Eficiencia Operativa y Digitalización

Antes de comenzar el análisis, de este caso, haremos un recorrido acerca de los beneficios y retos que supone realizar este cambio dentro de una financiera que ya se encuentra operando actualmente.

Si bien, es importante mantenernos actualizados y subirnos al barco de la digitalización en este mundo competitivo, también debemos de considerar que por naturaleza tenemos una resistencia al cambio, resistencia, que tenemos que aprender a llevar de una manera adecuada para la organización y las personas que elaboran en ella.

Durante este cambio, es muy probable que aquellos colaboradores que son menos afines a la tecnología puedan tener complicaciones para aprender el uso de la herramienta, sin embargo, no podemos dejarlos de lado. Es importante que, al momento de desarrollar la herramienta virtual, consideremos que sea de uso fácil, con reglas claras y que sea muy intuitiva, que se viva como un cambio en el registro en lugar de un cambio de metodología.

Los beneficios que puede traer son grandes, sin embargo, necesitamos de una buena capacitación y acompañamiento a la fuerza comercial hasta el dominio completo y adecuado de la herramienta.

**1. DIAGNÓSTICO ANALÍTICO DE OPERACIONES**

**a) Diseñe análisis de productividad por asesor/región**

* De acuerdo con la información que se tiene, cada asesor desembolsa en promedio de 15 a 25 créditos por mes, lo cual nos da un promedio de 4 a 6 desembolsos a la semana.
* Considerando que el 60% del tiempo se utiliza en traslados y llenado de papelería, al momento de migrar a una herramienta Digital, este tiempo debería reducirse al tener respuestas de manera directa en su dispositivo, y evitando el llenado a mano de la papelería, por lo que al reducir estos tiempos, podríamos estar hablando de 6 a 9 desembolsos una vez que la herramienta opere de manera natural. Es importante considerar que durante su implementación, el número de desembolsos promedio puede ser el mismo o incluso ser menor, según la capacitación que se brinda a los colaboradores.
* Una vez que se implemente la herramienta en todas las regiones, se deberá contar el número de posiciones de asesor que tiene cada región y multiplicarse por el número de desembolsos promedio, esto nos dará el dato de cuantos desembolsos tendría que haber por cada región, es importante enfatizar que contaremos el número de posiciones y no el número de asesores activos, ya que una región puede tener 60 posiciones, pero únicamente 50 asesores activos, al final del día, el Forecast se realiza en función de las 60 posiciones, por lo que el equipo comercial debe cuidar su cobertura y la rotación de la misma.

**b) Identifique cuellos de botella con análisis de procesos:**

* Cuello de botella previo a la herramienta Digital:
  + Errores, manuales, al momento de llenar los formatos de papel
  + Tiempos de respuesta por el equipo que valida la información de los clientes, al tener que leer los documentos en papel y/o tiempo de espera por saturación de solicitudes
  + Tiempos de traslado para entregar documentación y o hacer validaciones de buró de crédito
  + Tiempo de espera por algún tipo de autorización requerida para algún desembolso
* Una vez implementada la herramienta, pueden presentarse los siguientes casos:
  + Fallas en el dispositivo digital
  + Caída en el sistema por factores externos
  + Falta de señal en zonas rurales
  + Curva de aprendizaje de los colaboradores, tanto en campo, como de los de soporte

**c) Proponga métricas de eficiencia operativa:**

* Para el equipo operativo:
  + Número de prospectos consultados en buró de crédito
  + Conversión de prospectos consultados a clientes
  + Tiempo del proceso desde la consulta hasta el desembolso
  + Comparativa de tiempos, al momento de habilitar la herramienta Digital versus semanas posteriores, en cada una de ellas se debe de ver una mejoría en tiempos de proceso
* Para el equipo Backoffice
  + Para el equipo de capacitación retroalimentación de los colaboradores acerca del uso de la herramienta y dudas frecuentes que puedan tener
  + Para las mesas de validación se consideran los tiempos de respuesta a procesos que aún estén en sus manos
  + Para el equipo de soporte comercial, los tiempos de respuesta a las incidencias que puedan presentarse con la herramienta digital o el dispositivo mismo

**d) Análisis de correlación entre variables operativas y resultados:**

* De acuerdo con la experiencia, en un caso similar, donde se implementó una herramienta digital, puedo decir que la relación de estas variables mencionadas versus los resultados tiende a modificarse muy poco, por lo menos hasta después de dos ciclos desembolsados en la herramienta. Si bien la herramienta nos permite ser más ágiles y tener menos errores al contar con campos calculados y o predeterminados, se requiere un cambio en la metodología y la manera de hacer las cosas, ya que no sólo es tener más tiempo durante el día, sino saber utilizarlo de manera correcta.
* En cuanto a la atención del equipo de soporte al equipo comercial, si bien disminuyen ciertas problemáticas, nacen algunas otras, como el login de los usuarios, rutas correctamente, asignadas, equipos cargados de manera correcta ya sea una ruta o una sucursal, incluso las necesidades para el equipo de administración cambian, ya que si bien dejan de lado los temas de papelería operativa, ahora deben cuidar que las herramientas digitales estén disponibles para todos.
* la meta a perseguir durante los primeros 4 meses, será que el equipo comercial domine la herramienta y pueda haber una mejora en cuanto al proceso en papel versus el Digital, a partir de este momento, deberían estar incrementando las consultas y desembolsos al contar con más tiempo disponible, tanto para nuevos, desembolsos y renovaciones.