



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE
UNA SOCIEDAD DISTRIBUIDORA DE ACCIONES DE SOCIEDADES DE
INVERSIÓN

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

ALLAN RANGEL CASTRO

ASESOR:

L.A. FLAVIO ANTONIO CARRERA GUERRERO



MEXICO, D.F.

2004



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION



MAYO 24 2004



COORDINACION DE
EXAMENES PROFESIONALES

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

44-1000000000

INTRODUCCION

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: ALLAN RANGEL

CASTRO

FECHA: 24 - MAYO - 2004

FIRMA: 

Reestructuración Organizacional del Área de Distribución de una Sociedad Distribuidora de Acciones de Sociedades de Inversión.

Introducción.

El presente proyecto surge a partir del deseo de realizar mi titulación de una manera práctica, poniendo a prueba los conocimientos y habilidades adquiridas y desarrolladas durante la Licenciatura en Administración en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. Una vez que concluí con mis asignaturas comencé a laborar en una Sociedad Distribuidora de Acciones de Sociedades de Inversión y, dado que se trataba de una empresa que comenzaba a operar y una figura nueva en el mercado de valores, busqué conocer a detalle lo que esta empresa ofrecía y hacia dónde se proyectaba en sus inicios para poder abocarme a proponer una estructura que fuera acorde a las condiciones y al crecimiento de esta empresa.

En México, las operaciones con fondos de inversión no son tan recurrentes como en otros países, y recientemente se han hecho algunos esfuerzos por darle mayor peso a estos instrumentos en el Mercado de Valores y muestra de ello son las Sociedades Distribuidoras¹ como intermediarios financieros.

Esto me llevó a que, seis meses después de ingresar a la institución, me decidiera por la Reestructuración Organizacional de la parte de ventas y atención a clientes de la empresa que es donde estuve trabajando. Las operaciones día a día de la distribuidora fueron cambiando paulatinamente en el primer año de operación y me pareció necesario más que redefinir la estructura (que se fue armando sobre la marcha) establecer una estructura acorde al Modelo de Negocio que se tiene planteado, pero también de acuerdo con lo que el mercado permite y requiere de una distribuidora de fondos de inversión.

Este proyecto se basa en el flujo de operaciones del área de distribución y está pensado para que las operaciones día a día permitan brindar un servicio flexible y de calidad para el mercado tanto de personas físicas como de instituciones.

¹ Las Sociedades Distribuidoras, su normatividad y características están debidamente estipuladas en la Ley de Sociedades de Inversión Capítulo VI Sección Tercera

ANTECEDENTES

Antecedentes.

Datos Generales Más Fondos S.A. de C.V.

Más Fondos es la Primera Distribuidora de Sociedades de Inversión en México, ofrece la asesoría profesional y especializada para que, de acuerdo a las necesidades de cada cliente, éste elija el o los productos financieros que más le convienen para cumplir con sus planes y objetivos de inversión.

Más Fondos es una empresa 100% mexicana; autorizada, regulada y supervisada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, que opera conforme a lo establecido en la Ley de Sociedades de Inversión, iniciando operaciones el 29 de octubre de 2002.

La empresa es una iniciativa de gente importante que laboró en la Bolsa Mexicana de Valores y que está interesada en hacer crecer el mercado de valores en México con la creación de una nueva figura dentro de la intermediación financiera. Para ello, se cuenta con el apoyo de Grupo Televisa como socio mayoritario de la empresa y la familia Llamosas de mucho prestigio en el ramo de los seguros en México como otro de los principales socios de Más Fondos.

MISIÓN

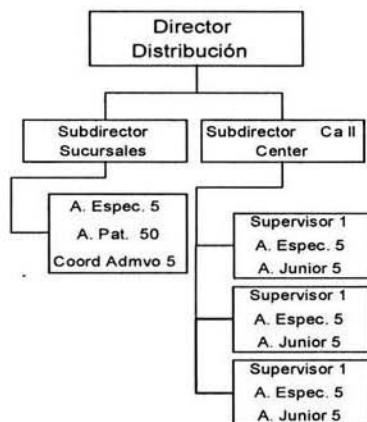
Ofrecer las mejores opciones de inversión con soluciones innovadoras, que satisfagan las necesidades de crecimiento patrimonial de las personas, en las diferentes etapas de su vida.

VISIÓN

Ser la opción natural, segura y confiable para aquellas personas que deseen establecer y alcanzar sus objetivos patrimoniales a mediano y largo plazo.

Estructura organizacional

Esta es la estructura que se definió en un inicio para el Área de Distribución de Más Fondos:



Al inicio de operaciones, la empresa tenía claramente definido lo que quería hacer incursionando en una nueva modalidad de inversión en fondos para el público en general. En México no existía el servicio de distribución de acciones de sociedades de inversión, sino que cada operadora debía realizar la labor de venta de sus fondos de manera independiente. Esto, aunado a algunas malas prácticas en el pasado con estos instrumentos de inversión que deterioraron su imagen ante el inversionista, hacía del mercado de fondos de inversión muy limitado en comparación con otros países. (5.3% del PIB en 2002 vs. 27.64% correspondiente a captación bancaria²)

Con la figura de distribuidora estipulada, autorizada y regulada por la CNBV, se busca lograr en el mercado mayor apertura y una mayor captación de recursos del mediano y pequeño inversionista, de modo que los volúmenes que se coticen en la BMV vayan en aumento y con ello la economía del país pueda ir creciendo también.

La intención de Más Fondos al constituirse ya como Distribuidora y no como operadora es la de llevar la experiencia y conocimiento de gente con amplia trayectoria en la BMV al alcance de pequeños inversionistas.

Como se puede ver, lo que no se tiene es la experiencia en la manera de ofrecer este servicio de modo tal que se esté colaborando al crecimiento y fortalecimiento del Sistema Financiero Mexicano. Por otra parte se tiene que formar el mercado de inversionistas que encuentre en las distribuidoras una opción confiable y rentable para el manejo de su patrimonio.

Todo esto nos lleva a que, por principio de cuentas, se debe estructurar correctamente el funcionamiento de la empresa para después poder plantear estrategias que lleven a Más Fondos a ser una opción confiable tanto para las operadoras de fondos como para el pequeño y mediano inversionista.

Plan de Ventas

Desde un inicio, Más Fondos plantea como plan de ventas el uso de la publicidad masiva como el medio idóneo para darse a conocer en el mercado. Se comenzó por idear una campaña de introducción al mercado lanzando algunos spots en T.V. y prensa especializada aunados a entrevistas con diferentes medios escritos (periódicos y revistas) que presentaban a la primera distribuidora de fondos de inversión en México.

Dado que la publicidad en medios masivos implica una inversión importante y contar con la fuerza de ventas suficiente para atender la respuesta del consumidor, antes de comenzar con una 2da campaña más agresiva, se contrató un Call Center externo que atendiera a los prospectos que la campaña generase y que pudiera medir la efectividad de los spots en los diferentes medios (radio, TV y revistas). La empresa con quien se contrataron estos servicios es CRM Mexicana.

² Datos obtenidos de www.banxico.org.mx

En la segunda campaña de medios se comenzó a hablar más del producto y de las opciones de inversión que Más Fondos tiene. Aunado a ello se abrieron tres sucursales en el área metropolitana: Villa Coapa, Plaza Inn y Lomas Verdes para atender a los prospectos.

Para mediados del 2003 se abrieron oficinas en las ciudades de Monterrey y Guadalajara para atender a los prospectos del interior de la república. Estas oficinas estarán operando, en un inicio, bajo el control directo de los directores de cada área para eventualmente operar de manera independiente como divisiones separadas de las sucursales en la Cd. de México.

PROBLEMÁTICA DEL MODELO DE DISTRIBUCIÓN

Problemática del Modelo de Distribución

Para lograr su objetivo, Más Fondos tenía esbozado el siguiente modelo de negocio para distribuir los fondos de inversión.



EXPLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

MEDIOS PUBLICITARIOS:

La Distribuidora de Sociedades de Inversión (S.I.) basa su estrategia de negocio en darse a conocer de manera masiva en el mercado de las inversiones a través de anuncios en los principales medios de comunicación (Televisión Abierta, Revistas Especializadas, Televisión por Cable).

PROMOTORES:

La publicidad masiva es reforzada por la labor de promoción de los agentes de las diferentes sucursales con que cuenta la empresa, atendiendo directa y personalmente a los posibles clientes. (Mercado Local)

MERCADO NACIONAL:

Con la publicidad masiva se busca atraer la atención del mercado teniendo como primer medio de contacto la línea telefónica (número 01-800) para explicar lo que es y hace la empresa con la intención de crear el interés en el prospecto en hacer la contratación de los servicios (en sucursales, internet o vía correo ordinario).

CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA

Al ser el primer contacto con el mercado nacional, es el área responsable de la prospección, la captación de clientes y el seguimiento del servicio a los mismos. Por tanto, los promotores dependen en gran medida de los contactos que se generen en esta área para cumplir con su labor de promoción.

El Área de Distribución de Más Fondos S.A. de C.V.

Dentro de este esquema el área de Distribución de Más Fondos es el área medular del desarrollo del negocio junto con la parte de tesorería y operaciones que llevan el control de los contratos y del dinero que se invierte.

La labor de distribución comprende la publicidad, captación de cuentas y atención a clientes. Los puntos clave de esta área para la empresa son el mantenimiento de la imagen de Más Fondos, la promoción de los servicios de la distribuidora y la atención directa a los clientes. Es la cara que da al exterior de la empresa.

Objetivo General del Área:

Ofrecer la atención y asesoría especializada al pequeño y mediano inversionista que necesita para cubrir sus objetivos patrimoniales haciendo uso de los fondos de inversión como principal herramienta de inversión conforme a los planes y programas de la empresa.

Principales Funciones:

- Prospección, promoción y apertura de contratos
- Asesoría y atención a clientes
- Desarrollo, ejecución y supervisión de campañas publicitarias.
- Desarrollo de nuevos negocios.

PROSPECCIÓN, PROMOCIÓN Y APERTURA DE CONTRATOS

Esta función es propiamente la venta de los servicios de Más Fondos y se comenzó a desarrollar en la empresa de manera similar a lo que las operadoras de fondos hacen para captar clientes. Se abrieron sucursales, se tiene un Centro de Atención Telefónica y se contrataron promotores y agentes de atención a clientes.

El Centro de Atención Telefónica (CAT) cuenta con Agentes "Junior", quienes son los encargados de recibir y realizar llamadas de prospección y gestionar el envío de folletos informativos. Los Agentes Junior en ningún momento podrán asesorar a los clientes.

Adicionalmente, se cuenta con Asesores Patrimoniales que se encargan de realizar visitas a los clientes para apertura de contratos y asesoría de inversiones.

Ambos puestos, conforme a los lineamientos que marca la CNBV deben de acreditarse como Promotores de Sociedades de Inversión ante la Asociación Mexicana de Intermediarios Bursátiles (AMIB). Esta acreditación es con la intención de que cuenten con los conocimientos y requerimientos básicos de cualquier intermediario financiero (vendedores de seguros, corredores de bolsa, etc.)

Los procedimientos estipulados en el área para cubrir esta función son:

1. Solicitudes de envío de información

- a) El Prospecto contacta al Centro de Atención Telefónica (CAT) para solicitar información acerca de Más Fondos.
- b) El Prospecto solicita le sea enviada información impresa.
- c) El Agente del CAT solicita a Mensajería el envío del Paquete Informativo.
- d) Mensajería procede al envío del mismo.
- e) El Prospecto recibe el Paquete Informativo y firma de recibido.
- f) Mensajería informa a Mesa de Control.
- g) El Agente Especializado del CAT recibe la información de entregado el paquete y llama al Prospecto para verificar que haya recibido el Paquete Informativo y aclara cualquier duda sobre la contratación de los servicios de Más Fondos.

2. Visita de *Promotor de Calle*

- a) El Prospecto contacta al Agente Júnior del CAT.
- b) El Prospecto solicita la visita de un Promotor de Calle.
- c) El Agente del CAT programa la cita.

- d) El Supervisor de Sucursal de la Sucursal más cercana al Prospecto recibe la información, prepara el Paquete Informativo, el Reporte de Visita, confirma la cita y entrega al Promotor de Calle.
- e) El Promotor de Calle realiza la presentación, entrega el contrato y las Instrucciones para llenado de Contrato.
- f) De estar interesado, el Prospecto podrá firmar y entregar el Contrato y la documentación en ese momento, podrá solicitar que la recojan posteriormente, o la podrá enviar a alguna de las oficinas de Más Fondos (sucursal/matriz).
- g) El Promotor de Calle cotejará y verificará la documentación.
- h) El Promotor de Calle entrega al Supervisor de Sucursal el contrato, sus anexos, Reporte de Visita y formato de Entrega de Documentos.
- i) El Supervisor de Sucursal hace llegar la documentación del prospecto a Mesa de Control
- j) La Mesa de Control valida la documentación y registra al prospecto como cliente de Más Fondos

3. Apertura de Contrato en Sucursal

- a) El Prospecto visita una Sucursal.
- b) El Promotor de Calle realiza la presentación, entrega el Contrato y las Instrucciones de llenado de Contrato.
- c) De estar interesado, el Prospecto podrá firmar y entregar el Contrato y la documentación en ese momento o podrá solicitar que la recojan posteriormente o la podrá enviar a alguna de las oficinas de Más Fondos (sucursal / matriz).
- d) El Promotor de Calle cotejará y verificará la documentación
- e) El Promotor de Calle entrega al Supervisor de Sucursal el contrato, sus anexos, Reporte de Visita y formato de Entrega de Documentos.
- f) La Mesa de Control valida la documentación y registra al prospecto como cliente de Más Fondos.

4. Apertura de contrato vía Centro de Atención Telefónica (CAT)

- a) El Prospecto contacta al Agente Júnior del CAT.
- b) Si el Prospecto desea cerrar por teléfono el Agente Júnior del CAT transfiere la llamada a un Agente especializado del CAT.
- c) El Agente Especializado del CAT envía el Contrato y las Instrucciones de llenado, vía fax, por mensajería o le indica en que parte del sitio de Más Fondos (www.masfondos.com) lo podrá obtener orientando al Prospecto en el llenado del mismo.
- d) De estar interesado, el Prospecto podrá firmar y podrá solicitar que recojan el contrato y la documentación posteriormente o la podrá enviar a alguna de las oficinas de Más Fondos (sucursales / matriz).
- e) El Promotor de Calle cotejará y verificará la documentación.
- f) El Promotor de Calle entrega al Supervisor de Sucursal el contrato, sus anexos, Reporte de Visita y formato de Entrega de Documentos.
- g) La Mesa de Control valida la documentación.

En esta parte de la distribución, la prospección no estaba encaminada a un nicho de mercado delimitado, se comenzó por ofertar los servicios abiertamente al público en general. Adicionalmente, se ofrecía el contrato de inversión y el manejo de la cuenta, pero existían muchos detalles de la operación del contrato que no se habían definido, sino que se fueron generando políticas de control conforme a lo que los primeros clientes solicitaban.

ASESORÍA Y ATENCIÓN A CLIENTES

El Centro de Atención Telefónica (CAT) cuenta con Agentes Especializados. Los Agentes especializados son aquellos autorizados para asesorar a los Prospectos y a los Clientes de Más Fondos en materia de inversiones.

Al igual que los puestos de Agente Junior y Asesor Patrimonial, es un puesto que debe contar con la acreditación por parte de la AMIB.

El procedimiento principal dentro de esta función de distribución es muy sencillo:

Asesoría telefónica a clientes

- a) El cliente contacta a Más Fondos indicando si desea realizar una operación de compra de acciones de alguna de las sociedades de inversión, una venta, o recibir asesoría especializada.
- b) El Asesor Patrimonial brinda la asesoría solicitada por el cliente, o efectúa la operación de compra/venta, solicitando en tal caso:
 - Tipo de operación (compra/venta).
 - Sociedad(es) de inversión a operar.
 - Importe de la operación o número de acciones.
 - Fecha valor de la operación.
 - Instrucciones de liquidación:

Depósito Referenciado: Cuando se realice el pago en cualquiera de las instituciones de crédito autorizadas por Más Fondos, se deberá efectuar el depósito en firme en la cuenta de Más Fondos. En todos los casos los depósitos serán referenciados conforme al contrato de inversión de que se trate para poder identificar la entrada de los recursos.

Pago con posición: El cliente podrá instruir al promotor que liquide total o parcialmente una compra con el producto de una venta, siempre y cuando las características de ambas operaciones así lo permitan.

Podrán ofrecerse otros mecanismos de liquidación, mismos que se realizarán de acuerdo con las políticas de los bancos con los que se contrate este servicio.

- c) Una vez ingresada la orden al sistema, éste genera un número de confirmación que se da al cliente para consultas y aclaraciones respecto a cada operación realizada.

Como se puede observar, es un procedimiento meramente operativo y no constituye una asesoría en materia de fondos de inversión propiamente dicha. En realidad el área de productos (donde se tiene ubicada a la gente que sabe del manejo de las inversiones en el mercado, su medición, seguimiento y análisis) aportaba herramientas muy simples y limitadas al manejo del sistema de operaciones de compra-venta.

DESARROLLO, EJECUCIÓN Y SUPERVISIÓN DE CAMPAÑAS PUBLICITARIAS.

El desarrollo de las campañas publicitarias que Más Fondos utiliza para dar a conocer sus servicios y productos lo lleva a cabo una firma independiente de publicidad junto

con el director del área. Los medios utilizados son la publicidad masiva (revistas, periódicos, radio y televisión).

Los puestos del CAT y de las sucursales no tienen ingerencia en esta parte, y sus operaciones no están coordinadas con la parte de la publicidad.

DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS.

La dirección de distribución, de manera conjunta con el área de productos y con el Contralor Normativo (la parte legal), se encarga de crear nuevas opciones de inversión para el ahorro dirigido. Con ello se busca que no únicamente se ofrezcan los más y mejores fondos de inversión del mercado, sino cubrir también las necesidades de diferentes nichos de mercado (inversionistas) cumpliendo con lo establecido en la misión de la empresa.

Esta es una función que se ha desarrollado poco en el primer año de operaciones de la Distribuidora.

Ahora bien, para cubrir estas funciones, los puestos dentro del área se definieron de la siguiente manera:

Descripción de Puestos

Nombre del puesto:	Promotor de calle
Reporta a:	Supervisor de sucursal (Gerente)
Área:	Distribución - Sucursales
Puestos que le reportan:	Ninguno

Objetivo:

La generación y atención de las citas programadas de manera personal con el fin de dar al prospecto la información y asesoría relacionada a la empresa y a los Fondos de Inversión que ésta distribuye.

Actividades del puesto:

- 1.- Asistir diaria y puntualmente a la sucursal
- 2.- Confirmar y asistir puntualmente a las citas
- 3.- Entregar a todos sus prospectos el material y dárselo a conocer
- 4.- Ingresar las citas y resultados de estas a la base de datos.
- 5.- Verificar el correcto llenado de los contratos
- 6.- Hacer labor de venta de los productos
- 7.- Recoger y verificar documentos soporte del contrato

- 8.- Entregar los contratos a Mesa de Control
- 9.- Elaborar reportes de sus actividades
- 10.- Generar propuestas de mejora y entregar a su supervisor y al Gerente de Sucursal
- 11.- Apoyar en actividades relativas a la operación de sucursal

Relación con otras áreas:

1. Mensajería (envío y recolección de documentos)
2. Mesa de Control (entrega de contratos y documentación para registro en el sistema).

Nombre del puesto: **Agente Junior de Servicio a Clientes CAT**
 Reporta a: Supervisor de CAT
 Área: Subdirección de CAT - Matriz
 Puestos que le reportan: Ninguno

Objetivo:

La atención de las necesidades operativas (compra / venta) de cada uno de nuestros clientes, proporcionarle aclaraciones y atender sus dudas ofreciendo siempre y en todo momento atención de calidad con el fin de satisfacer sus necesidades patrimoniales y continuar siendo favorecidos por su preferencia.

Actividades del Puesto:

1. Atención telefónica para dudas o aclaraciones.
2. Atención telefónica para recibir solicitud de movimientos.
3. Validación de movimientos realizados.
4. Captura de datos adicionales u observaciones de las operaciones o del cliente.
5. Mantener los indicadores de servicio en los niveles óptimos.
6. Proponer innovaciones en los procedimientos relacionados al CAT y en general.
7. Apoyar en las demás funciones del área.

Relación con otras áreas:

1. Mensajería (envío de paquetes informativos, recepción de modificaciones al contrato)
2. Tesorería (depósitos a cuenta, retiros, operaciones compra/venta)
3. Mesa de Control (actualización de datos de contratos, autorizaciones para operaciones especiales)

Nombre del puesto: **Asesor Especializado CAT**
 Reporta a: Supervisor de CAT
 Área: Subdirección de CAT - Matriz
 Puestos que le reportan: Ninguno

Objetivo:

La atención de las necesidades de cada uno de nuestros clientes, proporcionarle información acerca de todos nuestros productos y aclaración de dudas; realizar llamadas de prospección; abrir contratos cuando se presente un cliente potencial y vender nuevos productos con el fin de satisfacer sus necesidades patrimoniales y continuar siendo favorecidos por la preferencia del cliente.

Actividades del Puesto:

1. Atención telefónica para dudas o aclaraciones.
2. Atención telefónica para recibir solicitud de movimientos.
3. Validación de movimientos realizados.
4. Captura de datos adicionales u observaciones de las operaciones o del cliente.
5. Mantener los indicadores de servicio en los niveles óptimos.
6. Proponer innovaciones en los procedimientos relacionados al CAT.
7. Apoyar en las demás funciones del área.

Relación con otras áreas:

1. Mensajería (envío de paquetes informativos, recepción de modificaciones al contrato)
2. Tesorería (depósitos a cuenta, retiros, operaciones compra/venta)
3. Mesa de Control (actualización de datos de contratos, autorizaciones para operaciones especiales)

Nombre del puesto:	Supervisor de CAT
Reporta a:	Subdirector de CAT
Área:	Subdirección de CAT - Matriz
Puestos que le reportan:	Agente de Servicio a Clientes y Agente Especializado

Objetivo:

Garantizar el nivel óptimo de calidad en el proceso de atención a clientes a través de la coordinación de recursos técnicos y una comunicación asertiva con el personal del CAT, y asegurar que los clientes reciban un servicio de calidad y éste sea motivo para la completa satisfacción del cliente y su permanencia en Más Fondos.

Actividades del Puesto:

1. Supervisar las actividades de los agentes del CAT
2. Monitoreo de llamadas.
3. Atender llamadas cuando el cliente lo solicite de manera específica..
4. Dar apoyo a los Operadores de CAT.

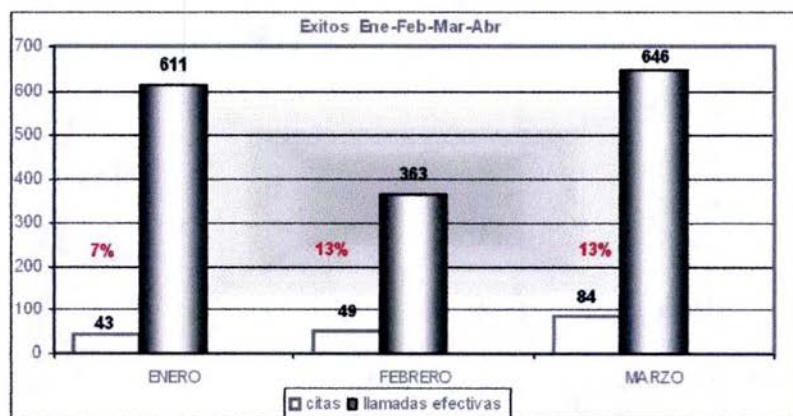
5. Evaluar el desempeño de la operación del CAT de manera grupal e individual.
6. Mantener los indicadores de servicio en los niveles óptimos.
7. Proponer innovaciones en los procedimientos relacionados al CAT en general.
8. Capacitar a los operadores de nuevo ingreso.

Relación con otras áreas:

1. Mensajería (envío de paquetes informativos, recepción de modificaciones al contrato)
2. Tesorería (depósitos a cuenta, retiros, operaciones compra/venta)
3. Mesa de Control (actualización de datos de contratos, autorizaciones para operaciones especiales)
4. Recursos Humanos (reclutamiento, selección y capacitación del personal a su cargo)

Bajo el esquema de puestos señalado, lo que se presentaba no era lo que se esperaba ver en cuanto al funcionamiento y los resultados proyectados³.

LLAMADAS DE PROSPECCIÓN AGENTES CAT

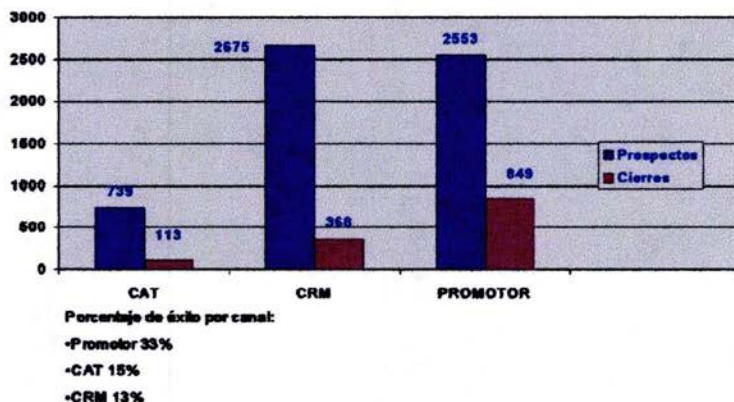


Los porcentajes en la gráfica representan el índice de efectividad

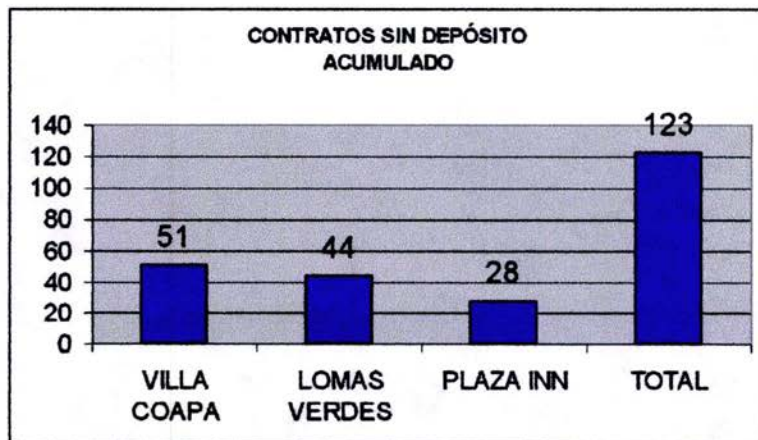
³ Datos elaborados con base en los reportes trimestrales de la Dirección de Distribución

CIERRES POR CANAL NOV-02 A MZO-03

Prospectos VS Cierres Acumulado



CONTRATOS APERTURADOS POR SUCURSAL SIN DEPÓSITO 1ER TRIMESTRE 2003⁴



Durante lo que fue la primera campaña de publicidad, el área de distribución buscaba reforzarla con telemarketing del CAT y labor de ventas de los promotores. Pero muchos de los promotores y agentes del CAT desconocían la manera de vender productos de inversión y carecían de herramientas para la venta directa. Esto derivó en que gran parte de la fuerza de ventas no estaba generando clientes y, por tanto, los primeros meses de operación no se estaban logrando los resultados esperados.

⁴ Datos obtenidos del reporte de gestión de la Subdirección de Sucursales

Los promotores ofrecían condiciones no estipuladas en el contrato de inversión en Sociedades de Inversión (tasas garantizadas, servicios de trámites bancarios, etc.). El mercado de Sociedades de Inversión no ha tenido el desarrollo en México que ha tenido en otros países. (2002 = 5.3 % del PIB) y la figura de Distribuidora de Sociedades de Inversión es muy reciente en la ley, por lo que el inversionista comúnmente basa sus decisiones en comparar rendimientos, tomando como punto de partida el pagaré bancario que, por el contrario, ha sido el instrumento de inversión con mayor aceptación en el mercado.

Por otra parte, muchas de las llamadas que se recibían de las campañas no correspondían a los servicios ofrecidos (solicitudes de crédito, bromas, información sobre empleos). Y para las llamadas de gente que realmente se interesaba, el personal de CRM Mexicana no contaba con las herramientas necesarias para atender dichas llamadas, lo cual significó que la inversión realizada en medios no estaba generando beneficios.

Esto llevó a que los clientes no recibieran el servicio que ellos esperaban y a que la atención telefónica fuera deficiente. El Agente Especializado estaba ofreciendo beneficios que el cliente no entendía o que no iban de acuerdo con sus necesidades de inversión.

Los promotores únicamente se preocupaban por que el prospecto firmara contrato, entregara documentos y efectuara su primer depósito. Sin estar claros en el servicio que se estaba ofreciendo.

Los agentes del CAT se ocupaban de registrar las operaciones solicitadas por el cliente en el sistema, y por generar citas para que los promotores tuvieran contactos, sin ofrecer una asesoría inicial al prospecto al que enviaban información y/o generaban la cita con un promotor.

En CRM Mexicana no se contaba con información clara de las características y beneficios del servicio y por ello un gran número de llamadas no eran atendidas debidamente. (se perdían clientes por mala información)

Todo lo antes expuesto llevó a que se tuviera que renovar personal en el Área de Distribución, lo que implicó una inversión en contratación, capacitación y certificación, y el pago de nómina que no generó ningún rendimiento real a la empresa, es decir, la inversión inicial en el área de ventas se había convertido en un gasto.

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

ANÁLISIS DE LA PROBLEMÁTICA

Una de las cuestiones que genera en la operación conflictos de comunicación y de control es que el organigrama inicial sobrepasaba por mucho lo que en el inicio se estaba operando al no contar con un flujo operativo constante. Con los primeros meses de operación, la empresa se percató de que este organigrama no concordaba con los volúmenes de operación que se estaban generando. Por lo que se hacía necesario replantear la estructura acorde a la operación y al crecimiento que se estaba teniendo.

En el caso específico del área de distribución, no se tiene personal para los puestos de Subdirector de Sucursales y Subdirector de Call Center. Existe un Supervisor de Call Center que se encarga también de reportar al Director de Distribución y un Responsable de los promotores en Sucursales que debe coordinar a los promotores y reportar al Director de Distribución igualmente. Esto con el paso de los meses condujo a una sobrecarga de responsabilidades para ambos puestos que está afectando notablemente el desempeño del área de Distribución de la empresa.

Esto es debido a que las descripciones de las funciones y los puestos no marcaban relación alguna entre éstos, además de que el sistema de ventas que se manejaba en un inicio no permitía la intercomunicación en ambos sentidos, ni el control de las operaciones.

Ambos puestos (agente CAT – Promotor) requieren por ley de la certificación como promotores de sociedades de inversión ante la AMIB. Pero los cursos que se impartieron eran con enfoques muy distintos. En el caso de los promotores se trataba de un curso de cómo vender fondos de inversión y se limitaba a explicar las características del producto en sí. El curso para agente de CAT se enfocaba, por el contrario, a conocer el mercado de sociedades de inversión y la figura de distribuidora de fondos, en ningún momento se dio capacitación respecto a la atención al cliente y el manejo de las llamadas.

Esto generó un sin fin de conflictos con prospectos y clientes ya que se manejaba información diferente (en ocasiones contradictoria) vía telefónica y de manera personal. Lo que se reflejaba en los resultados obtenidos (citas sin cierre, cierres sin depósito, cancelación de contratos).

CRM Mexicana

Los empleados del call center externo no conocían del manejo de las inversiones y mucho menos de los fondos de inversión. Por lo que respecta al sondeo de medios, este call center resultó de gran ayuda dado que ya contaba con los medios y las formas de medir los resultados de una campaña (cosa que evidentemente en un curso

de asesor en inversiones no se enseña). Pero el problema fue al momento de ir generando citas. Los telefonistas no se preocupaban por conocer si el prospecto conocía el término fondo de inversión, si estaba en posibilidad de invertir, o si los fondos de inversión eran una opción viable para sus necesidades.

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

DIAGNÓSTICO

La empresa Más Fondos S.A. de C.V. es una empresa que comienza sus operaciones una vez que cubre con los lineamientos de la Ley de Sociedades de Inversión y las circulares emitidas al respecto por la CNBV, pero se dejó de lado la parte de la planeación del negocio. Como ya se dijo, el organigrama no era el reflejo de la estructura real de puestos y funciones de la empresa.

En lo que al área de distribución respecta, las principales causas de que no se logren clientes y que la atención y el servicio no sean de calidad están en la relación existente entre promotores, agentes del CAT, CRM y el resto de la empresa.

El Modelo de Negocio que se definió resultaba bastante ambiguo y superficial, lo que dio pie a que se presentaran problemas de coordinación de operaciones y comunicación entre el área de distribución y las demás áreas.

A pesar de que se contaba con una estructura de funciones, los procedimientos no fueron planteados correctamente, sino que se comenzó a operar y éstos se fueron formulando empíricamente conforme a los sistemas con que se cuenta y a la normatividad que para tal caso estipula la CNBV.

La situación muestra que el área de distribución no cuenta con una dinámica eficiente. Que los objetivos de cada puesto no son complementarios ni parten de un mismo objetivo general. Por tanto, es necesario redefinir algunas funciones y objetivos con la finalidad de integrar los esfuerzos del cada puesto a los del área y éstos a su vez a los objetivos de la dirección.

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

El presente proyecto plantea una propuesta para la reestructuración del Área de Distribución de la empresa Más Fondos S.A. de C.V. que consta de 6 puntos, a saber:

1. MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

Ya que se ha tenido la experiencia de un año de operación y se conoce mejor el mercado, es conveniente establecer un Manual de Organización del Área que defina claramente su razón de ser, sus objetivos y su estructura. **(Ver. Anexo 1. Manual de Organización)**

2. ORGANIGRAMA DEL ÁREA "A LA MEDIDA", y

3. NUEVA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para poder contar con un área de distribución que funcione eficientemente y brinde un servicio de calidad, debemos partir del objetivo general de la misma.

OBJETIVO DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

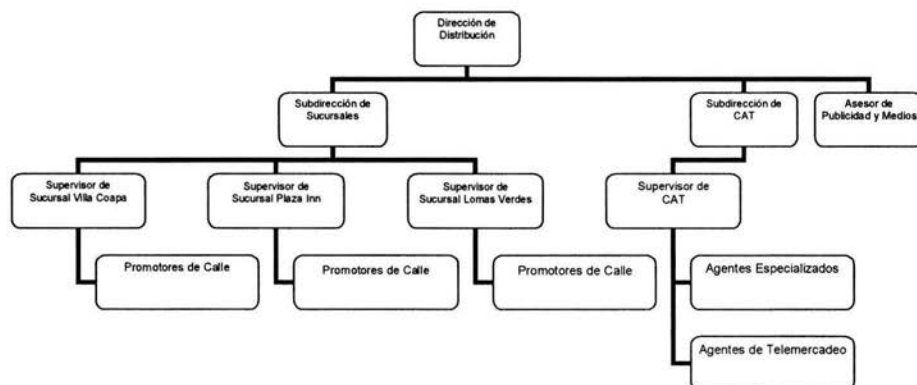
Ofrecer la atención y asesoría especializada al pequeño y mediano inversionista que necesita para cubrir sus objetivos patrimoniales haciendo uso de los fondos de inversión como principal herramienta de inversión.

Originalmente, el promotor únicamente se ocupaba de atender citas y cerrar contratos. Por su parte, el Agente del CAT (Junior y Especializado) se centraba en atender las órdenes del cliente vía telefónica y darle asesoría financiera sobre los fondos de inversión que se ofrecen.

Ahora bien, modificando un poco la estructura de puestos dada (Agente Junior, Agente Especializado, Promotor de Calle), la propuesta consiste crear una interdependencia mutua entre promotores y CAT para ofrecer un servicio de calidad tomando en cuenta las siguientes premisas:

- El promotor requiere de conocer la operación interna del CAT para formular las estrategias de venta del servicio (asesoría) y los productos (fondos de inversión, planes de ahorro dirigido) que Más Fondos ofrece.
- El Agente CAT necesita conocer el perfil de los clientes previo a ofrecer la asesoría vía telefónica para poder estructurar un servicio de calidad que satisfaga las diferentes necesidades patrimoniales. El promotor es quien tiene trato directo con el cliente antes de serlo (prospecto) y, por ende, quien puede aportar al CAT dichos perfiles.
- Los Agentes del CAT requieren de habilidades de venta telefónica (citas en frío) además del conocimiento de las sociedades de inversión y el mercado de valores. CRM cuenta con las herramientas necesarias y el conocimiento de dichas habilidades.
- Las funciones de prospección vía telefónica (Telemarketing) y asesoría son de naturaleza diferente y ambas requieren de dar seguimiento al prospecto/cliente respectivamente por lo que no es conveniente que se asignen a un mismo puesto dentro del CAT.

Organigrama del Área de Distribución Propuesto



Propuesta de Descripción de Puestos

Nombre del puesto:	Promotor de calle
Reporta a:	Supervisor de sucursal (Gerente)
Área:	Distribución - Sucursales
Puestos que le reportan:	Ninguno

Objetivo:

Captar el mayor número de clientes posibles para los diferentes productos y servicios de la empresa, siendo el vínculo personal entre el cliente y el área de distribución.⁵

Funciones:

Prospección en sucursal
 Promoción de los servicios y productos de la empresa
 Respetar y procurar la correcta aplicación de las leyes del mercado de valores en el ámbito de su competencia.

Actividades del puesto:

1.- Atender a los prospectos que solicitan una asesoría personalizada de el (los) servicio(s) que ofrece Más Fondos. (diario)

⁵ Este objetivo se define en función de las características de la zona que corresponde atender a cada sucursal

- 2.- Hacer labor de venta de los productos en sucursal (diario)
- 3.- Ingresar las citas y resultados de estas a la base de datos. (semanal)
- 4.- Verificar el correcto llenado de los contratos. (diario)
- 5.- Recoger y verificar documentos soporte del contrato. (diario)
- 6.- Entregar los contratos a Mesa de Control. (semanal)
- 7.- Orientar al prospecto sobre la apertura del contrato e inicio de la inversión (primer depósito). (diario)
- 8.- Elaborar reportes de sus actividades y de la respuesta del mercado a la labor de publicidad y promoción del área de distribución. (semanal / mensual)
- 9.- Generar propuestas de mejora y entregar a su supervisor y al Gerente de Sucursal. (eventualmente)
- 10.- Apoyar en actividades relativas a la operación de la sucursal. (eventualmente)

Responsabilidades:

Correcto manejo de la documentación (contratos, kits informativos)
 Absoluta discreción en el manejo de información de prospectos y clientes (secreto bursátil)

Relación con otras áreas:

Mensajería (envío y recolección de documentos)
 Mesa de Control (entrega de contratos y documentación para registro en el sistema).
 Agentes CAT (coordinar el servicio al cliente al inicio de la inversión en MF)
 Productos (conocimiento de las características de los fondos de inversión distribuidos).

Perfil del ocupante del puesto:

Educación:	Pasante de carreras económico - administrativas
Experiencia:	Promoción de Servicios Financieros
Conocimientos:	Fondos de Inversión
Habilidades técnicas:	Ventas y Servicio a Clientes.
Factores de Adaptabilidad:	- Tolerancia al estrés
	- Horario Especial
	- Trabajo fines de semana

Nombre del puesto: **Agente de Telemercadeo CAT**
 Reporta a: Supervisor de CAT
 Área: Subdirección de CAT - Matriz
 Puestos que le reportan: Ninguno

Objetivo:

Promover los servicios de inversión de Más Fondos vía telefónica con la finalidad de generar citas y cierres de contratos.⁶

Funciones:

Generar, depurar y explotar Bases de Datos
 Prospección vía telefónica
 Promoción de los servicios y productos de la empresa

Actividades del Puesto:

- 1.- Llamadas de prospección
- 2.- Llamadas de promoción de nuevos productos y servicios
- 3.- Seguimiento a envíos de paquetes informativos a prospectos, y contratos con documentación necesaria para cierre.
- 4.- Atención a prospectos registrados en el sistema vía Internet
- 5.- Entregar reporte de sus actividades
- 6.- Apoyar en las demás funciones del área.

Responsabilidades:

Correcto uso del material de trabajo (teléfonos, bases de datos, equipo de cómputo)
 Absoluta discreción en el manejo de la información de las bases de datos

Relación con otras áreas:

Mensajería (envío de paquetes informativos, recepción de documentos y contratos vía mensajería)
 Productos (conocimiento de las características de los fondos de inversión distribuidos)

Perfil del ocupante del puesto:

Educación: Estudiante de carreras económico – administrativas
 Experiencia: Telemercadeo
 Conocimientos: Fondos de Inversión
 Habilidades técnicas: Ventas y Servicio a Clientes
 Factores de Adaptabilidad: Tolerancia al estrés

⁶ Este objetivo se define a partir de las bases de datos que se obtienen y trabajan para prospección.

Nombre del puesto:	Asesor Especializado CAT
Reporta a:	Supervisor de CAT
Área:	Subdirección de CAT - Matriz
Puestos que le reportan:	Ninguno

Objetivo:

Satisfacer las necesidades patrimoniales y de inversión de cada cliente mediante la promoción de los servicios y productos de Más Fondos, ofreciendo siempre y en todo momento una asesoría de calidad.⁷

Funciones:

Atender las necesidades operativas (compra / venta) de cada uno de nuestros clientes Brindar asesoría especializada en cuanto a las mejores opciones de los productos y servicios de la empresa, de acuerdo al perfil del cliente.

Actividades del Puesto:

1. Atención telefónica para dudas o aclaraciones.
2. Atención telefónica para recibir solicitud de movimientos.
3. Validación de movimientos realizados.
4. Captura de datos adicionales u observaciones de las operaciones o del contrato de cada cliente.
5. Capacitación a promotores y agentes de telemarketing en productos y operación del sistema.
6. Proponer innovaciones en los procedimientos relacionados al CAT.
7. Apoyar en las demás funciones del área.

Responsabilidades:

Correcto uso del material de trabajo (teléfonos, claves y contraseñas de sistemas, equipo de cómputo)
 Absoluta discreción en el manejo de la información de clientes (depósitos, retiros, cuentas bancarias, etc.)
 Manejo eficiente de la información referente a los fondos de inversión y demás productos que se ofrecen (características operativas y situación en el mercado)

Relación con otras áreas:

1. Mensajería (envío de paquetes informativos, recepción de modificaciones al contrato)
2. Tesorería (depósitos a cuenta, retiros, operaciones compra/venta)

⁷ Necesidades definidas conforme a Scripts de operación y calidad

3. Mesa de Control (actualización de datos de contratos, autorizaciones para operaciones especiales)

4. Productos (conocimiento de las características de los fondos de inversión distribuidos)

Perfil del ocupante del puesto:

Educación:	Pasante o titulado de carreras económico – administrativas
Experiencia:	Atención y servicio a clientes
Conocimientos:	Sistema Financiero Mexicano, Fondos de Inversión y Operaciones Bancarias (depósitos, cheques, banca electrónica)
Habilidades técnicas:	Ventas, Servicio a Clientes
Factores de Adaptabilidad:	Tolerancia al estrés Tiempo extra y horario especial Trabajo bajo presión

Nombre del puesto:	Supervisor de CAT
Reporta a:	Subdirector de CAT
Área:	Subdirección de CAT - Matriz
Puestos que le reportan:	Agente de Servicio a Clientes y Agente Especializado

Objetivo:

Garantizar el nivel óptimo de calidad en el proceso de atención a clientes a través de la coordinación de recursos técnicos y una comunicación asertiva con el personal del CAT, y asegurar que los clientes reciban un servicio de calidad y éste sea motivo para la completa satisfacción del cliente y su permanencia en Más Fondos.⁸

Funciones:

Supervisar las actividades de los agentes del CAT
 Coordinación de grupos de trabajo dentro del CAT
 Dar apoyo a los Operadores de CAT

Actividades del Puesto:

1. Monitoreo de llamadas.
2. Atender llamadas cuando el cliente lo solicite de manera específica.
3. Evaluar el desempeño de la operación del CAT de manera grupal e individual.
4. Mantener los indicadores de servicio en los niveles óptimos.

⁸ Este objetivo se define con base en las metas que la Dirección de Distribución fija para cada periodo.

5. Reportar a la Subdirección sobre el desempeño del CAT.
6. Proponer innovaciones en los procedimientos relacionados al CAT en general.
7. Capacitar a los operadores de nuevo ingreso.

Responsabilidades:

Absoluta discreción en el manejo de la información de clientes y prospectos
 Manejo eficiente de la información referente a los fondos de inversión y demás productos que se ofrecen (características operativas y situación en el mercado)
 Dar solución a situaciones que atañen la operación cotidiana del CAT

Relación con otras áreas:

1. Mensajería (envío de paquetes informativos, recepción de modificaciones al contrato)
2. Tesorería (depósitos a cuenta, retiros, operaciones compra/venta)
3. Mesa de Control (actualización de datos de contratos, autorizaciones para operaciones especiales)
4. Recursos Humanos (capacitación del personal a su cargo)
5. Productos (conocimiento de las características de los fondos distribuidos)

Perfil del ocupante del puesto:

Educación:	Titulado en Carreras Administrativas
Experiencia:	Necesaria en manejo de grupos y Atención y Servicio a Clientes
Conocimientos:	Productos financieros, principalmente fondos de inversión, operaciones y servicios bancarios
Habilidades técnicas:	Formación de equipos de trabajo (coaching & empowerment), impartición de cursos, dirección de personal

Nombre del puesto:	Supervisor de Sucursal
Reporta a:	Subdirector de Sucursales
Área:	Subdirección de Sucursales
Puestos que le reportan:	Promotor de Calle

Objetivo:

Garantizar el nivel óptimo de calidad en el proceso de promoción a través de la coordinación de recursos técnicos y una comunicación asertiva con el personal de la sucursal, y asegurar que los prospectos sean atendidos con calidad y esto sea motivo para la contratación de los servicios de Más Fondos.⁹

⁹ Este objetivo se define con base en las metas que la Dirección de Distribución fija para cada periodo.

Funciones:

Supervisar las actividades de los Promotores de Calle

Coordinar las campañas de promoción y prospección de los promotores con el CAT

Actividades del Puesto:

1. Monitoreo de Citas.
2. Atender citas cuando la situación lo amerite
3. Evaluar el desempeño de la operación de la Sucursal de manera grupal e individual.
4. Mantener los indicadores de calidad en los niveles óptimos.
5. Reportar a la Subdirección sobre la operación en Sucursal.
6. Reportar al CAT sobre la respuesta de los prospectos a las campañas de prospección y promoción telefónica.
7. Proponer innovaciones en los procedimientos relacionados a la Sucursal en general.
8. Capacitar a los promotores de nuevo ingreso.

Responsabilidades:

Procurar el correcto manejo de la documentación (contratos, kits informativos)

Mantener absoluta discreción en el manejo de información de prospectos y clientes (secreto bursátil)

Dar solución a situaciones que atañen la operación cotidiana de la sucursal

Relación con otras áreas:

1. Mensajería (envío de paquetes informativos, recepción de modificaciones al contrato)
2. Tesorería (depósitos a cuenta, retiros, operaciones compra/venta)
3. Mesa de Control (actualización de datos de contratos, autorizaciones para operaciones especiales)
4. Recursos Humanos (capacitación del personal a su cargo)
5. Productos (conocimiento de las características de los fondos distribuidos)

Perfil del ocupante del puesto:

Educación: Titulado en Carreras Administrativas

Experiencia: Necesaria en manejo de grupos y promoción de servicios financieros

Conocimientos: Productos financieros, principalmente fondos de inversión, operaciones y servicios bancarios

Habilidades técnicas: Formación de equipos de trabajo (empowerment), impartición de cursos, construcción y desarrollo de relaciones.

Nombre del puesto:	Subdirector de Sucursales
Reporta a:	Director de Distribución
Área:	Distribución
Puestos que le reportan:	Supervisor de Sucursal

Objetivo:

Coordinar la labor de promoción de los productos y servicios de Más Fondos en las Sucursales y Dar apoyo a cada una en el desarrollo de sus funciones.¹⁰

Funciones:

Desarrollar las campañas de promoción y prospección de las Sucursales
 Coordinación de la labor de ventas de las sucursales con las demás áreas de la empresa

Actividades:

1. Dar apoyo a los Supervisores de Sucursal.
2. Solicitar al área de productos las herramientas de análisis convenientes para la venta de los fondos de inversión.
3. Evaluar el desempeño de la operación de cada Sucursal de manera global.
4. Mantener los indicadores de calidad en los niveles óptimos.
5. Reportar a la Dirección de Distribución sobre la operación de las Sucursales.
6. Evaluar los resultados de cada campaña de manera conjunta con el Director de Distribución

Responsabilidades:

La correcta y eficiente comunicación entre sucursales y CAT
 Implementar las correcciones pertinentes a las campañas de promoción y prospección
 El aprovechamiento de los recursos asignados a cada sucursal

Relación con otras áreas:

1. Mensajería (reportes de envío y recepción de paquetería)
2. Mesa de Control (reportes de apertura de contratos)
4. Recursos Humanos (reclutamiento y selección del personal a su cargo)
5. Productos (elaboración de herramientas de venta)

¹⁰ De acuerdo a los programas y planes de distribución del área

Perfil del ocupante del puesto:

Educación:	Titulado en Carreras Administrativas
Experiencia:	Necesaria en dirección de personal y promoción de servicios financieros
Conocimientos:	Productos financieros, principalmente fondos de inversión, operaciones y servicios bancarios.
Habilidades técnicas:	Habilidades gerenciales, construcción y desarrollo de relaciones.

Nombre del puesto:	Subdirector de CAT
Reporta a:	Director de Distribución
Área:	Distribución
Puestos que le reportan:	Supervisor de CAT

Objetivo:

Coordinar la labor de promoción de los productos y servicios de Más Fondos con la asesoría especializada y atención a clientes dentro del CAT.¹¹

Funciones:

Desarrollar las campañas de promoción y prospección vía telefónica.
 Desarrollar los esquemas de la asesoría que se brinda a los clientes.
 Coordinación de las funciones del CAT con la labor de ventas de las sucursales y con las demás áreas de la empresa

Actividades:

1. Dar apoyo al Supervisor de CAT.
2. Solicitar al área de productos las herramientas de análisis convenientes para la venta de los fondos de inversión y la asesoría a clientes.
3. Reportar a la Dirección de Distribución sobre la operación del CAT
4. Informar al Subdirector de Sucursales sobre las modificaciones al servicio a clientes
5. Evaluar los resultados de cada campaña de manera conjunta con el Director de Distribución

Responsabilidades:

La correcta y eficiente comunicación entre sucursales y CAT
 Implementar las correcciones pertinentes a las campañas de promoción y prospección
 El aprovechamiento de los recursos asignados al CAT

¹¹ De acuerdo a los programas y planes de distribución del área

Relación con otras áreas:

1. Mensajería (reporte de envío de paquetes informativos, recepción de modificaciones al contrato)
2. Tesorería (reporte de depósitos, retiros, y operaciones compra/venta)
3. Mesa de Control (reporte de apertura y cancelación de contratos)
4. Recursos Humanos (reclutamiento y selección del personal a su cargo)
5. Productos (elaboración de herramientas de venta)

Perfil del ocupante del puesto:

Educación:	Titulado en Carreras Administrativas
Experiencia:	Necesaria en dirección de personal y promoción de servicios financieros
Conocimientos:	Productos financieros, principalmente fondos de inversión, operaciones y servicios bancarios.
Habilidades técnicas:	Habilidades gerenciales, construcción y desarrollo de relaciones.

4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

Ahora bien, ya que se tienen mejor estructurados los puestos y las relaciones entre éstos en el Área de Distribución, es conveniente detallar los procedimientos acorde a la nueva organización. **(Ver Anexo 2. Manual de Procedimientos)**

5. ESQUEMA DE INDUCCIÓN A PROMOTORES

A partir de observar que las funciones de Promotor de Calle y Agente Especializado deben complementarse para cumplir con el objetivo del área de distribución, se plantea que el Supervisor del CAT y el Supervisor de Sucursal deben coordinar la inducción de los promotores que ingresen a la empresa con el apoyo de los agentes del CAT que cuentan con el mejor nivel de productividad en sus diversas actividades.

El CAT, al ser la unidad que realiza las operaciones de compra/venta y tener un contacto más directo con las demás áreas de la empresa (se ubica en la oficina matriz) se apoyará en el área de Recursos Humanos para organizar y realizar la capacitación al Promotor de Calle respecto a lo que es y hace la empresa, y a la dinámica de operaciones del área de Distribución; así como darle a conocer los diferentes productos y servicios que Más Fondos ofrece. **(Ver Anexo 3. Manual de Inducción a Promotores)**

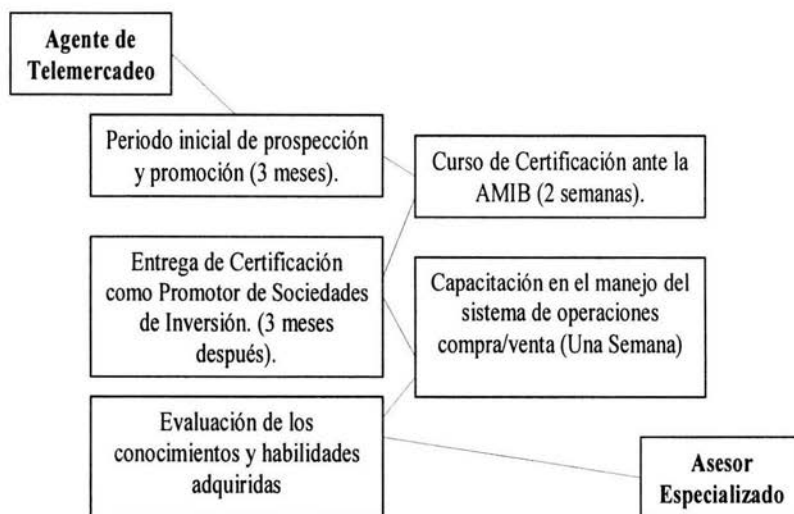
Posteriormente, el Supervisor de Sucursal dará la parte de Inducción al puesto, explicando los procedimientos, herramientas de venta, reglamento y normas a seguir en la sucursal.

6. ESCALONAMIENTO DE PUESTOS DENTRO DEL CAT

Los puestos dentro del CAT han sido modificados para separar las labores de atención a clientes y prospección telefónica, de tal suerte que el puesto de Agente de Telemarketing sea cubierto por personal de nuevo ingreso, para después (cumpliendo con la certificación como Promotor de Sociedades de Inversión ante la AMIB) se le capacite en el funcionamiento del sistema de operaciones de contratos y la asesoría en fondos de inversión que realiza el Agente Especializado y pueda ascender a dicho puesto.

De esta manera se estará generando valor agregado en los empleados y se les puede ir generando un plan de desarrollo personal dentro de la empresa, en la medida claro, en que sea capaz de asimilar y aplicar los conocimientos y habilidades que recibe.

Así pues, la dinámica será la siguiente:



ANÁLISIS COSTO - BENEFICIO

ANÁLISIS COSTO – BENEFICIO

Primeramente, revisemos el siguiente cuadro sobre los requerimientos y las aportaciones de cada punto antes mencionado:

DESCRIPCIÓN DE SOLUCIÓN	REQUERIMIENTOS	VENTAJAS / APORTACIONES
Manual de Organización y Organigrama del Área	Aprobación de la Dirección. Darlo a conocer entre los miembros del área	Permite a los empleados conocer sus relaciones de mando, responsabilidad, autoridad y coordinación con los demás miembros de la organización
Nueva Descripción de Puestos	Aprobación de la Dirección. Darlo a conocer entre los miembros del área	Una mejor coordinación entre los miembros del área. Una correcta asignación de funciones y responsabilidades.
Manual de Procedimientos	Aprobación de la Dirección. Darlo a conocer entre los miembros del área	Una eficiente medición del desempeño y sobre todo del nivel de logro de los objetivos particulares, del puesto y del área.
Esquema de Inducción a Promotores	Impresión del material para cada promotor de nuevo ingreso. Coordinación con el área de R.H.	Promotores que conocen el flujo operativo de la empresa y cuentan con las herramientas suficientes para la venta de los productos y servicios.
Escalonamiento de Puestos	Aprobación por parte de la Dirección. Coordinación con el área de R.H. Estructurar el plan de carrera para el agente CAT en la empresa.	Se genera compromiso en el agente del CAT. Se cuenta con candidatos dentro de la empresa para ocupar puestos directivos a largo plazo.

Ahora bien, partiendo del propósito fundamental de todo análisis Costo-Beneficio de determinar si el valor de los bienes y/o servicios que produce y con que cuenta una organización aumenta o disminuye cuando un proyecto específico se lleva a cabo, veamos las diferencias que se presentan al desarrollar o no el presente proyecto en la empresa Más Fondos S.A. de C.V.

MEDICIÓN DEL "VALOR DE OPERACIÓN" DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

IMPLEMENTANDO EL PROYECTO	SIN IMPLEMENTAR EL PROYECTO
✓ Bases sustentadas para un Control de calidad en el servicio	✓ Control cuantitativo de la fuerza de ventas
✓ Medición del desempeño conforme a objetivos	✓ Medición del desempeño con base en una estructura de comisiones a promotores
✓ Correlación de objetivos particulares con objetivos generales del área	✓ Unidades independientes de negocio dentro del área de distribución

Más Fondos es una empresa joven que tiene mucho por crecer, y dicho crecimiento estará en gran medida en función de los productos y servicios que se vayan formulando para la inversión, la cobertura de riesgos y el ahorro del pequeño y mediano inversionista.

Con el desarrollo de nuevos productos y la correspondiente reglamentación que garantice en cierta medida la seguridad del cliente, el agente de ventas (promotor, agente CAT) deberá irse capacitando y requerirá desarrollar habilidades que permitan la colocación de dichos productos en el mercado dado que se trata de un mercado nuevo.

En el primer año de operaciones se invirtió en capacitación y certificación de agentes con los siguientes cursos:

CURSO	COSTO UNITARIO	No. de Participantes¹²	COSTO TOTAL
Sociedades de Inversión	\$ 1,700.00	37	\$ 62,900.00
Curso de Ética	\$ 450.00	37	\$ 16,650.00
Curso Básico de Seguros	\$ 600.00	52	\$ 31,200.00

Inversión
Total \$ 110,750.00

¹² Nota: El curso de Seguros se impartió al total de los empleados de la empresa, mientras que los cursos impartidos por el IMERVAL fueron para la certificación de los agentes de ventas.

Esta inversión, que más tarde se volvería un gasto al tener que renovar la fuerza de ventas y realizar otro desembolso para la certificación de los nuevos promotores, tiene una tendencia que estará en función de la diversidad de productos que se desarrollen y del número de agentes que conformen la fuerza de ventas. Obviamente, en la medida en que Más Fondos comience a crecer y consolidarse como una empresa madura en el mercado, este tipo de inversión irá en aumento, por lo que se vuelve necesario estructurar debidamente el Área de Distribución para que la inversión en capacitación no se convierta en un gasto y, por el contrario, sea algo redituable para la organización.

Finalmente, y un poco a manera de reflexión, este proyecto ofrece sentar bases para la formación profesional tanto de promotores como de agentes del CAT. Un beneficio directo al personal del área de distribución que, en contraparte, implicaría una pérdida para los clientes que actualmente demandan el servicio de asesoría financiera y que, durante el proceso de implementación del proyecto (principalmente por lo que a la descripción de puestos y los manuales de procedimientos se refiere) seguramente no sean atendidos como esperan y puedan perder confianza en el servicio que Más Fondos ofrece.

La pretensión del proyecto es darle mayor peso al costo de oportunidad de continuar funcionando como hasta ahora y seguir perdiendo clientes por de la falta de coordinación entre promotores y agentes CAT en la atención de los mismos, en contraposición con la pérdida antes mencionada en la calidad del servicio durante la implementación.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Los enunciados de la misión y visión de una empresa son, además de la identidad de la misma, el punto de partida para la definición de los objetivos de cada puesto dentro de la organización y marcan la pauta para el control de operaciones y del personal cuando son entendidos por los miembros de la organización a cargo de la planeación.
2. La estructura de una empresa se deriva de la planeación, pero siempre acorde con los recursos materiales, monetarios y humanos con que se cuenta. De lo contrario, estos recursos son desaprovechados o sobre-explotados por la organización.
3. La incursión de una empresa en un mercado nuevo puede depender de la experiencia de gente que conoce el mercado para tener éxito, pero el desarrollo de un mercado nuevo necesariamente requiere de desarrollar herramientas administrativas para la organización y el control de las operaciones.

Este proyecto me ha permitido entender mejor que la manera en que teóricamente están (o deben estar) estructuradas las funciones y actividades de una entidad (llámese empresa, área, división, etc.) no siempre será el punto de partida para desarrollar una mejora en una organización. Por el contrario, las mejoras deben de partir de entender el flujo operativo que tiene una organización para que el análisis y diseño del proyecto llegue a una propuesta de implementación viable.

Cuando uno realiza la lectura de casos prácticos o de artículos sobre una empresa en revistas especializadas, uno comete el error de pretender adecuar la situación a lo que el "libro de texto" o el "curso" en la facultad nos indica como elementos del problema, antes de comprender en su conjunto lo que es y hace la empresa, sus capacidades y las limitantes que pueda tener para la resolución del problema que se plantea en la lectura. Por supuesto que se deben identificar las variables que atañen al caso según los datos que se presentan, pero si no se tiene claro el *modus operandi* de la organización no se puede llegar a entender qué está causando realmente el problema, o qué recursos no se están aprovechando correctamente.

Ahora bien, en la lectura de un estudio de caso muchas veces la información es limitada y no se tiene la posibilidad de conocer mejor la organización, pero ya en la práctica real uno debe de procurar obtener la mayor cantidad de información posible respecto al funcionamiento de la organización que está estudiando (aunque en aspectos contables, financieros y legales se entiende que las limitantes puedan ser muchas). Finalmente cada organización es única y diferente a las demás aún cuando puedan ser de un mismo ramo, tener el mismo giro o ser parte de un mismo grupo.

REFERENCIAS:

- www.banxico.org.mx/ información financiera y económica /
- [www.cnbv.gob.mx /](http://www.cnbv.gob.mx/) sector bursátil / sección sociedades de inversión /
Normatividad /
- [www.amib.com.mx /](http://www.amib.com.mx/) AMIB Certifica /
- Ley de Sociedades de Inversión
- Anderson, Lee G. Guía Práctica para el Análisis del Beneficio – Costo.
Editorial Diana. México, 1981

ANEXOS

ANEXO 1
MANUAL DE ORGANIZACIÓN

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 1 de 6

ÍNDICE

Objetivo del Manual	1
Objetivo del Área de Distribución	1
Organigrama del Área de Distribución	1
Descripción de la Estructura	2
Dirección de Distribución	2
Subdirección de Sucursales	2
Subdirección del Centro de Atención Telefónica	2
Sucursales	3
Promotores de Calle	3
Centro de Atención Telefónica	3
Agentes Especializados	4
Agentes de Telemercadeo	4

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

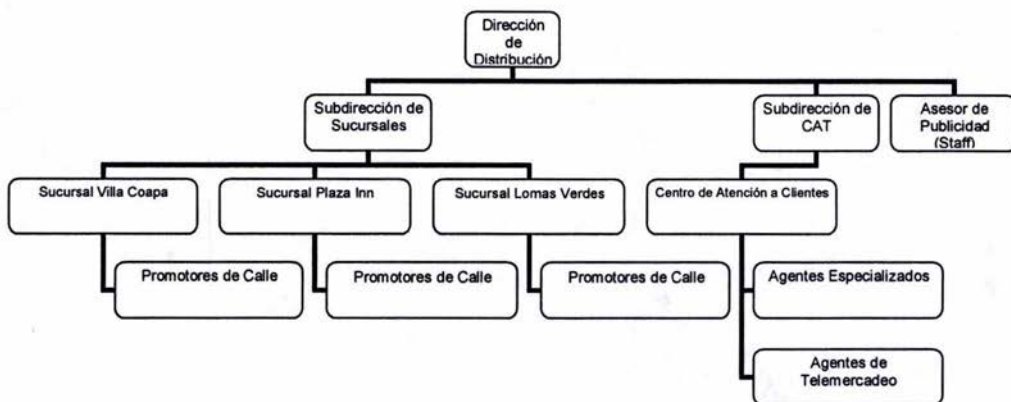
PAGÍNA 2 de 6

Objetivo del Manual:

El presente documento marca la pauta para un desempeño favorable de los miembros del Área de Distribución ya que contiene la información referente a la estructura de funciones y departamentos del Área de Distribución de la empresa, y es por tanto un documento de consulta para conocer la autoridad y la responsabilidad de cada departamento en el cumplimiento de sus funciones específicas.

OBJETIVO DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN.

Ofrecer la atención y asesoría especializada al pequeño y mediano inversionista que necesita para cubrir sus objetivos patrimoniales haciendo uso de los fondos de inversión como principal herramienta de inversión.

ORGANIGRAMA DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 3 de 6

DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA (DEPARTAMENTOS)**DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN.**

A cargo del Director de Distribución, es la cabeza del Área y donde se desarrollan y supervisan las campañas publicitarias de la empresa para ofrecer sus productos y servicios. La Dirección de Distribución cuenta con el apoyo de un convenio de colaboración en medios con el Grupo Televisa, socio mayoritario de la empresa. El director general desarrolla, de manera conjunta con el Asesor de Publicidad (consultor externo) las campañas, el tipo de spots, los medios a emplear y contrata los servicios de empresas del Grupo Televisa para la elaboración y lanzamiento de la publicidad de la empresa.

Por otra parte, la Dirección de Distribución tiene a su cargo, junto con la Dirección de Productos y el Contralor Normativo, la labor de desarrollar nuevos negocios. Esto es, estructurar los productos y servicios de ahorro e inversión para las diferentes necesidades patrimoniales de los clientes. Lo que implica desde la idea y concepto del producto o servicio, hasta las gestiones legales, administrativas y operativas para llevarlas a cabo.

Por último, la Dirección de Distribución debe reportar la operación del Centro de Atención Telefónica (CAT) y las Sucursales a la Dirección de la Empresa, para lo cual cuenta con las respectivas subdirecciones.

SUBDIRECCIÓN DE SUCURSALES.

A cargo del Subdirector de Sucursales, es la parte que se encarga de coordinar a las diferentes oficinas de promoción para que la atención y apertura de contratos se manejen de manera uniforme y es quien reporta a la Dirección de Distribución el funcionamiento de las mismas.

El Subdirector de Sucursales es el responsable de establecer las relaciones entre las sucursales y las demás áreas de la empresa para el correcto funcionamiento de la promoción y apertura de contratos. También es el responsable de estructurar de manera conjunta con la Subdirección del CAT la promoción de los servicios y productos de la empresa a fin de que los supervisores puedan efectuar el control del desempeño del personal a su cargo.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 4 de 6

SUBDIRECCIÓN DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (CAT).

A cargo del Subdirector del CAT, es la parte encargada de la atención telefónica a prospectos y clientes, así como de la asesoría especializada sobre fondos de inversión que se da y es quien reporta a la Dirección de Distribución sobre el funcionamiento del CAT.

Por una parte, la Subdirección del CAT define la manera en que se promoverán los servicios vía telefónica, y por la otra, se encarga de estructurar la asesoría a los clientes con base en los lineamientos que el Área de Productos define para los fondos de inversión que se manejan. En lo que respecta a la promoción de los servicios, la Subdirección del CAT es responsable de estructurarla de manera conjunta con la Subdirección de Sucursales para que los supervisores puedan efectuar el control del desempeño del personal a su cargo.

SUCURSALES (Villa Coapa, Plaza Inn y Lomas Verdes)

Las Sucursales con que cuenta el Área de Distribución tienen la función de promover los servicios de la empresa y aperturar contratos exclusivamente. Ninguna sucursal está habilitada para realizar operaciones de clientes.

Cada sucursal cuenta con un Supervisor a Cargo y con un equipo de promotores certificados. Por parte del área de Mesa de Control que está a cargo del registro y control de los contratos, en cada sucursal se cuenta con un Supervisor de Mesa de Control para validar la documentación y requisitos para abrir las cuentas de los clientes.

El Supervisor de Sucursal deberá coordinar a los promotores para cubrir con los planes de promoción (atención en Sucursal y Citas principalmente) que estipule la Subdirección de Sucursales y es el medio de coordinación de promotores con el CAT para la atención de prospectos, la apertura del contrato, el depósito inicial y la primer operación del cliente. Una vez que se apertura la cuenta, el cliente realiza cualquier consulta y/u operación directamente vía telefónica al CAT.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PÁGINA 5 de 6

PROMOTORES DE CALLE

Son los encargados de captar el mayor número de clientes posible de manera directa. Atienden a prospectos en la Sucursal, mediante cita fuera de ésta, y en ferias, exposiciones y otros eventos en que se puedan montar módulos de promoción de los servicios de la empresa.

La labor del promotor es meramente de captación. Aunque cuentan con la certificación correspondiente, no están habilitados para dar la asesoría financiera directamente al cliente. En cambio, lo que hacen es orientar al prospecto sobre los diferentes productos financieros disponibles en el mercado, sobre las ventajas de los diferentes productos y servicios de la empresa para las necesidades patrimoniales de cada persona, y sobre la manera de aperturar y operar un contrato de inversión dependiendo de las necesidades de cada cliente.

CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA (CAT)

Pensado como un servicio de call center, el CAT es la parte medular del servicio que ofrece la empresa. Se divide en dos partes que complementan la asesoría a los clientes: una es la prospección vía telefónica de los productos y servicios que se tienen; y la otra es la asesoría y operación de los contratos también vía telefónica.

La prospección consiste en dar a conocer los productos y servicios con la intención de generar una cita con un promotor y la apertura del contrato. La asesoría es una función más compleja que consiste en atender al cliente por teléfono y realizar las operaciones que éste indique para satisfacer sus necesidades de inversión con los diferentes productos disponibles.

Para ambas funciones, se cuenta con un Supervisor de CAT que implemente los planes de prospección y asesoramiento que defina la Subdirección del CAT, coordinando a los Agentes designados para cada caso.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 6 de 6

AGENTES ESPECIALIZADOS

Son las personas designadas para ingresar las operaciones de los contratos al sistema y otorgar la asesoría de inversión al cliente. Para ello, el Supervisor de CAT, con base en el análisis que elabora el Área de Productos, marca las pautas sobre cómo es mejor invertir dependiendo de las necesidades de cada cliente.

Al ser quienes realizan las operaciones cotidianas en el sistema, son responsables de la capacitación a los promotores sobre la operación de los contratos y son ellos quienes preparan al Agente de Telemercadeo para ser Agente Especializado.

AGENTES DE TELEMERCADEO

Son los encargados de la prospección vía telefónica. Su labor, al igual que los promotores, es meramente de captación. Aunque cuentan con la certificación correspondiente, no están habilitados para dar asesoría financiera directamente al cliente.

Otra función del Agente de Telemercadeo es el seguimiento a las solicitudes de los prospectos de información impresa, cita con promotor, y demás gestiones para la apertura del contrato. Por ello, es muy importante la coordinación de ellos con los promotores a través de sus respectivos supervisores.

ANEXO 2
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 1 de 28

ÍNDICE

Objetivo del Manual	1
Solicitudes de envío de Información	1
Procedimiento descriptivo	3
Diagrama de Flujo	5
Cita con Promotor de Calle	6
Procedimiento descriptivo	7
Diagrama de Flujo	9
Apertura de Contrato en Sucursal	10
Procedimiento descriptivo	11
Diagrama de Flujo	12
Apertura de Contrato vía Centro de Atención Telefónica	13
Procedimiento descriptivo	13
Diagrama de Flujo	15
Asesoría Telefónica a Clientes	16
Procedimiento descriptivo	18
Diagrama de Flujo	19

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 2 de 28

Monitoreo de Depósitos No Identificados y No Aplicados	20
Procedimiento descriptivo	21
Diagrama de Flujo	23
Monitoreo de Contratos Sin Depósito	24
Procedimiento descriptivo	25
Diagrama de Flujo	26

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 3 de 28

OBJETIVO DEL MANUAL

El presente documento está pensado para servir como guía en la capacitación de promotores y agentes de CAT y como herramienta de apoyo para los supervisores de sucursal y del CAT en la medición del desempeño de las personas bajo su cargo.

Este manual contiene la descripción de los principales procedimientos que se llevan a cabo dentro del área de distribución de la empresa en lo que se refiere a prospección y atención a clientes.

Los principales procedimientos que desarrollan los agentes del CAT y promotores de sucursal para la apertura de un contrato de inversión son:

1. Solicitudes de envío de información**OBJETIVO**

Ser una opción confiable para, mediante el envío de información escrita, explicar al prospecto interesado en los servicios de la empresa y facilitar la apertura de un contrato sin necesidad de acudir a una sucursal.

POLÍTICAS

Los envíos del paquete informativo se hacen 48 horas después de registrada la solicitud en el sistema SEV.

Para poder enviar la información es necesario contar con un número telefónico para confirmar posteriormente que el paquete haya sido entregado y que el prospecto no tenga dudas sobre la información que se le envía para aperturar el contrato de inversión.

El paquete informativo se entregará en mano al prospecto, a algún familiar en el domicilio o persona bajo su cargo si es entregado en la oficina o centro de trabajo.

En caso de ser persona diferente al interesado, éste último deberá notificarlo al momento de hacerse la solicitud dando datos suficientes para la identificación de la persona.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 4 de 28

Nunca se dejará el paquete en buzones, con porteros o personas extrañas.

En caso de no poderse entregar el paquete por alguna situación fortuita o, la mensajería deberá reportar la causa al CAT mediante el registro de la incidencia en el sistema SEV.

Cada agente del CAT debe llevar un control de las solicitudes que genera en el sistema para dar seguimiento a los envíos en el sistema SEV.

Cuando sean envíos en el Área Metropolitana el mensajero de la empresa hará la entrega. En el caso de los envíos al interior de la república, los paquetes son entregados a un servicio de Mensajería externo (Mexpress S.A. de C.V.).

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PÁGINA 5 de 28

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

- a) El Prospecto contacta al Centro de Atención Telefónica (CAT) para solicitar información acerca de Más Fondos.
- b) El Agente de Telemarketing comenta brevemente los servicios de la empresa y sugiere le sea enviada información impresa al prospecto.
- c) El Prospecto accede y da sus datos completos (nombre, teléfonos, domicilio para el envío del paquete y referencias para la fácil ubicación del domicilio).
- d) El Agente del CAT registra la solicitud en el SEV para Mesa de Control del envío del Paquete Informativo.
- e) Mesa de Control verifica que la solicitud tenga completos los datos del prospecto para el envío del Paquete Informativo.
- f) Mesa de Control registra en el sistema que el paquete está en camino ó las observaciones de porqué no es posible entregar el mismo. (faltan datos o son erróneos, no se tiene cobertura, etc.)
- g) En caso de que la solicitud no pueda ser atendida, el Agente de Telemarketing deberá contactar al prospecto para solicitar los datos faltantes, o darle la información directamente vía telefónica, según sea el caso.
- h) Se procede al envío de la información, vía el mensajero o por Mexpress, según sea el caso.
- i) El Prospecto o la persona que se haya indicado para recibirlo recibe el Paquete Informativo y firma de recibido.
- j) El mensajero ó Mexpress (según sea el caso) informa a Mesa de Control la entrega del paquete o el motivo por el cual no se pudo entregar.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 6 de 28

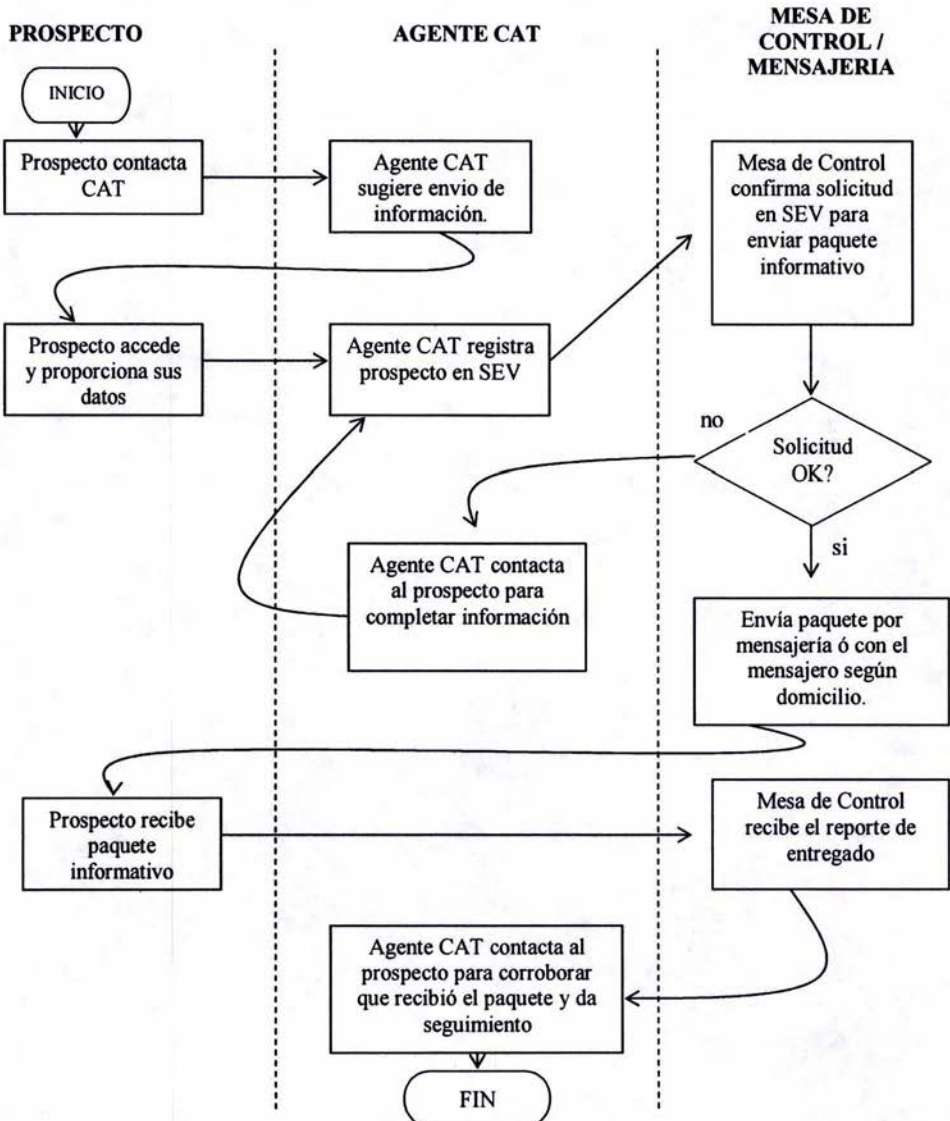
- k) Mesa de Control registra en el SEV que se entregó el paquete y quien recibió, o el motivo por el cual no pudo entregarse el mismo (en tal caso, pasar al inciso g)
 - l) El Agente de Telemarketing recibe la información de entregado el paquete y llama al Prospecto para verificar que haya recibido el Paquete Informativo y aclara cualquier duda sobre la contratación de los servicios de Más Fondos.
 - m) El Agente de Telemarketing registra en el sistema el seguimiento correspondiente (cierre, envío de contrato, no interesado, etc.)
-
-

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PÁGINA 7 de 28

DIAGRAMA DE FLUJO



DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 8 de 28

2. Cita con *Promotor de Calle***OBJETIVO**

Ser una opción para la atención personalizada y cara a cara del prospecto que desea conocer los productos y servicios de la empresa y/o aperturar un contrato de inversión y no puede acudir a una sucursal.

POLÍTICAS

Las citas deberán agendarse con 48 horas de anticipación como mínimo. El sistema SEV restringe el registro de las citas para el mismo día o el día hábil siguiente.

En caso de que el cliente solicite la cita dentro de las 48 horas siguientes, el Agente de Telemarketing deberá registrar la cita conforme lo permite el SEV y reportar al Supervisor del CAT de la situación para que sea reagendada la cita y se notifique a la sucursal correspondiente de la misma.

El SEV asigna las citas a la sucursal correspondiente con base en el domicilio registrado para ver al prospecto y los Supervisores de cada sucursal se encargan de asignar la cita al Promotor que esté disponible de acuerdo a las cargas de trabajo de la sucursal y a la fecha y hora de la cita.

En todo caso, el Agente de Telemarketing deberá registrar en el SEV las observaciones pertinentes respecto al domicilio (referencias de ubicación) y al prospecto que solicita la cita (carácter, tiempo disponible, productos o servicios de su interés, etc.) para que el Promotor de Calle pueda atender la cita satisfactoriamente.

Toda cita que se registre en el SEV deberá de confirmarse con el prospecto indicando el nombre del Promotor de Calle que le atenderá para mayor seguridad y confianza del prospecto.

En caso de cerrar contrato, éste sólo podrá registrarse si se cuenta con copia fotostática de la documentación que acredita los datos que el prospecto da para su cuenta.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 9 de 28

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

- a) El Prospecto contacta al Agente de Telemercadeo en el CAT.
- b) El Agente de Telemercadeo comenta brevemente los servicios de la empresa al prospecto y sugiere que un Promotor de Calle visite al prospecto para darle mayor información.
- c) El Prospecto accede e indica al Agente de Telemercadeo fecha, hora y lugar de la cita para que el Promotor de Calle lo atienda.
- d) El Agente del CAT agenda la cita registrando los datos en el SEV y indicándole al Prospecto que posteriormente el Promotor de Calle se comunicará con él para confirmar la cita.
- e) El Supervisor de la Sucursal correspondiente recibe la información, y asigna al Promotor de Calle conforme a la fecha y hora de la cita, y a la carga de trabajo en la Sucursal.
- f) El Promotor de Calle registra la cita como suya en el SEV, revisa la solicitud y se comunica con el Prospecto para confirmar.
- g) El Promotor de Calle prepara paquete informativo, contrato y demás material de acuerdo a lo que el prospecto haya solicitado.
- h) El Promotor de Calle atiende la cita y explica los servicios y productos de la empresa al Prospecto.
- i) En caso de no atenderse la cita, el Promotor de Calle deberá registrarlo en el SEV indicando el motivo para que el Agente de Telemercadeo le de seguimiento.
- j) El Promotor de Calle registra en SEV que la cita ha sido atendida y si se cerró contrato, se agenda nueva cita, o el prospecto no está interesado en los servicios y por qué. (en caso de agendar nueva cita, pasar al inciso f)

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 10 de 28

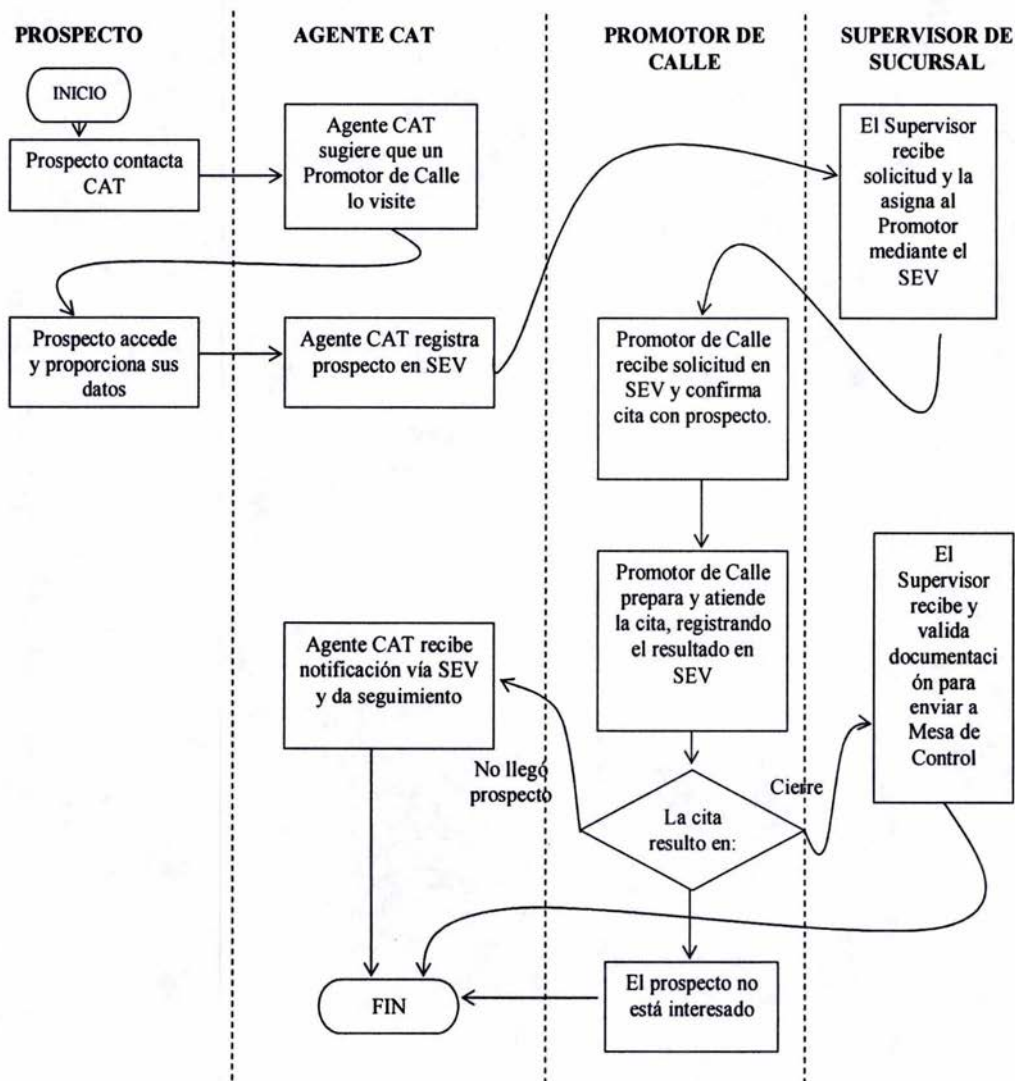
- k) En caso de que el Prospecto desee cerrar contrato, el Promotor de Calle cotejará y verificará la documentación, o indicará la manera de enviar la documentación vía mensajería o entregarla directamente en la Sucursal.
- l) El Promotor de Calle entrega al Supervisor de Sucursal el contrato y la documentación correspondiente y formato de Entrega de Documentos (si es un cierre), y el reporte de la Cita.
- m) El Supervisor de Sucursal hace llegar la documentación del prospecto a Mesa de Control para el cierre del contrato.
- n) La Mesa de Control valida la documentación y registra al prospecto como cliente de Más Fondos.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 11 de 28

DIAGRAMA DE FLUJO



DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 12 de 28

3. Apertura de Contrato en Sucursal**OBJETIVO**

Ser una opción para la atención directa del Prospecto y que contrate los servicios de la empresa.

POLÍTICAS

El contrato sólo podrá registrarse si se cuenta con copia fotostática de la documentación que acredita los datos que el prospecto da para su cuenta.

No se podrán aperturar contratos para personas físicas si no se cuenta con RFC ó CURP y una cuenta bancaria para el depósito del dinero.

En caso de que no se cuente con Promotores en la Sucursal suficientes para atender a los prospectos, el Supervisor de Sucursal deberá hacer la presentación.

Si el Supervisor está atendiendo ya a un prospecto o no está en la Sucursal, el Supervisor de Mesa de Control entregará un Paquete informativo al prospecto mientras espera a ser atendido o le agendará una cita para que posteriormente sea atendido.

Los contratos y paquetes informativos deberán ofrecerse con discreción procurando confirmar que el prospecto es objeto de un contrato de inversión y muestra interés en la contratación de los servicios para evitar la difusión de documentación e información sin sentido.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 13 de 28

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

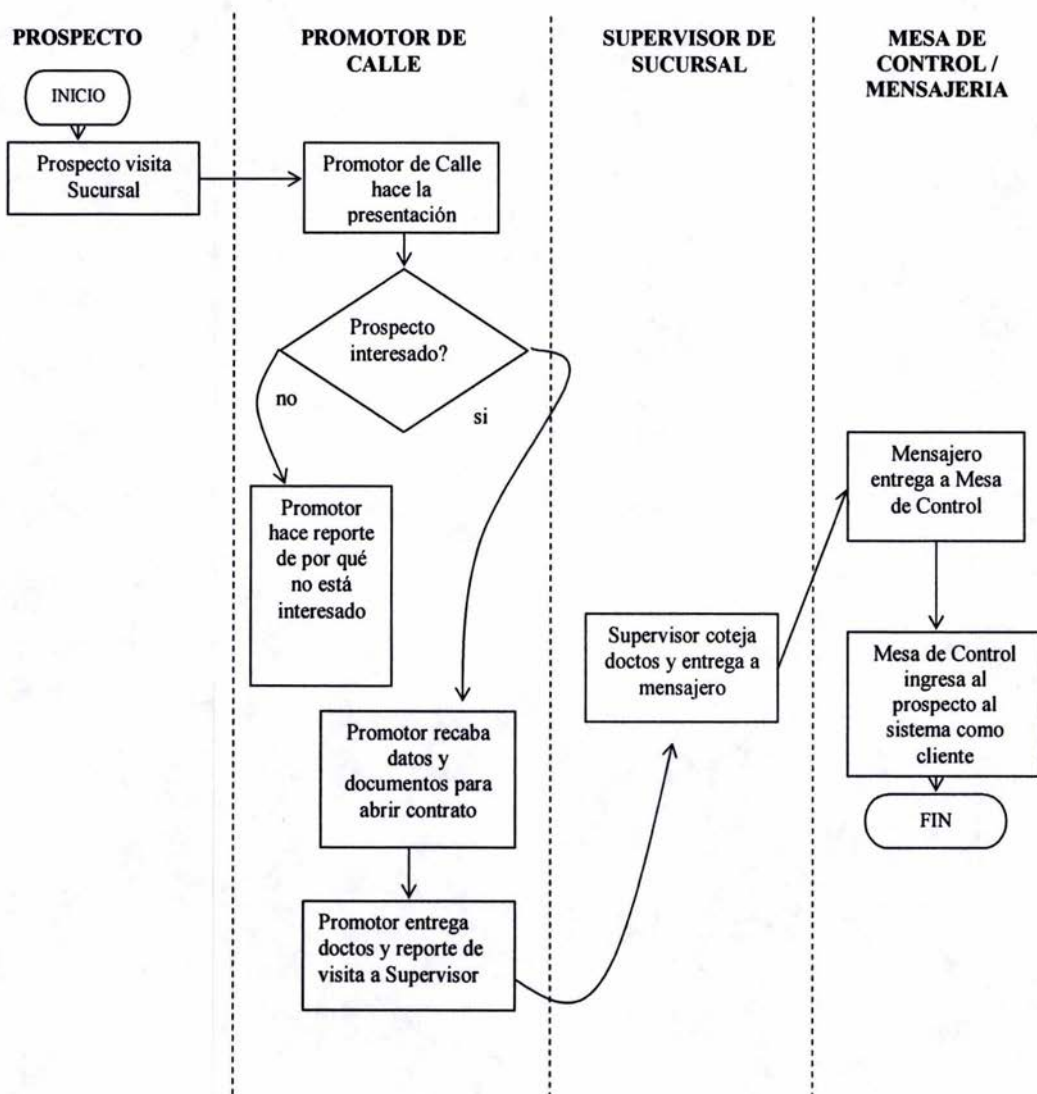
- a) El Prospecto visita una Sucursal.
- b) El Promotor de Calle realiza la presentación de los servicios de la empresa, explica al prospecto la manera en que puede operarse el contrato de inversión, y le entrega el Contrato y las Instrucciones de llenado de Contrato.
- c) En caso de que el prospecto no esté interesado en contratar los servicios de la empresa, únicamente se hace el reporte de la Visita indicando el motivo del prospecto para no abrir contrato.
- d) De estar interesado, el Prospecto podrá firmar y entregar el Contrato y la documentación en ese momento, podrá solicitar que la recojan posteriormente o la podrá enviar a alguna de las oficinas de Más Fondos (sucursal / matriz).
- e) El Promotor de Calle cotejará y verificará la documentación
- f) Si el Prospecto prefiere entregar después el contrato y la documentación o que la recojan posteriormente en su domicilio, el Promotor de Calle registra al prospecto en SEV para que Mesa de Control le dé seguimiento vía el Mensajero.
- g) El Promotor de Calle entrega al Supervisor de Sucursal el contrato la documentación correspondiente y formato de Entrega de Documentos (en caso de cierre) y el reporte de Visita.
- h) El Supervisor de Sucursal entrega los contratos y documentos anexos al mensajero cuando éste visita la Sucursal para que la Mesa de Control coteje la información del contrato con los demás documentos.
- i) La Mesa de Control valida la documentación, registra al prospecto como cliente de Más Fondos en el sistema SIIF y registra en el SEV (en su caso) que el prospecto ha sido migrado y tiene ya contrato.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PÁGINA 14 de 28

DIAGRAMA DE FLUJO



DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 15 de 28

4. Apertura de contrato vía Centro de Atención Telefónica (CAT)**OBJETIVO**

Ser una opción para el registro de clientes vía telefónica pensada principalmente para la atención a prospectos del interior de la República Mexicana.

POLÍTICAS

No se podrán aperturar contratos para personas físicas si no se cuenta con RFC ó CURP y una cuenta bancaria para el depósito del dinero.

Únicamente se enviarán contratos pre-llenados cuando se cuente con toda la información necesaria y ésta sea corroborada con el cliente.

En cualquier caso, es obligación del departamento que este dando seguimiento (CAT, Mesa de Control, Sucursal) el verificar el estatus del prospecto en el SEV para evitar duplicar envíos y solicitudes que puedan retrasar la apertura de la cuenta del cliente.

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

- a) El Prospecto contacta al Agente de Telemercadeo vía el CAT.
- b) Si el Prospecto desea cerrar por teléfono el Agente de Telemercadeo tomará los datos del prospecto para registrarlo en el SEV y solicitar el envío de un contrato por mensajería.
- c) El Agente Especializado del CAT verifica si el prospecto cuenta con la documentación y datos necesarios para enviar el contrato pre-llenado. De ser así, llena la solicitud del SEV completa. De lo contrario, envía el contrato en blanco con las instrucciones de llenado o le indica en que parte del sitio de Más Fondos (www.masfondos.com) lo podrá obtener orientando al Prospecto en el llenado del mismo.
- d) De estar interesado, el Prospecto podrá firmar el contrato y podrá solicitar que lo recojan junto con la documentación correspondiente, o la podrá enviar a alguna de las oficinas de Más Fondos (sucursales / matriz) indicándolo vía telefónica al CAT o directamente a la sucursal deseada.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 16 de 28

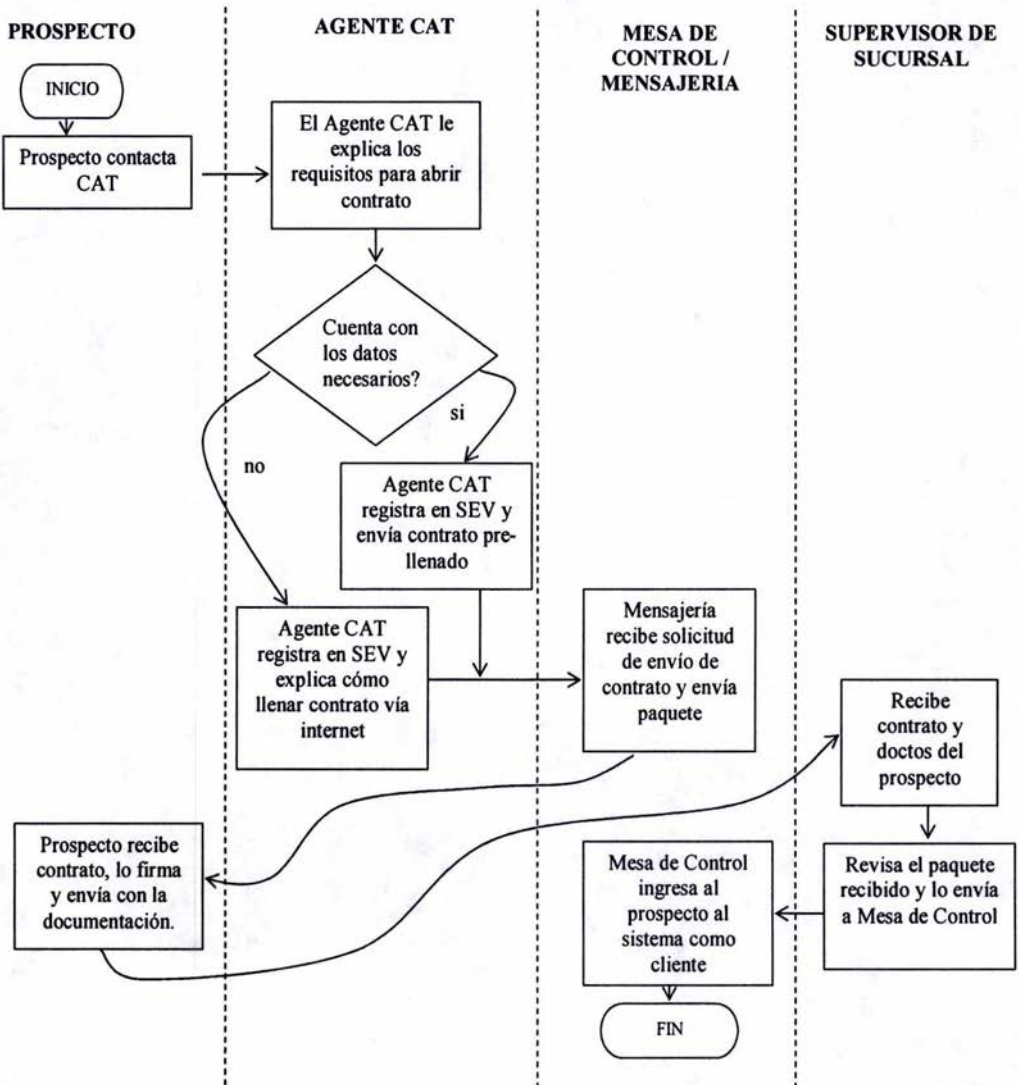
- e) En caso de solicitar que recojan la documentación en el domicilio, el agente del CAT registra dicha solicitud con todos los datos (domicilio, fecha, horario) en SEV.
- f) La Mesa de Control recibe la solicitud y envía al mensajero por la documentación, pasando al inciso j.
- g) En caso de enviarse directamente a la oficina matriz, la Mesa de Control recibe directamente los documentos pasando al inciso j.
- h) En caso de entregarse personalmente en sucursal, el Promotor de Calle cotejará y verificará la documentación.
- i) El Promotor de Calle entrega al Supervisor de Sucursal el contrato documentación correspondiente y formato de Entrega de Documentos.
- j) El Supervisor de Sucursal entrega el contrato y documentos anexos al mensajero cuando éste visita la Sucursal para que la Mesa de Control coteje la información del contrato con los demás documentos.
- k) La Mesa de Control valida la documentación, registra al prospecto como cliente de Más Fondos en el sistema SIIF y registra en el SEV que el prospecto ha sido migrado y tiene ya contrato.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 17 de 28

DIAGRAMA DE FLUJO



DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 18 de 28

5. Asesoría telefónica a clientes**OBJETIVO**

Orientar al cliente sobre los diferentes productos que ofrece la empresa y efectuar las operaciones que éste solicite en su contrato de compra/venta de fondos de inversión.

POLÍTICAS

Cada vez que se registre una operación en el sistema de un contrato se deberá dar el número de orden correspondiente al cliente, sin excepción.

Nunca se podrá solicitar de manera verbal el número de contrato ni el número de identificación personal (NIP) al cliente. En caso de que el sistema de IVR no los registre, se solicitará al cliente volver a digitar estos datos en su teléfono, devolviéndolo al menú de voz para ello.

En ningún momento se harán recomendaciones específicas sobre un fondo de inversión sobre otro. Únicamente se darán las características de los fondos que mejor cubran las necesidades del cliente y éste es quien en última instancia deberá seleccionar el fondo a operar.

Al momento de hacer una recomendación de algún tipo de fondo únicamente se pueden dar datos históricos de su comportamiento en el mercado.

Está prohibido comentar con los compañeros del CAT sobre operaciones de clientes, montos o posiciones operados salvo que la operación así lo requiera y dentro del horario y área de trabajo.

No se harán comparativos de atención o servicio con otros intermediarios financieros, únicamente se harán comparativos de rendimientos y características de los fondos propios con los de productos diferentes a los ofrecidos por la empresa como herramientas para que el cliente tome la decisión.

Cualquier análisis, comparativo o información adicional que el cliente solicite ya sea por medios impresos o electrónicos deberá contar con la aprobación del Supervisor del CAT y/o el Área de Productos según sea el caso.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 19 de 28

El registro de órdenes será conforme al horario de operación de cada fondo de inversión considerando que el sistema deja de tomar órdenes de compra/venta 15 minutos antes de la hora de cierre del fondo.

Si un cliente desea realizar una operación dentro de los 15 minutos anteriores al cierre del fondo, el Agente Especializado deberá solicitar autorización al Supervisor del CAT, quien a su vez deberá consultar la viabilidad de la operación con el área de Tesorería.

Cualquier operación solicitada después de la hora de cierre de fondos se tomará con fecha de operación del siguiente día hábil.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 20 de 28

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

- a) El cliente contacta a Más Fondos indicando si desea realizar una operación de compra de acciones de alguna de las sociedades de inversión, una venta, y/o recibir asesoría especializada.
- b) El Asesor Especializado brinda la asesoría solicitada por el cliente, y/o efectúa la operación de compra/venta, solicitando en tal caso:
- Tipo de operación (compra/venta).
 - Sociedad(es) de inversión a operar.
 - Importe de la operación o número de acciones.
 - Fecha valor de la operación.
 - Instrucciones de liquidación:

Depósito Referenciado (compra): Cuando se realice el pago en cualquiera de las instituciones de crédito autorizadas por Más Fondos, se deberá efectuar el depósito en firme en la cuenta de Más Fondos. En todos los casos los depósitos serán referenciados conforme al contrato de inversión de que se trate para poder identificar la entrada de los recursos.

Pago con posición: El cliente podrá instruir al promotor que liquide total o parcialmente una compra con el producto de una venta y viceversa, siempre y cuando las características de ambas operaciones así lo permitan.

Podrán ofrecerse otros mecanismos de liquidación, siempre y cuando las políticas de los bancos con los que se contrate este servicio así lo permitan.

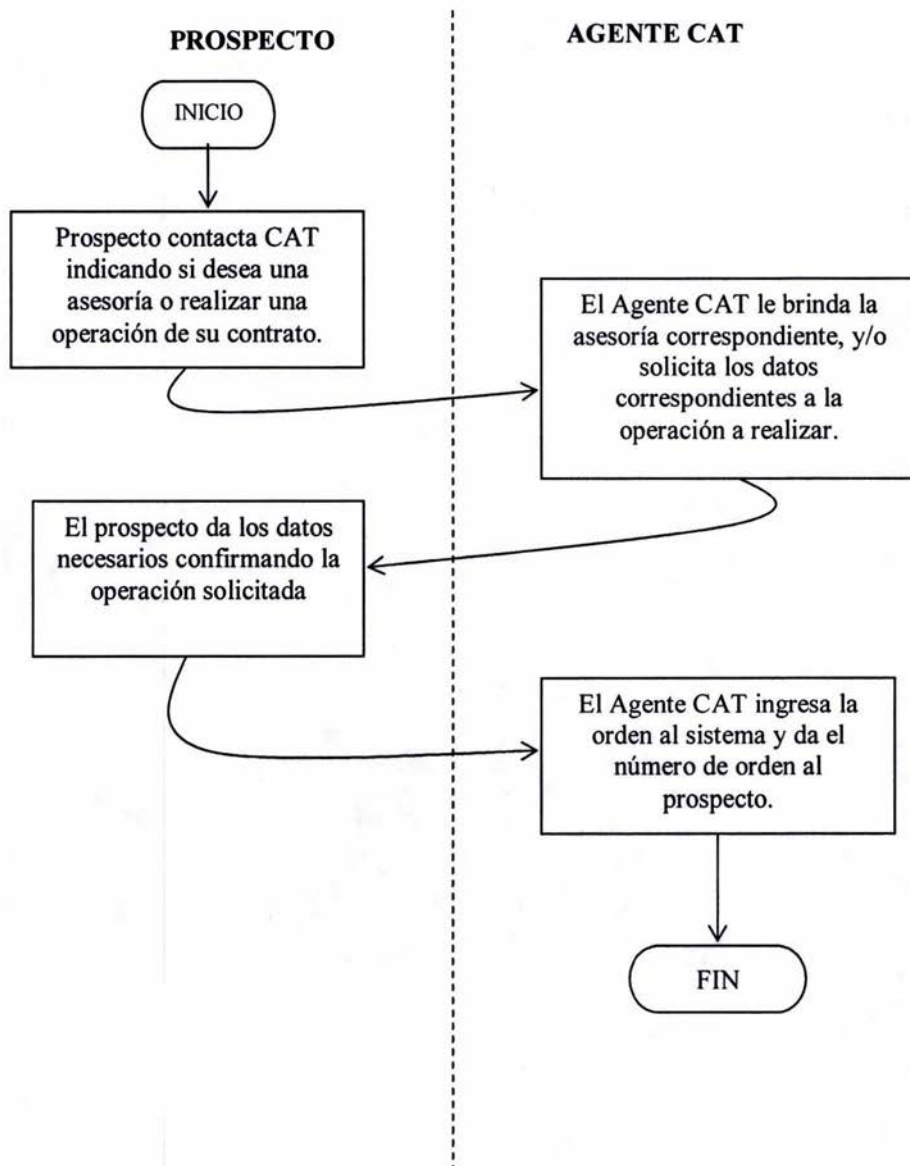
- c) Una vez ingresada la orden al sistema, éste genera un número de confirmación que se da al cliente para consultas y aclaraciones respecto a cada operación realizada.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PÁGINA 21 de 28

DIAGRAMA DE FLUJO



DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 22 de 28

6. MONITOREO DE DEPÓSITOS NO IDENTIFICADOS Y NO APLICADOS**OBJETIVO**

Garantizar que el dinero del cliente genere beneficios a partir del día hábil en que se tiene el depósito en firme, así como verificar que las inversiones se apliquen correctamente al contrato y producto(s) que el cliente solicita.

POLÍTICAS

Cuando se recibe un depósito sin la correcta referencia (número de contrato + dígito verificador) y no es posible identificar a que cliente-contrato corresponde, el dinero se pasa a una cuenta concentradora (contrato persona moral) para ser invertido en el fondo líquido para persona moral que el área de Productos establezca previamente.

Cuando se reciba un depósito identificado (con número de contrato + dígito verificador) y no se registre orden de compra para tal depósito al cierre de operaciones de los fondos, el área de Tesorería lo aplicará al fondo líquido de persona física destinado para tales casos a nombre del cliente.

Para poder aplicar un depósito no identificado al contrato de un cliente es necesario contar con copia fotostática legible de la ficha de depósito o comprobante de transferencia electrónica de recursos que demuestre que el depósito corresponde al contrato del cliente.

En el caso de que el cliente desee realizar su depósito sin contar con el registro en el sistema del contrato del cliente (con todos sus datos y la documentación correspondiente) éste podrá realizarlo al contrato de Más Fondos por cuenta de terceros designado para tales casos. La inversión será invariablemente a un fondo líquido y únicamente cuando se registre el contrato del cliente en el sistema se podrá hacer el traspaso de los recursos (depósito +/- intereses generados) para ser invertidos en el (los) fondo(s) que el cliente solicite vía el CAT.

Es responsabilidad del área de Tesorería reportar los depósitos no identificados y los depósitos identificados no aplicados en el sistema, así como el aplicar todos los depósitos que se reciban diariamente conforme a estas políticas al cierre de los fondos de inversión.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 23 de 28

PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

- a) Durante el horario de operación de los fondos (08:00 a.m. a 02:00 p.m.) el Agente Especializado debe revisar la pantalla de consulta del SIIF de los depósitos no identificados y depósitos identificados no aplicados.
- b) Paralelamente a la consulta en el SIIF, el Agente Especializado deberá realizar un registro de los depósitos que aparezcan en dicha consulta con los datos completos del mismo (fecha, banco, monto, número de contrato, nombre y teléfono del cliente, status) para llevar un control de los depósitos (Reporte Monitoreo de Depósitos No Identificados).
- c) En el caso de los Depósitos No Identificados, se deberá consultar las órdenes registradas sin aplicar de ese día para verificar si el cliente solicitó la compra de fondos previo a efectuar su depósito.
- d) Si hubiera una orden sin aplicar en el sistema que corresponda en monto, fecha y banco con el Depósito No Identificado, se buscará localizar al cliente para solicitar una copia fotostática legible de su ficha de depósito y poder atender la orden en el sistema.
- e) En el caso de los Depósitos Identificados No Aplicados, se debe verificar si existe en el sistema una orden por atender correspondiente al depósito que reporta la pantalla de consulta del SIIF. Si está la orden en el sistema, es cuestión de unos minutos para que el sistema relacione el depósito con dicha orden.
- f) Cuando los Depósitos Identificados No Aplicados no tienen orden de compra registrada en el sistema o los datos del depósito no corresponden con la orden, se deberá contactar al cliente para que realice su orden de compra correspondiente al depósito recibido.
- g) Una vez contactado al cliente, se le transfiere al sistema de IVR para que registre los datos de su contrato en el sistema y se le toma la orden de compra (véase procedimiento **Asesoría telefónica a clientes**).

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 24 de 28

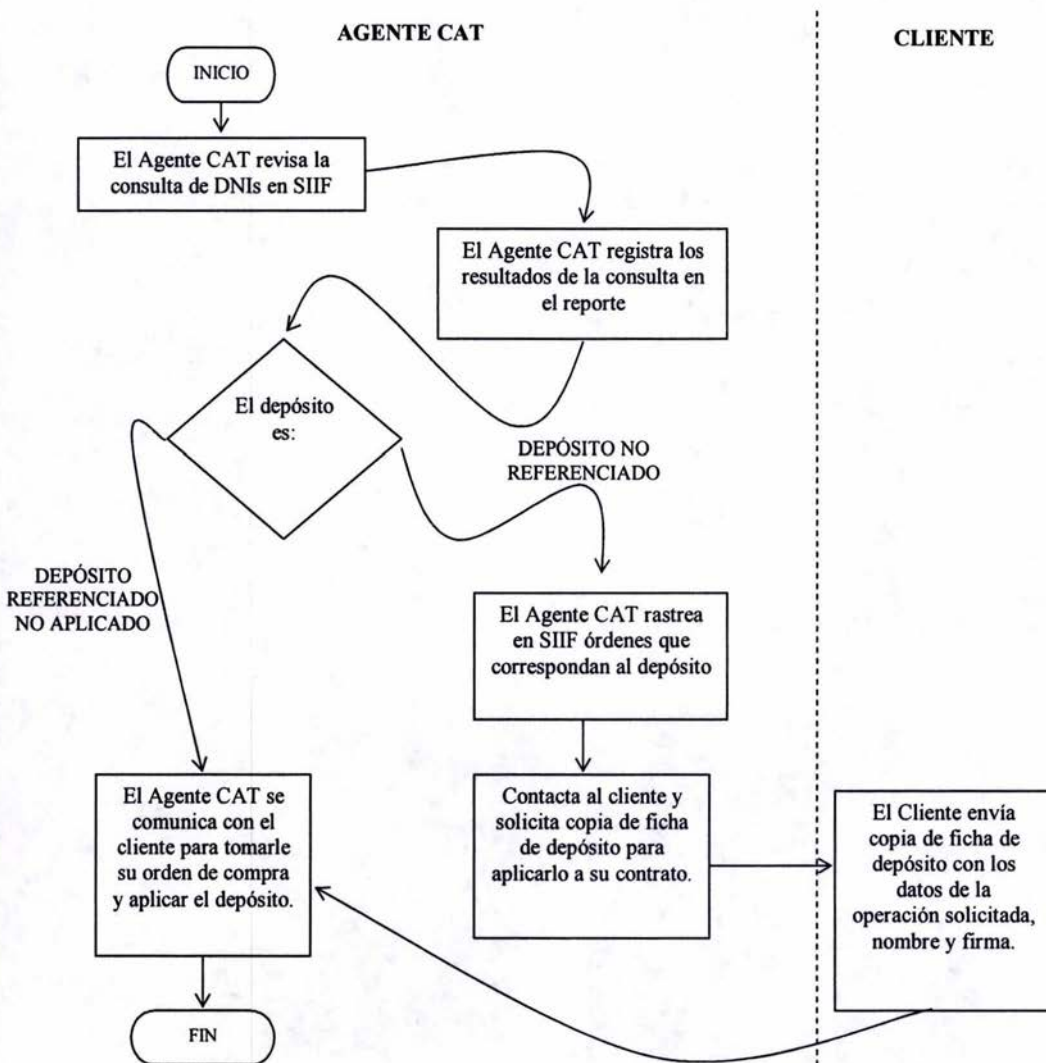
- h) Finalmente, se confirma que el Depósito haya sido aplicado satisfactoriamente (el depósito automáticamente deja de aparecer en la pantalla de consulta del SIIF), y se registra el status correspondiente en el reporte de Monitoreo de Depósitos No Identificados.
-

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PÁGINA 25 de 28

DIAGRAMA DE FLUJO



DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 26 de 28

7. MONITOREO DE CONTRATOS SIN DEPÓSITO**OBJETIVO**

Verificar que cada contrato aperturado cuente con el monto mínimo de inversión para evitar saturar el sistema con registros que no se están operando, así como contar con un medio de control de la efectividad de la labor de promoción del área.

POLÍTICAS

El Monto mínimo de inversión en cualquier contrato de Más Fondos es de \$10,000.00 y únicamente se permitirá aperturar con montos menores un contrato cuando la Dirección de Distribución lo autorice por escrito, especificando el motivo de dicha autorización.

Un contrato de inversión podrá mantenerse activo por un periodo máximo de 6 meses sin posición (\$0.00). Terminado este periodo el contrato pasará a estado de "hibernación" por otros 6 meses y concluido el periodo de hibernación el contrato será cancelado y eliminado del SIIF.

Cuando un contrato está en periodo de hibernación se deberá volver a entregar copia de toda la documentación correspondiente para poder activarlo nuevamente en el SIIF.

Una vez que se trató de localizar a un cliente que no ha depositado en cinco ocasiones consecutivas sin obtener respuesta alguna, el contrato podrá ser dado de baja en el SIIF.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PAGÍNA 27 de 28

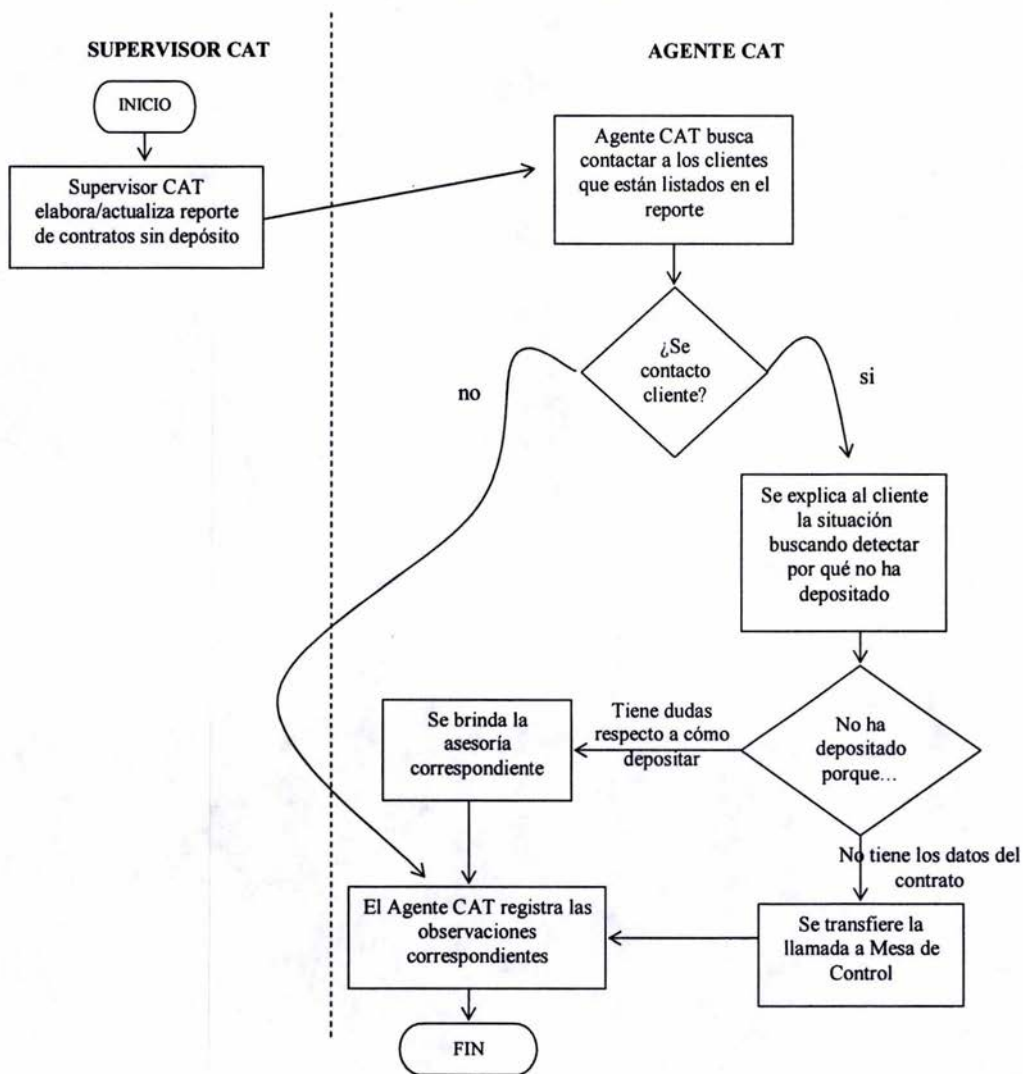
PROCEDIMIENTO DESCRIPTIVO

- a) El Supervisor del CAT elabora el reporte de los contratos sin depósito a partir de la información que genera el SIIF con los datos completos del contrato y el cliente.
 - b) El Agente Especializado busca contactar a el (los) titular(es) del contrato sin depósito para solicitar efectúe el depósito correspondiente.
 - c) El Agente Especializado asesora al cliente sobre la manera de efectuar el depósito y busca identificar el motivo por el cual el contrato no tiene la inversión mínima.
 - d) En caso de tener dudas respecto a los datos del contrato, el Agente Especializado canaliza al cliente con Mesa de Control.
 - e) En caso de que se presente algún malentendido con el depósito del cliente el Agente Especializado tomará nota del incidente para comunicarse después con el cliente y darle respuesta.
 - f) El Agente Especializado registra en el reporte las observaciones correspondientes a cada caso.
-
-

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

PÁGINA 28 de 28

DIAGRAMA DE FLUJO

ANEXO 3
MANUAL DE INDUCCION A PROMOTORES

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN**MANUAL DE INDUCCIÓN A PROMOTORES****ÍNDICE**

Objetivo del Manual	1
Parte 1: ¿Qué es y qué servicios ofrece Más Fondos?	1
Parte 2: Productos Distribuidos por Más Fondos	2
Parte 3: La labor del Centro De Atención Telefónica (CAT)	3

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE INDUCCIÓN A PROMOTORES

PAGÍNA 1 de 3

OBJETIVO DEL MANUAL:

El presente documento es un manual de consulta para la inducción que el Centro de Atención Telefónica dirige a los promotores de nuevo ingreso a la institución, con el objeto general de darles a conocer los productos y servicios que Más Fondos, S.A. de C.V. Sociedad Distribuidora de Acciones de Sociedades de Inversión ofrece, y de manera particular la labor que el CAT tiene dentro del Área de Distribución.

Esta capacitación comprende tres grandes rubros, a saber:

- ✓ ¿Qué es Más Fondos? Servicios ofrecidos y Procedimientos Usuales del área de Distribución
- ✓ Características de los productos ofrecidos. Operación cotidiana.
- ✓ La labor y funciones del Centro de Atención Telefónica a clientes (CAT).

Parte 1: ¿Qué es y qué servicios ofrece Más Fondos?

Objetivo: En este rubro se expone que es Más Fondos, las ventajas competitivas con que cuenta, cuáles son los servicios que proporciona y los procedimientos más usuales.

Material de Apoyo: Se tiene como material de apoyo la información que se presenta a un prospecto interesado en los servicios de la empresa. Todo esto impreso dentro del Kit Informativo.

Desarrollo: Se expondrá de manera general el flujo operativo del Área de Distribución a partir de que se tiene el primer contacto con un cliente nuevo hasta la asesoría y atención que se da a cada cliente, para que de este modo el oyente identifique las funciones e importancia de las relaciones de las áreas involucradas en el proceso de promoción y distribución (Sucursales, CAT, Mesa de Control), así como del área de Distribución con las demás áreas de Más Fondos.

Dicha explicación se da con base en una serie de 10 preguntas que resumen y engloban los procedimientos y políticas más usuales. En esta parte se hablará de la función de Prospección, Atención a Clientes y Asesoría que desempeña el CAT, así como de la naturaleza de las relaciones entre el departamento de sucursales y atención a clientes.

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE INDUCCIÓN A PROMOTORES

PAGÍNA 2 de 3

Tiempo Estimado: 2 horas**Actividades:**

Preguntas abiertas sobre el concepto de Más Fondos.	10 min.
Presentación en pizarrón del flujo operativo.	45 min.
Lectura guiada del cuestionario correspondiente.	45 min.
Sesión de preguntas y respuestas	20 min.

Parte 2: Productos Distribuidos por Más Fondos

Objetivo: Homogeneizar los conocimientos que el promotor tiene según su experiencia particular, de los conceptos sobre Sociedades de Inversión y las Características operativas de los Fondos de Inversión, mismos que debe manejar a la perfección como elementos del área de Distribución, para que pueda desempeñar una mejor labor con el prospecto/cliente teniendo en cuenta las condiciones en que se realiza la inversión.

Material de Apoyo: Tabla con las características de Nuestros Fondos. Material de consulta del CAT

Desarrollo: Se explicarán ampliamente las características operativas de los fondos que distribuimos, y la manera en que se registran las operaciones en el sistema cada vez que un cliente se comunica al CAT. Se revisaran las tablas con las características de los fondos que distribuye Más Fondos y las particularidades de los fondos con operación más compleja. Se entregará a cada promotor copia de las tablas para revisarlas. Una vez que se le explicó esta parte, se le dará a resolver algunos ejercicios prácticos sobre las características y operación de los fondos para reafirmar conocimientos.

Tiempo estimado: 4 horas 30 min.**Actividades:**

Exposición de conceptos	30 min
Revisión de tablas	90 min
Ejercicios Prácticos	90 min
Operación real en el sistema	60 min

DIRECCIÓN DE DISTRIBUCIÓN

MANUAL DE INDUCCIÓN A PROMOTORES

PAGÍNA 3 de 3

Parte 3: La labor del Centro De Atención Telefónica (CAT)

Objetivo: Describir las diferentes funciones que se desarrollan en el CAT y la importancia del correcto uso del sistema de ventas, para proporcionar al promotor los elementos necesarios para coordinar mejor sus actividades con las de ésta y otras áreas y tener un mejor desempeño dentro de la empresa.

Material de Apoyo: Script de Manejo de Llamadas. Manual de operación del sistema de ventas (módulos CAT y Promotor)

Desarrollo: Como parte final de la capacitación, se da al promotor una breve explicación del manejo de las llamadas que recibe (clientes) y realiza (prospección) el CAT, así como algunos lineamientos que se siguen para cada caso. En el caso de las llamadas de entrada se sigue un determinado orden para poder brindar la atención y asesoría que el cliente merece (script). Para las llamadas de salida o prospección se enumeran algunos puntos a considerar para tener éxito con la generación de citas. (Manejo de Llamadas)

Tiempo Estimado: 90 min.

Actividades:

Lectura guiada	30 min.
Exposición de Experiencias	20 min.
Realización de llamadas y captura en el sistema de ventas	40 min.