



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

INSISTENCIA TELEFÓNICA

Benjamín Rodríguez-Vásquez

Lima, septiembre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](#)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD-ESCUELA DE DIRECCIÓN



INSISTENCIA TELEFÓNICA

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

BENJAMÍN RODRÍGUEZ VÁSQUEZ

Asesor: Raúl Gonzales Huerta

Lima, septiembre de 2018

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al profesor Raúl Gonzales por toda la dedicación y apoyo en el desarrollo de este caso.

RESUMEN EJECUTIVO

“Insistencia Telefónica” es un caso de uno de los principales bancos del Perú, el cual hace campañas de colocación de tarjetas de crédito. El número de colocaciones se está reduciendo mes a mes, mientras que la meta crece. Para cumplir con objetivos cada vez más exigentes, se ha incurrido a prácticas que están generando incomodidad y quejas tanto de clientes actuales, como de prospectos. Esto afecta al banco no sólo de manera económica, por las multas impuestas por Indecopi, sino también el daño directo a la reputación del banco.

El gerente general asigna la misión al gerente de Inteligencia Comercial de reducir los reclamos, sin afectar la ya mellada producción de tarjetas.

Palabras clave: *call centers; tarjetas de crédito; reclamos; tercerización*

ABSTRACT

“Telephone Insistence” is a case of one of the main banks in Peru, which campaigns for credit card placement. The number of placements is reducing month by month, while the goal grows. To meet increasingly demanding objectives, practices have been incurred that are causing discomfort and complaints from both current clients and prospects. This affects the bank not only economically, for fines imposed by Indecopi, but also direct damage to the bank's reputation.

The general manager assigns the mission to the Commercial Intelligence manager to reduce claims, without affecting the already dented production of cards.

Keywords: *call centers; Credit cards; claims; outsourcing*

TABLA DE CONTENIDO

Agradecimientos	ii
Resumen ejecutivo.....	iii
Abstract.....	iii
CAPÍTULO 1. Caso: Insistencia Telefónica	1
1.1. El sector	1
1.2. El producto	2
1.3. Inteligencia comercial	3
1.4. Indecopi	4
1.5. Call centers	5
1.6. La fuerza de ventas	6
1.7. Acciones a realizar.....	8
Anexos.....	9
Anexo 1 – Tweets de reclamos.....	9
Anexo 2 – Número de reclamos por llamadas en redes sociales.....	12
Anexo 3 - Número de tarjetas de crédito por empresa bancaria a enero 2014.....	13
Anexo 4 - Número de tarjetas de crédito por empresa bancaria a abril 2017.....	14
Anexo 6– The Global Findex Database 2017.....	16
Anexo 7 - Número de tarjetas de crédito bancarias y financieras activadas en el mes	17
Anexo 8 – Número de meses que un prospecto está en campaña	18
Anexo 9 – Ventas por números de meses que un prospecto está en campaña	19
Anexo 10 – Registros anuales de “Gracias no insista”.....	20
Anexo 11 – Web del registro “Gracias No Insista”.....	21
Anexo 12 – Concreción de ventas por número de días llamado	22
Anexo 13 – Ventas por tipo de canal en CentroBank.....	23
CAPÍTULO 2. Teaching Note.....	24
2.1. Sinopsis.....	24
2.2. Diagnóstico.....	24
2.2.1. Cambios en el parque de tarjetas	24

2.2.2. La base de prospectos	26
2.2.3. El sistema de retribución	27
2.3. Análisis de alternativas	28
2.3.1. Dejar de insistir a prospectos que respondieron que no desean la tarjeta.....	28
2.3.2. Cambios en la propuesta de valor.....	29
2.3.3. Uso del canal digital	30
2.3.4. Crear un modelo de propensión.....	30
2.3.5. Detener el enriquecimiento por parte de los call centers.....	31
2.4. Decisión.....	31
2.5. Plan de acción.....	32
Conclusiones.....	34
Bibliografía.....	35

CAPÍTULO 1. CASO: INSISTENCIA TELEFÓNICA

Raúl Silva, CEO del banco CentroBank, solía llamar a algunos clientes del banco, seleccionados al azar, para consultarles cómo se sentían con el servicio del banco. Incómoda fue su sorpresa cuando en el verano de 2017, muchos de estos clientes le transmitían su incomodidad, por diversos motivos, desde constantes llamadas en distintos horarios o insistencia para intentar colocarle un producto, agravándose en algunos casos aún más por estar registrados en el “Gracias no insista” de INDECOPI.

Esta incomodidad no solo era transmitida a Silva vía telefónica, sino que también era visible públicamente a través de las redes sociales (véase anexo 1 y 2). Esto era un gran problema ya que podía terminar en una denuncia y posible multa (hasta 450 UIT por denuncia por incumplir el registro de “Gracias no insista”), así como daño directamente a la marca que tanto había costado construir desde el año 1992. A esto había que sumarle el potencial daño a la industria por la posibilidad de que el ente regulador prohíba las llamadas de ventas por el alza de denuncias.

Es por esta razón que Silva le da la misión al gerente de inteligencia comercial de encargarse de solucionar este problema.

1.1. El sector

El sector bancario en el Perú cuenta con alrededor de 52 entidades entre bancos, financieras y cajas regulados por la SBS. La SBS genera reportes mensuales de la producción y tenencia de tarjetas (véase anexos 3 y 4), así como el seguimiento de las deudas de los peruanos. A inicios de 2017, sólo 15 de estas entidades, entre bancos y financieras, están autorizadas, por la SBS, de emitir tarjetas de crédito. El mercado es muy competitivo sobre todo con los bancos que cuentan con tiendas retail como Falabella o Ripley, que entregan tarjetas con poco sustento y/o con líneas bajas.

La bancarización en el Perú ha aumentado en los últimos años, pasando de 29% en 2014 (véase anexo 5) a 43% en 2017 (véase anexo 6), esto quiere decir que más peruanos están accediendo a algún producto bancario, ya sea a través de pasivos (una cuenta de ahorros/sueldo) o un activo (un crédito de cualquier índole o una tarjeta de crédito).

Si bien es cierto entre 2016 y 2017 el Perú ha presentado importantes picos de colocación de tarjetas, se puede decir que el número de nuevas tarjetas emitidas cada año se mantiene estable (véase anexo 7).

CentroBank se encuentra entre el top 5 de los bancos del Perú, oscilando entre el 3ro y el 5to puesto año tras año.

1.2. El producto

Las tarjetas de crédito son un medio de pago que permite al usuario el pago de un bien o servicio en un tiempo posterior a la compra, ya sea 41 días luego del inicio de facturación o dividido en un número determinado de cuotas. Las entidades financieras cobran un interés por el pago en cuotas y una penalidad por el incumplimiento del pago, adicionalmente todas cobran el seguro de desgravamen (seguro que cubre la deuda en casos de invalidez o fallecimiento). Otro cobro adicional es la membresía anual, la mayoría de los bancos ofrecen la exoneración en la mayoría de sus tarjetas de crédito en los casos que se haga al menos un consumo al mes, mientras que otras, por lo contrario, siempre cobran la membresía, aun si tenemos consumos mensuales.

Una forma adicional, de las entidades financieras, de recibir ingresos es por el uso de las tarjetas (por cada consumo realizado). Los comercios que reciben tarjetas de crédito y/o débito como medios de pago, pagan una comisión entre 2% y 3% del monto facturado. Esta comisión es repartida entre la marca de la tarjeta y el banco emisor en un 40% y 60% respectivamente.

Pero las tarjetas no solo generan gastos, además de permitir que no sea necesario portar efectivo y dar acceso a crédito, también pueden generar otros beneficios para el usuario. Existen básicamente dos tipos de programas de beneficios, por puntos y por millas. En ambos casos se beneficia al cliente por cada dólar de consumo, con la acumulación de puntos o millas según el tipo de programa asociado a la tarjeta. CentroBank cuenta con ambos tipos de programa.

Adicionalmente a esto, la mayoría de los bancos daba una bonificación por adquirir la tarjeta. Había diversos tipos de bonificaciones, por ejemplo:

- Entrega de 8000 puntos por el primer consumo
- Descuento de hasta 100 soles en el primer consumo
- Entrega de 8000 puntos por consumos de 3000 soles por 3 meses consecutivos

La mayoría de bancos ofrecían una combinación de estas opciones, CentroBank ofrecía las dos últimas. Adicionalmente, algunos bancos cuentan con alianzas con algunas marcas o centros comerciales, ya sea por conveniencia de ambas partes o por ser parte del mismo grupo. CentroBank no forma parte de ningún grupo peruano ni cuenta con alguna alianza con alguna marca específica.

1.3. Inteligencia comercial

Manuel, fue nombrado gerente de Inteligencia Comercial en enero de 2017. Tenía pocos meses en el cargo cuando Silva le dio la misión de reducir las quejas en redes sociales.

Una de sus principales funciones era el despliegue de las campañas retail del banco, es decir ofertas de tarjetas de crédito y préstamos personales. Cada mes se generaba una campaña comercial, la cual podía tener prospectos que ya habían sido trabajados en meses anteriores o prospectos nuevos (véase anexo 8 y 9). Si bien es cierto, la gerencia de riesgos era quien generaba las ofertas, la gerencia de Inteligencia Comercial era quien se encargaba de aplicar los últimos filtros para determinar si la oferta llegaba a un call center o se quedaba de manera reactiva en las agencias, por si el prospecto se acercaba a las agencias. Dentro de los principales filtros está validar:

- Si el prospecto con oferta se encontraba en la matriz negativa (lista que contenía personas con denuncias o con riesgo de producir estafas)
- Si se cuenta con información de contacto del prospecto con oferta. En caso de que sí se cuente con esta información, es un candidato a ser enviado a un call center para su gestión
- Si el mail o número telefónico se encontraba en el registro de "Gracias no insista" de INDECOPI, este debía ser excluido
- Si el prospecto tenía un perfil de riesgo muy elevado, es decir que tenía muchas deudas en el sistema financiero o más de 3 tarjetas en otras entidades bancarias. En estos casos, resulta más conveniente que lo gestione la red de agencias debido a los costos más elevados de la fuerza de ventas externa por las comisiones que se debe pagar.

Una vez aplicados todos los filtros, el universo total de prospectos de tarjetas se dividía en 4:

- Una bolsa de prospectos de Lima para la fuerza de ventas
- Una bolsa de prospectos de Provincia para la fuerza de ventas
- Una bolsa de prospectos para la red de agencias
- Una bolsa de prospectos reactivos, es decir todos aquellos prospectos que superaron los filtros comerciales pero que no fueron asignados a la red o a la fuerza de venta.

Adicionalmente, cada mes se generaba una base llamada WAP¹, esta base contenía todos los prospectos de la campaña de tarjetas del mes, es decir contenía la base entregada

¹ Wireless Application Protocol: sistema de consulta móvil de ofertas

proactiva (prospectos entregados a la FFVV) y la base reactiva (prospectos entregados a la red de agencias). La base WAP era usada en los celulares a modo de consulta para los diversos agentes de campo en centros comerciales. Estos agentes consultan los DNI de los prospectos que transitan por los centros comerciales y, en caso de estar en la base, se les ofrecía una tarjeta pre aprobada que tuviesen en campaña.

A su vez, parte de las funciones de inteligencia comercial era proveer a los canales los mejores números de contacto, de tal forma que aseguren que el prospecto sea contactado. Esta actividad era compartida entre inteligencia comercial y la FFVV, ya que eran finalmente los canales los que reportaban a través del feedback si los números enviados eran buenos o no. Sin embargo, los canales siempre habían sido reacios a reportar el feedback. Muchos de ellos invertían en “enriquecer” la base de datos, es decir, llamar a números distintos a los que habían sido proporcionados por el banco. Evitaban reportarlos al banco por temor a que dichos datos sean compartidos con otros canales. Por otro lado, sin información del feedback, Inteligencia Comercial no podía determinar que números telefónicos no eran buenos y/o que prospectos deberían ser enriquecidos, lo que implicaba comprar números telefónicos a alguno de los proveedores registrados por el banco.

En el caso Inteligencia Comercial decida enriquecer, los proveedores debían haber obtenido los números telefónicos de manera legal, esto quiere decir, con el consentimiento de los prospectos. Este consentimiento brindaba al proveedor el derecho de poder llamar al prospecto y ofrecerle algún producto, sin ser necesariamente un cliente del banco. Esto es de suma importancia para evitar cualquier posible acción legal por parte del prospecto. Al comprar los números telefónicos, el proveedor cedía los derechos al banco.

1.4. Indecopi

Según el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [Indecopi] (2011):

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) fue creado en noviembre de 1992, mediante el Decreto Ley N° 25868. Tiene como funciones la promoción del mercado y la protección de los derechos de los consumidores. Además, fomenta en la economía peruana una cultura de leal y honesta competencia, resguardando todas las formas de propiedad intelectual: desde los signos distintivos y los derechos de autor hasta las patentes y la biotecnología. (p. 13).

Como parte de esta función, en 1999 crea el registro "Gracias no insista". El fin de este registro es que se respete la opción de cualquier persona de no recibir promociones, ya sea de bienes o servicios, pueda registrar sus teléfonos fijos, celulares y/o correos electrónicos de tal forma que las empresas de publicidad dejen de contactarla.

Existen dos formas de acceder al registro, una presencial a través del SAC (Servicio de Atención al Ciudadano) y otra virtual a través de la web de Indecopi llenando el formulario respectivo (véase anexo 11). (Indecopi, 31 de julio de 2009).

El registro de “Gracias no Insista” se ampara en la Ley de Protección al Consumidor, INDECOPI lo resume de esta manera:

Según la Ley de Protección al Consumidor, las empresas que empleen call centers, sistemas de llamadas, de envío de mensajes de texto al celular o a correos electrónicos masivos, así como aquellas que presten servicios de telemarketing para promover productos y servicios, deberán excluir de sus destinatarios todos los números y direcciones inscritos en el registro “Gracias... No insista”. Los proveedores que no respeten esta disposición podrán recibir sanciones que van desde una amonestación hasta multas de 300 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), equivalentes a un millón 65 mil Nuevos Soles. (Indecopi, 31 de julio de 2019, párr. 6-7).

1.5. Call centers

El Perú cuenta con 23 Call Centers asociados a APECCO (Asociación Peruana de Centros de Contacto) que trabajan con uno o múltiples clientes a la vez. El mayor costo de los call centers son los costos de planilla. Estos son costos fijos que deben cubrir, por ejemplo, a través de la venta de tarjetas para CentroBank. Centrobank otorga una retribución variable por la colocación de las tarjetas de crédito. Los call centers se encargan de colocar las tarjetas a los prospectos, sin embargo, no reciben pago alguno hasta que la tarjeta es entregada. Posteriormente, reciben un pago adicional cuando el ya cliente realiza su primer consumo. La proporción de las comisiones, para los call centers, es de 30% y 70% respectivamente. Los agentes también reciben una comisión, adicional a su sueldo fijo, que varía según el call center, pero que por lo general sigue la misma estructura porcentual de la que reciben los call centers.

Es por esta razón que los call centers deben centrarse en 3 puntos:

- Tecnología: Deben tener herramientas ágiles que les permitan gestionar los prospectos de una manera eficiente.
- Talento: La mayor parte del capital humano son jóvenes universitarios, en la mayoría de los casos su primer trabajo. Por esta razón y por la fuerte presión

por las ventas existe una alta rotación. Es trabajo de los call centers ver los medios para retener a los mejores operadores.

- **Motivación:** Deben constantemente motivar a sus empleados para que consigan más ventas y no se desmoronen en el caso no cumplan sus metas. Esto va de la mano en proveerles un buen entorno laboral para que se puedan desarrollar.

Entre todos los call centers, producto de su gestión, generan una contactabilidad de alrededor del 40% mes a mes. Esta contactabilidad indica si se obtuvo una respuesta por parte del prospecto que deseaba contactar. Este 40% incluye una contactabilidad usando tanto los números entregados por el banco, así como los números enriquecidos que consiguen los call centers. La fuerza de ventas fomenta el uso del enriquecimiento, ya que permite concretar ventas, sin embargo, no tiene control sobre el mismo, presentándose algunos casos como llamadas a prospectos cuyo número telefónico no corresponde a la persona.

La contactabilidad no representa el número total de llamadas realizadas a los prospectos, simplemente indica si se contactó al menos una vez al prospecto, así se halla contactado al mismo prospecto más de una vez en el mes. La cantidad de llamadas realizadas a un prospecto, para poder obtener su respuesta, varía por varios factores, desde rangos horarios, números incorrectos, teléfonos ocupados o sencillamente que el prospecto no desea contestar. La relación de número de llamadas y venta de tarjetas es inversamente proporcional, véase anexo 12.

1.6. La fuerza de ventas

La fuerza de ventas (en adelante FFVV) es el equipo encargado de gestionar a los distintos call centers encargados de las ventas de tarjetas. La FFVV cuenta con 12 call centers, los cuales trabajan un promedio de dos turnos de 6 horas de lunes a sábado por lo general, algunas excepciones se hacen cuando hay feriados dentro del mes, los cuales son recuperados los días domingo o hasta el mismo feriado dependiendo de la necesidad de cubrir la meta.

El gerente de la FFVV es Antonio, quien se encarga de coordinar con los canales, tanto call centers como fuerza de venta de campo, para que entre todos ellos alcancen la meta de ventas de tarjetas. Él, junto a su equipo, se encarga de repartir las bolsas de prospectos de Lima y Provincia entre sus canales, de acuerdo a la capacidad de agentes de cada canal. Esta distribución varía mes a mes ya que en estas empresas la mayoría de trabajadores son jóvenes universitarios los cuales toman estos trabajos por temporadas cortas, haciendo que la rotación en los canales sea muy alta.

Cada mes, la gerencia de tarjetas, aumentaba la meta de colocación de tarjetas en 500 unidades, lo que genera mayor presión sobre Antonio. Para poder conseguir esto, Antonio no solo usaba la base entregada oficialmente por inteligencia comercial, sino que también usaba el resto de la base. Como a la FFVV se le entregaba la base WAP para que sea usada por la fuerza de venta de campo, esta contaba con la base completa de tarjetas, la cual finalmente era repartida entre los call centers a pesar de no haber sido asignada a la FFVV directamente. Otra de las medidas era repartir el mismo prospecto a dos canales a la vez para aumentar las probabilidades de contactarlo. A pesar de sus esfuerzos, las ventas disminuían mes a mes.

La reducción de ventas, véase anexo 13, impacta directamente a los call centers en cascada, ya que son menos rentables y esto se refleja en una menor comisión para los agentes. Esto se refleja finalmente en la frustración de los agentes por no poder generar mayores ingresos, en algunos casos esta frustración se materializa en insultos o colgadas de teléfonos que termina irritando a los prospectos.

Los 12 canales se subdividían en dos grupos llamados Lima 1 y Lima 2. Los canales de Lima 2 eran 5 y su mayor diferenciador era que trabajaban con marcación predictiva, esto quiere decir que detrás de la central había un sistema que llamaba automáticamente a todos los clientes y a todos los números telefónicos de la base asignada a ese canal. La gran ventaja de la marcación predictiva es que el sistema se encargaba de validar cuáles teléfonos podían tener un contacto y cuáles no, de una manera más económica, ya que no necesitaban a los agentes para esta labor. Una vez que la máquina detectaba un “aló” en la línea, el sistema lo transfería a uno de los agentes para que lo atiendan. La marcación predictiva no solo era más económica, sino también más rápida, ya que en un día podían recorrer hasta 20 mil prospectos. En cambio, los canales de Lima 1 tenían marcación manual, esto quiere decir que los agentes llamaban manualmente a cada número de cada prospecto de la base hasta contactarlo, siendo una manera más lenta.

A partir de la quincena de cada mes, todos aquellos prospectos con los que no se había concretado una venta, ya sea por no haberlos contactado o porque no aceptaron la oferta, eran asignados a otro canal para que este busque la manera de contactarlo o, en caso de contactarlo convencerlo de tomar la tarjeta. Antonio siempre comentaba que todos los canales le mencionaban que los números telefónicos que les proveía el banco no servían y no los llegaban a contactar, haciendo que los canales inviertan de su propio dinero en la búsqueda de nuevos números telefónicos. Esta incomodidad preocupa a Antonio, ya que pensaba que los canales podrían decidir dejar de trabajar con él por dejar de ser un negocio rentable para ellos al tener que invertir para poder colocar las tarjetas.

1.7. Acciones a realizar

Era fines de abril de 2017, Manuel convocó a una reunión de trabajo con los principales involucrados, Antonio de la FFVV y Roberto, gerente de tarjetas, para buscar una solución a las quejas recibidas por redes sociales.

Manuel propuso que se deje de insistir a prospectos que respondieron que no desean la tarjeta, argumentando que es poco probable se llegue a colocar después de haber recibido un “no” como respuesta. Además, dijo que se debería tomar medidas para que los call centers no enriquezcan la base de datos.

Antonio se opuso a la idea de Manuel argumentado que la base se reduciría y que, si existe una posibilidad, por más pequeña que sea, vale la pena insistir. Además, dijo que el enriquecimiento contribuía, en promedio, en un 20% del total de la venta mensual, lo cual no era nada despreciable. Adicionalmente hizo hincapié que aun con tasas de conversión bajas, el uso de los call centers sigue siendo rentable, ya que solo se paga al call center por colocación. En cambio, planteaba que se debía hacer cambios en la propuesta de valor.

Roberto se opuso al argumento de Antonio aduciendo que no había problemas con la propuesta de valor, si no que los call centers no sabían transmitir bien la propuesta. En cambio, proponía fomentar el uso del canal digital aprovechando el costo de S/. 0.006 céntimos por mail enviado.

Manuel interrumpió la discusión y propuso que mejor se debería crear un modelo de propensión de toma², esto ayudaría a focalizar los esfuerzos en los mejores prospectos, pero Antonio se opuso argumentando que el porcentaje de base nueva mes a mes es muy reducida para aplicar un modelo de propensión.

La reunión terminó sin que llegaran a un acuerdo, sin embargo, Manuel debía tomar una decisión, ¿qué podía hacer para reducir los reclamos de las redes sociales? ¿Qué acciones debía tomar teniendo en cuenta que no podía afectar las ventas?

² Modelo estadístico que indica la probabilidad de un prospecto a aceptar un producto

ANEXOS

Anexo 1 – Tweets de reclamos



Paul Campos @paul_cm · 5 Aug 2017
Al día me llaman 3 o 4 veces @Centrobank, mande correo, inbox, por teléfono, y x acá les dije q ya basta. Los voy acusar @IndecopiOficial

Translate Tweet

2

Centrobank @Centrobank **Following**

Replying to @paul_cm @IndecopiOficial

Hola Paul, indicanos tus datos a través de DM y podremos retirarte de nuestra base.

Translate Tweet

12:50 PM - 7 Aug 2017

1

Fuente: Campos (5 de agosto de 2017)



Poncho @cholutions · 28 Nov 2016

@Centrobank dejarme de llamar por favor, llevo 3 meses diciendo que no me interesa su servicio y no paran de llamar, ya no sé que hacer

Translate Tweet

Todas	Perdidas	Editar
01 500 1890 (2)	desconocido	14:29 ⓘ
01 500 1890	desconocido	14:28 ⓘ
01 500 1890 (2)	desconocido	14:27 ⓘ

1



Centrobank

@Centrobank

Following

Replying to @cholutions

Hola, Poncho, envíanos un DM con tus datos, te retiraremos de nuestra base de datos.

Translate Tweet

11:00 AM - 29 Nov 2016

1

Fuente: Poncho (28 de noviembre de 2016)



Enzo Chapa @enzochapa · 11 Oct 2016

Sres @Centrobank sus vendedoras me están llamando por 5ta vez en el día para ofrecerme productos que no quiero. Por favor, no abusen.

Translate Tweet

3



1



Centrobank

@Centrobank

Following

Replying to @enzochapa

Hola, Enzo, envíanos un DM con tus datos y procederemos a retirarte de nuestra base. Te esperamos.

Translate Tweet

10:23 AM - 12 Oct 2016

1



Fuente: Chapa (11 de octubre de 2016)

Anexo 2 – Número de reclamos por llamadas en redes sociales

Mes	# Reclamos en Facebook/Twitter	# Ventas Totales FFVV
Ene-17	66	12,533
Feb-17	54	11,218
Mar-17	92	11,549
Abr-17	76	10,758

Fuente: elaboración propia

Anexo 3 - Número de tarjetas de crédito por empresa bancaria a enero 2014

Empresa	# Tarjetas
B. Falabella Perú	1,355,685
B. Ripley	1,119,637
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	1,066,536
Interbank (con sucursales en el exterior)	986,732
B. Continental	504,570
B. Cencosud	477,609
Scotiabank Perú (con sucursales en el exterior)	245,769
CentroBank	203,786
Otros	468,872

Fuente: SBS (2014)

Elaboración propia

Anexo 4 - Número de tarjetas de crédito por empresa bancaria a abril 2017

Empresa	# Tarjetas
B. Falabella Perú	1,409,807
B. Ripley	1,217,636
Interbank (con sucursales en el exterior)	949,942
B. de Crédito del Perú (con sucursales en el exterior)	798,507
B. Cencosud	591,599
CentroBank	563,234
Scotiabank Perú	508,648
B. Continental	452,098
Otros	452,065

Fuente: SBS (2017)
Elaboración propia

Anexo 5 – The Global Findex Database 2014

País	% Bancarización
Argentina	50%
Bolivia	42%
Brasil	68%
Colombia	39%
Costa Rica	65%
República Dominicana	54%
Ecuador	46%
Guatemala	41%
Honduras	31%
Haití	19%
Jamaica	78%
México	39%
Nicaragua	19%
Panamá	44%
Perú	29%
El Salvador	37%
Venezuela	57%

Fuente: Demirguc-Kunt et al. (2015)

Anexo 6– The Global Findex Database 2017

País	% Bancarización
Argentina	49%
Bolivia	54%
Brasil	70%
Colombia	46%
Costa Rica	68%
República Dominicana	56%
Ecuador	51%
Guatemala	44%
Honduras	45%
Haití	33%
Jamaica	37%
México	31%
Nicaragua	46%
Panamá	43%
Perú	49%
El Salvador	30%
Venezuela	73%

Fuente: Demirguc-Kunt et al. (2018)

Anexo 7 - Número de tarjetas de crédito bancarias y financieras activadas en el mes³

Año	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
2010	171	154	166	167	203	201	289	180	260	176	231	230
2011	184	186	213	192	219	208	191	204	194	298	193	193
2012	162	161	180	169	186	182	189	185	186	197	209	209
2013	472	172	194	200	222	218	241	220	206	222	251	366
2014	303	285	289	289	316	303	306	295	274	276	277	276
2015	250	244	306	267	267	266	254	241	231	239	225	225
2016	197	197	204	205	213	196	203	187	214	177	165	182
2017	162	171	184	172								

Fuente: Asociación de Bancos del Perú [Asbanc] (2018)

³ Expresado en miles

Anexo 8 – Número de meses que un prospecto está en campaña

Meses	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
[0-2] m	16%	15%	17%	17%	18%	15%	18%	16%	17%	16%	15%	16%
[3-6] m	32%	31%	33%	30%	33%	30%	30%	32%	31%	31%	31%	30%
[6-más] m	52%	54%	50%	53%	49%	55%	52%	52%	52%	53%	54%	54%

Fuente: elaboración propia

Anexo 9 – Ventas por números de meses que un prospecto está en campaña

Meses	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
[0-2] m	72%	79%	77%	72%	70%	77%	72%	74%	71%	72%	73%	74%
[3-6] m	27%	20%	21%	26%	29%	21%	26%	25%	26%	26%	25%	23%
[6-más] m	1%	1%	2%	2%	1%	2%	2%	1%	3%	2%	2%	3%

Fuente: elaboración propia

Anexo 10 – Registros anuales de “Gracias no insista”

Año	# Registros
2009	112,156
2010	12,246
2011	53,892
2012	51,416
2013	54,489
2014	64,242
2015	65,322
2016	64,270
2017	41,429

Fuente: Indecopi (2018)

Anexo 11 – Web del registro “Gracias No Insista”

Consumidores	REGÍSTRATE
Proveedores	
Preguntas Frecuentes	
Directiva	
Contáctenos	
Portal web Indecopi	

Una vez ingresados los datos al sistema, usted recibirá un correo electrónico para la confirmación del registro, el cual estará activo por diez días. Cumplido ese plazo sin la mencionada confirmación, su inscripción se tendrá por no realizada.
Le recordamos que el aviso de confirmación que será enviado luego que complete los datos solicitados para su registro, podría ser filtrado por su servidor de correo y colocado en la "carpeta de no deseados", por lo que le recomendamos revisar todas las carpetas de su cuenta.

Usuario (correo electrónico): Reingrese Usuario:

DATOS PERSONALES

Tipo Documento: Nro. Doc. Identidad:

Nombres: Apellido Paterno:

Apellido Materno: Fecha de Nacimiento: 
(aaaa/mm/dd)

REGISTRO DE TELÉFONOS Y CORREOS

Celular:	Dirección de Correo Electrónico:	Teléfono Fijo:
<input type="text" value="--Seleccione--"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="--Seleccione--"/>
<input type="text" value="--Seleccione--"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="--Seleccione--"/>
<input type="text" value="--Seleccione--"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="--Seleccione--"/>
<input type="text" value="--Seleccione--"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="--Seleccione--"/>
<input type="text" value="--Seleccione--"/>	<input type="text"/>	<input type="text" value="--Seleccione--"/>

SELECCIONE RUBROS

A continuación usted tiene la opción de elegir entre las siguientes opciones:

NO deseo recibir promociones de ningún tipo.

SI deseo elegir el tipo de promociones que quiero recibir.

Fuente: Indecopi (2018)

Anexo 12 – Concreción de ventas por número de días llamado⁴

# Días	Feb-17	Mar-17	Abr-17
1-3	9,297	9,499	9,206
4-6	1,315	1,498	1,268
7-9	419	287	169
10-12	108	155	66
13-15	45	63	26
16-18	23	25	12
19-20	8	11	11
21-22	2	8	-
23-24	-	1	-
25-26	2	-	-

Fuente: elaboración propia

⁴ Implica intentos de llamada, no necesariamente un contacto directo con el prospecto

Anexo 13 – Ventas por tipo de canal en CentroBank

	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17
FFVV	14,209	14,337	14,527	16,020	17,749	16,244	15,476	15,357	12,533	11,218	11,549	10,758
Red	8,168	8,385	7,050	7,532	8,458	8,141	7,280	6,282	6,065	5,797	6,324	6,163

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2. TEACHING NOTE

2.1. Sinopsis

“Insistencia Telefónica” es un caso de uno de los principales bancos del Perú, el cual hace campañas de colocación de tarjetas de crédito. El número de colocaciones se está reduciendo mes a mes, mientras que la meta crece. Para cumplir con objetivos cada vez más exigentes, se ha incurrido a prácticas que están generando incomodidad y quejas tanto de clientes actuales, como de prospectos. Esto afecta al banco no sólo de manera económica, por las multas impuestas por Indecopi, sino también el daño directo a la reputación del banco.

El gerente general asigna la misión al gerente de Inteligencia Comercial de reducir los reclamos, sin afectar la ya mellada producción de tarjetas.

2.2. Diagnóstico

El diagnóstico realizado a continuación gira en torno a tres hipótesis sobre lo que ha llevado a la situación de molestia de los prospectos, ya que los call centers y la FFVV se han vistos obligados a incurrir en malas prácticas forzados por múltiples razones. Las tres hipótesis consideradas son:

- Cambios en el parque de tarjetas
- La base de prospectos
- El sistema de retribución

A continuación, detallamos cada hipótesis:

2.2.1. Cambios en el parque de tarjetas

Si revisamos la cantidad de activaciones mensuales, al mes se activan un promedio de 200 mil tarjetas (ver anexo 7), al año se activan en promedio 2.4 millones de tarjetas, sin embargo, si vemos el crecimiento total del parque de tarjetas entre 2014 y mediados de 2017, es decir en poco más de 3 años, el mercado solo ha crecido en medio millón de tarjetas (ver anexos 3 y 4).

Adicionalmente, si bien es cierto la bancarización ha aumentado en 14% en sólo 4 años (ver anexos 5 y 6), estas nuevas personas bancarizadas no forman parte del mercado objetivo del Banco por ser personas, en su mayoría, definidas como de alto riesgo por no tener historial crediticio. CentroBank debe ser consciente que se enfrenta a una realidad, los que hoy son atractivos y están bancarizados, ya cuentan con una tarjeta de crédito.

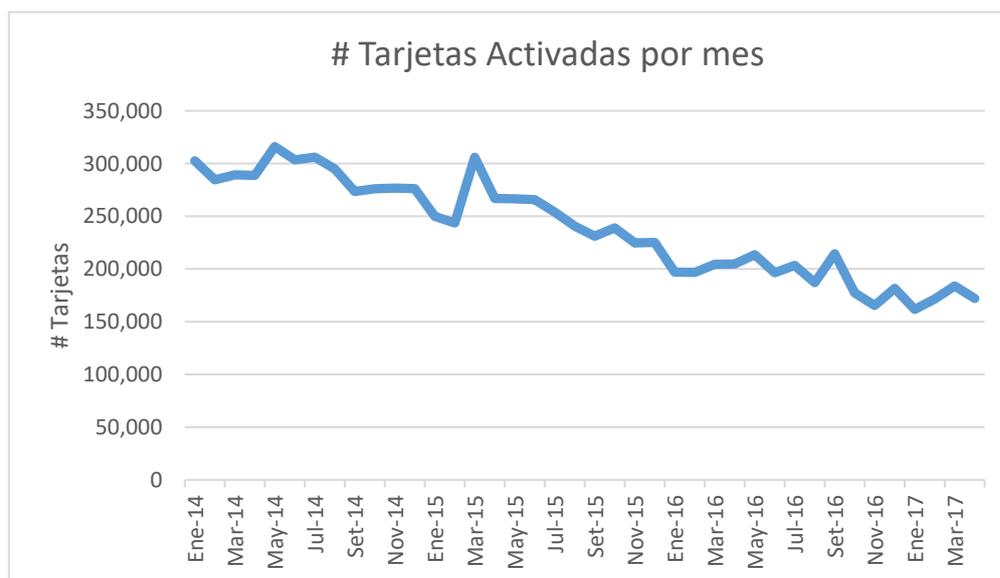
Si analizamos el número de tarjetas por entidad bancaria podemos ver que, entre enero de 2014 y abril de 2017, el parque total de tarjetas solo ha crecido en un 8% (ver anexos 3 y 4), esto quiere decir que la mayor parte del crecimiento de algunas entidades bancarias se debe en realidad al movimiento de los mismos prospectos entre las mismas entidades.

Al 31 de Enero de 2014		Al 30 de Abril de 2017			
Empresa	# Tarjetas	Empresa	# Tarjetas		
B. Falabella Perú	1,355,685	B. Falabella Perú	1,409,807	▲	54,122
B. Ripley	1,119,637	B. Ripley	1,217,636	▲	97,999
B. de Crédito del Perú	1,066,536	B. de Crédito del Perú	949,942	▼	-36,790
Interbank	986,732	Interbank	798,507	▼	-268,029
B. Continental	504,570	B. Continental	591,599	▲	113,990
B. Cencosud	477,609	B. Cencosud	563,234	▲	359,448
Scotiabank Perú	245,769	Scotiabank Perú	508,648	▲	262,879
CentroBank	203,786	CentroBank	452,098	▼	-52,472
Otros	468,872	Otros	452,065	▼	-16,807
TOTAL	6,429,196	TOTAL	6,943,536	▲	514,340

Fuente: SBS (2014 y 2017)

Elaboración propia

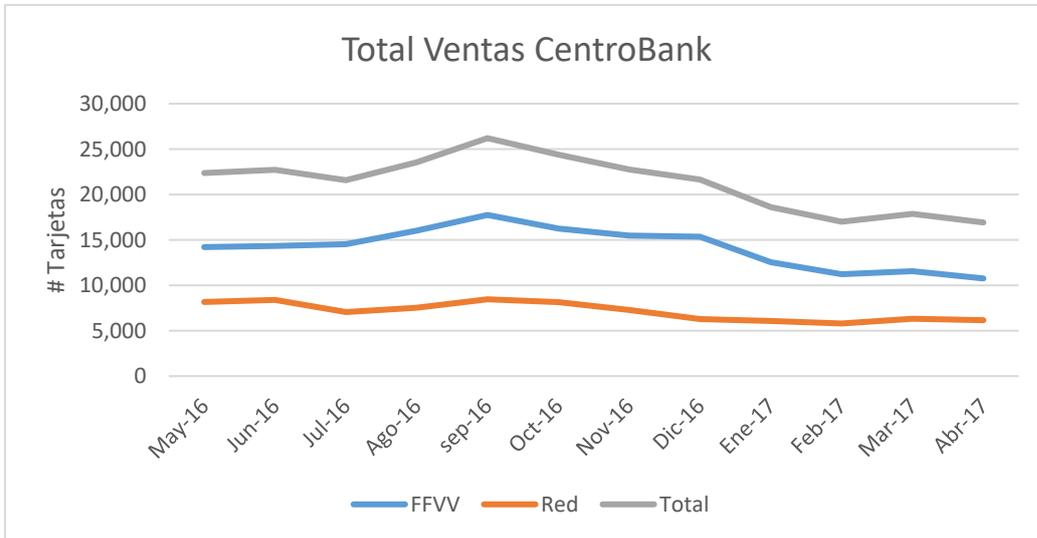
Por último, esto también se refleja en la cantidad de tarjetas activadas por mes (ver anexo 7), desde el 2014 a mediados del 2017, donde ha aumentado la bancarización, esta se ha reducido en un 43%. Esto quiere decir que, a estos nuevos prospectos de menor riesgo, ya se les colocó una tarjeta entre 2014 y 2015, entre 2016 y 2017 ya se estabilizó la cantidad al crecimiento promedio mensual histórico.



Fuente: Asbanc (2018)

Elaboración propia

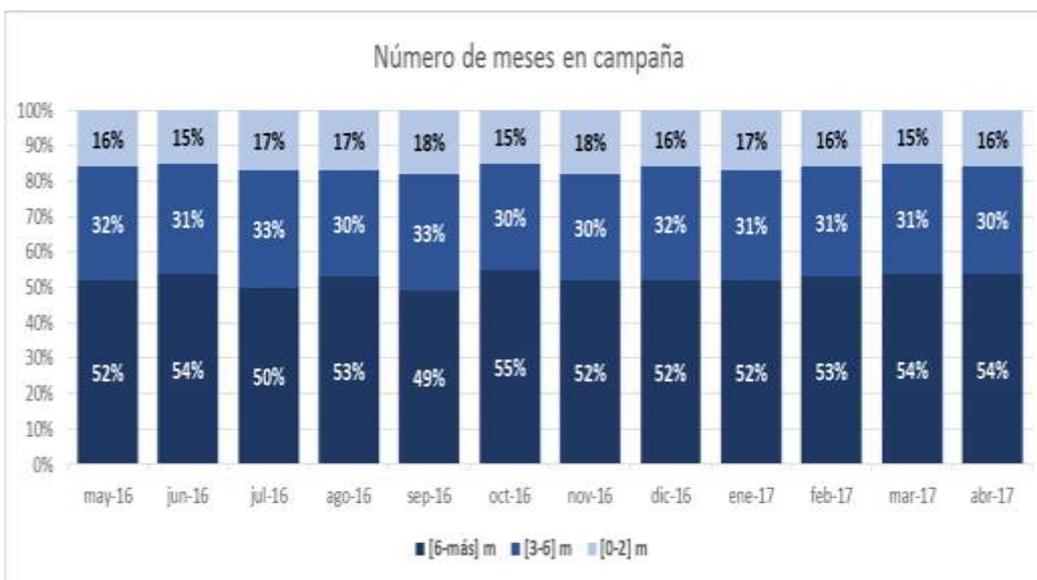
Este efecto en el mercado se refleja directamente en CentroBank. El número de tarjetas colocadas por CentroBank se ha reducido en un 24% (ver anexo 13). En el plazo de poco más de un año, esta reducción se ha dado tanto en la red de agencias como en los call centers.



Fuente: elaboración propia

2.2.2. La base de prospectos

La FFVV tiene todo el control de la asignación de prospectos, estos se asignan mes a mes sobre la base enviada por Inteligencia Comercial. Sólo el 15% de esta base se renueva mes a mes, el resto son los mismos prospectos del mes anterior, esto quiere decir que los prospectos que ya contestaron que no están interesados son enviados nuevamente a los call centers para su gestión. Este efecto se ve al analizar el número de meses que un prospecto tiene en campaña. (Ver anexo 8).



Fuente: elaboración propia

Esto a su vez se refleja en la cantidad de ventas realizada en cada uno de estos grupos (ver anexo 9), mientras menos tiempo tenga un prospecto en la base, tendrá mayor probabilidad de ser colocado, lo inverso sucede si el prospecto ya tiene varios meses en campaña.



Fuente: elaboración propia

Adicionalmente, un mismo prospecto puede estar en dos canales a la vez, esto implica que dos canales pueden llamar al mismo prospecto para ofrecerle exactamente lo mismo en un mismo mes o hasta en el mismo día, creando mucha incomodidad en los prospectos porque ellos ya dieron una respuesta y no son escuchados. A su vez, un prospecto a pesar de haber dicho que no está interesado en la primera quincena, es reasignado a otro canal para intentar convencerlo. Hay que tener en cuenta que los prospectos, por más que sepan que los llama un tercero a nombre del banco, consideran como responsable directo de la gestión al banco. Todo esto genera mucha incomodidad en los prospectos, los cuales la expresan en las redes sociales y/o mediante reclamos ante Indecopi, los cuales de proceder se convierten en cuantiosas multas.

Por último, en el anexo 12, se puede apreciar que el 86% de la venta se realiza cuando se llama a una persona entre 1-3 días, esto significa que lo más probable es que al primer “aló” del prospecto se concrete la venta, seguir llamándolo por más días, me responda o no, resultará en pocas ventas, consiguiendo más incomodidad de los prospectos que ventas.

2.2.3. El sistema de retribución

Hay que tener en cuenta también que el sistema de retribución de los call centers es variable, el total del ingreso que perciben es proporcional a la venta de tarjetas que realicen. Esta es una de las razones por las que el canal insiste múltiples veces sobre los prospectos con tal de concretar la venta, esto es necesario para ellos ya que necesitan cubrir sus costos fijos con ingresos variables. Para conseguir este objetivo, no sólo

generan insistencia sobre los prospectos, sino que también para poder contactar a la mayor cantidad de personas de la base asignada, los call centers realizan el enriquecimiento de prospectos. Este enriquecimiento puede dar resultados positivos en algunos casos ya que consigue el contacto con el prospecto, mientras que en otros puede generar incomodidad al no tener el número correcto y terminar insistiendo a una persona que no está relacionada de manera alguna al prospecto real que se intenta ubicar.

Un tema adicional a las hipótesis propuestas es la propuesta de valor de CentroBank, esta no difiere de la competencia, sus competidores directos manejan las mismas propuestas como la acumulación de puntos y/o millas por cada consumo. Adicionalmente los bonos de bienvenida son poco atractivos por los requisitos tan altos de consumo, 8 mil soles de consumo mensual en los 3 primeros meses, por ser poco alcanzables. Esto hace que los call centers no tengan herramientas para poder convencer a los prospectos de tomar el producto, lo que resulta en que los call centers insistan múltiples veces con tal poder convencer al prospecto. Lo mismo ocurre con la FFVV, ya que a pesar de saber que el canal A ya obtuvo una respuesta negativa por parte del prospecto en este mes, este es entregado a un canal B buscando obtener una respuesta positiva.

2.3. Análisis de alternativas

El caso plantea que el equipo directivo está pensando en las siguientes alternativas:

2.3.1. Dejar de insistir a prospectos que respondieron que no desean la tarjeta

1. Entre los argumentos a favor de esta alternativa, tenemos:
 - Ya que un prospecto respondió que no está interesado, es poco probable que cambie de opinión de un momento a otro, más aún teniendo en cuenta que la oferta no ha cambiado. Esto se debe de tener en cuenta para no reasignar al prospecto dentro del mes de campaña, así como al siguiente mes.
 - Es saludable hacer descansar al prospecto al menos 3 meses, para evitar su saturación, esto se refuerza al revisar el número de ventas por meses en campaña, mientras más nuevo o descansado el prospecto esté, existe mayor probabilidad de colocarle la tarjeta.
 - Hay que tener en cuenta que los prospectos con más tiempo en la base son menos propensos a aceptar la tarjeta y menos del 15% de la base de prospectos mensual es nueva.
 - Por otro lado, por más que la base se reduzca, estos prospectos ya no van a generar venta por lo que el impacto real sería mínimo.
2. Entre los argumentos en contra tenemos:
 - La base a entregar a los call center se reduciría creando descontento en la FFVV por tener menos prospectos que gestionar.

- Los call centers podrían decidir dejar de trabajar con el banco por tener menos base que trabajar. Los call centers cubren sus costos fijos en base a la colocación de tarjetas, al tener menos bases, reducen la cantidad de tarjetas a colocar, poniendo en riesgo el poder cubrir sus costos fijos, haciendo que hacer negocios con el banco sea menos atractivo.
- Al tener una base más reducida, la intensidad a los prospectos que quedan aumentaría considerablemente teniendo en cuenta que los canales viven de la venta.
- El enriquecimiento por parte de los call centers aumentaría al tratar de contactar a la mayor cantidad de personas para colocarles una tarjeta. Esto podría aumentar la probabilidad de que se intente contactar a una persona ajena a la base de prospectos, al querer contactar a un prospecto con un número incorrecto. Aun teniendo en cuenta que no hay costo para el banco por la gestión, esto puede generar un fuerte daño a la marca por la insistencia.

2.3.2. Cambios en la propuesta de valor

1. Entre los argumentos a favor de esta alternativa, tenemos:
 - La propuesta de valor del banco es muy similar a la del mercado local.
 - No existe un elemento diferenciador que permita al prospecto decidir entre una propuesta u otra.
 - En el caso de los bonos de bienvenida es muy difícil conseguir que el cliente tenga un consumo tan elevado y constante por 3 meses de tal manera que pueda acceder al bono de bienvenida, haciéndolo menos atractivo por ser poco probable se llegue a materializar.
 - La opción de entregar millas es poco atractiva ya que otro banco de la competencia es el único asociado a la aerolínea líder en el mercado local. El resto de bancos, incluido CentroBank, sólo pueden ofrecer millas de aerolíneas extranjeras. Esto también hace que las millas sean menos atractivas por necesitar una mayor cantidad de millas para poder viajar, mientras que la competencia al ser local necesita una menor cantidad de millas. Adicionalmente a esto, un viaje local es mucho más fácil de planificar que uno internacional, sucede lo mismo al presupuesto asociado al viaje.
2. Entre los argumentos en contra tenemos:
 - Hacer un cambio en la propuesta de valor implica unos fuertes costos adicionales para el banco.
 - Todo cambio en la propuesta de valor debe estar amparado por el marco propuesto por la SBS.
 - A diferencia de la competencia, CentroBank no cuenta con alianzas estratégicas con otras marcas o centros comerciales de tal forma que le permita generar promociones

- Al no pertenecer a un grupo, le resta herramientas para negociar alianzas estratégicas con marcas y/o centros comerciales
- Un mal ajuste en la propuesta de valor puede ir en contra de los lineamientos estratégicos de la empresa, generando un mayor problema, en vez que una solución.

2.3.3. Uso del canal digital

1. Entre los argumentos a favor de esta alternativa, tenemos:
 - Es una propuesta interesante ya que las acciones de push, ya se vía apps o mails, son menos invasivas que las llamadas telefónicas.
 - Es un canal sumamente económico, con costos promedio de S/. 0.006 céntimos por email enviado.
 - En el caso de los mails llegan a la bandeja del prospecto y es decisión de este abrirlo para ver el contenido o no.
 - Los verdaderos interesados serían los que tomarían el producto
2. Entre los argumentos en contra tenemos:
 - En algunos casos por más que sepamos que el mail ha sido enviado al mail correcto, el prospecto puede decidir no leerlo.
 - En algunas aplicaciones de mail, estos son detectados como propaganda y no son mostrados al usuario a menos que este decida ver la sección de propagandas de su correo, reduciendo su visibilidad.
 - Podría generar cierta incomodidad por parte de los prospectos al recibir múltiples mails por parte del banco, generando quejas o tomando la decisión de dar de baja su suscripción del *mailing*, cortando la relación con el prospecto.
 - No es posible determinar la efectividad de este canal ya que la venta no se concreta por este medio, sino de manera presencial.
 - El banco no cuenta con una gran base de mails, siendo sumamente necesario contar con una base sólida y confiable de mails para poder contactar a la mayor cantidad de prospectos.

2.3.4. Crear un modelo de propensión

1. Entre los argumentos a favor de esta alternativa, tenemos:
 - Permite saber a qué prospectos debemos dirigir nuestro esfuerzo por ser los que más probabilidad tienen de aceptar un producto, una tarjeta de crédito en este caso.
 - Reduce los costos de los call centers al focalizar los esfuerzos en un grupo finito de prospectos.
2. Entre los argumentos en contra tenemos:

- Esto resulta ser una buena alternativa en el caso de tener siempre una base nueva, sin embargo, al tener solo 15% de base nueva mes a mes, des prioriza totalmente el uso de un modelo de propensión.
- No sería de utilidad para el banco invertir en el desarrollo del modelo si el 85% de la base es la misma y es muy probable que ya haya respondido que no está interesado, a pesar de que el modelo diga lo contrario.
- El modelo representa una probabilidad, pero no representa una seguridad de toma.

2.3.5. Detener el enriquecimiento por parte de los call centers

1. Entre los argumentos a favor de esta alternativa, tenemos:
 - Reduce el número de quejas por llamadas a números equivocados.
 - Mayor control por parte del banco al saber que números se están gestionando
 - Proteger la reputación de la marca al reducir las quejas
2. Entre los argumentos en contra tenemos:
 - La venta proveniente de números enriquecidos representa el 20% del total de ventas mensual, tiene un peso considerable dentro del total de ventas del banco.
 - La venta proveniente de números enriquecidos ayuda a la generación de ingresos para el call center, en muchos casos con esta venta consiguen cubrir sus costos fijos.
 - La venta proveniente de números enriquecidos ayuda en el intento de cumplir la meta de la FFVV mes a mes.
 - Los call centers podrían dejar de reportar su gestión por evitar evidenciar el uso de números enriquecidos.
 - El banco no cuenta números telefónicos para cada uno de los prospectos, el enriquecimiento brinda números telefónicos tanto para los que no tienen número telefónico alguno, como para los que sí tienen, pero no se consiguen contactar al prospecto.

2.4. Decisión

Dado que las alternativas no son excluyentes, se plantea aplicar dos de ellas:

1. Dejar de insistir en prospectos que ya dijeron que no:
 - Los prospectos no van a cambiar de opinión y no se generan ventas en este grupo, esta reducción de base no le va a afectar a la FFVV. Adicionalmente un prospecto solo debe estar asignado a un canal a la vez, evitando que múltiples canales lo llamen a ofrecerle el mismo producto dentro del mismo mes. Por último, un prospecto con una respuesta negativa debe tener un

tiempo de descanso de al menos 3 meses para que pueda regresar a la base con una probabilidad de toma mucho mayor de la que tendría si siguiese en campaña.

2. Hacer uso del canal digital:

- Este canal es menos invasivo que los call centers y me permite llegar a más prospectos, en algunos casos es posible que solo cuente con un mail del prospecto y no un número telefónico con el que pueda contactarlo.

2.5. Plan de acción

Antes de ejecutar debemos tener claro la situación actual. Uno de los temas importantes a rescatar, es qué acciones podemos tomar cuando el mercado está saturado. Si queremos crecer y el mercado está saturado, otra opción es crecer en market share, cambiando nuestra propuesta de valor para poder diferenciarnos o abriendo nuevos mercados, lo que implicaría estar dispuestos a tomar más riesgo tomando como prospectos personas que acaban de ser bancarizadas.

El no hacer cambios y, agravando la situación al aumentar la meta mes a mes, termina forzando a los canales a incurrir en malas prácticas para intentar cubrir la meta impuesta. Hay que tener cuidado con esto, ya que estas malas prácticas no afectan a la reputación de los canales, sino directamente a quien contrata los servicios del canal, en este caso al banco.

Como Inteligencia Comercial podemos reducir las incidencias, pero necesitamos unir fuerzas con el área responsable del producto para poder cambiar la propuesta de valor o ver maneras de innovar. Una opción podría ser una billetera digital a través del celular enfocándonos en los *millennials* u opciones similares que permitan el uso de la tarjeta sin la necesidad de tenerla físicamente consigo, teniendo en cuenta las medidas de seguridad respectivas que garanticen el correcto uso de estas opciones. Lo importante es buscar formas de diferenciarnos de la competencia.

En base a las alternativas presentadas, lo primero que debería hacer Manuel es tomar el control de la base y asignar a los call centers solo los prospectos, previamente filtrados, nuevos y aquellos que a la fecha no han dado una respuesta negativa. También debe tener en cuenta que la asignación debe contemplar que un prospecto solo puede estar en un canal a la vez.

Paralelamente a esto se potenciaría el uso del canal digital, comenzar a hacer campañas de *mailing* a todos los prospectos de la base de tarjetas que cuenten con un mail. Los realmente interesados se pondrán en contacto o irán personalmente a las agencias para aceptar la tarjeta.

Para reforzar las acciones de Inteligencia Comercial, se debe contar con una herramienta que permita hacer un seguimiento a las acciones de los call centers:

1. Tener seguimientos diarios de la gestión de los call centers, para saber si están usando exclusivamente la base asignada.
2. Validar si están gestionando teléfonos de “Gracias No Insista”
3. Crear un buzón de no contacto que permita registrar a los prospectos que no desean ser contactados para excluirlos de la gestión
4. Validar si están gestionando prospectos a pesar de que durante el mes en curso respondieron que no estaban interesados.
5. Crear un indicador que vincule el número de reclamos al mes por canal gestionado, esto nos puede indicar que canales son los que más incomodidad generan y ver si es un tema de los agentes o de la antigüedad del prospecto en la base
6. Modificar los contratos con los call centers para que ante alguna denuncia asuman en su totalidad la multa impuesta por Indecopi, así como un porcentaje adicional por daño a la marca. A su vez, esta modificación debe contemplar sanciones por incumplimiento de los puntos 2 y 4.
7. No realizar pagos por venta concretada con números enriquecidos, esto se puede verificar al momento que el canal entrega los datos del prospecto al que se le realizó la venta. Los canales están obligados a entregar el número telefónico con el que contactaron al cliente, para que de esta forma puedan contactar nuevamente al cliente al momento de validar la venta.

En el caso de que se detecte que un call center está incumpliendo los puntos 2 o 4, o presente un alto puntaje del indicador 5, se reducirá la base asignada para el siguiente mes. Esto será un duro golpe para los canales ya que necesitan una cantidad de ventas mínimas para ser rentables. Al reducir la base, reducen la probabilidad de cumplir su meta, sumado a la penalidad impuesta.

CONCLUSIONES

Este caso presenta múltiples aprendizajes:

1. Demuestra la complejidad que puede existir en entender cuáles son los problemas de fondo que originan el problema por el que atraviesa en este caso el banco.
2. También demuestra cómo pueden existir intereses contrapuestos dentro del mismo banco, el hecho de que se busque cuidar la imagen del banco, pero se busque un crecimiento en ventas mes a mes a costa de incomodar a los prospectos, esto genera un conflicto interno muy fuerte. Esto se da tanto desde la propuesta del gerente general al gerente de inteligencia comercial, así como entre las mismas gerencias, cuando inteligencia comercial busca disminuir el número de quejas poniendo en riesgo que la FFVV no alcance la meta propuesta por producto.

Es difícil encontrar un equilibrio entre los intereses de todas estas áreas, sobre todo si los objetivos por los que son medidos son opuestos.

3. Por último, demuestra que, si bien es cierto tercerizar los canales de venta variabiliza los costos, ya que solo se les paga por venta realizada y no tiene un costo fijo para el banco, esto incorpora un interés divergente adicional del empresario. El empresario buscará agotar todas las opciones posibles a la mano para intentar contactar al prospecto y colocarle el producto, finalmente de esto depende el éxito y/o la supervivencia de su negocio.

BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Bancos del Perú [Asbanc]. (2018). *Tarjetas de crédito* [Archivo Excel]. Recuperado de https://www.asbanc.com.pe/Consolidados%20Sistema%20Financiero/Tarjetas_de_Credito_20140529122246949.xls
- Campos, P. [@paul_cm]. (5 de agosto de 2017). Al día me llaman 3 o 4 veces @Centrobank, mande correo, inbox, por teléfono, y x acá les dije que ya basta. Los voy acusar @IndecopiOficial [Tweet].
- Chapa, E. [@enzochapa]. (11 de octubre de 2016). Sres @Centrobank sus vendedoras me están llamando por 5ta vez en el día para ofrecerme productos que no quiero. Por favor, no abusen [Tweet].
- Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S. & Hess, J. (2018). *The Global Findex Database 2017. Measuring Financial Inclusion and the Fintech Revolution*. Recuperado de https://globalfindex.worldbank.org/sites/globalfindex/files/2018-04/2017%20Findex%20full%20report_0.pdf
- Demirguc-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D. & Van Oudheusden, P. (2015). *The Global Findex Database 2014. Measuring Financial Inclusion around de World*. Recuperado de <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/21865/WPS7255.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Indecopi. (31 de julio de 2009). *INDECOPI presenta registro de consumidores "Gracias... No insista"*. Recuperado de https://www.indecopi.gob.pe/noticias/-/asset_publisher/E4hIS8IHZWs9/content/indecopi-presenta-registro-de-consumidores-gracias-no-insista-?inheritRedirect=false
- Indecopi. (2018). *Registro Gracias no Insista*. Recuperado de <https://systems.indecopi.gob.pe/noinsista/home.seam>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI]. (2011). *Informe de labores 2010* [versión en pdf]. Recuperado de http://repositorio.indecopi.gob.pe/bitstream/handle/11724/4868/875_CFD_Informe_Labores_2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Poncho. [@cholutions]. (28 de noviembre de 2016). @Centrobank dejarme de llamar por favor, llevo 3 meses diciendo que no me interesa su servicio y no paran de llamar, ya no sé qué hacer [Tweet].

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2014). *Número de Tarjetas de Crédito por Tipo de Crédito y Empresa Bancaria al 31 de enero de 2014* [Archivo Excel]. http://www.sbs.gob.pe/app/stats_net/stats/EstadisticaBoletinEstadistico.aspx?p=1#

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *Número de Tarjetas de Crédito por Tipo de Crédito y Empresa Bancaria al 30 de abril de 2017* [Archivo Excel]. Recuperado de <http://intranet2.sbs.gob.pe/estadistica/financiera/2017/Abril/BM-00101-ab2017.XLS>