañía en cualquier sector.

Cada vez más, hoy en día, los stakeholders al analizar una empresa toman en cuenta tanto el track récord y proyecciones de la rentabilidad, el valor intrínseco como negocio en marcha, en la búsqueda que el valor de largo plazo sea mayor que el valor de corto plazo. Desde una nueva perspectiva financiera, los factores que componen el valor intrínseco (equipo directivo, el modelo de negocios, la estrategia, el know how y el capital humano) se materializarán en sendas primas de riesgo, llamadas a incorporarse en el cálculo del costo de capital exigible. (Sánchez, 2018)

Así mismo como es lo explica (Sánchez, 2018) es a lo que se ha hecho énfasis y gran relevancia ya que la calidad de los procesos es determinante en la generación y percepción de la empresa externamente, se ha mencionado anteriormente que una mala percepción de un servicio brindado inmediatamente causa efectos negativos en el sector, se entiende por servicio.

“Un servicio, en el ámbito económico, es la acción o conjunto de actividades destinadas a satisfacer una determinada necesidad de los clientes, brindando un producto inmaterial y personalizado” (Galán, 2016). Y es que estos hacen parte principal de una cadena de valor para una compañía dedicada a la organización comercial o cual sea su nicho de negocio.

La compañía de Financiamiento TUYA S.A, como se ha mencionado a lo largo del desarrollo de cada uno de los ítems abordados cuál es su función y el objetivo de la misma como captadora y colocadora de dinero al mercado, dentro de todo esto las llamadas juegan una principal función que es uno de los medios por el cual se contactan los clientes para que dichas gestiones sean efectivas, esta gestión debe ser garantizada y exitosa para que las alternativas propuestas y las solicitudes se han aceptadas y aplicadas mejorando así; la rentabilidad de la compañía a largo plazo, que en condiciones normales y con procesos internos controlados es lo que se busca inicialmente.

La estructura del capitalismo postindustrial contemporáneo constituye el marco del crecimiento de la industria de centros de llamadas. Esa estructura se caracteriza por: la necesidad de la gestión de los flujos de información y comunicación de manera efectiva dentro de las empresas y organizaciones; la ola de innovación notable en los sectores de la tecnología digital y el desempleo estructural entre los jóvenes. En el contexto de una economía terciaria en expansión, los Contact center se convierten en un modelo para la gestión del trabajo y la creación de puestos de trabajo en el siglo XXI. (Guerrero, 2015)

Todos estos procesos deben estar alineados en función del rendimiento de la compañía, los call centers tienen dentro de sus funciones principales la responsabilidad de lograr una gestión efectiva con el cliente y así mismo políticas de privacidad de divulgación de la información, así como es explicado por la anterior cita la generación de puestos de trabajos es un factor enriquecedor para la compañía siempre y cuando se presente un desabastecimiento de la demanda de servicios por la operación no por malas prácticas, que se han abordado tales como el incumplimiento de funciones u ocios en los aplicativos a lo cuales son conectados sin monitoreos estrictos de cada líder es decir con capacidades, aptitudes, actitudes y habilidades que le permitan ser autónomo en la estandarización de su funciones y el rendimiento en las mismas, los tiempos de esperas han sido una problemática oculta para la compañía generando a su vez cuellos de botellas internos por el desconocimiento del mismo. El impacto de esta situación se puede reflejar en los buzones de sugerencias y monitoreos de calidad área encargada de la escucha activa de las llamadas entrantes a la compañía.

Así mismo para darle peso al hallazgo de los tiempos en pausas y desconexión de los encargados de los centros de contacto se le ha dado importancia a un informe obsoleto denominado TMO (Tiempos Muertos de la Operación), que su principal función es registrar los tiempos de conexiones, (con personal, baño, en pausa, descanso) dándole funcionamiento a este bajo herramientas matemáticas y ofimáticas se ha visto un incremento en dichas variables lo que ha constituido a tiempos de esperas elevados y malas percepciones por los usuarios. El objetivo principal de esta información es optimizar estos tiempos, y se ha desarrollado desde varios ámbitos con ayuda de diversas herramientas.

3.1.2 Marco Conceptual.

La optimización de los procesos potencializada con procesos existentes en la compañía muy seguramente desde que se aborden las áreas correspondientes serán de manera exitosa, ya que se eliminan reprocesos generando un ahorro no programado para la compañía y aumento de valor en cada una de sus operaciones, en el abordaje del presente informe se abordaba la pregunta de qué ¿No éramos capaces de cubrir la demanda?¿La capacidad ociosa nos genera estos reprocesos?, partiendo de que la planta de asesores es amplia en cada mora en los diferentes turnos de cobros para la operación y además de esto se cuenta con herramientas digitales para la agilidad en cada una de las gestiones. La gestión de los reprocesos a su vez tiene relevancia en el ámbito empresarial y financiero por lo que este significa desde calidad y pérdidas de carácter monetario o a vez daño en imagen publica que esta finalmente se paga con dinero.

La optimización de procesos es la disciplina que se encarga de adaptar los procesos para optimizar sus parámetros, pero sin infringir sus límites. Generalmente, tiene como objetivos minimizar costos y maximizar el rendimiento, la productividad y la eficiencia. (Sydle, 2022)

Según lo planteado anteriormente la maximización de la eficiencia y eficacia, conceptos abordados inicialmente son fundamentales en estas prácticas y se deberán mantener sólidos y consolidados para lograr el cumplimiento de las mismos. Asi mismo desde los procesos optimizados tales como la agilidad en llamadas por parte de asesores, GTR'S y dicho aplicativo en condiciones normales se llega al cumplimiento esperado;

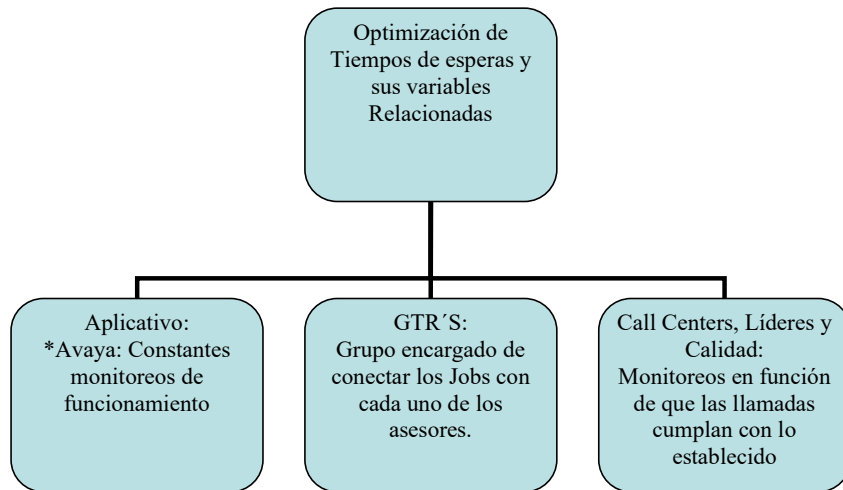
desde un trabajo estructurado, organizado y en sinergia con cada unas de las áreas involucradas, ya que para dicho funcionamiento de estas, no solo es contestar la llamada y hacer dicha gestión sin importar los parametros establecidos por calidad si no que solo se vea el interés de hacer la llamada efectiva.

Tambien se debe abordar desde otro ambito con la rapidez por la cual se conectan dichos jobs a las bases de los auxiliares de cobro para dicha gestión mapeando las actividades prioritarias como los jobs que se deben montar sin atrasos y los resultados que estos deben arrojar y si no se logra la consecución de dichos resultados, activar planes de acción con las areas interesadas en la actividad desarrollada. Todos estos procesos combinan recursos tecnologicos y humanos que haciendo sinergia entre ellos van encaminados al logro de los objetivos ya propuestos.

La sinergia empresarial consiste en la suma de los esfuerzos de organizaciones o de personas, con el fin de alcanzar un objetivo común. En el mundo de los negocios la sinergia permite establecer relaciones en las que todos ganan a partir del trabajo conjunto. (Torres, 2022)

Teniendo en cuenta los procesos establecidos inicialmente para el buen funcionamiento de la operación la sinergia debe ser fundamental en cada uno de las areas interesadas, la comunicación asertiva debe ser aplicada en cada unas de las partes interesadas para contribuir así más facil al cumplimiento de los objetivos, ya que la optimización de los tiempos no sólo dependee de un monitoreo cada intervalo de horas si no que también una colaboración en los departamentos encargados de supeervisar dichos procesos, por esta razón se ha planteado en la figura 3, un organigrama con la conceptualización de funciones en el desarrollo de la idea de mejora.

Figura 3.
Contextualización de desarrollo de idea de mejora



Fuente: Elaboración Propia.

Los “beneficios” dados por la compañía a cada uno de los auxiliares de cobros y **Gtrs** se deben analizar y en lo posible reestructurar los mismos por el beneficio de la compañía, las políticas de uso de medios electrónicos y herramientas digitales para mandar mensajes al instante deberán ser evaluadas si es pertinente el uso de dicha plataforma para los call center’s entendiéndose así, que esto es una fuente de distracción directa para cada uno de ellos ya que se ha evidenciado el constante texteo en horas laborales, y por su parte los Gtrs con dispositivos móviles visitando páginas de distracción en horario laboral generando estas situaciones dolores en términos de productividad y ociosidad a la operación, por esta razón la sinergia entre las áreas debe ser eficiente y que demuestre resultados futuros. Así mismo se logra identificar que los conceptos abordados son antecedentes uno del otro apuntando al mismo objetivo una optimización de los tiempos de esperas de la operación.

3.1.3 Marco Legal

En Colombia la regulación a las llamadas de cobros por parte de instituciones financieras es amplio, cada día son más las regulaciones que se presentan como proyecto de ley para defender al consumidor de los hostigamientos por parte de cobranzas, esto se ha dado por las numerosas quejas recibidas en la entidad encargada de brindarle

seguridad al cliente, siendo esta situación alarmante y dando a lugar a que leyes como llamar en horarios no laborales no sea permitido o haciendo énfasis a la ley que actualmente se debate en el congreso, que busca no llamar después de las 6 de la tarde aproximadamente.

Puntualmente, la iniciativa tiene como objetivo proteger el derecho a la intimidad de los consumidores financieros durante las horas inhábiles, los fines de semana y los días festivos. De ser aprobado, se restringirían las comunicaciones de las entidades financieras con sus usuarios a través de mensajes de texto, mensajes de datos, llamadas telefónicas, correos electrónicos y similares. (PORTAFOLIO, 2021)

El proyecto de ley denominado “dejen de fregar” tiene su objetivo establecido y es que esto marca un antes y un después en la operación ya que esto modifica los turnos en horario intermedio p.m que tiene un inicio de jornada desde las 2:00 p.m hasta las 9:00 p.m, afectando así las campañas establecidas para cobro en dicho horario. Aquí radica la importancia de optimizar los tiempos y aprovechar cada gestión de cobro efectiva y disminuir la ociosidad en cada uno de estos procesos, en caso dado de que dicha ley sea aprobada implicaría una reestructuración de personal compleja, pues ya que los centros de contacto en la noche son bastante amplios y esto es apetición del cliente que cuando se es gestionado en el día pospone la gestión para la tarde, por conveniencia en los tiempos pero esto no está siendo evaluado por quienes han propuesto la ley y es que no siempre son las agencias de cobro quienes hacen la llamada sin previo aviso si no que también hay llamadas pactadas en ciertos horarios.

“Este proyecto obedece al malestar generalizado de esa violación al derecho a la intimidad que han tenido las entidades financieras todos estos años. Es una idea sencilla, pero seguramente le cambiará la vida a mucha gente” explicó Juan Carlos Wills Ospina, representante del partido Conservador y autor del proyecto.

(PORTAFOLIO, 2021)

Es por esta razón que las variables en el presente informe de prácticas estarán en concordancia y a futuro, conocer los planes de acciones que se pueden usar como respuesta a dichos cambios, por otra parte las licencias del servidor de AVAYA son

deducibles, ya que estos hacen parte del hardware y software necesarios para el desarrollo de la actividad, pero los gastos y costos incurridos en la adquisición de esta no son rentables además como se señaló inicialmente no es una herramienta completa y presenta muchas fallas en la conexión y sus servicios.

3.2 Desarrollo y Logro de Objetivos.

3.2.1 *Propuesta Para Optimizar los tiempos de esperas e impactar variables relacionadas.*

Tal y como se ha planteado en el desarrollo del presente informe se ha mencionado de forma clara la problemática que se ha evidenciado en la compañía que afecta varios ámbitos de esta como se mencionaba; así mismo se ha centrado el trabajo en impactar 3 de las variables que se han determinado como de gran relevancia.

- **Seguimiento a Los Gtr's, en la velocidad del Job:** Esta variable es una de las fundamentales a la hora de tener los asesores conectados a las llamadas, imprimiéndole velocidad a los Jobs que están en gestión, que las bases de números telefónicos a cobrar queden marcadas todas en su totalidad, esto contando pues con condiciones normales que no alteren el proceso. Es decir que las líneas amanezcan caídas y variables exógenas como llegadas tardes masivas que no permitan iniciar los horarios en lo establecido.
- **Control a los Auxiliares de cobro:** Esta es una de las variables más analizadas y estrictas, puesto que se torna tedioso estar haciendo un monitoreo o ejerciendo dicho control sobre alguien que sabe cuales son cada unas de sus funciones, pero en este caso resulta necesario hacerlo cumplir para así velar que las gestiones en un día sean efectivas y que el ocio dentro los horarios establecidos no interfieran en la labor, este control minucioso busca evitar que dichos auxiliares no estén en pausa cuando deben estar en el cumplimiento de las obligaciones o texteadando por plataformas de mensajerías en líneas como es el caso de Teams herramienta de Microsoft, que estos tienen instalados en sus dispositivos de computo pero no con el fin de textear si no que para recibir información de reportería en cada uno de los grupos de interés. Pero se ha evidenciado el uso de este

con otros fines lo que aumenta los tiempos de espera ya que el servicio como tal no está centrado en el ejercicio de lo que realmente se debe hacer.

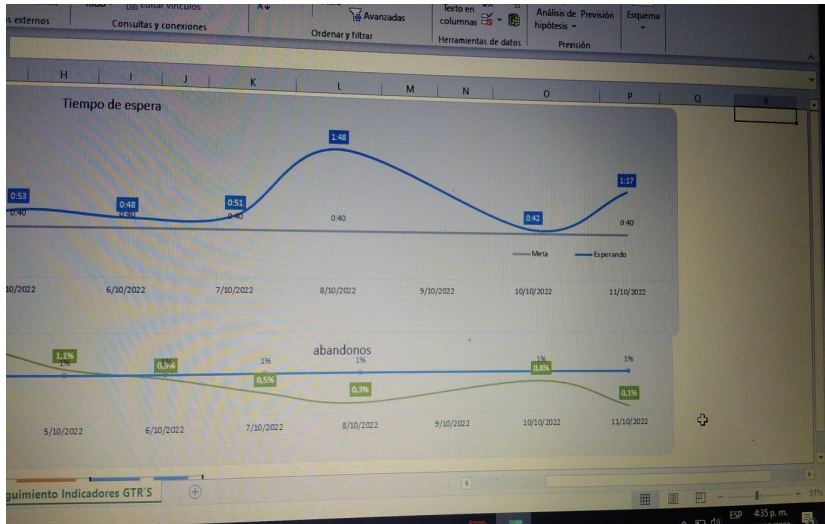
- **Alinear la información con el marcador prestador de servicio:** El aplicativo que presta el servicio de llamadas a la compañía, durante este informe ha tenido varias fallas y así mismo históricamente por lo que hay ciertos rumores de un posible reemplazo a futuro de este; en el reporte mandado acerca de los tiempos de espera, muchas veces la información se mostraba a día vencido lo que no era bueno ante una toma de decisión de carácter urgente.

Entendiendo las variables que tienen una relación directa con los procesos a mejorar en el desarrollo de la práctica; no es sorpresa entonces que los tiempos en promedio de esperas estén la mayoría de las veces altos, estas variables tienen una relación inversa como en su momento se explicó en el desarrollo del trabajo, pero así mismo las dos afectan la percepción del servicio y determinan el cumplimiento de la política de nivel de servicio. Se puede ver el comportamiento de los tiempos de esperas en las siguientes figuras.

Figura 4.

Tiempos de espera Mora Media

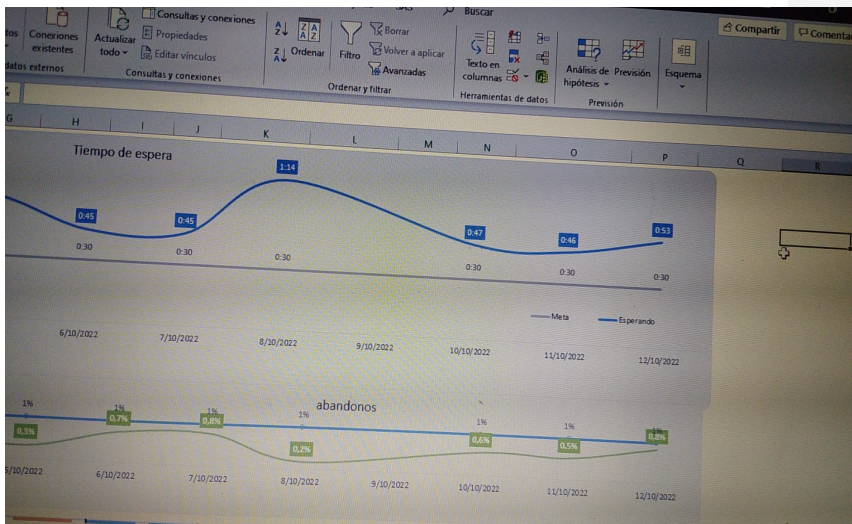
En un día normal, así es el comportamiento de los tiempos de espera para las Moras gestionadas en la compañía Tuya S.A



Fuente: Imagen tomada de Microsoft Excel, por elaboración propia.

Figura 5

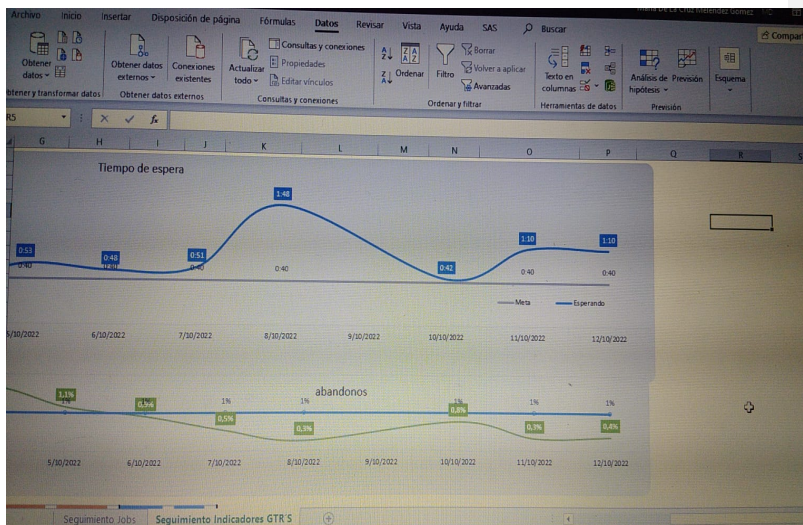
Tiempos de espera Mora Temprana



Fuente: Imagen tomada de Microsoft Excel, por elaboración propia

Figura 6

Tiempos de espera Mora Superior.



Fuente: Imagen tomada de Microsoft Excel, por elaboración propia.

Estos tiempos de esperas son medidos con respecto a una meta, que se ha establecido por políticas para el funcionamiento de la operación, la meta es medida con 0:30 segundos para mora media y mora temprana y para superior se mide con 0:40 segundos esto, se establece así según la altura de las moras, es importante mencionar que estas gráficas son obtenidas desde los datos que el marcador Avaya, proporciona. Se mira en las diferentes graficas que los tiempos de espera están sobre la meta pero que los abandonos están por debajo de la meta para ellos; mostrando así el grado de relación inversa que hay entre las dos variables analizadas y pues ya se identificó las principales causas de estos tiempos alcistas.

En el marco de la construcción de dicho plan de mejora se encontraron procesos que en cierta forma repercutían en el desarrollo de la optimización de dichos recursos

para impactar áreas de interés mencionadas anteriormente. Conociendo todas estas problemáticas presentadas en la compañía se han desarrollado planes para mitigar el impacto de estas problemáticas y así mismo orientadas al cumplimiento de los objetivos propuestos por esta razón dentro de lo que compone la propuesta global de optimización, han surgido propuestas para ayudar a la realización satisfactoria de la misma. Adelantándonos así a varios procesos, dicho esto la realización se llevo a cabo de la siguiente manera:

- Seguimiento a los Gtr's y velocidad del Job: para este apartado que tiene mucha responsabilidad con el desempeño de las gestiones diarias realizadas se hicieron pilotos sobre el objetivo propuesto para la operación y de igual forma para la compañía

Plan de Acción 1

| <i>Plan de Acción</i> | <i>Justificación</i> |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Eliminar el uso de dispositivos móviles en horario laboral.</i> | Esta iniciativa se toma, ya que se evidencia el uso de dispositivos móviles en horarios laborales para mirar otros contenidos lo que genera desconcentración. |
| <i>Reporte de los tiempos de espera a los Gtr's.</i> | Esta sinergia entre estas personas encargas y en los reportes mostrados acerca de los tiempos de espera para tener un monitoreo estricto de los mismos. |

Fuente: Elaboración Propia.

Con esto se ha logrado estabilizar en condiciones normales los tiempos de espera, no están por debajo de la meta como se ha planteado inicialmente y es lo que se busca inicialmente, pero con estos pilotos los tiempos de esperas alrededor de 1:00 minuto, han tenido una tendencia bajista, esto no quiere decir que sea por la rapidez en que la llamada se conectaba o que el problema radicaba en que no se gestionaban las bases con rapidez, si no que la sinergia en los planes de acción ha resultado eficiente.

- Control a Auxiliares de Cobro: En el desarrollo de los objetivos se planteaba que esta era una de las variables mas complicas y estrictas; puesto que no era bueno

supervisar para el cumplimiento del trabajo ya que este es el deber ser, realizó una actividad y me lucro económicamente de esta como en este caso. Se puede decir que el plan de acción para esta variable fue uno de los mas estructurado puesto que la eliminación de una herramienta digital puede causar dolor, entendiendo que desde la pandemia del COVID 19, se contaba con esta aplicación alrededor de 2 años.

Plan de Acción 2

| <i>Plan de Acción</i> | <i>Justificación</i> |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Restringir uso de Teams, Microsoft en los equipos de cómputo para cobro.</i> | Esta herramienta es usada en la compañía como medio de comunicación, (reunión, mensajes, grabaciones etc.) para todos los colaboradores, pero el uso incorrecto de esta por algunos de los auxiliares de cobranza estaba generando malestar en la operación, desconcentración, bullas, y chateo masivo. Principales alertas para estudiar la posibilidad de suspensión con cada líder de las Moras. |
| <i>Informe de conexión y desconexión al marcador.</i> | Se plantea la iniciativa de construir un informe con información de registros de Avaya, con un experto en el marcador para abordar el tema de los tiempos en pausas. |

Fuente: Elaboración Propia.

Con estos planes de acciones implementados fue algo muy ganador para la gestión que tiene como objetivo optimizar los tiempos de esperas, pues la colaboración de cada uno de los equipos encargados ha sido fundamental, inicialmente cuando se aprobó el Ok, para eliminar la herramienta, los ruidos de la operación respondieron de manera directa, pues la incomodidad fue notoria, pero así mismo se planteó que la plataforma estaba siendo usada con fines no adecuados lo que fue una justificación exacta y concisa para calmar los ánimos internos de los colaboradores. Así mismo fue evidenciado un cambio en el ambiente de trabajo pues los ruidos se disminuyeron en

gran forma y se observó el trabajo en cada uno de los reportes de tiempos, aun no se cumple en la totalidad del objetivo, pero con estos planes internos los resultados han sido positivos y enriquecedores. Además, un factor ganador es que las contrataciones solo han sido a demanda, es decir para cubrir vacantes que han terminado contrato con la compañía y no por que esté la necesidad de contratar por que no se satisfaga la demanda.

- Alinear el marcador, Avaya: Inicialmente antes del periodo de práctica ya se presentaban anomalías por parte del marcador, esto dio lugar a que se pensara en una idea de un cambio de marcador inicialmente.

Plan de Acción

Comentado [ADP2]: Esta es una Tabla?

| <i>Plan de Acción</i> | <i>Justificación</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Documentar las veces que ocurrían fallas en la información acerca de un reporte.</i> | Se hace necesario esta documentación para justificar reprocesos, o información atrasada que no genera valor para la compañía. |

Fuente: Elaboración Propia

Inicialmente el marcador no presentaba fallas a la hora de proyectar la información en intervalos de horas o como se denomina en el informe cortes de seguimientos a los tiempos de espera, esto daba indicio a que la herramienta tecnológica con la cual se cuenta en la compañía es buena y al tener esta información a la mano se centraban los esfuerzo en imprimir velocidad al Job de conexión a las llamadas para estabilizar los tiempos de esperas, se puede decir que estos resultados normales se mostraron tan sólo una semana, al inicio del proyecto. Después de que se empezara a ejecutar diariamente los resultados no fueron los mejores, las fallas persistentes en la información actualizada no generaban valor, ni permitía generar alertamientos para que en su medida los tiempos se optimizarán ya que la información presentada era a día vencido. ¿Se Genera valor con información atrasada en procesos críticos actualizados día a día?, claramente la respuesta es no para llegar a la razón de esto la comunicación asertiva jugó un papel importante pues, sin conocimientos previos no es fácil entender los procesos. Por esta razón se consultó con los Gtr's ya que ellos están mas familiarizados con el proceso. Lo que la respuesta fue la misma en cada uno de los consultados pues, los retrasos tanto como en la información proyectada, la conexión del

Job y demás procesos críticos que se desencadenan de este no son los mejores diariamente y además es un proceso con fallas desde hace mucho, para esto se documentó las veces que el marcador presentó fallas y se presentó a los líderes de cada demora, y posteriormente esta información soportó más las quejas que inicialmente ya estaban presentadas, actualmente en la compañía se piensa en un reemplazo de un marcador mas riguroso y que la información presentada tenga más veracidad.

Así pues, con este desarrollo del plan de mejora se logró implementar un seguimiento estricto, minucioso y detallado a diferentes áreas de la compañía que no se pensaba en la posibilidad de dar origen a un informe que permitiera ver:

- Tiempo de espera y Abandono de un cliente en la línea, en tiempo real.
- La velocidad (ocupación) que el Job de conexión puede estar asociado a una llamada.
- Las fallas persistentes en un marcador, que soporta la operación.

Estos como hallazgos impactantes, no dejando de lado que se encontró la mala práctica de desconexión por parte de auxiliares de cobros estando en el puesto de trabajo dando lugar a un tiempo en pausa injustificado, así mismo el uso de las herramientas digitales como Microsoft Teams, para conversar entre los mismos, hallazgos gananciosos que impactan la generación de valor entendiendo que esta no solo se traduce a términos monetarios sino que también percibe como se muestra una compañía en el mercado frente a sus referentes.

4. Conclusiones

La orientación al proceso de práctica ha sido gananciosa durante el proceso de desarrollo del mismo, desde el área SMT, transversales y localización que compone gran parte de la reportería interna de las operaciones mencionadas ya a lo largo de este informe; dando lugar al desarrollo de los conocimientos adquiridos del programa Administración financiera, entendiendo desde la realidad temas abordados teóricamente como es el caso de generar valor en una compañía lo que normalmente es asociado, con maximizar directamente el capital de una compañía dejando de lado los procesos que

involucran esta maximización de dichos recursos, dicha generación en este caso parte de la operatividad para que los resultados finales sean los mejores, es decir construir bases sólidas para que la meta sea la esperada, generar valor es prioritario para una organización en el tiempo pues es esta una forma directa de ser sostenibles y rentables, no solo en áreas operativas, financieras, jurídicas, contables, administrativas, etc.

La generación de valor debe estar inmersa en todos los procesos para identificar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de mejora como en este caso que con los conocimientos previos se ha logrado concluir el impacto negativo de los cuellos de botellas ocultos, pero así mismo los planes de mejoras para hacerles frente a los mismos.

Además, se puede concluir que la sinergia y colaboración entre las diferentes áreas de la compañía es fundamental a la hora de asumir un reto y que así mismo la actitud tomada por parte de los actores será determinante en como se finalice el mismo, ya que los resultados que finalmente se han establecido ha sido por la comunicación asertiva que se estipuló en cada una de las áreas competentes, sumado a esto la estandarización de tareas que en una organización sin importar su razón social debe tener bien definida para que los reprocesos no sean notorios, la compañía Tuya S.A tiene una cultura organizada en lo que respecta al trabajo siendo esto un valor agregado para ellos como empresa y un gran aprendizaje para mí dentro del sector, pues tener claridad de las funciones, procesos y mapear actividades críticas facilita los retos a cumplir, y así se evita la desinformación y todo lo que este factor pueda desencadenar en una compañía de financiamiento.

Concluyendo puntualmente en lo impactante y diferenciador del desarrollo del informe de práctica y los aspectos relacionados con el mismo; la digitalización y agilidad en los procesos para ser eficaces, eficientes y productivos juega un papel muy importante, pues la práctica se basó bajo los principios establecidos por la compañía tal como lo es el agilismo asociado con conceptos de efectividad, se involucraron herramientas ofimáticas y digitales a una automatización en procesos para generar valor desde la eficacia y la eficiencia, transformando los datos que inicialmente se descargan del marcador impactando de forma directa, reprocesos, probabilidad de información

errada, recortando procesos manuales y disminución de horas hombres que son teoría del agilismo a los que apuntan cada sprint (periodos de tiempo) de la compañía.

Es así como se ha desarrollado este plan de mejora que busca una optimización de los tiempos de esperas de la compañía, generando una relación aprendizaje-valor agregado entre el centro de práctica y practicante.

5. Recomendaciones

Después hacer este informe, arrojando resultados alertadores para la compañía se recomienda seguir implementando controles y monitoreos a los puestos de los auxiliares de cobro, esta medida arrojó resultados de ambiente de trabajo mas silencioso lo que contribuye a la concentración en las gestiones y a agilidad para actualizar la información solicitada sea más efectiva, y la gestión en cobro sea exitosa, así mismo se recomienda en lo posible hacer el cambio de marcador para que la información de reportería sea veraz y este alineada. No solo la información, sino que también el inicio de jornada empiece de la mejor manera y no sea inestable como ocurre esta inestabilidad la genera el marcador en la mañana ya que no se alinea a la velocidad de las bases para gestionar y por último, pero no menos importante, se recomienda hacer un control sobre los dispositivos móviles en los puestos de trabajos por parte de las áreas encargadas de velar por el funcionamiento del centro de contacto, para evitar distracciones en la gestión.

De igual modo se sugiere respetuosamente, seguir con este proceso ya que los alertamientos generados a los tiempos de esperas son muy importantes puesto que impacta, una gestión exitosa, buena percepción, fidelización y este conjunto de conceptos sumados un factor diferencial en el sector, pues será este el diferenciador en las cobranzas de la compañía Tuya S.A, logrando a su vez el objetivo de sostenerse en el sector financiero y además de esto generar valor haciéndose atractivo para sus clientes y ser referente a nivel nacional.

Referencias

- AVAYA. (s.f.). ¿QUIEN ES AVAYA? Obtenido de <https://www.avaya.com/es/documents/br-at-a-glance-mis15385es.pdf?t=0#:~:text=Avaya%20ayuda%20a%20las%20empresas,la%20elecci%C3%B3n%20y%20la%20integraci%C3%B3n>.
- EURO INNOVA. (s.f.). *EURO INNOVA international online education*. Obtenido de EURO INNOVA international online education: <https://www.euroinnova.co/blog/la-importancia-de-las-practicas-profesionales#:~:text=La%20importancia%20de%20las%20pr%C3%A1cticas%20profesionales%20reside%20en%20que%20se,conocimientos%20que%20se%20han%20adquirido>.
- Galán, J. S. (13 de Febrero de 2016). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>
- GUERRERO, D. G. (Mayo de 2015). PROCESO DE ATENCIÓN A CLIENTES. Perú.
- Humans Leaders Groups. (s.f.). *Hunters Americas*. Obtenido de Hunters Americas: <http://www.hlghunters.com/blog/76-generar-valor-importante-directivos-hoy>
- PORTAFOLIO. (10 de Noviembre de 2021). *PORTAFOLIO*. Obtenido de PORTAFOLIO: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/proyecto-de-ley-dejen-de-fregar-busca-poner-horario-a-llamadas-de-cobros-bancos-558374>
- Sánchez, J. S. (1 de Febrero de 2018). *Alerta Económica*. Obtenido de Alerta Económica: <https://alertaeconomica.com/la-generacion-de-valor-en-la-empresa/>

SYDLE. (31 de Marzo de 2022). *SYDLE*. Obtenido de SYDLE:
<https://www.sydle.com/es/blog/que-es-optimizacion-de-procesos-6126ac39b060f57604039a57/#:~:text=La%20optimizaci%C3%B3n%20de%20procesos%20de%20negocio%20permite%20entregar%20productos%20y,tiempo%20y%20con%20mayor%20calidad.>

Torres, D. (5 de Octubre de 2022). *HubSpot*. Obtenido de HubSpot:
<https://blog.hubspot.es/sales/sinergia-empresarial>

TUYA S.A. (s.f.). *TUYA*. Obtenido de TUYA: <https://www.tuya.com.co/nuestra-compania>

Firma del estudiante: maria Melendez

Firma del asesor _____

Firma del jefe en el Centro de Práctica: Juan Carlos